

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL EN EL AREA DE RECURSOS
HUMANOS DE LA EMPRESA
SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A. – PLANTA BARRANQUILLA**

**ERWIN ROJAS MONSALVE
JOSIMAR PEREIRA OLIVEROS
JUAN CARLOS SILGUERO
ALBERTO LINERO**

**UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
DIVISION DE INGENIERIAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BARRANQUILLA
2007**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. JUSTIFICACION	6
3. OBJETIVOS	7
4. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIVACION	8
4.2 MARCO TEORICO	10
4.3 MARCO CONCEPTUAL	15
4.4 MARCO LEGAL	18
4.5 MARCO GEOGRAFICO	24
5. DISENO METODOLOGICO	26
5.1 TIPO DE ESTUDIO	26
5.2 METODO DE TRABAJO	26
5.3 POBLACION Y MUESTRA	26
5.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	27
6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	28
7. PRESUPUESTO	29
8. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA	30
8.1 RESENA HISTORICA	31
8.2 MISION	32
8.3 VISION	32
8.4 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	32
8.5 TAMANO DE LA EMPRESA	33
8.6 TIPO DE ACTIVIDAD	33
8.7 COMPETIDORES	34
8.8 MERCADOS	34
9. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	35

9.1 PROCESO PARA LA VALORACION DE CARGOS	36
9.1.1 ANALISIS OCUPACIONAL	36
9.1.2 DESCRIPCION DEL CARGO	40
9.1.3 VALORACION DE CARGOS	41
9.1.4 SITUACION DE SUELDOS Y SALARIOS	43
10. SELECCIÓN DEL SISTEMA DE VALORACION	45
10.1 SELECCION DE LOS FACTORES	45
10.2 DETERMINACION Y DESCRIPCION DE LOS GRADOS	47
10.3 ANALISIS ESTADISTICO Y CORRECCION DEL MANUAL	50
10.3.1 ANALISIS ESTADISTICO	51
10.4 DETERMINACION DEL VALOR RELATIVO DE LOS CARGOS	53
10.5 ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS	55
11. ESTRUCTURA DE SALARIOS	56
12. ANALISIS DE LOS DATOS	59
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	63

INTRODUCCIÓN

En Colombia, así como en los demás países es cada día más evidente la necesidad de contar con personas que estén capacitadas para lograr el desarrollo de las industrias de una manera eficaz y eficiente.

Las personas que laboran en una organización, lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados a través del cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

El compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibidos por ellas, en la medida en que el trabajo produce resultados esperados. De ahí el surgimiento de sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización.

Las compañías desarrollan sistemas de compensaciones que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los empleados. Por un lado incentivar las contribuciones de las personas a los objetivos y rentabilidad de la organización y por el otro lado cuidar los intereses de las compañías en este caso sus costos laborales.

Por lo cual en este trabajo se estudiara el sistema de compensación actual y se implementara un nuevo diseño de estructura salarial con el fin que haya equidad en las remuneraciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El salario constituye el centro de las relaciones e intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre ambas partes. Entre las compañías y los trabajadores. Siendo este un factor que afecta el clima organizacional, para el empleado no sólo en la remuneración de una labor cumplida, sino como un incentivo por sus capacidades humanas e intelectuales, adquiridas dentro de un proceso de formación profesional o tecnológica.

En el marco de las empresas son pocas las que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores, pero aquellas que valoran a su personal y obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran estas organizaciones. Reconocen estos resultados obtenidos y deciden establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.

Actualmente en **SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A.** no existe una distribución equitativa en los salarios de sus colaboradores, creando así un gran desnivel en las retribuciones recibidas, dando paso a una serie de situaciones como Desmotivación del personal, Estrés laboral, Conflictos internos e insatisfacciones por parte del personal entre otras.

Tomando como base la situación actual de esta empresa es evidente que de seguir con la desigualdad en la retribución económica de los trabajadores continuará generando insatisfacciones a todo nivel. Adicionalmente, seguirán con las altas rotaciones del personal, falencias en la productividad y rendimiento en general de la compañía.

Para que la remuneración sea apropiada debe existir un equilibrio tanto a nivel interno como a nivel externo, en comparación con otras empresas del mercado. Externamente los sueldos deben compararse favorablemente con las otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer o retener empleados calificados. Para el efecto se realizan encuestas salariales que nos permitan obtener información sobre lo que pagan otras empresas a puestos comparables (según funciones).

Es por ello, que se hace necesario conocer los factores que conforman un buen estudio de salarios no solo para el futuro laboral en esta empresa sino para llevarlo en practica y contribuir al desarrollo integral del entorno socioeconómico, y así visualizar una estructura salarial que esté acorde al tipo de mercado, valoración y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo, que permita optimizar el potencial creativo e innovador tanto de los empleados de la compañía, como las diferentes herramientas utilizadas para la consecución de los más altos estándares de calidad y desarrollo humano dentro de la empresa.

Con base a lo anterior surgen los siguientes interrogantes:

- ¿De que manera se puede llevar a cabo el análisis y diseño de una estructura de salarios que nos permita tener una correcta valoración de cargos equitativamente retribuidos?
- ¿Cómo podemos proveer la equidad interna y la competitividad externa en línea con la estrategia y los objetivos de la organización?
- ¿Cómo podemos identificar las falencias presentadas en los salarios y

responsabilidades actuales de los empleados de la compañía?

- ¿Cual de los diferentes métodos de valoración existentes es el más apropiado?

2. JUSTIFICACION

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Para las personas los salarios representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

En **SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A.** son muchas las causas por las cuáles existen desniveles en la retribución económica de sus empleados. En este proyecto se diseñará la estructura salarial en el área de Recursos Humanos, ya que la empresa esta adicionándole responsabilidades laborales que no están definidas al momento de contratar a un personal, además que actualmente no existe una retribución equitativa entre el personal que esta laborando en un mismo nivel de competencia, convirtiéndose este factor en una forma de discriminación hacia la persona, generando así dudas e insatisfacciones al momento de realizar el trabajo.¹

¹ Departamento de distribución Salarial de la Empresa Saint Gobain de Colombia S.A

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer una escala salarial en el departamento de Recursos Humanos como recurso estratégico para la competitividad integral en la empresa **SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A. PLANTA BARRANQUILLA.**

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Analizar el perfil profesional de los empleados actualmente vinculados y a vincular a contratar en la empresa **SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A. PLANTA BARRANQUILLA.**
- ❖ Tener claramente definidos los descriptivos de cargos a ocupar en la empresa para optimizar el potencial de los trabajadores en la organización.
- ❖ Asignar un método de valoración salarial que sea consecuente con las labores desarrolladas por el personal contratado y a contratar en la organización.

4. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANTECEDENTES

La idea de una iniciativa global en pro de salarios dignos ve su primera luz con la preocupación por los criterios dramáticamente diferentes que utilizan las corporaciones globales para compensar a sus trabajadores en el mundo desarrollado y a los que tienen en el llamado mundo en desarrollo. Por ello, la clara necesidad de abordar este problema frontalmente y encontrar soluciones concretas y realistas que puedan ser llevadas a cabo e implementadas con éxito fue identificada.

Ya existen muchos esfuerzos enfocados en las corporaciones globales, muchos de ellos basados en el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC). Otros, son aún más específicos y se dedican a los derechos laborales. Sin embargo, aunque muchos programas exigen a las corporaciones el cumplimiento absoluto de las convenciones centrales de la Organización Internacional del Trabajo, pocos abordan el tema de salarios dignos. Además, aún en esos casos, no parece haber suficiente énfasis en el hecho de que los salarios de miseria que las corporaciones normalmente pagan en los países del Sur es el elemento con mayor trascendencia en una estructura que, por diseño, sistemáticamente explota a sus trabajadores. Es un hecho que el abastecimiento de mano de obra barata es el papel primario asignado a las naciones en el sistema global de mercados.

De esta forma, entre 1999 y 2002, se llevó a cabo una amplia investigación comparativa con el fin de identificar específicamente las variables claves necesarias para desarrollar un nuevo concepto de salarios dignos, un concepto

que se volviese el fundamento de una solución concreta a la brecha salarial. Por supuesto, esta solución requería de una estrategia puntual que la hiciese realista y efectiva en el logro de consensos entre todos los actores y, por tanto, realista en alcanzar su objetivo.

Así es como La Iniciativa Salarios Dignos emerge como un programa estratégico a largo plazo para involucrar a todos los actores y gradualmente transformar a la actual brecha salarial en un nuevo sistema con beneficios para todos.

4.2 MARCO TEÓRICO

Para que la organización sea competitiva en estos tiempos de internacionalización general es necesario plantearse políticas orientadas de diferentes dimensiones para lograr que sus productos y / o servicios resulten atractivos y necesarios para los clientes .

Una de las políticas que debe tenerse en cuenta es la de contar con un factor humano creativo y comprometido con la empresa donde presta su servicio teniendo en cuenta que esta busca mantener la permanencia de la organización en el tiempo la lealtad en sus clientes y la felicidad del factor humano.

Entre las variables que tienen que ver con el factor humano esta la remuneración, pero no una remuneración cualquiera, o asignada en forma de costumbre o empíricamente sino una remuneración técnicamente tenga en cuenta el cargo como objeto y las personas que ejercen sus funciones con diferentes grados de creatividad y compromiso.

La creatividad y el compromiso deben ser valores de toda la organización y deben practicarlas los miembros de esta, pero hay necesidad de motivar al factor humano a este respecto para que los convierta realmente en valores.

El salario técnicamente asignado cumple con tres principios ser atractivo, es decir atrae el factor humano que necesita la organización , ser retenedor, retiene al personal creativo y comprometido es decir este no tiene necesidad de estar completando su salario para poder vivir sin preocupaciones, ser motivador por lo que la presencia del salario justo no

motiva podría asegurar que al compararse el empleado con la competencia si es igual o superior o condiciones equivalentes.

A continuación los conceptos y sus definiciones:

TECNICA Y METODOLOGIAS DE REMUNERACION

Técnicas y metodologías de asignación salarial.

Debido a la elaboración de técnicas cualitativas y cuantitativas, a fin del que salario asignado a un cargo sea compatible con las funciones inherentes a el .Una de las técnicas mas utilizadas en Colombia es la asignación de puntos , 24 % ,. Técnicas 18 %, hay, 10 % y otras 48 %.²

Técnicas de asignación salarial

Básicamente las técnicas de asignación salarial se pueden clasificar en tres:

1) Asignación con base en valor relativo de los cargos

2)Asignación combinadas: Salario básico mas una porción variables esta asignación variable depende del tipo de trabajo : concisión, si son vendedores, incentivos en el caso de producción por encima de los estándares estimados, meritos, en el caso de aportes que le generan productividad a la organización.

3) Asignación por meritos: Es la remuneración que se da por logros

² ANGEL, León González Ingeniería y Desarrollo Universidad del Norte

obtenidos en el campo productivo o científico .Esta asignación especial se otorga por los resultados obtenidos y que trascienden por su importancia, bien sea para la organización donde se presten los servicios o para la sociedad si es un trabajo independiente y que la favorece.

Asignación con base en el valor relativo de los cargos

Para hacer asignaciones con base en el valor relativo de los cargos hay necesidad primero de encontrar este valor utilizando técnicas cualitativas o cuantitativas.

Técnicas cualitativas.

Las mas usadas son : el sistema de jerarquizacion y el sistema de clasificación.

El primero se puede definir como la ordenación que se hace de los cargos de una organización , tomando como criterios de posiciones el trabajo como un todo es decir sus funciones y requisitos del cargo ,confrontándoos a todos contra todos.

Técnicas cuantitativas

Las mas utilizadas , según encuesta realizadas en Colombia , son el sistema de asignación de puntos y el sistema de matrices y perfiles de hay.

SISTEMA DE ASIGNACION DE PUNTOS

Este sistema que es el mas utilizado , y aplicado en este proyecto de reestructuración de escala salarial, tiene en cuenta en su diseño lo pasos siguientes; análisis ocupacional, consiste en el trabajo de campo o recopilación de datos de fuentes primarias ;la elaboración de un manual de funciones y requisito que se deba cumplir en ejecución del cargo. Este manual no debe ser una camisa de fuerza para el desarrollo de la persona que ocupe el cargo, sino una guía para la inducción , capacitación , naturalmente , la materia prima para la estructura de la escala salarial . los pasos que se siguen al sistema de asignación de puntos : selección de factores, definición ,división y definición de grados y diseños de tablas maestras se detalla un poco mas estos últimos pasos se puede afirmar que la selección de factores debe hacerse teniendo en cuenta aquellos elementos del trabajo. Como educación , experiencia, creatividad, responsabilidad por maquinas y o equipos, responsabilidad por : productos ,procesos , calidad, contactos personales y relaciones publicas , el esfuerzo y las condiciones de trabajo y riesgo .Los factores seleccionados se definen para que un comité comprenda el campo de aplicación de cada uno de ellos .La tabla maestra contiene la información de los grados de intensidad o de incumplimiento.

4). Situación de Sueldos y Salarios: La encuesta salarial tiene por objeto obtener la información sobre los niveles de remuneración que se pagan para los diferentes trabajos de las empresas, industrias o regiones, permite, por una parte hacer análisis comparativo de los salarios en la organización frente al mercado laboral; otra es fijar criterios mas reales para establecer una estructura de salarios o facilitar la formulación de la política en este campo.

Los sistemas salariales existentes son:

- Sistema jerarquizado: Permiten la implementación de políticas retributivas que retribuyan significativamente la responsabilidad asignada, en la medida en que los niveles altos se refieran a niveles de los puestos de trabajo y también de la valoración de las personas.
- Sistema desjerarquizado: Este tipo de sistema tienden a desestimular la asunción de las responsabilidades, ya que estas no están acompañadas por un reconocimiento económico y dificultan seriamente la obtención de recursos calificados.
- Sistema salarial flexible: Aquí se aplican políticas de retribución por diferentes conceptos sin necesidad de promover el personal a grados superiores, pero producen un efecto similar al achatamiento de las curvas.
- Sistema salarial rígido: Estos sistemas son más usados en administraciones públicas y estimulan un efecto característico, la promoción tiende a ser el único recurso para otorgar los aumentos salariales. No se aplican políticas de recursos humanos tales como retribuciones por meritos, antecedentes, valoración por cargos.

Al terminar el proceso de valoración de los cargos se dispone ya de un listado que muestra la clasificación de los cargos en orden de importancia. Para la determinación de los salarios se deberá decidir si los puestos deberán recibir un salario distinto o si se agrupan los que tengan un nivel relativo similar, estableciendo de esta manera los diferentes tipos de clases y asignar un salario

distinto para cada clase.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

- **TAREA:** Conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del puesto.
- **PUESTO:** Posición definida dentro de una estructura organizacional, es decir una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.
- **CARGO:** Unidad de la organización, y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos. A través de los cargos, la empresa asigna y utiliza los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, ayudada por determinadas estrategias. (Chiavenato, 2003).
- **COMPETENCIAS:** Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982).
- **ATRIBUCION:** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a los cargos que incluyen actividades mas diferenciadas.

- **PROCESO:** Conjunto integrado de secuencias causales que tienen como propósito transformar insumos en productos o servicios de valor agregado para un cliente interno o externo. (De los ángeles, 2006).
- **SALARIO:** Retribución que recibe el empleado a cambio de un servicio que ha prestado, se paga por hora o día.
- **SUELDO:** Es lo que recibe un empleado por un mes o por quincena, ya sea por trabajos administrativos, supervisión o de oficina.
- **SALARIO EN MONEDA:** Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en pesos colombianos.
- **SALARIO EN ESPECIE (30%):** Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. Sobre este aspecto el Código Laboral en su Art. 231 determina que "el pago podrá hacerse parcial y excepcionalmente en especie hasta 30% (treinta por ciento), siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable".
- **PAGO MIXTO:** Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.
- **SALARIO NOMINAL:** Representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).

- **SALARIO REAL:** Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: "El salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior", de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).

4.4. MARCO LEGAL

El Salario es todo lo que recibe el trabajador como retribución por los servicios prestados a un empleador. El Código Sustantivo del Trabajo en su Artículo 132.- Modificado por la Ley 50 de 1990, artículo 18, establece lo siguiente:

1o) El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

El artículo 18 de la Ley 50 de 1.990 introdujo el llamado salario integral, que en ningún caso podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

Se denomina jornal el salario estipulado por días, y sueldo el estipulado por períodos mayores. (Art. 133 del C.S.T).

Existen pagos al trabajador que constituyen salarios y otros no, para ello el artículo 127 del C.S.T, modificado por el Art. 14 de la Ley 50 de 1990, establece los elementos integrantes del salario y dispone:

Elementos integrantes. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones.

El artículo 128 del mismo Código señala los pagos que no constituyen salario, así: No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales ordenadas en la ley. ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad.

Existen otros salarios como lo son el salario integral, del cual se refiere El artículo 18 de la Ley 50 de 1.990, que modificó el Artículo 132 del Código Sustantivo del Trabajo, sobre las formas de salario y libertad de estipulación, introdujo el llamado salario integral, consistente en lo siguiente: cuando el trabajador devengue un salario ordinario superior a diez (10) salarios mínimos legales mensuales, valdrá la estipulación escrita de un salario que además de retribuir el trabajo ordinario, compense de antemano el valor de prestaciones, recargos y beneficios tales como el correspondiente al trabajo nocturno,

extraordinario o al dominical y festivo, el de primas legales, extralegales, las cesantías, sus intereses, subsidios y suministros en especie; y, en general, las que se incluyan en dicha estipulación. Excepto las vacaciones.

En ningún caso el salario integral podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales, más el factor prestacional correspondiente a la empresa que no podrá ser inferior al treinta por ciento (30%) de dicha cuantía. El monto del factor prestacional quedará exento del pago de retención en la fuente y de impuestos.

Este salario no estará exento de las cotizaciones a la seguridad social, ni de los aportes al SENA, ICBF, y Cajas de Compensación Familiar, pero en el caso de estas tres últimas entidades, los aportes se disminuirán en un treinta por ciento (30%).

El trabajador que desee acogerse a esta estipulación, recibirá la liquidación definitiva de su auxilio de cesantía y demás prestaciones sociales causadas hasta esa fecha, sin que por ello se entienda terminado su contrato de trabajo.

Algunos Textos originales del Código Sustantivo del Trabajo:

ARTICULO 132o. FORMAS Y LIBERTAD DE ESTIPULACION.

El patrono y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades, como por unidad de tiempo, por obra o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

ARTICULO 133. JORNAL Y SUELDO. Se denomina jornal el salario estipulado por días, y sueldo el estipulado por períodos mayores.

ARTICULO 134. PERIODOS DE PAGO.

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos, en moneda legal. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.

2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado, o a más tardar con el salario del período siguiente.

ARTICULO 135. ESTIPULACION EN MONEDA EXTRANJERA. Cuando el salario se estipula en moneda o divisas extranjeras, el trabajador puede exigir el pago en su equivalente en moneda nacional colombiana, al tipo de cambio oficial del día en que debe efectuarse el pago.

ARTICULO 136. PROHIBICIÓN DE TRUEQUE. Se prohíbe el pago del salario en mercancías, fichas u otros medios semejantes, a menos que se trate de una remuneración parcialmente suministrada en alojamiento, vestido y alimentación para el trabajador y su familia.

ARTICULO 137. VENTA DE MERCANCIAS Y VIVERES POR PARTE DEL EMPLEADOR. Se prohíbe al empleador vender a sus trabajadores mercancías o víveres a menos que se cumpla con estas condiciones:

- a). Libertad absoluta del trabajador para hacer sus compras donde quiera, y
- b). Publicidad de las condiciones de venta.

ARTICULO 138. LUGAR Y TIEMPO DE PAGO.

1. Salvo convenio por escrito, el pago debe efectuarse en el lugar donde el trabajador presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después de que este cese.

2. Queda prohibido y se tiene por no hecho, el pago que se haga en centros de vicios o en lugares de recreo, en expendios de mercancías o de bebidas alcohólicas, a no ser que se trate de trabajadores del establecimiento donde se hace el pago.

ARTICULO 139. A QUIEN SE HACE EL PAGO. El salario se paga directamente al trabajador o a la persona que él autorice por escrito.

ARTICULO 140. SALARIO SIN PRESTACION DEL SERVICIO. Durante la vigencia del contrato el trabajador tiene derecho a percibir el salario aun cuando no haya prestación del servicio por disposición o culpa del empleador.

ARTICULO 141. SALARIOS BASICOS PARA PRESTACIONES. Solamente en pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales pueden estipularse salarios básicos fijos que sirvan para liquidar la remuneración correspondiente al descanso dominical, y las prestaciones proporcionales al salario, en los casos en que éste no sea fijo, como en el trabajo a destajo o por unidad de obra o por tarea.

ARTICULO 142. IRRENUNCIABILIDAD Y PROHIBICIÓN DE CEDERLO. El derecho al salario es irrenunciable y no se puede ceder en todo ni en parte, a título gratuito ni oneroso pero si puede servir de garantía hasta el límite y en los casos que determina la ley.

ARTICULO 143. A TRABAJO IGUAL, SALARIO IGUAL.

1. A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, comprendiendo en éste todos los elementos a que se refiere el artículo 127.
2. No pueden establecerse diferencias en el salario por razones de edad, sexo, nacionalidad, raza, religión, opinión política o actividades sindicales.

ARTICULO 144. FALTA DE ESTIPULACION. Cuando no se haya pactado expresamente salario, se debe el que ordinariamente se paga por la misma labor, y a falta de éste, el que se fijare tomando en cuenta la cantidad y calidad del trabajo, la aptitud del trabajador y las condiciones usuales de la región.

CAPITULO II.

SALARIO MINIMO

ARTICULO 145. DEFINICION. Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.

ARTICULO 146. FACTORES PARA FIJARLO.

1. Para fijar el salario mínimo deben tomarse en cuenta el costo de la vida, las modalidades del trabajo, la capacidad económica de las empresas y empleadores y las condiciones de cada región y actividad.
2. Para los trabajadores del campo el salario mínimo debe fijarse tomando en cuenta las facilidades que el empleador proporciona a sus trabajadores, en lo que se refiere a habitación, cultivos, combustibles y circunstancias análogas que disminuyen el costo de la vida.

3. Las circunstancias de que algunos de los empleadores puedan estar obligados a suministrar a sus trabajadores alimentación y alojamiento, también debe tomarse en cuenta para la fijación del salario mínimo.

ARTICULO 147. PROCEDIMIENTO DE FIJACION. <Artículo modificado por el artículo 19 de la Ley 50 de 1950. El nuevo texto es el siguiente:>

1. El salario mínimo puede fijarse en pacto o convención colectiva o en fallo arbitral.

2. El Consejo Nacional Laboral, por consenso fijará salarios mínimos de carácter general o para cualquier región o actividad profesional, industrial, comercial, ganadera, agrícola o forestal de una región determinada. En caso de que no haya consenso en el Consejo Nacional Laboral, el Gobierno, por medio de decretos que regirán por el término que en ellos se indique, puede fijar dichos salarios.

3. Para quienes laboren jornadas inferiores a las máximas legales y devenguen el salario mínimo legal o convencional, éste regirá en proporción al número de horas efectivamente trabajadas, con excepción de la jornada especial de treinta seis horas previstas en el artículo siguiente.

4.5. MARCO GEOGRAFICO

El Departamento del Atlántico, está situado en el norte del país, en el centro de la Costa Atlántica, localizado entre los 10 o 16' 01" y 11 o 04' 30" de latitud norte y 74 o 43' y 75 o 16' de longitud oeste.

Forma parte de las llanuras del Caribe y se encuentra entre la región delta del Río Magdalena, la depresión del Guájaro y el Valle del Canal del Dique. Los límites norte y nordeste, están conformados por 90 kilómetros de litoral con el mar Caribe; desde el rompeolas occidental en Bocas de Ceniza, hasta las salinas de Galerazamba. El límite este, está representado por una longitud de 105 kilómetros de ribera con el río Magdalena, desde el desprendimiento del canal del Dique en Calamar hasta su desembocadura en Bocas de Ceniza. Finalmente, los límites sur, suroeste y oeste están en contacto con el departamento de Bolívar, desde Calamar hasta las salinas de Galerazamba. Tiene un área de 3,388 kilómetros cuadrados, la cual representa el 0.29 % de la extensión total del país.

SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A. está ubicada dentro de la Zona Franca, en la Bodega No. 4 de Barranquilla, en el departamento del Atlántico al norte de Colombia. Es una estratégica sobre el Caribe a tan solo 2 horas y media de Estados Unidos, con vuelos diarios desde nuestro aeropuerto internacional Ernesto Cortissoz. Así mismo, estamos fuera del corredor de huracanes del Caribe en una zona de mínima actividad sísmica. Se especializa en la producción de vidrio de seguridad para el Mercado Automotriz Ensambladoras, carroceros y reposición, de igual forma fábrica vidrios para botes. **TEL:** (57-5) 3799599-3799693.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

En el desarrollo de este trabajo el procedimiento se basará en el estudio descriptivo que se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su relación, delimitando los hechos que conforman el problema.

Este tipo de estudio facilitará la identificación de las características del mercado, su conducta y actitudes ante esta nueva propuesta.

5.2 MÉTODO DE TRABAJO

En este trabajo la investigación se efectúa por medio del método deductivo porque permite deducir la problemática existente por medio del análisis de la situación que vive la empresa por medio de la recopilación de los datos investigados.

5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para este estudio de investigación se tomó como base poblacional el departamento de Recursos Humanos de la empresa Saint Gobain de Colombia S.A. – Planta Barranquilla.

5.4 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos de investigación permitirán la recolección de la información que ayudaran a hacer un análisis de una escala salarial congruente con las responsabilidades y desempeño de los trabajadores en el área administrativa del departamento de Recursos Humanos de Saint Gobain de Colombia S.A. – Planta Barranquilla.

Los instrumentos que se utilizaran para obtener la información necesaria para el desarrollo de esta investigación va ser la implementación de un cuestionario en el cual se aplicara a nuestra por conveniencia previamente seleccionada, y cuyos resultados servirán de ayuda para el desarrollo de los objetivos de este.

- **Fuentes Primarias:** Son todas aquellas personas que laboran en la parte del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, a las cuales se entrevistarán para saber cuales son sus desempeños, competencias y responsabilidades en el puesto. Contrarrestando esta información con los actuales descriptivos de cargos.

Se contarán con asesorías permanentes de personas que tienen amplios conocimientos en la realización de este proyecto como la PS. Yeris Díaz – Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

- **Fuentes Secundarias:** Se utilizaron fuentes bibliográficas en especial libros de compensaciones, salarios y gestión del talento humano, también revistas especializadas, enciclopedias y diccionarios.

Se consultó en Internet para obtener información acerca de antecedentes históricos de las remuneraciones y escalas salariales en la Industria Colombiana.

CRONOGRAMA ACTIVIDADES		AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
------------------------	--	-----	-----	-----	-----	-----

VISITA A EMPRESA	P										
	R										
SITUACION ACTUAL	P										
	R										
ANALISIS CAUSAS	P										
	R										
ESTABLECER SOLUCIONES	P										
	R										
APLICAR SOLUCIONES	P										
	R										
ANALISIS DE RESULTADOS	P										
	R										
PRESENTACION PROYECTO FINAL	P										
	R										

6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

7. PRESUPUESTO

CONCEPTO	COSTO
1. Transporte	\$ 34.000
2. Material de Apoyo	\$ 8.500
3. Acceso a Internet	\$ 12.500
4. Impresión	\$ 25.200
5. Anillado	<u>\$ 4.000</u>
Totales finales	\$ 84.200

8. PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA



RAZÓN SOCIAL: SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A.

MATRICULA MERCANTIL: 860042.055-5

PLANTA BARRANQUILLA:

Ubicada en la Zona Franca Bodega No. 4, de Barranquilla, en el departamento del Atlántico al norte de Colombia.

Se especializa en la producción de vidrio de seguridad para el Mercado Automotriz Ensambladoras, carroceros y reposición, de igual forma fabrica vidrios para botes.

TEL: (57-5) 3799599-3799693.

GERENTE GENERAL: Sr. Juan Manuel Suárez.

GERENTE PLANTA BARRANQUILLA: Sr. Ricardo Archbold.

8.1. RESEÑA HISTORICA

El grupo Saint Gobain fue fundado por Colbert en 1665 para realizar el salón de los espejos del Palacio de Versalles, establecida en 1857 en Alemania, en 1889 en Italia, 1904 en España y Bélgica, 1937 en Brasil y en 1974 surge la creación de Saint Gobain de Colombia, con plantas en Barranquilla y Usme, dedicadas a la transformación del vidrio para la industria de la construcción y automotriz.

Llamada inicialmente CRISCOL, la empresa fue creada en Bogotá el año 1964, en el lugar que hoy se Denomina Planta Usme. Fue adquirida en 1974 por la multinacional francesa SAINT GOBAIN -VITRAGE, año en que se establece Planta Barranquilla, la cual se ha especializado en vidrio de seguridad automotriz, templado y laminado, además de vidrios para botes. La planta cuenta con equipos modernos y con el Respaldo técnico y tecnológico del Grupo Saint Gobain.

En el año 2001 se establece Saint Gobain Sekurit Bodega Bogotá y Saint Gobain Sekurit Venezuela Bodega Valencia. Nació con la idea de tener un stock mayor para atender a las ensambladoras y realizar operaciones de preensamble.

8.2. MISION

Saint Gobain de Colombia, transforma y comercializa vidrio para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en los mercados de arquitectura, industriales y Automotriz a nivel nacional e internacional, para lo cual cuenta con un experimentado equipo humano, calificado y comprometido; con recursos tecnológicos que permiten dar respuesta a las necesidades del mercado; con una imagen corporativa sólida a nivel mundial que respalda todas las actividades de la organización.

8.3. VISION

Nos vemos en el 2008 consolidados como líderes en la transformación y comercialización de vidrio para los mercados Automotriz, Arquitectura e Industriales, en Colombia, la región Andina y Centro América, incrementando nuestra presencia en el mercado norteamericano, generando relaciones confiables y duraderas con nuestros clientes, aumentando nuestro valor agregado, manteniendo una permanente actualización tecnológica y una cultura basada en el servicio, cumpliendo las metas de rentabilidad establecidas por el grupo, fortaleciendo el sistema de calidad y alcanzando el mejoramiento continuo de nuestros empleados.

8.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Los productos que SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A. presenta son:

❖ **PARABRISAS.**

- ❖ **VIDRIOS LATERALES.**
- ❖ **VIDRIOS TRASEROS PARA AUTOMOTORES.**
- ❖ **VIDRIOS PARA PARABRISAS DE LANCHAS.**
- ❖ **VIDRIOS PARA ELECTRODOMÉSTICOS.**

VIDRIO TEMPLADO:

Usado para medallones de laterales y techos compuestos de una hoja de continua de vidrio que es recalentada, formado y enfriado repentinamente por aire, un impacto muy violento es necesario para romper el vidrio.

VIDRIO LAMINADO:

Usado para parabrisas, es compuesto por dos capas de vidrios unido por una capa de plástico especial flexible (PVB), al ser golpeado por o impactado, se rompe pero permanece unido por la capa de plástico intermedia.

8.5. TAMAÑO DE LA EMPRESA

La empresa cuenta actualmente con tres plantas de producción, dos ubicadas en la ciudad de Barranquilla y una localizada en la ciudad de Bogotá. Es una multinacional que tiene presencia en Colombia como mediana empresa entre el mercado nacional y gran empresa entre el mercado internacional.

8.6. TIPO DE ACTIVIDAD

SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A. pertenecen al sector industrial, ésta se dedica a la transformación y distribución de vidrio para el sector arquitectónico,

industrial y automotriz. Para este trabajo nos enfocaremos en el sector automotriz que es el eje principal de la compañía en Colombia. Se especializa en la producción de vidrio de seguridad para el Mercado Automotriz a las ensambladoras, carroceros y reposición, de igual forma fábrica vidrios para botes.

8.7. COMPETIDORES

En el mercado nacional automotriz se destacan los siguientes competidores en vidrio:

VITEMCO. Vidrios Templados de Colombia

TEMPRO. Productos Templados

CRYSTAL PRODUTS S.A.

8.8. MERCADO

SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A. distribuye sus productos a nivel nacional principalmente a las dos ensambladoras más grandes de nuestro país como los son: GM-Colmotores en Bogotá y SOFASA ubicada en la ciudad de Medellín. De igual forma surte los mercados internacionales de Ecuador, Venezuela, Alemania y en Estados Unidos, la línea de vidrio para botes.

9. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE SAINT GOBAIN DE COLOMBIA S.A.

La administración de salarios no es una materia que exista por inercia en nuestro medio. Es un área de gran pragmatismo y utilidad para el bienestar integral del empleado, teniendo en cuenta que el sueldo es el principal y mas utilizado factor de motivación, es indudable, que a cada quien se le remunere de acuerdo a lo que hace, por lo que es y lo que le atañe en su puesto de trabajo.

Este proyecto se inicia por la necesidad que tiene la empresa de no generar inconformidades entre sus colaboradores en el departamento de recursos humanos.

Actualmente no la empresa no cuenta con una distribución equitativa en los salarios de los trabajadores en ninguna de sus áreas. Por consiguiente, esto surge por solicitud de los mismos trabajadores y como aporte al desarrollo organizacional de la compañía.

Con base a lo anterior, enfocamos este proyecto para aportar como punto de partida para la generación de una estructura de salarios en unos de los departamentos de la compañía.

9.1. PROCESOS PARA LA VALORACION DE CARGOS DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL

Cuando se decide a emprender un diseño de una estructura salarial, se comienza por el estudio de los principios y técnicas para lograr que la remuneración general que reciben los trabajadores en estos momentos sea la más adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades, a las posibilidades de la empresa en un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer la estructura de salarios equitativos y justos en la organización, esto deberá ser con relación a:

- ❖ Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- ❖ Los salarios respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

Para ello se deberá seguir con una serie de pasos en su forma técnica. Este proceso comprende:

- 1) ANÁLISIS OCUPACIONAL**
- 2) DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO**
- 3) VALORACIÓN DE CARGOS**
- 4) SITUACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS**

9.1.1. ANÁLISIS OCUPACIONAL:

Es una técnica que de forma sintética, estructurada y clara busca determinar los

elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas por parte del empleado para el desarrollarlo normalmente, así como también los factores que diferencian un puesto de trabajo de otro.

Es importante resaltar que esta función tiene como una meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que los desempeñan.

BENEFICIOS DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL:

- ❖ **BENEFICIO PARA LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA:** Conocer en detalle las obligaciones de cada puesto.
- ❖ **BENEFICIO PARA LOS SUPERVISORES:** Distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir mas apropiadamente las obligaciones que supone.
- ❖ **BENEFICIO PARA LOS TRABAJADORES:** Realizar con mayor facilidad las tareas, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- ❖ **BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN:** Ayuda a organizar un área de recursos humanos con el fin de conocer los puestos de cada unidad de trabajo, determinar los perfiles de los ocupantes, seleccionar al personal, orientar la capacitación, realizar evaluación del desempeño y establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.

MÉTODOS

Para recopilar la información sobre los puestos de trabajo se puede incurrir a los

siguientes métodos.

❖ **MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA:**

En este método el analista altamente entrenado o el entrevistador toma nota de todo lo que observa (duración, esfuerzo, desempeño, etc.) la labor que realiza una persona en el área de trabajo.

❖ **MÉTODO CUESTIONARIO:**

Consiste en cuestionarios que se entregan a los empleados en los que se describen los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo, el cuestionario puede ser abierto donde se pedirá al empleado que describa las actividades principales o también puede ser con lista de verificación muy estructurada.

VENTAJAS: Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados. Es menos costoso por ejemplo que entrevistar a cientos de empleados.

DESVENTAJAS: El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y demorado.

❖ **MÉTODO DE ENTREVISTA:** Es una etapa fundamental del proceso y existen distintos tipos según el caso:

Entrevistas individuales a cada empleado.

Entrevistas colectivas: Con grupos de empleados que se desempeñan en el mismo trabajo o similar.

Entrevistas con uno o mas supervisores: que tengan un desarrollo del conocimiento a fondo del puesto que se esta analizando.

La mejor manera de establecerlos es usar un formulario como guía, formulando preguntas concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves y preguntando solamente una cosa a la vez.

Es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma ya que existe una tendencia a malinterpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

❖ **MÉTODO MIXTO:** Es la combinación de cualquiera de los tres elementos anteriores, por ejemplo: observación directa – cuestionario o por entrevista – cuestionario.

La única razón que no resulta conveniente seria: Observación directa – cuestionario. Por la razón de que las desventajas que ofrece serian mayores con relación a sus ventajas, aumenta los costos y habría doble proceso de ordenamiento de la información requiriendo más tiempo.

❖ **MÉTODO INFORMES SUCESIVOS (BITÁCORA DEL PARTICIPANTE):**

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o lista de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

9.1.2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Es el registro ordenado de las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencia de los demás, muestra una enumeración de las tareas del cargo (que harás en tu trabajo) la periodicidad de la ejecución (cada cuanto realiza la labor), los métodos utilizados para la ejecución de las tareas (como lo haces) y los objetivos del cargo (porque lo vas a hacer).

Una descripción de cargos consta generalmente de:

1. **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:** Incluye el nombre del cargo, identificación interna del área, departamento o gerencia a la cual pertenece.
2. **RESUMEN DEL PUESTO:** Solo se detallan las actividades principales del puesto.
3. **RELACIONES:** Muestra las relaciones del puesto de trabajo con otras personas dentro o fuera de la organización, por ejemplo:
 - a. Reporta a;
 - b. Supervisa a;
 - c. Trabaja con (nombres de puestos);
 - d. Fuera de la compañía: Por ejemplo proveedores, clientes, autoridades o asesores.
4. **RESPONSABILIDADES Y DEBERES:** presenta una lista detallada de las tareas a desempeñar sin omitir ninguna responsabilidad.

5. **AUTORIDAD:** Aquí se debe definir los límites de autoridad del puesto incluyendo sus atribuciones, la supervisión directa y el límite de aprobación de gastos.
6. **CONDICIONES DE TRABAJO Y AMBIENTE:** Lugar de desempeño y el riesgo que este contiene, horarios.
7. **EDUCACIÓN:** Formación académica, técnica o profesional.
8. **EXPERIENCIA:** Requerida para desempeñar el cargo.

9.1.3. VALORACIÓN DE CARGOS:

Es el proceso por el cual se determina la importancia de cada trabajo en relación con los demás de una organización.

La valoración propiamente dicha presupone el haber obtenido una información detallada referente a los trabajos y la elaboración de las descripciones del mismo.

Existen cuatro tipos de sistemas básicos de valoración de cargos:

1. SISTEMAS NO CUANTITATIVOS:

SISTEMA DE JERARQUIZACIÓN:

Los trabajos se valoran tomándolos en conjunto. Se elige un factor, que va a servir para comparar los puestos entre sí.

Por ejemplo: dificultad del puesto.

Se hace la jerarquización de los puestos: se le da a un grupo de 4 o 5 evaluadores un conjunto de tarjetas donde están todos los puestos descritos. Cada uno de ellos les da un orden de jerarquía según el factor anteriormente elegido.

Luego se hace un promedio de acuerdo a las jerarquías de cada evaluador, obteniendo así la jerarquía final.

SISTEMA DE CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍAS:

Hay que formar grupos de puestos de trabajo. Para esto se puede utilizar:

❖ EL SISTEMA DE GRADO:

Se agrupan todos los puestos que tienen la misma dificultad y el resto de los factores distintos. En un grupo se ponen los puestos de mayor dificultad y en otro grupo, los puestos menos difíciles que los del primer grupo.

❖ EL SISTEMA DE CLASES:

Se agrupan todos los puestos similares, con grado de dificultad distintos

2. SISTEMAS CUANTITATIVOS:

❖ SISTEMA DE COMPARACIÓN POR FACTORES:

Consiste en clasificar los trabajos de la empresa comparándolos con un cierto número de cargos clave previamente determinados.

Las comparaciones se hacen descomponiendo los cargos en sus factores integrantes.

La característica de este sistema es la construcción de las escalas de valoración en términos de unidades monetarias.

❖ **SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE PUNTOS:**

Consiste en descomponer los trabajos en sus factores integrantes y estos, a su vez en grados. A los grados que miden la mayor o menor intensidad en que los factores están contenidos en el trabajo, se les asigna un determinado número de puntos.

Para efectuar la valoración de un puesto se determina el grado que le corresponde dentro de cada factor y la suma de los puntos factoriales arroja como resultado el valor del cargo en puntos acumulados. De esta manera se obtiene una valoración sistemática para todos los cargos.

Este sistema de asignación de puntos es descomponer los trabajos de una organización en sus factores fundamentales y subdividirlos en grados, a los cuales se le asigna una puntuación. La parte más importante de este sistema la constituye en la elaboración del manual de valoración, en donde se especifican y define el número de factores, así como el número de puntos asignados en cada uno de ellos.

9.1.4. SITUACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS:

La encuesta salarial tiene por objeto obtener la información sobre los niveles de remuneración que se pagan para los diferentes trabajos de las empresas, industrias o regiones, permite, por una parte hacer análisis comparativo de los salarios en la organización frente al mercado laboral; otra es fijar criterios mas reales para establecer una estructura de salarios o facilitar la formulación de la política en este campo.

Los sistemas salariales existentes son:

- ❖ **SISTEMA JERARQUIZADO:** Permiten la implementación de políticas retributivas que retribuyan significativamente la responsabilidad asignada, en la medida en que los niveles altos se refieran a niveles de los puestos de trabajo y también de la valoración de las personas.
- ❖ **SISTEMA DESJERARQUIZADO:** Este tipo de sistema tienden a desestimular la asunción de las responsabilidades, ya que estas no están acompañadas por un reconocimiento económico y dificultan seriamente la obtención de recursos calificados.
- ❖ **SISTEMA SALARIAL FLEXIBLE:** Aquí se aplican políticas de retribución por diferentes conceptos sin necesidad de promover el personal a grados superiores, pero producen un efecto similar al achatamiento de las curvas.
- ❖ **SISTEMA SALARIAL RÍGIDO:** Estos sistemas son más usados en administraciones públicas y estimulan un efecto característico, la promoción tiende a ser el único recurso para otorgar los aumentos salariales comerciales. No se aplican políticas de recursos humanos tales como retribuciones por meritos, antecedentes, valoración por cargos.

Al terminar el proceso de valoración de los cargos se dispone ya de un listado que muestra la clasificación de los cargos en orden de importancia.

Para la determinación de los salarios se deberá decidir si los puestos deberán recibir un salario distinto o si se agrupan los que tengan un nivel relativo similar, estableciendo de esta manera los diferentes tipos de clases y asignar un salario distinto para cada clase.

10. SELECCIÓN DEL SISTEMA DE VALORACION

Para el desarrollo del presente estudio se escogió el sistema de asignación por puntos.

Luego de haber ordenado la información resultante del análisis ocupacional, las etapas que comprende el método de asignación de puntos son los siguientes:

- ❖ Selección y definición de factores
- ❖ Determinación de grados para cada factor
- ❖ Ponderación de los factores
- ❖ Asignación de puntos a los grados

10.1. SELECCIÓN DE LOS FACTORES

Los factores se seleccionaron teniendo en cuenta las siguientes características:

- ❖ Totalidad: Que estén presentes en todos o en la mayoría de los cargos.
- ❖ Importancia: Que sean significativos, necesarios y que realmente den valor al trabajo.
- ❖ Objetividad: Que se refiera a los requisitos mínimos que exige el trabajo.

Los factores seleccionados fueron:

Habilidad:

F1 Educación

F2 Experiencia

F3 Habilidad mental

F4 Habilidad manual

Responsabilidad:

F5 Responsabilidad por supervisión

F6 Responsabilidad por Maquinaria y Equipo

F7 Responsabilidad por Manejo de Documentos

F8 Responsabilidad por Material y Herramientas

Esfuerzo:

F9 Esfuerzo mental

F10 Esfuerzo Físico – Visual

DEFINICION DE FACTORES

Educación:

Este factor se refiere a los conocimientos básicos específicos que debe tener una persona y que son exigidos como mínimo para desempeñar un cargo específico.

Experiencia

Este factor indica el tiempo necesario para que una persona aplique los conocimientos que ha obtenido y pueda desempeñar el cargo de manera satisfactoria.

Habilidad mental

Hace referencia a la iniciativa y poder de adaptación que debe tener una

persona en situaciones cambiantes. Considera la toma de decisiones en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad por supervisión

Este factor aprecia la responsabilidad para dirigir, organizar o controlar el trabajo de otras personas. Además, para su valoración se considera el número de personas supervisadas.

Responsabilidad de Maquinaria y equipos

Responsabilidad por manejo de documentos

Este factor aprecia la reserva que se requiere de un cargo en la guarda de datos e informes cuya divulgación acarrearía perjuicios a la empresa.

Responsabilidad por materiales y herramientas

Esfuerzo mental

Este factor mide el grado de esfuerzo mental ejercido en las labores desempeñadas.

Esfuerzo físico y/o visual

Este factor mide la intensidad y continuidad del esfuerzo físico y/o visual en el desarrollo del trabajo.

10.2. DETERMINACION Y DESCRIPCION DE LOS GRADOS DE CADA FACTOR

Este paso es fundamental en la determinación y descripción de los factores, ya que dichos factores no se hayan presentes en todos los cargo de dicha

intensidad, esto nos lleva a clasificar cada factor en una serie de grados que nos permite determinar el peso de cada factor al ubicarlo en el intervalo independiente.

Factor Educación:

Grado 1: Se requiere conocimientos técnicos o tecnológicos en el área relacionada con las funciones del cargo.

Grado 2: Se requiere título profesional.

Grado 3: Se requiere título de postgrado.

Factor Experiencia.

Grado 1: Se requiere menos de un año de experiencia

Grado 2: Se requiere de uno a tres años de experiencia

Grado 3: Se requiere más de tres años de experiencia.

Factor Habilidad Mental.

Grado 1: Sigue instrucciones definidas y exactas.

Grado 2: Toma pequeñas decisiones.

Grado 3: Toma decisiones de importancia para resolver problemas pequeños

Grado 4: Planear trabajo en líneas generales y en detalle, y toma de decisiones de mucha importancia.

Factor Habilidad Manual.

Grado 1: Requiere poca habilidad.

Grado 2: Requiere mediana habilidad.

Grado 3: Requiere gran habilidad.

Factor Responsabilidad Por Supervisión.

Grado 1: Responde por el trabajo de un numero pequeño de personas

Grado 2: Responde por el trabajo de un grupo mediano de personas.

Grado 3: Responde por el trabajo de un grupo grande de personas.

Factor Responsabilidad por maquina y/o Equipos.

Grado 1: No responde por equipos y maquinas.

Grado 1: Responde por equipos y maquinas de costos menores.

Grado 2: Responsabilidad por equipos y maquinas de costos mayores.

Factor Responsabilidad por Manejos de Documentos y Papeles Importante.

Grado 1: Su responsabilidad es poca para ciertos documentos o papeles importantes.

Grado 2: Es responsable por ciertos documentos o papeles importantes.

Grado 3: Es responsable por gran cantidad de documentos o papeles importantes.

Factor Responsabilidad por errores

Grado 1: Requiere poca atención y cuidados normales

Grado 2: Requiere atención y cuidados normales

Grado 3: Requiere atención y cuidado permanente

Factor Esfuerzo Mental.

Grado 1: Se requiere menor ejercicio mental.

Grado 2: Se requiere mediano ejercicio mental.

Grado 3: Se requiere alto ejercicio mental.

Factor Esfuerzo Físico Visual.

Grado 1: Poco.

Grado 2: Mediano.

Grado 3: Alto.

10.3. ANALISIS ESTADISTICO Y CORRECCION DEL MANUAL DE VALORACION

Determinado los factores y su respectivos grados, corresponde a establecer si estos son o no consistentes; es decir, que el numero de grado este bien establecidos o si la descripción es la adecuada. En general lo que se busca es obtener los factores finales que quedaron establecidos en el manual de valoración, y para ello es necesario recurrir a un estudio estadístico, que como primera medida se requiere recolectar los datos mediante la aplicación del manual a los cargos que fueron previamente elegidos.

En la tabla maestra (Ver **Tabla 1**) se encuentra esta información.

Las tarifas actuales para los diferentes cargos del departamento de recursos humanos se encuentran en la lista maestra (**Ver Tabla 1.1**)

1. TABLA MAESTRA

CARGOS	FACTORES	NIVEL						HABILIDAD						RESPONSABILIDAD												Esfuerzo						
		EDUCACION			EXPERIENCIA			MENTAL				MANUAL		SUPERVISION			MAQ. Y EQU			DOCUMENTA L			POR ERRORES			MENTAL			FISICO-VISUA			
		G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3	G1	G2	G3
Jefe de Recursos Humanos																																
Analista de Recursos Humanos																																
Responsable de nómina																																
Ingeniero de Mejoramiento Cont.																																
Resp. Comunicaciones y Bienestar																																
TOTAL		1	3	1	1	3	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2

F1: EDUCACION
F2: EXPERIENCIA
F3: H. MENTAL
F4: H. MANUAL
F5: R. SUPERVISION
F6: R. MAQ. Y EQUIPOS
F7: R. DOCUMENTAL
F8: R. POR ERRORES
F9: E. MENTAL
F10: E. FISICO-VISUAL

QUEDAN	F1	F2	F5	F7	F9	F4
SALEN	F3	F6	F4	F8	F10	

Cargos Típicos	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	TARIFA
efe de Recursos Humanos	3	3	4	3	3	3	3	3	3	1	\$ 3.900.000
istente de Recursos Humanos	2	2	3	2	1	2	3	2	3	1	\$ 1.100.000
esponsable de nómina	1	1	1	3	3	1	2	3	2	3	\$ 800.000
geniero de Mejoramiento Cont.	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	\$ 1.150.000
esp. Comunicaciones y Bienestar	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	\$ 900.000
TOTAL	10	10	13	11	10	9	11	11	11	10	\$ 1.570.000

10.3.1. Análisis estadístico

El estudio estadístico se efectuó para obtener los siguientes datos:

- ❖ Distribución de frecuencia para cada factor
- ❖ Gráficos de distribución de frecuencia
- ❖ Media aritmética
- ❖ Desviación estándar
- ❖ Coeficiente de correlación lineal entre cada uno de los factores y entre las tarifas tomadas en consideración.
- ❖ Coeficiente de correlación lineal entre factor y factor

Para la obtención de las variables antes mencionadas se recurrió al programa de office (Excell) para aplicar las diferentes funciones, facilitando de esta manera los cálculos obtenidos.

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA

(Ver pagina siguiente)

GRAFICA DE DISTRIBUCION DE FRECUENCIA

(Ver gráficos siguientes)

MEDIA ARITMETICA

La media aritmética o valor promedio (medida de tendencia central) se analiza para este caso desde dos puntos de vista:

Media aritmética de los grados del factor: Se define este valor promedio como la suma de los grados en que se ha dividido el factor considerado, dividido por el número total de grados del factor (Media aritmética simple).

Media aritmética real. Es el valor que permite determinar en que proporción una distribución dada es simétrica o asimétrica, según la tendencia o concentración de los cargos por grados de factor.

Se define como la suma de todos los valores de la variable, multiplicados por su peso, y divididas por el tamaño de la muestra, por tratarse de datos agrupados.

El objetivo de determinar la media aritmética de los grados y la media aritmética real de cada factor, consiste en poder comparar ambos valores de tal forma que si la diferencia es bastante apreciable deberá tenerse en cuenta para una corrección del mismo.

DESVIACION TIPICA O ESTANDAR

Indica la mayor o menor dispersión de los datos alrededor del valor promedio de la distribución del factor o el grado en que se deja de cumplir dicho valor medio.

COEFICIENTE DE CORRELACION LINEAL ENTRE FACTORES

Esta variable se obtiene con el propósito de determinar el grado de relación entre un factor y otro, es decir, para medir el grado de diferenciación e independencia entre cada factor de valoración.

Ahora si los dos factores guardan entre si una relación lineal perfecta, dicho coeficiente será de 0,5 o -0,5. Los factores que tienen correlación negativa en ningún caso miden un tiempo común; en consecuencia son factores independientes y deban conservarse en el manual.

COEFICIENTE DE CORRELACION ENTRE EL FACTOR Y TARIFA

Nos proporciona una relación existente entre las tarifas actuales y los diferentes factores en sus grados respectivos.

ANALISIS DE RESULTADOS DEL ESTUDIO ESTADISTICO

Para llevar a cabo este análisis, observamos en la Tabla 2, donde se encuentran los resultados para las variables estadísticas y además procedimos a detallar los imperfectos de la distribución de frecuencia para cada factor.

Para seleccionar y determinar de una forma precisa los factores que realmente son representativos en la actividad de la empresa, se tendrán en cuenta los siguientes criterios de eliminación de factores con el objeto de evitar una supervisión de estos.

10.4. DETERMINACION DEL VALOR RELATIVO DE LOS CARGOS

Luego de la realización del análisis estadístico, donde se determino la superposición de algunos factores y una vez que eliminamos aquellos que se superponían quedándonos solo con los factores claves o esenciales, pasamos a diferenciar estos, puesto que no todos tienen la misma importancia y peso para la empresa, realizando un ordenamiento con el fin de que la ponderación

sea objetiva.

Para la realización de asignación de puntos a los grados nos basamos en la ponderación estimada.

Ponderación estimada:

Para esta empleamos o establecemos la ponderación de acuerdo los límites de variación de los porcentajes que presentamos a continuación:

FACTOR	VALOR RELATIVO
HABILIDAD	40% - 65%
RESPONSABILIDAD	20% - 35%
ESFUERZO	10% - 25%

La siguiente tabla presenta las ponderaciones de cada factor:

FACTORES	PONDERACION %	
HABILIDAD		70
Educación	35	
Experiencia	25	
Habilidad Manual	10	
RESPONSABILIDAD		20
Resp. Documental	12	
Resp. Por Supervisión	8	
ESFUERZO		10
Esfuerzo mental	10	

10.5. ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS Y DETERMINACION DEL VALOR RELATIVO DE LOS CARGOS

Una vez determinada la ponderación de los factores procedemos a asignar los puntos de acuerdo a cada grado.

Seleccionamos un total de los 1000 puntos para nuestro plan, luego multiplicamos el porcentaje establecido para cada factor por los puntos (1000) y luego se divide entre 100 obteniendo así el valor que vamos a considerar como puntaje máximo. Para obtener el puntaje mínimo hacemos uso de un divisor común, en nuestro caso 10, procedemos a dividir el puntaje máximo entre 10, obteniendo el puntaje mínimo.

Una vez obtenidos los puntajes mínimos y máximos, procedemos a hallar el rango mediante la formula:

$$R = P_{\max} - P_{\min} / N - 1$$

Donde **N** representa el número de grados que tiene el factor.

Obtenida la razón, asignamos los puntos colocando a menor grado el puntaje mínimo, luego a este puntaje mínimo le sumamos la razón y obtenemos el valor del grado dos (2), y así sucesivamente hasta llegar al grado mas alto, el cual debe corresponder al puntaje máximo.

Después que se han obtenido los puntos para cada grado de acuerdo a los factores, procederemos a determinar el valor relativo a cada cargo asignado y a cada factor el puntaje, de acuerdo al grado que le correspondió y sumando los puntos de los factores para cada cargo.

FACTOR	Razón	G1	G2	G3
F1: EDUCACION	105	35	140	245
F2: EXPERIENCIA	75	25	100	175
F4: H. MANUAL	30	10	40	70
F5: R. SUPERVISION	24	12	36	60
F7: R. DOCUMENTAL	36	8	44	80
F9: E. MENTAL	30	10	40	70

VALORACION RELATIVO DE LOS CARGOS

Cargos Típicos	F1		F2		F4		F5		F7		F9		VALOR RELATIVO
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	
Jefe de Recursos Humanos	3	245,0	3	175,0	3	70,0	3	60,0	3	80,0	3	70,0	700,0
Asistente de Recursos Humanos	2	140,0	2	100,0	2	40,0	1	12,0	3	80,0	3	70,0	442,0
Responsable de nómina	1	35,0	1	25,0	3	70,0	3	60,0	2	44,0	2	40,0	274,0
Ingeniero de Mejoramiento Cont.	2	140,0	2	100,0	2	40,0	2	36,0	2	44,0	2	40,0	400,0
Resp. Comunicaciones y Bienestar	2	140,0	2	100,0	1	10,0	1	12,0	1	8,0	1	10,0	280,0

10.6. ESTRUCTURA DE SALARIOS

Una vez obtenido el valor relativo de cada cargo se procede a establecer la estructura salarial.

Como primera medida se ha tomado la decisión de agrupar los trabajos en clases por lo cual determinamos el numero de clases y realizamos el agrupamiento de los cargos en estas.

Para formar las clases se juntan los cargos que tengan valores relativos similares quedando de la siguiente manera:

Clase 1 (100 – 300)

Responsable de nomina y Resp. de Comunicaciones y bienestar

Clase 2 (300 – 600)

Analista de recursos humanos y Resp. de Mejoramiento Continuo

Clase 3 (600 – 900)

Jefe de Recursos Humanos

Luego de agrupar los salarios procedemos a hacer la línea de tendencia, para lo cual elabora un diagrama de dispersión donde el eje horizontal representa el valor relativo y en el eje vertical los salarios vigentes en la empresa. (Ver figura en ANEXO 3).

Obtenido el diagrama se define la línea de tendencia que mas se ajusta a los puntos del diagrama de dispersión, para ello utilizamos el método de los mínimos cuadrados, que consisten en determinar entre todas las curvas y rectas posibles aquella que presente el menor error.

Línea de tendencia	Ecuacion
Lineal	$y = 7127,3x - 1E+06$ $R^2 = 0,889$
Logaritmica	$y = 3E+06\ln(x) - 2E+07$ $R^2 = 0,7852$
Potencial	$y = 129,63x^{1,5401}$ $R^2 = 0,8671$
Polinomial	$y = 19,49257x^2 - 11872,77324x + 2653074,54444$ $R^2 = 0,99491$
Exponencial	$y = 288894e^{0,0036x}$ $R^2 = 0,9437$

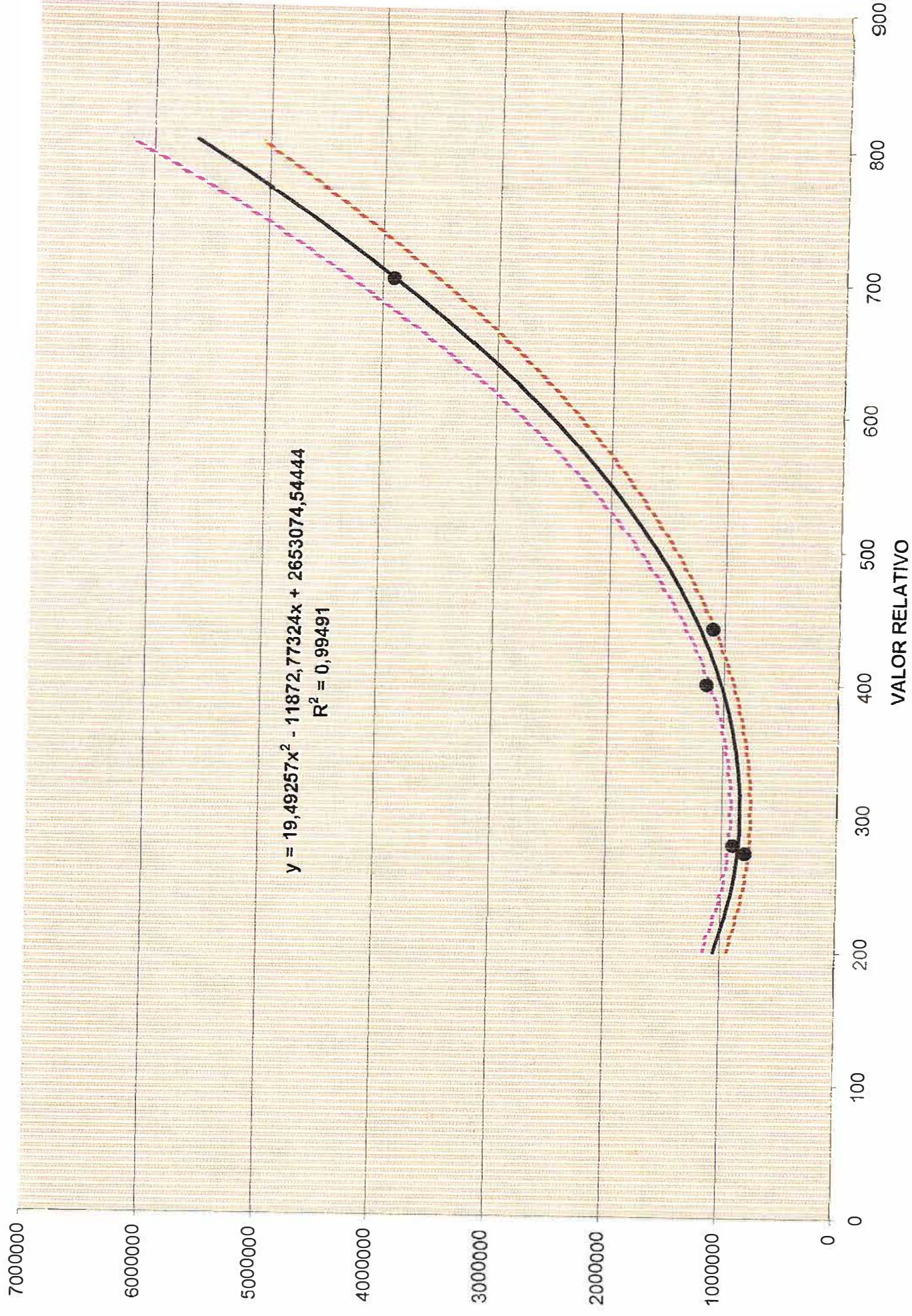
De este análisis obtenemos la ecuación $Y = AX^2 + BX + C$ que es la correspondiente a la curva de tendencia Polinomial de segundo grado, la cual que arrojo un valor mas aproximado a 1.

Luego seguimos a trazar la curva de tendencia y a fijar limite con un porcentaje establecido del 10%. Posteriormente se trazan los márgenes por clases y se realiza la nivelación salarial (**Ver grafico de línea de tendencia**).

Reemplazando los valores de X obtenemos:

VALOR RELATIVO (X)	SALARIO AJUSTADO (Y)	SALARIO REAL	SALARIO AJUSTADO - 10%	SALARIO AJUSTADO + 10%
274	\$ 863.358,9	\$ 800.000,0	\$ 720.000,0	\$ 880.000,0
280	\$ 856.915,6	\$ 900.000,0	\$ 810.000,0	\$ 990.000,0
400	\$ 1.022.776,6	\$ 1.150.000,0	\$ 1.035.000,0	\$ 1.265.000,0
442	\$ 1.213.455,4	\$ 1.100.000,0	\$ 990.000,0	\$ 1.210.000,0
700	\$ 3.893.493,1	\$ 3.900.000,0	\$ 3.510.000,0	\$ 4.290.000,0

CURVA DE TENDENCIA



12. ANALISIS DE LOS DATOS

12.1. AJUSTE A LA NUEVA ESTRUCTURA DE SALARIOS

Debido a que el salario actual recibido por la persona Responsable de Nomina es inferior al salario ajustado se recomienda asignarle un salario de \$ 863.360.

El salario actual correspondiente al Responsable de Comunicaciones y actividades de bienestar es superior al salario ajustado, por tanto es recomendable mantenerle la misma compensación procurando agregarle valor a través de mayores responsabilidades.

Para el cargo de Ingeniero de Mejoramiento Continuo, el salario corresponde a \$ 1.150.000 y el ajustado a \$ 1.022.776, recomendamos por razones de justicia quedar el mismo salario actual.

Para el cargo de Analista de Recursos Humanos, el salario real corresponde de a \$ 1.100.000 y el ajustado a \$ 1.213.455, y el limite máximo corresponde a \$ 1.210.000, consideramos que el salario debe llevarse a este tope.

Para el cargo de Jefe de Recursos Humanos, consideramos que el salario actual tiene una variación mínima con respecto al salario ajustado, por tanto recomendamos asignarle el salario actual devengado por este cargo.

13. CONCLUSIONES

Con la elaboración del siguiente trabajo podemos afirmar que el método de ajuste de salario por asignación de punto, es una de las herramientas más eficientes para determinar y fijar una estructura salarial acorde con el trabajo realizado por cada uno de los cargos.

El establecimiento de una estructura salarial justa es una pieza clave para cumplir con los objetivos de una organización si consideramos que esta motiva al empleado a ser cada día mas eficiente y ha estar mas comprometido con el logro de las metas organizacionales. Adicionalmente a ello, ayuda a mantener y mejorar el ambiente optimo de trabajo aumentando la productividad dentro de la organización.

Para nosotros los ingenieros industriales, es fundamental conocer y saber aplicar la administración de salarios; debido a que como futuros gerentes o empresarios tendremos la responsabilidad de tomar decisiones referentes a la remuneración del recurso humano, siendo este un factor fundamental para el desarrollo de una organización.

RECOMENDACIONES

- Con respecto a las escalas de sueldos, las empresas tienen la libertad de decidir entre que tipo de progresión utilizarán para su cálculo, el cálculo por el valor del punto; puede ser considerada como la más acertada por su precisión y objetividad.
- Aunque la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente

privilegiado entre los instrumentos de motivación que disponen las organizaciones, no es el único también influyen varios factores como: ambiente de trabajo, seguridad en el mismo, responsabilidad , relaciones interpersonales, etc...

- Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. 1ª Edición. 6ª Impresión. Buenos Aires: Granica, 2005.475P.
- IDALBERTO CHIAVENATO. Gestión del Talento Humano. El Nuevo Papel del los recursos Humanos en las Organizaciones. MC GRAW – HILL INTERAMERICANA S.A. Bogotá, D.C., Colombia 2003.
- Constitución política de Colombia. Editorial Temis, última edición.
- Régimen laboral colombiano, Legis Editores S.A., Bogotá. Edición actualizada.
- ORTEGA TORRES, Jorge. "Código Sustantivo del Trabajo". Editorial Temis, Bogotá, 2002.
- MEJÍA VÉLEZ, Luís Fernando. "La técnica del despido en el Código Sustantivo del Trabajo". Asidua, 1983.
- SIERRA PORTO, Humberto. "Concepto y tipos de ley en la constitución colombiana". Universidad Externado de Colombia. 1998.
- DE LA CUEVA, Mario. "El nuevo derecho mexicano del trabajo". Editorial Porras S.A. 4ª edición, México, 1977.
- Cartilla Laboral. Editorial Legis, Bogotá. 2002.

ANEXO 1

1. DATOS SOBRE EL CARGO

1.1. Nombre oficial del cargo: <i>RESPONSABLE DE NOMINA</i>		NIVEL				
		GER	JEF	SUP	CON	OPE
					X	
1.2. Pertenecer a la nómina de:	1.3. Área física de trabajo	1.4. Cargo al que reporta directamente:				
☐ Oficina Central ☒ Planta Barranquilla ☐ Planta Usme ☐ Autover ☐ Otros	☐ Oficina Central ☒ Planta Barranquilla ☐ Planta Usme ☐ Autover ☐ Otros Sección: <i>Recursos Humanos</i>	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>				
		1.5. Cargos que le reportan directamente:				
		<i>Ninguno</i>				

2. PERFIL

2.1. Nivel equivalente de escolaridad que se requiere:			2.2. Conocimientos específicos:		
☐ Primaria ☐ Secundaria	☒ Tecnológica ☐ Universidad ☐ Postgrado	Área técnica: <i>Liquidación de Nómina</i> Carrera universitaria:			
2.3. Manejo requerido de idiomas diferentes al español			<i>Ninguno</i>		
Idioma	Dominio	Concs básicos	Estudios de postgrado:		
			<i>Ninguno</i>		
2.4. Experiencia mínima: (Describe brevemente el área o actividad y el tiempo en años)			2.5. Requisitos físicos especiales: (visión, estatura, etc.)		
<i>Seis meses en cargos similares dentro de la empresa</i>			<i>Coordinación visomotora, destreza manual</i>		
			2.6. Requisitos especiales de personalidad: (decisión, análisis, etc.)		
			<i>Coordinación, liderazgo, iniciativa, análisis.</i>		

3. RESPONSABILIDADES

3.1. Misión del cargo:	
<i>Digitar, analizar y controlar las horas cargadas en la nómina</i>	
3.2. Relaciones:	
<i>Con todo el personal interno de la empresa.</i>	
3.3. Responsabilidades específicas del cargo	
Al respaldo de la hoja describa brevemente las principales responsabilidades del cargo (no más de 10) Cuando sea aplicable indique las responsabilidades por activos y por documentación confidencial	

REV	FECHA	DESCRIPCION	REVISOR Nombre y firma	APROBO Nombre y firma

Cargo: RESPONSABLE DE NOMINA

3.3. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

GENERAL

1. Digitación y revisión de la nomina del personal fijo y temporal.
2. Coordinación y seguimiento de las actividades relacionadas con el transporte interno del personal de la planta.
3. Elaboración y tramitación del cobro de las incapacidades.
4. Actualización y mantenimiento de los archivos del departamento.
5. Elaboración de certificación de sueldo, informes de novedades generados por la nómina y correspondencia del departamento.
6. Elaboración de informes mensuales de cierre de nomina.
7. Analisis y seguimiento de las horas laboradas y horas extras del personal.
8. Las que sean asignadas para atender los compromisos de la compañía.

RESPONSABILIDADES DE CALIDAD

1. Cumplir con la politica de gestión QEHS de la empresa y ejecutar los procedimientos y requisitos requeridos para el sostenimiento del Sistema.

RESPONSABILIDADES EHS

1. Ser los intermediarios entre la dirección y los supervisores y operarios
2. Resolver cualquier asunto EHS que los supervisores no puedan resolver
3. Definir un plan de acción anual para las áreas EHS
4. Tener en cuenta en todas las modificaciones las cuestiones EHS
5. Actuar con rigor y ejemplaridad en los casos relacionados con las áreas
6. Identificar peligros, evaluar y controlar riesgos y anticiparse a los riesgos desconocidos
7. Realizar auditorias de gestión

CONVENCIONES:

GER Gerencial.
JEF Jefaturas.
SUP Supervisión.
CON Control.
OPE Operario.

Original: Jefe de Recursos Humanos

Copias para: _____

1. DATOS SOBRE EL CARGO

1.1. Nombre oficial del cargo: <i>ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS</i>		NIVEL				
		GER	JEF	SUP	CON	OPE
					X	
1.2. Pertenecer a la nómina de:	1.3. Área física de trabajo	1.4. Cargo al que reporta directamente:				
☐ Oficina Central	☐ Oficina Central	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>				
☒ Planta Barranquilla	☒ Planta Barranquilla					
☐ Planta Usme	☐ Planta Usme	1.5. Cargos que le reportan directamente:				
☐ Autover	☐ Autover					
☐ Otros	☐ Otros	<i>Responsable de Nomina</i>				
	Sección: <i>Administración</i>					

2. PERFIL

2.1. Nivel equivalente de escolaridad que se requiere:			2.2. Conocimientos específicos:		
☐ Primaria	☐ Tecnológica	Área técnica:			
☐ Secundaria	☒ Universidad	<i>Ninguno</i>			
	☐ Postgrado	Carrera universitaria:			
2.3. Manejo requerido de idiomas diferentes al español			<i>Administración de Empresas y/o Ing. Industrial</i>		
Idioma	Dominio	Concs. básicos	Estudios de postgrado:		
<i>Inglés</i>		<i>X</i>			
<i>Frances</i>			<i>Ninguno</i>		
2.4. Experiencia mínima: (Describe brevemente el área o actividad y el tiempo en años)			2.5. Requisitos físicos especiales: (visión, estatura, etc.)		
<i>Seis Meses</i>			<i>Coordinación visomotora, destreza manual</i>		
			2.6. Requisitos especiales de personalidad: (decisión, análisis, etc.)		
			<i>Decisión, análisis, responsabilidad, liderazgo, iniciativa y comunicación</i>		

3. RESPONSABILIDADES

3.1. Misión del cargo:	
<i>Coordinar, asistir y realizar las actividades relacionadas con la administración del recurso humano con la coordinación de sus jefes inmediatos</i>	
3.2. Relaciones:	
<i>Personal de Planta</i>	
3.3. Responsabilidades específicas del cargo	
Al respaldo de la hoja describa brevemente las principales responsabilidades del cargo (no más de 10)	
Cuando sea aplicable indique las responsabilidades por activos y por documentación confidencial	

REV	FECHA	DESCRIPCION	REVISOR Nombre y firma	APROBO Nombre y firma

Cargo:

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

3.3. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

GENERAL

1. Supervisión del envío de la nomina del personal fijo y temporal
2. Coordinar con el jefe inmediato las actividades de formación del sistema QEHS
3. Coordinar con el jefe inmediato las actividades relacionadas con la recreación-motivación del personal
4. Elaboración de certificados de sueldo, correspondencia del departamento.
5. Coordinar programas de polivalencias del personal y valoración de desempeño.
6. Coordinar con la enfermera las actividades de Salud Ocupacional.
7. Coordinar el ingreso del personal nuevo.
8. Coordinar con el jefe inmediato los indicadores del año
8. Elaborar listados de pedidos de dotación para todo el personal.
9. Las que sean asignadas para atender los compromisos de la empresa.

RESPONSABILIDADES DE CALIDAD

1. Cumplir con la política de gestión QEHS de la empresa y ejecutar los procedimientos y requisitos requeridos para el sostenimiento del Sistema.

RESPONSABILIDADES EHS

1. Informar al jefe directo de todos los riesgos y amenazas que identifiquen en su puesto de trabajo
2. Participar en el análisis de riesgos del área de trabajo
3. Respetar la normativa EHS definida
4. Realizar auto - auditorias

CONVENCIONES:

GER Gerencial.
JEF Jefaturas.
SUP Supervisión.
CON Control.
OPE Operario.

Original:

Copias para:

Jefe de Recursos Humanos

1. DATOS SOBRE EL CARGO

1.1. Nombre oficial del cargo: JEFE DE RECURSOS HUMANOS		NIVEL <table border="1"> <tr> <td>GER</td> <td>DEF</td> <td>SUP</td> <td>CON</td> <td>OPE</td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		GER	DEF	SUP	CON	OPE		X			
GER	DEF	SUP	CON	OPE									
	X												
1.2. Pertenecer a la nómina de: ☐ Oficina Central ☒ Planta Barranquilla ☐ Planta Usme ☐ Autover ☐ Otros	1.3. Área física de trabajo ☐ Oficina Central ☒ Planta Barranquilla ☐ Planta Usme ☐ Autover ☐ Otros Sección: <u>Administración</u>	1.4. Cargo al que reporta directamente: <u>Gerente de Planta</u> 1.5. Cargos que le reportan directamente: <u>Jefe Equipo Servicio Grales, Auxiliares Servicio Grales, Jefe de Seguridad Industrial, Enfermera Asistente RRHH Y Resp de Nómina</u>											

2. PERFIL

2.1. Nivel equivalente de escolaridad que se requiere: ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Tecnológica ☒ Universidad ☒ Postgrado			2.2. Conocimientos específicos: Área técnica: <u>Salud Ocupacional, Nómina</u> Carrera universitaria: <u>Psicología, Ing. Industrial y/o Admon de Empresas</u> Estudios de postgrado: <u>Admon de Recursos Humanos.</u>								
2.3. Manejo requerido de idiomas diferentes al español <table border="1"> <thead> <tr> <th>Idioma</th> <th>Dominio</th> <th>Concs. básicos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inglés</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Francés</td> <td></td> <td>X</td> </tr> </tbody> </table>			Idioma	Dominio	Concs. básicos	Inglés	X		Francés		X
Idioma	Dominio	Concs. básicos									
Inglés	X										
Francés		X									
2.4. Experiencia mínima: (Describa brevemente el área o actividad y el tiempo en años) <u>Experiencia mínima de cinco (5) años en la administración de recursos humanos y sistemas de calidad.</u>		2.5. Requisitos físicos especiales: (visión, estatura, etc.) <u>Ninguno</u>									
		2.6. Requisitos especiales de personalidad: (decisión, análisis, etc.) <u>Toma de decisión, honestidad, liderazgo, tacto en el manejo de la información.</u>									

3. RESPONSABILIDADES

3.1. Misión del cargo: <u>Coordinar todas las actividades relacionadas con la administración del Recurso Humano, Salud Ocupacional y Seguridad Industrial cumpliendo con el sistema OEHS establecido por la empresa.</u>
3.2. Relaciones: <u>Con todo el personal interno de la empresa.</u> <u>Con entidades externas: ISS, Caja de compensación Fliar, Fondos de Cesantías y Pensiones, Min. De Trabajo, Sena y Asesor Jurídico Ext de La Empresa.</u>
3.3. Responsabilidades específicas del cargo Al respaldo de la hoja describa brevemente las principales responsabilidades del cargo (no más de 10) Cuando sea aplicable indique las responsabilidades por activos y por documentación confidencial

REV	FECHA	DESCRIPCION	REVISOR Nombre y firma	APROBO Nombre y firma

Cargo: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

3.3. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

GENERAL

- 1. Responsable del desarrollo de las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, medicina preventiva y del trabajo y de la seguridad industrial.*
- 2. Responsable de la ejecución, divulgación y seguimiento del plan de capacitación de la planta.*
- 3. Responsable de la actualización y presentación de informes relacionados con las actividades del departamento.*
- 4. Coordinación de la formación y entrenamiento del sistema de QEHS*
- 5. Realización y ejecución de planes de incentivos y actividades de bienestar social.*
- 6. Supervisar las actividades asignadas al personal a su cargo.*
- 7. Responsable del cumplimiento de la convención colectiva y del reglamento interno de trabajo.*
- 8. Coordina y supervisa la elaboración, liquidación y envío de la nómina de la planta.*
- 9. Representante de la Empresa ante las entidades: Sena, caja de compensación, E.P.S, ministerio de trabajo, Fondos de pensiones y Cesantías y mantiene contacto directo con el asesor jurídico externo de la empresa.*
- 10. Las que sean asignadas para atender los compromisos de la compañía.*

RESPONSABILIDADES DE CALIDAD

- 1. La ejecución, divulgación y seguimiento del plan de capacitación de la planta.*
- 2. Coordinación de la formación y entrenamiento del sistema QEHS.*
- 3. Selección y entrenamiento del personal.*
- 4. Realización y ejecución de planes de incentivos y estudios de clima laboral.*
- 5. Evaluar el desempeño del personal a su cargo y determinar las necesidades de formación.*
- 6. Promover el cumplimiento de la política QEHS, e implementar los procedimientos e instructivos para el sostenimiento del sistema .*

CONVENCIONES:

GER Gerencial.
JEF Jefaturas.
SUP Supervisión.
CON Control.
OPE Operario.

Original:

Copias para:

Jefe de Recursos Humanos

1. DATOS SOBRE EL CARGO

1.1. Nombre oficial del cargo: INGENIERO DE MEJORAMIENTO CONTINUO		NIVEL <table border="1"> <tr> <td>GER</td> <td>DEF</td> <td>SUP</td> <td>CON</td> <td>OPE</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>		GER	DEF	SUP	CON	OPE				X	
GER	DEF	SUP	CON	OPE									
			X										
1.2. Pertenecer a la nómina de: ☐ Oficina Central ☒ Planta Barranquilla ☐ Planta Usme ☐ Autover ☐ Otros	1.3. Area física de trabajo ☐ Oficina Central ☒ Planta Barranquilla ☐ Planta Usme ☐ Autover ☐ Otros Sección: MEJORAMIENTO CONTINUO	1.4. Cargo al que reporta directamente: JEFE DE RECURSOS HUMANOS 1.5. Cargos que le reportan directamente: NINGUNO											

2. PERFIL

2.1. Nivel equivalente de escolaridad que se requiere: ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Tecnológica ☒ Universidad ☐ Postgrado		2.2. Conocimientos específicos: Area técnica: Carrera universitaria: Ing. Industrial Y/O Mecanica Estudios de postgrado: N/A													
2.3. Manejo requerido de idiomas diferentes al español <table border="1"> <tr> <th>Idioma</th> <th>Dominio</th> <th>Concs.básicos</th> </tr> <tr> <td>Ingles</td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Idioma	Dominio	Concs.básicos	Ingles		X								
Idioma	Dominio	Concs.básicos													
Ingles		X													
2.4. Experiencia mínima: (Describe brevemente el área o actividad y el tiempo en años) <u>Conocimiento sobre herramientas de mejoramiento continuo, análisis de datos, herramientas estadísticas.</u> <u>Experiencia mínima de 1 año en cargos similares en otras empresas</u>		2.5. Requisitos físicos especiales: (visión, estatura, etc.) <u>Discriminación Visual</u>													
		2.6. Requisitos especiales de personalidad: (decisión, análisis, etc.) <u>Habilidad de escucha, buena expresión y fluidez verbal, liderazgo, tenacidad, disciplina, cooperación, organización iniciativa y buen juicio, habilidad de observación.</u>													

3. RESPONSABILIDADES

3.1. Misión del cargo: <u>Apoyar la planificación, implementación, control y seguimiento de los programas de mejoramiento continuo, incluidas las 5S, el programa de ideas y Sugerencias. Kaizen y otros como Smed y Six Sigma.</u>
3.2. Relaciones: <u>Con todas las personas y áreas de la Planta Barranquilla incluidos trabajadores, proveedores y contratistas.</u>
3.3. Responsabilidades específicas del cargo Al respaldar de la hoja describa brevemente las principales responsabilidades del cargo (no más de 10) Cuando sea aplicable indique las responsabilidades por activos y por documentación confidencial

REV	FECHA	DESCRIPCION	REVISO Nombre y firma	APROBO Nombre y firma

Cargo:

INGENIERO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

3.3. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

DIARIAS

1. Realizar rondas de inspección 5S a todas las áreas, con el fin de verificar cualquier anomalía en el estado de las mismas
2. Realizar auditorías 5S a las secciones asignadas en le programa de auditorías
3. Asesorar y apoyar a los equipos Kaizen en sus necesidades
4. Alimentar el formato de seguimiento de auditoría 5S con los resultados entregados por cada auditor
5. Recibir las ideas generadas por los trabajadores á través del programa de Ideas y Sugerencias.
6. Atender las necesidades de los trabajadores de la planta relacionadas con inquietudes de mejoramiento
7. Realizar cartas de respuesta de ideas y entregarlas a los proponentes

PERIODICAS

8. Elaborar en coordinación con el Responsable del Dpto. el programa semanal de auditorias 5S
9. Reportar semanalmente al Responsable del Dpto. el avance de los trabajos realizados para llevar control y seguimiento de los mismos.
10. Apoyar los sistemas de comunicación internos y suministrar la información necesaria para su actualización y mantenimiento de acuerdo a los estándares establecidos.
11. Cotizar con contratistas los trabajos a realizar por ideas aceptadas para su implementación generadas por los empleados.
12. Realizar mensualmente el informe de resultados de auditoría 5S
13. Emitir mensualmente el listado de las personas sugerentes de ideas.
14. Verificar mensualmente el avance de los equipos KAIZEN de acuerdo a la programación emitida

OCASIONALES

15. Preparar con el equipo de Mejoramiento en coordinación con el Responsable del Dpto. la Convención KAIZEN interna SGC
16. Preparar en coordinación con el Responsable delDpto. al equipo KAIZEN SGC participante en la actividad KAIZEN SOFASA anualmente.

PERMANENTEMENTE CUMPLIR CON EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, PRINCIPIOS DE CONDUCTA Y ACTUACION, PROCEDIMIENTOS Y DEMAS POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.

CONVENCIONES:

GER Gerencial.
JEF Jefaturas.
SUP Supervisión.
CON Control.
OPE Operario.

Original:

Copias para:

Jefe de Recursos Humanos

1. DATOS SOBRE EL CARGO

1.1. Nombre oficial del cargo: <i>ASISTENTE MEJORAMIENTO CONTINUO Y COMUNICACIONES</i>		NIVEL <table border="1"> <tr> <td>GER</td> <td>JEF</td> <td>SUP</td> <td>CON</td> <td>OPE</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>					GER	JEF	SUP	CON	OPE				X	
GER	JEF	SUP	CON	OPE												
			X													
1.2. Pertenece a la nómina de: ☐ Oficina Central ☒ Planta Barranquilla ☐ Planta Usme ☐ Autover ☐ Otros	1.3. Area física de trabajo ☐ Oficina Central ☒ Planta Barranquilla ☐ Planta Usme ☐ Autover ☐ Otros Sección: <i>MEJORAMIENTO CONTINUO</i>	1.4. Cargo al que reporta directamente: <i>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</i> 1.5. Cargos que le reportan directamente: <i>NINGUNO</i>														

2. PERFIL

2.1. Nivel equivalente de escolaridad que se requiere: ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Tecnológica ☒ Universidad ☐ Postgrado			2.2. Conocimientos específicos: Area técnica: Carrera universitaria: <i>COMUNICACIÓN SOCIAL</i> <i>(con énfasis en comunicación organizacional)</i> Estudios de postgrado: <i>N/A</i>	
2.3. Manejo requerido de idiomas diferentes al español				
Idioma	Dominio	Concs.básicos		
<i>Inglés</i>		<i>X</i>		
2.4. Experiencia mínima: (Describe brevemente el área o actividad y el tiempo en años) <i>Conocimiento sobre herramientas de Comunicación, manejo de programas de edición y diseño de impresos, manejo de Corel Draw, publisher, power Point, Excel, internet entre otros.</i> <i>Experiencia mínima de 1 año en cargos afines en otras empresas.</i>			2.5. Requisitos físicos especiales: (visión, estatura, etc.) <i>Destreza manual, discriminación Visual</i>	
			2.6. Requisitos especiales de personalidad: (decisión, análisis, etc.) <i>Habilidad de escucha, buena expresión y fluidez verbal, liderazgo, tenacidad, disciplina, cooperación, organización iniciativa y juicio, habilidad de observación y escucha</i>	

3. RESPONSABILIDADES

3.1. Misión del cargo: <i>Apoyar la planificación, implementación, control y seguimiento de los programas de Comunicación, incluidas las SS, el programa de ideas y Sugerencias. Kaizen y otros, promoviendo procesos de comunicación que fomenten el aprendizaje, formación y motivación para el personal de planta.</i>
3.2. Relaciones: <i>Con todas las personas y áreas de la Planta Barranquilla incluidos trabajadores, proveedores y contratistas.</i>
3.3. Responsabilidades específicas del cargo Al respaldo de la hoja describa brevemente las principales responsabilidades del cargo (no más de 10) Cuando sea aplicable indique las responsabilidades por activos y por documentación confidencial

REV	FECHA	DESCRIPCION	REVISO Nombre y firma	APROBO Nombre y firma

Cargo:

ASISTENTE MEJORAMIENTO CONTINUO Y COMUNICACIONES

3.3. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

DIARIAS

1. Coordinar el trabajo del Asistente de Ediciones y Grabaciones de Videos de Inducción
2. Realizar la recolección de las noticias que se van generando para la revista El Cristalino
3. Realizar la recolección de la información para la transmisión de la emisora y locución de las noticias
4. Apoyar en el tema de comunicaciones los proyectos y su difusión que se adelanten en las distintas dependencias de la planta.
5. Actualizar los niveles de comunicación de acuerdo a la frecuencia de información por los estándares establecidos para el sistema.
6. Realizar auditorias 5S
7. Realizar Rondas 5S
8. Coordinar los trabajos de grabación de las tomas para la construcción de los videos de inducción
9. Apoyar a los grupos Kizen en la elaboración de presentaciones en sistemas, diseños y logotipos

PERIODICAS

10. Realizar capacitación y seguimiento a equipo de comunicaciones
11. Coordinar con el responsable del Dpto. el grupo de música y teatro
12. Actualizar información de la biblioteca
13. Edición de la revista el Cristalino
14. Realizar campañas mensuales en temas de 5S, Ideas, Kaizen, Medio Ambiente, Seguridad, Desarrollos.

OCASIONALES

15. Apoyar los eventos sociales que se lleven a cabo en planta con equipos, organización y captura de información y noticias.
16. Elaboración de folletos de promoción de información importante de las distintas áreas
17. Construir información y edición para la presentación del proyecto de la Estrellas de la Comunicación
17. Realizar cualquier otra tarea relacionada con el cargo asignada por el Responsable del Dpto.

PERMANENTEMENTE CUMPLIR CON EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, PRINCIPIOS DE CONDUCTA Y ACTUACION, PROCEDIMIENTOS Y DEMAS POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.

CONVENCIONES:

GER Gerencial.
JEF Jefaturas.
SUP Supervisión.
CON Control.
OPE Operario.

Original:

Copias para:

Jefe de Recursos Humanos

Cargo:

ASISTENTE DE PRODUCCION Y EDICION DE VIDEOS

3.3. RESPONSABILIDADES PRINCIPALES

DIARIAS

1. Recopilar imágenes a través de la grabación de las distintas actividades de la empresa para la construcción final de videos de inducción e institucionales.
2. Apoyar a comunicaciones para la producción y edición de pautas y cuñas institucionales para la emisora
3. Actualizar la videoteca para mantener registros de lo que sale al aire, entra y se produce en la planta.
4. Apoyar a los procesos en la grabación de imágenes que favorezcan para el análisis de problemas y resolución de problemas
5. Adelantar trabajos de edición de imágenes.
6. Realizar auditorias SS
7. Realizar rondas SS

PERIODICAS

8. Reportar semanalmente los trabajos realizados para que se lleve un control sobre la ejecución de los mismos.
9. Coordinar con el Responsable de Dpto. y Comunicaciones los guiones, plan de grabaciones y elaboración de los videos, con el fin de organizar las presentaciones y el muestreo de los mismos.
10. Realizar mensualmente videos de actividades realizadas para guardar en archivo de medios audiovisuales.
11. Apoyar en la actualización de los Niveles de comunicaciones
12. Apoyar los equipos Kaizen en la elaboración y grabación de videos de presentación.

OCASIONALES

13. Apoyar con medios audiovisuales la realización de campañas de sensibilización y concientización de temas específicos
14. Coordinar con el Responsable del Dpto. el apoyo a las diferentes actividades de bienestar.
15. Realizar cualquier otra función relacionada con el cargo y asignada por el Jefe del Dpto.

PERMANENTEMENTE CUMPLIR CON EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, PRINCIPIOS DE CONDUCTA Y ACTUACION, PROCEDIMIENTOS Y DEMAS POLITICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA.

CONVENCIONES:

GER Gerencial.
JEF Jefaturas.
SUP Supervisión.
CON Control.
OPE Operario.

Original:

Copias para:

Jefe de Recursos Humanos

FAC	MEDIA DE GRADOS	MEDIA REAL	DESVIACION	DIFERENCIA MEDIA	COEFICIENTE DE CORRELACION										COEFICIENTE DE COR. FACT-TAR.
					F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	
F1	2,00	2,00	0,63	0,00		1,00	0,93	0,00	0,00	0,85	0,42	0,00	0,42	-0,71	0,89
F2	2,00	2,00	0,63	0,00			0,93	0,00	0,00	0,85	0,42	0,00	0,42	-0,71	0,95
F3	2,50	2,60	1,02	-0,10				0,11	0,00	0,68	0,63	0,10	0,63	-0,88	0,45
F4	2,00	2,20	0,74	-0,20					0,91	0,07	0,65	1,00	0,65	-0,30	0,99
F5	2,00	2,00	0,89	0,00						0,00	0,30	0,90	0,30	0,00	0,43
F6	2,00	1,80	0,75	0,20							0,43	0,07	0,43	-0,60	0,44
F7	2,00	2,20	0,75	-0,20								0,64	1,00	-0,90	0,84
F8	2,00	2,20	0,75	-0,20									0,64	-0,30	0,82
F9	2,00	2,20	0,75	-0,20										-0,90	0,95
F10	2,00	2,00	0,89	0,00											-0,90

QUEDAN
SALEN

F1 F2 F5 F7 F9
F3 F6 F4 F8

COMPARACION F1 Vs. F2		
CRITERIOS	F1	F2
GRAFICO	1	1
MEDIA	1	1
DESVIACION	1	1
CORRELACION	1	1
TOTAL	4	4

COMPARACION F1 Vs. F3		
CRITERIOS	F1	F3
GRAFICO	1	1
MEDIA	1	0
DESVIACION	0	1
CORRELACION	1	0
TOTAL	3	2

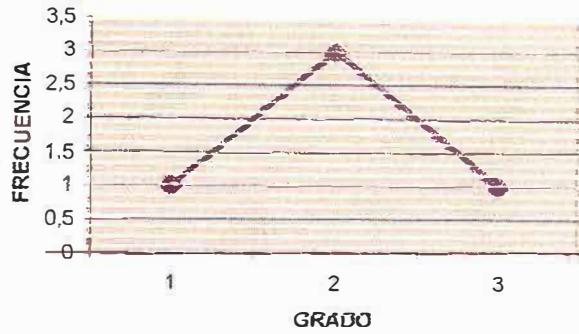
COMPARACION F1 Vs. F6		
CRITERIOS	F1	F6
GRAFICO	1	1
MEDIA	1	0
DESVIACION	0	1
CORRELACION	1	0
TOTAL	3	2

COMPARACION F4 Vs. F5		
CRITERIOS	F4	F5
GRAFICO	1	1
MEDIA	0	1
DESVIACION	0	1
CORRELACION	1	0
TOTAL	2	3

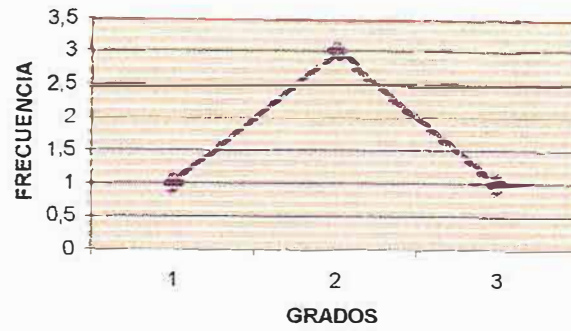
COMPARACION F5 Vs. F8		
CRITERIOS	F5	F8
GRAFICO	1	1
MEDIA	1	0
DESVIACION	1	0
CORRELACION	0	1
TOTAL	3	2

COMPARACION F7 Vs. F9		
CRITERIOS	F7	F9
GRAFICO	1	1
MEDIA	1	1
DESVIACION	1	1
CORRELACION	1	1
TOTAL	4	4

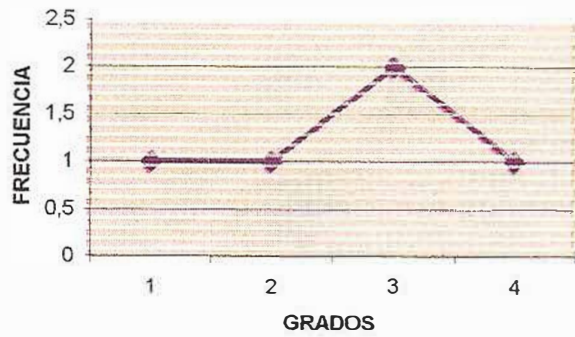
1. FACTOR EDUCACION



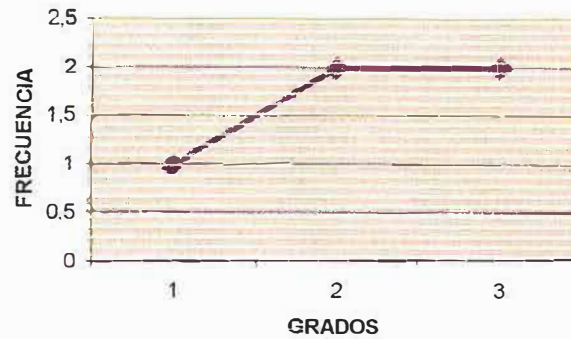
2. FACTOR EXPERIENCIA



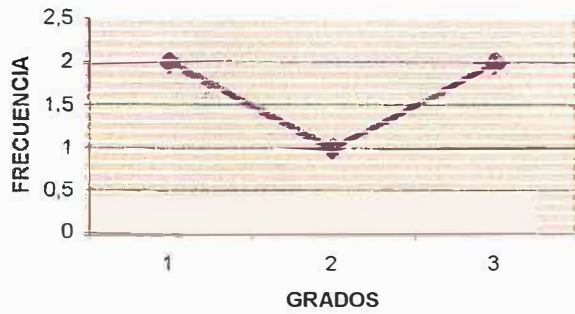
3. FACTOR HABILIDAD MENTAL



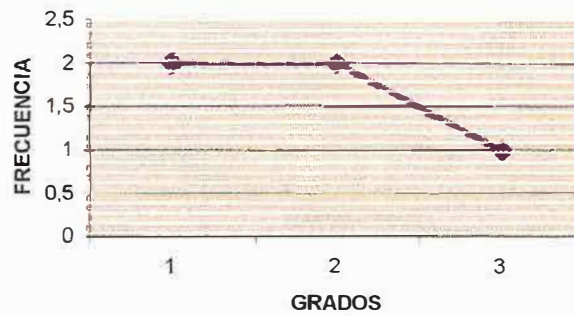
4. FACTOR HABILIDAD MANUAL



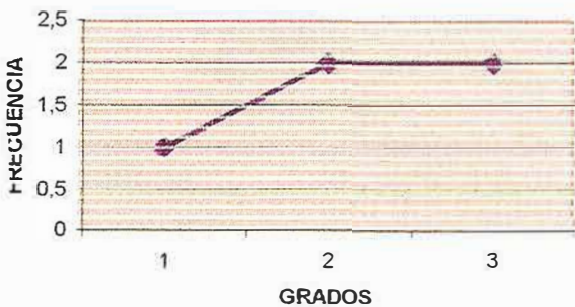
5. FACTOR RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION



6. FACTOR RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y/O EQUIPOS



7. FACTOR RESP. POR MANEJO DE DOCUMENTO



8. FACTOR RESP. POR ERRORES

