

**ANÁLISIS DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES EN UNA EMPRESA
MANUFACTURERA**

ALEJANDRO CASTILLO FLOREZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2007**

**ANÁLISIS DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES EN UNA EMPRESA
MANUFACTURERA**

ALEJANDRO CASTILLO FLOREZ

**Trabajo de Investigación para optar el título de pregrado en Ingeniería
Industrial**

**Director
Luz Estella Restrepo
Ingeniero Industrial
Profesor planta Facultad de Ingeniería Industrial.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2007**

Nota de aceptación

Presidente de trabajo

Jurado

Jurado

Pereira, _____ de _____ de 2007

Agradezco a Dios principalmente por permitirme culminar mis estudios, por tener el valor y la fortaleza de afrontar las adversidades que se me presentaron durante el transcurso de mi estadía en la universidad.

Doy gracias a DIOS por tener a mis padres que me brindaron el apoyo necesario, por ser mi fuerza motivadora y la razón de mi vida.

Agradezco profundamente a la doctora GILMA MARINA GONZÁLEZ RIVERA y al ingeniero CARLOS ANDRÉS LLANOS HENAO por brindarme su apoyo, conocimientos y sobre todo fueron las personas que direccionaron el proyecto y pusieron todo el empeño para la ejecución del mismo.

A la directora del trabajo de grado la ingeniera LUZ ESTELLA RESTREPO FERRO mil gracias por su incondicional apoyo, interés depositado en el proyecto y por ser mi guía su continuo proceso.

También agradezco a la empresa y en especial a la gerencia de recursos humanos por brindarme la oportunidad de ejecutar el proyecto en tan importante empresa y poder iniciar mi etapa profesional como ingeniero industrial.

RESUMEN DEL TRABAJO

Bajo la consideración del momento histórico que vive nuestro país, caracterizado por un mundo altamente tecnificado donde las condiciones que impone la competencia, obligan a readecuar la estructura interna de las empresas, como condición para estar a la altura de las exigencias del mercado internacional, en un mundo globalizado; en este marco se inspira el proyecto que pretende reestructurar una compañía que pese a sus éxitos logrados cree en la posibilidad de optimización de sus procesos y en este caso particular, tiene una disposición que favorece la realización de un proyecto como el que se pretende llevar a cabo.

El proyecto surgió como respuesta a la evaluación y diagnóstico que parte desde el corazón de la gerencia de recursos humanos, el cual se nutrió de los propios análisis y evaluaciones de los diferentes departamentos y secciones que integran la empresa; una vez detectado el problema, fue necesario abordar un proceso de sensibilización enfocado a vender la idea de la necesidad de elaborar un instrumento de carácter organizativo para la compañía, que permitiera delimitar perfiles , funciones y responsabilidades en todos los cargos de la gerencia de operaciones de la empresa; gestión que obtuvo luz verde y que hizo posible el desarrollo de tareas sistematizadas que tenía como meta final la elaboración del la descripción y análisis de cargos , el manual de funciones y la curva salarial(de la gerencia de mantenimiento).

Para darle vía al proyecto se tuvieron en cuenta elementos claves de investigación: descripción y análisis de cargos, observaciones directas y entrevistas personales. Por esta vía se determinaron perfiles ocupacionales y manuales de funciones de la gerencia de operaciones como también la valoración

de cargos y la curva salarial de la gerencia de mantenimiento para dar cumplimiento a las necesidades y proyecciones de la empresa manufacturera

SUMMARY

Under the consideration of the historical moment that our country lives, characterized highly by a world of technology where the conditions that it imposes the competition, force to organize the internal structure of the companies, as condition to be to the height of the demands of the international market, in a world globalizations; in this mark he/she is inspired the project that seeks it restructures a company that he/she believes in the possibility of optimization of their processes in spite of their achieved successes and in this particular case, he/she has a disposition that favors the realization of a project as which is sought to carry out.

The synthesis of the project leaves of the recognition of the existence of a problematic situation: the company To it doesn't prepare inside their organizational structure of an instrument that allows an administration and an operation of the human talent that it is adapted to the new necessities that today imposes the new dynamics that he/she brought I get the third millennium.

he project arose as answer to the evaluation and I diagnose that it leaves from the heart of the management of human resources, which was nurtured of the own analyses and evaluations of the different departments and sections that integrate the company. once detected the problem, was necessary to approach a process of sensitization focused to sell the idea of the necessity of elaborating an instrument of organizational character for the company that allowed to define profiles, functions and responsibilities in all the positions of the management of operations of the company; administration that he/she obtained green light and that he/she made possible the development of systematized tares that he/she had like final

goal the elaboration of the description and analysis of positions, the manual of functions and the salary curve (of the maintenance management).

To give road to the project they were kept in mind key elements of investigation: description and analysis of positions, direct observations and personal interviews. For this road occupational profiles and manuals of functions of the management of operations as well as the valuation of positions and the salary curve of the maintenance management were determined to give execution to the necessities and projections of the company To

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN DEL TRABAJO	6
SUMMARY	8
INTRODUCCIÓN.	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
2.1 DIAGNOSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA.	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
3. DELIMITACIÓN.....	18
3.1. LIMITACIONES DE ESPACIO O TERRITORIO.....	18
3.2. LIMITACIONES DE TIEMPO.	18
3.3. LIMITACIONES DE RECURSOS.	18
4. OBJETIVOS.....	19
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
5. JUSTIFICACIÓN.....	20
6. MARCO REFERENCIAL	21
6.1. MARCO TEÓRICO.....	21
6.1.1 PLAN DE ANÁLISIS OCUPACIONAL.....	21
6.1.2 MANUAL DE FUNCIONES	26
6.1.3 ANÁLISIS DE CARGOS	27
6.1.3.2 ESQUEMA DE APLICACIONES DEL ANÁLISIS DE CARGOS.....	28
6.1.3.3 MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.	31
6.1.4 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	33
6.1.4.1 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS.....	37
6.1.5 TRAZADO DE LA CURVA SALARIAL:	43
6.2. MARCO CONCEPTUAL.....	45
6.3. MARCO SITUACIONAL.	46
6.4. MARCO LEGAL Y JURÍDICO.....	47
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	48
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	48
7.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
7.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS.....	49
7.5 RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
8 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA.....	51

8.1 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
8.1. DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES.	51
8.1.1 INICIO Y PREPARACIÓN DEL PROYECTO.....	51
8.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	52
8.1.4 ANÁLISIS DE CARGOS DE LA GERENCIA DE MANUFACTURA.....	74
8.2. VALORACIÓN DE CARGOS Y ESCALA SALARIAL DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO.....	77
8.2.1 DEFINICIÓN Y EJECUCIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	77
8.2.2 DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS.....	77
8.2.2.1. CONOCIMIENTO Y HABILIDADES.....	78
8.2.2.1.1. EDUCACIÓN.....	78
8.2.2.1.2. EXPERIENCIA.	79
8.2.2.1.3. CONOCIMIENTO.....	79
8.2.2.1.4. HABILIDAD MENTAL COMPLEJIDAD DEL TRABAJO.....	80
8.2.2.1.5. HABILIDAD MANUAL.....	81
8.2.2.2. RESPONSABILIDADES.....	83
8.2.2.2.1. RESPONSABILIDAD POR EL PROCESO.....	83
8.2.2.2.2. RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO.....	83
8.2.2.2.3. RESPONSABILIDAD POR CALIDAD DEL PRODUCTO.....	84
8.2.2.2.4. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.....	85
8.2.2.2.4. RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN DE PERSONAL.....	86
8.2.2.2.5. CONTACTOS.....	87
8.2.2.3 ESFUERZOS.....	87
8.2.2.3.1. ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL.....	87
8.2.2.3.2. FÍSICO.....	89
8.2.2.4. CONDICIONES AMBIENTALES Y RIESGOS DE TRABAJO.	90
8.2.2.4.1. RIESGOS DE TRABAJO.....	90
8.2.2.4.2. CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO.....	91
9. CONCLUSIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	103

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS	49
TABLA 2 CONOCIMIENTO Y HABILIDADES – EDUCACIÓN	78
TABLA 3 CONOCIMIENTO Y HABILIDADES - EXPERIENCIA	79
TABLA 4 CONOCIMIENTO Y HABILIDADES - CONOCIMIENTO	79
TABLA 5 CONOCIMIENTO Y HABILIDADES - HABILIDAD MENTAL COMPLEJIDAD DEL TRABAJO	80
TABLA 6 HABILIDAD MENTAL COMPLEJIDAD DEL TRABAJO – HABILIDAD MANUAL	81
TABLA 7 RESPONSABILIDADES POR EL PROCESO.....	83
TABLA 8 RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO.....	83
TABLA 9 RESPONSABILIDAD POR CALIDAD DEL PRODUCTO	84
TABLA 10 MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL.....	85
TABLA 11 RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN DE PERSONAL.....	86
TABLA 12 RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS	87
TABLA 13 ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	87
TABLA 14 ESFUERZO FÍSICO.....	89
TABLA 15 RIESGOS DE TRABAJO.....	90
TABLA 16 CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO	91

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.ESQUEMA DE APLICACIÓN ANÁLISIS DE CARGOS.....	28
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 DISPERSIÓN DE DATOS.....	94
GRÁFICO 2 LINEA DE TENDENCIA	95
GRÁFICO 3 CURVA POLINÓMICA DE SEGUNDO GRADO	96
GRÁFICO 4 CURVA POLINÓMICA DE TERCER GRADO.....	96
GRÁFICO 5 LÍNEA DE TENDENCIA Y LIMITES.....	99

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1 FORMATO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (DESCRIPCIÓN DE CARGO).....	53
CUADRO 2 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES).....	56
CUADRO 3 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (PERFIL DEL CARGO).....	57
CUADRO 4 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (EXPERIENCIA Y ADiestRAMIENTO).....	57
CUADRO 5 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (COMPLEJIDAD Y HABILIDADES).	58
CUADRO 6 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO).	58
CUADRO 7 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (ESFUERZO MENTAL VISUAL Y FÍSICO).	59
CUADRO 8 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (CONDICIONES AMBIENTALES)	59
CUADRO 9 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (RIESGOS DEL CARGO)	59
CUADRO 10 FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN (COMPETENCIAS).	60

INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial como factor determinante en los procesos económicos y sociales de nuestro país requiere de una estructuración bien cimentada en las compañías respecto al manejo y a la administración de su talento humano, para encaminarse al mejoramiento continuo de sus actividades y de esta forma estar a la vanguardia con las innovaciones del momento y llegar a ser competitivas en el mercado con productos de alta calidad.

La descripción, análisis de cargos y el manual de funciones son una herramienta fundamental ya que es el punto de partida para elaborar la mayor parte de instrumentos con que se administra efectivamente el talento humano en la empresa y es importante a la hora de obtener un personal idóneo, estableciendo con el las especificaciones y los requerimientos del cargo con el cual se hará la mejor selección e inducción de personal calificado y especializado para la empresa, permitiendo mejorar índices de eficiencia y productividad además de esto asignar las labores respectivas a cada cargo evitando dualidad de funciones y creando así un mejor clima organizacional, por esto la empresa se encuentra interesada en actualizar el manual de funciones en general y empezar específicamente en las áreas que conforman la gerencia de manufactura ya que esta es la directa responsable del proceso productivo

Documentar los requerimientos y especificaciones de los cargos que componen dichas áreas, servirá como herramienta administrativa para una valoración de los puestos de trabajo, que conduzcan a establecer una estructura de salarios equitativa que defina la verdadera jerarquía que tiene cada cargo y le adjudique el salario adecuado al puesto, así con la dirección y coordinación de la Gerencia De

Recursos Humanos y la colaboración de la Universidad Tecnológica de Pereira (Facultad de Ingeniería Industrial) con el estudiante Alejandro Castillo Florez, autor del proyecto, se solidificó la idea para llevar a cabo la investigación anteriormente mencionada, para de esta manera poder aplicar todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería Industrial.

El procedimiento para llevar a cabo la recopilación y análisis de la información se realizó por medio de entrevistas personales y observación directa a cada uno de los trabajadores que laboran en los diversos cargos como también consultas a personas que de manera directa o indirecta tenían información pertinente para este trabajo. Esta información fue organizada y analizada como se muestra posteriormente con el propósito de plasmarla y dar cuerpo al proyecto elaborado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

2.1 DIAGNOSTICO O SITUACIÓN PROBLEMA.

En la empresa para ejecutar actividades de selección, planes de capacitación, planes de carrera y sucesión, evaluaciones de desempeño, adecuaciones de seguridad industrial y asignaciones salariales. No se dispone de una herramienta actualizada que contribuya en la agilidad de dichos procesos

Definir el análisis de cargos y la descripción, será el punto de partida para obtener la valoración de cargos a través de la definición de factores, grados y puntos, siendo claves para el resultado final esperado como es la estructura de compensación salarial tanto a nivel ejecutivo como operativo. De esta manera se contará con una herramienta clave para la gestión en recursos humanos y se logrará la equidad en razón de las responsabilidades de cada cargo y salarios.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los perfiles y las funciones que lograrán una mejor selección de personal y una definición exacta de sus funciones?

¿Cuál debe ser la actualización de la estructura organizacional adecuada para la empresa de forma tal que permita visualizar las áreas más importantes, los niveles de responsabilidad y autoridad?

¿Qué beneficios traerá para la empresa la documentación de la descripción, análisis y valoración de cargos, la curva salarial y el manual de funciones?

3. DELIMITACIÓN

3.1. LIMITACIONES DE ESPACIO O TERRITORIO.

La investigación se realiza en el municipio de Pereira departamento de Risaralda.

3.2. LIMITACIONES DE TIEMPO.

La investigación del proyecto se desarrolla entre los meses de noviembre del año 2005 y hasta marzo del año 2007.

3.3. LIMITACIONES DE RECURSOS.

Para la realización del proyecto la empresa brinda todos los recursos necesarios la única limitación corresponde la gestión de la recolección de información por la magnitud de la empresa.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL.

Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera”

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Realizar descripción y análisis de todos los cargos de la gerencia de manufactura de la empresa y presentar propuestas de mejoramiento.

Diseñar y elaborar el manual de funciones de la empresa para mejorar la estabilidad organizacional

Actualizar la estructura organizacional de tal forma que se pueda visualizar las áreas más importantes de la organización y los niveles de responsabilidad y autoridad.

5. JUSTIFICACIÓN.

Adquirir la documentación de la descripción, análisis y valoración de cargos, la curva salarial y el manual de funciones en la empresa paso fundamental para la administración en varios aspectos a saber como: Conocer la distribución de funciones y responsabilidades por cargos, documentar el manual de funciones como herramienta para ejercer control administrativo y operativo, ubicar cada cargo de una manera adecuada dentro del organigrama, de tal forma que se visualicen los conductos regulares, identificar funciones no asignadas. La documentación dará claridad a cada empleado de sus responsabilidades, evitando la confusión y la multiplicidad de jefes.

La documentación del manual de funciones será una herramienta para la administración con el fin de tomar decisiones como reasignación de funciones, variaciones en los procedimientos, creación de nuevos cargos y sobre todo será el fundamento de cualquier decisión frente a la junta directiva de la organización, permitiéndole a la administración mayor maniobrabilidad. Para el departamento de desarrollo y talento humano se convierte en una herramienta fundamental el analizar cada cargo pues así podrá ejercer un óptimo reclutamiento del personal asignando el colaborador con el mejor perfil para ejercer las actividades.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. MARCO TEÓRICO.

6.1.1 PLAN DE ANÁLISIS OCUPACIONAL.

Un plan de análisis ocupacional es el conjunto de acciones administrativas encaminadas a reunir, analizar y ordenar toda la información derivada de la actuación de los trabajadores y empleados en las labores que desempeñan, para cumplir con las responsabilidades y exigencias propias de la ocupación por la que se devenga un salario.

La técnica del análisis ocupacional tiene como objetivo fundamental determinar con exactitud el "modelo" o "perfil" de cada puesto de trabajo en la empresa, acorde a los fines y objetivos generales de la misma y en función de los tres elementos que conforman dicho perfil ocupacional que son la identidad del cargo en la estructura organizacional la funcionalidad y desarrollo de la misma; la especificación de requisitos, responsabilidades y esfuerzos de cada cargo, el Manual de Funciones que lo caracterizan y las exigencias que cada cargo tienen de forma indispensable para el trabajador que lo ocupe.

Otros objetivos que se persiguen con el análisis ocupacional son:

Reunir información que conduzca a determinar el grado de complejidad de todos y cada uno de los cargos que existen en la empresa.

Ordenar los cargos en función del valor relativo de cada uno de ellos comparado con otros, creando el alineamiento que sirva de base para su manejo.

Precisar las funciones y actividades propias de cada cargo, la duplicidad de las mismas, los niveles de responsabilidad, la posibilidad de simplificación y eliminación de operaciones innecesarias.

Considerar los perfiles de cada cargo como el elemento básico para la asignación de una remuneración equitativa y justa, para pagar salarios de acuerdo a "lo que se hace", basándose en ellos la estructura de sueldos y salarios.

Facilitar a la administración la posibilidad de revisión periódica para dinamizar el proceso con el elemento humano que figura en los perfiles de los cargos; para dialogar con las diferentes áreas y jefaturas, con el fin de efectuar los cambios necesarios cuando sea oportuno y revisar los costos de mano de obra así como la política salarial de la empresa.

El análisis ocupacional puede afirmarse, es una etapa más avanzada del estudio de puestos que determina en forma precisa "lo que debe ser un cargo", para que se cumpla el objetivo para el cual fue creado y se posicione como el eslabón adecuado en el encadenamiento de las actividades que desarrolle la empresa, en el campo de actividad o sector económico en que ésta se desenvuelve.

6.1.1.1 Tipos de análisis ocupacional. Existen varios tipos de análisis ocupacional de acuerdo a su uso en la empresa, haciendo énfasis que el más amplio y completo es utilizado para efectos salariales, por lo extenso que debe ser y las implicaciones de costo y tiempo.

Los tipos de análisis son:

a) El análisis ocupacional enfocado a la vinculación de personal: Este Modelo hace énfasis en el formato o instrumento de recolección de información, al recoger el mayor número de datos acerca de los requisitos indispensables mínimos que cada puesto (ya creado o nuevo) exige a cualquier trabajador que lo ocupe o vaya a ocupar.

En estos datos se basa todo el proceso el reclutamiento preselección, selección, contratación e inducción del personal a la empresa. De la manera más completa como se haga dependerá la búsqueda y el hallazgo de la persona adecuada para el puesto adecuado.

b) El análisis ocupacional enfocado al desarrollo del personal: Esta opción del análisis hace énfasis en recoger datos sobre el tipo de información académica y no académica, así como la experiencia y los conocimientos y destreza de orden práctico que exige cada puesto a cualquier trabajador que lo ocupe; con base en ello la dirección de Recursos Humanos de la empresa puede hacer planes y programas de adiestramiento, formación y capacitación según las necesidades actuales y futuras de la misma, acordes a la tecnificación y desarrollo en que se encuentre.

c) El análisis ocupacional enfocado al manual de funciones: Este tipo de análisis ocupacional profundiza al recoger todos los datos indispensables que conduzcan a establecer las funciones y actividades que en cada puesto de trabajo se realizan determinando con exactitud " lo que se hace" en general (funciones) y él "como se hace" en particular (actividades) para cumplir la ejecución de la carga encomendada. El ordenamiento de las funciones y actividades de acuerdo a su importancia para cada cargo, así como la regularidad y periodicidad, permite agrupar en un solo volumen la funcionalidad y la forma como esta se lleva a cabo, esto que constituye el "Manual de Funciones e Instrucciones" y es la base fundamental para elaborar en la empresa el verdadero Manual de Procedimientos.

d) El análisis ocupacional enfocado a la estructura organizacional: Este tipo de análisis ocupacional hace énfasis en recoger el mayor número de datos de cada puesto de trabajo y en la forma más ordenada posible, en razón que dichos datos son la base más objetiva para señalar a cada puesto su remuneración. Dependiendo de la calidad de los datos, su ordenamiento y su exactitud se lograra la más justa, mejor y más adecuada asignación salarial para cada cargo. La estructura remunerativa se establece a través de una escala, curva o grupos de salarios siendo su columna vertebral el análisis ocupacional en que esté basado.

6.1.1.2 Ventajas del análisis ocupacional: El análisis ocupacional ofrece a la administración de la empresa una serie de ventajas que lo pueden determinar, como el elemento esencial en el proceso administrativo y de la organización de la misma y frecuentemente por el desconocimiento de su utilidad se relega a un segundo plano de importancia.

Sus principales ventajas son:

Establecer los objetivos generales y específicos y así como la dimensión, naturaleza y alcance de cada cargo derivados de las funciones, actividades, responsabilidades y esfuerzos en el desempeño de los cargos.

Determinar la dualidad de autoridad que soportan los cargos cuando reportan a más de una jefatura y evitar así la interferencia en el mando.

Nombrar en forma adecuada los puestos de trabajo con relación a las funciones que realmente desempeña, logrando Determinar con exactitud las funciones y actividades de cada cargo, delimitando el campo de acción y actuación de cada trabajador para hacer el verdadero equilibrio de funciones.

Señalar las diferentes funciones y actividades compartidas con otros cargos, para lograr una mejor coordinación y ejecución de las mismas.

Indicar el grado de esfuerzo que debe aportar cada trabajador en el desempeño de la labor, así como los niveles de fatiga, stress, tensión, etc., que la labor puede derivar.

Señalar las condiciones ambientales, de seguridad o riesgo que deberá aceptar el trabajador que desempeña el cargo, así como la posibilidad de aplicación de correctivos por parte de la empresa, a dichas condiciones cuando estas son difíciles o adversas.

Enmendar las fallas que se presenten en el desempeño de las labores, para la búsqueda de los correctivos, preparación y adiestramiento de los trabajadores para que las corrijan.

Es una herramienta básica de los procesos de valoración y asignación salarial condicionando a su desarrollo el éxito de los mismos.

Es el punto de partida para elaborar la mayor parte de instrumentos con que se administra efectivamente el recurso humano en la empresa, como son los Manuales de Funciones e Instrucciones, de procedimientos, de organización y valoración.¹

6.1.2 MANUAL DE FUNCIONES

6.1.2.1 Definición: Es un documento que en forma ordenada y sistemática, nos presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Además es un compendio que describe cada una de las diferentes funciones correspondientes a cada cargo dentro de la organización. Busca responder a dos preguntas básicas que son ¿Qué hace? y ¿Para qué lo hace? Determinada función en el cargo. Elimínandose así problemas de duplicidad en las labores, detectando ineficiencia en el desempeño, responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los cargos, equilibrando funciones, tecnificando actividades y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.

6.1.2.2 Objetivos: Los manuales de funciones se orientan al logro de los siguientes propósitos:

- a). Especificar los requerimientos de la organización en términos de productividad y eficiencia y dar al consumidor un producto de calidad.

¹ Fuente: CUARTAS AGUIRRE, Fernando. Aspecto técnico de salario. Modulo 3. universidad tecnológica de Pereira

b). Establecer de una manera clara y formal los objetivos de cada empleo y determinar las funciones, habilidades, responsabilidad y riesgos de cada puesto de trabajo.

c) Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.

d) Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos, tales como:

- Selección de personal
- Inducción de nuevos funcionarios
- Entrenamiento en los puestos de trabajo
- Evaluación del desempeño
- Asignaciones salariales.
- Precisar las funciones encomendadas a cada empleo para determinar responsabilidades, evitar la repetición y detectar omisiones.
- Proporcionar información de soporte para la planeación o implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa.

6.1.3 ANÁLISIS DE CARGOS

El análisis de cargos es el fundamento de todo el proceso de valoración. Es el proceso de obtención, clasificación y documentación sistemáticas de toda la información pertinente relacionada con la esencia de un puesto específico, incluyendo aspectos tales como las tareas que lo componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para un buen desempeño del empleo. El objeto de un análisis de cargos es elaborar una descripción exacta y concisa que pueda usarse para evaluar el contenido y el valor de los mismos.

6.1.3.1 Objetivos

La utilidad del análisis de cargos no se limita, ni mucho menos, a servir de base a una posterior valoración del mismo, aunque esta sea una de sus finalidades más específicas. Tiene múltiples aplicaciones, entre las que señalaremos las más importantes.

6.1.3.2 Esquema De Aplicaciones Del Análisis De Cargos

Figura 1. Esquema de aplicación análisis de cargos



Fuente. Análisis ocupacional susuki motors de Colombia. Marco teórico

a). Selección de personal: Las modernas técnicas de selección, elaboradas por la psicotecnia, han desarrollado todo un proceso que debe seguirse si se quiere tener una razonable probabilidad de haber elegido, entre los solicitantes, al personal más idóneo para ocupar un determinado puesto. Este proceso tiene como etapas más importantes: solicitud de admisión, entrevista, pruebas de aptitud mediante la correspondiente batería de test de aptitudes, pruebas de rendimiento o lo que podríamos llamar examen profesional, examen médico, recepción y entrenamiento del personal aceptado y período de prueba. Ahora bien, todo este proceso debe hacerse en función de las cualidades exigidas por el futuro puesto a cubrir para el cual el análisis del trabajo es una herramienta primordial a la hora de tomar estas decisiones.

b). Programas de formación: Estos programas se estructuran en función de aquellos puntos en los que los interesados no tienen un nivel satisfactorio, de lo que no puede determinarse sin el previo conocimiento de las exigencias del trabajo.

c). Ascensos: Para que la dirección de una empresa o el ejecutivo correspondiente pueda tomar una decisión en este campo hará falta que conozca cuáles son las características de los individuos que en principio pueden ascender, pero sin embargo estas características, a su vez, dependerán de las exigencias del trabajo.

d). Programas de seguridad: En el análisis de cargos, uno de los campos que habrá que examinar son las condiciones ambientales en que se realiza y los riesgos a que el trabajador está sometido, suministrando, por lo tanto, los datos

que precisa el Comité de Seguridad de la empresa para establecer sus programas.

e). Mejora de métodos y estudio de tiempos: Su relación es tan evidente que no será preciso que nos detengamos en ponerla de manifiesto.

f). Valoración de trabajos: Resulta también evidente que no se puede pretender valorar un trabajo sin antes saber en qué consiste y que peculiaridades tiene. Por otra parte, puesto que el análisis de cargos es la plataforma sobre la que se asientan los sistemas de valoración, este objetivo es el que se desarrollará luego con todo detalle.

g). Calificación por el mérito: Esta técnica, a la que se dedica toda una parte de esta obra, pondera el mayor o menor mérito que cada individuo adquiera en determinados campos, tales como calidad, cooperación, etc., que a su vez se eligen entre los más significativos dentro del tipo de trabajos de que se trate; o sea que, para seleccionarlos, será preciso antes de examinar en que consisten dichos trabajos.

h). Distribución en planta: Para llevar a cabo una buena distribución o redistribución de las instalaciones se precisa conocer no tan sólo que se realiza en cada puesto de trabajo, sino la maquinaria que se utiliza, materiales empleados, la relación del puesto evaluado con los demás, etc., todos estos datos se obtienen a través del proceso de análisis ocupacional.

i). Mejora de las relaciones humanas: Este objetivo se logra en tanto se consigan resultados satisfactorios en los demás que venimos señalando.

j). Organización estructural de la empresa: A medida que las empresas, en su proceso de desarrollo, van alcanzando mayor complejidad, se hace más necesario que queden perfectamente fijadas y delineadas las funciones que corresponde desempeñar a cada uno, así como los límites dentro de los cuales deben ejercerse y las relaciones que deberán mantener, tanto con superiores e inferiores como con sus iguales. A fijar todos estos extremos contribuirá grandemente el análisis de los trabajos.

k). Normalización de la terminología empleada: Es un hecho de sobra bien conocido que no tan solo en regiones o empresas distintas, sino incluso dentro de una misma empresa, entre diferentes departamentos suelen darse nombres diversos, tanto a las operaciones realizadas como a las máquinas, utensilios, materiales, etc. Esto trae como consecuencia confusiones que en ocasiones se traducen en pérdida de tiempo y dinero. Al llevar a cabo un programa de análisis en toda la empresa, se podrán sentar las bases para llegar a la utilización de la terminología más adecuada.

6.1.3.3 Métodos De Análisis y Descripción De Cargos.

a). Método de observación: Este método consiste, como su nombre lo indica, en observar directamente el trabajo en el momento en que esta desarrolla la actividad.

b). Método del cuestionario: Este método consiste en obtener los datos sobre un cargo mediante la respuesta directa que el trabajador, el supervisor o ambos dan a un cuestionario sistematizado que incluye todos los aspectos del trabajo y del ambiente en el cual se realiza.

c). Método de entrevista: En este método el analista obtiene todos los datos necesarios mediante preguntas pertinentes que hace a la persona elegida para obtener la información. La entrevista se efectúa con uno de los empleados que realiza el trabajo.

d). Método mixto: como su nombre lo indica, es la posibilidad de combinar los métodos anteriormente descritos pueden ser “ observación directa-entrevista” o por “ entrevista- cuestionario “ este método resulta ser mas completo que los otros tres, por cuanto reúne las ventajas de ellos y elimina muchas de sus desventajas.

Para que el estudio de puestos no adolezca de lagunas se requiere de un procedimiento que de manera sistemática vaya proporcionando todos los datos necesarios de la siguiente manera:

a). Determinación del alcance del trabajo mediante el planteamiento sistemático de las siguientes preguntas:

¿Qué hace el trabajador? Hace referencia a las funciones del cargo

¿Para qué lo hace? Se refiere a los objetivos del cargo.

¿Con que lo hace? Elementos necesarios para desempeñar la labor de la mejor manera posible.

Estas preguntas nos permitirán conocer la serie de cometidos, funciones y actividades que realiza el trabajador, los métodos y procedimientos que emplea para llevar a cabo estas y la relación de su trabajo con los demás del proceso.

b). Determinación de las especificaciones del cargo o aspectos extrínsecos de este como son:

- Requisitos intelectuales: Nivel educativo, experiencia y complejidad del cargo.
- Responsabilidades: Por el manejo de maquinaria y equipo, por errores, por la seguridad de otros y por el trabajo de otros.
- Requerimientos del puesto: Esfuerzo físico, visual y mental. condiciones de trabajo: Ambientales y riesgos.

6.1.4 VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La valoración de puestos de trabajo es una forma sistemática de ordenar y asignar valor cuantitativo a los diferentes puestos de toda una empresa, de una o varias divisiones, departamentos, áreas, secciones, en uno o varios niveles, de la estructura de la organización mediante un método matemático determinado

Esta valoración conduce a establecer lo que se conoce como curva, escala, estructura o escalafón de salarios según sea el método que se utilice.

La valoración del trabajo no debe entenderse como un procedimiento que elimina automáticamente los conflictos entre empleadores y trabajadores.

Tampoco debe entenderse como un procedimiento de precisión absoluta o milimétrica, porque fuera de las técnicas matemáticas y estadísticas utilizadas que si bien reducen errores, también es cierto que se involucra de todas formas, apreciaciones subjetivas que admiten márgenes de tolerancia no pudiéndose erradicar totalmente el peso de los juicios, criterios individuales y personales de los miembros del comité encargado de la valoración, los cuales en última instancia sirven de soporte a los precios (salarios) de las actividades y desempeño laboral de los trabajadores.

El proceso de Valoración de Puestos de trabajo se origina con el crecimiento y desarrollo mismo de la empresa, con los factores que generan necesidades de: actualizar o tecnificar la estructura salarial existente, revisar salarios de los cargos, equilibrar las desigualdades de salarios surgidas comúnmente desde la creación de los mismos, agrupar los salarios de uno o más sectores de la organización, disminuir la dispersión entre los salarios bajos, medios y altos, resolver permanentes reclamaciones salariales de trabajadores, empleados, sindicato o algunas jefaturas, mantener el ordenamiento salarial luego de un aumento general o finalmente cuando se toma la decisión de llevarlo a cabo por parte de la dirección de Recursos Humanos, por efectos de reordenamiento administrativo.

Cuando se decide llevar a cabo un Plan de Valoración este debe estructurarse de tal forma, que se asegure el cumplimiento de la meta hasta el final, ya que la experiencia ha demostrado que el no llevarse a cabo luego de iniciado, puede ocasionar una serie de tropiezos y dificultades que inician con la frustración de algunas personas (directivos, analistas, asesores), que por uno u otro motivo no previsto no pueden continuarlo, se sigue con la desmotivación de los trabajadores que participan directamente aportando la información, creándose en casi todos los casos expectativas, inquietudes, conjeturas, reducción de ritmo de trabajo, disminución de eficiencia, incredulidad en futuros procedimientos administrativos,

aumento de la comunicación informal (informaciones erróneas de despidos), que en nada benefician el ambiente de trabajo y aunque con menos frecuencia la posibilidad de rotación de personal, terminando finalmente sin sentido el iniciar la metodología para tenerla solo como curiosidad técnica relevándose el sobre costo que todo lo anterior implica para la empresa.

La valoración de puestos se hace utilizando un método. Los primeros métodos de valoración se idearon y surgieron a principios del siglo, a raíz de las ideas de medición del trabajo que se venían cristalizando desde la Industrialización y la especialización en los oficios.

El primer método de Valoración de cargos conocido como: Jerarquización o alineamiento, surge en la primera década del siglo (1909) durando en etapa de ensayo y aplicación casi una década en Norteamérica, resaltándose su aplicación en trabajos operativos de Commonwealth Edison Company, pero su subjetividad y su carencia de técnica condujeron a desarrollar otros métodos en la década de los años 20, como el método de Clasificación previa (1922). Este método ofreció unos mejores resultados al utilizarse en Bancos, Compañías de seguros etc., siendo su mayor éxito la aplicación para mas de 1000 trabajadores en la General Motor Norteamericana.

Sin embargo las dificultades que surgieron con los métodos ideados a la fecha y el deseo de investigación en el área crearon la necesidad de idear nuevos métodos presentándose en la misma década por el investigador Merrill Lott (1925) el método conocido como Factores y Puntos. Este método ofreció la utilización de técnicas mas objetivas como el uso de elementos estadísticos, para elaborar la "curva de salarios", el "manual de valoración" y el establecimiento en base a la

curva salarial de niveles, categorías y salarios diferenciales en un mismo grupo de trabajos.

Además este método ofreció la corrección de los salarios dispersos o desordenados, al llevarlos a un ordenamiento o clasificación definitiva luego de trazar la línea o curva de salarios, sin embargo el procedimiento de ajuste de salarios muy dispersos y rezagados del aumento, presentaron dificultades y largos períodos de transición, que generaron la idea de otros métodos que remediaran esta situación, creándose un nuevo método conocido como comparación de factores por el investigador Eugenio Bengue en la misma década (1926). Este nuevo método ofreció la posibilidad de asignar salario a un puesto de trabajo por cada uno de los factores que influyen en él, a través de una comparación y distribución equitativa razonable, acorde a la ponderación de cada factor. Aunque el método mostró eficiencia en sus resultados la crítica se basó, en que partía de una cifra de salarios prefijada para llegar a determinar finalmente un salario para cada cargo.

Los métodos mencionados permanecen en etapa de investigación, experimentación y ajuste, hasta que el auge y desarrollo de la actividad sindical y el surgimiento de la segunda guerra mundial, período en que se desarrollan notablemente en la industria militar, la cual necesitó con carácter de urgencia, eficiencia y rendimiento, traspasando finalmente las fronteras norteamericanas y Europea en la post-guerra, al observarse una aplicación mas generalizada en otros países.

Posterior a la finalización de la guerra, Hay y Turner (1948) en base a los resultados del método de comparación de factores, se idean los métodos de Matrices y Perfiles (método Hay), y sistemas de porcentajes respectivamente, en

los que se presentan cuadros y matrices de valores que se convertirían en el patrón de comparación de los cargos.

En la década de los años 50 surge con base a la encuesta de salarios un nuevo método de valoración conocido como método de Guías o Promedios del mercado, radicando su objetividad en los resultados de la encuesta que revela lo que se paga en de salarios en el mercado laboral.

Hasta el inicio de la década de los años 60 la Organización Internacional del Trabajo, en sus publicaciones determinaba la imprecisión en la aplicación de las técnicas de valoración, haciendo notar la buena aceptación por parte de los empleadores y el escepticismo de la clase trabajadora para negociar con la existencia de las mismas.

En la actualidad los métodos que se aplican tienen como base los mencionados, con las variables que cada empresa considere necesario utilizar de acuerdo a sus condiciones propias.

6.1.4.1 Métodos De Valoración De Cargos

6.1.4.1.1. Método de jerarquización o alineación: Este método se puede definir como la forma de ordenar los puestos de una empresa, comparándolos unos con otros para establecer el orden definitivo en base al que se asigna la remuneración. Para hacerse el ordenamiento puede escoger como referencia criterios como: de mayor a menor, de extremos hacia el centro, de menor a mayor, comparación de cada puesto con todos los demás, comparación por parejas, tomar uno o varios puestos como punto de partida acomodando alrededor de ellos los demás por similitud o antagonismo. Cuando se utiliza un comité de valoración, cada miembro

del comité hace su propio ordenamiento que a veces se denomina ordenamiento individual, acudiendo luego a una reunión plenaria a sustentar o discutir sus resultados con los demás miembros del comité y así determinar el alineamiento definitivo en base al que se deberán asignar los salarios de la empresa..

6.1.4.1.2. Método de gradación. Este método consiste en ordenar los puestos de una empresa, división, departamento o sección de acuerdo a unos grados previamente escogidos y definidos, de tal forma que luego de un análisis comparativo de cada puesto con cada uno de los grados por afinidad de características, tanto del cargo como del grado pueda ubicarse o acomodarse en el sitio que corresponda.

El salario de cada cargo será el correspondiente al grado en el que se ubica dicho cargo, siendo conveniente asignarlo luego de hecha la acomodación de los puestos para evitar tendencias en las personas que evalúan. Si se utiliza un comité de valoración con frecuencia se hacen ordenamientos individuales por parte de cada uno de los miembros, procediendo en reunión plenaria a discutir y lograr consenso para establecer el resultado final.

6.1.4.1.3. Método de comparación de factores. Este método consiste en ordenar los diferentes puestos de una empresa, de una división o de un área de la misma, de acuerdo con un ordenamiento logrado a partir de una distribución salarial inicial que se hace a cada uno de los factores que influyen sobre el costo de trabajo. Esta distribución se ve ratificada con un alineamiento ordinal que verifica si el método se ha desarrollado sin cambiar de criterio. A partir del ordenamiento se estructura la escala de salarios que permite asignarle a cada puesto de trabajo un salario, factor por factor, ya que cada puesto queda comparado con los demás de

acuerdo a los factores, de allí su nombre de método de Comparación de Factores también llamado Ordenamiento por Series

Este método puede ofrecer a la empresa los siguientes beneficios:

Permite ordenar los puestos de trabajo de acuerdo a una escala resultante directamente del desarrollo del método.

Los cargos resultan comparados factor por factor con la ventaja de que se puede modificar la parte de salario correspondiente a un factor cualquiera, cuando se modifiquen las características del mismo sin necesidad de variar los demás.

La escala no se desactualiza cuando hay un aumento general de salarios, en virtud a que se puede multiplicar el valor del porcentaje a aumentar por el total de los valores de la escala.

Los lugares de escala permiten adoptar valores o amplitudes intermedias dentro de cada lugar, diferentes a los máximos y mínimos para establecer políticas de aumentos por evaluación de desempeño, aumentos por ascensos, traslados, períodos de prueba, etc.

Las dificultades encontradas en su aplicación son

Parte de un valor salarial para hacer la distribución que conforma el cuadro de la primera serie, punto de partida de la escala. Esto se ha superado utilizando porcentajes en lugar de valores salariales a repartir en los factores.

La determinación del número de lugares de escala así como sus valores extremos es de carácter subjetivo, por ser el comité de valoración quien lo define, sin embargo cuando el comité discute las conveniencias para las condiciones de la empresa y se logra consenso se reduce el efecto de la subjetividad.

La aplicación del método no es sencilla si se tiene en cuenta que al igual que en el método de factores y puntos, resultan cargos sobre y subpagados lo que señala una dispersión de varios períodos no solucionable, de inmediato, sino mediante una programación de ajuste en el corto y mediano plazo

6.1.4.1.4.Método de factores y puntos: La mayoría de los programas de evaluación de puestos utilizan este sistema. A pesar de no ser tan fácil su elaboración, una vez hecho es fácil de comprender y de aplicar. Esto podría explicar su amplia difusión. Es un método analítico, ya que descompone el valor de cada puesto en factores requeridos. Al mismo tiempo los sistemas de evaluación por puntos suelen incluir entre siete y diez factores de evaluación. Estos deben ser globalmente inclusivos, e individualmente excluyentes. Es decir, al considerar la totalidad de los factores, para un puesto, se deben estar considerando todos los aspectos en que agrega valor cuantitativo, ya que cada factor tiene varios grados con asignación de puntaje.

Por otro lado, al ser excluyentes, implica que lo que se evalúa en un factor es independiente de lo que evaluó en los demás, ya que no todos los factores tienen igual importancia relativa, deben estar ponderados, lo que se refleja en las diferentes escalas asignadas.

Esta ponderación debe hacerse en forma previa, por un consultor, o el Comité de Evaluación, que debe ser entendido y aceptado por la empresa y los trabajadores. El siguiente paso es la atribución de los valores numéricos (puntos) a cada uno de los diversos grados. Por lo general, el valor mas bajo de atribución (Grado A) se corresponde con el valor del porcentaje de la ponderación.

Una vez establecido el valor numérico del Grado A, corresponde fijar valores para los demás grados (B, C, D, E, etc.) lo que implica establecer una progresión de puntos para cada uno de los grados, para cada factor.

Para ello puede utilizarse una *progresión aritmética*, una *progresión geométrica* o una *progresión arbitraria* con lo que quedaría formalizada una *Escala de Puntos*.

Donde vemos que la Aritmética hace que el valor aumente una cantidad fija (para el ejemplo = 5) mientras que la geométrica hace que el valor duplique al anterior. La elección del criterio para confeccionar la escala para cada factor será en función del objetivo salarial de la empresa.

En base a esta escala de puntos se redacta un *Manual de Evaluación de Puestos* donde se redacta claramente el significado de cada uno de esos factores de evaluación, para cada uno de esos grados (uno por cada cuadrito de la escala), por ejemplo:

Para el factor Experiencia Requerida:

El grado A podría estar definido como 'hasta tres meses;

El grado B, podría ser "más de 3 meses hasta 1 año

El grado C podría ser “de unos a tres años”

El grado D podría ser “de 3 a 5 años “

El grado E podría ser 'más de 5 años.

El manual debe definir claramente, para cada factor y cada uno de los grados, los requerimientos del puesto. Es importante notar que los requisitos son los mínimos para desempeñar el puesto. No representa lo que el empleado *tenga realmente*, en ese factor ya que a esta altura estamos determinando un salario para el puesto, independientemente del individuo que pueda estar ocupándolo.

Evaluación de puestos usando el Manual de Evaluación:

Una vez que se ha completado una evaluación de puestos sobre la base del sistema de puntos, se toma cada factor y se comparan todos los puestos, anotando el grado y el puntaje de cada puesto para ese factor.

Después de haber analizado todos los puestos, se puede hacer análisis de la coherencia general del sistema, en función de los puntajes totales obtenidos por cada puesto, haciendo una jerarquización del puntaje mayor al menor. Si aparecen inconsistencias claras (por ejemplo, el puntaje de un subordinado aparece con un mayor puntaje que el de su supervisor), entonces será necesario revisar esas dos evaluaciones de puestos.

A este control se le llama *revisión horizontal*, de lo obtenido por un puesto en cada factor. También es posible realizar un control factor por factor, llamado *control vertical*, ya que se hace un ranking de los puntajes obtenidos en un solo factor. Por la ordenación de los puestos respecto a ese factor específico es posible verificar la consistencia de las evaluaciones.

El paso siguiente es *transformar los valores en puntos, en valores monetarios*. Para ello es necesario tener en cuenta que los valores en puntos de cada puesto son solamente *líneas de guía* para la fijación del salario y no constituyen su

expresión final (aunque deberían guardar una correlación razonable con estos). En caso que se verifiquen diferencias notables entre el valor en puntos del puesto y su salario en pesos, corresponde realizar un estudio de todo el sistema para poder implementar los correspondientes ajustes.

6.1.5 TRAZADO DE LA CURVA SALARIAL:

En la tarea de realizar el paso anterior, se pueden dar dos casos diferentes: (1) que se trate de un start up (y por eso no halla ningún salario efectivamente fijado) o (2) que se trate de una empresa en marcha (donde existen valores salariales efectivamente erogados al momento del análisis)

En ambos casos la metodología del trazado de la curva salarial es el mismo, pero en el caso de la empresa en marcha, requiere un análisis complementario entre los valores en puntos y salarios pagados y su eventual ajuste.

En todo caso, la metodología consiste en:

Paso 1: Diseñar una tabla con los valores en puntos determinados por el procedimiento anterior y los salarios actualmente pagados por la empresa (o determinados anticipadamente en el caso del start up)

Paso 2: En base a ella, se dibuja un grafico poniendo los valores en puntos en las abscisas (x) y los valores en \$ en las ordenadas (y) y se vuelcan ambos valores, de lo que surgirá un grafico de distribución de frecuencias (nube de puntos)

Paso 3: Se calcula (usando el método de mínimos cuadrados) o se estima la línea de tendencia que mejor ajusta esa distribución de frecuencias, con lo que se obtiene una línea (recta o curva)

Paso 4: Verificamos que a cada valor de puntos le corresponda un solo valor de salarios, pero como la administración de salarios no está interesada en los salarios de cada individuo sino en armar una estructura salarial coherente para toda la empresa, se hace necesario transformar esta línea de tendencia (Recta o Curva) en una Franja de salarios. Esto se hace aplicando un alejamiento mayor y menor a lo largo de esa línea (por ejemplo: +/- 50 %, +/- 10 %, etc.) lo que se generará una tabla de valores

Los valores de la tabla se grafican para formar la Curva Salarial correspondiente con sus respectivas clases de cargos, límites inferior y mayor de puntos para cada clase como también para el salario de cada cargo. Una vez se realiza la curva se realiza un análisis estadístico y se generan propuestas para la aplicación de las mismas.

Si se usa el método de puntos para una evaluación de puestos, la secuencia típica para su implementación será:

1. Determinar áreas y puestos a ser evaluados.
2. Obtener las descripciones de puestos.
3. Seleccionar al Comité Evaluador.
4. Elegir los factores de compensación.
5. Establecer escalas de cada factor.
6. Elaborar el Manual de Evaluación.
7. Aplicar el Manual, puesto por puesto.

6.2. MARCO CONCEPTUAL.

El marco conceptual se encuentra consignado en el documento principal en la empresa, por efectos de confidencialidad la información no se muestra en esta copia del trabajo de grado.

6.3. MARCO SITUACIONAL.

Por recomendación de la empresa la información del marco situacional no se presenta en el documento debido a su confidencialidad.

6.4. MARCO LEGAL Y JURÍDICO.

La empresa pertenece a gremios empresariales como los son la ANDI (asociación nacional de industriales) y ACRIP (asociación Colombiana de relaciones industriales y de personal), que tienen como objetivo mantener a la empresa al tanto de los cambios evolutivos que va teniendo la industria en Colombia y el mundo.

En cuanto a la parte de reglamentación estatal y legal, la empresa está avalada por la superintendencia de sociedades, La DIAN, la Cámara de Comercio, el Ministerio De Protección Social; así mismo están regidos por la ley 50 y la ley 100.

Al mismo tiempo tiene certificados importantes como el sistema BASC que en el 2003 ratificó que “la empresa ha sido avalada y aprobada en los estándares de seguridad BASC (coalición empresarial anti contrabando), en su proceso de exportación en los departamentos de Risaralda y Quindío”.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Inductivo: Se partirá de la observación de lo general, para lograr describir lo particular que en esta investigación será las funciones.

Analítico: La información se analizará para generar propuestas de mejoramiento.

7.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN.

- Conocimiento de la empresa y el proceso productivo
- Documentación y actualización del organigrama de la empresa
- Determinación de los cargos que se deben describirse, analizarse.
- Elección del método de análisis y descripción de cargos.
- Selección de los factores específicos con los que se analizaran los cargos
- Conformación de equipos de trabajo, documentación acerca de los cargos y preparación de materiales e instrumentos con los que se ejecutará el análisis, descripción.
- Recolección de datos mediante los métodos escogidos (con el ocupante del cargo o el jefe inmediato)
- Selección de los datos obtenidos, redacción provisional del análisis, descripción de acuerdo con los datos recolectados.
- Presentación de la redacción provisional del análisis al jefe inmediato para su rectificación o ratificación y posteriormente su aprobación por el gerente de área.
- Diseño del manual de funciones de la gerencia de operaciones de la empresa.
- Identificar los factores con los cuales se valoraran los cargos.

- Elaborar la tabla de valoración de los grados con los cuales se realizara la respectiva puntuación.
- Diseño y elaboración de la curva salarial con su respectivo análisis.

7.4 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONALIZADAS.

Tabla 1 Variables de la investigación operacionalizadas

	<i>Variables</i>	<i>Indicador</i>
<i>Descripción del cargo</i>	Nombre del cargo	De acuerdo al objetivo y a las funciones que realiza
	Nombre de jefe de línea	Identifica la línea correcta de mando
	Sección a la que pertenece	Identifica el lugar o la sección donde realiza las actividades
	Horario de trabajo	Indica el horario en el cual desarrolla la jornada laboral.
<i>Perfil del cargo</i>	Educación	Registra el nivel de estudios que requiere el cargo
	Experiencia	Identifica el tiempo de labor en oficios parecidos para ejercer el cargo

	Adiestramiento	Tiempo necesario para adecuarse a las labores del cargo
Análisis del cargo	Complejidad y habilidades	Identifica el grado de complejidad del cargo
	Responsabilidades	Permite visualizar el grado de responsabilidad en el desempeño de las labores
	Condiciones ambientales	Identifica las condiciones ambientales en las cuales esta inmerso el cargo
	Riesgos del cargo	Registra los riesgo naturales del cargo aun considerando las medidas de seguridad
	competencias	Identifica las competencias necesarias para ser exitoso en el cargo.

Fuente: Departamento de desarrollo y talento humano (proyecto de análisis de cargos).

7.5 RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación la empresa brinda todos los recursos físicos y económicos que son necesarios.

8 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA.

8.1 POBLACIÓN Y MUESTRA

La estructura organizacional de la empresa manufacturera. esta conformada por 200 cargos distribuidos en cinco gerencias que son: Gerencia de manufactura, gerencia financiera y administrativa, gerencia de recursos humanos, gerencia comercial y gerencia de mercadeo.

Para la realización del proyecto se analizaron 130 cargos que intervienen directamente en el proceso productivo los cuales pertenecen a la gerencia de manufactura que a su vez esta conformada por las gerencias de: producción, transformación, técnica, mantenimiento, logística & planeación, y compras.

8.1. DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS DE CARGOS Y MANUAL DE FUNCIONES.

8.1.1 INICIO Y PREPARACIÓN DEL PROYECTO.

El trabajo realizado en la empresa. Para la conformación del análisis, descripción y valoración de cargos, manual de funciones y curva salarial y su correspondiente aplicación, se desarrolló de manera secuencial de acuerdo a la programación de actividades por parte de la empresa y siguiendo los procedimientos que ofrece la teoría para la realización de dicha investigación.

Como etapa preliminar la empresa realizó la requisición del practicante que ejecutaría el proyecto a través de la oficina de prácticas empresariales de la Universidad Tecnológica de Pereira. ; practica que serviría como proyecto para aspirar al grado de Ingeniero Industrial.

Una vez contratado se realizó una inducción detallada de la empresa y su proceso productivo, como también se recibió información detallada de las necesidades que se tenían acerca de la problemática que se trataría en el proyecto por parte de la jefe de desarrollo y talento humano.

Con el fin que el proyecto se realizara óptimamente se conformó un comité de planeación, programación y supervisión de las actividades. Este comité fue conformado por la jefe de desarrollo y talento humano, el jefe de organización y métodos y el practicante quien sería el que realizaría la ejecución del proyecto. Este comité tendría como función revisar, corregir y realizar seguimiento y propuestas de mejoramiento continuo en el desarrollo del proyecto.

8.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para la identificación de la metodología con la cual se realizó la descripción, análisis de cargos y manual de funciones fue necesario investigar en diferentes textos, páginas de Internet y trabajos realizados de la misma naturaleza.

Con la información recopilada y analizada se diseñó el formato de recolección de información, asegurando que esta hoja de análisis se adaptara a todos los cargos a los que se realizaría la investigación y que generará como resultado perfiles y descripción de cargos lo más exactos posibles.

A continuación se realizará una presentación del formato y las variables que en él influyen

8.1.2.1 Secciones y explicación del formato de recolección de información

De acuerdo a las necesidades y el tipo de información que se requería recopilar y analizar, se tuvieron en cuenta una serie de secciones y variables en el formato las cuales serán definidas y puntualizadas a continuación.

8.1.2.1.1 Descripción del cargo.

En la sección preliminar del formato se identifican diferentes variables que son fundamentales a la hora de obtener la información estructural de cada cargo, estas se explican a continuación.

Cuadro 1 Formato Recolección de Información (Descripción de cargo)

EMPRESA MANUFACTURERA DESCRIPCION DE CARGOS O ROLES					
CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	FECHA DE REVISIÓN	VERSION	PÁGINA
					XdeY
NOMBRE DEL CARGO:		SECCIÓN:			
JEFE INMEDIATO:		GERENCIA DE DIVISIÓN:			
		GERENCIA DE ÁREA:		RECURSOS HUMANOS	
SEDE: PLANTA	HORARIO:		SEXO: N/A	EDAD SUGERIDA:	
MISION O FINALIDAD DEL CARGO					
PERSONAL A CARGO					
NIVEL	CARGO QUE LE REPORTAN			NUMERO PERSONAS	

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

a). *Código*: es una secuencia de caracteres asignados a cada cargo con los cuales el departamento de organización y métodos administra la existencia de este y le permite identificar la gerencia y sección a la que pertenece como también el consecutivo con el cual se identifica cada cargo.

b). *Fechas de emisión*: Día, mes y año en que se elabora el manual.

c). *Fecha de aprobación*: Día, mes y año en que el manual cumple el ciclo de revisión y aprobación por parte de las personas y dependencias involucradas.

d). *Fecha de revisión*: Día mes y año en que se realizará una revisión al documento con el fin de actualizar o ratificar la información que este contiene.

e). *Versión*: Con esta información se identifican la cantidad de veces que el manual sufre modificaciones.

f). *Página*: Con este ítem se permite identificar la cantidad de páginas con las que cuenta el manual.

g). *Nombre del cargo*: Es la designación con la cual se conoce comúnmente el trabajo por el empresario y el empleado de acuerdo a las funciones que se desempeñan en el puesto.

h). *Sección*: Nombre del lugar o dependencia en la que el trabajador desarrolla las actividades.

i). *Jefe inmediato*: Nombre del cargo del jefe que en línea directa tenga la autoridad para aprobar y guiar el trabajo realizado.

j). *Gerencia de división*: Nombre de la gerencia en la cual dentro del organigrama de la empresa se puede dividir una gerencia de área.

k). *Gerencia de área*: Nombre del área principal a la que pertenece el cargo dentro del organigrama de la empresa.

l). *Sede*: Ciudad del país donde el trabajador realiza sus actividades de acuerdo a los lugares donde la empresa tiene la planta principal o las diferentes agencias.

m). *Horario*: Hora de iniciación y terminación de la jornada laboral

n). *Sexo*: Permite identificar el sexo sugerido por el cargo para realizar las actividades.

o). *Edad sugerida*: Permite identificar el rango de edad que idealmente debe tener el trabajador para realizar las actividades.

p). *Misión o finalidad del cargo*: Es el propósito con el cual se creó el cargo dentro de la empresa.

q). *Personal a cargo*: permite identificar los nombres de los cargos y la cantidad de personas que tiene bajo su mando.

8.1.2.1.2.. Responsabilidades y funciones.

En la sección siguiente el formato permite realizar la descripción de cada una de las responsabilidades o funciones que se llevan a cabo en el cargo, teniendo en cuenta ¿qué hace?, ¿Para que lo hace?.Y el orden de importancia de las mismas

La información complementaria permite identificar las actividades (tareas) que el colaborador realiza para poder cumplir con las responsabilidades o funciones del cargo.

Cuadro 2 Formato de recolección de información (responsabilidades y actividades)

RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES
RESPONSABILIDAD 1.
ACTIVIDADES:
RESPONSABILIDAD 2.
ACTIVIDADES:

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.1.3. Perfil del cargo.

En esta sección se expresan los requisitos mínimos que debe poseer el cargo y las exigencias que determinan el trabajo, midiendo el grado de complejidad, responsabilidad y esfuerzos para su ejecución y las condiciones en que se ejecuta.

8.1.2.1.3.1. Educación.

Indica la profesión y el nivel de estudios mínimo que exige el cargo para desempeñar eficientemente las funciones; Como también si este requiere algún postrado, especialización y el dominio de algún idioma en especial.

Cuadro 3 Formato de recolección de información (perfil del cargo)

PERFIL DEL CARGO			
EDUCACION			
PROFESIÓN U OFICIO:		NIVEL DE ESTUDIOS:	
ESTUDIOS ADICIONALES O ESPECIALIZACION:			
IDIOMAS			
IDIOMA	HABLA	LEE	ESCRIBE
R: REGULAR, B: BIEN, MB: MUY BIEN			

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.1.3.2. Experiencia y adiestramiento.

Permite identificar los conocimientos básicos que debe tener la persona para ejercer el cargo y el tiempo mínimo de experiencia que exige el puesto para desarrollar eficientemente la labor: como también el tiempo de adiestramiento o entrenamiento que debe recibir el colaborador para realizar satisfactoria y eficientemente su trabajo.

Cuadro 4 Formato de recolección de información (experiencia y adiestramiento)

EXPERIENCIA/ ADIESTRAMIENTO
TIEMPO MINIMO DE EXPERIENCIA:
EXPERIENCIA REQUERIDA EN:
TIEMPO MINIMO DE ADIESTRAMIENTO:

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.1.3.3. Complejidad y habilidades.

Permite identificar el grado de dificultad que el cargo exige a la persona, la habilidad mental e iniciativa para actuar ante una situación y la habilidad manual que esta debe tener para desarrollar las actividades.

Cuadro 5 Formato de recolección de información (complejidad y habilidades).

COMPLEJIDAD Y HABILIDADES
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO:
HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA:
HABILIDAD MANUAL:

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.1.3.4. Responsabilidades inherentes al cargo.

Mide el grado de responsabilidad que la persona que ejecuta el cargo adquiere por el manejo de maquinarias, equipos y valores, por el manejo de datos confidenciales y por los contactos que esa maneje en las relaciones con sus compañeros o personal externo a la empresa.

Cuadro 6 Formato de recolección de información (responsabilidades inherentes al cargo).

RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO
RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS:
RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y VALORES:
RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES:

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.1.3.5. Esfuerzo mental, visual, y físico.

Determina el grado de concentración que exige la ejecución de las tareas, la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de las labores como también la intensidad visual y física requerida para desempeñar la labor que determina el cargo.

Cuadro 7 Formato de recolección de información (esfuerzo mental visual y físico).

ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FISICO	
ESFUERZO MENTAL:	
ESFUERZO VISUAL:	
ESFUERZO FÍSICO:	

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.1.3.6. Condiciones ambientales del cargo.

Permite identificar los factores ambientales a los que esta expuesto la persona que ejerce el cargo.

Cuadro 8 Formato de recolección de información (condiciones ambientales)

CONDICIONES AMBIENTALES DEL CARGO			
FACTOR	NIVEL	FACTOR	NIVEL
ILUMINACIÓN		POLVO	
CALOR		VENTILACIÓN	
FRÍO		OLORES	
HUMEDAD		SUCIEDAD	
RUIDO			
OTROS: N/A			
N:Normal, R: Regular, M:Malo			

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.1.3.7. Riesgos del cargo.

Se refiere a los accidentes o enfermedades profesionales a los que esta expuesto el trabajador que desempeña el cargo, aun cuando se hayan previsto todas las medidas de seguridad.

Cuadro 9 Formato de recolección de información (riesgos del cargo)

RIESGO DEL CARGO					
RIESGO DE ACCIDENTE LABORAL:	BAJO:		MEDIO:		ALTO:
GRAVEDAD DE LA LESION ASUFRIR:	LEVE:		MEDIANO:		GRAVE:

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.1.4. Competencias.

Permite identificar las competencias que una persona debe tener para ser exitoso en el cargo el cual desempeña.

Cuadro 10 Formato de recolección de información (competencias).

COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS / NIVEL REQUERIDO			
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	ANALISIS Y MANEJO DE INFORMACION	INICIATIVA	
HABILIDAD COMERCIAL	TRABAJO EN EQUIPO	TOLERANCIA A PRESIONES	
NEGOCIACION	SEGUIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	ATENCION AL DETALLE	
TOMA DE DECISIONES	CAPACIDAD COMERCIAL Y ASESORA	ANALISIS DE PROBLEMAS	
SERVICIO AL CLIENTE	COMPETENCIA TECNICA	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	
ORIENTACION AL RESULTADO	COMUNICACION	ENERGIA (FUERZA)	
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	CAPACIDAD PARA ENSEÑAR	LIDERAZGO DE GRUPOS	
PENSAMIENTO ESTRATEGICO	ORGANIZACION	SOCIABILIDAD	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	MANEJO DE CONFLICTOS	ESCUCHA	

DEBE SELECCIONAR MÍNIMO SEIS (6) COMPETENCIAS Y ASIGNARLE A CADA UNA UN NIVEL DE IMPORTANCIA DE 1 A 5.

Fuente. Departamento de desarrollo y talento humano

8.1.2.2. Proceso de entrevistas

Para llevar a cabo la recolección de la información el proceso se desarrolló a través de entrevistas y observación directa que conforman el método mixto ya que esta es la mejor técnica para ejecutar la descripción y análisis de cargos de acuerdo a las características de la empresa.

Con el fin de realizar una actualización completa de la información antes de iniciar el proceso en cada dependencia se realizó un cronograma de entrevistas teniendo en cuenta los nombres de las personas que cada jefe de área determinó de acuerdo a la experiencia y conocimiento del cargo.

Una vez se tenía el cronograma y los nombres de las personas, se identificó en el organigrama de cada dependencia la jerarquía y el nombre del cargo con el propósito de ser corregido o actualizado y de esta manera, en el proceso de verificación y aprobación de la información por parte de los jefes y gerentes de

área se ratificaría también la correcta ubicación de cada cargo en el organigrama de la empresa.

Con el fin de realizar óptimamente el proyecto se realizó una prueba piloto en la gerencia de mantenimiento en la cual se identificaría la funcionalidad del formato y de la herramienta para recolectar y organizar la información. Esta prueba fue realizada en 23 cargos operativos y administrativos de dicha gerencia.

Con la ejecución de la prueba piloto no se realizó cambios en el formato ni en la herramienta para la recolección de la información ya que estos se adaptaban perfectamente a las necesidades y expectativas esperadas para el análisis de cargos.

8.1.3 HERRAMIENTA Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para realizar la recolección, almacenamiento y organización de la información fue desarrollada una aplicación denominada “Perfil de Cargos y Competencias” con el soporte del departamento de Organización & Métodos; esta aplicación es funcional y puede ser accedida a través de la intranet corporativa de la organización. La herramienta diseñada permite facilitar el proceso de registro y consulta de la información, ya que esta es almacenada directamente en una base de datos.

La información pertinente de cada cargo es almacenada y relacionada de tal forma que puede consultarse en línea tanto el manual de funciones como el perfil de cada cargo, esta información puede ser modificada con los permisos de acceso adecuados.

Esta herramienta, permite la parametrización requerida como lo son factores, puntos, etc. conceptos que fueron previamente evaluados y elegidos por el comité para realizar el análisis de los cargos.

A continuación se realizará una presentación detallada de la aplicación y cada uno de los pasos que se tuvieron en cuenta para la correcta utilización de la herramienta.

8.1.3.1. Ingreso y autenticación de la información

El acceso a la aplicación de “perfil de cargos y competencias” está restringido solo a personal autorizado a través de un nombre de usuario y una clave o password. La aplicación puede ser accedida desde la intranet corporativa tanto interna como a través de Internet.

Imagen 1 Ingreso del password en la IntranetFuente

Perfiles de Cargos

IDENTIFICACION USUARIOS

Usuario : ggonzalez

Password : [masked with blue dots]

Entrar

Departamento de organización y métodos

8.1.3.2. Opciones de menú y navegación.

Una vez se ha realizado el ingreso del nombre de usuario y el password se ofrecen múltiples opciones de ingresar en la aplicación. Con el fin que el proceso se realice de manera dinámica cada persona tendría acceso a un menú especial de acuerdo a su rol en el proceso de la siguiente manera.

- *Nuevo perfil y perfil en creación:* Ingresa solo la persona que realiza la entrevista con el ocupante del cargo
- Revisar perfil: Tiene acceso el jefe inmediato del cargo
- Aprobar perfil: Tiene acceso el gerente de área y gerente de recursos humanos
- Consultar perfil: La gerencia de recursos humanos y el departamento organización y métodos por ser los administradores de dicha información

Imagen 2 Menú de navegación de la aplicación en la intranet



Fuente : Departamento de organización y métodos

8.1.3.3. Ingreso y registro de la información

De acuerdo con el orden secuencial establecido en el formato de recolección de información previamente explicado, la aplicación ofrece de manera sistemática una serie de pasos en los cuales se puede registrar por cada sección la opción que más se ajuste al cargo para la realización del análisis respectivo.

A continuación se ilustrará cada paso y se realizará una breve explicación del procedimiento de ingreso de información para cada uno.

8.1.3.3.1 Primer paso: descripción del cargo.

En esta sección de la aplicación se debe elegir por cada ventana la opción que conlleve a formar una estructura secuencial de acuerdo al organigrama de la empresa, que permita visualizar en cada manual la línea de mando o jerarquía a la que pertenece, el propósito para el cual fue creado cada cargo, el horario de trabajo, sexo y edad sugerida para ejercer el mismo. Una vez se haya registrado la información, la aplicación automáticamente programará para cada cargo el código y la fecha de emisión del manual.

La aplicación ofrece en cada ventana las opciones necesarias para permitir que el registro se realice dinámicamente.

Imagen 3 Menú de descripción del cargo en la intranet

DESCRIPCION DEL CARGO

Gerencia de Área:	<input type="text"/>
Gerencia de División:	<input type="text"/>
Depto / Supdcia:	<input type="text"/>
Nombre del Cargo:	<input type="text"/>
Cargo del Jefe Inmediato:	<input type="text"/>
Cargos Subordinados:	<input type="text"/>
Objetivo del Cargo:	<input type="text"/>
Horario de Trabajo:	<input type="text"/>
Otro Horario:	<input type="text"/>
Sexo Sugerido:	<input type="text" value="N/A"/>
Edad Sugerida:	<input type="text"/>

Fuente departamento de organización y métodos

8.1.3.3.2. Segundo paso: educación y experiencia: En esta sección se ingresa la información del perfil del cargo, registrando la profesión, nivel educación, experiencia y tiempo readiestramiento. Como en la etapa anterior la aplicación ha sido previamente programada para elegir de manera ágil las opciones para cada cargo

Imagen 4 Menú educación y experiencia

EDUCACION Y EXPERIENCIA

Regresar

Profesión u Oficio:

Tipo de Estudio:

Estudios Adicionales / Especialización:

IDIOMAS			
IDIOMA	HABLA	LEE	ESCRIBE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Experiencia:

EN QUE TIPO DE LABORES ES DESEABLE TENER EXPERIENCIA?

Adiestramiento:

Fuente departamento de organización y métodos

8.1.3.3.3. Tercer paso: complejidad del trabajo, habilidad e iniciativa

Esta sección permite identificar el grado de dificultad que el cargo exige a la persona, la habilidad mental e iniciativa para actuar ante una situación y la habilidad manual que esta debe tener para desarrollar las actividades.

La aplicación ofrece por cada factor las opciones para cada factor del análisis de cargos previamente establecidas por el comité

Imagen 5 Menú de opciones complejidad del trabajo, habilidad e iniciativa

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO, HABILIDAD E INICIATIVA

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO	
<input type="radio"/>	LAS LABORES SON REPETITIVAS
<input type="radio"/>	LAS LABORES SON VARIADAS Y SENCILLAS
<input type="radio"/>	LAS LABORES SON VARIADAS Y DE ALGUNADIFICULTAD
<input type="radio"/>	EL TRABAJO ES MUY VARIADO Y DIFICIL
<input type="radio"/>	EL TRABAJO ES EXTREMADAMENTE COMPLEJO

CUAL ES LA PARTE MAS DIFICIL DE SU TRABAJO?

HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA	
<input type="radio"/>	SIGUE INSTRUCCIONES DEFINIDAS Y EXACTAS
<input type="radio"/>	TOMA ALGUNAS DECISIONES
<input type="radio"/>	USUALMENTE TOMA DECISIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS
<input type="radio"/>	ANALIZA Y RESUELVE PROBLEMAS COMPLEJOS
<input type="radio"/>	PLANEA EL TRABAJO EN LINEAS GENERALES Y EN DETALLE, Y TOMA DECISIONES ORIENTADA A ALCANZAR LOGROS ORGANIZACIONALES
<input type="radio"/>	PRESENTA EL TRABAJO REALIZADO PARA REVISION Y COMPROBACION

QUE DECISIONES DEBE TOMAR USTED?

HABILIDAD MANUAL	
<input type="radio"/>	MINIMA DESTREZA MANUAL, TRABAJO SENCILLO
<input type="radio"/>	ALGUNA DESTREZA MANUAL, RUTINARIO, TRABAJO CON LAS MANOS EN MOVIMIENTOS FACILES
<input type="radio"/>	BUENA DESTREZA, MOVIMIENTOS UN POCO COMPLICADOS PERO SIN INCIATIVA PROPIA
<input type="radio"/>	TRABAJO COMPLICADO, CON MOVIMIENTOS QUE REQUIEREN MUY BUENA DESTREZA Y LOS CUALES SOLO SE CONSIGUEN CON UNA GRAN APTITUD PARA EL OFICIO

PARA CUALES LABORES REQUIERE HABILIDAD MANUAL?

Paso 4 >>

Fuente departamento de organización y métodos

8.1.3.3.4. Cuarto paso: responsabilidades inherentes al cargo

Mide el grado de responsabilidad que la persona que ejecuta el cargo adquiere por el manejo de maquinarias, equipos y valores, por el manejo de datos confidenciales y por los contactos que esa maneje en las relaciones con sus compañeros o personal externo a la empresa.

Como en el paso anterior la aplicación proporciona las opciones para cada tipo de responsabilidad.

Imagen 6 Menú de responsabilidades inherentes al cargo

RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS	
<input type="radio"/>	CONTACTOS POCO FRECUENTES CON CLIENTES EXTERNOS - PROVEEDORES Y/O COMPAÑEROS DE DEPENDENCIA. LA INFORMACION QUE MANEJA ES DE RUTINA Y DE POCA IMPORTANCIA
<input type="radio"/>	CONTACTOS REGULARES CON CLIENTES EXTERNOS - PROVEEDORES, COMPAÑEROS Y PERSONAL DE OTRAS DEPENDENCIAS PARA SUMINISTRAR U OBTENER INFORMACION. LA INFORMACION QUE MANEJA ES DE ALGUNA IMPORTANCIA
<input type="radio"/>	CONTACTOS FRECUENTES CON CLENTES EXTERNOS - PROVEEDORES, CON EL PERSONAL DE LA MISMA DEPENDENCIA, CON EL PERSONAL DE OTRAS DEPENDENCIAS Y CON ENTIDADES EXTERNAS. LAS RELACIONES QUE ESTABLECE Y LA INFORMACION QUE MANEJA SON DE IMPORTANCIA
<input type="radio"/>	CONTACTOS FRECUENTES CON CLENTES EXTERNOS - PROVEEDORES Y/O CON EL PERSONAL DE DIFERENTES DEPENDENCIAS Y CON ENTIDADES EXTERNAS. LOS TEMAS TRATADOS SON DE MUCHA IMPORTANCIA Y SE REQUIERE HABILIDAD Y CONOCIMIENTO DE LAS POLITICAS Y ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD PARA LA PRESENTACION U OBTENCION DE LA INFORMACION

RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIA, EQUIPO Y VALORES	
<input type="checkbox"/>	MAQUINARIA
<input type="checkbox"/>	EQUIPO DE OFICINA
<input type="checkbox"/>	DINERO O VALORES
<input type="checkbox"/>	MATERIAS PRIMAS
<input type="checkbox"/>	MATERIALES
<input type="checkbox"/>	PRODUCTO TERMINADO
<input type="checkbox"/>	DATOS
<input type="checkbox"/>	OTROS

SI SELECCIONA OTROS, DIGA CUALES?

RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES	
<input type="radio"/>	NO SE TIENE ACCESO A INFORMACION CONFIDENCIAL
<input type="radio"/>	LA INFORMACION CONFIDENCIAL ES DE ALGUNA IMPORTANCIA Y SU REVELACION CAUSARIA DAÑOS LEVES
<input type="radio"/>	LA INFORMACION CONFIDENCIAL ES IMPORTANTE Y SU REVELACION CAUSARIA DAÑOS GRAVES
<input type="radio"/>	LA INFORMACION CONFIDENCIAL ES MUY IMPORTANTE Y SU REVELACION CAUSARIA DAÑOS MUY GRAVES
<input type="radio"/>	LA INFORMACION ES EXTREMADAMENTE CONFIDENCIAL Y SU REVELACION CAUSARIA PERJUICIOS GRAVISIMOS

Paso 5 >>

Fuente departamento de organización y métodos

8.1.3.3.5. Quinto paso: esfuerzos del cargo.

Determina el grado de concentración que exige la ejecución de las tareas, la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de las labores como también la intensidad visual y física requerida para desempeñar la labor que determina el cargo.

Imagen 7 Menú de esfuerzos del cargo

ESFUERZO MENTAL, VISUAL Y FISICO

ESFUERZO MENTAL	
<input type="radio"/>	LAS LABORES DEL CARGO EXIGEN PEQUEÑA CONCENTRACION MENTAL
<input type="radio"/>	LAS LABORES DEL CARGO EXIGEN MEDIANA CONCENTRACION MENTAL
<input type="radio"/>	LAS LABORES DEL CARGO EXIGEN ALTA CONCENTRACION MENTAL

CUALES SON LAS LABORES QUE EXIGEN MAYOR CONCENTRACION?

ESFUERZO VISUAL	
<input type="radio"/>	LAS LABORES DEL CARGO DEMANDAN PEQUEÑA ATENCION VISUAL
<input type="radio"/>	LAS LABORES DEL CARGO DEMANDAN MEDIANA ATENCION VISUAL
<input type="radio"/>	LAS LABORES DEL CARGO DEMANDAN ALTA ATENCION VISUAL

CUALES SON LAS LABORES QUE LE DEMANDAN MAYOR ATENCION VISUAL?

ESFUERZO FISICO	
<input type="radio"/>	SE REQUIERE UN ESFUERZO FISICO LIGERO, SE MANEJAN OBJETOS DE 0 A 10 KG DE PESO, ADOPTA POSICIONES INCOMODAS ESPORADICAMENTE.
<input type="radio"/>	SE REQUIERE UN ESFUERZO FISICO MEDIANO, SE MANEJAN OBJETOS DE 11 A 20 KG DE PESO, ADOPTA POSICIONES INCOMODAS INTERMITENTEMENTE.
<input type="radio"/>	SE REQUIERE UN ESFUERZO FISICO MODERADAMENTE GRANDE, SE MANEJAN OBJETOS DE 21 A 25 KG DE PESO, ADOPTA POSICIONES INCOMODAS FRECUENTEMENTE.
<input type="radio"/>	SE REQUIERE UN ESFUERZO FISICO EXTREMADAMENTE GRANDE, SE MANEJAN OBJETOS DE MAS DE 25 KG DE PESO, ADOPTA POSICIONES MUY FATIGOSAS E INCOMODAS.

CUALES SON LAS ACTIVIDADES QUE LE EXIGEN MAYOR ESFUERZO FISICO?

Paso 6 >>

Fuente departamento de organización y métodos

8.1.3.3.6. Sexto paso: condiciones ambientales.

Permite identificar el grado de los factores ambientales a los que esta expuesto la persona que ejerce el cargo.

Imagen 8 Menú de condiciones ambientales y riesgos del cargo

CONDICIÓN AMBIENTAL	NORMAL	REGULAR	MALA
ILUMINACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CALOR	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FRIO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HUMEDAD	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RUIDO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
POLVO	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VENTILACION	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OLORES	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SUCIEDAD	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OTROS <input checked="" type="checkbox"/>			

Nombre Otras condiciones ambientales, si las hay.

RIESGOS DEL CARGO	BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO DE ACCIDENTE LABORAL	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	LEVE	MEDIANO	GRAVE
GRAVEDAD DE LA LESIÓN A SUFRIR.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CUAL ES LA ACTIVIDAD QUE MAYOR RIESGO A LA QUE ESTA EXPUESTO?

Fuente departamento de organización y métodos

8.1.3.3.7. Séptimo paso: Responsabilidades y funciones

Esta sección de la aplicación es muy importante ya que es donde se registran cada una de las responsabilidades y sus actividades que conformaran el manual de funciones, La información de estas se debe ingresar de acuerdo a su orden de importancia ya que el programa enumera automáticamente cada una de las responsabilidades.

Imagen 9 Menú de ingreso de responsabilidades y actividades

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

Nombre del Cargo:

Responsabilidad:

Actividad 1:

Actividad 2:

[>>Otra actividad](#)

Fuente departamento de organización y métodos

8.1.3.3.8. Octavo paso: competencias

En esta sección se presentan una veintisiete competencias la persona debe elegir seis de estas considerando que son las que permiten que el ocupante del cargo sea exitoso en el desarrollo de sus actividades.

Imagen 10 Menú de competencias del cargo

<input type="checkbox"/> HABILIDADES ADMINISTRATIVAS ?	<input type="checkbox"/> HABILIDAD COMERCIAL ?	<input type="checkbox"/> NEGOCIACION ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/> TOMA DE DECISIONES ?	<input type="checkbox"/> SERVICIO AL CLIENTE ?	<input type="checkbox"/> ORIENTACION AL RESULTADO ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/> CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO ?	<input type="checkbox"/> PENSAMIENTO ESTRATEGICO ?	<input type="checkbox"/> CONTROL Y SEGUIMIENTO ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/> ANALISIS Y MANEJO DE INFORMACION ?	<input type="checkbox"/> TRABAJO EN EQUIPO ?	<input type="checkbox"/> SEGUIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/> CAPACIDAD COMERCIAL Y ASESORA ?	<input type="checkbox"/> COMPETENCIA TÉCNICA ?	<input type="checkbox"/> COMUNICACION ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/> CAPACIDAD PARA ENSEÑAR ?	<input type="checkbox"/> ORGANIZACION ?	<input type="checkbox"/> MANEJO DE CONFLICTOS ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/> INICIATIVA ?	<input type="checkbox"/> TOLERANCIA A PRESIONES ?	<input type="checkbox"/> ATENCION AL DETALLE ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/> ANALISIS DE PROBLEMAS ?	<input type="checkbox"/> CAPACIDAD DE APRENDIZAJE ?	<input type="checkbox"/> ENERGIA (FUERZA) ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>
<input type="checkbox"/> LIDERAZGO DE GRUPOS ?	<input type="checkbox"/> SOCIABILIDAD ?	<input type="checkbox"/> ESCUCHA ?
Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>	Nivel de Relevancia: <input type="text" value="0"/>

Fuente departamento de organización y métodos

8.1.4 ANÁLISIS DE CARGOS DE LA GERENCIA DE MANUFACTURA.

El manual de descripción, análisis de cargos y manuales de funciones esta conformado por 130 cargos los cuales no fueron presentados en su totalidad debido a la magnitud de los mismos y recomendaciones de la empresa por la confidencialidad de la información para esta.

Para efectos prácticos y por recomendación tanto de la empresa como del profesor guía del trabajo de grado, se presenta un manual tipo (anexo 1) debido a la confidencialidad de la información que el documento para la empresa.

El documento el cual contiene la información de cada cargo esta basada en el formato de recolección, tiene integrado en su contenido la descripción del cargo, el

manual de funciones, el perfil del cargo y el análisis del cargo. Se presenta de esta manera ya que la aplicación permite realizar consultas por cada sección y facilita la administración de dicha documentación de acuerdo a los objetivos del proyecto.

La presentación de la información fue desarrollada de la siguiente manera

1. Organigrama de la gerencia de manufactura
2. Organigramas cada gerencia de división
3. Tabla con los cargos de cada gerencia de división
4. Presentación los manuales

8.1.5. ANÁLISIS DE CARGOS

En el análisis de las funciones y responsabilidades que desempeñan en los diferentes cargos de la gerencia de operaciones se detectaron situaciones relevantes como:

- Duplicidad de funciones: En los diferentes cargos de la gerencia de mantenimiento se presentan duplicidad de funciones en los mecánicos, electricistas e instrumentistas ya que estos realizan labores similares pero la empresa de acuerdo a su experiencia los tienen identificados por categorías. Esta duplicidad de funciones crea problemas de tipo laboral pues las personas que pertenecen a categorías inferiores reclaman el reconocimiento por parte de la empresa por las labores realizadas. Con la realización del manual de funciones quedaron perfectamente delineadas las funciones y responsabilidades de cada uno.

- Equilibrio de funciones. En el departamento de materias primas se realizó el equilibrio de funciones en los cargo de montacarguistas y auxiliares de inventarios después de haber realizado el análisis del cargo ya que permitió identificar los cargos que tenían sobrecarga laboral, fue así como se decidió redistribuir las responsabilidades entre estos.
- Dualidad de autoridad: Sé encontró dualidad de autoridad en los cargos de la gerencia de manufactura ya que en algunas situaciones se recibían órdenes por parte de varios jefes. Con la realización del análisis de cargos quedaron plenamente identificados las líneas de mando para cada cargo.
- Objetivos claros: se definieron objetivos claros por cada cargo ya que en algunas situaciones se presentaba ambigüedad y confusión con el propósito de los cargos.
- Actualización de los nombres de los cargos. Se permitió con el análisis de cada cargo actualizar o redefinir el nombre del mismo, pues en ciertas ocasiones el nombre de los cargos no concordaba con el objetivo ni mucho menos con las actividades que se desarrollaban.
- Definición de funciones: con la realización del proyecto en la mayoría de los cargos quedaron óptimamente definidas las funciones, pues el análisis de cargos permitió documentar dicha información que no sé tenía en la mayoría de los departamentos, facilitando con esto la administración del talento humano de la empresa.

8.2. VALORACIÓN DE CARGOS Y ESCALA SALARIAL DE LA GERENCIA DE MANTENIMIENTO.

La valoración de los cargos es de suma importancia para la gerencia de recursos humanos ya que permite establecer una directriz clara y objetiva acerca de la compensación de los colaboradores de la empresa

La realización de la valoración de cargos en la gerencia de mantenimiento es el preámbulo para ejecutarla en todos las áreas de la empresa.

Con este proyecto se pretende establecer las bases para la realización de valoración de cargos y la escala salarial de la empresa en un corto plazo.

8.2.1 DEFINICIÓN Y EJECUCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La realización de la valoración de cargos y la escala salarial se ejecutó en la gerencia de mantenimiento utilizando la técnica o sistema de asignación de puntos ya que esta es la metodología idónea para realizarla en la empresa de acuerdo a su actividad económica y su estructura organizacional. La aplicación de esta metodología será desarrollada de manera sistemática basándose en la explicación del método antes expuesta en el marco teórico del proyecto.

8.2.2 DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS

La definición de los factores con los cuales se evaluó cada cargo fue realizada por el comité basándose en los factores del análisis de cargos y con la investigación de otros documentos en los cuales se explica la aplicación de la metodología en otras empresas de similar envergadura. Fue necesario entonces realizar ajustes a

los existentes y agregar otros factores que la empresa consideró importantes a la hora de realizar la evaluación de los cargos

Los factores que fueron identificados y seleccionados para realizar la valoración de los cargos son considerados críticos y fundamentales para la ejecución del proyecto. Además se realizó una revisión minuciosa del texto de cada uno garantizando que los grados de cada factor cubriera todas las actividades, responsabilidades y el análisis de cargos para la respectiva valoración.

A continuaciones describirá cada factor y los grados que lo conforman

8.2.2.1. Conocimiento y habilidades

8.2.2.1.1. Educación.

Tabla 2 Conocimiento y habilidades – Educación

EDUCACIÓN	
Este factor mide el nivel de conocimientos básicos y específicos para el desempeño de un cargo determinado.	
Grados	Definición
1	Se requiere formación académica a nivel bachillerato.
2	Se requiere formación académica en el ámbito técnico solamente.
3	Se requiere formación académica a nivel tecnológico ó carrera intermedia.
4	Se requiere ser profesional

8.2.2.1.2. Experiencia.

Tabla 3 Conocimiento y habilidades - Experiencia

EXPERIENCIA	
Este factor considera el tiempo que necesita una persona en cargos u oficios similares para desempeñar las funciones de un determinado puesto.	
Grados	Definición
1	Sin experiencia y/o hasta 6 meses.
2	Más de 6 y hasta 12 meses.
3	Entre 12 y 24 meses.
4	Más de 24 y hasta 36 meses.

8.2.2.1.3. Conocimiento

Tabla 4 Conocimiento y habilidades - Conocimiento

CONOCIMIENTO	
Este factor mide el conocimiento que exige el puesto para su desempeño exitoso.	
Grados	Definición
1	Cumple Ordenes, o Instrucciones Verbales Sencillas o Sigue Procedimientos Estandarizados Para La Ejecución De Labores Manuales Repetitivas. Opera regularmente equipos de manejo sencillo, los cuales hay que operar solamente para arranque o paradas, o realizar ajustes, montajes sencillos. Utiliza herramientas de mano en la ejecución de trabajos sencillos. Lee instrumentos sencillos de medición o control.
2	Cumple órdenes, o instrucciones verbales sencillas o sigue procedimientos estandarizados para la ejecución e labores manuales repetitivas. Opera regularmente equipos de manejo sencillo, los cuales

	hay que operar solamente para arranque o paradas, o realizar ajustes, montajes sencillos. Utiliza herramientas de mano en la ejecución de trabajos sencillos. Lee instrumentos sencillos de medición o control.
3	Opera máquinas de manejo moderadamente complicado, en trabajos de repetición que requieren ajustes distintos a los de arranque o parada. Conocimiento y uso de materiales, herramientas, métodos y técnicas utilizadas en oficios y procesos de alguna dificultad.
4	Opera y controla uno o varios equipos y procesos más difíciles o especializados que los del grado anterior, que requieren diversos ajustes, previstos para iniciar operación o para mantenerlo dentro de las condiciones estándar establecidas. Se efectúan trabajos de reparación, montajes, y ajustes mecánicos y/o eléctricos de mediana dificultad. Opera máquinas de taller no muy especializadas para la fabricación de piezas sencillas.
5	Debe estar en capacidad de diagnosticar fallas mecánicas, eléctricas, o de operación de equipos y/o procesos. Hace instalaciones o reparaciones mecánicas o eléctricas complicadas u opera máquinas de taller especializadas. Trabaja utilizando planos así como instrumentos de medida de alta precisión.

8.2.2.1.4. Habilidad mental complejidad del trabajo

Tabla 5 Conocimiento y habilidades - Habilidad mental complejidad del trabajo

HABILIDAD MENTAL COMPLEJIDAD DEL TRABAJO
Este factor mide la capacidad que debe tener el trabajador para resolver los problemas y contratiempos que se presentan en su labor.

<i>Grados</i>	<i>Definición</i>
1	Trabajo de repetición de naturaleza sencilla en la que el trabajador tiene muy poca libertad de acción
2	Trabajo rutinario de poca complejidad en el que el trabajador tiene alguna amplitud de acción, limitada por procedimientos fácilmente comprensible, los problemas dudosos se consultan con el supervisor de turno.
3	Trabajo semi rutinario o generalmente estandarizado, como algo más difícil que los deberes ordinarios de repetición. Hay cierta libertad de acción limitada por instrucciones y procedimientos definidos. Se trabaja con supervisión y se reciben revisiones frecuentes.
4	Trabajo algo variado en el que se presentan ocasionalmente problemas de mediana complejidad que se presentan con alguna frecuencia a más de una solución, existiendo normas, antecedentes o supervisión disponible que oriente la solución a tomarse.
5	Los problemas inherentes al trabajo son variados por naturaleza y exigen considerable iniciativa y análisis para seleccionar entre un amplio rango de soluciones posibles. A menudo se presentan factores que introducen complejidad al problema. Solo los problemas no comunes se consultan con el jefe inmediato.

8.2.2.1.5. Habilidad manual

Tabla 6 Habilidad mental complejidad del trabajo – Habilidad manual

HABILIDAD MANUAL
Este factor mide el grado de destreza, velocidad, precisión y coordinación sensoriomotriz requerido en la buena ejecución de las labores. Incluye destreza para el

manejo adecuado de materiales, maquinas, equipos, instrumentos y productos.	
Grados	Definición
1	Ejecuta y/o acarrea materiales y productos que requieren un mínimo de habilidad manual. Uso de utensilios y herramientas sencillas para ejecutar tareas simples en las que la destreza y el ritmo de trabajo no son de particular importancia.
2	Ejecuta operaciones y /o utiliza herramientas que requieren alguna destreza para su ejecución o manejo. Opera máquinas de manipulación sencilla en trabajos repetitivos.
3	Ejecuta operaciones manuales frecuentemente. Alista máquinas que requieren algunos ajustes y mediciones y para los cuales necesita precisión y destreza.
4	Ejecuta trabajo de banco y reparaciones mecánicas o eléctricas moderadamente difíciles. Alista y opera máquinas que requieren ajustes y revisiones más frecuentes y de mayor precisión que las del grado anterior.
5	Ejecuta una amplia variedad de operaciones manuales, reparaciones o ajustes mecánicos o eléctricos. Requiere un alto grado de precisión y destreza. Alista y opera máquinas altamente especializadas que requieren continuos ajustes, mediciones y calibraciones.
6	Usa la mayor parte del tiempo las MANOS. Ejecuta operaciones manuales continuas de cuya destreza depende en gran parte el rendimiento en el trabajo. Estas operaciones exigen tolerancias y especificaciones altamente estrechas y demasiada habilidad y precisión para responder por calidad y cantidad.

8.2.2.2. Responsabilidades

8.2.2.2.1. Responsabilidad por el proceso

Tabla 7 Responsabilidades por el proceso

RESPONSABILIDAD POR EL PROCESO	
Este factor mide el grado de responsabilidad que el ocupante del cargo tiene con el proceso productivo	
Grados	Definición
1	No Tiene ninguna responsabilidad por el proceso.
2	La responsabilidad por el proceso es pequeña. El daño probable en el proceso será de poco valor.
3	La responsabilidad por el proceso es media. El daño probable en el proceso es moderado.
4	La responsabilidad por el proceso es alta. El daño probable en el proceso es considerable.
5	La responsabilidad por el proceso es total. El daño probable en el proceso causaría altos costos.

8.2.2.2.2. Responsabilidad por maquinaria y equipo

Tabla 8 Responsabilidad por maquinaria y equipo

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO	
Este factor mide la responsabilidad que exige el cargo a la persona que lo desempeña para usar adecuadamente los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo evitando daños y pérdidas de los mismos.	
Grados	Definición

1	Tiene un mínimo de responsabilidad por maquinaria y equipo. Los perjuicios ocasionados son mínimos.
2	Operación de equipos sencillos y fáciles de manejar. Las normas y precauciones se aplican para evitar daños. Los perjuicios ocasionados son pequeños.
3	Operación de equipos de cuidado, no susceptible de daños. Las normas y precauciones a veces pueden aplicarse para prevenir daños. Los perjuicios son de consideración media.
4	Operación de equipos un poco complejos, no susceptibles de daños. Las normas y precauciones pueden aplicarse para prevenir daños. Los perjuicios son de relativa importancia.
5	Operación de equipos delicados y fáciles de dañar, en donde las normas o precauciones estándar no son siempre aplicables. Se dispone sin embargo de supervisión cuando las condiciones de operación son críticas, los perjuicios ocasionados son de consideración alta.
6	Operación de Equipos en extremo delicado en los cuales las condiciones de operación a veces no disponen de normas o precauciones estándar. Los errores probables casi siempre causan daños mayores y de grandes costos en los equipos y en la producción de la empresa.

8.2.2.2.3. Responsabilidad por calidad del producto

Tabla 9 Responsabilidad por calidad del producto

RESPONSABILIDAD POR CALIDAD DEL PRODUCTO
Este factor mide la responsabilidad de los trabajadores en cuanto a la atención y cuidado que debe prestar a su labor para fabricar un producto de calidad.

<i>Grados</i>	<i>Definición</i>
1	Tiene un mínimo de responsabilidad por la calidad del producto que se fabrica en la empresa.
2	Tiene una pequeña responsabilidad por la calidad del producto que se hace en la empresa, puede sugerir y opinar para mejorarlo.
3	Requiere cierta responsabilidad por la calidad del producto que se fabrica en la empresa, ésta depende de varias personas en el proceso.
4	Tiene una responsabilidad media en cuanto a la calidad del producto y a la corrección de imperfecciones en el proceso para mejorar el producto.
5	Tiene alta responsabilidad por la calidad del producto y requiere permanente cuidado en el proceso para hacer los ajustes necesarios y evitar imperfecciones en el producto.
6	Es totalmente responsable de los defectos de calidad y de hacer las debidas correcciones en el momento preciso para evitar desperdicio causado por la mala calidad que pueda generar altos costos.

8.2.2.2.4. Manejo de información confidencial

Tabla 10 Manejo de información confidencial

MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
Este factor mide la discreción o reserva que se requiere de un cargo para la manipulación de datos e informes cuya divulgación generaría perjuicios a la empresa.	
<i>Grados</i>	<i>Definición</i>

1	No tiene acceso a información confidencial
2	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
3	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
4	La información confidencial es muy importante y su revelación causaría daños muy graves
5	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos

8.2.2.2.4. Responsabilidad por dirección de personal

Tabla 11 Responsabilidad por dirección de personal

RESPONSABILIDAD POR DIRECCIÓN DE PERSONAL	
Este factor aprecia la responsabilidad para organizar, coordinar, dirigir, o controlar el trabajo de otras personas	
Grados	Definición
1	Responsable solamente de su propio trabajo.
2	Dirige, coordina y supervisa personas que realizan labores sencillas.
3	Dirige, coordina y supervisa personas que realizan labores técnicas o especializadas.
4	Dirige, coordina y supervisa personas con personal a cargo.

8.2.2.2.5. Contactos

Tabla 12 Responsabilidad por contactos

CONTACTOS	
Este factor mide y aprecia el grado de responsabilidad para mantener buenas relaciones con el público, otras dependencias de la entidad o clientes externos.	
Grados	Definición
1	Contactos poco frecuentes con clientes internos y/o externos. La información que maneja es rutinaria y de poca importancia.
2	Contactos regulares con clientes internos y/o externos. La información que maneja es de alguna importancia.
3	Contactos frecuentes con clientes internos y/o externos. Las relaciones que establece y la información que maneja son de importancia
4	Contactos frecuentes con clientes internos y/o externos. Los temas tratados son de mucha importancia; se requiere habilidad y conocimiento de las políticas y actividades de la empresa para el manejo de la información.

8.2.2.3 Esfuerzos

8.2.2.3.1. Esfuerzo mental y/o visual

Tabla 13 Esfuerzo mental y/o visual

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL	
Este factor mide el grado de concentración que exige la ejecución de las tareas, la aplicación de la inteligencia el criterio y los conocimientos en la realización de las labores como también la intensidad visual requerida para desempeñar la labor que determina el cargo.	
Grados	Definición

1	Trabajo de repetición y sencillo que requiere un esfuerzo mental mínimo, la atención visual es normal.
2	Trabajo rutinario, algo más difícil que los trabajos ordinarios de repetición, se requieren ajustes, revisiones o inspecciones periódicas en intervalos de tiempo regulares con base a normas e instrucciones estándares fácilmente reconocibles. Se requiere una atención ordinaria. El trabajo no es fatigante a los ojos.
3	Trabajo que sigue especificaciones establecidas, pero que exige algún grado de razonamiento. Se requieren frecuentes ajustes, revisiones, o inspecciones, donde las variaciones se reconocen con alguna dificultad. El trabajo se realiza a una distancia bastante corta a la vista, como la mayoría de trabajo de inspección.
4	Trabajo parcialmente repetitivo, que sigue procedimiento estándar establecido. Aproximadamente el 40% del tiempo se emplea en ajustes y revisiones que requiere enfocar las facultades mentales para prevenir, controlar o detectar causas de variaciones que no se reconocen fácilmente. Se realiza a una distancia muy corta de los ojos.
5	Trabajo algo diversificado. Presenta problemas frecuentes que exigen bastante razonamiento. Aproximadamente un 60% del tiempo se emplea en ajustes o revisiones que requieren enfocar las facultades mentales para prevenir, controlar o detectar causas de variaciones que no se reconocen fácilmente.
6	Trabajo diversificado y complejo. Presenta problemas nuevos que exigen un alto grado de razonamiento y que solo pueden orientarse con algunos antecedentes disponibles. Más del 60% del tiempo se emplea en ajustes y revisiones que requieren enfocar las facultades mentales para prevenir, controlar o detectar causas de variaciones que no se

	reconocen fácilmente.
--	-----------------------

8.2.2.3.2. Físico

Tabla 14 Esfuerzo físico

FÍSICO	
Este factor mide la intensidad y la continuidad del esfuerzo físico en el desarrollo normal del trabajo.	
Grados	Definición
1	Trabajo ligero que requiere poco esfuerzo físico.
2	Trabaja de pie, haciendo labores de inspección u observación de controles del proceso. Opera controles y herramientas livianas o ejecuta actividades que requieren esfuerzo físico comparable. Carga regularmente materiales de peso aproximado a 5 Kg o empuja o hala objetos que demandan un esfuerzo físico equivalente.
3	Trabaja caminando u opera regularmente equipos, controles, llaves y herramientas que requieren un esfuerzo físico moderado. Carga regularmente materiales de peso aproximado a 10 Kg o hala objetos que demandan un esfuerzo físico equivalente.
4	Sube o baja escaleras continuamente o trabaja en gran parte del turno en posición incómoda (agachado, acurrucado y otras). Carga regularmente materiales de un peso aproximado de 20 Kg, empuja o hala objetos que demandan un esfuerzo físico equivalente.
5	Carga regularmente materiales de peso aproximado de 20 Kg, empuja o hala objetos que demandan un esfuerzo físico equivalente. Ejecuta regularmente trabajos en posición extremadamente incómoda y fatigante.

6	Carga regularmente materiales De un peso aproximado de 40 Kg, o ligeramente superior. Empuja o hala objetos que demandan un esfuerzo físico comparable
---	--

8.2.2.4. Condiciones ambientales y riesgos de trabajo.

8.2.2.4.1. Riesgos de trabajo.

Tabla 15 Riesgos de trabajo.

RIESGOS DEL TRABAJO	
Este factor mide los riesgos de accidentes para la salud que van unidos al trabajo o que lo rodean, aun cuando se hayan previsto todas las medidas de seguridad.	
Grados	Definición
1	El trabajo no tiene riesgos de accidente o para la salud, fuera de pequeñas lesiones de menor gravedad (cortaduras, raspaduras, machucones, etc). Los accidente son altamente improbables.
2	Poca probabilidad de accidente o lesión que se controla comúnmente con protección de seguridad. Podría llegar a sufrir cortadas, heridas o quemaduras no muy fuertes, luxaciones menores, golpes fuertes sin fracturas.
3	Se requiere bastante cuidado para evitar accidentes. Existe alguna exposición a malestares leves de salud, como por ejemplo: fracturas fuertes que no dan incapacidad permanente u otras lesiones de gravedad comparable.
4	Se requiere bastante cuidado para evitar accidentes. Se está expuesto a condiciones que pueden ocasionar disturbios moderados de salud,

	como por ejemplo: pérdidas de dedos o una mano u otras lesiones de gravedad comparable.
5	Se requiere estar alerta para evitar accidentes. Exposición a disturbios mayores de salud, que dan incapacidad permanente o parcial, como por ejemplo: pérdidas de ambas manos, un brazo o pierna u otras lesiones de gravedad comparable.
6	Existe peligro inminente y continuo a accidentarse. Se reconoce que el riesgo a disturbios de la salud son características del trabajo, podrían ocasionar incapacidad permanente total. Gran invalidez o muerte.

8.2.2.4.2. Condiciones ambientales de trabajo

Tabla 16 Condiciones ambientales de trabajo

CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO	
Son los factores o ambiente que rodean el trabajo, sobre los que el empleo no tiene control, y que no pueden eliminarse, pero afectan su bienestar físico y mental.	
Grados	Definición
1	El ambiente presenta las condiciones mínimas desagradables que se encuentran en los diferentes sitios de trabajo de la compañía. Los elementos desagradables se presentan débilmente.
2	Ambiente ligeramente desagradable. Hay pocos elementos desagradables que se presentan en un grado moderado.
3	Ambiente moderadamente desagradable. Hay varios elementos desagradables (ruido, polvo, variaciones de temperatura, etcétera) que se presentan en grado moderado.

4	Ambiente desagradable, exposición a bastantes elementos desagradables que se presentan en grado moderado.
5	El trabajo tiene varios factores desagradables frecuentes o una combinación de elementos tales como ruido, polvo, calor, frío, etcétera. Que se presentan en grado intenso.
6	Ambiente muy desagradable, exposición intensa y continua a tres o más elementos desagradables (ruido, polvo, cambios de temperatura, etcétera) y a varios factores en grado moderado.

8.2.3. VALORACIÓN DE FACTORES Y GRADOS.

La valoración de los factores y grados surgió como resultado del análisis y ponderación por parte de la gerencia de recursos humanos y la gerencia de manufactura.

Para la valoración de los grados se utilizó la técnica de progresión aritmética después de haber realizado la ponderación de los factores por parte de la dirección de la empresa. Este método consiste en asignar un valor constante para la progresión de cada grado. Se determina la utilización de este método ya que los grados de los factores no son uniformes y es necesario establecer el mismo orden de importancia para el grado máximo de cada factor de acuerdo a la ponderación.

Para la ejecución de este método es necesario tener en cuenta la fórmula Matemática que se describe a continuación.

$$r = \frac{P \text{ max} - P \text{ min}}{N-1}$$

r = razón de la progresión aritmética.

P máx. = puntuación del grado máximo.

P min. = puntuación del grado mínimo.

N = número de grados del factor.

La tabla de valoración de los factores y grados que se utilizó para la evaluación de cada cargo no se presenta por recomendación de la empresa.

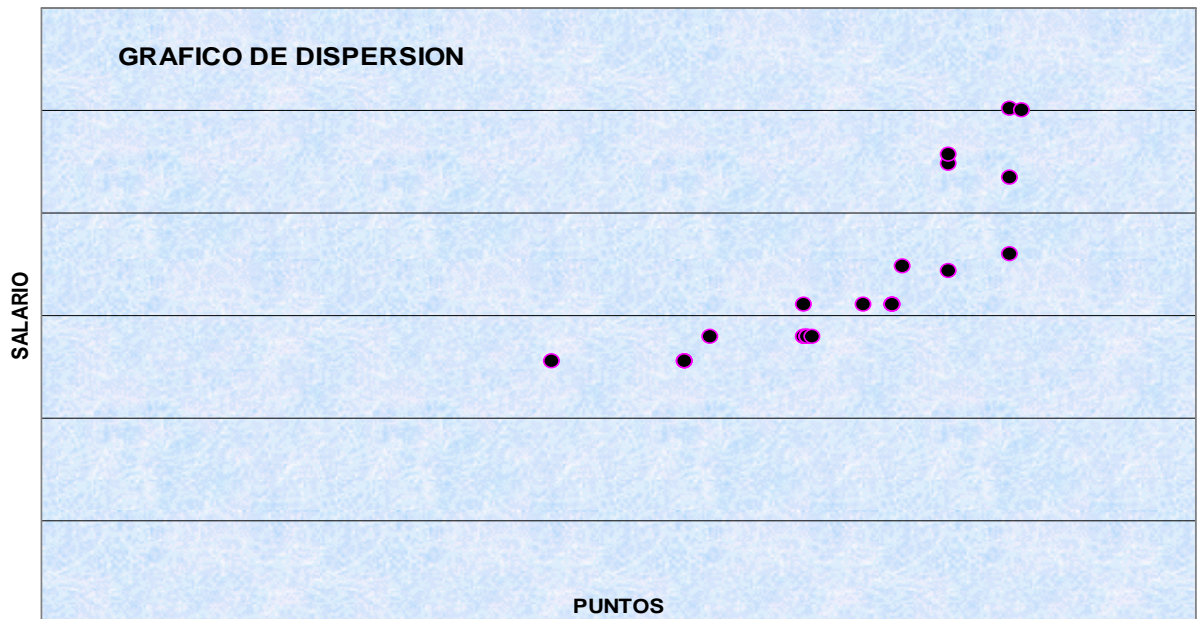
8.2.4. RESULTADO DE LA VALORACIÓN.

La evaluación de los factores y grados por cada cargo se realizó en una matriz de evaluación (hojas de cálculo) siguiendo la secuencia del método.

Después de haber valorado cada cargo y de obtener el puntaje para los mismos de acuerdo a la matriz de valoración de grados, se realizó la gráfica de dispersión en la cual se identifican los puntos para cada salario.

8.2.4.1. Gráfico de dispersión de datos

Gráfico 1 Dispersión de datos



Se realizaron varios intentos para llegar al ajuste ideal de la curva salarial, esto se hizo con la ayuda de instrumentos, programas estadísticos y graficas de Excel, se tomo como criterio para decir el coeficiente de determinación R^2 más cercano a uno, ya que este nos da la confiabilidad de la curva de tendencia.

A continuación se presenta la tabla con cada uno de las ecuaciones que fueron resultado del análisis de los mininos cuadrados con su respectivo coeficiente de determinación.

8.2.4.2. Ecuaciones de ajuste de la curva salarial

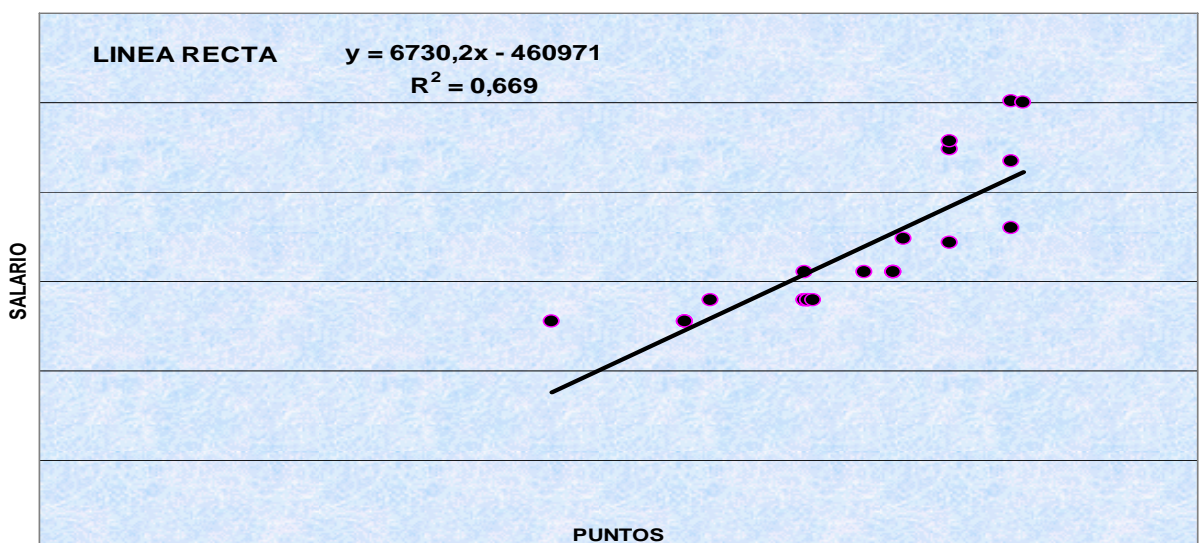
TIPO DE CURVA	ECUACIÓN	COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN
Línea recta	$y = 6730,2X^2 - 460971$	0,669
Polinómica de 2º Grado	$y = 54,498X^2 - 26318X^2 + 4E+06$	0,8098
Polinómica de 3º Grado	$y = 0,1685X^3 - 94,798X^2 + 16814X + 370234$	0,8133

De acuerdo al coeficiente de determinación la mejor línea de tendencia a la cual se ajusta mas los salarios de la gerencia de mantenimiento es la Polinómica de tercer grado ya que corresponde a un valor de **0.8133** y es el que más se acerca a uno.

A continuación se presentara el gráfico de dispersión de los datos y la línea de tendencia para cada tipo de curva

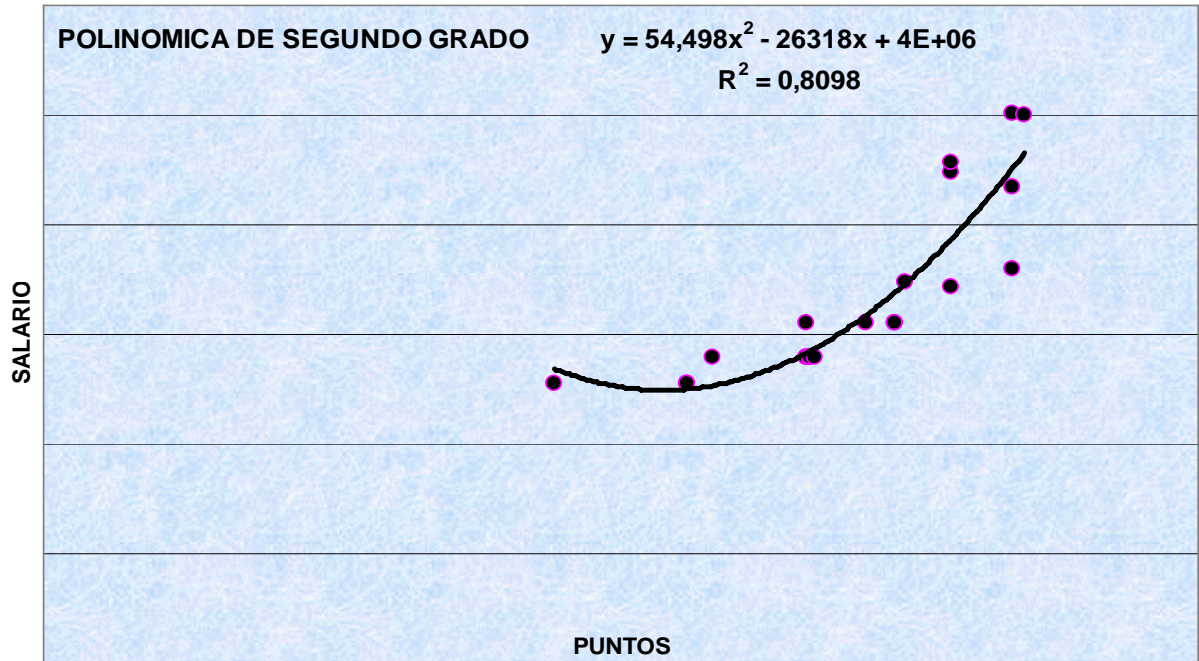
8.2.4.3 línea recta

Gráfico 2 Línea de Tendencia



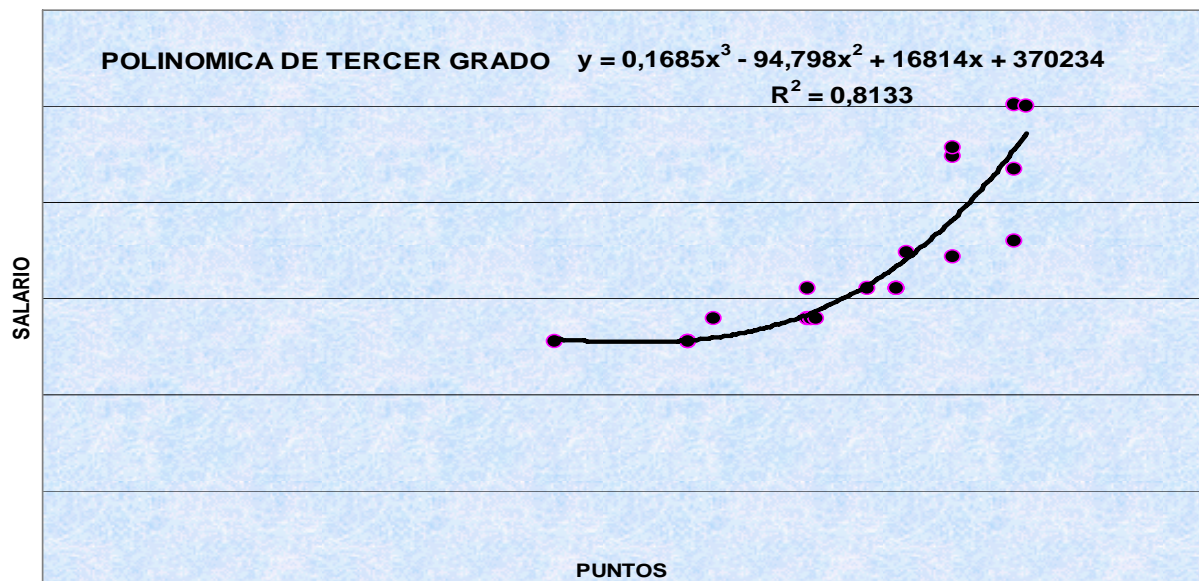
8.2.4.4. Polinómica de segundo grado.

Gráfico 3 Curva Polinómica de segundo grado



8.2.4.5 Polinómica de tercer grado

Gráfico 4 Curva Polinómica de tercer grado



8.2.5. ESCALA SALARIAL

Con la identificación de la línea de tendencia y de acuerdo a la teoría presentada anteriormente se realizó la clasificación de los cargos, el ajuste salarial los límites inferior y superior para cada cargo.

Esta escala salarial es un preámbulo a la realización de la valoración de todos los cargos de la empresa, se presenta como una etapa inicial de este proceso que al cual se dará continuidad después de la presentación del proyecto a la universidad por parte del practicante. Por este motivo no se realizan los análisis de costos.

La creación de la matriz de factores y la valoración de cargos se presenta como valor agregado al proyecto y es una herramienta fundamental pues establece las bases para la realización de la curva salarial de la empresa

En la siguiente tabla y posteriormente en el gráfico se muestra el resultado de la valoración de los cargos, los salarios ajustados, las líneas de tendencia y los límites inferior y superior de la escala salarial.

Para la fijación de los límites inferior y superior de la escala salarial se utilizó el criterio de del “porcentaje constante”² el cual consiste en determinar un porcentaje de variación en mas y menos con respecto a la línea de tendencia. Para el proyecto se determino un porcentaje equivalente al 10% de acuerdo al comportamiento de los salarios de la empresa.

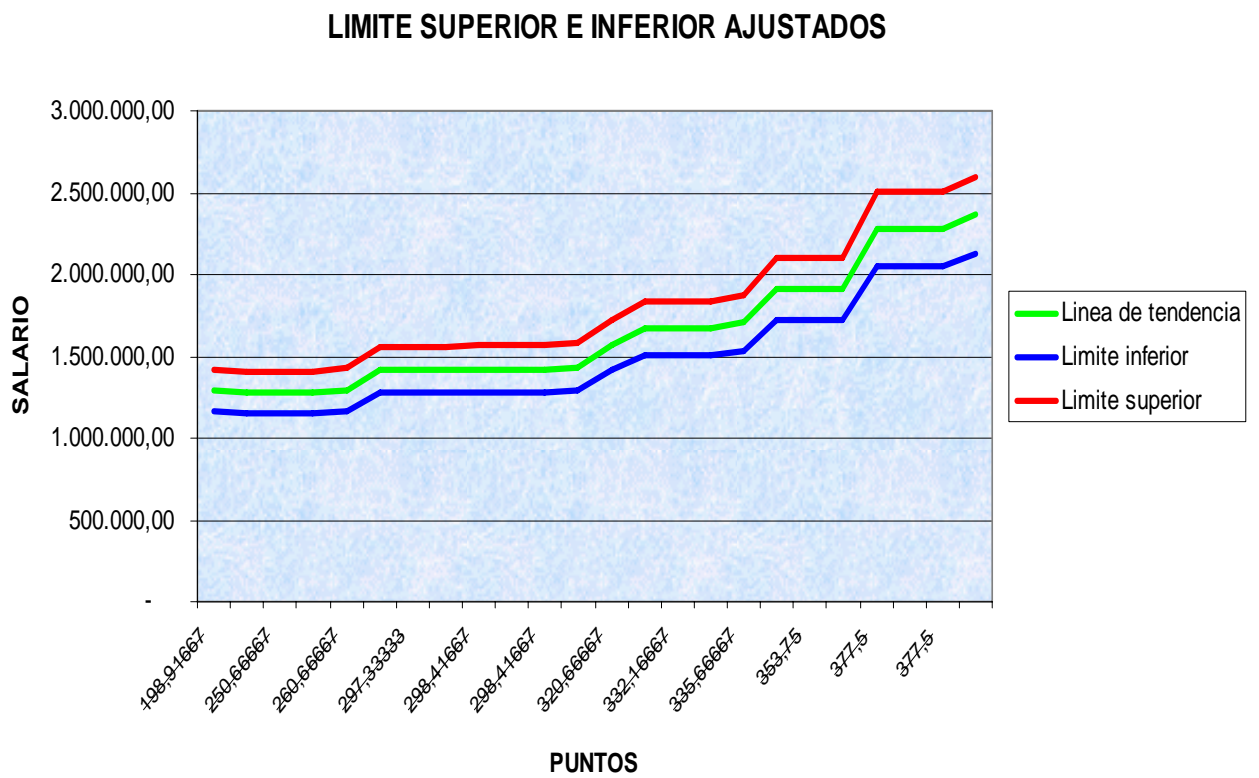
² ÁLVAREZ agosto. La administración de sueldos y salarios. Cuarta edición 1990 capítulo XIII página 218

8.2.5.1. Tabla de salarios ajustados

CARGOS	PUNTOS	SALARIO AJUSTADO	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
MECANICO SERVICIOS	198,92	1.350.000,00	1.215.000,00	1.485.000,00
MECANICO C	250,67	1.350.000,00	1.215.000,00	1.485.000,00
ELECTRISITA C	250,67	1.350.000,00	1.215.000,00	1.485.000,00
INSTRUMENTISTA C	250,67	1.350.000,00	1.215.000,00	1.485.000,00
MECANICO TALLER	260,67	1.320.000,00	1.188.000,00	1.452.000,00
SOLDADOR	297,33	1.450.000,00	1.305.000,00	1.595.000,00
MECANICO CILINDROS	297,33	1.450.000,00	1.305.000,00	1.595.000,00
SOLDADOR B	297,33	1.450.000,00	1.305.000,00	1.595.000,00
MECANICO B	298,42	1.450.000,00	1.305.000,00	1.595.000,00
ELECTRISITA B	298,42	1.460.000,00	1.314.000,00	1.606.000,00
INSTRUMENTISTA B	298,42	1.460.000,00	1.314.000,00	1.606.000,00
TORNERO	300,42	1.460.000,00	1.314.000,00	1.606.000,00
REPARADOR DE PIEZAS	320,67	1.600.000,00	1.440.000,00	1.760.000,00
MECANICO A	332,17	1.700.000,00	1.530.000,00	1.870.000,00
ELECTRISITA A	332,17	1.700.000,00	1.530.000,00	1.870.000,00
INSTRUMENTISTA A	332,17	1.700.000,00	1.530.000,00	1.870.000,00
FACILITADOR	335,67	1.750.000,00	1.575.000,00	1.925.000,00
SPERVISOR	353,75	1.950.000,00	1.755.000,00	2.145.000,00
PLANEADOR	377,50	2.300.000,00	2.070.000,00	2.530.000,00
DIBUJANTE	377,50	2.300.000,00	2.070.000,00	2.530.000,00
PROGRAMADOR	377,50	2.300.000,00	2.070.000,00	2.530.000,00
JEFE DE DEPARTAMENTO	382,50	2.400.000,00	2.160.000,00	2.640.000,00

8.2.5.2 Grafico delinea de tendencia y los limites de los salarios

Gráfico 5 Línea de Tendencia y limites



9. CONCLUSIONES

- Con la ejecución del proyecto se logró realizar la descripción, análisis y manual de funciones de los cargos de la gerencia de manufactura.
- Se obtuvo la actualización del organigrama de la gerencia de manufactura con los nombres y ubicación de los cargo de acuerdo a la jerarquía y línea de mando.
- Se realizó el diseño y conformación de la curva salarial de la gerencia de mantenimiento.
- Con la realización del proyecto se obtuvo una herramienta fundamental que permite realizar el proceso de análisis de cargos de manera ágil y dinámica
- La realización del proyecto permitió socializar en todas las areas de la gerencia de operaciones la documentación del análisis de cargos principalmente el manual de funciones.
- La realización del proyecto permitió tener una visión más general de las actividades de los colaboradores por parte de la gerencia de recursos humanos.
- La documentación que se obtuvo con la realización del proyecto permite al departamento de desarrollo y talento humano realizar procesos de selección del personal mas agil ya que dicha información contiene el perfil ideal para cada cargo.

- La descripción de cargos permite tener un criterio mas profundo para la realización de procesos de induccion, capacitación, salud ocupacional, planes de carrera y sucesión

10. RECOMENDACIONES

Con el fin administrar correctamente la información documentada se recomienda dar continuidad al proyecto realizando el análisis de cargos en las demás dependencias de la empresa teniendo en cuenta una serie de aspectos fundamentales como.

- Realizar una actualización completa a los nombres de los cargos de acuerdo a su objetivo y funciones de estos.
- Mantener una constante actualización de las funciones de cargos ya que la empresa está sufriendo cambios estructurales con el fin de evitar la obsolescencia de los manuales.
- Dar continuidad al proceso de evaluación de los cargos de las diferentes dependencias de la empresa con el fin de conformar en su totalidad la curva salarial de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Segunda edición, Bogotá. Mc Graw Hill, 1995

ÁLVAREZ Augusto. La administración de sueldos y salarios. Cuarta edición Bogotá. Editorial Guadalupe 1990

MARTÍNEZ B, Rigoberto. Manual de procedimientos. Elaboración – implementación – mejoramiento continuo. S./: Corporación colombiana de organización y métodos “ O & M COLOMBIA” 1997

AMAYA Galeano miguel. Administración de salarios e incentivos. Editorial escuela colombiana de ingeniería.

ANEXOS

Manual de auxiliar de compras

DESCRIPCION DE CARGOS O ROLES					
CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	VIGENCIA	VERSION	PÁGINA
FC-MO-004			14/12/2006	1	1 DE 4
NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR DE COMPRAS		SECCIÓN:	COMPRAS	
JEFE INMEDIATO:	GERENTE DE COMPRAS		GERENCIA DE DIVSIÓN:	GERENCIA DE COMPRAS	
			GERENCIA DE ÁREA:	MANUFACTURA	
SEDE: PLANTA	HORARIO: 8:00-5:30		SEXO:	N/A	EDAD SUGERIDA: 18-25
MISION O FINALIDAD DEL CARGO					
GARANTIZAR EL ABASTECIMIENTO DE TODOS LOS ELEMENTOS REQUERIDOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL PROCESO PRODUCTIVO (MP, REPUESTOS E INSUMOS QUIMICOS). Y ADMINISTRATIVO, DESARROLLANDO UNA OPTIMA NEGOCIACIÓN Y POR ENDE AHORRO A LA EMPRESA					
PERSONAL A CARGO					
NIVEL	CARGO QUE LE REPORTAN			NUMERO PERSONAS	
	TOTAL DE PERSONAS			0	
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES					
RESPONSABILIDAD 1:					
PRESTAR OPORTUNAMENTE EL SERVICIO A LOS CLIENTES INTERNOS (PLANTA) Y EXTERNOS (PROVEEDORES) CON EL FIN DE SOLUCIONAR LOS INCONVENIENTES EN CUANTO AL PROCESO DE COMPRA Y REQUERIMIENTOS DE LOS MISMOS.					
ACTIVIDADES:					
ATENDER PEDIDOS REQUERIDOS POR EL ALMACÉN GENERAL Y DIRECTOS(USUARIOS) CON EL FIN DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.					
ATENDER CORDIALMENTE A LOS PROVEEDORES CON EL FIN DE RETROALIMENTARSE ACERCA DEL PROCESO DE COMPRA. COMO TAMBIÉN SERVIR DE PUENTE ENTRE ESTOS Y EL ÁREA CONTABLE DE LA EMPRESA PARA EL PAGO DE LAS FACTURAS.					
RESPONSABILIDAD 2:					
REALIZAR EL PROCESO DE COMPRA DEL ABASTECIMIENTO REQUERIDO POR EL ALMACÉN GENERAL Y PEDIDOS DIRECTOS (USUARIOS).					

DESCRIPCION DE CARGOS O ROLES

CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	VIGENCIA	VERSION	PÁGINA
FC-MO-004	14/06/2006		14/12/2006	1	2 DE 4
RESPONSABILIDAD Y FUNCIONES - CONTINUACIÓN					
RESPONSABILIDAD 3:					
ELABORAR ORDENES DE COMPRA DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SON PREVIAMENTE APROBADOS Y AUTORIZADOS.					
ACTIVIDADES:					
ASIGNAR A CADA ORDEN DE COMPRA UN NUMERO CONSECUTIVO DE ACUERDO AL SISTEMA BPCS.					
IMPRIMIR LA ORDEN DE COMPRA CON EL FIN DE SER ENVIADA AL GERENTE DE COMPRAS PARA SU APROBACIÓN.					
ENVIAR AL PROVEEDOR VÍA E-MAIL O FAX LA ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR UNA VES SEA APROBADA POR EL GERENTE DE COMPRAS					
CONFIRMAR LA RECEPCIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA POR PARTE DEL PROVEEDOR COMO TAMBIÉN LA FECHA DE ENVÍO Y ENTREGA DEL PEDIDO A LA PLANTA.					
ARCHIVAR LAS ORDENES DE COMPRA DEBIDAMENTE IDENTIFICADOS SEGÚN LOS CONSECUTIVOS CON EL FIN DE TENER LA DOCUMENTACIÓN SOPORTE PARA PROCESOS DE AUDITORIA.					
RESPONSABILIDAD 4:					
REALIZAR SEGUIMIENTO A LAS ORDENES DE COMPRA POR CADA PROVEEDOR.					
ACTIVIDADES:					
GENERAR A TRAVÉS DEL SISTEMA BPCS EL LISTADO DE LAS ORDENES DE COMPRA PENDIENTES POR CÓDIGO DE PROVEEDOR. POR ORDEN DE COMPRA O POR PRODUCTO.					
NOTIFICAR AL PROVEEDOR LOS LISTADOS DE PRODUCTOS PENDIENTES POR ENTRAR A LA PLANTA CON EL FIN DE GESTIONAR LA AGILIDAD EN LA ENTREGA DE LOS MISMOS.					
RESPONSABILIDAD 5:					
ASISTIR Y SER PARTE ACTIVA DE REUNIONES CON EL FIN DE BRINDAR U OBTENER INFORMACIÓN QUE CONLLEVE AL MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO DE COMPRAS					
ACTIVIDADES:					
ASISTIR DIARIAMENTE A LA REUNIÓN DE MANTENIMIENTO CON EL FIN DE RECIBIR RETROALIMENTACIÓN DE LA OPERACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE LOS EQUIPOS.					

DESCRIPCION DE CARGOS O ROLES

CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	VIGENCIA	VERSION	PÁGINA
FC-MQ-004	14/06/2006		14/12/2006	1	3 DE 4
PERFIL DEL CARGO					
EDUCACION					
PROFESIÓN U OFICIO:	INGENIERO O CARRERAS AFINES		NIVEL DE ESTUDIOS:	PROFESIONAL	
ESTUDIOS ADICIONALES O ESPECIALIZACION:					
CONTROL DE INVENTARIOS Y LOGISTICA					
IDIOMAS					
IDIOMA	HABLA	LEE	ESCRIBE		
INGLES	B	B	B		
R: REGULAR, B: BIEN, MB: MUY BIEN					
EXPERIENCIA/ ADIESTRAMIENTO					
TIEMPO MÍNIMO DE EXPERIENCIA: 1 AÑO					
EXPERIENCIA REQUERIDA EN: PROCESO DE DE COMPRA , NEGOCIACION Y MANEJO DE PROVEEDORES, LOGISTICA					
TIEMPO MÍNIMO DE ADIESTRAMIENTO: 15 DIAS					
COMPLEJIDAD Y HABILIDADES					
COMPLEJIDAD DEL TRABAJO: LAS LABORES SON VARIADAS Y DE ALGUNA DIFICULTAD					
HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA: PLANEA EL TRABAJO EN LINEAS GENERALES Y EN DETALLE ORIENTADAS A ALCANZAR LOGROS ORGANIZACIONALES					
HABILIDAD MANUAL: MINIMA DESTRESA MANUAL					
RESPONSABILIDADES INHERENTES AL CARGO					
MANEJO DE DATOS CONFIDENCIALES: LA INFORMACION CONFIDENCIAL ES EXTREMADAMENTE CONFIDENCIAL Y SU REVELACION CAUSARIA PERJUICIOS GRAVÍSIMOS.					

DESCRIPCION DE CARGOS O ROLES

CÓDIGO	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	VIGENCIA	VERSION	PÁGINA
FC-MO-004	14/06/2006		14/12/2006	1	4 DE 4
PERFIL DEL CARGO - CONTINUACIÓN					
ESFUERZO MENTAL / VISUAL / FISICO					
ESFUERZO MENTAL: LAS LABORES DEL CARGO EXIGEN ALTA CONCENTRACION MENTAL					
ESFUERZO VISUAL: LAS LABORES DEL CARGO DEMANDAN MEDIANA ATENCION VISUAL					
ESFUERZO FÍSICO :MINIMO ESFUERZO FISICO SE MANEJAN OBJETOS DE CERO(0) A 10 KG DE PESO					
CODICIONES AMBIENTALES DEL CARGO					
<i>FACTOR</i>	<i>NIVEL</i>	<i>FACTOR</i>	<i>NIVEL</i>		
ILUMINACIÓN	N	POLVO	N		
CALOR	N	VENTILACIÓN	N		
FRÍO	N	OLORES	N		
HUMEDAD	N	SUCIEDAD	N		
RUIDO	N				
OTROS:					
RIESGO DEL CARGO					
RIESGO DE ACCIDENTE LABORAL:	BAJO:	X	MEDIO:		
GRAVEDAD DE LA LESION ASUFRIR:	LEVE:		MEDIANO:	X	ALTO: GRAVE:
CUAL ES LA ACTIVIDAD QUE MAYOR RIESGO LE REPRESENTA: TRANSITO POR LA PLANTA					
COMPETENCIAS					
<i>COMPETENCIAS</i>	<i>NIVEL REQUERIDO</i>	<i>COMPETENCIAS</i>	<i>NIVEL REQUERIDO</i>	<i>COMPETENCIAS</i>	<i>NIVEL REQUERIDO</i>
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	5	ANALISIS Y MANEJO DE INFORMACION		INICIATIVA	
HABILIDAD COMERCIAL		TRABAJO EN EQUIPO	5	TOLERANCIA A PRESIONES	
NEGOCIACION	5	SEGUIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	5	ATENCION AL DETALLE:	

