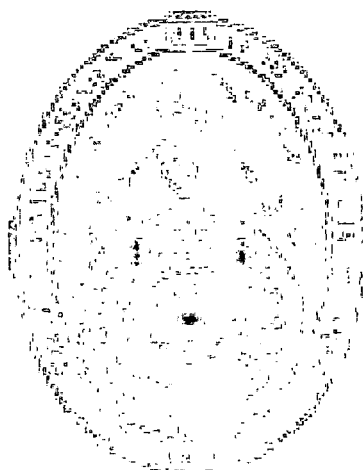


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y SISTEMAS**



***"IDENTIFICACION, DESCRIPCION Y EVALUACION DE CARGOS  
BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS"***

**TESIS**

**Para optar el titulo Profesional de:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**EDGAR RUBEN VIVANCO MONTEJO**

**LIMA - PERU**

**Digitalizado por:**

**2007**

**Consortio Digital del  
Conocimiento MebLatam,  
Hemisferio y Dalse**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

A mi amada esposa Maritza, por su apoyo y ánimo que me brinda cada día para alcanzar nuevas metas, tanto profesionales como personales y a mi inolvidable madre y abuelo gracias por guiarme y protegerme

A mi alma mater, asesores y gran familia símbolo de perseverancia y apoyo incondicional sin cuyos ejemplos ningún comienzo hubiera sido posible concretar.

## INDICE

Descriptores Temáticos	
Resumen	
Introducción	1
Capitulo I	3
1. La empresa	3
1.1 Reseña histórica	3
1.2 Generalidades y planteamiento del problema	6
1.3 Objetivo General	7
Capitulo II	9
2.1 La Gestión de Recursos Humanos basado en un modelo de competencias.	9
2.1.1 Concepto de Competencias:	9
2.1.2 Definición de nuestras competencias.	11
2.1.3 Gestión integral por competencias	13
2.2 Definición de Evaluación de Cargos	14
2.2 1. Métodos de evaluación cualitativos.	15
2.2.2 Métodos de evaluación Cuantitativos	17
2.2.2.1 Métodos de puntos por factor	18
2.2.2.2 Método HAY	22
2.2.2.3 Teoría TURNER	26
Capitulo III	32
3. Identificación de cargos	32
3.1 Organigrama	40

Capitulo IV	45
4. Descripción y análisis de cargos	45
4.1 Metodología Utilizada.	45
4.2 Partes de la descripción de cargos	45
4.3 Ejemplo del manual de Descripciones de cargos	46
Capitulo V	60
5. Evaluación de cargos	60
5.1 Metodología utilizada	60
5.2 Secuencia de la Evaluación de cargos	61
5.2.1 Paso 1: Definición del Manual de Evaluación de Cargos.	61
5.2.2 Paso 2: Formación del comité de evaluación de cargos	69
5.2.3 Paso 3: Votación de acuerdo a los factores elegidos.	69
5.2.4 Paso 4: Resultado de cargos evaluados	71
5.2.5 Paso 5: Calculo de valores de los factores	74
5.2.6 Paso 6: Ranking de cargos evaluados	82
5.3 Categorización de los cargos y estructura salarial.	84
5.4 Resultado adicional de la evaluación de cargos	87
Conclusiones y Recomendaciones	88
Glosario de términos	91
Bibliografía	92
Anexos	93

## **DESCRIPTORES TEMATICOS**

Gestión del Recursos Humanos

Modelo Competencias

Competencias técnicas y personales.

Sistema de Cargos

Análisis y Evaluación de cargos

Sistemas HAY, TURNER y PUNTOS:

Categorización de cargos.

Estructura salarial

Líneas de carrera

Planes de sucesión

Evaluación de desempeño

## RESUMEN

Hace dos años el área de Recursos Humanos del Grupo Gloria, cambio de estrategia, anteriormente estaba enfocado a la administración de personal (Pago de Planillas, Bienestar social, control de ausencias entre otras actividades similares), motivados por una baja en la producción, eficiencias por debajo de lo esperado (promedio 61%), la causa principal era que los trabajadores estaban totalmente desmotivados, con un clima laboral de solo 37% de satisfacción laboral.

En primer lugar se diseñó un modelo de competencias, el cual uno de los pilares de este modelo es el sistema de cargos (Identificar, Describir y evaluar cargos), en el presente trabajo se desarrollo este tema.

Para la identificar cargos se utilizo los DOPS LAYOUTS, Organigramas.

La descripción del cargo tiene 5 partes Ubicación, finalidad, Funciones, Responsabilidad, Perfil del cargo (esta incluido las competencias técnicas y personales), la metodología usada fue mediante un cuestionario diseñado y por entrevistas con los ocupantes del cargo.

Para la Evaluación de cargos se diseño una metodología utilizando las teorías de HAY, TURNER y PUNTOS. Que se adapto a nuestra empresa.

Con esta información se hizo la nueva estructura orgánica de la empresa, se diseñó la estructura salarial, líneas de carrera tanto horizontal como vertical, planes de sucesión. Gracias a estas aplicaciones mejoró la eficiencia de las líneas de producción 91% y el clima laboral en 86%, esta nueva estrategia adaptada en la empresa origino grandes ahorros económicos. Ahora la empresa cuenta con personas eficientes y eficaces.

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por finalidad, dar alcances sobre la Identificación, Descripción y Evaluación de cargos en una organización.

Con el presente trabajo se busca que todo los estudiantes de la facultad de Ingeniería Industrial puedan fijar ideas, ante este tipo de procesos y así pueda servir como un material de consulta y de referencia practica en la conducción de este tipo de procesos y la manera de cómo asumir un comportamiento en la gestión de Recursos Humanos.

El propósito principal del trabajo realizado fue básicamente porque se encontró un gran problema en la empresa, nuestro clima laboral estaba muy deteriorado, las mediciones que se hicieron arrojaba un resultado de 37% de satisfacción eso quiere decir que el 63% de nuestro personal estaba insatisfecho, a consecuencia de esto nuestra producción estaba bajando radicalmente y también la calidad de nuestros productos.

Es por eso que se empieza a trabajar mas en la Gestión de Recursos Humanos implementar nuevos procesos, en principio la empresa no se tenia:

- Estructura Orgánica Definida.
- Estructura salarial.
- Líneas de carrera
- Planes de sucesión.

Hoy que la competencia es muy grande sobre todo con los productos que elabora, sin tener lo mencionado, se estaba dando gran ventaja a nuestros competidores.

Para poder tener lo antes mencionado, era necesario, realizar una Evaluación de Cargos, el cual nos define toda estas debilidades que se tenia como organización

Las metodologías que tenemos en el mercado son HAY, TURNER, PUNTOS, entre otras metodologías, Lo que se hizo es utilizar estas teorías y hacer nuestra propia metodología, que se adecuara a nuestra organización y al modelo de competencias que se esta utilizando.

Al reforzar estas debilidades organizacionales, mejoro el clima laboral subiendo a un 86% de satisfacción, hoy tenemos una organización definida, una estructura salarial de 4 categorías, el salario de todo los trabajadores están en sus respectivos rangos, tenemos líneas de carrera tanto horizontales y Verticales, planes de sucesión. El personal tiene una visión mas clara de su futuro en la organización, a su vez la empresa a mejorado mucho hoy en día es líder en el rubro, con productos de altos estándares de Calidad, ampliando su mercado al mundo, la visión clara es ser lideres en el mundo.

Con el presente trabajo se busca que todo los estudiantes de la facultad de Ingeniería Industrial puedan fijar ideas, ante este tipo de procesos y así pueda servir como un material de consulta y de referencia practica en la conducción de este tipo de procesos y la manera de cómo asumir un comportamiento en la gestión de Recursos Humanos.



## CAPITULO I

### 1. LA EMPRESA

#### 1.1 RESEÑA HISTORIA

Las actividades de Gloria S.A. tienen una larga trayectoria en el Perú, iniciándose en 1941 en Arequipa, como subsidiaria de General Milk Company Inc., la que después se transformaría en Carnation Company de EEUU. Sus operaciones se extendieron a los departamentos de Arequipa, Moquegua y Tacna, principal fuente de aprovisionamiento de leche cruda entera para su principal producto: la leche evaporada.

En el **año 1967**, don Vito Rodríguez fundó con sus padres el negocio familiar de transporte en Arequipa. Alcanzaron a ser una de las empresas más grandes de transporte de carga pesada denominada José Rodríguez Banda S.A.,

En el **año 1986**, José Rodríguez Banda S.A. adquirió el porcentaje mayoritario de las acciones de Gloria S.A. asumiendo la dirección de la empresa. Desde esa fecha la mejora continúa, el perfeccionamiento y manejo de la calidad integral en todas las actividades en las que el Grupo incursiona fueron y son elementos claves para el desarrollo y las inversiones futuras de la nueva gestión, aspecto que se mantiene hasta la actualidad.

En el **año 1990**, el Grupo adquiere la empresa Farmacéutica del Pacífico S.A. (FARPASA). Procede a mejorar continuamente los procesos para

recuperar su liderazgo en el mercado de los analgésicos, antiácidos y laxantes. En este mismo año, se constituye la empresa Racionalización Empresarial S.A. (RACIEMSA) como empresa de servicios para todo el Grupo, asumiendo las actividades de transporte de José Rodríguez Banda S.A.

En el **año 1992**, el Grupo adquirió el Centro Papelero de Empresarios Privados, demostrando la capacidad del Grupo para desenvolverse con éxito en el contexto de una economía abierta, incursionando en el mercado de cajas de cartón corrugado, de gran potencial de desarrollo.

En el **año 1994**, el Grupo adquirió Cementos YURA S:A:, demostrando la capacidad del Grupo para desenvolverse con éxito en el contexto de una economía abierta, incursionando en el mercado cementero, de gran potencial de desarrollo.

En el **año 1995**, el Grupo adquirió el Cementos SUR S.A., demostrando el liderazgo cementero en la zona sur del país. En el mismo año también se adquirió INDUSTRIAS CACHIMAYO S.A. Empresa dedicada a la elaboración de nitratos, ubicada en el Cuzco.

En el **año 1996**, Gloria S.A. adquirió la empresa Pil Andina S.A., que tenía plantas en Cochabama y La Paz, dentro del proceso de privatización de empresas bolivianas.

En el **año 1998**, culminó la construcción de la primera etapa del Complejo Industrial en Huachipa, Lima. Un año más tarde concluyó la construcción de la planta de derivados lácteos para la fabricación de yogures, quesos, leche y jugos en caja y bolsa UHT.

En el **año 2002**, la Planta de Evaporación de Majes, en Arequipa inició sus operaciones, para cumplir las funciones de recolección, evaporación y pre-tratamiento de la leche fresca proveniente de los establos de la cuenca lechera del sur del país, así como abastecer del producto al Complejo Industrial de Huachipa. Ese mismo año, el Grupo Gloria y Dean Foods

Company cerraron con éxito la operación de compra de las empresas que conformaban la Corporación Suiza Puerto Rico.

En el **año 2003**, empezó a operar la Planta de Concentración de Leche de Trujillo que permitió concentrar la leche proveniente de Chiclayo y de la misma localidad, para abastecer el Complejo Industrial de Huachipa en Lima.

En el **año 2004**, el Grupo Gloria a través de su subsidiaria Compañía Regional de Lácteos y Alimentos de Colombia S.A., adquirió el 100% de las acciones de la empresa colombiana Algarra S.A.. La empresa Algarra fue fundada hace 50 años, siendo la procesadora y comercializadora de leche más antigua del Departamento de Cundinamarca. Procesa leche larga vida, leche entera y crema de leche bajo las marcas Algarra, De la Finca, Cremex, y jugos Tampico bajo licencia.

En el **año 2005** Gloria Ecuador S.A., empresa subsidiaria de José Rodríguez Banda S.A. - Grupo Gloria, adquirió el 75% de las acciones de la empresa láctea ecuatoriana Lechera Andina S.A. – LEANSA. Esta empresa, fundada en 1984, opera en la zona de Machachi al sur de la ciudad de Quito en Ecuador. Leansa procesa leche pasteurizada, leche pasteurizada larga vida UHT, yogures, helados y crema de leche con las marcas Andina, Andina Gold, Andino, Encantada, Clara, Frostifruit y Nevelatto.

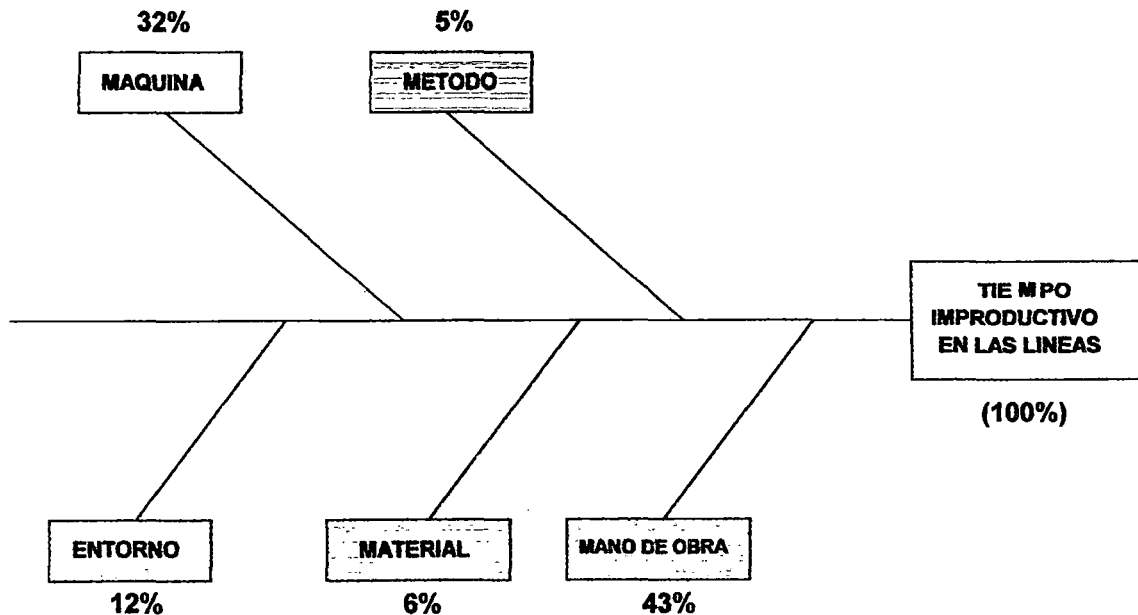
En el **año 2006** El Grupo Gloria, adquiere mas del 50% de las acciones de Agroindustria CASA GRANDE S.A. empezando con la administración de este tipo de industrias. A su vez en este año se adquirió, la Empresa TRUPAL Ubicada en La Libertad Trujillo empresa dedicada a la fabricación de bobinas de papel provenientes de bagazo de la caña de azúcar

En el **año 2007** El Grupo Gloria Adquiere mas del 50% de las acciones de Agroindustria CARTAVIO, con esta adquisición la empresa se tiene el liderazgo en la elaboración de Azúcar y Etanol, en este año también la empresa adquiere Manufacturera de Papeles y Cartón (MPC S.A.) que produce bobinas de papel proveniente de reciclaje (DDK) y a su vez también produce cajas de cartón corrugado,

El crecimiento y fortalecimiento estratégico del Grupo Gloria se sustenta a base del liderazgo de sus marcas en los mercados donde opera. La variedad y calidad de los productos que fabrica y comercializa, aunado a la eficiente capacidad de distribución y transporte para llegar a todos los mercados que abastece, le permite al Grupo Gloria generar sinergias que garantizan una estructura diversificada de negocios, capaz de desempeñarse con éxito en un entorno altamente competitivo.

**1.2 GENERALIDADES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Al realizar un análisis sobre la productividad de la empresa Gloria S.A. (el presente trabajo se realizo en la planta HUACHIPA), se encontró un ratio sobre la eficiencia de las líneas de producción, en promedio estaban en 61% todo las líneas, cuando se hizo el estudio mas detallado, se investigo donde estaba el problema para poder solucionar y así mejorar la eficiencia, el resultado fue contundente, el problema era las personas como vemos en el gráfico adjunto



EL gráfico es un resumen de los análisis que se hizo para mejorar las eficiencias de la línea.

Como vemos en el diagrama causa efecto, El 43% es ocasionado por mano de obra, como mala operación de las maquinas, equivocaciones en las O/T y otros de tipo personal

Del mismo modo con esta información obtenida se realizo una evaluación sobre conocimiento de las maquinas tanto teórico y practico llevado a cabo por TECSUP, el resultado de esta evaluación indicaba que mas del 90% del personal tenia la experiencia y el buen conocimiento de las maquinas, y el debido entrenamiento, por otro lado se realizo la medición del clima laboral, obteniendo resultados muy bajos 37% de satisfacción, se encontró que el personal esta muy desmotivado, un descontento general con la organización sobre los salarios que no había una equidad con sus funciones, no sabían sobre su futuro profesional, se observaba un descuido generalizado a los trabajadores.

Algo tan preocupante estaba sucediendo, la empresa en los últimos años estaba perdido una cantidad considerable de su talento humano, que se iban directamente a la competencia, trabajadores entrenados y capacitados.

Este problema ocasiono grandes perdidas económicas a la empresa, se debe tener presente que el recursos mas valioso de una organización es el Recursos Humano.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Sabemos que en toda organización el valor maspreciado es el personal, esto se ve reflejado en nuestra organización, de acuerdo a estudios las eficiencias de nuestras líneas de producción están por debajo de lo esperado, la principal causa es por el clima laboral.

El objetivo es hacer una evaluación de cargos dentro de un modelo de competencias, para obtener como resultado lo siguiente:

- Estructura Salarial definida.
- Categorización de cargos.
- Líneas de carrera.

- Planificación de sucesión.
- Definir una nueva estructura orgánica

Con estos resultados pudimos encontrar una equidad salarial entre los trabajadores.

A su vez se pudo categorizar, con la finalidad de encontrar líneas de carrera vertical y horizontal, que hoy en día es muy importante este proceso muy motiva mucho a la gente, ya que saben cual es la visión de su cargo, y pueden prepararse para pasar a otra categoría.

Para concluir, todo estos procesos ayudaron a mejorar el clima laboral, por lo tanto mejoro la eficiencia de las líneas de producción.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1 LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN UN MODELO DE COMPETENCIAS

##### **2.1.1 CONCEPTO DE COMPETENCIAS:**

Cuando se adopta el enfoque del rasgo, se trabaja con conductas tales como inteligencia, aptitudes y personalidad, a los que las investigaciones en el campo de la psicología diferencial han dado un significado preciso, aunque en el lenguaje cotidiano no sea así.

Se han desarrollado listas de aptitudes y de rasgos de personalidad que permiten diferenciar a las personas entre sí. De esta forma, evaluando estos aspectos se hacen predicciones sobre el futuro rendimiento laboral de las personas. Sin embargo, esta forma de actuar plantea dos problemas:

a) Tal como se puede apreciar al observar el "iceberg conductual" (ver figura 2.1), al aplicar el enfoque del rasgo, definimos y evaluamos aspectos personales que subyacen a las conductas, a los comportamientos observables de los sujetos, y que, a través de distintas investigaciones, se ha demostrado que mantienen una cierta relación con ellos.

Sin embargo, no es menos cierto que, al hacer predicciones de este tipo, estamos corriendo una serie de riesgos, puesto que evaluamos una variable para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra, con la

que la primera tiene una correlación significativa. Este tipo de predicciones, aunque más exactas que las hechas al azar, siguen manteniendo un margen de error, más o menos grande, en función de la correlación entre las dos variables.

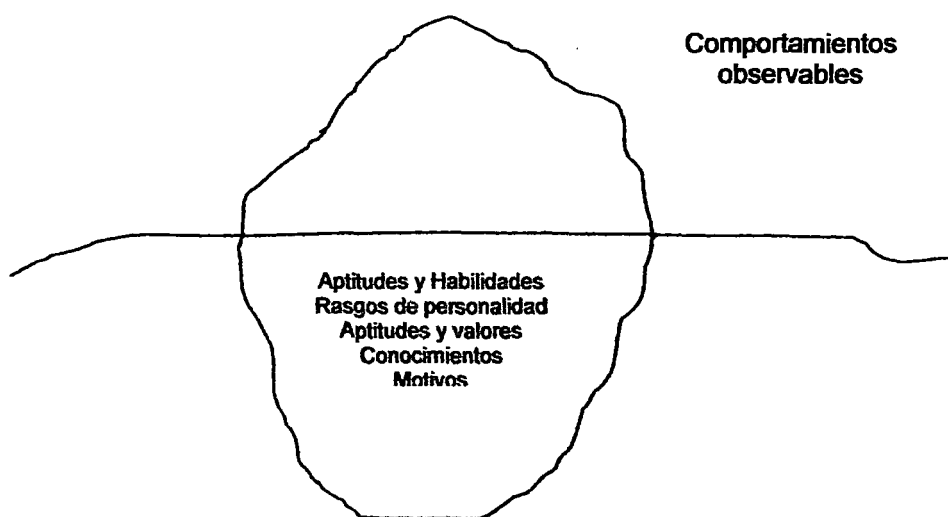


Figura 2.1 *El Iceberg conductual en el enfoque del rasgo*

b) La aplicación de los tests psicológicos, para evaluar aptitudes o rasgos de personalidad, produce resistencias en muchas personas, que, por un lado, piensan que se está invadiendo su intimidad; y, por otro, no aprecian la relación entre las tareas que tienen que realizar en los tests y las que deberán llevar a cabo en su puesto de trabajo.

Buscando, por un lado, una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas en su trabajo; y, por otro, una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación, es como se llega a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial.



Ahora bien, la adopción del enfoque de competencias, no supone la ruptura y el olvido de los rasgos; más bien, todo lo contrario, puesto que ayuda a poner las cosas en su sitio.

Así, su nivel en inteligencia, aptitudes y sus rasgos de personalidad, determinarán la mayor o menor facilidad con que una persona puede llevar a cabo una determinada actividad, así como su potencial para aprender a realizar otras distintas.

Por tanto, las evaluaciones psicométricas de la inteligencia, aptitudes, personalidad, actitudes, intereses y motivaciones de las personas, no sólo se seguirán utilizando, sino que seguirán siendo muy importantes a la hora de tomar decisiones, sobre las personas.

La diferencia con el planteamiento anterior es que no nos apoyaremos en los resultados de un test para decidir, por ejemplo, que una persona es tenaz; sino que, dichos resultados, nos servirán para saber con qué facilidad esa persona puede ser tenaz; esto es, tiene la capacidad para poder actuar tenazmente.

Por su parte, las competencias se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. Así, en el ejemplo anterior, sabíamos que la persona podía ser tenaz; sin embargo, lo que nos interesa saber es si su tenacidad es la que necesita la empresa, por su cultura, su estrategia y sus puestos de trabajo; esto nos lo demostrarán sus comportamientos y, aquí, es donde el enfoque de competencias puede hacer importantes aportaciones.

### **2.1.2 DEFINICION DE NUESTRAS COMPETENCIAS.**

Debemos precisar que toda la teoría anterior es usada para la descripción del cargo, básicamente la definición de los perfiles de los cargos

Antes de aplicar cualquier modelo es muy importante conocer bien las definiciones de competencias, tal como se planteo anteriormente.

En la empresa definimos nuestras competencias de la siguiente manera:

**a) COMPETENCIAS TÉCNICAS O DE PUESTO**

Son requeridas en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, relacionadas con los aspectos técnicos de las actividades que es preciso llevar a cabo en ellas.

Por Ejemplo: Manejo de PLCs, Manejo de Microsoft Office, Manejo de montacargas, etc

**b) COMPETENCIAS PERSONALES:**

**Estratégicas:** Están orientadas a la capacidad de una persona para visualizar y emprender acciones eficaces en relación con el entorno como por ejemplo liderazgo, gestión de recursos. Resolución de problemas, orientación al cliente, negociación toma de decisiones.

**Intrategicas:** están referidas a la capacidad efectiva y de interacción de una persona y su relación con el ambiente interno de la empresa como puede ser la habilidad de comunicación, como se organiza. Empatía, delegación, trabajo en equipo

Eficacia personal: Así mismo están contempladas los hábitos de una persona consigo misma que facilita una relación eficaz con su entorno como es la proactividad, autogobierno, gestión personal, desarrollo personal entre otras competencias personales

Al definir el perfil de todo nuestros cargos tomaremos estas dos competencias, a su vez estas competencias están orientadas a dirección estratégica de la empresa.

### 2.1.3 GESTIÓN INTEGRAL POR COMPETENCIAS

La estrategia que utilizamos para el cambio total en Recursos Humanos fue lo siguiente:

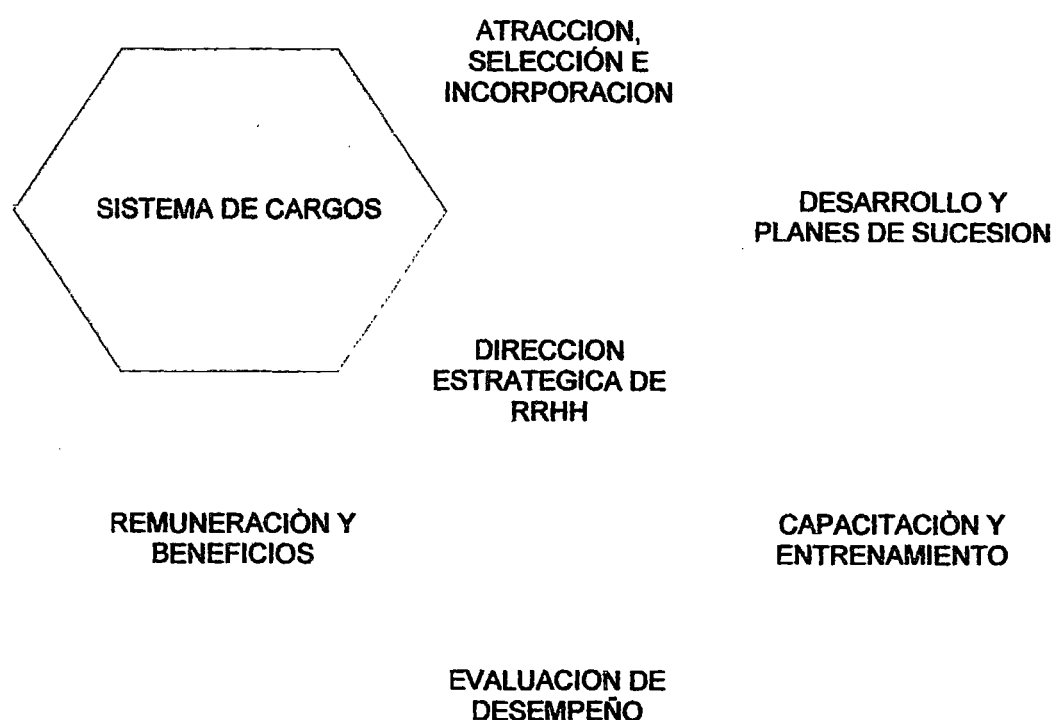


Gráfico 2.2

En el gráfico (2.2) mostramos como será nuestra gestión de Recursos Humanos para poder aplicar todo las nuevas teorías que se tiene.

Como podemos visualizar este modelo se mueve como un engranaje. Uno de los pilares de este engranaje es el **Sistema de Cargos** (Identificación, descripción y evaluación de cargos), el cual esta comprendido los procesos Identificación, Descripción y evaluación de cargos, este proceso alimentara a los demás de la siguiente manera:

**Selección y contratación:** Al realizar la descripción del cargo se definió el perfil idóneo del cargo, el cual este documento servirá para la selección del ocupante del cargo.

**Administración del desempeño.** Al realizar la descripción del cargo se tomo como uno de los capítulos del cuestionario, los indicadores que maneja dicho cargo que estos estarán alineados con los objetivos de la organización, estos indicadores sirven para medir el desempeño.

**Desarrollo profesional en la empresa, Planificación de Sucesión, Valoración del potencial;** El pilar de todo desarrollo es la línea de carrera que debe tener el personal, al realizar la categorización encontramos las líneas de carrera tanto verticales como horizontales, esto nos ayuda con estos procesos

**Capacitación:** Al comparar el perfil idóneo definido en el perfil, con el perfil de los ocupantes del cargo se encontró el GAP (diferencial), el objetivo de nuestro plan de capacitación estuvo enfocado a eliminar este GAP.

**Compensación.** En toda organización es muy importante la definición de una estructura salarial, para podernos comparar con el mercado y poder negociar con nuestro talento humano, luego de la evaluación de cargos se hizo un análisis salarial obteniendo una estructura salarial.

A continuación veremos todo las teorías que utilizamos para evaluar los cargos

## 2.2 DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE CARGOS

En El mercado podemos encontrar diversas metodologías entre métodos cualitativos y cuantitativos,

Veamos algunos parámetros a tomar en cuenta para los dos tipos de evaluación.

## **2.2 1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN CUALITATIVOS.**

### **Pasos para la evaluación cualitativa.**

1. Designación del comité de valoración
2. Entrevista del comité evaluador con el nivel directivo.
3. Revisión y análisis de documentos.
4. Selección de los trabajos a evaluar.

Existen dos métodos de evaluación cualitativos:

#### **a) Método de jerarquización**

Este método es el más antiguo (1909). En él, los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlos en factores compensables, mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida.

#### **a.1 Técnicas de jerarquización ascendente - descendente**

El procedimiento para aplicar esta técnica es el siguiente:

- a.1.1 Estudio de la descripción de cada puesto por cada miembro del comité de valoración.
- a.1.2 Selección del más complejo.
- a.1.3 Selección del menos complejo.
- a.1.4 Comparación y selección de los demás puestos.
- a.1.5 Reunión del comité evaluador.
- a.1.6 Clasificación por consenso.

La posibilidad de consenso o de definir mediante promedios se da siempre y cuando exista un coeficiente de concordancia aceptable, lo cual puede ser verificado estadísticamente mediante la fórmula de Spearman o de "correlación de rangos de Kendall".

#### **Ventajas de esta técnica:**

- Evita errores de calificaciones extremas o centrales.
- Es fácil de comprender por los empleados.

- Es simple.

**Desventajas:**

- Bajo grado de precisión.
- No especifica que tanto más complejo es un puesto en comparación con otro.
- Los restantes métodos de jerarquización tienen la misma mecánica, lo cual los hace análogos.
- Difícil de sustentar ante los empleados.
- Técnica de comparación de parejas
- Esta técnica consiste en comparar por parejas cada puesto con cada uno de los demás, a través de un cuadro de dos entradas, asignando un signo (+) al cargo más complejo y un signo (-) al menos complejo.

b) Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.

Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización.

Su aplicación se puede implementar en dos fases:

b.1 Elaboración del manual o escala de clasificación.

b.2 Determinación de las categorías

b.3 Descripción o definición de las categorías.

b.4 Aplicación del manual de clasificación.

La mayor dificultad de este método estriba en confeccionar la escala de categorías o grados de puestos de trabajo. Ya que no se puede definir de forma precisa el nivel de dificultad, complejidad y demás características que lo configuran, de manera que resulte fácil para el comité el encasillamiento.

**Ventajas del método**

- Es fácil de explicar y comprender.
- Es sencillo de aplicar.
- Resulta poco costoso.
- Responde a la tendencia natural de la división de trabajos en categorías.

- En su gran mayoría las empresas terminan clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valoración que utilicen.

**Desventajas:**

- Es difícil redactar las descripciones de las categorías.
- La valoración puede estar sesgada por el salario actual devengado.
- No es aplicable en empresas con gran número de cargos.

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

**2.2.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN CUANTITATIVOS**

Al igual que en los sistemas cualitativos, el proceso implica:

1. Nombrar un comité de evaluación o valoración
2. Realizar entrevistas
3. Revisar y analizar los documentos
4. Identificar los problemas que puedan incidir en la evaluación
5. Determinar el tipo de trabajo a valorar

Tenemos varias metodologías cuantitativas a continuación desarrollamos los mas representativos

### **2.2.2.1 MÉTODOS DE PUNTOS POR FACTOR**

#### **Definición**

Es el que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje.

Este sistema ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es el valor de relación.

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para evaluar mejor que los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.

El sistema de puntos permite evaluar en forma cuantitativa un puesto con base en los factores o elementos – llamados por lo general factores compensables - que lo constituyen. Requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo, que en un puesto suponen suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro. El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con la



importancia relativa para la organización. Por ejemplo, si la responsabilidad se considera en extremo importante, se le podría asignar un peso de 40%. A continuación, se divide cada factor en un número de grados. Éstos representan los diversos grados de dificultad que se asocia con cada factor. El sistema de puntos requiere el uso de un manual de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos. Asimismo, un manual indicará, por lo general mediante una tabla la cantidad de puntos que se asignan a cada factor y a cada uno de los grados en que éstos se dividen. El valor en puntos que se asignan a cada puesto representa la suma de los valores numéricos de los grados para cada factor compensable que posee el puesto. La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como números de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

**Ejemplo: Factor Experiencia**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	Un mes
II	Tres meses
III	Seis meses
IV	Un año

También los factores cuantitativos se pueden gradar mediante intervalos o estratos.

**Ejemplo: factor responsabilidad por valor**

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
I	No tiene a su cargo manejo de dinero o valores
II	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1 - \$100.000
III	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$100.000 - \$1.000.000
IV	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1.000.001 y \$30.000.00

**A) Elección de los factores de evaluación.** En general los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos.

**a. Requisitos intelectuales,** es decir exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.

**b. Requisitos físicos.** Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.

**c. Responsabilidades implícitas.** Exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.

**d. Condiciones del trabajo,** esto en cuanto a las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su cargo.

Estos cuatro a su vez involucra los siguientes factores de evaluación:

*Requisitos intelectuales:* Instrucción básica, Experiencia, Iniciativa e ingenio.

*Requisitos físicos:* Esfuerzo, Concentración mental o visual

*Responsabilidad por:* Supervisión de persona, Material o equipo, Métodos o procesos,

Informaciones confidenciales

*Condiciones de trabajo:* Ambiente de trabajo, Riesgos

**B) Ponderación de los factores de evaluación:** Esta consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos no son idénticos y requieren ajustes compensatorios.

**C) Montaje de la escala de puntos.** Este paso consiste en atribuir los valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. El grado más bajo de cada factor corresponde al valor porcentual de ponderación que va servir de referencia para establecer los otros valores numéricos. Se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Pueden utilizarse las progresiones aritméticas, geométrica o arbitraria.

**D) Montaje del manual de evaluación de cargos.** En el cual se define el significado de cada uno de los factores de evaluación. El manual de evaluación de cargos es una especie de guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.

**E) Evaluación de cargos mediante el manual de evaluación.** Se toma un factor de turno y se comparan con todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor. Normalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las filas se escriben los cargos y en las columnas, los factores de evaluación.

**F) Trazado de la curva salarial.** Consiste en convertir los valores de punto en valores monetarios lo cual se logra por una serie de pasos.

El primer paso exige correlacionar el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante o el salario medio en caso de ser varios ocupantes. Una vez que se tengan expresados en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización se puede dibujar una gráfica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas, y los valores de los salarios en el eje de las ordenadas. Para configurar los valores de cada uno, se construye un gráfico de distribución de frecuencias para indicar los valores de evaluación de los cargos y sus respectivos salarios. Puede dibujarse la línea media o la línea de tendencia de salarios.

Esta línea puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadística de los mínimos cuadrados o por técnicas similares para la obtención de una recta o parábola que identifique la correlación entre puntos y salarios, aunque el más utilizado es el método de mínimos cuadrados, el cual consiste en el proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos.

Al tomar los resultados de la evaluación de los cargos los puntos (x) y (Y), de ahí en adelante cada cargo será vi dimensionado a través de esas dos variables.

G) Definición de franjas salariales. Consiste en verificar, que a lo largo de la línea de salarios, a cada valor en puntos le corresponda un único valor de salarios. Para lo cual es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios, aplicando un alojamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea (porcentualmente).

Las clases de los cargos son mutuamente excluyentes, de modo que los salarios de una franja pueden ser semejantes a los de otras franjas más elevadas o menos elevadas.

#### **2.2.2.2 Método HAY**

La metodología HAY es una de las más importantes para evaluar cargos, pero tiene algunas debilidades, una de ellas es que no se puede aplicar en empresas que tienen muchos cargos el cual el grado de precisión baja, es aconsejable utilizar para empresas donde el número de cargos es moderadamente manejable.

Aplicación de la metodología.

Antes de empezar con la metodología es importante definir los factores de evaluación que se utilizarán para evaluar. Es necesario en lo posible crear un manual de evaluación de cargos para definir las denominaciones y parámetros a tomar en cuenta.

<b>FACTORES</b>	<b>N°</b>
Factor 1	F1
Factor 2	F2
Factor 3	F3
Factor 4	F4
Factor 5	F5
Factor 6	F6

Realizar una clasificación preliminar en bloques dependiendo la cantidad de cargos y la diversificación.

<b>Bloque 1</b>	<b>Bloque 2</b>	<b>Bloque 3</b>
Cargo A1	Cargo B1	Cargo C1
Cargo A2	Cargo B2	Cargo C2
Cargo A3	Cargo B3	Cargo C3
Cargo A4	Cargo B4	Cargo C4
Cargo A5	Cargo B5	Cargo C5
Cargo A6	Cargo B6	Cargo C6
.....	.....	.....

Seleccionar una muestra de cargos claves de preferencia uno o dos de cada bloque

Cargos claves

<b>Bloque 1</b>	<b>Bloque 2</b>	<b>Bloque 3</b>
Cargo A5	Cargo B2	Cargo C1

Crear una matriz (a) con estos dos datos.

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5						
Cargo B2						
Cargo C1						

Ordenar verticalmente (Cargos vs Factor): asignar la unidad al cargo que tiene mayor importancia con respecto al factor, en numero consecutivo asignar a los demás cargos en orden de importancia.

Matriz (b)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5	2	3	1	1	2	3
Cargo B2	1	2	2	2	1	2
Cargo C1	3	1	3	3	3	1

Ordenar Horizontalmente (Cargo vs Factores): asignar la unidad al factor que tiene mayor importancia con respecto al cargo, en numero consecutivo asignar a los demás cargos en orden de importancia.

Matriz ©

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5	2	1	4	5	6	3
Cargo B2	1	4	2	3	5	6
Cargo C1	5	3	1	2	6	4

Puntuación vertical; al valor de 1 asignar 100 al 2 dependiendo la diferencia que exista entre los cargos asignarle un valor tomando como referencia el 100

Matriz (d)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5	60	30	100	100	90	20
Cargo B2	100	70	65	50	100	80
Cargo C1	20	100	15	20	50	100

Puntuación Horizontal; la misma metodología de la matriz anterior pero en esta es horizontalmente, asignamos 100 al valor de la unidad y los demás asignamos tomando como base el valor de 100

Matriz (e)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5	85	100	45	30	15	70
Cargo B2	100	40	80	60	20	5
Cargo C1	30	60	100	70	10	40

Ordenamiento Vertical (Puntuación): ordenar los cargos en orden descendente de acuerdo al numero que tienen.

Matriz (f)

N°	Cargo	Valor	Cargo	Valor	Cargo	Valor	....	....
1	B2	100	C1	100	A5	100	....	....
2	A5	60	B2	70	B2	65	....	....
3	C1	20	A5	30	C1	15	....	....

Relación de matrices (Matriz (f) con Matriz (e)): En la primera columna de cada bloque colocar el orden de los cargos que tiene en la matriz ordenamiento vertical.

En la segunda columna ira lo siguiente ( $C_{xx}/C_{yy}$ ) multiplicado por  $C_{zz}$  donde  $C_{xx}$

En primer lugar tomaremos un cargo representativo para tomar referencia a todo los cargos, en el caso tomamos A5 entonces el  $C_{xx}$  tomara valores de 85, 100, 45, 30, 15, 70.

Los valores de  $C_{yy}$  serán los valores mas altos de la matriz (f) 100

Los valores de  $C_{zz}$  serán todo los valores de cada columna para el primer cociente serán 100, 60, 20 así sucesivamente por cada columna

$E_{jm} (85/100)*100$

Matriz (g)

N°	Cargo	Valor	Cargo	Valor	Cargo	Valor	....	....
1	B2	85	C1	100	A5	45	....	....
2	A5	51	B2	70	B2	29	....	....
3	C1	17	A5	30	C1	7	....	....

Puntuación final del cargo

CARGOS	F1	F2	F3	.....	TOTAL
A5	51	30	45	.....	126
B2	85	70	29	.....	184
C1	17	100	7	.....	124

Ranking de cargos claves

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>
B2	184
A5	126
C1	124

Unimos todo los cargos para dar puntaje adecuado de acuerdo al cargo clave de su bloque

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJES</b>
Cargo A1	128
Cargo A2	126
Cargo A3	124
Cargo A4	127
Cargo A5	126
Cargo A6	123
.....	
Cargo B1	180
Cargo B2	184
Cargo B3	185
Cargo B4	182
Cargo B5	181
Cargo B6	180
.....	
Cargo C1	124
Cargo C2	120
Cargo C3	122
Cargo C4	123
Cargo C5	118
Cargo C6	117
.....	

Con esta información podemos hacer un ranking final de todo los cargos.

### **2.2.2.3 TEORÍA TURNER**

La teoría de Turner es otro método para evaluar cargos, también es considerado como uno de los mas precisos en el resultado final, al igual que la teoría HAY; su debilidad es que pierde afectividad cuando tenemos



demasiados cargos o la organización es muy grande porque se utiliza mucha información cualitativa, para asignar valores finales a los cargos no claves.

Veamos como es la metodología que se utiliza.

Aplicación de la metodología.

Antes de empezar con la metodología es importante definir los factores de evaluación que se utilizaran para evaluar. Es necesario en lo posible crear un manual de evaluación de cargos para definir las denominaciones y parámetros a tomar en cuenta.

<b>FACTORES</b>	<b>N°</b>
Factor 1	F1
Factor 2	F2
Factor 3	F3
Factor 4	F4
Factor 5	F5
Factor 6	F6

Realizar una clasificación preliminar en bloques dependiendo la cantidad de cargos y la diversificación.

<b>Bloque 1</b>	<b>Bloque 2</b>	<b>Bloque 3</b>
Cargo A1	Cargo B1	Cargo C1
Cargo A2	Cargo B2	Cargo C2
Cargo A3	Cargo B3	Cargo C3
Cargo A4	Cargo B4	Cargo C4
Cargo A5	Cargo B5	Cargo C5
Cargo A6	Cargo B6	Cargo C6
.....	.....	.....

Seleccionar una muestra de cargos claves de preferencia uno o dos de cada bloque

Cargos claves

<b>Bloque 1</b>	<b>Bloque 2</b>	<b>Bloque 3</b>
Cargo A5	Cargo B2	Cargo C1

Crear una matriz con estos dos datos.

Matriz (h)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5						
Cargo B2						
Cargo C1						

Ordenar verticalmente (Cargos vs Factor): asignar la unidad al cargo que tiene mayor importancia con respecto al factor, en numero consecutivo asignar a los demás cargos en orden de importancia.

Matriz (i)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5	2	3	1	1	2	3
Cargo B2	1	2	2	2	1	2
Cargo C1	3	1	3	3	3	1

Ordenar Horizontalmente (Cargo vs Factores): asignar la unidad al factor que tiene mayor importancia con respecto al cargo, en numero consecutivo asignar a los demás cargos en orden de importancia.

Matriz (j)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5	2	1	4	5	6	3
Cargo B2	1	4	2	3	5	6
Cargo C1	5	3	1	2	6	4

Puntuación vertical; utilizamos la matriz (i) en el cual al valor de 1 asignar 100 al 2 dependiendo la diferencia que exista entre los cargos asignarle un valor tomando como referencia el 100

Matriz (k)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5	60	30	100	100	90	20
Cargo B2	100	70	65	50	100	80
Cargo C1	20	100	15	20	50	100
<b>TOTAL</b>	<b>180</b>	<b>200</b>	<b>180</b>	<b>170</b>	<b>240</b>	<b>200</b>

Puntuación Horizontal; utilizamos la matriz (j) la misma metodología de la matriz anterior pero en esta es horizontalmente, asignamos 100 al valor de la unidad y los demás asignamos tomando como base el valor de 100

Matriz (l)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>TOTAL</b>
Cargo A5	85	100	45	30	15	70	345
Cargo B2	100	40	80	60	20	5	305
Cargo C1	30	60	100	70	10	40	310

Hasta este punto podemos decir que es la misma metodología que utiliza HAY, la diferencia sustancial es los siguientes cálculos, que definen el resultado final.

Conversión base 100 vertical (cargos vs factor): crear una matriz dividiendo las celdas de la matriz (k) con el total de cada columna de la misma matriz y presentarlo en forma porcentual.

Matriz (m)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>
Cargo A5	33	15	55	59	38	10
Cargo B2	55	35	36	29	42	40
Cargo C1	12	50	9	12	20	50
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Conversión base 100 Horizontal (cargo vs factores): crear una matriz dividiendo las celdas de la matriz (l) con el total de cada fila de la misma matriz (l) y presentarlo en forma porcentual.

Matriz (n)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>TOTAL</b>
Cargo A5	25	29	13	9	4	20	100
Cargo B2	32	13	26	20	7	2	100
Cargo C1	10	20	32	23	3	12	100

Relación vertical y horizontal: crear una matriz con la división de las celdas en orden correlativo, de la matriz (m) con la matriz (n)

Matriz (o)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>TOTAL</b>
Cargo A5	1.32	0.52	4.23	6.56	9.5	0.5	22.62
Cargo B2	1.72	2.69	1.38	1.45	6	20	33.25
Cargo C1	1.2	2.5	0.28	0.52	6.67	4.17	15.34
<b>TOTAL</b>	<b>4.24</b>	<b>5.71</b>	<b>5.9</b>	<b>8.53</b>	<b>22.2</b>	<b>24.7</b>	<b>71.21</b>
1/X	0.24	0.18	0.17	0.12	0.05	0.04	0.784
1/Xajustado	21.4	15.9	15.4	10.7	4.1	3.68	71.21

Puntuación preliminar

Las puntuaciones preliminares se obtiene por dos fuentes.

El primer valor se obtiene de la división de datos de la matriz

Matriz (p)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>						
A5	707	566	239	656	848	294	629	204	156	90	37	452
B2	1179	1064	557	432	555	864	309	665	172	233	147	66
C1	257	153	796	307	139	491	128	353	82	46	184	184

Matriz (q)

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>TOTAL</b>
Cargo A5	636,53	447,41	570,85	416,18	123,14	244,66	2438,77
Cargo B2	1121,49	494,63	709,59	486,98	202,45	106,93	3122,06
Cargo C1	205,31	551,26	314,73	240,31	64,00	184,12	1559,73

Ranking de cargos claves

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJE</b>
B2	3122,06
A5	2438,77
C1	1559,73

Reunimos todo los cargos para dar los puntajes adecuados de acuerdo al cargo clave de su bloque

<b>CARGOS</b>	<b>PUNTAJES</b>
Cargo A1	128
Cargo A2	126
Cargo A3	124
Cargo A4	127
Cargo A5	126
Cargo A6	123
.....	
Cargo B1	180
Cargo B2	184
Cargo B3	185
Cargo B4	182
Cargo B5	181
Cargo B6	180
.....	
Cargo C1	124
Cargo C2	120
Cargo C3	122
Cargo C4	123
Cargo C5	118
Cargo C6	117
.....	

Con esta información podemos hacer un ranking final de todo los cargos.

## **CAPITULO III**

### **3. IDENTIFICACION DE CARGOS**

Al realizar el análisis de los cargos, se observó un desorden total de los cargos, algunos tan solo se diferenciaban con otro por una actividad, o aparecía una nueva actividad se le asignaba un cargo nuevo, todo a criterio personal de los jefes o supervisores.

La identificación de cargos es el primer paso para nuestro sistema de cargos, en base a esto se diseñó todo los procesos que vienen a continuación. Por eso es muy importante definirlos bien.

En un primer lugar la empresa tenía:

21 cargos Envases.

14 cargos Condensaria

29 cargos Derivados

17 cargos Ingeniería

A continuación mostramos estos cargos, y después como fueron reducidos.

**Cargos Área Envases**

1	OPERADOR CORTE DE BOBINAS
2	OPERADOR DE INSPECCION DE LAMINAS CORTADAS
3	OPERARIO DE APILADO DE LAMINAS CORTADAS
4	OPERADOR BARNIZADO DE LÁMINAS
5	OPERADOR DE INSPECCION LAMINAS BARNIZADAS
6	OPERIO DE APILADO DE LÁMINAS BARNIZADAS
7	MECÁNICO DE LINEA ENVASES
8	OPERADOR CORTE DE TIRAS
9	OPERADOR DE PRENSADO
10	OPERADOR DE PRENSA END-O-MAT
11	OPERADOR APLICADOR DE COMPUESTOS Y EMBOLSADOR DE CABEZALES
12	OPERARIO EMBOLSADOR DE CABEZALES
13	MONTACARGUISTA
14	OPERADOR VOLANTE ENVASES
15	OPERADOR CORTE DE CUERPOS
16	OPERADOR DE ELECTROSOLDADO DE CUERPOS
17	OPERADOR DE CORTE DE CUERPOS
18	OPERADOR ELECTROSOLDADO DE CUERPOS
19	OPERADOR DE CONFORMADO Y CERRADO DE ENVASES
20	OPERADOR DE PALETIZADORA Y DEPALETIZADORA
21	OPERARIO DE ENVASES

**Cargos Área Condenseria**

1	TECNICO DE ELABORACION CONDENSERIA
2	TECNICO DE LABORATORIO CONDENSERIA
3	MECANICO DE LINEA CONDENSERIA
4	OPERADOR DE ELABORACION CONDENSERIA
5	OPERADOR DE ENVASADO CONDENSERIA

6	OPERADOR DE ESTERILIZACION CONDENSERIA
7	OPERADOR ETIQUETADO SIMPLE CONDENSERIA
8	OPERADOR ETIQUETADO COMPUESTO CONDENSERIA
9	MONTACARGUISTA
10	OPERARIO DE ELABORACION CONDENSERIA
11	OPERARIO DE ENVASADO CONDENSERIA
12	OPERADOR DE EMBALADORA CONDENSERIA
13	OPERARIO DE DOBLE TAPA
14	OPERARIO DE TAPA HERMETICA

### **Cargos Área Derivados**

1	ANALISTA DE LABORATORIO DERIVADOS
2	OPERADOR DE ELABORACION DERIVADOS
3	OPERADOR DE PASTEURIZACION - QUESO FRESCO
4	OPERADOR DE PASTEURIZACION - YOGURT
5	OPERADOR DE PASTEURIZACION - UTH
6	TECNICO QUESERO
7	OPERADOR DE SECADO DE QUESO PARMESANO
8	AYUDANTE DE SECADO DE QUESO PARMESANO
9	OPERADOR DE EMBOLSADO DE QUESO PARMESANO
10	OPERARIO DE ELABORACION DE QUESO FRESCO
11	AYUDANTE DE ELABORACION
12	OPERARIO DE RALLADO DE QUESO PARMESANO
13	OPERARIO DE CORTE DE QUESO MADURADO Y FUNDIDO
14	OPERARIO DE ACONDICIONAMIENTO DE QUESO MADURADO Y FUNDIDO
15	OPERADOR DE SIEMBRA DERIVADOS
16	OPERADOR DE ENVASADO LINEA YOGURT
17	OPERADOR DE EMPACADO YOGURT



18	OPERADOR DE C.I.P. YOGURT
19	OPERARIO – LINEA YOGURT
20	OPERADOR DE PROCESO ACEPTICO UTH
21	OPERADOR DE ENVASADO ASÉPTICO UHT
22	OPERADOR DE EMPACADO UHT
23	OPERARIO DE LINEA UHT
24	MONTACARGUISTA
25	OPERADOR - VOLPAK
26	OPERARIO DE INSPECCION
27	OPERARIO DE CAMARA
28	OPERADOR DE SOPLADO
29	OPERARIO DE SOPLADO

#### **Cargos Área Ingeniería.**

1	DIBUJANTE TÉCNICO
2	TÉCNICO CONTROLES INDUSTRIALES
3	MECÁNICO DE SERVICIOS
4	MECÁNICO AUTOMOTRIZ
5	TÉCNICO EN REFRIGERACION
6	OPERADOR DE CASA DE FUERZA
7	OPERADOR DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA
8	OPERARIO DE LUBRICACIÓN
9	MECANICO – CONDENSERÍA
10	MECANICO – DERIVADOS LÁCTEOS
11	MECANICO – ENVASES
12	MECÁNICO DE MAQUINAS, HERRAMIENTAS Y SOLDADURA
13	SOLDADOR
14	TÉCNICO INSTRUMENTISTA
15	ELECTRICISTA

16	ELECTRONICO
17	DIBUJANTE DE PROYECTOS

Con el fin de optimizar recurso humano, eliminar tiempos de ocio, estandarizar los cargos se hizo un análisis ocupacional en las áreas de envases, condensaria, derivados e ingeniería, utilizando las herramientas de hombre maquina (HM) (Anexo 1), toma de tiempos en los procesos, identificando carga laboral, diagramas de flujo (anexo 2), Layouts (anexo 3). El resultado de este análisis es la fusión de varios cargos, quedando el listado final de la siguiente manera:

### **Cargos Área Envases**

1	OPERADOR CORTE DE BOBINAS
2	OPERADOR. DE INSPECCION & APILADO DE LAMINAS CORTADAS
3	OPERADOR BARNIZADO DE LÁMINAS
4	OPERADOR DE INSPECCION Y APILADO DE LÁMINAS BARNIZADAS
5	MECÁNICO DE LINEA ENVASES
6	OPERADOR CORTE DE TIRAS & PRENSADO
7	OPERADOR DE PRENSA END-O-MAT
8	OPERADOR APLICADOR DE COMPUESTOS & EMBOLSADOR DE CABEZALES
9	MONTACARGUISTA
10	OPERADOR VOLANTE ENVASES
11	OPERADOR CORTE DE CUERPOS
12	OPERADOR DE ELECTROSOLDADO DE CUERPOS
13	OPERADOR DE CORTE & ELECTROSOLDADO DE CUERPOS

14	OPERADOR DE CONFORMADO / CERRADO DE ENVASES
15	OPERADOR DE PALETIZADORA / DEPALETIZADORA
16	OPERARIO DE ENVASES

### **Cargos Área Condenseria**

1	TECNICO DE ELABORACION CONDENSERIA
2	TECNICO DE LABORATORIO CONDENSERIA
3	MECANICO DE LINEA CONDENSERIA
4	OPERADOR DE ELABORACION CONDENSERIA
5	OPERADOR DE ENVASADO CONDENSERIA
6	OPERADOR DE ESTERILIZACION CONDENSERIA
7	OPERADOR DE ETIQUETADO CONDENSERIA
8	MONTACARGUISTA
9	OPERARIO DE ELABORACION CONDENSERIA
10	OPERARIO DE ENVASADO CONDENSERIA
11	OPERADOR DE EMBALADORA CONDENSERIA
12	OPERARIO DE TAPAS CONDENSERIA

### **Cargos Área Derivados**

1	ANALISTA DE LABORATORIO DERIVADOS
2	OPERADOR DE ELABORACION DERIVADOS
3	OPERADOR DE PASTEURIZACION - QUESO FRESCO
4	OPERADOR DE PASTEURIZACION - YOGURT
5	OPERADOR DE PASTEURIZACION - UTH
6	TECNICO QUESERO
7	OPERADOR DE SECADO DE QUESO PARMESANO
8	OPERADOR DE EMBOLSADO DE QUESO PARMESANO
9	OPERARIO DE ELABORACION DE QUESO FRESCO
10	OPERARIO DE RALLADO DE QUESO PARMESANO

11	OPERARIO DE CORTE Y ACONDICIONAMIENTO DE QUESO MADURADO Y FUNDIDO
12	OPERADOR DE SIEMBRA DERIVADOS
13	OPERADOR DE ENVASADO LINEA YOGURT
14	OPERADOR DE EMPACADO YOGURT
15	OPERADOR DE C.I.P. YOGURT
16	OPERARIO – LINEA YOGURT
17	OPERADOR DE PROCESO ACEPTICO UTH
18	OPERADOR DE ENVASADO ASÉPTICO UHT
19	OPERADOR DE EMPACADO UHT
20	OPERARIO DE LINEA UHT
21	MONTACARGUISTA
22	OPERADOR - VOLPAK
23	OPERARIO DE INSPECCION
24	OPERARIO DE CAMARA
25	OPERADOR DE SOPLADO
26	OPERARIO DE SOPLADO

### **Cargos Área Ingeniería.**

1	DIBUJANTE TÉCNICO
2	TÉCNICO CONTROLES INDUSTRIALES
3	MECÁNICO DE SERVICIOS
4	MECÁNICO AUTOMOTRIZ
5	TECNICO EN REFRIGERACION
6	OPERADOR DE CASA DE FUERZA
7	OPERADOR DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA
8	OPERARIO DE LUBRICACIÓN
9	MECANICO – CONDENSERÍA
10	MECANICO – DERIVADOS LÁCTEOS

11	MECANICO – ENVASES
12	MECÁNICO DE MAQUINAS, HERRAMIENTAS Y SOLDADURA
13	TÉCNICO INSTRUMENTISTA
14	ELECTRICISTA / ELECTRÓNICO
15	DIBUJANTE DE PROYECTOS

**Total de cargos:**

16 cargos Envases.

12 cargos Condenseria

26 cargos Derivados

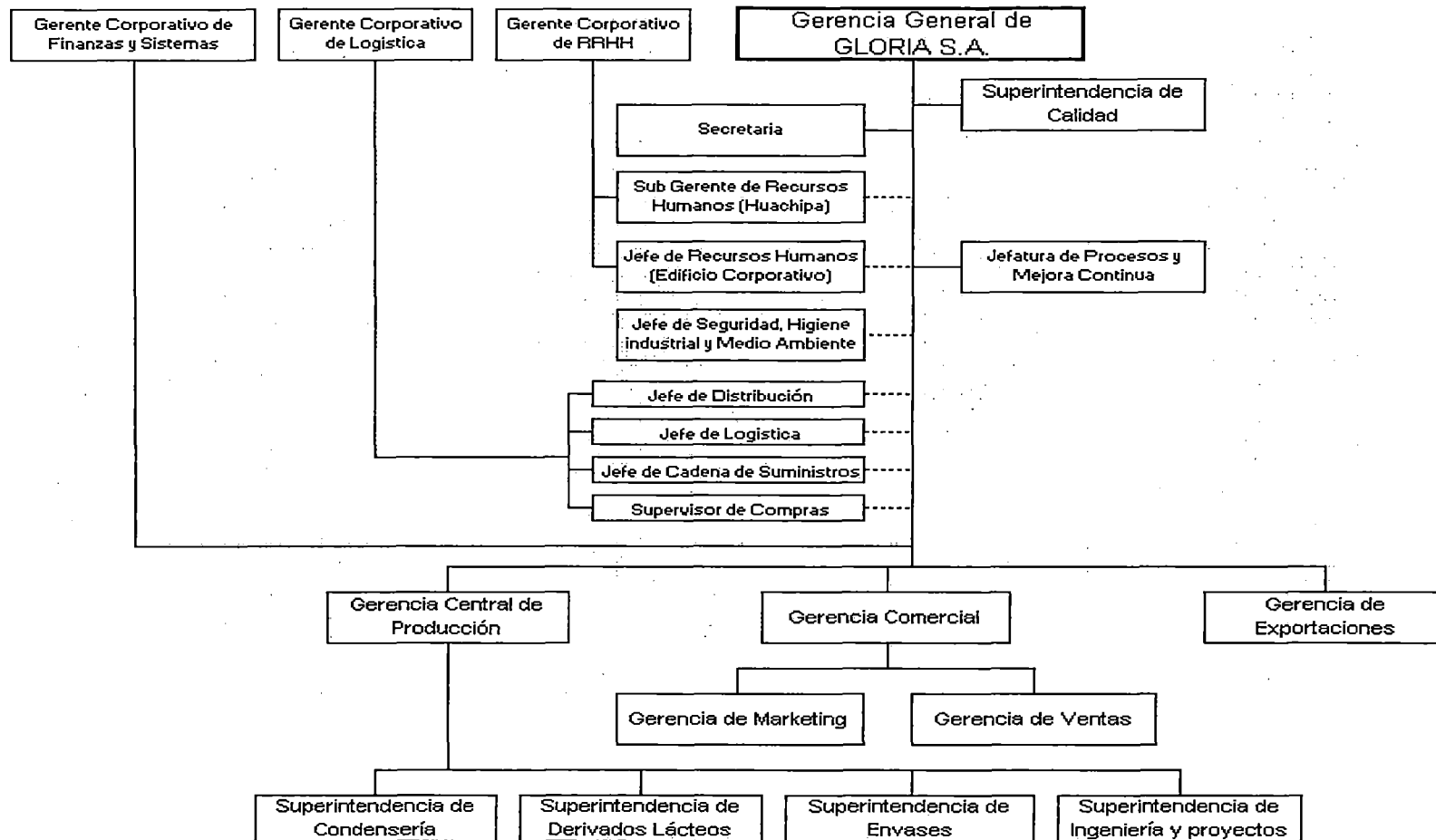
15 cargos Ingeniería

Con este resultado final se pudo diseñar el organigrama de la empresa.

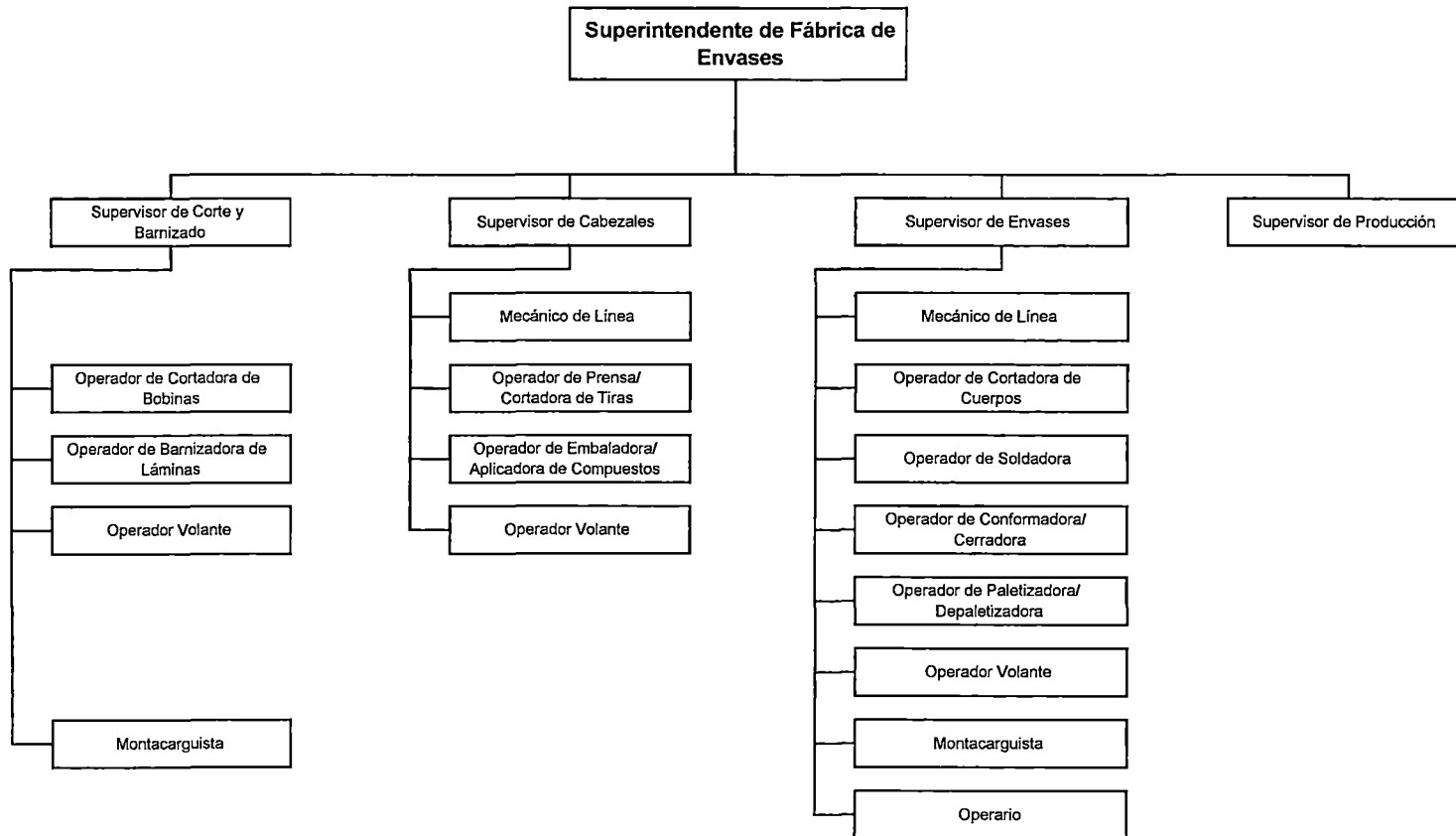
A continuación mostramos el organigrama general y el organigrama de las respectivas áreas estudiadas

3.1 Organigramas

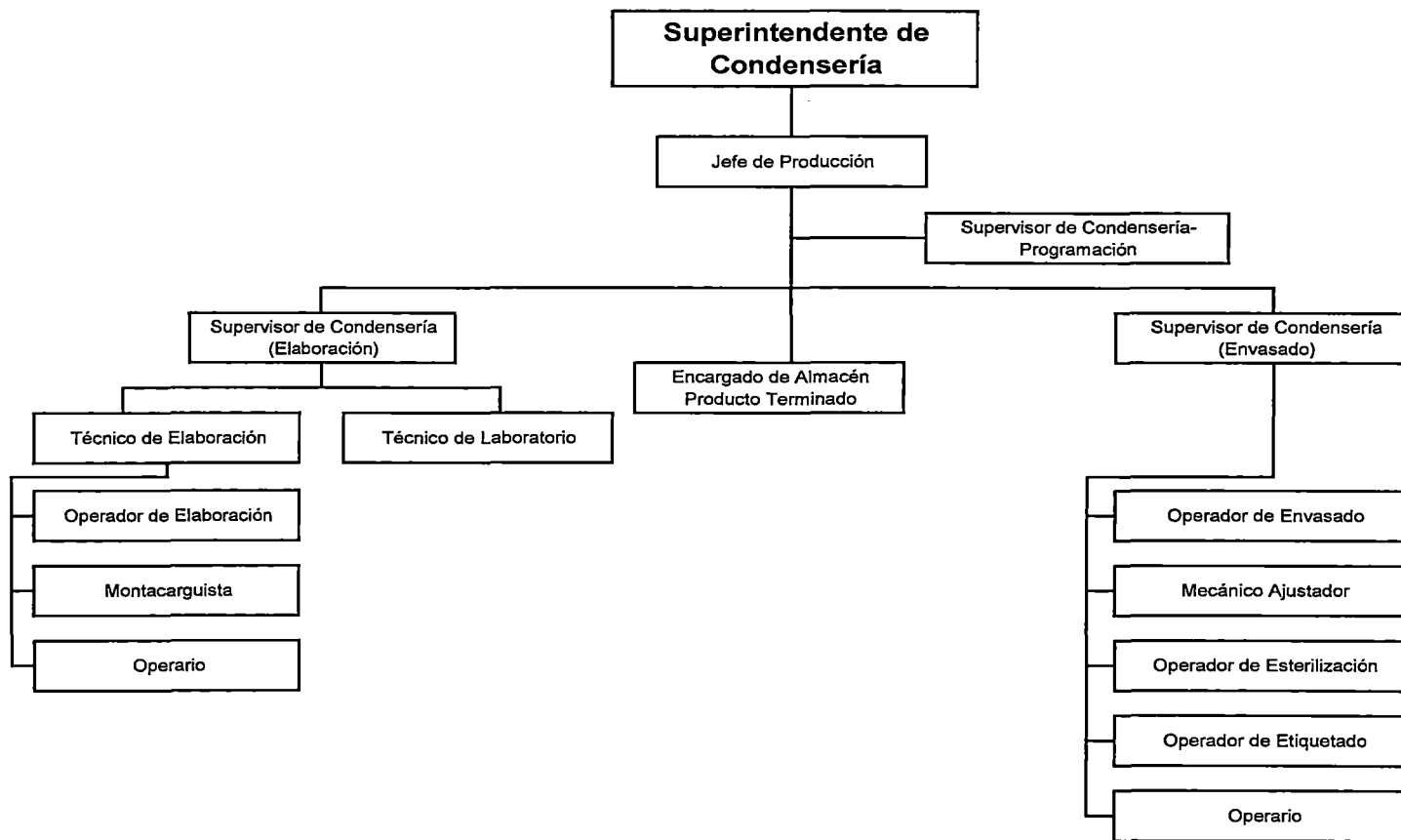
Organigrama general



### Área Envases

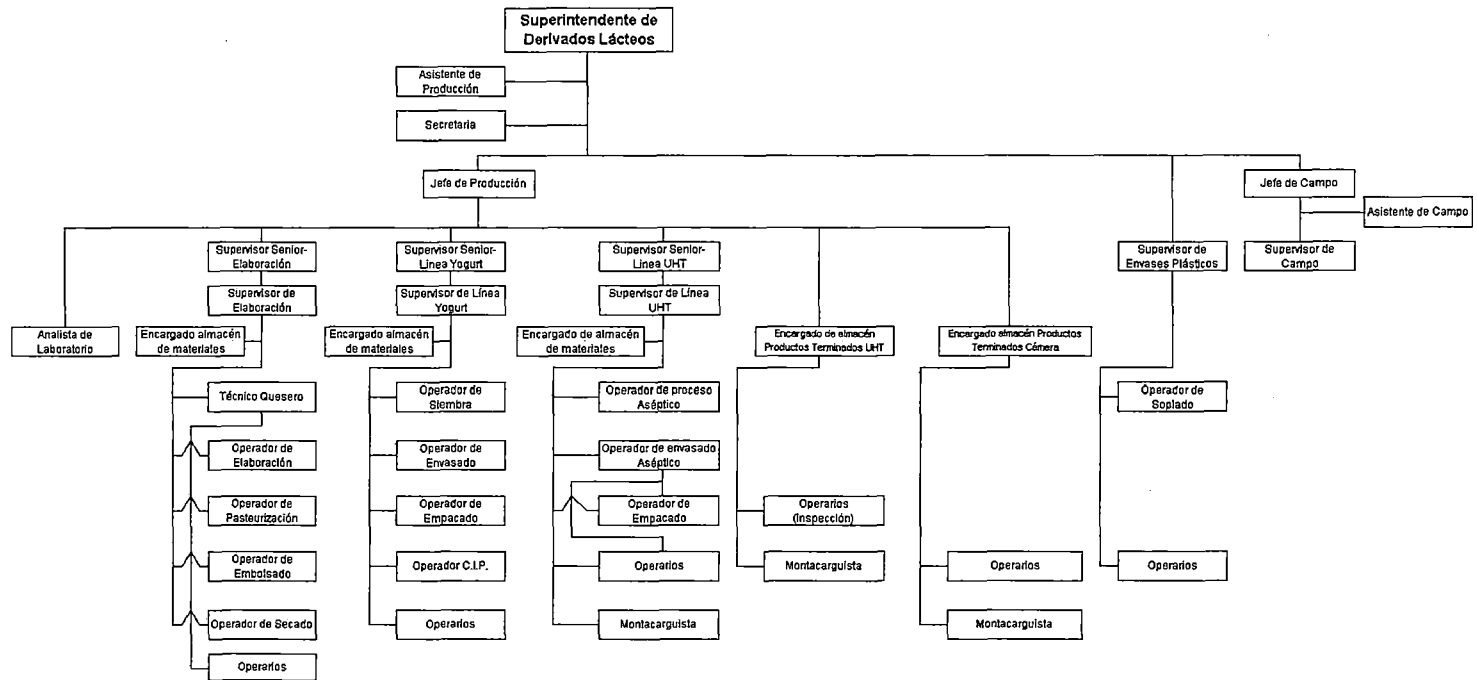


### Área Condensaría

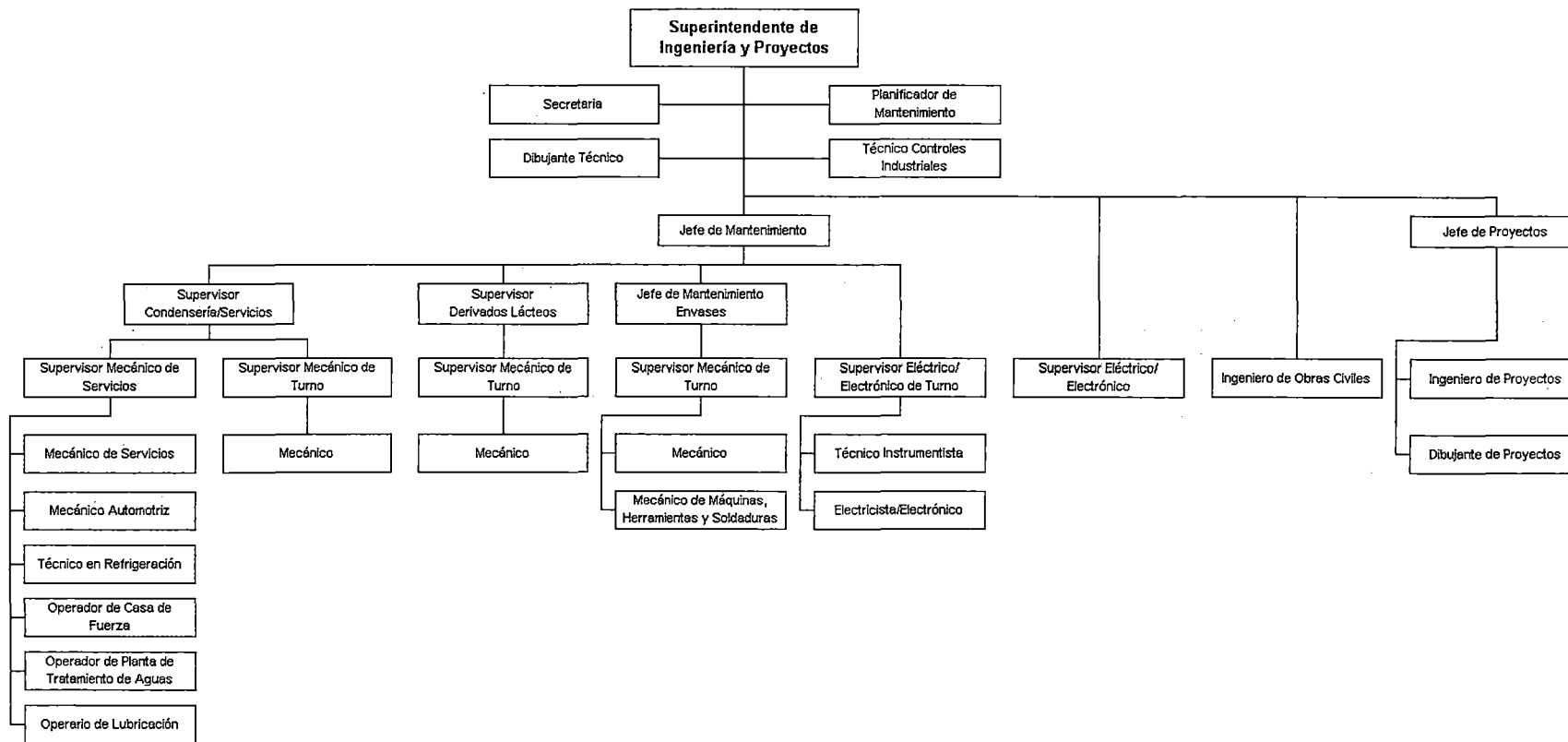




### Área Derivados



### Área Ingeniería



## CAPITULO IV

### 4. DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

Como se sabe la descripción de cargos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en la organización.

#### 4.1 METODOLOGÍA UTILIZADA.

Se utilizó una metodología mixta, es decir:

Mediante un cuestionario. (ver anexo 4)

Entrevista a los ocupantes del cargo: Las entrevistas fueron personales y grupales.

Aporte y revisión del Jefe o superintendente del área.

#### 4.2 PARTES DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El contenido de la descripción está definida en 4 partes las cuales son las siguientes:

##### a) *Ubicación del cargo*

Nos define el nombre del cargo.

La dependencia del cargo

Sobre que cargos tiene autoridad

Las coordinaciones que realiza el ocupante con otros cargos.

##### b) *Finalidad del cargo*

Nos indica cuál es el fin u objetivo del cargo en la organización.

*c) Funciones*

Presenta una lista detallada de todas las actividades que realiza el cargo a su vez tenemos el porcentaje de tiempo que ocupa en realizar dicha función, el cual nos ayuda a encontrar la carga laboral del cargo.

*d) Responsabilidad*

Hemos diferenciado las responsabilidades por varios conceptos, para poder diferenciar al momento de evaluar estos son:

- Responsabilidad por supervisión
- Responsabilidad por resultados

Dentro de las responsabilidades se incluyen los Indicadores de gestión, Relaciones internas y externas, Errores

*e) Perfil del cargo*

- Formación académica: que estudios debe tener el ocupante del cargo
- Experiencia: Cuanto tiempo de experiencia debe tener el ocupante del cargo
- Competencias Técnicas: Que conocimientos debe tener el ocupante del cargo.
- Competencias personales: son todas las aptitudes que adquiere la persona en el transcurso de su vida

**4.3 EJEMPLO DEL MANUAL DE DESCRIPCIONES DE CARGOS**

A continuación mostraremos un ejemplo de las descripciones de cargos que obtuvimos con todo este análisis.

La secuencia será:

- Envases.
- Condensaria.
- Derivados
- Ingeniería.

**Cargo de envase**

CARGO :	<b>OPERADOR CORTE DE BOBINAS</b>
DEPENDENCIA	Supervisor de corte y barnizado
AUTORIDAD :	No ejerce autoridad
PRINCIPALES COORDINACIONES :	Operadores y montacarguistas de línea de corte y barnizado.

**1. FINALIDAD DEL PUESTO**

Operar y controlar las máquinas asignadas para la producción de láminas de hojalata, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la empresa.

**2. FUNCIONES**

Habilitar bobinas de hojalata y ponerlas a disposición del Rebobinador.	15%
Operar la máquina cortadora de láminas y ejecutar los procesos de corte de láminas de hojalata, cambios de matriz de corte por tipo requerido de lámina y ajustes necesarios para la producción de las mismas.	30%
Realizar la Inspección visual (zona de espejos) de la hojalata en proceso de cortado así como verificar el funcionamiento del detector de espesor (Vollmer) y el de perforaciones (Pin hole).	20%
Verificar ocurrencias (anomalías, disponibilidad de insumos y el estado de los equipos) e informar a su superior inmediato.	5%
Efectuar actividades de limpieza, lubricación y mantenimiento preventivo en las máquinas a su cargo o las que le asigne el superior inmediato.	10%
Registrar los datos necesarios para la trazabilidad del producto.	10%
Cumplir con las actividades descritas dentro del Sistema integrado de gestión	5%

Cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, el de Seguridad e Higiene Industrial y el Manual HACCP	5%
--	----

### 3. RESPONSABILIDAD

#### 3.1 Por Supervisión

Puestos de trabajo a su cargo	Supervisión directa	Supervisión indirecta
No ejerce autoridad		

#### 3.2 Por Resultados

<b>Procesos bajo su responsabilidad</b>
Corte de Bobinas para el conformado de láminas.
<b>Procesos en el cual tus actividades tienen incidencia</b>
Fabricación de Cabezales y Envases de Hojalata
Barnizado de Láminas Cortadas

#### 3.3 Indicadores de Gestión

TVC
-----

#### 3.4 Relaciones internas y externas

Institución/Area	Cargo	Objetivo
Ingeniería	Mecánico	Revisar el estado de los equipos.
Control de Calidad	Inspector	Información de calidad de materiales

#### 3.5 Errores

Errores que se puede cometer en el puesto	Implicancia para la empresa	Probabilidad de ocurrencia
Falta de comunicación oportuna	Perdida de material	5%

## 4. PERFIL PUESTO

### 4.1 Formación académica

Estudios técnicos de Mecánica, Eléctrica o carreras afines
--

### 4.2 Experiencia

Experiencia (mínima necesaria)	Tiempo mínimo
Haber laborado en puestos similares	1 año

### 4.3 Competencias técnicas.

#### 4.3.1 Conocimientos generales

Ingles técnico básico.

Diagnóstico de fallas y métodos de solución.

Mantenimiento industrial, mecánico y de planta.

Nociones básicas de las maquinas, equipos y proceso de la fabricación de envases.

#### 4.3.2 Conocimiento de procesos productivos

Metrología.

Proceso de corte de bobinas.

Fabricación de envases de hojalata y cabezales que fabrica la empresa.

#### 4.3.3 Conocimiento de materiales e insumos

Lubricantes, condiciones de calidad de hojalata.

#### 4.3.4 Conocimiento de maquinaria o equipo

Cortadora de bobinas, el sistema hidráulico y neumático de la planta de envase.

### 4.3 Competencias personales

Trabajo en equipo, Orientación al logro, Trabajo bajo presión, Comunicación efectiva, Destreza manual, Rapidez operativa, Seguimiento de instrucciones, Dinamismo
---

**Cargo de Condenseria**

CARGO :	<b>TÉCNICO DE LABORATORIO CONDENSERIA</b>
DEPENDENCIA :	Supervisor de Condensaría (Elaboración)
AUTORIDAD :	No ejerce autoridad
PRINCIPALES COORDINACIONES:	Supervisor de Elaboración, Técnico de Elaboración

**1. FINALIDAD DEL PUESTO**

Ejecutar los análisis y pruebas de laboratorio establecidos para la leche evaporada, para el abastecimiento del área de envasado y acondicionamiento.

**2. FUNCIONES**

Realizar pruebas de laboratorio físicas y químicas, cualitativas y cuantitativas, con fin de determinar si la leche evaporada elaborada se encuentran dentro de los estándares establecidos.	5%
Determinar la composición de la leche evaporada elaborada, evaluar la necesidad de su estandarización y determinar la cantidad de insumos lácteos a utilizar para estandarizarla de ser necesario.	33%
Incorporar vitaminas y aditivos a los tanques de leche evaporada, de acuerdo a las cantidades establecidas para cada producto.	15%
Realizar la prueba piloto de fosfato en el tanque de leche evaporada y adicionar fosfato en el mismo de acuerdo a lo indicado por el supervisor de condensaría (Elaboración).	23%
Registrar los resultados de los análisis y pruebas e informar a su superior	5%
Determinar el PH de los tanques de la leche evaporada.	5%
Determinar la viscosidad de las muestras piloto.	3%
Enviar las muestras a derivados lácteos para determinación del	3%



grado de homogeneización.	
Comparar fosfato de prueba para control de calidad.	2%
Analizar otras muestras (derivados lácteos o calidad).	2%
Cumplir con las actividades descritas dentro del Sistema Integrado de Gestión	2%
Cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, de Seguridad e Higiene Industrial y el Manual de HACCP	2 %

### 3. RESPONSABILIDAD

#### 3.1 Por Supervisión

Puestos de trabajo a su cargo	Supervisión directa	Supervisión indirecta
Ayudante de laboratorio	X	
Operario de estandarización		X

#### 3.2 Por Resultados

<b>Procesos bajo su responsabilidad</b>
Análisis de leche evaporada. Prueba piloto de fosfato para termo – estabilidad de leche evaporada. Estandarización de leche evaporada.
<b>Procesos en la cual sus actividades tienen incidencia</b>
Calidad de leche evaporada Envasado y acondicionamiento

#### 3.3 Indicadores de Gestión

Volumen de producción de leche evaporada
--

#### 3.4 Relaciones internas y externas

Institución/Área	Cargo	Objetivo
Derivados Lácteos	Analista de laboratorio e I & D	Análisis de muestras
Control de Calidad	Analista de laboratorio	Análisis de muestras

### 3.5 Errores

Errores que se pueden cometer en el puesto	Implicancia para la empresa	Probabilidad de ocurrencia (%)
Análisis de leche evaporada defectuoso	Retraso en Producción	3 – 5%
Mal cálculo de estandarización	Retraso en Producción	2 – 4%
Mala agitación de tanques de leche	Retraso en Producción	< 2%

## 4. PERFIL PUESTO

### 4.1 Formación académica

Estudios técnicos en Laboratorio o carreras afines
--

### 4.2 Experiencia

Experiencia (mínima necesaria)	Tiempo mínimo
Haber laborado en puestos similares	1 año

### 4.3 Competencias técnicas.

4.3.1 Conocimientos generales
Ms Office nivel básico
Análisis de leche y productos lácteos.
Inglés técnico nivel básico
Sistemas de Calidad (ISO, HACCP, BPM).
Conocimiento básico del proceso de elaboración de lácteos
Procesos industriales automatizados.
4.3.2 Conocimientos de procesos administrativos

Procesos de elaboración, envasado y esterilización de leche evaporada

#### **4.3.3 Conocimientos de insumos y materiales**

Tipos de leches en polvo, tipos de vitaminas, tipos de solventes

#### **4.3.4 Conocimientos de maquinarias y equipos**

Equipo molonier, centrifugas, tanques de almacenamiento, microscopio, potenciómetro.

#### **4.4 Competencias personales**

Trabajo en equipo, Orientación al logro, Trabajo bajo presión, Comunicación efectiva, Criterio, Organización, Destreza manual, Atención, Empleo de conocimientos

**Cargo Derivados**

CARGO :	<b>OPERADOR DE ELABORACIÓN DERIVADOS</b>
DEPENDENCIA :	Supervisor de Elaboración
AUTORIDAD :	No ejerce.
PRINCIPALES COORDINACIONES :	Analista de Laboratorio, Auxiliares de Calidad, Operador de Pasteurización, Técnico Quesero, Encargado de Almacén de Materiales, Montacarguista, Operadores de Siembra

**1. FINALIDAD DEL PUESTO**

Ejecutar el mezclado inicial de los ingredientes para la fabricación de los productos según los procedimientos y bajo los parámetros de calidad establecidos.
---

**2. FUNCIONES**

Preparar y agregar insumos para la elaboración de los productos de derivados lácteos de acuerdo al Programa de Producción y lo indicado por el Supervisor	66%
Realizar la limpieza de los equipos y líneas de la sala de mezcla.	20%
Verificar ocurrencias (disponibilidad de insumos y estado de los equipos a su cargo) e informar a su superior inmediato.	10%
Cumplir con las actividades descritas dentro del Sistema de Gestión de Calidad	2%
Cumplir el RIT, de Seguridad e Higiene Industrial y el Manual de HACCP	2%

### 3. RESPONSABILIDAD

#### 3.1 Por Supervisión

Puestos de trabajo a su cargo	Supervisión directa	Supervisión indirecta
No ejerce autoridad		

#### 3.2 Por Resultados

<b>Procesos bajo su responsabilidad</b>
Mezcla de productos lácteos, Control y limpieza de equipos bajo su cargo.
<b>Procesos en el cual sus actividades tienen incidencia</b>
Elaboración de jugos.
<b>Maquinaria y equipo que utiliza su puesto de trabajo.</b>
Mezclador, filtros, bombas, tanques, agitadores, tuberías, válvulas, paneles de control

#### 3.3 Indicadores de Gestión

Tiempo de Limpieza C.I.P, Grado de contaminación microbiológica, Cumplimiento de parámetros en el lavado de los tanques, Tiempo efectivo de operación
---

#### 3.4 Relaciones internas y externas

Institución/Área	Cargo	Objetivo
Derivados Lácteos	Supervisor de elaboración	Coordinar las actividades del área.

#### 3.5 Errores

Errores que se pueden cometer en el puesto	Implicancia para la empresa	Probabilidad de ocurrencia
Agregar un insumo por otro	Retraso de producción	0.5%

#### **4. PERFIL PUESTO**

##### **4.1 Formación académica**

Estudios técnicos en Electricidad, Electrónica o carreras afines

##### **4.2 Competencias técnicas.**

###### **4.2.1 Conocimientos Generales.**

Elaboración de quesos, néctares y yogurt.

###### **4.2.2 Conocimientos de procesos productivos y administrativos**

Mezcla y tratamiento térmico

###### **4.2.3 Conocimientos de materiales e insumos**

Leche fresca, insumos químicos desinfectantes

###### **4.2.4 Conocimientos de maquinaria y/o equipos**

Bombas, agitadores, tanques, válvulas, tuberías, mezcladoras, Equipo de elaboración

##### **4.4 Competencias personales**

Trabajo en equipo, Orientación al logro, Trabajo bajo presión, Comunicación efectiva, Destreza manual, Rapidez operativa, Seguimiento de instrucciones, Dinamismo

**Cargo Ingeniería.**

CARGO :	<b>TÉCNICO CONTROLES INDUSTRIALES</b>
DEPENDENCIA :	Superintendencia de Ingeniería y Proyectos
AUTORIDAD :	No ejerce autoridad
PRINCIPALES COORDINACIONES :	Jefe de Mantenimiento, Supervisor Eléctrico / Electrónico, Supervisores Eléctrico / Electrónico de Turno, Técnico Instrumentista, Secretaria del área, supervisores de producción de las áreas de producción de la planta, Dibujante Técnico.

**1. FINALIDAD DEL PUESTO**

Inspeccionar, supervisar y controlar el adecuado funcionamiento de los sistemas de automatización de los equipos e instalaciones de la planta.
--

**2. FUNCIONES**

Programar controladores lógicos programables (PLC) en los equipos y maquinarias que lo requieran.	46%
Diseñar y optimizar los sistemas de control de las áreas de producción de la planta de acuerdo a las indicaciones de su superior inmediato.	20%
Apoyar al supervisor eléctrico / electrónico de turno en trabajos de mantenimiento en las áreas de producción de la planta.	10%
Coordinar, por indicación de su superior inmediato, el avance de los trabajos de instalación y modificación de instalaciones eléctricas efectuados por terceros.	10%
Apoyar en las actividades de mantenimiento que le asigne su superior inmediato.	10%
Cumplir con las actividades descritas dentro del Sistema de	2%

Gestión de Calidad	
Cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, de Seguridad e Higiene Industrial	2%

### 3. RESPONSABILIDAD

#### 3.1 Por Supervisión

Puestos de trabajo a su cargo	Supervisión directa	Supervisión indirecta
No ejerce autoridad		

#### 3.2 Por Resultados

<b>Procesos bajo su responsabilidad</b>
Programación de los controladores lógicos programables (PLC).
<b>Procesos en el cual tus actividades tienen incidencia</b>
Procesos automáticos de las áreas de producción Lotes de producción homogéneo.
<b>Equipo que utiliza su puesto de trabajo.</b>
PC, cables de comunicación, software de programación, multímetros, RPM, calibradores de presión

#### 3.3 Indicadores de Gestión

Cumplimiento de los programas asignados
---

#### 3.4 Relaciones internas y externas

Institución/Area	Cargo	Objetivo
Producción	Supervisor	Coordinaciones de trabajos de mejora y nuevas instalaciones.
Proveedores de servicio	Jefe de Proyecto	Solicitud de equipos e información técnica.

#### 3.5 Errores

Errores que se puede cometer en el puesto	Implicancia para la empresa	Probabilidad de



		<b>ocurrencia</b>
Error en tiempo estimado de ejecución de un proyecto	Retrasos en proyectos Económicos	0.01%

#### 4. PERFIL PUESTO

##### 4.1 Formación académica

Estudios técnicos en Controles Industriales o carreras afines

##### 4.2 Experiencia

<b>Experiencia (mínima necesaria)</b>	<b>Tiempo mínimo</b>
Haber laborado en puestos similares	2 años

##### 4.3 Competencias técnicas.

###### 4.3.1 Conocimientos Generales.

Instrumentación y Programación de PLC`s

MS Office nivel intermedio y Redes informáticas (*deseable*)

Inglés técnico nivel intermedio

###### 4.3.2 Conocimientos de procesos productivos y administrativos

Proceso generales de elaboración de jugos, derivados lácteos, leches, y otros

Procesos generales de fabricación de envase de hojalata que fabrica envases.

SAP: módulos de PP y de PM.

###### 4.3.3 Conocimientos de materiales

Equipos de electrónica y materiales para automatización

###### 4.3.4 Conocimientos de maquinaria y/o equipos

Bombas, pasteurizadores, válvulas, esterilizadores, controlador temperatura y presión.

##### 4.4 Competencias personales

Trabajo en equipo, Orientación al logro, Trabajo bajo presión, Comunicación efectiva, Criterio, Organización, Destreza manual, Atención y Empleo de conocimientos

## CAPITULO V

### 5. EVALUACION DE CARGOS

Es importante mencionar que este capitulo es la parte final del sistema de cargos definido en nuestro modelo de competencias.

El resultado de este proceso sirve como base de todo los procesos de nuestro modelo de competencias:

#### 5.1 METODOLOGÍA UTILIZADA:

Es muy importante seleccionar bien la metodología de tu evaluación de cargos que se adecue a tu organización, en el mercado podemos encontrar muchos sistemas caso HAY, TURNER, EVALUACION DE PUNTOS, EVALUACION POR COMPARACION DE FACTORES, SKILL BASED PAY, entre otras metodologías, hay muchas organizaciones que han fracasado en realizar evaluación de cargos por tomar metodologías que no se adecua a la realidad de su empresa, por ello es la importancia de dicha selección, en nuestro caso se diseño un nuevo sistema de evaluación tomando teorías de HAY; TURNER y EVALUACION DE PUNTOS, obteniendo resultados óptimos ya que al comparar con HAY y TURNER estaban muy lejanos a nuestra realidad como organización.

**5.2 SECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DE CARGOS****5.2.1 PASO I: DEFINICIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN DE CARGOS.**

Mostramos el manual de Evaluación que se diseñado.

**Objetivo:** El objetivo fue determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización. De igual modo determinar la posición relativa de cada cargo con los demás, las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de beneficios dentro de la organización.

**Alcance:** El alcance de esta evaluación es para los cargos de nivel Técnicos, operadores y operarios de la empresa

**Elección y definición de los factores de evaluación:** Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los puestos que se evalúen.

Definimos 7 factores de Evaluación los cuales son:

<b>F1</b>	EXIGENCIAS FISICAS
<b>F2</b>	FORMACION
<b>F3</b>	RESPONSABILIDAD POR MATERIALES O INSUMOS
<b>F4</b>	RESPONSABILIDAD DE MAQUINARIA Y EQUIPOS
<b>F5</b>	RESPONSABILIDAD POR PROCESOS
<b>F6</b>	RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS
<b>F7</b>	CONDICIONES DE TRABAJO

A continuación presentamos la Definición y el significado de cada uno de los factores de evaluación.

Los números en romanos en primera instancia nos ayudara a tener un valor, producto de la intersección de las filas con las columnas.

**F1: EXIGENCIAS FISICAS**

La medición se basa por las dos fuentes:

- El esfuerzo físico a la cual esta expuesto el ocupante del puesto de trabajo.
- La frecuencia a la cual el esfuerzo físico esta expuesto

A continuación construimos la siguiente matriz que nos ayudara a valorar el puesto en el siguiente factor.

Para calificar, ubique en la matriz de doble entrada el puntaje que le corresponde al puesto

<b>Esfuerzo físico</b>	<b>Frecuencia</b>		
	<b>A veces</b>	<b>Moderadamente</b>	<b>Siempre</b>
<b>Leve</b> Esfuerzo visual, auditivo, olfativo, mental, Tensión nerviosa, desplazamiento de un lugar a otro, levanta peso	I	II	III
<b>Intermedio</b> Esfuerzo visual, auditivo, olfativo, mental, Tensión nerviosa, desplazamiento de un lugar a otro, levanta peso	IV	V	VI
<b>Alto</b> Esfuerzo visual, auditivo, olfativo, mental, Tensión nerviosa, desplazamiento de un lugar a otro, levanta peso	VII	VIII	IX

**F2: FORMACION:** Mide por dos entradas

- i. La educación formal que provee las capacidades obtenidas en centros académicos u otras vías educativas.
- ii. La experiencia, esto es, las vivencias acumuladas por una persona durante la totalidad del ejercicio de sus actividades en el campo laboral.

Educación	Experiencia		
	Menor o igual a 1 año	Mayor a 1 año menor a 3 años	Mayores e igual a 3 años
<b>Secundaria completa:</b> Conocimientos y habilidades elementales tales como leer y escribir, u otros conocimientos necesarios para operar equipo simple o efectuar tramites repetitivos de rutina.	I	II	III
<b>Estudios Técnicos</b> Estudios concluidos en carreras de procesos industriales	IV	V	VI
<b>Estudios Técnicos</b> Estudios concluidos en carreras de procesos industriales y especialización en procesos industriales de la empresa.	VII	VIII	IX

**F3: RESPONSABILIDAD POR MATERIALES O INSUMOS**

Mide:

La medición se basa por las dos fuentes:

- La implicancia que tiene en costos si el material o insumo es dañado
- La Probabilidad de ocurrencia por la complejidad en el uso material

<b>Implicancia en costos</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia por la complejidad en el uso del material</b>		
	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>Bajo:</b> Implicancia en el costo del material o insumos no es considerable.	I	II	III
<b>Intermedio:</b> Implicancia en el costo del material o insumos es moderadamente considerable	IV	V	VI
<b>Alto:</b> Implicancia en el costo del material o insumos es considerable.	VII	VIII	IX

**F4: RESPONSABILIDAD DE MAQUINARIA Y EQUIPOS**

Mide:

La medición se basa por las dos fuentes

- La implicancia que tiene en costo si la máquina o equipo es dañado.
- La Probabilidad de ocurrencia por la complejidad en el uso de la máquina o equipo.

Implicancia en costos	Probabilidad de ocurrencia por la complejidad en el uso de la máquina o equipo		
	Bajo	Intermedio	Alto
Bajo: Implicancia en el costo de reparación de la máquina o equipo no es considerable.	I	II	III
Intermedio: Implicancia en el costo de reparación de la máquina o equipo es moderadamente considerable	IV	V	VI
Alto: Implicancia en el costo de reparación de la máquina o equipo es considerable.	VII	VIII	IX

**F5: RESPONSABILIDAD POR SUB PROCESOS:**

La medición se basa por las dos fuentes:

- El nivel si el sub proceso es critico y la cantidad de sub procesos que esta bajo su responsabilidad.

Nivel critico del sub proceso	Numero de sub procesos		
	Un Sub Proceso	Dos Sub Procesos	>= a tres Sub Procesos
<b>REDUCIDO:</b> El Sub Proceso contiene un limitado numero de tareas simples y repetitivas, susceptibles de ejecutarse cumpliendo tan solo instrucciones o siguiendo determinado procedimientos o método preciso, el cual se consideraría como un proceso no critico.	I	II	III
<u>INTERMEDIO</u>	IV	V	VI
<b>CONSIDERABLE:</b> El Sub proceso tiene un numero apreciable de tareas variadas y diversificadas, su ejecución requiere aplicar una gama de técnicas, procedimientos, métodos de trabajo, practicas, etc. Se considera también todo los sub procesos llamado críticos.	VII	VIII	IX



**F6: RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:** Mide la responsabilidad de lograr resultados, tal responsabilidad se traduce en el cuidado que es necesario observar a fin de evitar errores que pudieran afectar los resultados del trabajo u ocasionar otros perjuicios

<b>Magnitud o importancia del error</b>	<b>PROBABILIDAD DE DETECTAR OPORTUNAMENTE EL ERROR</b>		
	<b>El error puede detectarse fácilmente</b>	<b>Mediana dificultad en detectar el error</b>	<b>El error es difícil de detectar</b>
<b>REDUCIDO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perjuicios reducidos en el proceso productivo,</li> <li>• Efectos leves en variables de cantidad, calidad, costo, otros daños</li> </ul>	I	II	III
<b>INTERMEDIO</b>	IV	V	VI
<b>ALTA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perjuicios relevantes en el proceso productivo.</li> <li>• Efectos severos sobre las variables cantidad, calidad, costo</li> <li>• Daño económico de importancia a la empresa, otros daños</li> </ul>	VII	VIII	IX

**F7: CONDICIONES DE TRABAJO**

Mide: Las condiciones ambientales y Condiciones de riesgo en el puesto de trabajo.

<b>Condiciones</b>	<b>Nivel de Exposición</b>		
	<b>Pocas veces</b>	<b>Regular</b>	<b>Siempre</b>
<b>REDUCIDO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones ambientales:</b> Exceso de polvo, Humedad, Gases nocivos, Olores, Productos químicos, Corriente de aire.</li> <li>• <b>Condiciones de Riesgos personales:</b> Atascamiento de manos en maquina, Perdida de la vista, Sordera, Otros accidentes</li> </ul>	I	II	III
<b>INTERMEDIO</b>	IV	V	VI
<b>ALTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones ambientales:</b> Exceso de polvo, Humedad, Gases nocivos, Olores, Productos químicos, Corriente de aire.</li> <li>• <b>Condiciones de Riesgos personales:</b> Atascamiento de manos en maquina, Perdida de la vista, Sordera, Otros accidentes</li> </ul>	VII	VIII	IX

### **5.2.2 PASO 2: FORMACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN DE CARGOS**

El comité de evaluación estuvo formado por el:

Gerente General

Superintendente de Envases

Superintendente de Condenseria

Superintendente de Derivados

Superintendente de Ingeniería

Gerente Corporativo de Recursos Humanos

Como recomendación: es muy importante la presencia en el comité, de los dueños de cada proceso ya que estamos comparando cargos de diversas áreas y cada dueño del proceso debe sustentar, por experiencia nuestra nos ayudo mucho la presencia de estas personas ya que al momento de evaluar surgían dudas el cual ellos levantaban dicha duda.

### **5.2.3 PASO 3: VOTACIÓN DE ACUERDO A LOS FACTORES ELEGIDOS.**

Antes de la votación se realizo una presentación del cargo, de acuerdo a la descripción de cargos, la presentación lo realizo cada dueño del proceso, al igual absolvió las dudas surgidas por los representantes del comité.

Se realizo las votaciones de todo los cargos por cada factor, al termino de las votaciones existían diferencias en los votos, en consenso se determinaba el voto del cargo por cada factor.

Este punto es muy importante, pues es el inicio de todo la información para la respectiva valoración de los cargos,

Mostramos a continuación las votaciones de todo el comité sobre el cargo Técnico de Elaboración de condenseria.

**Votos del comité:**

<b>CARGOS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>F4</b>	<b>F5</b>	<b>F6</b>	<b>F7</b>
Gerente General	IV	VIII	VII	VII	VI	VII	VI
Superintendente de Envases	VII	IX	IX	VII	IX	IX	IV
Superintendente de Condenseria	VIII	IX	VIII	IX	IX	IX	VII
Superintendente de Derivados	VIII	IX	VI	VIII	VIII	IX	V
Superintendente de Ingeniería	VI	VIII	VI	VI	VI	VIII	V
Gerente Corporativo RRHH	VI	VIII	VII	VII	IX	VIII	VI
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>VI</b>	<b>IX</b>	<b>VIII</b>	<b>VII</b>	<b>IX</b>	<b>VIII</b>	<b>V</b>

Estos resultado se obtuvo en consenso, como vemos en el cuadro el resultado final en algunos casos varia del promedio, casos como responsabilidades por materiales hay mas votos por el V y VII pero al final se tomo el valor de VIII, este resultado es por la buena sustentación de la persona que voto por el VIII convenciéndolos a todo los integrantes del comité a votar por el VIII.

En general se presentan muchos eventos atípicos, que al final el comité toma la decisión de dar el valor respectivo a cada cargo por factor.

**5.2.4 PASO 4: RESULTADO DE CARGOS EVALUADOS**

**Cargos evaluados:** a continuación mostramos el resultado de los votos por cargo

Área envases

EVALUACION DE CARGOS							
Factor de Evaluación	Exigencias Físicas	Formación	Responsabilidad x Materiales	Responsabilidad de Máquinas	Responsabilidad x Sub Procesos	Responsabilidad x Resultados	Condiciones de Trabajo
Puesto de Trabajo							
MECÁNICO DE LINEA ENVASES	V	IX	VI	VII	IX	IX	VI
OPERADOR CORTE DE BOBINAS	VI	VI	VI	VI	VI	VIII	V
OPERADOR. DE INSPECCION & APILADO DE LAMINAS CORTADAS	V	IV	V	III	V	V	V
OPERADOR BARNIZADO DE LÁMINAS	V	VI	VI	VII	VI	VI	VI
OPERADOR DE INSPECCION Y APILADO DE LÁMINAS BARNIZADAS	V	V	VI	IV	VI	VI	VI
OPERADOR CORTE DE TIRAS & PRENSADO	IX	V	II	VII	VI	V	IX
OPERADOR DE PRENSA END-O-MAT	V	IX	II	VIII	VI	V	VI
OPERADOR APLICADOR DE COMPUESTOS & EMBOLSADOR DE CÁBEZALES	VI	V	II	V	III	V	IX
OPERADOR VOLANTE ENVASES	V	V	V	V	VI	V	VI
OPERADOR CORTE DE CUERPOS	VI	IV	II	VII	VI	V	VI
OPERADOR DE ELECTROSOLDADO DE CUERPOS	V	IX	III	VIII	IX	VIII	IX
OPERADOR DE CORTE & ELECTROSOLDADO DE CUERPOS	V	IX	III	VIII	IX	VIII	IX
OPERADOR DE CONFORMADO / CERRADO - DE ENVASES	V	IX	III	VIII	IX	VIII	IX
OPERADOR DE PALETIZADORA / DEPALETIZADORA	V	IV	II	V	V	IV	V
OPERARIO DE ENVASES	II	IV	II	II	II	V	III

## Área Derivados

EVALUACION DE CARGOS								
Puesto de Trabajo	Factor de Evaluación	Exigencias Físicas	Formación	Responsabilidad x Materiales	Responsabilidad de Máquinas	Responsabilidad x Sub Procesos	Responsabilidad x Resultados	Condiciones de Trabajo
ANALISTA DE LABORATORIO DE DERIVADOS		VI	IX	IX	VI	VII	VII	VI
OPERADOR DE ELABORACION DERIVADOS		IX	VIII	IX	VI	VI	IX	V
OPERADOR DE PASTEURIZACION - QUESO FRESCO		V	V	II	IX	IX	VI	VIII
OPERADOR DE PASTEURIZACION - YOGURT		V	V	II	IX	IX	VI	VIII
OPERADOR DE PASTEURIZACION - UTH		V	V	II	IX	IX	VI	VIII
TECNICO QUESERO		VI	VIII	IV	IV	VI	V	VIII
OPERADOR DE SECADO DE QUESO PARMESANO		VI	IV	II	IV	III	V	III
OPERADOR DE EMBOLSADO DE QUESO PARMESANO		V	IV	III	II	VI	III	III
OPERARIO DE ELABORACION DE QUESO FRESCO		VI	II	I	I	III	VI	VI
OPERARIO DE RALLADO DE QUESO PARMESANO		VI	II	I	I	III	VI	VI
OPERARIO DE CORTE Y ACONDICIONAMIENTO DE QUESO MADURADO Y FUNDIDO		IV	II	I	I	III	V	VIII
OPERADOR DE SIEMBRA		VI	VIII	IX	VI	IX	IX	VI
OPERADOR DE ENVASADO LINEA YOGURT		VI	V	IV	VIII	VI	VI	VIII
OPERADOR DE EMPACADO YOGURT		II	IV	II	IV	III	V	III
OPERADOR DE C.I.P. YOGURT		III	V	III	IV	VI	IX	VII
OPERARIO - LINEA YOGURT		VI	IV	II	I	II	II	III
OPERADOR DE PROCESO ACEPTICO UHT		V	VIII	VII	VII	IX	IX	V
OPERADOR DE ENVASADO ASÉPTICO UHT		V	VIII	III	VI	VI	IX	IX
OPERADOR DE EMPACADO - UHT		II	IV	II	IV	III	V	III
OPERARIO DE LINEA UHT		VI	IV	II	I	II	II	III
OPERADOR - VOLPAK		II	VII	II	VII	VI	VIII	II
OPERARIO DE INSPECCION		II	IV	I	II	II	IV	III
OPERARIO DE CAMARA		II	IV	II	III	II	II	V
OPERADOR DE SOPLADO		VI	VIII	II	VII	IX	V	VI
OPERARIO DE SOPLADO		II	I	IV	I	II	IV	VI

## Área Condensaria, Ingeniería y general

EVALUACION DE CARGOS							
Factor de Evaluación	Exigencias Físicas	Formación	Responsabilidad x Materiales	Responsabilidad de Máquinas	Responsabilidad x Sub Procesos	Responsabilidad x Resultados	Condiciones de Trabajo
Puesto de Trabajo							
TECNICO DE ELABORACION CONDENSERIA	VI	IX	VIII	VII	IX	VIII	V
TECNICO DE LABORATORIO CONDENSERIA	VI	VII	I	V	VII	VII	VI
MECANICO LINEA CONDENSERIA	VI	VIII	VII	IX	IX	VIII	IX
OPERADOR DE ELABORACION CONDENSERIA	V	V	VIII	V	VI	VIII	VI
OPERADOR DE ENVASADO CONDENSERIA	V	VI	V	VIII	VIII	VIII	IX
OPERADOR DE ESTERILIZACION CONDENSERIA	IX	VI	VI	VIII	IX	IX	VII
OPERADOR DE ETIQUETADO CONDENSERIA	VI	V	IV	I	V	V	II
OPERARIO DE ELABORACION CONDENSERIA	VII	I	II	I	V	V	VI
OPERARIO DE ENVASADO CONDENSERIA	VI	II	II	III	III	I	III
OPERADOR DE EMBALADORA CONDENSERIA	VIII	IV	I	II	II	VI	VI
OPERARIO DE TAPAS CONDENSERIA	III	II	II	II	III	IV	V
DIBUJANTE TÉCNICO	II	V	I	I	VI	VI	II
TÉCNICO CONTROLES INDUSTRIALES	VI	VIII	VII	IX	IX	VIII	IX
MECÁNICO DE SERVICIOS	V	VII	II	VII	IX	VII	VII
MECÁNICO AUTOMOTRIZ	V	VI	II	V	VI	IV	V
TECNICO EN REFRIGERACION	IV	VI	II	V	V	IV	IX
OPERADOR DE CASA DE FUERZA	VI	V	II	VII	VI	VIII	VIII
OPERADOR DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA	II	V	IV	II	VI	VII	VIII
OPERARIO DE LUBRICACIÓN	V	I	II	I	II	IV	VI
MECANICO - CONDENSERIA	VIII	VIII	IV	IX	IX	VIII	V
MECANICO - DERIVADOS LÁCTEOS	VII	IX	IV	IX	IX	VIII	VII
MECANICO - ENVASES	VII	IX	IV	IX	IX	VIII	V
MECÁNICO DE MAQUINAS, HERRAMIENTAS Y SOLDADURA	VI	VII	III	IV	VI	VIII	VI
TÉCNICO INSTRUMENTISTA	V	VIII	II	V	VI	IX	V
ELECTRICISTA / ELECTRÓNICO	VI	V	II	II	VI	IX	IX
DIBUJANTE DE PROYECTOS	II	V	I	I	VI	VI	II
MONTACARGUISTA GENERAL	VI	V	II	V	VI	VI	VI

Hasta este punto Hemos utilizado la teoría de Evaluación de puntos, es importante mencionar esto porque, nuestra metodología es una mixta el cual estamos utilizando teorías de Puntos HAY y TURNER

### **5.2.5 PASO 5 CALCULO DE VALORES DE LOS FACTORES**

El siguiente paso es llevar estos datos (Numero romano) cualitativos a datos cuantitativos:

Para lo cual nos ayudo el sistema (JOB SYSTEM) que diseñamos, para realizar los cálculos.

Debemos precisar que cualquier método, HAY, TURNER; PUNTOS, nos darán un resultado, diferente, por eso es importante elegir la que se ajusta a su empresa, en nuestro caso diseñamos un sistema utilizando estas 3 teorías conocidas.

a) Selección de cargos claves.

Encontrar una cantidad apropiada de cargos relevantes para poder alimentar a nuestro sistema, (numero de cargos es a criterio del comité)

En nuestro caso tomamos 10 cargos claves.

A continuación utilizaremos el sistema llamado JOBSYSTEM para su reconocimiento.

Para mayor detalle ver el manual de usuario (Anexo 5)

(Los resultados del sistema estas trabajados para mayor visión y claridad)

Cargos claves seleccionados

<b>Cargos Claves</b>
Técnico de Elaboración condenseria
Operador de esterilización condenseria
Operario envasado condenseria
Operador barnizadora de laminas
Operador de prensa y cortadora
Analista de laboratorio derivados
Técnico quesero
Operador de siembra derivados
Mecánico condenseria
Electricista



b) Ordenamiento vertical: Comparamos todo los cargos con cada factor (Teoría HAY)

ORDENAMIENTO POR FACTOR (CARGOS vs FACTOR)							
CARGOS	Exigencias físicas	Formación	Resp x materiales e insumos	Resp x maquinaria o equipo	Resp x sub procesos	Resp x Resultados	Condiciones de Trabajo
Técnico de Elaboración condensaria	3	1	1	1	1	1	4
Operador de esterilización condensaria	10	7	4	9	4	9	9
Operario envasado condensaria	6	10	9	10	10	10	6
Operador barnizadora de laminas	9	9	7	8	8	5	10
Operador de prensa y cortadora	8	8	6	7	9	8	7
Analista de laboratorio derivados	7	6	5	5	5	4	8
Técnico quesero	4	2	3	6	3	3	3
Operador de siembra derivados	5	5	2	4	2	2	5
Mecanico condensaria	1	3	8	2	7	6	1
Electricista	2	4	10	3	6	7	2

c) Puntuación vertical: El sistema asigna un valor a cada numero por ejemplo al 1 el numero 100 (Teoría HAY)

PUNTUACION VERTICAL (CARGOS vs FACTOR)							
CARGOS	Exigencias físicas	Formación	Resp x materiales e insumos	Resp x maquinaria o equipo	Resp x sub procesos	Resp x Resultados	Condiciones de Trabajo
Técnico de Elaboración condensaria	80,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	70,00
Operador de esterilización condensaria	10,00	40,00	70,00	20,00	70,00	20,00	20,00
Operario envasado condensaria	50,00	10,00	20,00	10,00	10,00	10,00	50,00
Operador barnizadora de laminas	20,00	20,00	40,00	30,00	30,00	60,00	10,00
Operador de prensa y cortadora	30,00	30,00	50,00	40,00	20,00	30,00	40,00
Analista de laboratorio derivados	40,00	50,00	60,00	60,00	60,00	70,00	30,00
Técnico quesero	70,00	90,00	80,00	50,00	80,00	80,00	80,00
Operador de siembra derivados	60,00	60,00	90,00	70,00	90,00	90,00	60,00
Mecanico condensaria	100,00	80,00	30,00	90,00	40,00	50,00	100,00
Electricista	90,00	70,00	10,00	80,00	50,00	40,00	90,00
<b>TOTAL</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>

d) Conversión base 100 vertical: El sistema calcula que porcentaje del total pertenece a cada cargo (Teoría TURNER)

CONVERSION BASE 100 VERTICAL (CARGOS vs FACTOR)							
CARGOS	Exigencias físicas	Formación	Resp x materiales e insumos	Resp x maquinaria o equipo	Resp x sub procesos	Resp x Resultados	Condiciones de Trabajo
Técnico de Elaboración condensaria	14,55	18,18	18,18	18,18	18,18	18,18	12,73
Operador de esterilización condensaria	1,82	7,27	12,73	3,64	12,73	3,64	3,64
Operario envasado condensaria	9,09	1,82	3,64	1,82	1,82	1,82	9,09
Operador barnizadora de laminas	3,64	3,64	7,27	5,45	5,45	10,91	1,82
Operador de prensa y cortadora	5,45	5,45	9,09	7,27	3,64	5,45	7,27
Analista de laboratorio derivados	7,27	9,09	10,91	10,91	10,91	12,73	5,45
Técnico quesero	12,73	16,36	14,55	9,09	14,55	14,55	14,55
Operador de siembra derivados	10,91	10,91	16,36	12,73	16,36	16,36	10,91
Mecanico condensaria	18,18	14,55	5,45	16,36	7,27	9,09	18,18
Electricista	16,36	12,73	1,82	14,55	9,09	7,27	16,36
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

e) Ordenamiento Horizontal: Comparamos todo los factores con cada cargo, (Teoría HAY)

ORDENAMIENTO HORIZONTAL (CARGO vs FACTORES)							
CARGOS	Exigencias físicas	Formación	Resp x materiales e insumos	Resp x maquinaria o equipo	Resp x sub procesos	Resp x Resultados	Condiciones de Trabajo
Técnico de Elaboración condensaria	7	2	4	5	3	1	6
Operador de esterilización condensaria	7	1	3	5	4	2	6
Operario envasado condensaria	1	4	7	5	6	3	2
Operador barnizadora de laminas	2	3	4	5	7	1	6
Operador de prensa y cortadora	4	5	2	6	7	1	3
Analista de laboratorio derivados	6	2	3	5	4	1	7
Técnico quesero	6	1	3	7	5	2	4
Operador de siembra derivados	7	2	3	4	6	1	5
Mecanico condensaria	4	1	7	3	6	5	2
Electricista	4	1	7	3	6	5	2

f) Puntuación horizontal: El sistema asigna un valor a cada numero por ejemplo al 1 el numero 100 en forma horizontal (Teoría TURNER)

PUNTUACION HORIZONTAL (CARGO vs FACTORES)								
CARGOS	Exigencias físicas	Formación	Resp x materiales e insumos	Resp x maquinaria o equipo	Resp x sub procesos	Resp x Resultados	Condiciones de Trabajo	TOTAL
Técnico de Elaboración condensaria	13,33	86,67	56,67	43,33	70,00	100,00	26,67	396,67
Operador de esterilización condensaria	13,33	100,00	70,00	43,33	56,67	86,67	26,67	396,67
Operario envasado condensaria	100,00	56,67	13,33	43,33	26,67	70,00	86,67	396,67
Operador barnizadora de laminas	86,67	70,00	56,67	43,33	13,33	100,00	26,67	396,67
Operador de prensa y cortadora	56,67	43,33	86,67	26,67	13,33	100,00	70,00	396,67
Analista de laboratorio derivados	26,67	86,67	70,00	43,33	56,67	100,00	13,33	396,67
Técnico quesero	26,67	100,00	70,00	13,33	43,33	86,67	56,67	396,67
Operador de siembra derivados	13,33	86,67	70,00	56,67	26,67	100,00	43,33	396,67
Mecanico condensaria	56,67	100,00	13,33	70,00	26,67	43,33	86,67	396,67
Electricista	56,67	100,00	13,33	70,00	26,67	43,33	86,67	396,67

g) Conversión base 100 horizontal: El sistema calcula que porcentaje del total pertenece a cada factor (Teoría TURNER)

CONVERSION BASE 100 HORIZONTAL (CARGO vs FACTORES)								
CARGOS	Exigencias físicas	Formación	Resp x materiales e insumos	Resp x maquinaria o equipo	Resp x sub procesos	Resp x Resultados	Condiciones de Trabajo	TOTAL
Técnico de Elaboración condensaria	3,36	21,85	14,29	10,92	17,65	25,21	6,72	100,00
Operador de esterilización condensaria	3,36	25,21	17,65	10,92	14,29	21,85	6,72	100,00
Operario envasado condensaria	25,21	14,29	3,36	10,92	6,72	17,65	21,85	100,00
Operador barnizadora de laminas	21,85	17,65	14,29	10,92	3,36	25,21	6,72	100,00
Operador de prensa y cortadora	14,29	10,92	21,85	6,72	3,36	25,21	17,65	100,00
Analista de laboratorio derivados	6,72	21,85	17,65	10,92	14,29	25,21	3,36	100,00
Técnico quesero	6,72	25,21	17,65	3,36	10,92	21,85	14,29	100,00
Operador de siembra derivados	3,36	21,85	17,65	14,29	6,72	25,21	10,92	100,00
Mecanico condensaria	14,29	25,21	3,36	17,65	6,72	10,92	21,85	100,00
Electricista	14,29	25,21	3,36	17,65	6,72	10,92	21,85	100,00

h) Relación Vertical/Horizontal: El sistema divide conversión (base vertical/ base horizontal), y realiza el ajuste de datos (Teoría TURNER)

RELACION VERTICAL/HORIZONTAL								TOTAL	
CARGOS	Exigencias físicas	Formación	Resp x materiales e insumos	Resp x maquinaria o equipo	Resp x sub procesos	Resp x Resultados	Condiciones de Trabajo		
Técnico de Elaboración condensaria	4,33	0,83	1,27	1,66	1,03	0,72	1,89	11,74	
Operador de esterilización condensaria	0,54	0,29	0,72	0,33	0,89	0,17	0,54	3,48	
Operario envasado condensaria	0,36	0,13	1,08	0,17	0,27	0,10	0,42	2,53	
Operador barnizadora de laminas	0,17	0,21	0,51	0,50	1,62	0,43	0,27	3,71	
Operador de prensa y cortadora	0,38	0,50	0,42	1,08	1,08	0,22	0,41	4,09	
Analista de laboratorio derivados	1,08	0,42	0,62	1,00	0,76	0,50	1,62	6,01	
Técnico quesero	1,89	0,65	0,82	2,70	1,33	0,67	1,02	9,09	
Operador de siembra derivados	3,25	0,50	0,93	0,89	2,43	0,65	1,00	9,64	
Mecanico condensaria	1,27	0,58	1,62	0,93	1,08	0,83	0,83	7,15	
Electricista	1,15	0,50	0,54	0,82	1,35	0,67	0,75	5,78	
<b>TOTAL</b>	<b>14,42</b>	<b>4,60</b>	<b>8,53</b>	<b>10,09</b>	<b>11,86</b>	<b>4,96</b>	<b>8,75</b>	<b>63,21</b>	
1/X	0,07	0,22	0,12	0,10	0,08	0,20	0,11	0,90	62,31
1/x ajustado	4,85	15,21	8,20	6,93	5,90	14,12	7,99	63,21	

i) Ajuste de datos: el sistema multiplica tanto la base vertical como la horizontal con la variable ajustada (Teoría TURNER modificado para factores)

CARGOS	Exigencias físicas		Formación		Resp x materiales e insumos		Resp x maquinaria o equipo		Resp x sub procesos		Resp x Resultados		Condiciones de Trabajo		TOTAL
Técnico de Elaboración condensería	70,60	39,47	276,60	256,53	149,08	167,73	126,09	128,27	107,28	207,20	256,64	296,00	101,74	78,93	1174,12
Operador de esterilización condensería	8,83	11,70	110,64	87,77	104,35	61,44	25,22	38,04	75,09	49,74	51,33	76,07	29,07	23,41	348,17
Operario envasado condensería	44,13	63,67	27,66	36,08	29,82	8,49	12,61	27,59	10,73	16,98	25,66	44,57	72,67	55,18	252,57
Operador barnizadora de laminas	17,65	80,99	55,32	65,41	59,63	52,95	37,83	40,49	32,18	12,46	153,98	93,45	14,53	24,92	370,68
Operador de prensa y cortadora	26,48	58,42	82,98	44,67	74,54	89,35	50,43	27,49	21,46	13,75	76,99	103,09	58,14	72,16	408,93
Analista de laboratorio derivados	35,30	40,38	138,30	131,22	89,45	105,99	75,65	65,61	64,37	85,80	179,65	151,41	43,60	20,19	600,59
Técnico quesero	61,78	61,09	248,94	229,07	119,26	160,35	63,04	30,54	85,82	99,26	205,31	198,53	116,27	129,81	908,64
Operador de siembra derivados	52,95	32,42	165,96	210,72	134,17	170,20	88,26	137,78	96,55	64,84	230,97	243,14	87,21	105,36	964,47
Mecanico condensería	88,25	102,08	221,28	180,15	44,72	24,02	113,48	126,10	42,91	48,04	128,32	78,06	145,34	156,13	714,59
Electricista	79,43	82,61	193,62	145,78	14,91	19,44	100,87	102,04	53,64	38,87	102,66	63,17	130,81	126,34	578,24
<b>TOTAL</b>	<b>485,40</b>	<b>572,82</b>	<b>1521,30</b>	<b>1387,41</b>	<b>819,91</b>	<b>859,96</b>	<b>693,47</b>	<b>723,96</b>	<b>590,02</b>	<b>636,93</b>	<b>1411,51</b>	<b>1347,49</b>	<b>799,39</b>	<b>792,43</b>	<b>6321,01</b>
Horizontal		9%		22%		14%		11%		10%		21%		13%	
Vertical	8%		24%		13%		11%		9%		22%		13%		

j) Relación de factores: Resultado que emite el sistema sobre la relación de los factores (Teoría TURNER modificada para factores)

Factores	Ponderación estimada
F1:Exigencias físicas	7,68%
F2:Formación	24,07%
F3:Responsabilidad por materiales o insumos	12,97%
F4:Responsabilidad por maquinaria o equipo	10,97%
F5:Responsabilidad por Sub procesos	9,33%
F6:Responsabilidad por resultados	22,33%
F7:Condiciones de trabajo	12,65%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

k) Asignación de puntos: Se toma como puntuación máxima 1000 puntos, repartimos a los factores de acuerdo al % obtenido (Teoría de Puntos)

Factores	PUNTOS	N° Var	1	2	3	4	5	6	7	8	9
F1:Exigencias físicas	77	9	9	17	26	34	43	51	60	68	77
F2:Formación	241	9	27	53	80	107	134	160	187	214	241
F3:Responsabilidad por materiales o insumos	130	9	14	29	43	58	72	86	101	115	130
F4:Responsabilidad por maquinaria o equipo	110	9	12	24	37	49	61	73	85	98	110
F5:Responsabilidad por Sub procesos	93	9	10	21	31	41	52	62	73	83	93
F6:Responsabilidad por resultados	223	9	25	50	74	99	124	149	174	198	223
F7:Condiciones de trabajo	126	9	29	56	70	84	98	112	126		
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>										

Resultado final emitido por el sistema

**6.1. Relación de factores:**  
Este dato es el resultado final del sistema

**6.3. Grado:**  
N° de Valores en cada Factor

ASIGNACION DE PUNTOS												
FACTORES	PONDERACION ESTIMADA	PUNTOS	N° Var	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
F1:Exigencias físicas	7,7%	77	9	9	17	26	34	43	51	60	68	77
F2:Formación	24,1%	241	9	27	53	80	107	134	160	187	214	241
F3:Responsabilidad por materiales o insumos	13,0%	130	9	14	29	43	58	72	86	101	115	130
F4:Responsabilidad por maquinaria o equipo	11,0%	110	9	12	24	37	49	61	73	85	98	110
F5:Responsabilidad por Sub procesos	9,3%	93	9	10	21	31	41	52	62	73	83	93
F6:Responsabilidad por resultados	22,3%	223	9	25	50	74	99	124	149	174	198	223
F7:Condiciones de trabajo	12,6%	126	9	29	56	70	84	98	112	126	140	154
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>										

**6.2. Asignación de puntos al factor:**  
Tomaremos como base 1000 puntos, asignaremos los puntajes de acuerdo al porcentaje alcanzado

**6.4. Asignación de puntos al grado:**  
Hacemos una regresión lineal tomando como base el puntaje obtenido por

**5.2.6 PASO 6: RANKING DE CARGOS EVALUADOS**

Para obtener este resultado se reemplazo los datos de la matriz anterior al resultado de la evaluación de cargos (5.2.4 Paso 4), la sumatoria de todo estos valores es el puntaje final del cargo

<b>RANKING DE CARGOS EVALUADOS</b>		
<b>AREA</b>	<b>CARGOS EVALUADOS</b>	<b>PUNTAJE FINAL</b>
INGENIERIA	TÉCNICO CONTROLES INDUSTRIALES	893,00
CONDENSERIA	MECANICO LINEA CONDENSERIA	893,00
DERIVADOS	OPERADOR DE SIEMBRA	868,00
INGENIERIA	MECANICO – DERIVADOS LÁCTEOS	858,00
ENVASES	MECÁNICO DE LINEA ENVASES	855,00
CONDENSERIA	TECNICO DE ELABORACION CONDENSERIA	853,00
DERIVADOS	OPERADOR DE ELABORACION DERIVADOS	849,00
ENVASES	OPERADOR DE CONFORMADO / CERRADO – DE ENVASES	842,00
ENVASES	OPERADOR DE CORTE & ELECTROSOLDADO DE CUERPOS	842,00
ENVASES	OPERADOR DE ELECTROSOLDADO DE CUERPOS	842,00
CONDENSERIA	OPERADOR DE ESTERILIZACION CONDENSERIA	835,00
INGENIERIA	MECANICO – ENVASES	830,00
DERIVADOS	OPERADOR DE PROCESO ACEPTICO UHT	829,00
DERIVADOS	ANALISTA DE LABORATORIO DERIVADOS	826,00
INGENIERIA	MECANICO – CONDENSERIA	811,00
DERIVADOS	OPERADOR DE ENVASADO ASÉPTICO UHT	784,00
CONDENSERIA	OPERADOR DE ENVASADO CONDENSERIA	780,00
INGENIERIA	MECÁNICO DE SERVICIOS	709,00
INGENIERIA	TÉCNICO INSTRUMENTISTA	702,00
ENVASES	OPERADOR CORTE DE BOBINAS	700,00
CONDENSERIA	OPERADOR DE ELABORACION CONDENSERIA	697,00
ENVASES	OPERADOR DE PRENSA END-O-MAT	681,00
DERIVADOS	OPERADOR DE SOPLADO	680,00
INGENIERIA	MECÁNICO DE MAQUINAS, HERRAMIENTAS Y SOLDADURA	674,00
INGENIERIA	OPERADOR DE CASA DE FUERZA	671,00
DERIVADOS	TECNICO QUESERO	670,00
DERIVADOS	OPERADOR DE PASTEURIZACION - UTH	670,00
DERIVADOS	OPERADOR DE PASTEURIZACION - YOGURT	670,00



RANKING DE CARGOS EVALUADOS		
AREA	CARGOS EVALUADOS	PUNTAJE FINAL
DERIVADOS	OPERADOR DE PASTEURIZACION - QUESO FRESCO	670,00
ENVASES	OPERADOR BARNIZADO DE LÁMINAS	669,00
DERIVADOS	OPERADOR DE ENVASADO LINEA YOGURT	664,00
INGENIERIA	ELECTRICISTA / ELECTRÓNICO	649,00
CONDENSERIA	TECNICO DE LABORATORIO CONDENSERIA	644,00
ENVASES	OPERADOR CORTE DE TIRAS & PRENSADO	637,00
DERIVADOS	OPERADOR DE C.I.P. YOGURT	635,00
DERIVADOS	OPERADOR - VOLPAK	634,00
ENVASES	OPERADOR DE INSPECCION Y APILADO DE LÁMINAS BARNIZADAS	607,00
INGENIERIA	OPERADOR DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA	581,00
ENVASES	OPERADOR VOLANTE ENVASES	580,00
GENERAL	MONTACARGUISTA GENERAL	570,00
INGENIERIA	TECNICO EN REFRIGERACION	561,00
ENVASES	OPERADOR APLICADOR DE COMPUESTOS & EMBOLSADOR DE CABEZALES	556,00
ENVASES	OPERADOR CORTE DE CUERPOS	542,00
INGENIERIA	MECÁNICO AUTOMOTRIZ	524,00
ENVASES	OPERADOR. DE INSPECCION & APILADO DE LAMINAS CORTADAS	505,00
CONDENSERIA	OPERADOR DE ETIQUETADO CONDENSERIA	487,00
CONDENSERIA	OPERADOR DE EMBALADORA CONDENSERIA	467,00
DERIVADOS	OPERADOR DE SECADO DE QUESO PARMESANO	461,00
ENVASES	OPERADOR DE PALETIZADORA / DEPALETIZADORA	461,00
INGENIERIA	DIBUJANTE DE PROYECTOS	444,00
INGENIERIA	DIBUJANTE TÉCNICO	444,00
DERIVADOS	OPERADOR DE EMPACADO – UHT	427,00
DERIVADOS	OPERADOR DE EMPACADO YOGURT	427,00
DERIVADOS	OPERADOR DE EMBOLSADO DE QUESO PARMESANO	423,00
DERIVADOS	OPERARIO DE RALLADO DE QUESO PARMESANO	394,00
DERIVADOS	OPERARIO DE ELABORACION DE QUESO FRESCO	394,00
ENVASES	OPERARIO DE ENVASES	392,00
CONDENSERIA	OPERARIO DE ELABORACION CONDENSERIA	388,00
DERIVADOS	OPERARIO DE CORTE Y ACONDICIONAMIENTO DE QUESO MADURADO Y FUNDIDO	380,00
DERIVADOS	OPERARIO DE INSPECCION DERIVADOS	352,00
DERIVADOS	OPERARIO DE LINEA UHT	340,00
DERIVADOS	OPERARIO – LINEA YOGURT	340,00
CONDENSERIA	OPERARIO DE TAPAS CONDENSERIA	332,00
DERIVADOS	OPERARIO DE CAMARA	331,00
DERIVADOS	OPERARIO DE SOPLADO	318,00
INGENIERIA	OPERARIO DE LUBRICACIÓN	315,00
CONDENSERIA	OPERARIO DE ENVASADO CONDENSERIA	296,00

**5.3 CATEGORIZACIÓN DE LOS CARGOS Y ESTRUCTURA SALARIAL.****CATEGORIZACIÓN**

Existen varias maneras de categorizar, algunos métodos utilizan como base los salarios, en principio este método no es muy eficiente ya que si tomamos estos salarios no sabemos como fueron asignados originalmente, proviene de una organización pasada diferente a la actual, o se asignó a criterio de los jefes directos originando un sesgo de la información,

Para nuestro caso se tomó como base los puntajes obtenidos y se definió con el comité las franjas de cada categoría.

En principio se definió 4 categorías por la amplitud de los cargos y con el fin de tener una línea de carrera más motivadora.

La definición de las categorías es de la siguiente manera:

Categoría I: están todos los cargos que obtuvieron mayor o igual a 810 puntos en la evaluación

Categoría II: están todos los cargos que tienen puntaje mayor e igual a 610 pero menor a 810 puntos

Categoría III: están todos los cargos que tienen puntaje mayor e igual a 396 pero menor a 610 puntos

Categoría IV: están todos los cargos que tienen puntaje menor a 396 puntos

<b>CATEGORIA</b>	<b>RANGO DE LOS PUNTAJES</b>
<b>I</b>	<b>&lt;= 810 puntos</b>
<b>II</b>	<b>&lt;= 610 a &lt; 810 puntos</b>
<b>III</b>	<b>&lt;= 396 a &lt; 610 puntos</b>
<b>IV</b>	<b>&lt; 396 puntos</b>

De acuerdo a esta categorización. Tenemos el siguiente resultado

## CATEGORIA I Y II

CATEGORIA DE CARGOS EVALUADOS			
AREA	CARGOS EVALUADOS	PUNTAJE FINAL	CATEGORIA
INGENIERIA	TÉCNICO CONTROLES INDUSTRIALES	893,00	I
CONDENSERIA	MECANICO LINEA CONDENSERIA	893,00	I
DERIVADOS	OPERADOR DE SIEMBRA	868,00	I
INGENIERIA	MECANICO - DERIVADOS LÁCTEOS	858,00	I
ENVASES	MECÁNICO DE LINEA ENVASES	855,00	I
CONDENSERIA	TECNICO DE ELABORACION CONDENSERIA	853,00	I
DERIVADOS	OPERADOR DE ELABORACION DERIVADOS	849,00	I
ENVASES	OPERADOR DE CONFORMADO / CERRADO - DE ENVASES	842,00	I
ENVASES	OPERADOR DE CORTE & ELECTROSOLDADO DE CUERPOS	842,00	I
ENVASES	OPERADOR DE ELECTROSOLDADO DE CUERPOS	842,00	I
CONDENSERIA	OPERADOR DE ESTERILIZACION CONDENSERIA	835,00	I
INGENIERIA	MECANICO - ENVASES	830,00	I
DERIVADOS	OPERADOR DE PROCESO ACEPTICO UHT	829,00	I
DERIVADOS	ANALISTA DE LABORATORIO DERIVADOS	828,00	I
INGENIERIA	MECANICO - CONDENSERIA	811,00	I
DERIVADOS	OPERADOR DE ENVASADO ASÉPTICO UHT	784,00	II
CONDENSERIA	OPERADOR DE ENVASADO CONDENSERIA	780,00	II
INGENIERIA	MECÁNICO DE SERVICIOS	709,00	II
INGENIERIA	TÉCNICO INSTRUMENTISTA	702,00	II
ENVASES	OPERADOR CORTE DE BOBINAS	700,00	II
CONDENSERIA	OPERADOR DE ELABORACION CONDENSERIA	697,00	II
ENVASES	OPERADOR DE PRENSA END-O-MAT	681,00	II
DERIVADOS	OPERADOR DE SOPLADO	680,00	II
INGENIERIA	MECÁNICO DE MAQUINAS, HERRAMIENTAS Y SOLDADURA	674,00	II
INGENIERIA	OPERADOR DE CASA DE FUERZA	671,00	II
DERIVADOS	TECNICO QUESERO	670,00	II
DERIVADOS	OPERADOR DE PASTEURIZACION - UTH	670,00	II
DERIVADOS	OPERADOR DE PASTEURIZACION - YOGURT	670,00	II
DERIVADOS	OPERADOR DE PASTEURIZACION - QUESO FRESCO	670,00	II
ENVASES	OPERADOR BARNIZADO DE LÁMINAS	669,00	II
DERIVADOS	OPERADOR DE ENVASADO LINEA YOGURT	664,00	II
INGENIERIA	ELECTRICISTA / ELECTRÓNICO	649,00	II
CONDENSERIA	TECNICO DE LABORATORIO CONDENSERIA	644,00	II
ENVASES	OPERADOR CORTE DE TIRAS & PRENSADO	637,00	II
DERIVADOS	OPERADOR DE C.I.P. YOGURT	635,00	II
DERIVADOS	OPERADOR - VOLPAK	634,00	II

## CATEGORIA III Y IV

<b>CATEGORIA DE CARGOS EVALUADOS</b>			
<b>AREA</b>	<b>CARGOS EVALUADOS</b>	<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>CATEGORIA</b>
ENVASES	OPERADOR DE INSPECCION Y APILADO DE LÁMINAS BARNIZADAS	607,00	III
INGENIERIA	OPERADOR DE PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUA	581,00	III
ENVASES	OPERADOR VOLANTE ENVASES	580,00	III
GENERAL	MONTACARGUISTA GENERAL	570,00	III
INGENIERIA	TECNICO EN REFRIGERACION	561,00	III
ENVASES	OPERADOR APLICADOR DE COMPUESTOS & EMBOLSADOR DE CABEZALES	556,00	III
ENVASES	OPERADOR CORTE DE CUERPOS	542,00	III
INGENIERIA	MECÁNICO AUTOMOTRIZ	524,00	III
ENVASES	OPERADOR. DE INSPECCION & APILADO DE LAMINAS CORTADAS	505,00	III
CONDENSERIA	OPERADOR DE ETIQUETADO CONDENSERIA	487,00	III
CONDENSERIA	OPERADOR DE EMBALADORA CONDENSERIA	467,00	III
DERIVADOS	OPERADOR DE SECADO DE QUESO PARMESANO	461,00	III
ENVASES	OPERADOR DE PALETIZADORA / DEPALETIZADORA	461,00	III
INGENIERIA	DIBUJANTE DE PROYECTOS	444,00	III
INGENIERIA	DIBUJANTE TÉCNICO	444,00	III
DERIVADOS	OPERADOR DE EMPACADO – UHT	427,00	III
DERIVADOS	OPERADOR DE EMPACADO YOGURT	427,00	III
DERIVADOS	OPERADOR DE EMBOLSADO DE QUESO PARMESANO	423,00	III
DERIVADOS	OPERARIO DE RALLADO DE QUESO PARMESANO	394,00	IV
DERIVADOS	OPERARIO DE ELABORACION DE QUESO FRESCO	394,00	IV
ENVASES	OPERARIO DE ENVASES	392,00	IV
CONDENSERIA	OPERARIO DE ELABORACION CONDENSERIA	388,00	IV
DERIVADOS	OPERARIO DE CORTE Y ACONDICIONAMIENTO DE QUESO MADURADO Y FUNDIDO	380,00	IV
DERIVADOS	OPERARIO DE INSPECCION DERIVADOS	352,00	IV
DERIVADOS	OPERARIO DE LINEA UHT	340,00	IV
DERIVADOS	OPERARIO – LINEA YOGURT	340,00	IV
CONDENSERIA	OPERARIO DE TAPAS CONDENSERIA	332,00	IV
DERIVADOS	OPERARIO DE CAMARA	331,00	IV
DERIVADOS	OPERARIO DE SOPLADO	318,00	IV
INGENIERIA	OPERARIO DE LUBRICACIÓN	315,00	IV
CONDENSERIA	OPERARIO DE ENVASADO CONDENSERIA	296,00	IV

## ESTRUCTURA SALARIAL

Para definir nuestra estructura salarial, se tomo datos del mercado, Salarios antiguos, y la rentabilidad del negocio.

Otro punto a indicar nuestra estructura es superpuesta, totalmente diferente a la tradicional que es escalonado, la ventaja de esta decisión, es que si contratamos a un trabajador nuevo no altere nuestro clima laboral, ya que tenemos franjas donde negociar.

A continuación mostramos nuestra estructura salarial.

<b>ESCALA SALARIAL</b>					
N°	CATEGORIA	INTERVALO	TEORICA		
			MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO
1	I	≤ 810 puntos	1.710,00	2.230,00	2.900,00
2	II	≤ 610 a < 810 puntos	1.380,00	1.715,00	2.130,00
3	III	≤ 396 a < 610 puntos	1.110,00	1.380,00	1.720,00
4	IV	< 396 puntos	900,00	1.110,00	1.380,00

## 5.4 RESULTADO ADICIONAL DE LA EVALUACIÓN DE CARGOS

Es importante mencionar que el resultado de la evaluación de cargos se utilizo para varios objetivos, como son:

- Definición de una Estructura Orgánica.
- Estructura salarial.
- Líneas de carrera
- Planes de sucesión.

Con respecto a la línea de carrera podemos decir que la evaluación nos definió la línea horizontal y vertical:

- Línea de Carrera Horizontal se maneja con los cargos que están en la misma categoría.
- La línea de Carrera Vertical se maneja con las 4 categorías.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Este trabajo nos ayudo a determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización. De igual modo determino la posición relativa de cada cargo con los demás.
2. La evaluación nos ayudo a definir nuestra estructura salarial para operarios, operadores y técnicos, con esta información se hizo una nivelación de los cargos es decir se incremento el salario a las personas que estaban por debajo de su escala. La idea es tener una buena equidad salarial para mejorar nuestro clima laboral.
3. La estructura salarial nos ayudo a ver como están nuestras remuneraciones con respecto al mercado, esto nos ayudo a tomar decisiones sobre la retención del talento humano
4. La evaluación de cargos nos ayudo a definir nuestra línea de carrera de cada posición, de la siguiente manera :Línea de Carrera Horizontal se maneja con los cargos que están en la misma categoría. La línea de Carrera Vertical se maneja con las 4 categorías. Esto nos permitió poder realizar el desarrollo de nuestro personal, de acuerdo a la línea de carrera que se ha definido, ayudando a mejorar nuestro clima laboral.

5. Gracias a estos procesos incorporados a la empresa tenemos personas motivadas, pues ya saben la línea carrera que tienen, eso se vio reflejado en la medición del clima laboral.
6. Una de las conclusiones importantes es que el desempeño de todo los trabajadores a mejorado considerablemente, esto se puede notar en los indicadores de productividad que se maneja, Por ejemplo el promedio de las eficiencias de la línea están en 84% antes era de 61%, el objetivo es seguir mejorando.
7. La Evaluación de cargos nos ayudo a realizar nuestro plan de sucesión, de igual manera la conciencia de retener a nuestro talento humano
8. En general este trabajo ayudo a mejorar el clima laboral en la organización, la retención de nuestro talento humano esta dando sus resultados, disminuyendo la rotación del personal
9. Mejoro bastante el desempeño de todo los trabajadores, el cual fue un ahorro significativo para la empresa porque la eficiencia de las líneas de producción aumento a 84%, Ahorrando la incorporación de otras líneas.
10. Es importante mencionar, que el análisis de cargos ayudo bastante en la evaluación de desempeño, porque la medición se realiza por dos pilares uno es por cumplimiento de metas (80%) y el otro por competencias personales (20%) (para las competencias personales se utiliza el perfil del cargo).

## **RECOMENDACIONES**

Al hacer un análisis sobre la labor de Recursos Humanos en las empresas peruanas, se puede ver notoriamente que su labor esta enfocado a la administración de personal, es decir el proceso mas simple y operativo de Recursos Humanos, como administrar la planilla, entrega de boletas, formatos de diversas finalidades, bienestar social, entre otras actividades administrativas.

Es una gran debilidad que tienen las organizaciones peruanas, dando demasiada ventaja a empresas transnacionales, que tienen otro enfoque de la visión de recursos humanos.

Se tiene que cambiar la visión de Recursos Humanos, si queremos ser mas competitivos, pues sino la organización se ira deteriorando y rumbo al fracaso.

Las empresas deben de aplicar estas nuevas teorías para tener personas capaces de agregar valor, y retener a las personas de gran talento y desarrollarlos, encontrar oportunidades de mejora.

Es muy importante que toda organización debe hacer gestión en recursos humanos basado en modelo de competencias para ser competitivos.

En nuestro caso la empresa empezó a exportar y tiene que competir con otras transnacionales por eso no puede dar ventajas, el objetivo es ser la empresa líder a nivel mundial.

Este trabajo ayudara al lector a tener otra visión distinta de Recursos Humanos, otra manera de gestionar. Agregando valor a la organización



## GLOSARIO DE TERMINOS

1. **DESCRIPCION DE CARGOS:** Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.
2. **EVALUACION DE CARGOS:** Es determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización. De igual modo determinar la posición relativa de cada cargo con los demás, las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de beneficios dentro de la organización.
3. **COMPETENCIAS:** Definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.
4. **INDICADORES:** Son parámetros que permiten cuantificar el grado de cumplimiento de un determinado objetivo. Proveen la base para el seguimiento y evaluación del desempeño de las instituciones.

## BIBLIOGRAFIA

- Administración de recursos humanos  
Por George Bohlander, Scott Snell, Arthur Sherman, Pilar Mascaro  
Editorial: México: International Thomson, ©2001.
- Psicología aplicada al trabajo: introducción a la psicología organizacional  
Por Paul M. Muchinsky  
Editorial: Australia; México: Thomson Learning, 2002.
- Análisis y descripción de puestos de trabajo  
Autor Fernández Ríos, Manuel  
Año de Edición 1995 Núm. Edición 1
- Modelo de evaluación por competencias laborales  
Autor: Alma Mireya López arce  
Editorial: publicaciones cruz
- Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos  
Autor Burack, Elmer H.  
Año de Edición 1990 Núm. Edición 1
- Título: Rendimiento del personal  
Autor: Richard S. Williams  
Edición 2003 Num

## ANEXOS

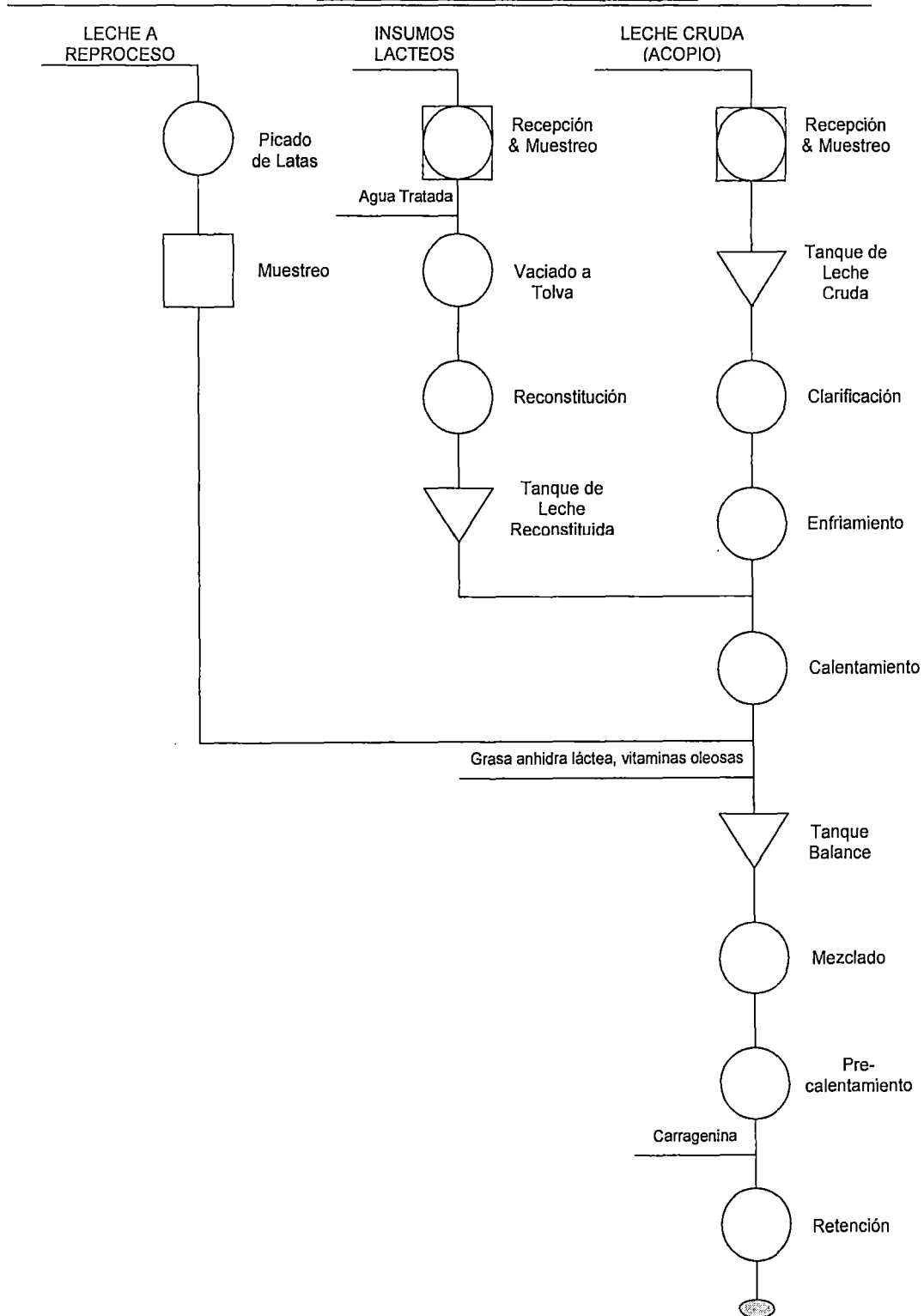
## Anexo 1

DIAGRAMA HOMBRE - MAQUINA									
Diagrama N° 1		N° Linea : Tall 3 - Tall 4		Hombre		Máquina T4		Máquina T3	
Producto : Etiquetado de Latas de Leche Evaporada				Top	%	Top	%	Top	%
Operación : Etiquetado		Actividad Individual		420	97.7%	430	95.6%	430	95.6%
Máquina(s) : 2 etiquetadoras		Actividad Combinada		0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Operario : 1 operario x 2 etiquetadora		Esperas		10	2.3%	20	4.4%	20	4.4%
Realizado por : E/M		Tiempo de Ciclo		430	100.0%	450	100.0%	450	100.0%
		% de Utilización			97.7%		95.6%		95.6%
Top (seg)	OPERARIO	MAQUINA TALL 4	MAQUINA TALL 3						
10	Cargar etiquetas en bandeja Tall 3	Etiquetado de Latas							
20									
30	Cargar etiquetas en bandeja Tall 4								
40									
50	Inspecciona salida de latas Tall 3								
60									
70									
80									
90									
100	Reingreso de latas mal etiquetadas Tall 3								
110									
120	Coloca Pegamento Tall 3								
130									
140	Espera								
150									
160	Coloca Pegamento Tall 4								
170									
180	Inspecciona salida de latas Tall 4	Etiquetado de Latas	Etiquetado de Latas						
190									
200									
210									
220									
230									
240									
250									
260									
270	Reingreso de latas mal etiquetadas Tall 4								
280									
290	Prepara etiquetas en mesa Tall 4								
300									
310									
320									
330									
340	Prepara etiquetas en mesa Tall 3								
350									
360									
370									
380									
390	Cargar etiquetas en bandeja Tall 4	Etiquetado de Latas							
400									
410									
420									
430									

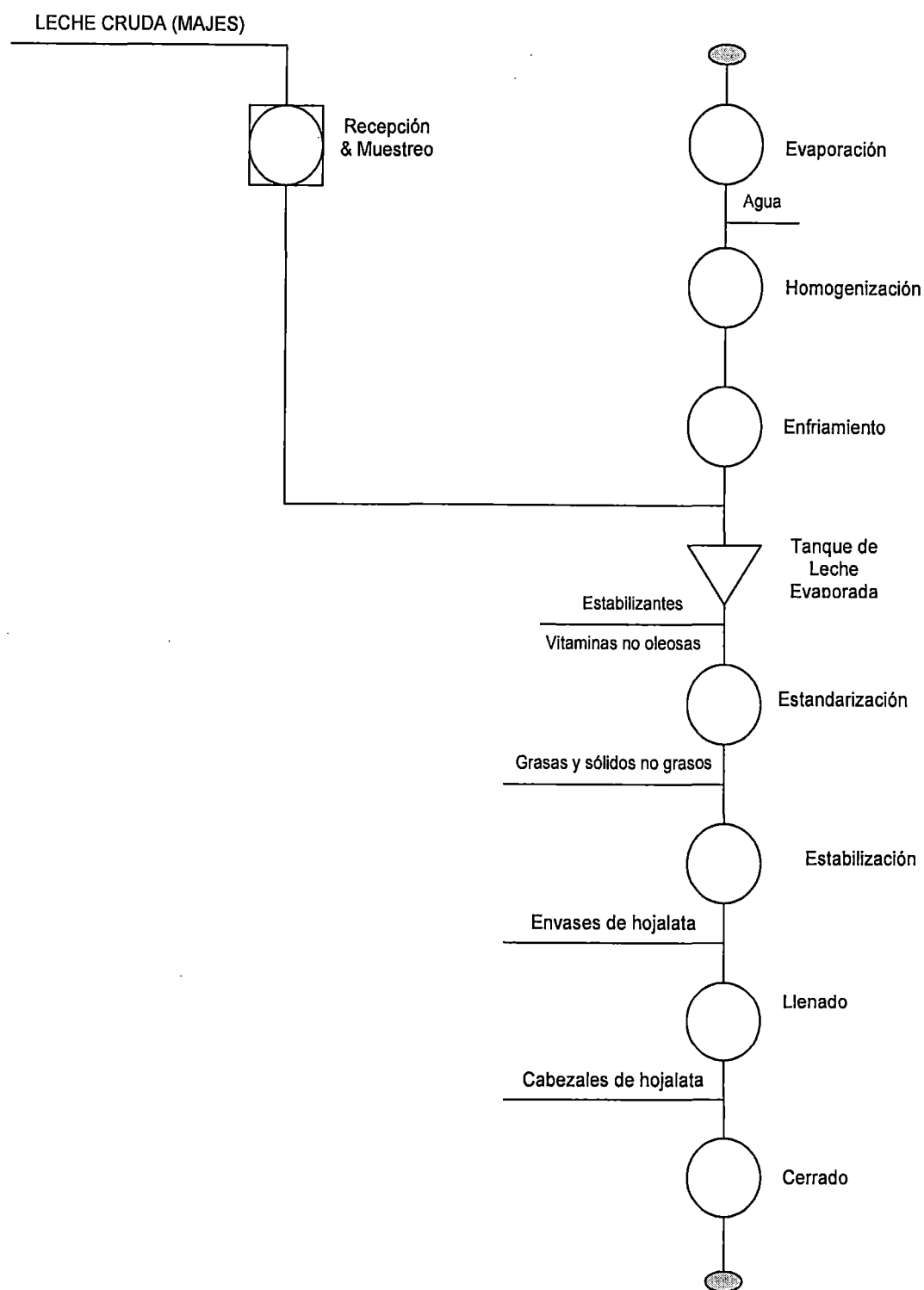
\* Los Tiempos Operativos (Top) se encuentran en segundos.

Fuente: Grupo Gloria

Anexo 2 **Diagrama de operaciones del proceso productivo de la elaboración leche evaporada**

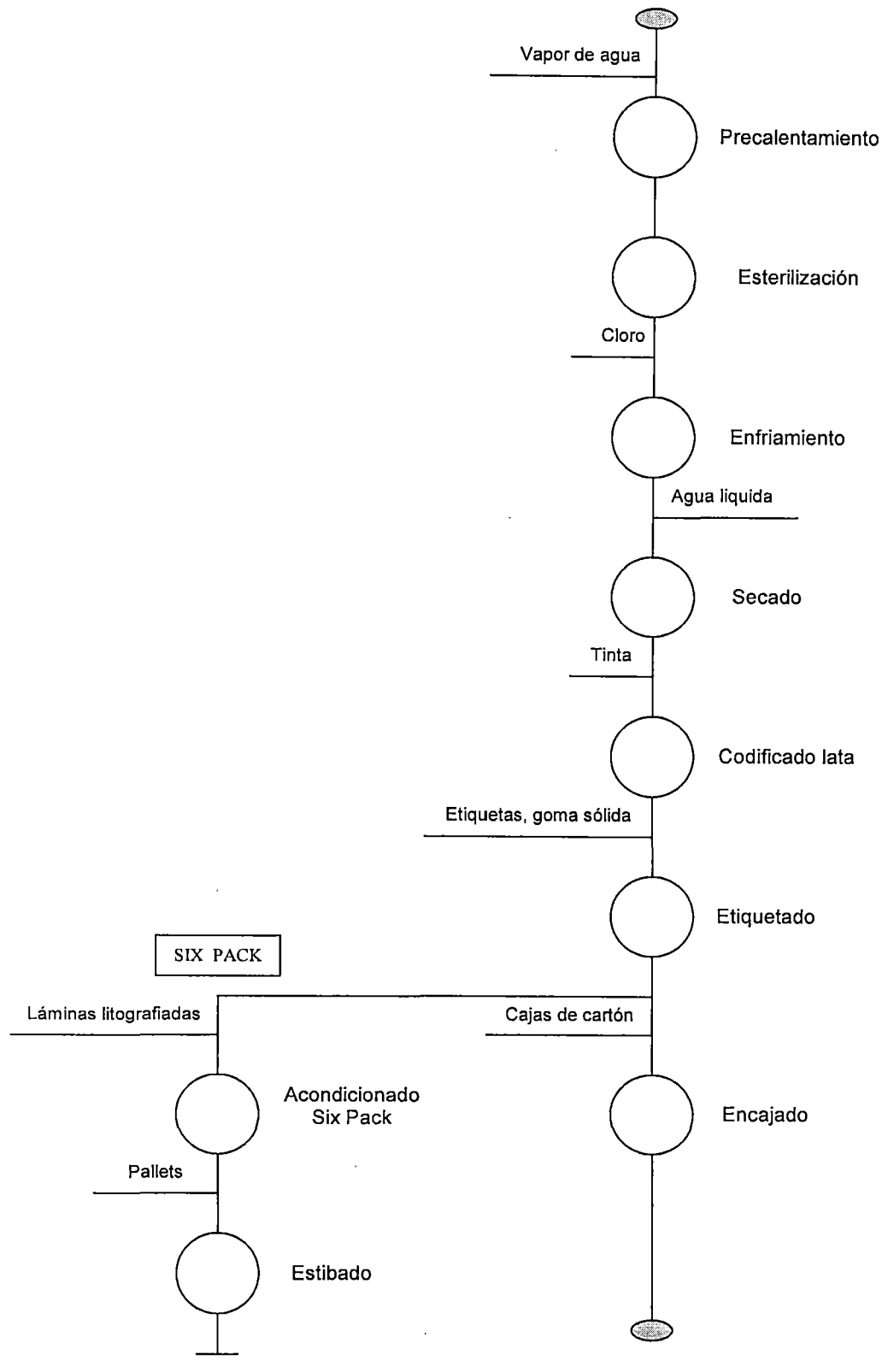


Fuente: Grupo Gloria

**Evaporación – estabilización - estandarización y envasado**

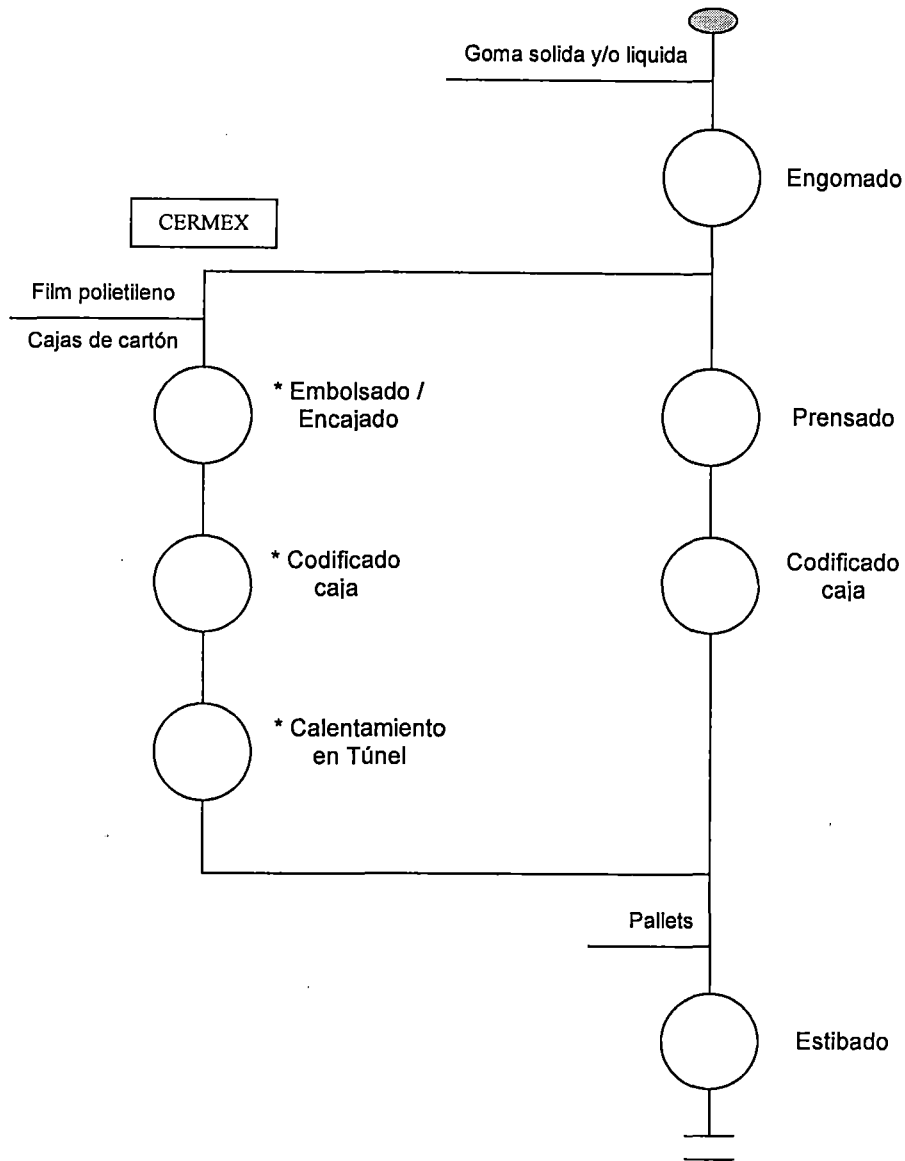
Fuente: Grupo Gloria

**Esterilización comercial y acondicionamiento**



**Fuente: Grupo Gloria**

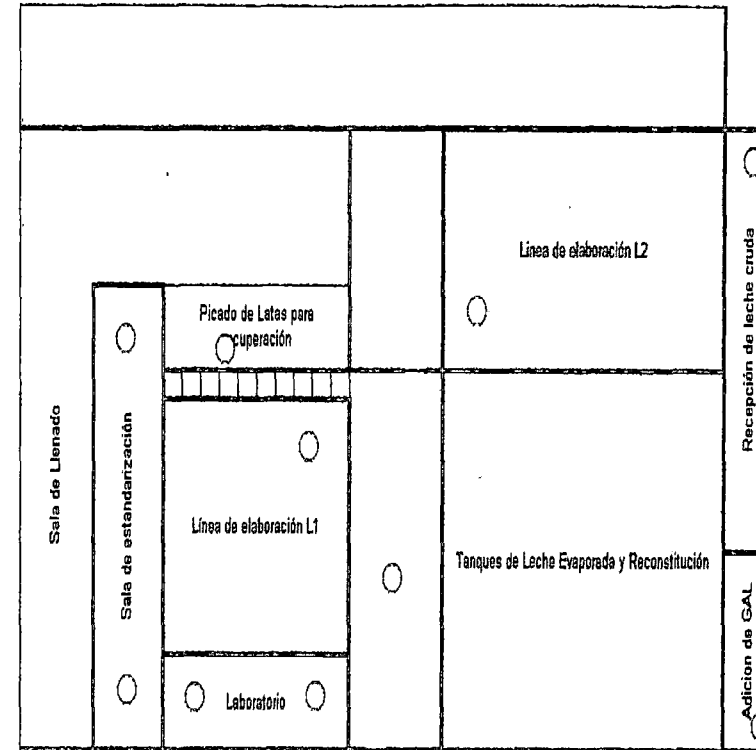
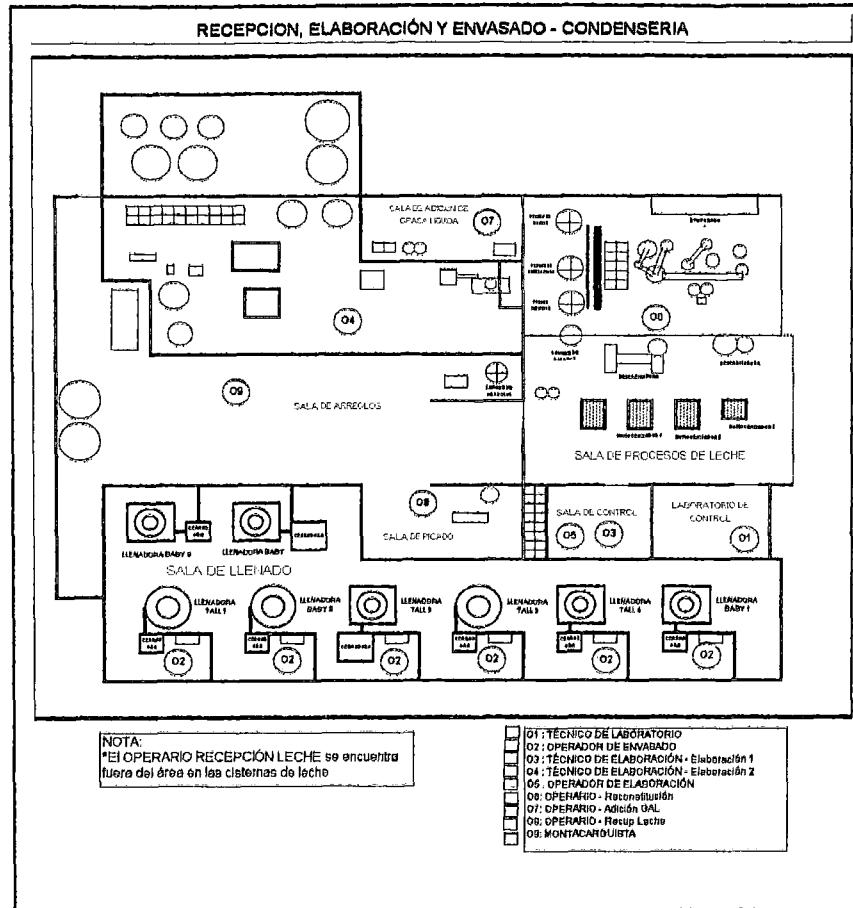
**Acondicionamiento**



Fuente: Grupo Gloria

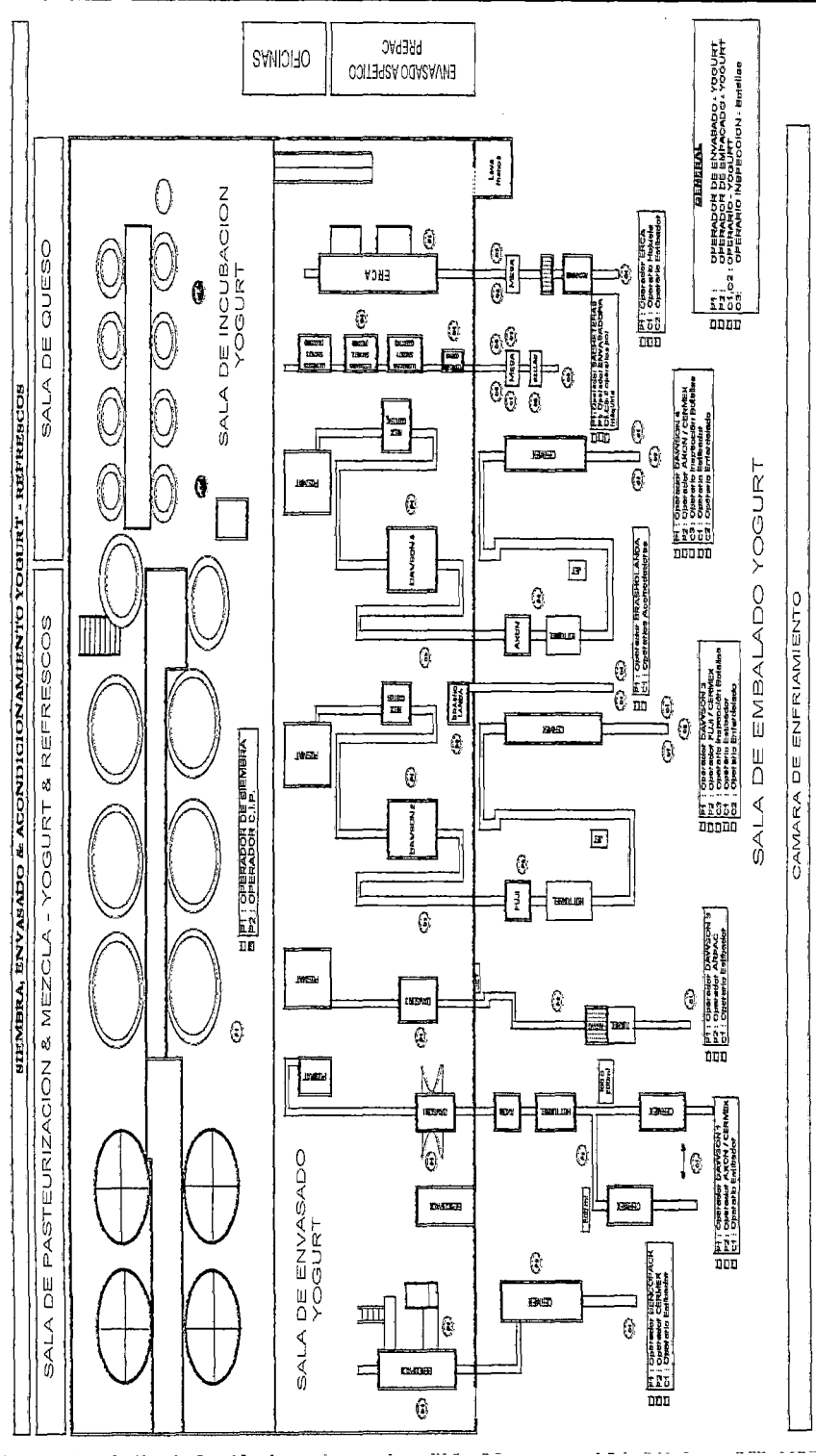




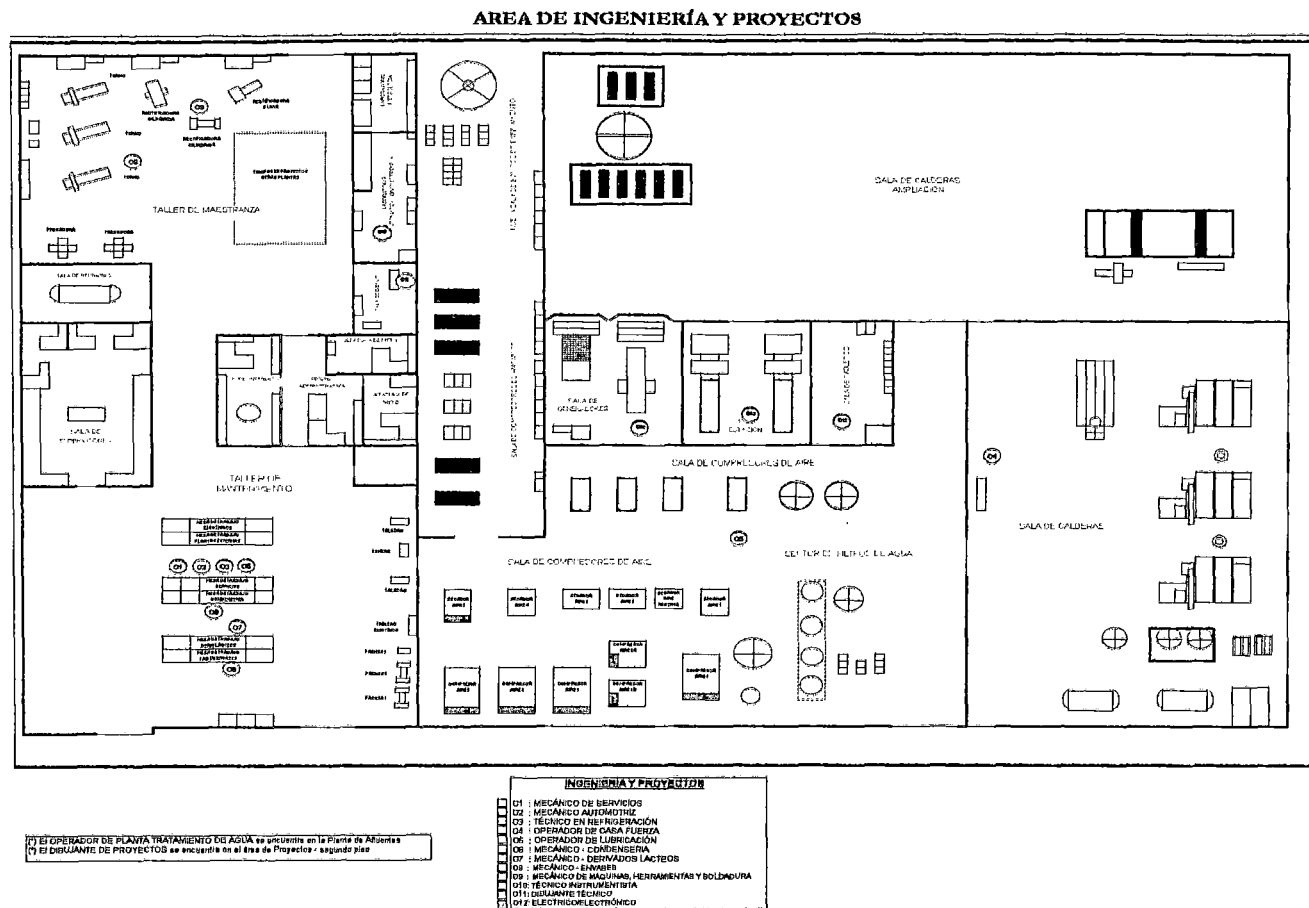


Zdo piso : Sala de agregado de insumos para reconstitución

Fuente: Grupo Gloria



Fuente: Grupo Gloria



Fuente: Grupo Gloria

TESIS DE INGENIERIA



**3.2 Por Resultados**

<b>Procesos bajo su responsabilidad</b>
<b>Procesos en el cual tus actividades tienen incidencia</b>
<b>Maquinaria y equipo que utiliza su puesto de trabajo</b>

**3.3 Indicadores de Gestión**

--

**3.4 Relaciones internas y externas**

<b>Institución/Área</b>	<b>Cargo</b>	<b>Objetivo</b>

**3.5 Errores**

<b>Errores que se pueden cometer en el puesto</b>	<b>Implicancia para la empresa</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia (%)</b>

**4. PERFIL PUESTO****4.1 Formación académica**

--

**4.2 Experiencia**

<b>Experiencia (mínima necesaria)</b>	<b>Tiempo mínimo</b>

**4.3 Competencias técnicas.**

<b>4.3.1 Conocimientos Generales.</b>
<b>4.3.2 Conocimientos de procesos productivos y administrativos</b>
<b>4.3.3 Conocimientos de materiales e insumos</b>
<b>4.3.4 Conocimientos de maquinaria y/o equipos</b>

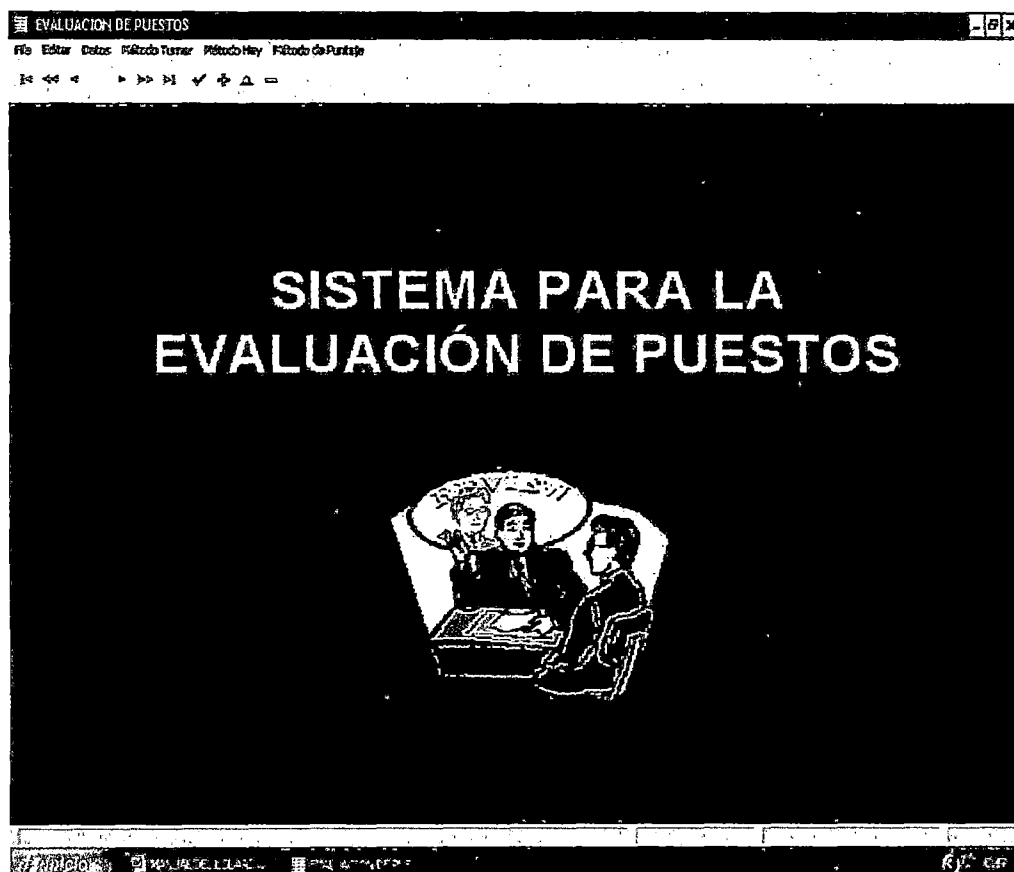
**4.4 Competencias personales**

--

Nombre:	YYYY
---------	------

## Anexo 5: Manual del Usuario JOBSYSTEM

## Ingreso al Sistema

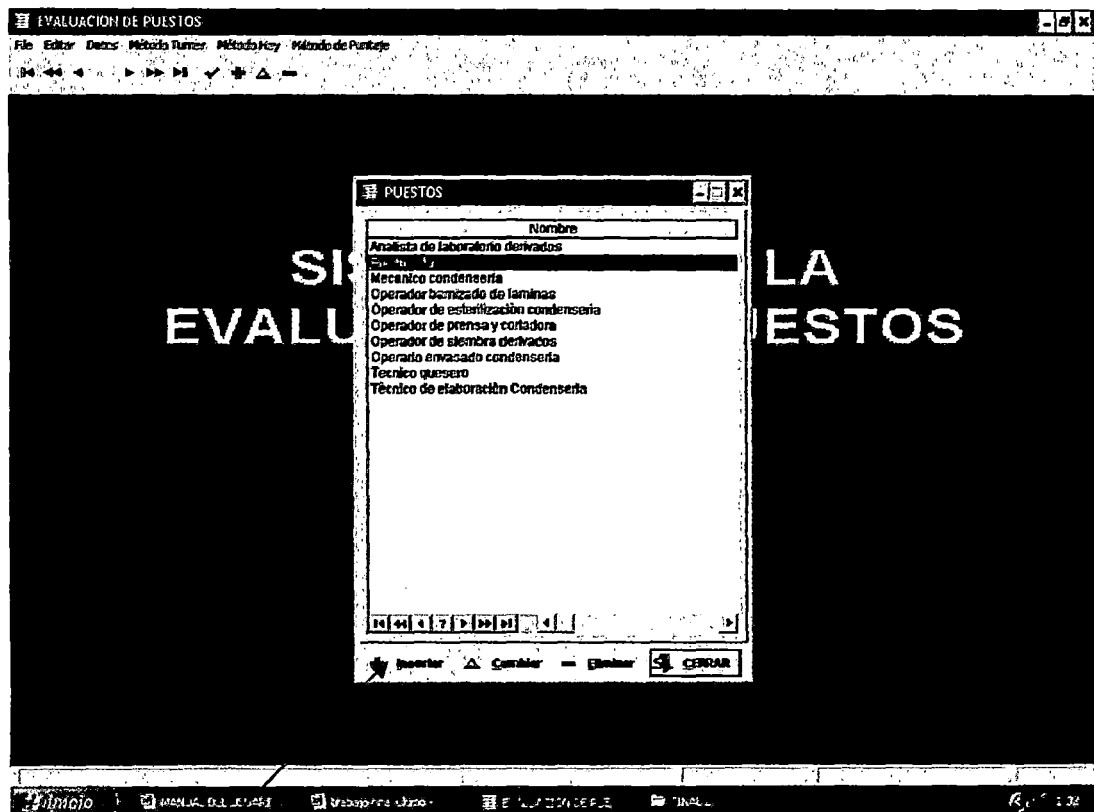


Al sistema se alimentan dos datos.

- Cargos o Puestos.
- Matriz de Ordenamiento Vertical.
- Matriz de Ordenamiento Horizontal

## 1) Ingreso de Cargos

Ingresar a datos./ puestos



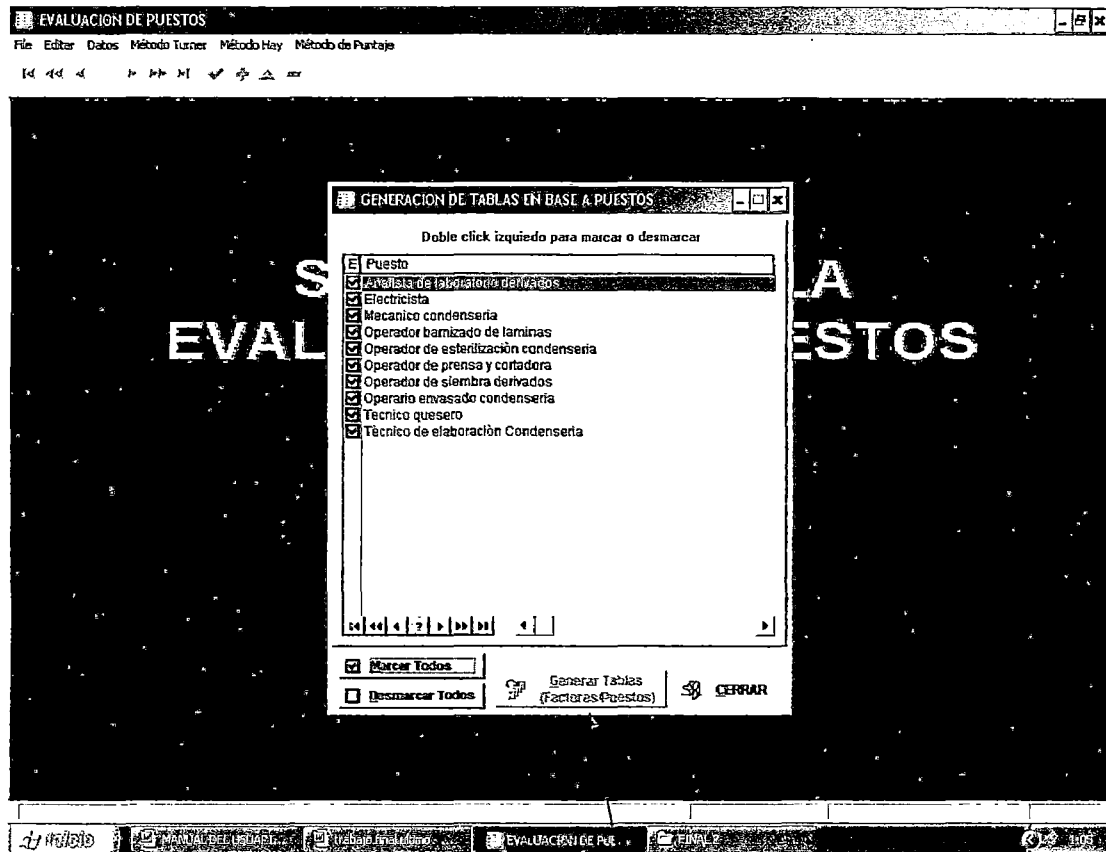
Clic en insertar, luego escribir el cargo, tienes dos opciones mas para eliminar o cambiar.

El sistema por defecto ira grabando.



## 2) Generar Tablas

Desplazar método de puntaje / Generar Tablas



Marcar los cargos a utilizar y presionar generar tablas.

El sistema genera las matrices que utilizara.

## 3) Matriz Ordenamiento Vertical y Horizontal

EVALUACION DE PUESTOS

File Editar Datos Método Turner Método Hoy Método de Puntaje

ORDENAMIENTO POR FACTOR (METODO DE PUNTAJE)

PUESTOS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Orden
Técnico de elaboración Condensaria	3	1	1	1				1
Operador de esterilización condensaria	10	7	4	9				2
Operario envasado condensaria	8	10	9	10				3
Operador barnizado de láminas	9	9	7	8				4
Operador de prensa y cortadora	0	8	6	7				5
Artes de elaboración Asesoría	7	6	5	5				6
Técnico quésero	4	2	3	6				7
Operador de siembra derivados	5	5	2	4				8
Mecánico condensaria	1	3	8	2				9
Electricista	2	4	10	3				10

Genera Postulación Vertical

CAMBIAR CERRAR

Ingresar los datos de las matrices tanto vertical como horizontal.

La secuencia lógica del sistema es:

Nota el sistema solo reconoce los siguientes datos

1	1
2	4
3	7
4	10
5	13
6	16
7	19
8	22
9	25
10	28

Por lo cual al momento de ingresar cambiar del 1 al 10 por su equivalencia

#### 4) Resultado final

Ingresar a Método puntaje /Resultado (factor vertical y horizontal)

EVALUACION DE PUESTOS

File Editar Datos Método Turnar Método Hoy Método de Puntaje

RESULTADO (FACTOR VERTICAL-HORIZONTAL)

Puesto	F1	F2	F3	F4
Técnico de Laboratorio Condensaría	71.99	100.00	83.74	77.01
Operador de esterilización Condensaría	54.22	77.01	76.13	53.01
Operador de empaquetado condensaría	64.22	55.01	66.66	58.01
Operador barnizado de láminas	56.52	52.01	69.49	55.01
Operador de prensa y codificadora de fibras	59.81	63.01	73.30	68.01
Analista de laboratorio derivados	81.92	79.01	78.96	59.01
Técnico queso	69.88	69.01	92.31	64.01
Operador de siembra derivados	67.38	86.01	82.84	62.01
Mecánico condensaría	77.38	82.01	88.50	61.01
Electricista	75.08	80.01	65.67	59.01
TOTAL	809.18	835.12	880.34	729.12
Horizontal %		15.52		12.10
Vertical % - Ponderación	13.41		16.27	
			13.69	
				14.61
				13.31
				14.84

CERRAR

Nota el uso del sistema es muy simple, solo se ingresan dos datos los cargos las matrices vertical y horizontal.