

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“DISEÑO DE UNA POLÍTICA SALARIAL Y UN SISTEMA DE
REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LA EMPRESA
INDUSTRIAS ALES C.A.”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

MERO CAÑARTE DIANA ALEXANDRA

VILLA ACOSTA VERÓNICA FERNANDA

Guayaquil - Ecuador
(2014)

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme culminar una meta más, por iluminar mi camino y darme fortaleza para continuar cuando más la he necesitado.

A mis queridos Padres por su apoyo incondicional, por sus sabios consejos, sus ejemplos de tenacidad han sido pilares fundamentales en mi camino, han forjado en mí mis principios, valores, carácter, empeño y perseverancia lo cual ha sido fundamental para ser quien soy.

A mi amado hijo Pablo Ernesto quien da sentido a mi vida, eres la razón de mis esfuerzos cotidianos, en los momentos más difíciles con tu presencia y amor me motivas a superarlos, quiero dejarte la enseñanza que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay obstáculo que lo impida, solo existe la decisión de LOGRARLO!

A mis hermanos Ernesto, Mayra y Gabriel, por su confianza y por acompañarme en todo momento.

A mi amiga Verónica, con quien comparto la dicha de cerrar esta etapa de nuestras vidas.

Diana Mero

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi vida y ayudarme a ver realizada una meta más.

A mi madre, por apoyarme siempre de manera incondicional, alentándome a seguir creciendo profesionalmente, y por el amor que siempre me da.

A mi padre, por su invaluable apoyo, amor y dedicación.

A mi hermana Fátima por ser siempre parte de mis éxitos y demostrarme su confianza y apoyo.

A Camila y Marlito, por ser mi razón de ser, mi sobrina y hermano adorados y mi principal motor para superarme cada día.

A mi amiga, Diana porque este es una meta a la que ambas estamos llegando y es una alegría compartida.

Verónica Villa

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

M.Sc. Jenny Tola
Presidente del Tribunal

MBA. Jaime Lozada
Director

MSC. Daniela Landívar
Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Mero Cañarte Diana Alexandra

Villa Acosta Verónica Fernanda

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo realizar una propuesta de política salarial para los cargos del área de envase de la empresa INDUSTRIAS ALES C.A., esta investigación permitirá contribuir significativamente a la gestión de talento humano a través de una buena administración de salarios, teniendo en cuenta las funciones y el perfil del cargo así como el nivel de desempeño del empleado, y a la vez contribuir a la Organización con personal motivado, bajar los indicadores de rotación y aumentar la productividad y calidad de los productos.

Es de vital importancia competir, desarrollarse y sobrevivir, dentro de una armonía laboral, entendiendo que el objetivo de la administración de los salarios es que dentro de la organización la remuneración sea justa, equitativa y transparente, lo que amerita establecer políticas claras al respecto. El salario es conocido como el medio para retribuir el trabajo del empleado, siendo así, la contraprestación a sus servicios una de las mejores maneras de asegurar un desempeño destacado, convencido éste que su salario está equitativa y profesionalmente administrado, al que conoce el interés y esfuerzo de la empresa porque sus empleados sean tratados con consideración, actuando en un ambiente de armonía y respeto de sus derechos.

La presente propuesta consiste en valorar los cargos del área de envase por medio del método de puntos lo que nos da como resultado un valor relativo del puesto, y así poder compararlo interna y externamente. Incluimos la remuneración variable basada en equipos de trabajo tomando en consideración indicadores de calidad, productividad y disponibilidad; de tal manera que se pueda proponer un modelo metodológico de política salarial buscando un Ganar-Ganar, para la organización a través de mejores índices de productividad mediante personal comprometido y para sus colaboradores en el mejoramiento de la calidad de vida.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2.1. Productos y Marcas	2
1.2.2. Misión.....	3
1.2.3. Visión	3
1.2.4. Valores.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. El Salario.....	7
2.2. Factores determinantes de la compensación económica individual.....	9
2.3. Equidad en la Compensación Económica / Administración de Salarios	9
2.4. Política Salarial	11
2.5. Valoración y Clasificación de Cargos	12
2.5.1. Jerarquización de puestos.....	12
2.5.2. Categorías Predeterminadas	13
2.5.3. Comparación de factores	13
2.5.4. Sistema de puntos.....	14
2.6. Remuneración Variable.....	14
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.....	19
3.2. Objetivos	20
3.2.1. Objetivo General	20
3.2.2. Objetivos Específicos.....	20
3.3. Metodología de la Investigación	20
3.3.1. Investigación Bibliográfica – campo.....	20
3.3.2. Población	21
3.3.3. Muestra.....	21

CAPÍTULO IV: LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS	22
CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIÓN	44
3.4. Política Salarial	44
3.5. Remuneración Variable.....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
Conclusiones	48
Recomendaciones	48
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	51

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Organigrama del Área de Operaciones	4
Ilustración 2 - Organigrama del Área Administrativa Financiera	5
Ilustración 3 - Organigrama del Área Técnica	5
Ilustración 4 - Compensación.....	8
Ilustración 5 - Compensación Económica Individual.....	9
Ilustración 6 - Administración de Salarios	10
Ilustración 7 - Factores que determinan el Valor de la Remuneración Variable.....	17
Ilustración 8 - Razones para adoptar una política de remuneración variable	18
Ilustración 9 – El análisis del cargo y sus informaciones para la evaluación del cargo	23
Ilustración 10 - Etapas del método de Evaluación por Puntos	24
Ilustración 11 - Rangos.....	34
Ilustración 12 - ETE 2013 vs 2012.....	35
Ilustración 13 - Recta de Regresión.....	41
Ilustración 14 - Equidad Externa.....	42
Ilustración 15 - Relación Sueldo Actual vs Puntos de Valoración.....	43

Ilustración 16 - Disminución de la Brecha	45
---	----

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 - Asignación de Puntos de los cargos del Área de Envase	36
Tabla 2 - Cálculo de Equidad Salarial	40
Tabla 3 - Comparación Sueldo Ales vs Análisis de Mercado PWC	42
Tabla 4 - Cambios en Análisis de Valoración de Puntos (Jefe de Envase)	44
Tabla 5 - Impacto de la Remuneración Variable en los Cargos Valorados.....	46
Tabla 6 - Comparación porcentual-Remuneración Variable	47

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Industrias Ales C.A. es una Corporación Ecuatoriana que fue fundada en 1943, empresa líder en el desarrollo, fabricación y comercialización de productos de limpieza y comestibles, derivados de las grasas vegetales tales como jabones, aceites y soluciones grasas industriales.

Empresa sólidamente integrada, que reúne sus compañías productoras de palma, extractoras, complejo fabril, industria de envases y uno de los sistemas de distribución masiva más eficientes y completos, con un alcance a nivel nacional en todos los canales del mercado.

Su fortaleza corporativa, visión en los negocios, eficacia organizacional, más un rápido y resistente crecimiento, la han convertido en socio estratégico de grandes empresas de consumo masivo con presencia global. Cuenta con más de 2,000 colaboradores que sostiene su modelo y lo proyecta al futuro.

1.2. ANTECEDENTES

El 27 de Noviembre de 1943 se constituyó Industrias Ales C.A. con la iniciativa de los hermanos Álvarez Barba, iniciando con la producción de velas y jabones en 1944.

A comienzos de 1948 inicia la producción de aceites y mantecas comestible vegetal, lo cual se mantiene hasta la actualidad, en 1998 Industrias Ales C.A. comienza a desarrollar plantaciones propias de palma africana en Esmeraldas (San Lorenzo y Golondrinas), y extractoras de aceite, logrando así una integración vertical que le permite asegurar abastecimiento constante de materia prima de alta calidad.

En la actualidad, Industrias Ales C.A. tiene más de 5,000 hectáreas de palma, las mismas que son fuentes de desarrollo y trabajo para los habitantes de las comunidades cercanas, beneficiando a más de 1000 familias, con programas concretos de salud y educación.

En el año 2002 Ales constituye una alianza estratégica con la multinacional Procter & Gamble de la cual es su distribuidor exclusivo para el Ecuador.

En el 2007 la empresa de alimentos Ybarra, una de las más importantes España, cede la distribución exclusiva de sus aceites de oliva premium a Ales C.A.

En el 2008, 3M para lograr una fuerte cobertura, hace un convenio con Industrias Ales C.A. para la distribución exclusiva de su marca ScotchBrite.

Recientemente en el 2010 se inicia la consolidación de nuevos negocios, tales como los alimentos de mascotas. *Industrias Ales C.A.* (2008), Obtenido el 05 de octubre de 2013, de <http://www.ales.com.ec>

1.2.1. Productos y Marcas

Aceites



Jabones



Representaciones Comerciales



1.2.2. Misión

Producir, comercializar y distribuir en forma competitiva, eficiente, rentable y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional e internacional, generando bienestar para sus clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad.

1.2.3. Visión

Ser reconocidos por los consumidores como líderes en productos y marcas que generan bienestar, salud y calidad de vida.

1.2.4. Valores

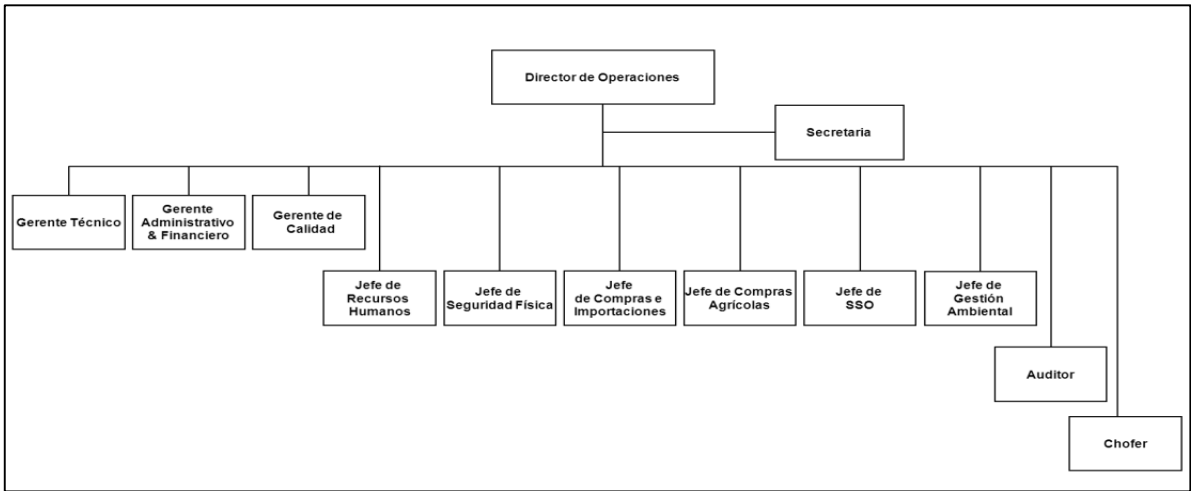
Hábito de servicio, transparencia y honestidad, competitividad, trabajo en equipo, calidad humana y respeto. . *Industrias Ales C.A.* (2008), Obtenido el 05 de octubre de 2013, de <http://www.ales.com.ec>

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Coordinadas por la Presidencia de la compañía, Industrias Ales C.A. cuenta con tres áreas directamente relacionadas con el desarrollo de cada uno de sus productos y servicios. Estas áreas tienen a su cargo departamentos específicos, las mismas que mantienen estrecha y permanente comunicación e interacción con la presidencia.

Área de Operaciones

Ilustración 1 - Organigrama del Área de Operaciones

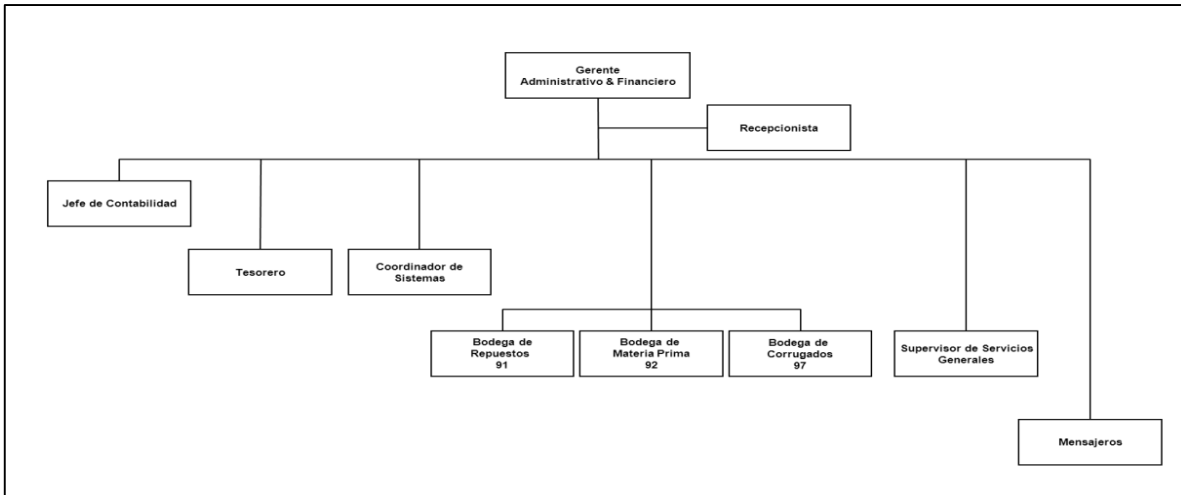


Fuente: Industrias Ales C.A.
Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

La Dirección de Operaciones es la encargada de reportar directamente a la Presidencia, dentro de la estructura organizacional tiene a su cargo la Gerencia Técnica, Administrativa Financiera y de Calidad, y las Jefaturas de Recursos Humanos, Seguridad Física, Compras e Importaciones, Compras Agrícolas, Seguridad y Salud Ocupacional y Gestión Ambiental.

Área Administrativa Financiera

Ilustración 2 - Organigrama del Área Administrativa Financiera



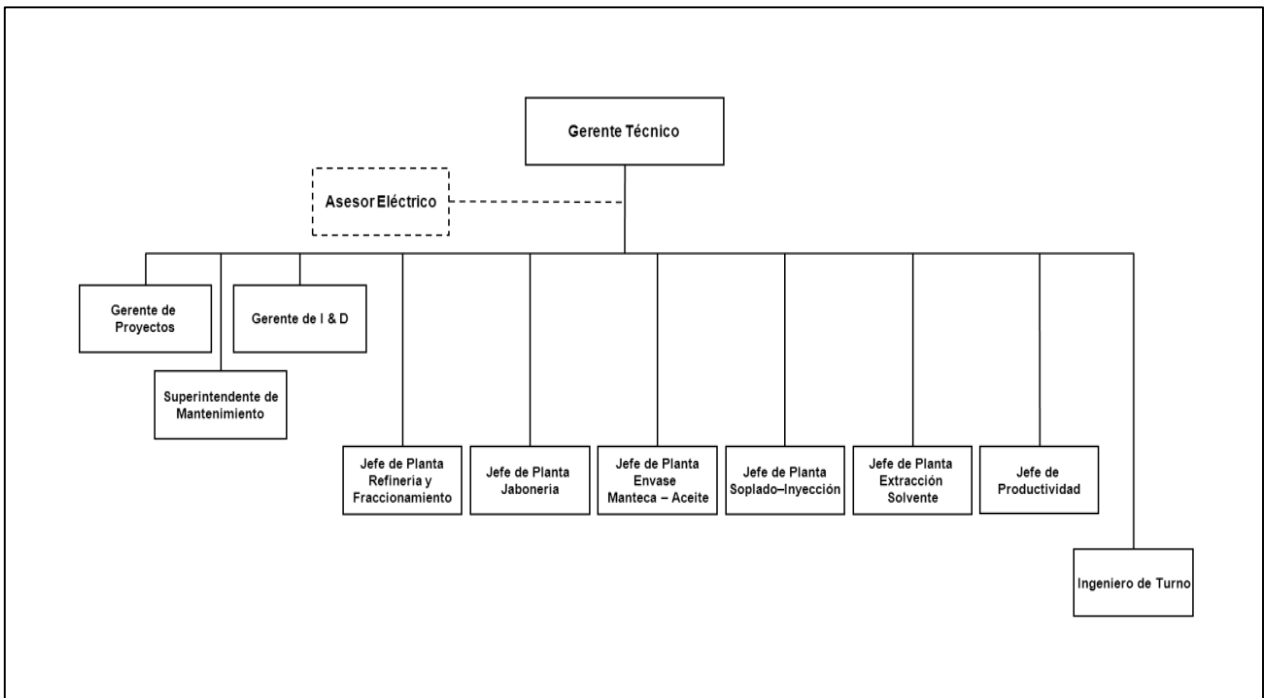
Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

El Gerente Administrativo tiene a su cargo al Jefe de Contabilidad, Tesorero, Coordinador de Sistemas, y demás relacionados a Bodega y Servicios Generales.

Área Técnica

Ilustración 3 - Organigrama del Área Técnica



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

El Gerente Técnico tiene a su cargo las gerencias de Proyectos e Investigación de Desarrollo, así como es el responsable de toda la parte de producción de la fábrica, dentro de las cuales se encuentra el área de envase, la misma en la cual estará basado el presente proyecto.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

La política salarial es considerada uno de los aspectos más importantes dentro de una empresa. El nivel salarial es un elemento fundamental tanto a nivel competitivo de la organización en el mercado como en su relación con sus colaboradores.

2.1. El Salario

Es la compensación obtenida a cambio de la prestación de un esfuerzo o la realización de una tarea, es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador en función del cargo que el colaborador ejerce y de los servicios prestados.

La organización internacional del trabajo, O.I.T., define el salario como la ganancia evaluada en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación, y debida por un empleador a un empleado en virtud de un contrato de trabajo escrito o verbal por el trabajo que éste último haya efectuado, deba efectuar, o por el servicio que haya prestado o deba prestar.

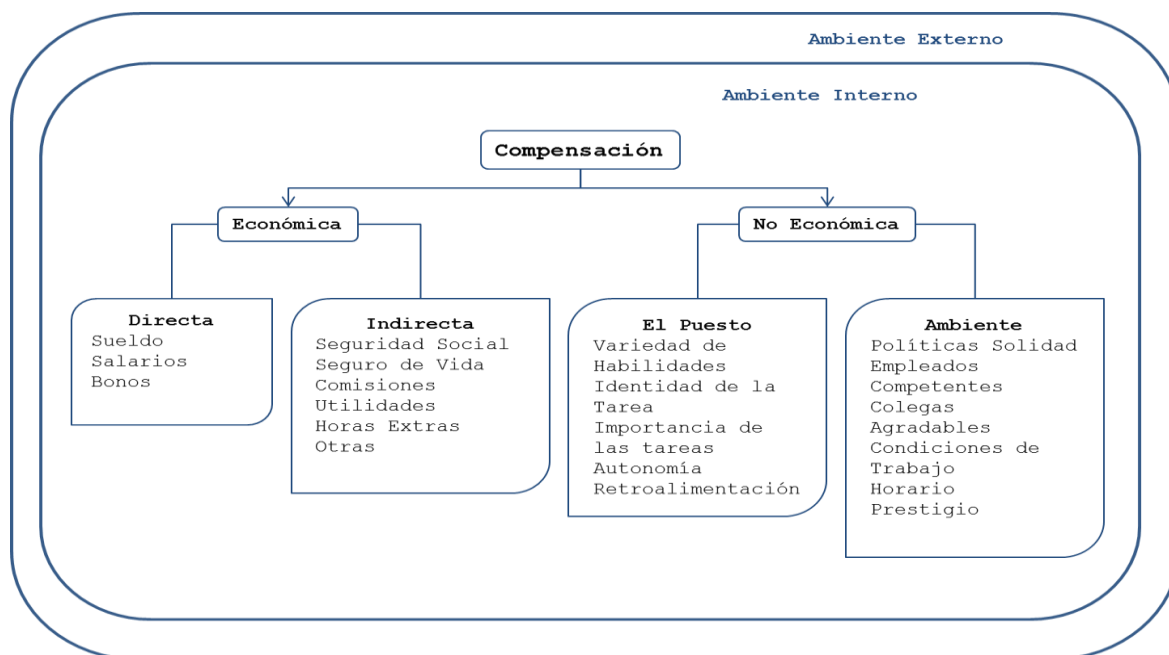
Idalberto Chiavenato (1995, p.302) sostuvo que “Existen dos tipos de salarios: el **salario directo** es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado por ejemplo en el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas en el mes. El **salario indirecto** es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización, incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, participación de utilidades, horas extras, así como el correspondiente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización”.

La sumatoria de ambos (salario directo e indirecto) se convierte en la remuneración, es decir que la remuneración es todo aquello que el colaborador recibe de manera directa o indirecta, como resultado del trabajo que realiza dentro de una organización

Mondy R. Wayne y Noe Robert M (2005, p.284) establecen que “En la actualidad se establece el término de **compensación** que es el total de los pagos que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios”.

En la figura que se detalla a continuación podemos observar que la compensación es el conjunto de la parte económica (Directa e Indirecta) y la parte no económica que se entiende como el agrado que un empleado siente con respecto a su cargo o el lugar donde trabaja. Este tipo de compensación no económica se relaciona con aspectos tanto físicos como psicológicos directamente relacionados con el ambiente laboral dentro de la organización.

Ilustración 4 - Compensación



Fuente: Administración de Recursos Humanos, R. Wayne Mondy – Robert M. Noe, Novena Edición

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

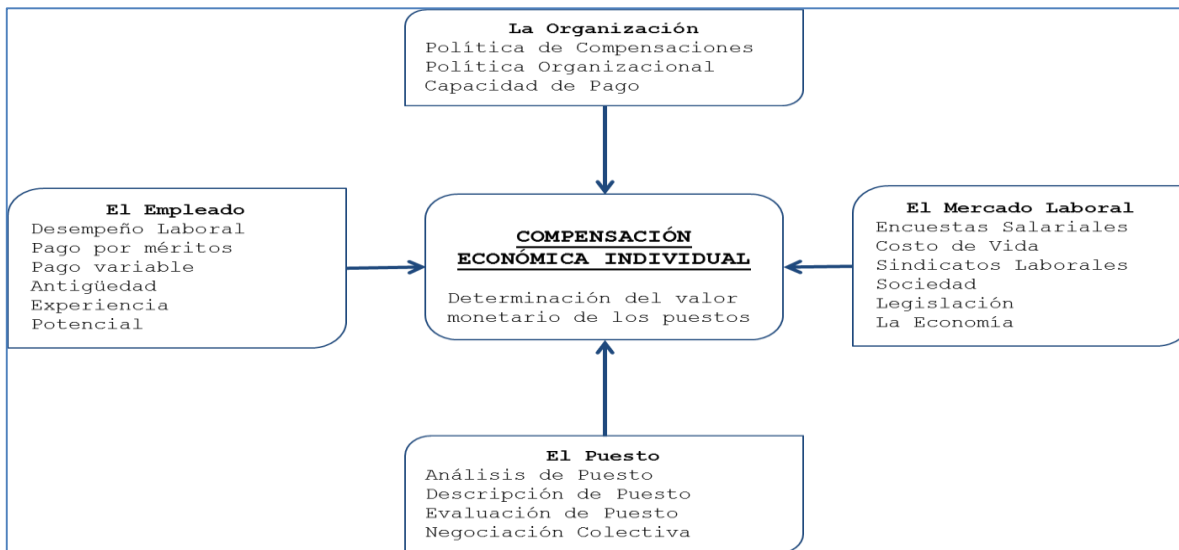
Mondy R. Wayne y Noe Robert M (2005, p.285) indican que “Las personas tienen diferentes razones para trabajar y el paquete de compensación más adecuado depende en gran medida de estas razones. Cuando las personas se sienten muy presionadas porque deben proporcionar alimento, vivienda y vestido a sus familias, el dinero puede ser la gratificación más importante. Sin embargo, algunas personas trabajan muchas horas diariamente, reciben un pago relativamente escaso y aún así, aman su trabajo porque es interesante o proporciona un ambiente que satisface otras necesidades. En gran medida, la compensación adecuada está en la mente del receptor. Este tipo de compensación (no económica) es con frecuencia, más importante que la compensación económica”.

Un autor sostiene que “Es imposible proporcionar un paquete salarial perfecto, sin embargo con el fin de garantizar un sistema de pagos eficaz y que satisfaga las necesidades de los empleados, algunas empresas han permitido que su personal adapte su paquete de compensación tanto como sea posible técnica, legal, económica y organizacionalmente”. (Schrage Michael, 2000, p.274) ³

2.2. Factores determinantes de la compensación económica individual.

La teoría de la compensación no puede facilitar una explicación satisfactoria con respecto al valor del servicio de un empleado que realiza un trabajo determinado. A pesar que no existe una visión científica al respecto, las empresas hacen uso de ciertos factores que son considerados relevantes a fin de poder establecer un salario individual. A través de la historia, el empleado, la organización, el puesto y el mercado, han influido al momento de establecer un valor a los puestos y en determinar cuál es la compensación económica de un individuo.

Ilustración 5 - Compensación Económica Individual



Fuente: Administración de Recursos Humanos, R. Wayne Mondy – Robert M. Noe, Novena Edición

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

2.3. Equidad en la Compensación Económica / Administración de Salarios

Las empresas tienen la difícil tarea de atraer y retener al talento humano, y es aquí donde el sistema de salarial de una organización se convierte en un factor determinante para

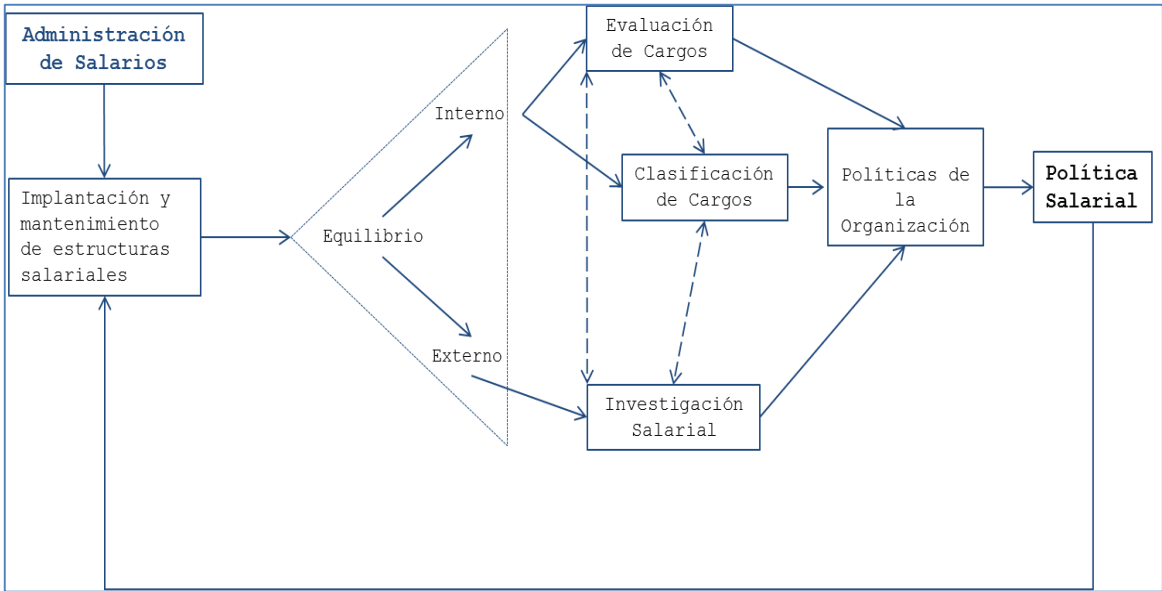
lograr este objetivo, por lo cual es importante que las empresas se esfuercen por conseguir la equidad.

La **Equidad externa** se da cuando los colaboradores reciben un salario que puede considerarse similar al de empleados de otras empresas que tienen cargos similares. Las encuestas salariales permiten que una empresa pueda determinar si existe o no equidad externa. Se considera que existe **equidad interna** cuando los colaboradores perciben una remuneración que está acorde con la importancia de sus cargos dentro de la misma empresa. Esta equidad interna se puede evidenciar a través de la evaluación de cargos.

Con esta información de salarios interna y externa, la organización puede definir una política salarial, normando métodos para la asignación de salarios del personal.

La inequidad de cualquier tipo puede causar inconvenientes relacionados con la moral, por ejemplo si un colaborador siente que su remuneración no es justa, es probable que renuncien a la organización; y un daño aún más grande ocurre cuando estos prefieren quedarse y dar lo mínimo a la organización en cuanto a esfuerzo se refiere. En ambos escenarios se ve perjudicado el desempeño organizacional.

Ilustración 6 - Administración de Salarios



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Segunda Edición

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

2.4. Política Salarial

Idalberto Chiavenato (1995, p.335) sostuvo que “La Política Salarial de una empresa es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. La política salarial no es estática, es dinámica y evoluciona.

Mondy R. Wayne y Noe Robert M (2005, p.287-288) indican que “Las políticas salariales determinan si la organización será líder de sueldos, seguidor de sueldos o se esforzará por mantener una posición promedio en el mercado laboral.

Líderes de Sueldos: Son organizaciones que pagan salarios superiores que las empresas en competencia. Al practicar esta estrategia, sienten que atraerán empleados productivos de excelente calidad y lograr así costos más bajos de mano de obra por unidad. Las organizaciones con salarios altos atraen por lo general a más candidatos calificados que las empresas con salarios bajos que operan en el mismo mercado laboral.

La Tasa de mercado: Es el pago promedio que la mayoría de las empresas proporciona por el mismo puesto en un área o industria en particular. Muchas organizaciones tienen una política que exige el pago de la tasa del mercado. En este tipo de organizaciones, la administración cree que puede emplear personal calificado y aun así seguir siendo competitiva al no tener que aumentar el precio de sus bienes y servicios.

Seguidores de Sueldos: Son empresas que deciden pagar por debajo de la tasa del mercado como resultado de una condición económica deficiente o a la creencia de que simplemente no requieren personal capacitados son seguidores de sueldos. Cuando las organizaciones siguen esta política, con frecuencia ocurren dificultades al contratar trabajadores poco productivos, además pueden presentar una tasa de rotación muy alta, ya que sus empleados más calificados renuncian para ingresar a empresas que pagan sueldos más altos. Algo igualmente importante es que, cuando los empleados incompetentes o inconformes establecen contacto con los clientes, no dan el tipo de servicio al cliente que la administración desea.

2.5. Valoración y Clasificación de Cargos

La Valoración de cargos es una forma de establecer el valor de cada uno de los cargos de una organización, y por lo tanto la posición de los mismos.

En una publicación realizada por British Institute of Management (1970) indica “La valoración de cargos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirva de base para un sistema de remuneración.”

Los métodos tradicionales para la valoración de puestos son los métodos de jerarquización, de clasificación, de comparación de factores y de puntos:

- Métodos no cuantitativos:
 - Jerarquización de cargos
- Métodos Cuantitativos:
 - Categorías Predeterminadas
 - Comparación de Factores
 - Evaluación por Puntos

2.5.1. Jerarquización de puestos

Este método es considerado uno de los más sencillos. En este caso los evaluadores analizan la descripción de los cargos evaluados y los clasifican en orden, en relación a su valor para la organización. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo por el hecho de que cada cargo se compara con los demás en función del criterio elegido como base de referencia. Es un método básico, debido a que la comparación es general y simplificada, sin realizar algún análisis, como consecuencia, es una comparación que puede considerarse superficial.

Se considera un método no analítico, ya que no se detallan los requisitos y componentes de un cargo que permita realizar una correcta evaluación ni comparación. Este método solo indica cuanto un cargo exige de un individuo o si dentro de la empresa ese cargo es más o menos importante que otros.

2.5.2. Categorías Predeterminadas

Consiste en definir varias categorías o clases para describir un grupo de puestos. Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjunto de cargos que posean ciertas características comunes, seguido se hace la aplicación del método de jerarquización en cada uno de los conjuntos o categorías de cargos.

En ciertas organizaciones los cargos se dividen en tres categorías principales, cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados.

Se trata de un método no analítico y cualitativo como el método de jerarquización. Aunque ofrecen ventajas, como la rapidez y la simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre dan resultados exitosos. Por estas razones las pruebas más exactas se han desarrollado mediante técnicas cuantitativas de evaluación de cargos que en la actualidad son más ampliamente conocidas que las técnicas cualitativas.

2.5.3. Comparación de factores

Este método es una técnica que abarca el principio de la jerarquización. Utiliza una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación. La creación del método de factores se atribuye a Eugene Benge(1942), quien propone cinco factores genéricos: requisitos intelectuales, requisitos físicos, habilidades exigidas, responsabilidad, condiciones de trabajo.

En este método, el comité de evaluación crea una escala monetaria que contiene cada uno de los cinco factores universales y clasifica a los puestos de acuerdo con su valor en cada factor. A diferencia de la mayoría de los demás métodos de evaluación de puestos que solo calculan el valor relativo del puesto, el método de comparación de factores determina también el valor absoluto.

Este método tiene innumerables críticas por sus dificultades operacionales que son bien notorias, es una técnica fácilmente contaminable por la varianza de errores y sesgos así como por la subjetividad.

2.5.4. Sistema de puntos

También se denomina método de evaluación por factores y puntos, fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott (1926). La técnica es analítica los cargos se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes. Es también una técnica cuantitativa, se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

2.6. Remuneración Variable

Un sistema de remuneración variable tiene como objetivo ajustar el coste laboral a la realidad de la empresa, es decir que busca alinear la política salarial con la estrategia de la organización, alentando a la mejora continua a través de la compensación de los resultados obtenidos y promover la competitividad animando a los empleados a aceptar nuevos retos y a cumplir con los objetivos de la institución.

Un sistema de remuneración variable está caracterizado por la reciprocidad y su orientación hacia la estrategia, este se define en base a los resultados obtenidos, sea de manera individual o por equipos. Estos sistemas ayudan a reforzar el trabajo en equipo y favorecen a tener más flexibilidad.

El entorno de las organizaciones ha cambiado y está en constante evolución, los recursos son insuficientes, las utilidades disminuyen y existe un alto nivel de competitividad.

La remuneración con orientación estratégica busca reconocer el esfuerzo realizado para obtener los resultados esperados, así como el desempeño y desarrollo del talento humano, y la motivación para que el personal se adapte a los constantes cambios con la finalidad de incrementar la productividad y mejorar la calidad.

La remuneración variable es un complemento de la remuneración fija ya que permite relacionar los resultados de individuos, unidades de negocio, equipos u organización, y se respalda en criterios de desempeño para lo que se realizan mediciones.

Se puede considerar que la remuneración variable es una herramienta muy importante debido a que:

- Es la que mejor se adapta a situaciones cambiantes y de un alto nivel de competencia;
- Está enfocada en alcanzar los objetivos fijados;
- Aporta en la mejora de la productividad;
- Se adapta a cualquier tipo de organización, es decir que se pueden implementar distintas metodologías dependiendo de la necesidad de la empresa;
- Mejora los salarios sin poner en riesgo a la organización;
- Contribuye al potenciamiento del trabajo en equipo.

Los métodos que más utilizan las organizaciones son:

- Comisión por Ventas: es el más usual, el pago de la comisión es proporcional a los resultados alcanzados;
- Premio a la Producción: su forma de aplicación depende de la organización, por ejemplo: piezas producidas, tiempos de producción, etc;
- Gratificaciones: Generalmente es utilizada en cargos medio/alto y alto, esta radica en un número anual de salarios, vinculada con resultados de la empresa.
- Bonos: Está orientada a los cargos altos, la forma de pago generalmente es un porcentaje de acuerdo al resultado logrado.
- Beneficios flexibles: préstamos, gastos de movilización, maestrías y posgrados medicina prepaga, etc.

El desempeño de los distintos equipos depende del empeño de cada miembro del mismo (esfuerzo individual), el aporte de cada uno debe ser reconocido por la organización y recompensado. Si se quiere que un equipo sea eficaz, las empresas deben dar un estímulo que de igual manera se base en el desempeño colectivo. La implementación de un sistema de remuneración variable puede dar grandes resultados, además de contribuir en la mejora de la eficiencia, rentabilidad y productividad de la empresa.

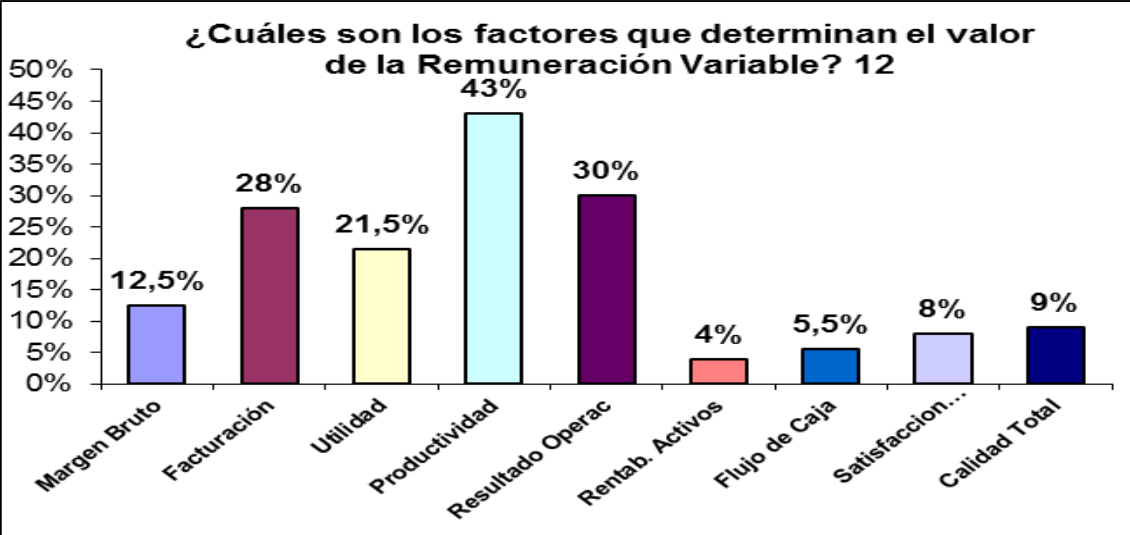
Una encuesta realizada en Canadá por Variable Pay (2002), indica que “más del 30 por ciento de las empresas han implementado planes de pago variable a pesar de la oposición de los líderes sindicales. Estos planes comúnmente recompensan el desempeño de un equipo,

grupo o incluso el de toda la empresa, más que el de los individuos. En estos planes, a los empleados se les ofrece una compensación adicional si la organización cumple con las metas de rentabilidad y desempeño. Son más eficaces cuando se reconoce una relación clara entre desempeño y el éxito de la empresa. Los planes dan como resultado un aumento de la productividad, un ambiente laboral más seguro, una mejor comprensión del negocio de parte de los empleados y menos riesgo de que los empleados pierdan el salario base. Si se diseñan e implementan adecuadamente, los planes de incentivos producen niveles de desempeño más altos.”

Mondy R. Wayne y Noe Robert M (2005, p.308) indican que “Entre las principales ventajas de aplicar este sistema podemos mencionar que las empresas tienen más facilidad para desarrollar estándares de desempeño por grupos que para individuos, ya que hay menos estándares que determinar. Es probable que la producción de un equipo refleje un producto o servicio completo. Otra ventaja es que los empleados están más dispuestos a apoyar a los demás y a trabajar de manera cooperativa si la organización basa las compensaciones en la producción del equipo.”

De acuerdo a un estudio de mercado, realizado por la Price Water House Coopers, en el Ecuador en el año 2006, los principales factores que determinan el valor de la remuneración variable son la Productividad, los resultados de la operación y la Facturación, como se puede apreciar el siguiente gráfico:

Ilustración 7 - Factores que determinan el Valor de la Remuneración Variable

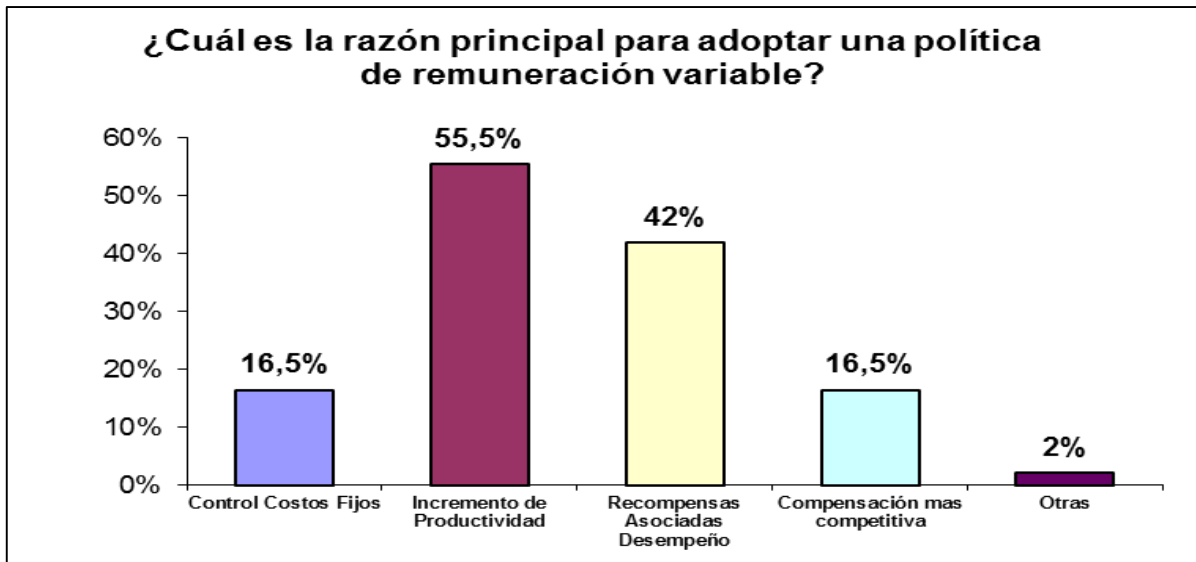


Fuente: Price Water House Coopers

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

Y de acuerdo al mismo estudio, conocemos que la principal razón para adoptar una política de remuneración variable es el incremento de la productividad, seguido por las recompensas asociadas al desempeño.

Ilustración 8 - Razones para adoptar una política de remuneración variable



Fuente: Price Water House Coopers

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

3.1. Planteamiento del problema

Industrias Ales C.A. es empresa que debido al liderazgo que maneja en el mercado, necesita contar con mano de obra idónea y comprometida.

La problemática tiene su génesis en que la empresa carece de una política salarial adecuada que le permita definir una estructura de salarios con base a la comparación sistemática y coherente de puestos, lo que da como resultado que no exista una base equitativa para la administración de sueldos y salarios, no hay principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo.

Industrias Ales cuenta con un Sindicato de Trabajadores con 53 años de antigüedad, quienes mediante su Directiva que los representa negocian cada dos años el Contrato Colectivo de Trabajo, actualmente la cláusula segunda del Vigésimo Cuarto Contrato Colectivo indica: *“Garantía de Estabilidad: La Empresa garantiza a los trabajadores amparados por este Contrato Colectivo una estabilidad de Veinte y Cuatro meses con carácter Fijo, contados desde la vigencia de este Contrato. En consecuencia la empleadora no podrá despedir ni desahuciar a ningún trabajador durante el lapso pactado, salvo las causales señaladas en el Art. 172 del Código de Trabajo. Para el caso de que la empleadora no cumpliera con la estabilidad señalada, pagará al trabajador despedido una indemnización equivalente a su última remuneración mensual multiplicada por veinte y cuatro remuneraciones mensuales que perciba el trabajador al momento del despido. Se aclara que el trabajador podrá elegir la indemnización que más convenga a sus intereses, entre la señalada en esta cláusula y la que le corresponda por ley, toda vez que en ningún caso percibirá el trabajador las dos indemnizaciones sino una de ellas solamente”*, por lo expuesto anteriormente el personal operativo que labora actualmente es poco comprometido y se encuentra en un estado de confort que conlleva a no tener los indicadores deseados de productividad.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Impulsar cambios en la visión del talento humano a través del diseño de una Política Salarial con base a la comparación sistemática y coherente de puestos, mediante un sistema que permita remunerar en forma equitativa y justa a los empleados, correspondiendo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y mejorando la productividad y el compromiso empresarial.

3.2.2. Objetivos Específicos

1. Determinar el valor relativo de los puestos mediante un análisis de descripción de cargos que permita tener una visión más amplia de todos los requerimientos de cada puesto de trabajo.
2. Aplicar un método de valoración de cargos que se ajuste a las características y necesidades de la empresa, identificando brechas de bandas salariales dentro de los cargos y promover la equidad interna y externa.
3. Impulsar la productividad mediante un sistema de remuneración variable para los trabajadores operativos de la planta de envase de Industrias Ales C.A.

3.3. Metodología de la Investigación

Para la realización de este proyecto utilizaremos las siguientes metodologías:

3.3.1. Investigación Bibliográfica – campo

Se obtendrán datos de fuentes secundarias como libros, internet, revistas. Adicional aplicaremos la investigación de campo debido a que tenemos que recurrir al lugar de los hechos es decir donde se origina la fuente de información como son los trabajadores, zonas de trabajo y ambientes de trabajo.

Utilizaremos el método inductivo, ya que partiremos desde lo básico que es la identificación de la escala salarial, hasta finalmente llegar a algo más general que es el desarrollo de un sistema de remuneración variable.

3.3.2. Población

La población está compuesta por 600 trabajadores pertenecientes a la Fabrica Industrias Ales C.A.

3.3.3. Muestra

La muestra no estadística, está conformada por todos 133 trabajadores del área de envase de la fábrica Industrias Ales C.A.

CAPÍTULO IV: LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN Y RESULTADOS

4.1. Levantamiento de la información

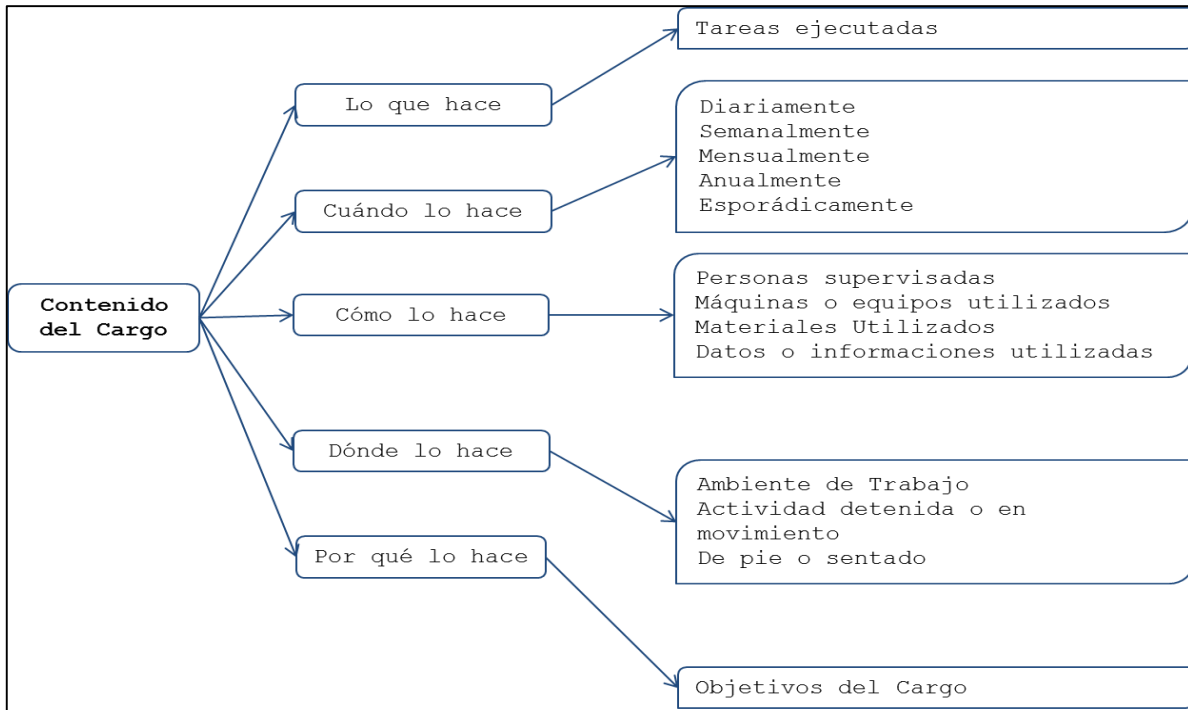
El área de envase cuenta con un total de 133 trabajadores (ver Anexo1); para realizar el levantamiento de información relacionada a los 10 cargos que existen en el área, los cuales son:

- Asistente de Planta
- Ayudante de Sección
- Coordinador de Envase
- Jefe de Envase
- Jefe de Turno
- Obrero
- Operador de Equipo
- Operador de Maquina
- Operador de Montacarga
- Operador de Planta

Nos reunimos con el coordinador y los jefes del área de envase para levantar los perfiles de cada cargo, determinando objetivos, funciones específicas, competencias, riesgos y experiencia necesaria (ver Anexo 2).

El punto de partida de cualquier esquema de valoración de cargos consiste en obtener información respecto de los cargos concernientes, mediante el análisis de los mismos, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos. La valoración de cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los mismos y no en las características de las personas que los ocupan. Por lo tanto, la valoración de cargos debe fundamentarse en las informaciones dadas por el análisis y como producto final la descripción de los puestos.

Ilustración 9 – El análisis del cargo y sus informaciones para la evaluación del cargo



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Segunda Edición

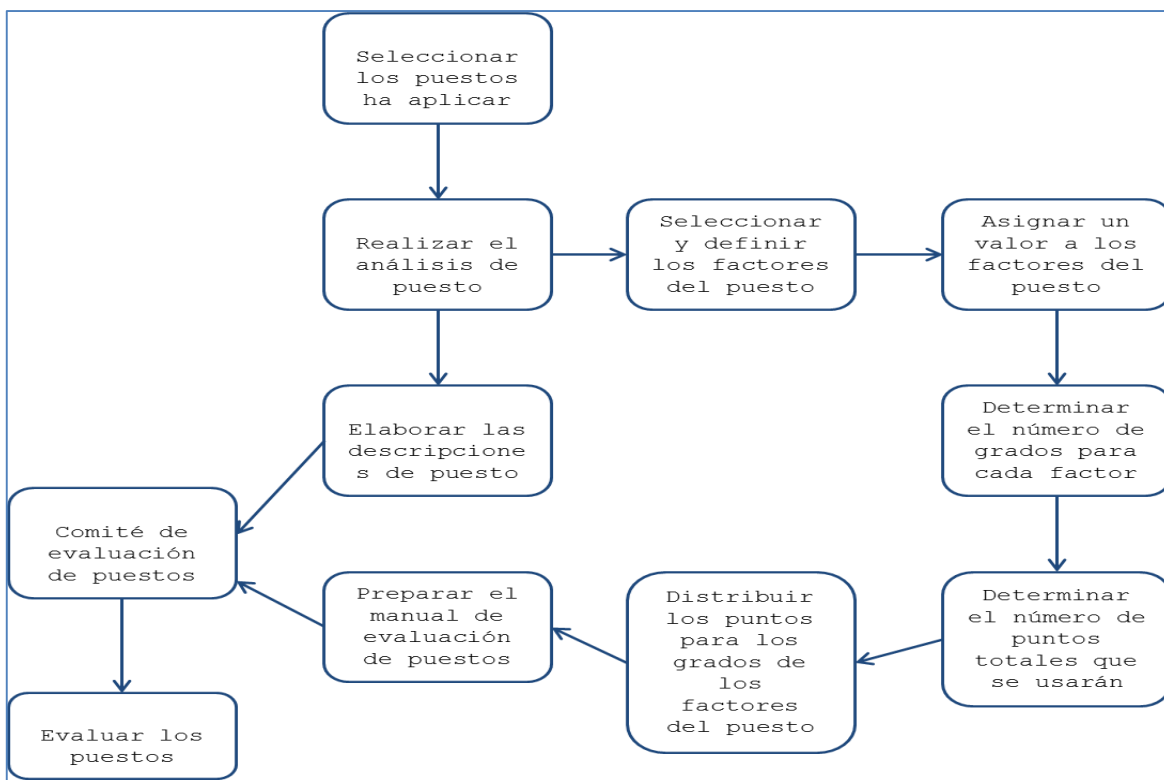
Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

4.2. Método de Valoración: Por Puntos

La técnica es analítica, los cargos se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes. Es también una técnica cuantitativa ya que se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

El método de valoración por puntos se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

Ilustración 10 - Etapas del método de Evaluación por Puntos



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Segunda Edición

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

4.2.1. Seleccionar y definir los factores del puesto

Para realizar la Valoración de cargos, vamos a utilizar los factores del puesto definidos por la Price WaterHouse Coopers, los mismos que se explican a continuación:

FACTOR 1: EDUCACION FORMAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:

Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especializaciones previas, requeridas para que el ocupante del cargo pueda cumplir eficazmente las tareas inherentes al mismo. Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal.

FACTOR 2: EXPERIENCIA NECESARIA: Este factor mide la experiencia mínima requerida en un cargo similar, o el inmediato anterior dentro de la carrera, que habilita a la

persona para desempeñar el cargo. Una experiencia repetitiva no debe tenerse en cuenta. Involucra también el tiempo suficiente de entrenamiento en otros puestos del Departamento.

FACTOR 3: RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL, DINERO, VALORES, EQUIPOS, MATERIALES, PRODUCTOS, INSTALACIONES: En este factor tiene en cuenta la forma como el ocupante del cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia, teniendo en cuenta las cifras que el cargo afecta. El valor que representa es el monto de su responsabilidad directa. Cuando las decisiones, dinero, equipo, etc. son adoptadas en forma compartida, es decir todos son igualmente responsables por ellas, el monto de la cifra que afectan debe ser dividido por el número de corresponsables en la decisión. Deben tomarse las cifras más significativas.

FACTOR 4: COMPLEJIDAD Y DIRECCION: Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.

Dirigir implica planear, organizar, controlar, evaluar una función, considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado del cargo.

La solución de problemas hace referencia al tipo de problemas que entrega el cargo y se mide mediante la disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, manuales, etc.) y de la habilidad analítica y creativa requerida para desarrollar e innovar técnicas y procedimientos para generar alternativas.

El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas. Al valorarse, debe tenerse en cuenta el número y complejidad de las personas que funcionalmente dependen de la posición directamente.

Si el cargo demanda supervisión funcional más no administrativa, debe contabilizarse estos cargos dentro del tamaño de la supervisión.

FACTOR 5: RESPONSABILIDAD EN VENTAS / RELACIONES

FUNCIONALES: Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo; cuya consecuencia deriva en promoción y ventas de productos, servicios e ingresos para la empresa. Los contactos se refieren a personal externo de la empresa, cuya consecuencia deriva en promoción y venta de productos, servicios e ingresos para la empresa. En este factor se considera la frecuencia del contacto, el grado de habilidad, el tipo de personal contactado y el monto de ingresos o ventas. Si los contactos no son requeridos en el cargo, se asignará el valor mínimo de la tabla.

FACTOR 6: CONDICIONES DE TRABAJO Y/O RIESGOS FISICOS: Este factor mide las condiciones físicas y de viajes bajo las cuales se desarrollan las tareas y/o riesgos, accidentes y enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas para cargos operativos de campo y/o de planta.

4.2.2. Asignar un valor (ponderación) a los factores del puesto

La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con la importancia relativa, una vez que estos no sean idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, requiriendo ajustes compensatorios. La ponderación es lo que se da a cada uno de los factores de evaluación o su peso relativo en la comparación entre los cargos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos

4.2.3. Determinar el número de grados para cada factor y definirlos/Distribuir los puntos para los grados de los factores del puesto:

Después de hacer la ponderación de factores la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. Se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria.

Cuadro 1 - Progresión de Puntos

	GRADOS				
	1	2	3	4	5
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión Arbitraria	5	12	17	22	25

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Segunda Edición

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

Para el presente proyecto utilizaremos la progresión arbitraria, por lo cual obtendremos una curva salarial, los mismos que están basados en el Manual de Evaluación de Cargos de la PriceWaterHouseCoopers. (ver Anexo 3)

4.2.4. Preparación del manual de evaluación de cargos:

Una vez realizada la ponderación y la definición de los factores de evaluación, se procede a realizar el manual de evaluación de cargos.

Para elaboración de este proyecto se toma como base el formato del Manual de Evaluación de Puestos de la PriceWaterHouseCoopers (ver Anexo 3)

4.2.5. Comité de valoración de puestos:

El comité debe estar conformado por:

- Miembros permanentes o estables: son los miembros que deberán participar en todas las evaluaciones de la organización. Por ejemplo, el gerente de recursos humanos y el ejecutivo responsable de la valoración de cargos.
- Miembros Provisionales: son los miembros que deberán opinar exclusivamente en las evaluaciones de los cargos situados bajo su supervisión, teniendo, por lo tanto, actuación parcial en el plan de evaluación de cargos.

- En la valoración de cargos del área de envase objetivo de este proyecto participaran el jefe de recursos humanos, los ejecutivos responsables de la valoración de cargos, gerente general y el jefe de envase.

4.3. Investigación Salarial

La administración de salarios intenta no sólo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

Para el presente proyecto consideramos los resultados de las encuestas de salarios realizada en el año 2012 por la PriceWaterHouseCoopers, la misma que se detalla a continuación:

CARGO	PESO	REMUNERACIÓN BRUTA 2012					
		MIN	Q1	PROM	MED	Q3	MAX
Gerente General	174	6,128	9,260	16,604	14,576	21,372	54,975
Sub-Gerente General	42	5,161	5,947	10,305	8,455	13,440	22,395
Gerente de Matriz - Sucursal Mayor	52	3,948	5,495	7,859	7,380	10,047	16,115
Director de Operaciones	34	9,734	10,874	16,593	15,045	21,398	29,131
Director de Comercialización	87	7,894	10,519	14,413	12,593	17,457	32,292
Director Administrativo Financiero	57	8,742	10,472	14,529	13,023	15,851	30,377
Director de Tecnología	26	8,081	10,292	15,369	12,481	17,963	32,846
Director de Recursos Humanos	31	7,979	9,361	12,394	11,531	13,670	24,385
Asesor Jurídico	30	4,217	6,871	9,910	9,115	11,160	22,868
Gerente Nacional de Ventas	210	3,595	4,856	6,600	5,853	8,033	15,390
Jefe de Ventas	616	1,087	1,862	2,695	2,426	3,325	7,007
Gerente Distrital / Regional de Ventas	376	2,027	3,334	4,740	4,375	5,709	11,035
Supervisor de Ventas	525	814	1,215	1,676	1,557	1,850	4,618
Supervisor Adm. de Ventas	67	914	1,262	1,551	1,431	1,736	2,821
Director Médico	32	5,079	6,827	7,717	7,847	8,514	10,367
Visitador Médico Sr.	321	2,594	2,693	2,948	2,889	3,236	3,338
Visitador Médico Estandar	238	1,782	1,954	2,239	2,038	2,332	3,255
Visitador Médico Jr.	216	1,544	1,781	1,946	1,835	2,078	2,771
Vendedor Técnico Sr.	174	1,390	1,714	2,377	2,056	2,685	5,863
Vendedor Técnico Jr.	152	877	1,070	1,286	1,164	1,426	2,883
Vendedor Sr.	1150	659	1,096	1,703	1,568	2,172	4,473

Vendedor Jr.	4598	310	580	813	803	950	2,043
Técnico de Soporte	13	1,360	1,502	1,578	1,564	1,672	1,806
Promotor	195	566	708	860	832	929	1,840
Impulsador	22	674	708	772	742	820	899
Mercaderista	853	445	518	774	637	885	1,733
Telemercaderista	568	373	496	641	580	765	1,237
Asistente Adm. de Ventas	462	355	539	824	690	1,009	2,752
Gerente de Mercadeo	88	3,032	4,342	6,246	5,990	7,657	12,003
Gerente Marca o Producto	169	2,438	3,476	4,541	4,385	5,592	7,469
Gerente de Cuentas Especiales	46	3,112	3,541	4,315	3,931	4,790	8,998
Gerente Servicio al Cliente	40	3,512	4,114	5,046	4,650	5,809	7,357
Jefe Servicio al Cliente	212	789	1,296	1,830	1,621	2,256	4,927
Asistente de Servicio al Cliente Sr.	1200	544	776	1,133	1,060	1,393	3,011
Asistente de Servicio al Cliente Jr.	2758	340	526	676	650	797	2,456
Jefe de Producto / Mercadeo	465	861	1,634	2,245	2,115	2,682	7,923
Analista Investig. Mercado	88	831	1,134	1,585	1,505	1,938	2,817
Asistente de Mercadeo	296	386	648	885	835	1,050	3,528
Jefe de Publicidad	22	1,358	1,559	2,015	1,879	2,215	3,880
Diseñador Gráfico	123	564	740	971	934	1,169	1,605
Jefe de Promoción	22	1,484	1,726	2,019	2,086	2,195	2,653
Encargado de Relaciones Públicas	43	1,249	1,578	2,195	1,903	2,614	4,264
Gerente de Operaciones	112	2,769	4,522	6,818	5,972	8,239	19,301
Gerente de Ingeniería	14	3,174	3,585	4,370	3,977	4,678	7,657
Jefe de Ingeniería	75	1,350	1,882	2,648	2,324	3,061	6,452
Gerente de Producción / Planta	133	2,269	3,607	4,847	4,500	5,670	10,678
Gerente de Mantenimiento	30	2,670	3,586	4,612	4,412	5,086	8,948
Jefe de Producción	441	1,022	1,458	2,199	1,966	2,707	8,318
Asistente de Planificación	77	903	1,021	1,259	1,148	1,406	2,150
Supervisor de Producción	566	544	859	1,333	1,063	1,537	5,427
Jefe de Turno	191	659	891	1,258	997	1,502	2,965
Jefe de Mantenimiento	213	1,009	1,650	2,257	2,100	2,748	6,046
Supervisor de Mantenimiento	216	694	921	1,261	1,112	1,450	2,744
Especialista Mant. Mecánico	373	613	902	1,318	1,296	1,697	2,900
Especialista Mant. Eléctrico	166	668	1,124	1,534	1,483	1,907	3,159
Mecánico Sr.	367	426	671	922	754	1,058	2,867
Mecánico	1304	321	501	691	637	844	1,945
Electricista Sr.	125	600	679	944	827	1,149	1,965
Electricista	345	365	522	747	709	900	1,605

Jefe de Taller	42	986	1,199	1,411	1,308	1,545	2,043
Obrero Calificado	4302	320	479	672	592	749	2,019
Obrero No Calificado	4630	299	391	505	469	587	1,148
Gerente de Control de Calidad	15	3,992	4,578	5,715	5,763	6,544	8,500
Jefe de Control de Calidad	112	1,283	1,692	2,142	2,125	2,545	3,467
Supervisor de Calidad	295	499	637	853	805	1,026	1,692
Jefe de Laboratorio	31	1,080	1,527	2,142	1,940	2,418	4,218
Laboratorista	288	500	705	918	889	1,059	1,712
Ingeniero de Procesos	72	934	1,309	1,714	1,511	1,845	3,264
Coordinador Aseguramiento Calidad	97	804	1,231	2,004	1,637	2,117	8,577
Operador de Maquinaria Sr.	1153	420	606	845	789	1,000	2,581
Operador de Maquinaria Jr.	6238	318	441	554	517	637	1,105
Asistente de Producción	836	400	588	787	737	898	2,536
Auxiliar de Producción	1166	329	401	494	465	588	1,131
Gerente Financiero	136	2,947	4,005	5,632	4,800	6,754	32,712
Gerente Administrativo Financiero	39	3,965	5,035	6,733	6,260	7,715	12,635
Contralor	46	3,575	4,406	5,848	5,203	6,706	14,986
Auditor Interno	109	1,890	2,677	4,304	3,939	5,280	16,515
Auditor Sr.	187	863	1,300	1,729	1,626	2,080	3,687
Auditor Jr.	192	588	768	946	876	1,046	2,003
Auditor de Sistemas	15	1,645	1,763	2,162	2,213	2,538	2,760
Asistente de Auditoría	88	512	617	770	714	847	1,502
Contador General / Gerente de Contabilidad	162	1,519	2,289	3,153	2,999	3,800	7,057
Jefe de Contabilidad	177	1,043	1,428	1,975	1,886	2,362	3,771
Subcontador	81	830	1,039	1,329	1,175	1,563	2,321
Jefe de Costos	33	1,644	1,864	2,102	2,033	2,374	2,762
Contador de Costos	93	1,043	1,265	1,463	1,380	1,671	2,185
Asistente de Contabilidad	841	400	657	884	829	1,022	2,956
Auxiliar de Contabilidad	314	329	442	575	547	687	1,132
Tesorero	95	1,232	1,785	2,900	2,292	3,598	7,188
Asistente de Tesorería	222	380	674	943	898	1,131	1,841
Cajero General	47	1,017	1,109	1,342	1,204	1,365	2,362
Cajero	1770	332	461	584	550	668	1,233
Gerente de Crédito y Cobranza	37	2,596	3,330	3,898	3,641	4,549	5,993
Jefe Crédito y Cobranza	203	809	1,144	1,670	1,536	2,101	3,605
Asistente Crédito y Cobranza	776	344	570	775	699	913	1,766
Cobrador	427	370	523	743	685	875	1,692
Gerente de Presupuestos	5	5,601	5,833	5,891	5,863	6,043	6,117

Jefe de Presupuesto	55	1,760	2,152	2,555	2,444	3,056	3,883
Analista Financiero	245	800	1,114	1,513	1,388	1,772	7,355
Asistente Financiero	185	412	631	841	787	1,025	2,346
Facturador	210	433	590	821	778	1,022	1,498
Jefe de Planificación Financiera	44	1,700	2,206	2,823	2,627	3,142	5,736
Gerente de Legal	65	2,841	3,636	4,556	4,241	5,250	8,539
Abogado	210	1,000	1,485	2,059	1,900	2,522	5,804
Asistente Legal	95	587	691	962	863	1,090	2,459
Gerente de Sistemas	125	3,142	3,868	5,069	4,593	5,720	11,958
Jefe Desarrollo Sistemas	79	2,026	2,302	2,990	2,699	3,681	4,907
Jefe de Sistemas	242	1,009	1,674	2,152	2,090	2,527	4,410
Ingeniero / Analista de Sistemas Sr.	369	941	1,258	1,686	1,648	1,954	2,956
Ingeniero / Analista de Sistemas Jr.	201	488	756	989	919	1,174	1,674
Programador Sr.	74	954	1,231	1,399	1,328	1,547	2,184
Programador Jr.	123	551	741	909	882	1,090	1,552
Digitador	307	361	446	668	584	780	1,692
Operador de Equipos Sr.	38	750	775	1,061	1,008	1,165	1,991
Operador de Equipos Jr.	377	469	563	680	599	763	1,325
Administrador de Redes	91	1,037	1,283	1,605	1,515	1,827	3,195
Administrador de Base de Datos	73	900	1,268	1,654	1,558	1,982	3,236
Jefe de Mantenimiento	15	1,948	2,018	2,407	2,417	2,699	3,114
Técnico Mantenimiento Sr.	174	868	1,249	1,509	1,544	1,685	1,900
Técnico Mantenimiento Jr.	160	524	661	878	722	1,057	1,573
Técnico de Instalación Sr.	17	1,249	1,383	1,543	1,438	1,667	2,202
Técnico de Instalación Jr.	10	635	843	990	987	1,147	1,316
Gerente Técnico / Telecomunicaciones	38	2,948	3,711	4,166	4,241	4,406	6,385
Ingeniero de Telecomunicaciones Sr.	103	1,537	1,781	2,073	2,194	2,435	2,699
Ingeniero de Telecomunicaciones Jr.	147	943	1,023	1,213	1,168	1,383	1,842
Jefe Soporte Usuario	80	882	1,245	1,744	1,684	1,990	3,424
Asistente Soporte al Usuario	272	387	586	816	734	1,001	1,962
Gerente de Proyectos / Organización y Métodos	102	2,691	3,217	4,199	3,942	5,041	7,534
Analista Sr. De Proyectos / Org. Y Métodos	174	1,086	1,507	1,820	1,847	2,121	2,641
Analista Jr. De Proyectos / Org. Y Métodos	153	728	901	1,108	1,045	1,285	2,222
Gerente de Recursos Humanos	144	2,636	3,434	4,780	4,377	5,775	9,856

Jefe de Recursos Humanos	214	1,100	1,533	2,113	1,945	2,438	6,373
Especialista de Selección	60	1,007	1,323	1,669	1,607	1,954	2,569
Especialista de Desarrollo / Capacitación	141	1,000	1,306	1,786	1,677	2,191	3,374
Especialista Administración Salarial	39	1,383	1,579	2,081	1,785	2,404	4,000
Jefe de Rol de Pagos	51	1,136	1,424	1,816	1,810	2,168	3,040
Asistente de Nómina	157	542	716	898	843	1,029	1,692
Asistente de Selección	68	590	748	865	853	949	1,569
Asistente de Personal	431	407	604	824	760	948	2,350
Trabajadora Social	238	453	812	1,058	984	1,200	2,744
Médico	675	477	1,136	1,550	1,500	1,741	4,357
Enfermera	887	458	890	1,102	1,098	1,373	2,030
Jefe de Seguridad Industrial	154	618	1,300	1,902	1,759	2,465	4,677
Gerente Administrativo	76	2,433	3,429	4,403	4,048	5,201	8,112
Gerente de Compras	48	2,938	3,982	5,385	4,989	6,331	11,446
Jefe de Compras	146	1,036	1,650	2,254	2,056	2,684	6,318
Coordinador Import. / Export.	87	1,020	1,326	1,715	1,602	1,931	5,462
Asistente de Export. / Import.	142	498	736	966	878	1,122	2,120
Coordinador de Compras Locales	71	861	1,137	1,555	1,383	1,801	4,133
Comprador	213	431	774	1,117	1,002	1,331	2,517
Tramitador	21	577	633	874	805	912	1,627
Auxiliar de Compras	138	399	566	673	641	756	1,465
Jefe de Bodega	288	649	968	1,434	1,279	1,724	4,214
Bodeguero	811	400	545	722	660	829	4,397
Ayudante de Bodega	1543	310	421	527	491	596	1,133
Gerente de Logística	92	3,107	3,799	5,216	4,563	6,166	11,200
Jefe de Distribución y Logística	262	907	1,278	1,824	1,700	2,257	3,839
Asistente de Logística	543	480	683	871	796	988	2,058
Administrador de Local / Almacén	763	592	809	1,374	1,200	1,787	5,465
Despachador	826	328	454	610	592	688	1,692
Jefe de Servicios Generales	62	1,022	1,334	1,769	1,688	1,968	3,163
Asistente de Gerencia	285	576	811	1,162	1,057	1,402	2,830
Secretaria Ejecutiva Bilingüe	35	835	1,005	1,310	1,205	1,497	2,161
Secretaria Ejecutiva Español	38	635	854	1,038	999	1,235	1,383
Secretaria Bilingüe	13	808	827	978	852	1,022	1,523
Secretaria	603	310	517	714	673	853	1,641
Recepcionista	364	300	415	546	494	607	1,692
Conserje / Mensajero	1133	300	389	522	488	610	1,692

Chofer	1314	300	487	635	573	731	2,559
Auxiliar Servicios Generales	2347	300	390	547	462	628	1,692
Asistente Administrativo	1361	300	515	765	696	913	2,466
Jefe Administrativo / Financiero	229	875	1,388	2,180	1,884	2,951	5,831
Responsable de Archivo	123	307	378	671	619	883	1,580
Jefe de Seguridad	164	805	1,172	1,703	1,664	2,025	3,746
Guardias	1298	334	448	623	567	746	1,633
Gerente de Seguridad	27	2,816	3,939	4,843	4,392	6,000	8,121

Las definiciones de los conceptos estadísticos utilizados en el cuadro presentado son:

Peso: Es el número de observaciones por cargo considerado para la determinación de los estadígrafos luego de la depuración de extremos requerida para reducir la amplitud del rango.

Mínimo (MIN): Es el menor valor de un determinado conjunto de observaciones. Es la menor remuneración por cada cargo, o de acuerdo al caso.

Primer Cuartil (Q1): Es el valor que separa a una serie de observaciones en forma tal que el 75% de estas es mayor y el 25% es menor a dicho cuartil. En términos del informe significa que el monto de remuneración que corresponde al primer cuartil es inferior al 75% de las remuneraciones otorgadas al cargo encuestado.

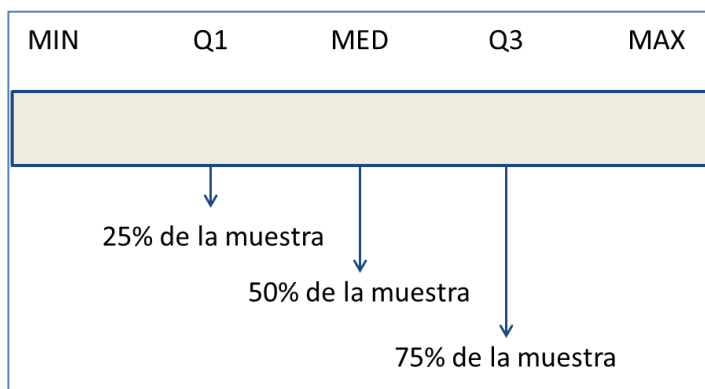
Promedio Aritmético (PROM): El promedio aritmético es un estadígrafo de tendencia central que se obtiene sumando los valores (remuneraciones) correspondientes a las diversas observaciones de cada cargo y dividiendo el resultado de esta suma entre el número de términos que la componen. El promedio es ponderado depurando los extremos.

Mediana o Segundo Cuartil (Q2): La mediana es otro estadígrafo de tendencia central que se caracteriza por ser menos sensible que el promedio aritmético ante valores extremos de la variable. Corresponde al valor que separa a una serie de observaciones en dos partes de igual número de términos.

Tercer Cuartil (Q3): Es el valor que separa a una serie de observaciones correspondientes al tercer cuartil es superior al 75% de las remuneraciones otorgadas al cargo encuestado.

Máximo (MAX): Es el valor de un determinado conjunto de observaciones. Es la mayor remuneración de las observadas para cada cargo y que constituye el ingreso bruto expresado en términos mensuales.

Ilustración 11 - Rangos



Fuente: PriceWaterHouseCoopers

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

4.4. Remuneración Variable: Pago Basado en Equipos

La compañía cuenta con un software llamado BPCS donde se ingresa toda la información de producción y es posible obtener los datos necesarios para el cálculo de los indicadores de calidad, productividad y disponibilidad, los cuales necesitamos para calcular el ETE, así como también las principales causas de detenciones o paros no planificados que se han registrado por centros de trabajo.

ETE = Eficiencia Total de Equipos, indicador que mide la eficiencia y productividad de las líneas de operación.

Está formado por tres índices:

- Índice de Calidad

- Índice de Productividad
- Índice de Disponibilidad

La multiplicación de los tres índices da como resultado el ETE total de la línea.

Eficiencia Total de Equipos= Índice de Calidad x Índice de Productividad x Índice de Disponibilidad.

Índice de Calidad: Es un indicador que mide la cantidad de producción aceptada, en relación a la cantidad total producida (incluyendo la producción rechazada y en cuarentena)

Índice de Calidad = Toneladas Aprobadas/ (Toneladas Aprobadas + Toneladas Rechazada + Toneladas en Cuarentena)

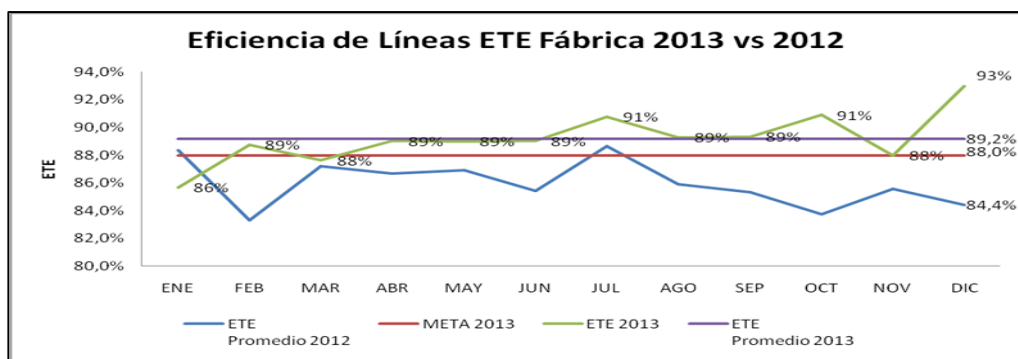
Índice de Productividad: Es un indicador que mide la cantidad de toneladas producidas en relación al estándar.

Índice de Productividad = Toneladas Producidas / Toneladas Estándar

Índice de Disponibilidad: Es un indicador que mide el número de horas máquina utilizada en relación al número de horas total disponibles (incluyendo las horas de paro no planificadas)

Índice de Disponibilidad = Horas Máquina/ (Horas Máquina + Horas de Parada)

Ilustración 12 - ETE 2013 vs 2012



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

4.5. Resultados

Para realizar la valoración de los cargos utilizamos las tablas combinatorias de los factores del Manual de Evaluación de Puestos de la Price WaterHouse Coopers, y en base a nuestro descriptivo de funciones quedo de la siguiente manera:

Tabla 1 - Asignación de Puntos de los cargos del Área de Envase

CARGO ENVASE	Total Puntos del Cargo	Factor # 1 - 2 Educación Experiencia		Factor # 3 Inf. Confidencial + Activos		Factor # 4 Complejidad y Dirección		Factor # 5 Ventas		Factor # 6 Condiciones Trabajo/Stress	
		Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.
Jefe de Envase	406	7-5	260	3m-3	70	3-5	55	1l-1	6	2-2	15
Coordinador de Envase	309	6-4	205	3l-2	47	2-5	36	1l-1	6	2-2	15
Jefe de Turno	283	6-4	205	2m-2	33	2-3	24	1l-1	6	2-2	15
Asistente de Planta	273	6-4	205	2l-2	27	2-2	20	1l-1	6	2-2	15
Operador de Planta	240	5-4	170	1p-3	27	2-1	15	1l-1	6	3-2	22
Operador de Maquina	226	5-4	170	1m-3	20	1-1	8	1l-1	6	3-2	22
Operador de Montacarga	233	5-4	170	1p-3	27	1-1	8	1l-1	6	3-2	22
Operador de Equipo	220	5-4	170	1l-3	14	1-1	8	1l-1	6	3-2	22
Ayudante de Sección	180	5-2	130	1l-3	14	1-1	8	1l-1	6	3-2	22
Obrero	180	5-2	130	1l-3	14	1-1	8	1l-1	6	3-2	22

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

Debido a que dentro de un mismo cargo existe variación de sueldos, calculamos el sueldo promedio por cargo, dando el siguiente resultado:

CARGO PROPUESTO	SUELDO ACTUAL	PROMEDIO
ASISTENTE DE PLANTA	\$ 563,00	\$ 563,00
AYUDANTE DE SECCION	\$ 465,00	\$ 419,35
AYUDANTE DE SECCION	\$ 436,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 426,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 420,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	
AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00	

OPERADOR DE EQUIPO	\$ 393,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 392,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 392,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 383,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 383,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 383,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 373,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00	
OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 516,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 473,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 468,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 454,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 447,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 446,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 445,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 441,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00	\$ 444,43
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 433,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00	
OPERADOR DE MAQUINA	\$ 424,00	
OPERADOR DE MONTACARGA	\$ 400,00	\$ 400,00
OPERADOR DE PLANTA	\$ 538,00	\$ 538,00

Con estos sueldos promedios calculamos la equidad salarial de cada cargo, en base a la siguiente formula:

EQUIDAD SALARIAL (Y') = a+bx
a ($\Sigma Y/\Sigma X$)
b ($\Sigma XY/\Sigma X^2$)
Y= Sueldo Actual
X= Total de Puntos

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 2 - Cálculo de Equidad Salarial

CARGO ENVASE	Total Puntos del Cargo x	Promedio Sueldo Actual Y	XY	X ²	EQUIDAD SALARIAL (Y') a+bx
Jefe de Envase	406	\$ 3.016,00	1224496	164836	\$ 1.451,41
Coordinador de Envase	309	\$ 1.270,00	392430	95481	\$ 1.105,38
Jefe de Turno	283	\$ 516,33	146122,333	80089	\$ 1.012,64
Asistente de Planta	273	\$ 563,00	153699	74529	\$ 976,96
Operador de Planta	240	\$ 538,00	129120	57600	\$ 859,24
Operador de Maquina	226	\$ 444,43	100440,857	51076	\$ 809,30
Operador de Montacarga	233	\$ 400,00	93200	54289	\$ 834,27
Operador de Equipo	220	\$ 395,23	86950	48400	\$ 787,90
Ayudante de Sección	180	\$ 419,35	75483,5294	32400	\$ 645,21
Obrero	180	\$ 352,14	63385,3125	32400	\$ 645,21
	2550	\$ 7.914,48	2465327,03	691100	\$ 9.127,53
a ($\Sigma Y/\Sigma X$)					
b ($\Sigma XY/\Sigma X^2$)					

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

Al obtener la Y' (Equidad Salarial) podemos compararla con los puntos (X) y verificar la relación que existe entre ambas variables, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Ilustración 13 - Recta de Regresión



Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

Este gráfico nos muestra que la curva Y está por debajo de la Y' , excepto en el cargo de Jefe de envase, donde la curva Y está por encima de la Y' .

Comparamos los sueldos actuales de los cargos de alto nivel con el Cuartil 3 de los estadígrafos de la Price WaterHouse Coopers, debido a que el personal contratado para dichos cargos en su gran mayoría son traídos de las ciudades principales como Quito y Guayaquil, debido que al ser Manta una ciudad en desarrollo no contamos con profesionales que cumplan el perfil; los cargos operativos son comparados con el Cuartil 1, ya que se ajustan más a la realidad de Ales.

A través de la siguiente tabla podemos evidenciar que los sueldos de los cargos operativos se ajustan más al cuartil 1.

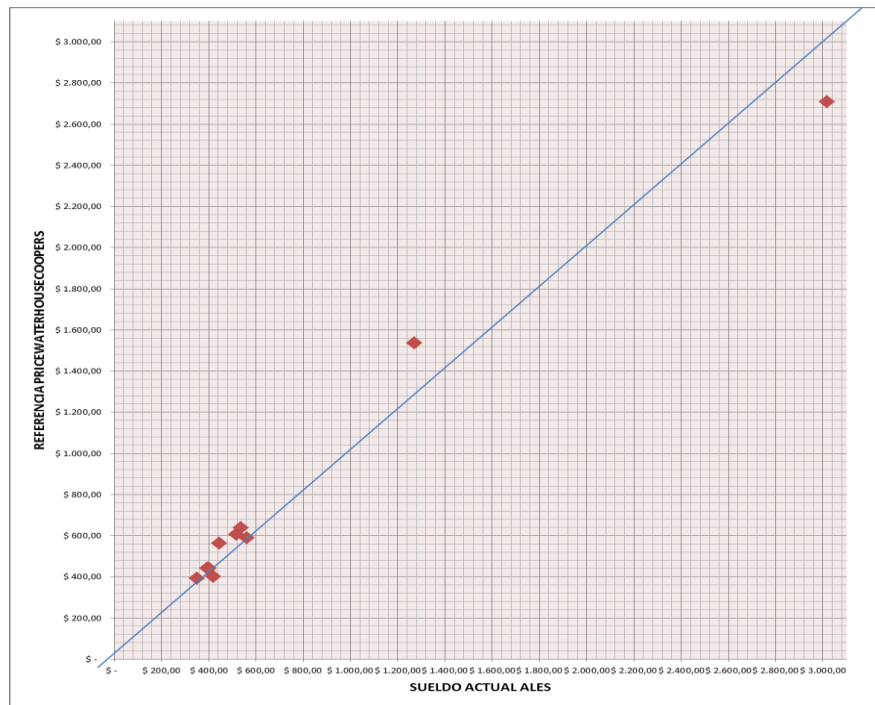
Tabla 3 - Comparación Sueldo Ales vs Análisis de Mercado PWC

CARGO ENVASE	CARGO ESTADIGRAFOS PRICE WATERHOUSE COOPERS	Total Puntos del Cargo X	Promedio Sueldo Actual Y	WATERPRICEHOUSECOOPERS			Diferencia (Q1/Q3)
				Q1	Mediana (Q2)	Q3	
Jefe de Envase	Jefe de Producción	406	\$ 3.016,00			\$ 2.707,00	11%
Coordinador de Envase	Supervisor de Producción	309	\$ 1.270,00			\$ 1.537,00	-17%
Jefe de Turno	Operador de Maquina Sr.	283	\$ 516,33	\$ 606,00	\$ 789,00		-15%
Asistente de Planta	Asistente de Producción	273	\$ 563,00	\$ 588,00	\$ 737,00		-4%
Operador de Planta	Supervisor de Calidad	240	\$ 538,00	\$ 637,00	\$ 853,00		-16%
Operador de Maquina	Operador de Equipo Jr.	226	\$ 444,43	\$ 563,00	\$ 680,00		-21%
Operador de Montacarga	Operador de Maquina Jr.	233	\$ 400,00	\$ 441,00	\$ 554,00		-9%
Operador de Equipo	Operador de Maquina Jr.	220	\$ 395,23	\$ 441,00	\$ 554,00		-10%
Ayudante de Sección	Auxiliar de Producción	180	\$ 419,35	\$ 401,00	\$ 494,00		5%
Obrero	Obrero No calificado	180	\$ 352,14	\$ 391,00	\$ 505,00		-10%

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

El siguiente gráfico nos muestra que ciertos cargos están por encima o por debajo del cuartil de comparación, así mismo existen cargos que si están siendo pagados de acuerdo a la tendencia del mercado.

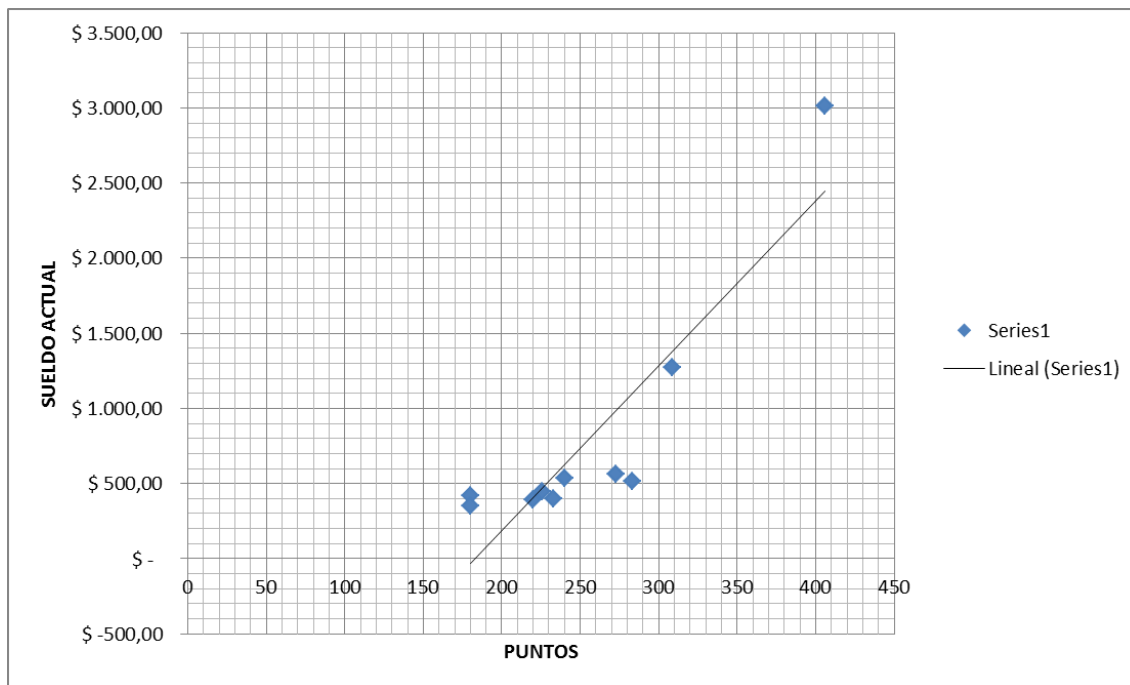
Ilustración 14 - Equidad Externa



Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

En el siguiente gráfico podemos observar que existen cargos que no llevan una relación directa entre el total de puntos de la valoración y el sueldo actual que perciben, aspecto en el que se debería trabajar para disminuir las brechas que existen.

Ilustración 15 - Relación Sueldo Actual vs Puntos de Valoración



Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

CAPÍTULO V: PLAN DE ACCIÓN

3.4. Política Salarial

En base a los resultados obtenidos podemos determinar que es necesario que nivel general de la empresa se implemente el modelo de Política Salarial que proponemos en el Capítulo 4 del presente documento, y aplicarlo para todos los cargos dentro de la organización.

En los resultados pudimos observar que el cargo de jefe de envase está sobrevalorado en comparación con el cuartil 3 del mercado, por lo que es necesario evaluar el desempeño de la persona que ocupa el cargo y determinar si este es acorde con el sueldo que percibe y con la implementación de este sistema de Política Salarial empezar a contratar personal de acuerdo a la valoración de cargos propuesta.

En el caso de las brechas que existen entre el total de puntos del cargo de Jefe de Envase y los sueldos actuales, se evidencio que el Jefe de Envase tiene funciones y responsabilidades que están por encima de un nivel de jefaturas, por lo que proponemos promoverlo Sub-Gerente de Producción (Planta Envase).

Si valoramos nuevamente el cargo el total de puntos seria de 514, en comparación con la puntuación anterior (406), existe un incremento de los puntos.

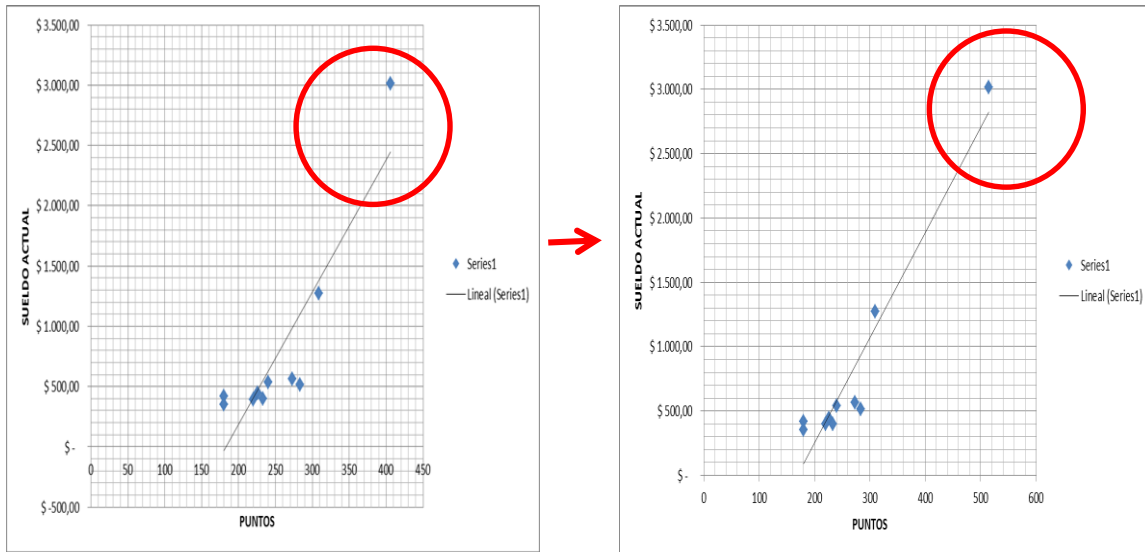
Tabla 4 - Cambios en Análisis de Valoración de Puntos (Jefe de Envase)

CARGO ENVASE	Total Puntos del Cargo	Factor # 1 - 2 Educación Experiencia		Factor # 3 Inf. Confidencial + Activos		Factor # 4 Complejidad y Dirección		Factor # 5 Ventas		Factor # 6 Condiciones Trabajo/Stress	
		Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.
Sub-Gerente de Producción	514	8-6	315	4m-3	100	4-5	78	1l-1	6	2-2	15
Coordinador de Envase	309	6-4	205	3l-2	47	2-5	36	1l-1	6	2-2	15
Jefe de Turno	283	6-4	205	2m-2	33	2-3	24	1l-1	6	2-2	15
Asistente de Planta	273	6-4	205	2l-2	27	2-2	20	1l-1	6	2-2	15
Operador de Planta	240	5-4	170	1p-3	27	2-1	15	1l-1	6	3-2	22
Operador de Maquina	226	5-4	170	1m-3	20	1-1	8	1l-1	6	3-2	22
Operador de Montacarga	233	5-4	170	1p-3	27	1-1	8	1l-1	6	3-2	22
Operador de Equipo	220	5-4	170	1l-3	14	1-1	8	1l-1	6	3-2	22
Ayudante de Sección	180	5-2	130	1l-3	14	1-1	8	1l-1	6	3-2	22
Obrero	180	5-2	130	1l-3	14	1-1	8	1l-1	6	3-2	22

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

El factor 1-2 aumenta de 260 a 315, el factor 3 aumenta de 70 a 100 y el factor 4 de 55 a 78.

Ilustración 16 - Disminución de la Brecha



Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

En este gráfico podemos observar como la brecha se reduce de manera significativa.

3.5. Remuneración Variable

Con la remuneración variable ayudamos a corregir la equidad externa, y motivamos al personal a través de un Bono de Productividad.

La aplicación de compensación por equipos de trabajo en el área de envase de Industrias Ales se plantea de la siguiente manera:

El área de envase trabaja bajo la modalidad de turnos rotativos, cada turno está conformado por equipos de trabajo, los mismos que se subdividen en líneas de trabajo.

Cada línea mensualmente refleja indicadores de eficiencia (ETE), los cuales serán nuestra base para la aplicación de la remuneración variable.

La meta esperada es incrementar mensualmente el 1.5% en la productividad.

De acuerdo al cálculo que mostramos a continuación tomando en consideración el promedio de toneladas producidas al mes y la contribución marginal por tonelada, las ganancias por el aumento de la productividad serían de \$27.558,33 mensual de lo cual se

destinaria el 30% para pagar las compensaciones y 70% restante es ganancia de la compañía, siendo el bono mensual por remuneración variable de \$63.11 independiente del cargo, todo el equipo recibirá el mismo valor de manera equitativa.

Producción Mensual	4663	Toneladas
Dotación Total	132	
Dotación Directa que cobra premio	131	
Contribución Marginal Promedio	394	\$/tonelada

Aumento de la productividad en un 1,5%

Productividad Base = 4663/132	35,33	toneladas por persona
Nueva Productividad = 35.33 * 1.015	35,86	toneladas por persona
Mejora =	0,53	toneladas por persona
Mejora en producción equivalente =	69,94	Toneladas
Mejora en \$ = 69.94 * \$394	27.558,33	\$ de contribución marginal
Para repartir a los trabajadores 30%	8.267,50	
Para la empresa 70%	19.290,83	
Importe de remuneración variable por persona	63,11	

Este sistema de remuneración variable aplica para los cargos desde el nivel 5 hacia abajo, y el impacto salarial se refleja de la siguiente manera:

Tabla 5 - Impacto de la Remuneración Variable en los Cargos Valorados

CARGO ENVASE	Promedio Sueldo Actual Y	Aumento Productividad 1,5%	Diferencia con sueldos del mercado- con remuneración variable
Jefe de Turno	\$ 516,33	\$ 63,11	-4%
Asistente de Planta	\$ 563,00	\$ 63,11	6%
Operador de Planta	\$ 538,00	\$ 63,11	-6%
Operador de Maquina	\$ 444,43	\$ 63,11	-10%
Operador de Montacarga	\$ 400,00	\$ 63,11	5%
Operador de Equipo	\$ 395,23	\$ 63,11	4%
Ayudante de Sección	\$ 419,35	\$ 63,11	20%
Obrero	\$ 352,14	\$ 63,11	6%

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

La diferencia entre el sueldo actual y el sueldo referencial del mercado varia de la siguiente forma:

Tabla 6 - Comparación porcentual-Remuneración Variable

Diferencia con sueldos del mercado -sin remuneración variable	Diferencia con sueldos del mercado- con remuneración variable
-15%	-4%
-4%	6%
-16%	-6%
-21%	-10%
-9%	5%
-10%	4%
5%	20%
-10%	6%

Elaborado por: Verónica Villa y Diana Mero

Con la aplicación de este sistema de remuneración variable la brecha entre los sueldos de Ales y el sueldo referencial del mercado disminuye y en ciertos casos beneficia de manera considerable a aquellos que cumplan con la meta establecida.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de realizar el análisis de los resultados hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Mediante la implementación de un Sistema de Valoración de cargos por puntos logramos establecer una Política Salarial que estructura los salarios ajustándolos a la realidad del mercado y de la empresa, consiguiendo la equidad tanto interna como externa de los salarios, mejorando la imagen corporativa y consiguiendo el compromiso del personal.
2. A través de la aplicación del Sistema de Remuneración Variable que proponemos se puede lograr la disminución de las brechas salariales que existen entre los cargos, lo cual impulsaría la equidad salarial dentro de Industrias Ales C.A., ya que existiría un incremento de sus salarios, además, se incrementaría la productividad de los equipos de trabajo, debido a que existiría un beneficio para los empleados si ellos trabajan al 100%, con la aplicación del sistema de remuneración variable se pueden conseguir procesos de transformación y mejoramiento continuo y como resultado un aumento de la productividad basado en los siguientes pilares críticos para la compañía:
 - ✓ Equipos de trabajo con actitud de competitividad y cambio.
 - ✓ Maquinaria y Procesos competitivos.
 - ✓ Planes y Organización de la Producción Competitivos.
 - ✓ Integración concertada y productiva del personal con sentido de pertenencia.

Recomendaciones

En vista que en Industrias Ales S.A. existen cargos que están sobrevalorados, y así mismo cargos que tienen un sueldo inferior al referencial (PWC), lo cual refleja una inequidad salarial, recomendamos implementar dentro de la organización la valoración de cargos por puntos, en base al esquema propuesto en el presente proyecto.

Sugerimos que las nuevas contrataciones sean realizadas en base la política salarial propuesta, para mantener la equidad salarial tanto interna como externa dentro de la compañía, y adicionalmente aplicarla a todos los cargos de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto, (1995), *Administración de Recursos Humanos* (2da. ed.), Colombia: McGraw-Hill.

Mondy R. Wayne y Noe Robert M, (2005) *Administración de Recursos Humanos*, (9na. ed.), México: Pearson Educación.

Schrage Michael, (3 de abril de 2000), *Cafetería Benefits? Ha! You Deserve a Richer Banquet*, Fortune.

British Institute of Management (1970), *Job Evaluation*, London: Management Publications.

Livy Bryan, *Job Evaluation: A Critical Review*, London: George Allen & Unwin.

Benge Eugene J., S.H. L. (1941), *Manual of Job Evaluation*, New York: Harper & Row.

Merrill R. Lott, (1926), *Wage Scales and Job Evaluation*, New York: Ronald Press.

Pay Variable: A Bonus for Unionized Workers (2002), *The Worklife Report*. Ottawa.

Industrias Ales C.A. (2008), <http://www.ales.com.ec>

ANEXOS

ANEXO 1

NÓMINA DEL PERSONAL DE ENVASE

NOMBRE	INGRESO	Antigüedad	Edad	CARGO PROPUESTO	SUELDO ACTUAL
PARRAGA BARRETO WILDER ROBERT	03/01/1994	19 Años 09 Meses 27 Días	40	ASISTENTE DE PLANTA	\$ 563,00
MENDOZA ALAVA LUIS FELIPE	04/09/1989	25 Años 01 Meses 26 Días	45	AYUDANTE DE SECCION	\$ 465,00
RIVERA ANCHUNDIA EDISON RUBEN	01/02/2002	11 Años 08 Meses 29 Días	40	AYUDANTE DE SECCION	\$ 436,00
SANTOS LOOR WILMER ORLANDO	01/02/1999	14 Años 08 Meses 29 Días	38	AYUDANTE DE SECCION	\$ 426,00
BURBANO INTRIAGO NATHALIE IVONNE	01/12/2010	02 Años 10 Meses 29 Días	24	AYUDANTE DE SECCION	\$ 420,00
ALVAREZ GARCIA HORIS MAURICIO	21/07/1992	21 Años 03 Meses 09 Días	44	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
ALVIA FLORES JUAN SANTIAGO	04/08/1992	21 Años 02 Meses 26 Días	51	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
ANCHUNDIA ANCHUNDIA ALFREDO NICOLA	01/06/1992	21 Años 04 Meses 29 Días	51	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
ANCHUNDIA ANCHUNDIA FELIX ANDRES	02/05/1989	24 Años 05 Meses 28 Días	59	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
CALLE PILLIGUA FRANCISCO APOLINARES	07/05/1990	23 Años 05 Meses 23 Días	54	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
CHAVARRIA PARRAGA MANUEL HUGO	17/05/1993	20 Años 05 Meses 13 Días	47	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
HOLGUIN ESPINOZA JOSE ENRIQUE	08/05/1989	24 Años 05 Meses 22 Días	55	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
INTRIAGO VELEZ ANGEL RICARDO	17/05/1993	20 Años 05 Meses 13 Días	44	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
LUCAS LUCAS MANUEL MODESTO	15/05/1985	28 Años 05 Meses 15 Días	54	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
MENDOZA INTRIAGO ROBERTO ANTONIO	20/05/1991	22 Años 05 Meses 10 Días	53	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
MERO ALONZO VICTOR REINALDO	01/05/1991	22 Años 05 Meses 29 Días	50	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
MOREIRA ALCIVAR LUIS OCTAVIO	01/06/1990	23 Años 04 Meses 29 Días	60	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
PICO VILLAVICENCIO JOSE CRISTOBAL	01/10/1985	28 Años 00 Meses 29 Días	52	AYUDANTE DE SECCION	\$ 414,00
DELGADO MOREIRA JIMMY ERNESTO	21/06/1993	21 Años 04 Meses 09 Días	51	COORDINADOR DE ENVASES	\$ 1.270,00

ESPINOZA BAQUE FRANKLIN DAVID	15/08/1991	22 Años 02 Meses 15 Días	51	JEFE DE ENVASES	\$ 3.016,00
GARCIA VICENTE YANARIN	17/01/2000	13 Años 09 Meses 13 Días	51	JEFE DE TURNO	\$ 538,00
MONTALVO JURADO MILTON FERNANDO	02/01/1996	17 Años 09 Meses 28 Días	54	JEFE DE TURNO	\$ 538,00
MARTINEZ MACIAS EZIO YHONNY	04/02/1991	22 Años 08 Meses 26 Días	43	JEFE DE TURNO	\$ 473,00
DELGADO DELGADO ANTONIO GILBERTO	06/08/1984	29 Años 02 Meses 24 Días	54	OBRERO	\$ 417,00
ANCHUNDIA PALMA PEDRO RAMON	08/02/1988	25 Años 08 Meses 22 Días	50	OBRERO	\$ 408,00
BRIONES MOREIRA PEDRO EMILIO	12/11/1984	28 Años 11 Meses 18 Días	50	OBRERO	\$ 408,00
CHAVEZ TUBAY ANTONIO JAVIER	01/07/1993	20 Años 03 Meses 29 Días	44	OBRERO	\$ 408,00
DEMERA REYES CARLOS LIZANDRO	01/07/1992	21 Años 03 Meses 29 Días	50	OBRERO	\$ 408,00
GARCIA GUILLEN ARECIO DAGOBERTO	11/04/1988	25 Años 06 Meses 19 Días	55	OBRERO	\$ 408,00
LOPEZ VERA JESUS DE LOS REYES	17/05/1993	20 Años 05 Meses 13 Días	51	OBRERO	\$ 408,00
MEZA ZAMBRANO CESAR HERMENEGILDO	21/12/1992	20 Años 10 Meses 09 Días	54	OBRERO	\$ 408,00
PALMA ANCHUNDIA KENNEDY FRANCISCO	01/06/1988	25 Años 04 Meses 29 Días	52	OBRERO	\$ 408,00
PALMA DELGADO FRANCISCO AMABLE	15/09/1986	27 Años 01 Meses 15 Días	50	OBRERO	\$ 408,00
ANCHUNDIA SANTANA LUIS ALFREDO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	34	OBRERO	\$ 344,00
BARCIA PICO WILTER FERNANDO	01/05/2008	06 Años 05 Meses 26 Días	38	OBRERO	\$ 344,00
CALDERON REYES JORGE AQUILES	01/05/2008	06 Años 05 Meses 26 Días	60	OBRERO	\$ 344,00
CATAGUA LUCAS GEOVANNY RUBEN	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	33	OBRERO	\$ 344,00
CHALEN FERNANDEZ LUIS EUCLIDES	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	34	OBRERO	\$ 344,00
DEMERA REYES SANTOS SILFREDO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	52	OBRERO	\$ 344,00
GARCIA MANUEL ISRAEL	01/05/2008	05 Años 11 Meses 28 Días	48	OBRERO	\$ 344,00
GARCIA MERA JAIME OMAR	25/11/2009	03 Años 11 Meses 05 Días	35	OBRERO	\$ 344,00
GILER MUÑOZ JESUS	18/11/2009	03 Años 11	42	OBRERO	\$ 344,00

SALVADOR		Meses 12 Días			
MARIN GARCIA JOSE DAVID	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	39	OBRERO	\$ 344,00
MENDOZA MENDOZA MARIO VICENTE	18/11/2009	03 Años 11 Meses 12 Días	25	OBRERO	\$ 344,00
MOREIRA RODRIGUEZ RUBEN OMAR	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	41	OBRERO	\$ 344,00
NAVARRO CONTRERAS JUAN MANUEL	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	43	OBRERO	\$ 344,00
PINELA PINCAY ANIBAL ANTONIO	03/08/2010	03 Años 02 Meses 27 Días	32	OBRERO	\$ 344,00
POVEDA CEDEÑO RAMON FLORENTINO	09/03/2010	03 Años 08 Meses 23 Días	40	OBRERO	\$ 344,00
RIVERA SOLEDISPA MIGUEL MARCELO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	29	OBRERO	\$ 344,00
SALAZAR LEON LUIS FAUSTINO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	39	OBRERO	\$ 344,00
SANTANA PARRALES RICHARD MANUEL	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	32	OBRERO	\$ 344,00
VELEZ CASTRO ROBINSON MANUEL	25/05/2010	03 Años 05 Meses 05 Días	37	OBRERO	\$ 344,00
VILLAVICENCIO MEJIA EDWARD FERNANDO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	45	OBRERO	\$ 344,00
ZAMBRANO MENDOZA BYRON ANTONIO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	27	OBRERO	\$ 344,00
ZAMBRANO ZAMORA JOSE ANTONIO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	27	OBRERO	\$ 344,00
ANGULO FIGUEROA LUIS FELIPE	01/03/2013	00 Años 07 Meses 29 Días	19	OBRERO	\$ 340,00
BACUSOY QUIIJE DARWIN FABIAN	01/03/2013	00 Años 07 Meses 29 Días	39	OBRERO	\$ 340,00
BAQUE DELGADO VICTOR EMILIO	02/08/2012	01 Años 02 Meses 28 Días	40	OBRERO	\$ 340,00
BAQUE PONCE JOSE ADRIAN	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Días	25	OBRERO	\$ 340,00
CEDEÑO PALMA LUIS EDUARDO	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Días	21	OBRERO	\$ 340,00
CHASING CHILA PEDRO ANGEL	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Días	36	OBRERO	\$ 340,00
CHAVEZ ESCOBAR ANDRES RAMIRO	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Días	24	OBRERO	\$ 340,00
CRUZ REYES JERRY GABRIEL	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Días	19	OBRERO	\$ 340,00
DELGADO MANTUANO JEFFERSON ALEXI	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13	19	OBRERO	\$ 340,00

		Dias			
DIAZ VERA RENATO IVAN	08/08/2012	01 Años 02 Meses 22 Dias	27	OBRERO	\$ 340,00
FLORES FLORES JOSE ANTONIO	23/07/2012	01 Años 03 Meses 07 Dias	29	OBRERO	\$ 340,00
GUDIÑO LOPEZ JONATHAN DAVID	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Dias	19	OBRERO	\$ 340,00
INTRIAGO ZAMBRANO MIGUEL ANGEL	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Dias	21	OBRERO	\$ 340,00
JOHNNY ENRIQUE MOSQUERA CEVALLOS	19/02/2013	00 Años 08 Meses 11 Dias	32	OBRERO	\$ 340,00
JORGE LUIS CEDEÑO CEDEÑO	19/02/2013	00 Años 08 Meses 11 Dias	33	OBRERO	\$ 340,00
JUAN CARLOS SANCHEZ SUAREZ	20/02/2013	00 Años 08 Meses 10 Dias	35	OBRERO	\$ 340,00
KLEVER ANTONIO SALAZAR MURILLO	19/02/2013	00 Años 08 Meses 11 Dias	34	OBRERO	\$ 340,00
LOOR MERA HERMES RICHARD	01/03/2013	00 Años 07 Meses 29 Dias	20	OBRERO	\$ 340,00
LOPEZ MONGE JOSE ANDRES	22/10/2013	00 Años 00 Meses 08 Dias	47	OBRERO	\$ 340,00
MORA GARCIA WASHINGTON STEVEN	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Dias	20	OBRERO	\$ 340,00
PARRALES DELGADO PABLO JAVIER	23/07/2012	01 Años 03 Meses 07 Dias	19	OBRERO	\$ 340,00
PILLASAGUA ANCHUNDIA RICHARD MICHAEL	01/03/2013	00 Años 07 Meses 29 Dias	22	OBRERO	\$ 340,00
PINTO LOPEZ JUAN CARLOS	21/10/2013	00 Años 00 Meses 09 Dias	20	OBRERO	\$ 340,00
ROMERO RIOS ROBERTO ARMANDO	02/08/2012	01 Años 02 Meses 28 Dias	29	OBRERO	\$ 340,00
ROSADO ROSADO CARLOS JAVIER	23/07/2012	01 Años 03 Meses 07 Dias	20	OBRERO	\$ 340,00
VALDIVIEZO INTRIAGO RAUL ALFONSO	21/10/2013	00 Años 00 Meses 09 Dias	24	OBRERO	\$ 340,00
VELASQUEZ LOOR RAMON	17/10/2013	00 Años 00 Meses 13 Dias	21	OBRERO	\$ 340,00
VELEZ PINARGOTE JOSE FERNANDO	23/07/2012	01 Años 03 Meses 07 Dias	20	OBRERO	\$ 340,00
VICTOR EDUARDO CARREÑO PICO	19/02/2013	00 Años 08 Meses 11 Dias	30	OBRERO	\$ 340,00
ZAMBRANO ALAVA FRANKLIN EMILIANO	22/10/2013	00 Años 00 Meses 08 Dias	25	OBRERO	\$ 340,00
ZAMBRANO CEDEÑO FRANZ CRISTOPHER	02/08/2012	01 Años 02 Meses 28 Dias	19	OBRERO	\$ 340,00

ZAMBRANO CEDEÑO VICTOR ELOY	23/07/2012	01 Años 03 Meses 07 Días	26	OBRERO	\$ 340,00
ARTEAGA ARANA FREDDY ROBERTO	07/04/1986	27 Años 06 Meses 23 Días	48	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 438,00
CARREÑO CEDEÑO MAURILIO ANCELMO	08/09/1992	21 Años 01 Meses 22 Días	53	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 438,00
DELGADO LUCAS JOSE MARIO	01/02/1996	17 Años 08 Meses 29 Días	41	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 426,00
MENDOZA MUENTES LUIS ANTONIO	13/07/1987	26 Años 03 Meses 17 Días	48	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 426,00
PALMA ANCHUNDIA EUCEBIO PASCUAL	07/02/1994	19 Años 08 Meses 23 Días	42	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 423,00
PARRAGA MACIAS EDISON VICENTE	14/07/1986	27 Años 03 Meses 16 Días	49	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 423,00
VERA GUERRERO RAMON VIRGILIO	15/06/1987	26 Años 04 Meses 15 Días	52	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 423,00
SOLEDISPA CAÑIZARES CARLOS FREDY	06/06/1983	30 Años 04 Meses 24 Días	54	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 421,00
CEME CATAGUA JOSE JONAS	01/07/1993	20 Años 03 Meses 29 Días	58	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 418,00
VELASQUEZ ROCA AGUSTIN XAVIER	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	32	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 393,00
CEDEÑO MEJIA ERAUD ANTONIO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	29	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 392,00
MACIAS GARCIA SERGIO COLON	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	38	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 392,00
FRANCO CHAVEZ LUIS ENRIQUE	01/05/2008	06 Años 05 Meses 26 Días	34	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 383,00
MACIAS TEJENA DARWIN ANTONIO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	35	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 383,00
MOLINA QUIJIJE ANGEL OSWALDO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	36	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 383,00
ALONZO DELGADO HERNAN JUVENAL	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	41	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 373,00
ALAVA CHAVEZ ANDRES FABRICIO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	26	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00
MERA MENDOZA LUIS ALFREDO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	35	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00
MUENTES SALTOS JENIN RICHARD	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	45	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00
ORTEGA TORO ALEXY FERNANDO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	33	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00
PILLIGUA GARCIA JAIME ALBERTO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29 Días	32	OPERADOR DE EQUIPO	\$ 360,00
TELLO CHAVEZ RAMON	01/05/2008	05 Años 05	30	OPERADOR DE	\$ 360,00

GREGORIO		Meses 29 Días		EQUIPO	
ALCIVAR SANCHEZ FELIX PAUL	19/08/1991	22 Años 02 Meses 11 Días	46	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 516,00
TUBAY SEGOVIA OBER FRANKLIN	05/03/1990	23 Años 07 Meses 25 Días	54	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 473,00
ANCHUNDIA CASTRO JOSE DEMBER	08/02/1989	24 Años 08 Meses 22 Días	46	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 468,00
QUIIJE ANCHUNDIA BERNARDO BENITO	04/05/1987	26 Años 05 Meses 26 Días	51	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 454,00
QUIIJE DELGADO SEGUNDO VICTOR	17/05/1993	20 Años 05 Meses 13 Días	58	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 447,00
BRAVO MOREIRA WILSON WASHINGTON	14/03/1988	25 Años 07 Meses 16 Días	50	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 446,00
MOREIRA RIVERO FERNANDO SIMON	01/10/1988	25 Años 00 Meses 29 Días	50	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 445,00
ANCHUNDIA ANCHUNDIA JOSE VICENTE	18/05/1992	21 Años 05 Meses 12 Días	41	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 441,00
CELLERY MENDOZA HANSLEY GUILLERMO	01/12/1986	26 Años 10 Meses 29 Días	48	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00
MERA CANTOS PEDRO ARTURO	10/12/1990	22 Años 10 Meses 20 Días	49	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00
MERO MERO MANUEL IGNACIO	01/09/1987	26 Años 01 Meses 29 Días	52	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00
PALMA MERO LUIS ALBERTO	01/03/1991	22 Años 07 Meses 29 Días	46	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00
PICO LOOR CESAR ENRIQUE	13/05/1996	17 Años 05 Meses 17 Días	45	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00
TUMBACO PARRALES VICENTE NICOLAS	20/07/1992	21 Años 03 Meses 10 Días	47	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00
VELASQUEZ CEVALLOS RAMON JOEL	23/11/1983	29 Años 11 Meses 07 Días	51	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 438,00
CONFORME JAMA JONNY ALBERTO	13/05/1996	17 Años 05 Meses 17 Días	45	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 433,00
FLORES PALMA MAXIMINO STALIN	01/07/1990	23 Años 03 Meses 29 Días	45	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00
MENENDEZ CEVALLOS ANGEL JACINTO	05/11/2001	11 Años 11 Meses 25 Días	45	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00
SANTANA REYES FRANCISCO ELOY	20/01/1997	16 Años 09 Meses 10 Días	40	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00
SUAREZ ALARCON FREDDY ANIBÁL	01/10/1992	21 Años 00 Meses 29 Días	48	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 430,00
PALMA PLAZA JORGE ALBERTO	03/06/1985	28 Años 04 Meses 27 Días	49	OPERADOR DE MAQUINA	\$ 424,00
CAMPOS ROJAS KLEBER FERNANDO	01/05/2008	05 Años 05 Meses 29	28	OPERADOR DE MONTACARGA	\$ 400,00

		Días			
VELEZ CEDEÑO JUAN BOSCO	01/06/1999	14 Años 04 Meses 29 Días	48	OPERADOR DE PLANTA	\$ 538,00

ANEXO 2

PERFILES DE CARGOS DE PERSONAL DE ENVASE

ASISTENTE DE PLANTA
Área: TÉCNICA
Departamento: ENVASE
Reporta a: JEFE DE ENVASE/COORDINADOR DE ENVASE
Supervisa a: OPERADOR DE MAQUINA, OPERADOR DE EQUIPO, OPERADOR AUXILIAR, AYUDANTE DE SECCIÓN, OBRERO
Descripción del rol
Objetivo – Función General del Rol: Responsable del manejo administrativo y control de inventarios de la planta.
Manejo del sistema BPCS.
Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Realiza el inventario diario de la planta.
- Ingresar en el sistema BPCS los partes diarios de consumo y los boletines de mano de obra.
- Entregar la producción de a la Bodega de producto terminado según los procedimientos correspondientes.
- Realizar los pedidos a bodega de Materias Primas, Materiales e insumos según programa de producción.
- Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.

- Coordinar con el jefe de Planta las necesidades de personal para el plan de producción.
- Gestionar en su área el avance en la implementación, cumplimiento y mejora de los sistemas asignados, relacionados a la gestión de Calidad en su departamento.
- Realizar junto con el Dpto. de Inventarios el inventario mensual de la planta.
- Colaborar en el manejo del reproceso de productos y materiales
- Llenar los registros correspondientes a sus funciones
- Reportar las alertas e incidentes de calidad según los procedimientos correspondientes.
- Reportar las alertas e incidentes de calidad según los procedimientos correspondientes.
- Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol

Competencias:

Educación

- Bachiller en Contabilidad, Técnico y/o estudios en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Industrial o afines.

Habilidades y/o Destrezas

- Destreza matemática
- Organización de información
- Recopilación de información
- Trabajo en equipo
- Manejo del sistema BPCS

Otras competencias:

- Digitación

- Sociabilidad
- Pro actividad
- Comunicación

Experiencia apropiada

- 2 años en la función.

Responsabilidad

- Por el inventario de materiales e insumos de producción
- Por el ingreso de información oportuno y veraz en el sistema BPCS

Esfuerzo

- Concentración mental alta
- Esfuerzo físico bajo.

Ambiente de Trabajo

- Condiciones de trabajo adecuadas en planta en cuanto a ergonomía
- Luz suficiente
- Ruido
- Flujo de aire
- Seguridad
- Higiene y limpieza.

Riesgos

- Normales en el desarrollo de su función y con mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes.

AYUDANTE DE SECCIÓN
Área: TÉCNICA
Departamento: ENVASE
Reporta a: JEFE DE PLANTA
Supervisa a: N/A
Descripción del rol
Objetivo – Función General del Rol: Dar soporte al Jefe Departamental o Responsable del Área en las actividades de implementación y avance de los sistemas de Gestión en el área de acuerdo a los lineamientos corporativos.
Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Responsable en la elaboración y el seguimiento de los planes de acción y metas del Área.
- Responsable de las actividades designadas por el jefe de Planta, en la implementación y avance de cada KE en su área.
- Elaborar, modificar y controlar la aplicación de los documentos de las operaciones (SOP'S, Instructivos, OJT'S, Check list, ECP, etc.) de manera que se ejecuten eficientemente y bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Responsable del reporte de indicadores de calidad, productividad, y MAO del Área. Participar junto con los involucrados en el análisis de los aspectos que impactan en el cumplimiento de metas.
- Responsable del manejo de los tableros y carteleras de la planta.
- Gestionar en su área el avance en la implementación, cumplimiento y mejora de los sistemas asignados, relacionados a la gestión de Calidad en su departamento.

<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con la Jefatura en el reporte de alertas e incidentes de calidad, coordinar y documentar el análisis de causas de quejas, no conformidades, alertas e incidentes, desviaciones, etc. con los involucrados. Asegurar su respuesta a tiempo.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el avance en cumplimiento de metas del departamento. Analiza, documenta y reporta las causas de retrasos. Propone acciones de mejora para aprobación por parte de QA y de la Jefatura departamental.
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los lineamientos de calidad y requerimientos legales aplicables en el área (19KE, ISO 9001, rotulación, BPM, cumplimiento de estándares, etc.) reportar cualquier novedad mediante los procedimientos establecidos
<ul style="list-style-type: none"> • Participar como miembro del equipo HACCP de su área, manteniendo actualizados los planes HACCP, revisión periódica de PCC's, seguimiento de modificaciones, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar como Dueño de Entrenamiento del área, controlando el avance de acuerdo a los objetivos planteados. Participar como entrenador calificado en los temas asignados.
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar como Dueño de documentos del área, ejecutando las actividades definidas por el Líder del sistema de control de documentos y registros.
<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento, implementación y seguimiento de cumplimiento y actualización de los estándares relacionados con su área de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el Líder de Validación de la Planta en las actividades relacionadas al sistema de validación.
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el equipo de Auditores Internos y en la programación SIP anual.
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la preparación del departamento y participar en los eventos de auditoría del área.
<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar y entregar la información relacionada a su área durante la ejecución de los ejercicios de trazabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.

- Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol

Competencias:

Educación

- Estudiante de Ingeniería Industrial o afines.

Habilidades y/o Destrezas

- Pensamiento analítico
- Identificación y Resolución de problemas (Generación de Ideas)
- Organización de la información
- Orientación / asesoramiento
- Manejo del sistema BPCS
- Trabajo en equipo
- Manejo de utilitarios de computación

Otras competencias:

- Iniciativa
- Liderazgo
- Proactividad
- Comunicación

<ul style="list-style-type: none"> • Sociabilidad
<u>Experiencia apropiada</u>
<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses en la función.
<u>Responsabilidad</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la correcta implementación del sistema de calidad en el área.
<u>Esfuerzo</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de concentración mental alta y esfuerzo físico moderado.
<u>Ambiente de Trabajo</u>

<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo adecuadas en oficina en cuanto a ergonomía
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Informáticos y de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Luz suficiente
<ul style="list-style-type: none"> • Ruido
<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de aire
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad
<ul style="list-style-type: none"> • Higiene y limpieza.

<u>Riesgos</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Mínima probabilidad de ocurrencia de accidentes.
COORDINADOR DE ENVASE
Área: TÉCNICA
Departamento: ENVASE
Reporta a: JEFE DE PLANTA

Supervisa a: JEFE DE TURNO, ASISTENTE DE PLANTA, SUPERVISOR DE PROCESOS

Descripción del rol

Objetivo – Función General del Rol: Asistir al Jefe de Planta de Envases Manteca - Aceites en la coordinación de los planes de producción, la ejecución del mismo, y la entrega de productos terminados.

Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Realizar entrega física y contable de producción terminada a Bodega y reporta esta al Jefe de Planta
- Elaborar informe de inventario mensual
- Realizar la coordinación con los Departamentos que corresponda, del plan de producción mensual, semanal y diario.
- Elaborar reportes de los planes de producción mensual semanal y diario.
- Gestionar en su área el avance en la implementación, cumplimiento y mejora de los sistemas asignados, relacionados a la gestión de Calidad en su departamento.
- Elaborar la requisición de materiales
- Ejecutar plan de armado de cajas corrugadas y lavado de envases
- Recopilar información diaria de los reportes de los Jefes de Turno
- Verificar documentación referente a transacciones.
- Tabular información correspondiente a envase de tanqueros.
- Reemplazar al Jefe de Planta en su Ausencia.
- Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.
- Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol

Competencias:

Educación

- Tecnólogo en Mecánica, Química, Alimentos y/o Electricidad.

Habilidades y/o Destrezas

- Resolución de problemas
- Recopilación de información
- Organización de información
- Trabajo en equipo
- Manejo de recursos materiales
- Manejo del sistema BPCS

Otras competencias:

- Atención a detalles
- Proactividad
- Facilidad numérica
- Comunicación

Experiencia apropiada

- 2 años en la función.

Responsabilidad

- Por los inventarios de la planta

- Por la información ingresada y los reportes del sistema BPCS
- Por la ejecución del plan de producción

Esfuerzo

- Concentración mental alta
- Esfuerzo físico moderado

Ambiente de Trabajo

- Condiciones de trabajo adecuadas en planta en cuanto a ergonomía
- Luz suficiente
- Flujo de aire
- Higiene y limpieza.

Riesgos

- Mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes

JEFE DE ENVASE

Área: TÉCNICA

Departamento: ENVASE

Reporta a: GERENTE TÉCNICO

Supervisa a: COORDINADOR DE ENVASE, JEFE DE TURNO, SUPERVISOR DE PROCESOS, ASISTENTE DE PLANTA, AYUDANTE DE SECCIÓN, OPERADOR DE MAQUINA, OPERADOR AUXILIAR, AYUDANTE DE SECCIÓN, OBRERO.

Descripción del rol

Objetivo – Función General del Rol: Planificar, administrar el cumplimiento de los programas de producción, establecidos por la Gerencia Técnica, velando por la calidad en cada una de las etapas del proceso productivo y por el buen uso de la materia prima, con el fin de obtener productos de óptima calidad que cumplan con los estándares predeterminados.

Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Responder por el mejoramiento continuo en la Planta para mantenerla competitiva.
- Responder por el cumplimiento de los mejores índices de productividad de la planta.
- Responder por la disponibilidad de los equipos en oportunidad y calidad mediante un enfoque competitivo y preventivo de limpieza de estos y sus instalaciones.
- Responder por la calidad de los insumos, equipos, tanques de almacenamiento y productos finales de su planta.
- Gestionar en su área los lineamientos de Liderazgo, así como otros sistemas relacionados a la gestión de Calidad en su departamento.
- Gestionar en su área el avance en la implementación, cumplimiento y mejora de los sistemas asignados, relacionados a la gestión de Calidad en su departamento.
- Participa en la programación y coordinación de los trabajos de mantenimiento de su planta.
- Colaborar en la promoción, la actualización y el cumplimiento de las normas de Seguridad Integral (Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente).
- Administrar eficientemente los recursos de la planta, fundamentándose en reportes.
- Controlar la producción y los procesos coordinando acciones con los encargados de turno y asistentes de planta.
- Programar y ejecutar el plan diario de producción.
- Promover el desarrollo y motivación del personal a su cargo.
- Elaborar reportes diarios de producción en herramientas informáticas.
- Reportar a la Gerencia Técnica las interrupciones en los procesos o en las máquinas.

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con otros departamentos, las necesidades de materias primas e insumos, para cumplir con las órdenes de fabricación.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar herramientas estadísticas para el control de los procesos, materias primas y recursos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los reportes diarios de supervisión e implementar acciones correctivas si fuera necesario.
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar órdenes de fabricación mensuales.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol
Competencias:
<u>Educación</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en Ing. en Alimentos, Química e Industrial
<u>Habilidades y/o Destrezas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control.
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de Ideas.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos materiales.
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos humanos
Otras competencias:

• Iniciativa.
• Liderazgo.
• Proactividad.
• Empatía.
• Colaboración y Servicio.
<u>Experiencia apropiada</u>
• 3 años en la función.
<u>Responsabilidad</u>

• Por mantener al día la producción.
• Por el trabajo de otros.
• Por costos de producción.
• Por manejo de materia prima.
• Por manejo de maquinaria

<u>Esfuerzo</u>
• Concentración mental y normal intensidad visual.
• Mediano esfuerzo físico.
<u>Ambiente de Trabajo</u>
• Exposición constante al calor y ruido.

Riesgos

- Normales en el desarrollo de su función y con mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes.

JEFE DE TURNO

Área: TÉCNICA

Departamento: ENVASE

Reporta a: JEFE DE ENVASE/COORDINADOR DE ENVASE

Supervisa a: OPERADOR DE MAQUINA, OPERADOR AUXILIAR, AYUDANTE DE SECCIÓN, OBRERO

Descripción del rol

Objetivo – Función General del Rol: Controlar el proceso de producción en el turno asignado por el Jefe de Planta, controlar al personal y supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad y calidad.

Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Elaborar los formularios de Reportes Diarios de Producción, de Mano de Obra y entregarlos al Jefe de Planta para su aprobación.
- Reemplazar al Jefe de Planta por ausencias o por delegación, en todas las funciones por él encomendadas.
- Coordinar con el Departamento de calidad que se realicen los análisis de laboratorio e informar de los resultados al Jefe de Planta, a fin de corregir las anomalías detectadas.
- Recibir el turno respectivo, supervisar las labores de los trabajadores, controlar el proceso de producción y controlar la correcta utilización de máquinas y equipo de la Planta.

<ul style="list-style-type: none"> • Reportar al Jefe de Planta cualquier interrupción o anomalía en las máquinas y/o en los procesos de producción.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a los subalternos, instruyéndolos para procurar la tenencia de las condiciones óptimas de la calidad, seguridad e higiene de la Planta.
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar oportunamente y supervisar el uso correcto de materiales e insumos requeridos para el proceso de producción en el turno a su cargo.
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la limpieza y el mantenimiento de la planta, tanques de almacenamiento, equipos e infraestructura.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol

Competencias:

Educación

- Tecnólogo en Mecánica, Química, Alimentos y/o Electricidad.

Habilidades y/o Destrezas

- Identificación de problemas
- Resolución de Problemas
- Trabajo en equipo
- Manejo de recursos materiales
- Manejo de recursos humanos

• Manejo de maquinaria, equipos y herramientas
• Inspección de productos
Otras competencias:
• Liderazgo
• Atención a detalles
• Proactividad
• Comunicación
<u>Experiencia apropiada</u>

- 2 años en la función.

<u>Responsabilidad</u>
• Por la producción de su planta
• Por maquinaria y herramientas
• Por manejo de personal
<u>Esfuerzo</u>

- Concentración mental moderada
- Esfuerzo físico moderado.

<u>Ambiente de Trabajo</u>
• Condiciones de trabajo adecuadas en planta en cuanto a ergonomía
• Luz suficiente
• Flujo de aire

- Higiene y limpieza.

Riesgos

- Mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes.

OBRERO

Área: TÉCNICA

Departamento: ENVASE

Reporta a: JEFE DE TURNO, OPERADOR DE MAQUINA, ASISTENTE DE PLANTA

Supervisa a: N/A

Descripción del rol

Objetivo – Función General del Rol: Asistir en labores de carácter rutinarias con el fin de permitir el desarrollo de los procesos productivos y evitar atrasos en la producción de las diferentes plantas.

Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Aplica las normas y procedimientos de calidad y Seguridad Industrial en sus actividades diarias.
- Ejecuta tareas asignadas por el Jefe de Turno, que permiten el desarrollo del proceso productivo
- Utiliza y verifica el correcto uso de los materiales y herramientas a su cargo
- Informar oportunamente al superior inmediato sobre las fallas, inconvenientes que se presenten en su turno de trabajo.
- Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.

- Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol
Competencias:
<u>Educación</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
<u>Habilidades y/o Destrezas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos materiales
<u>Otras competencias:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Vigor físico
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Manual
<u>Experiencia apropiada</u>
<ul style="list-style-type: none"> • 0 a 6 meses.
<u>Responsabilidad</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Por manejo de productos, materiales, insumos y herramientas de trabajo
<u>Esfuerzo</u>

• Concentración mental moderada
• Esfuerzo físico alto
<u>Ambiente de Trabajo</u>

• Condiciones de trabajo adecuadas en planta en cuanto a ergonomía
• Luz suficiente
• Flujo de aire
• Higiene y limpieza.

<u>Riesgos</u>
• Mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes
OPERADOR DE EQUIPO
Área: TÉCNICA
Departamento: ENVASE
Reporta a: JEFE DE TURNO
Supervisa a: N/A
Descripción del rol
Objetivo – Función General del Rol: Operar la pantalla revisora de botellas y reemplazar a Operadores de Máquina en caso de ausencia
Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

• <u>Operar la pantalla revisora de botellas</u>
• <u>Reemplazar a Operadores de Máquina en caso de ausencia</u>
• Colabora en trabajos de mantenimiento y otros (limpieza de tanques, piso. etc.)

- Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.
- Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol
Competencias:
<u>Educación</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
<u>Habilidades y/o Destrezas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Destreza matemática
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de máquinas, maquinaria, equipos y herramientas
Otras competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Vigor físico
<ul style="list-style-type: none"> • Visualización
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad Manual
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración y Servicio

Experiencia apropiada

- 1 año en la función.

Responsabilidad

- Operar la pantalla revisora de botellas y reemplazar a Operadores de Máquina en caso de ausencia

Esfuerzo

- Concentración mental moderada
- Esfuerzo físico moderado

Ambiente de Trabajo

- Condiciones de trabajo adecuadas en planta en cuanto a ergonomía
- Luz suficiente
- Ruido
- Flujo de aire
- Seguridad
- Higiene y limpieza.

Riesgos

- Mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes.

OPERADOR DE MÁQUINA

Área: TÉCNICA

Departamento: ENVASE

Reporta a: JEFE DE TURNO

Supervisa a: N/A
Descripción del rol
Objetivo – Función General del Rol: Utilizar adecuadamente y mantener en condiciones óptimas de limpieza y operación, las máquinas a su cargo.
Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Ejecuta la programación de producción por turno
- Llena los formularios diseñados para el control y monitoreo de la producción.
- Responsable por la calidad y cantidad de productos de su línea y/o área de trabajo.
- Observa el buen funcionamiento de las máquinas e informa cualquier anomalía
- Recibe y entrega el turno al siguiente operador de máquina.
- Las Actividades que se describen en el SOP ENV 005, para el puesto que corresponde.
- Colabora en trabajos de mantenimiento y otros (limpieza de área de trabajo, tanques, piso, etc.) en especial cuando la planta está parada.
- Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.
- Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol
Competencias:
<u>Educación</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller Técnico
<u>Habilidades y/o Destrezas</u>

• Destreza matemática
• Trabajo en equipo
• Manejo de recursos materiales
• Manejo de maquinaria, equipos y herramientas
Otras competencias:
• Comunicación
• Vigor físico
• Visualización
• Habilidad Manual
• Sociabilidad
• Colaboración y Servicio
<u>Experiencia apropiada</u>
• 1 año en la función
<u>Responsabilidad</u>
• Por las máquinas y herramientas a su cargo
• Por la calidad del producto en proceso
<u>Esfuerzo</u>
• Concentración mental moderada
• Esfuerzo físico moderado

Ambiente de Trabajo

- Condiciones de trabajo adecuadas en planta en cuanto a ergonomía
- Luz suficiente
- Ruido
- Flujo de aire
- Seguridad
- Higiene y limpieza.

Riesgos

- Mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes.

OPERADOR DE MONTACARGA

Área: TÉCNICA

Departamento: ENVASE

Reporta a: COORDINADOR DE ENVASE

Supervisa a: N/A

Descripción del rol

Objetivo – Función General del Rol: Operar el montacarga y las transpaletas para movilizar los productos y materias primas en el Área de Envase

Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Operar el montacarga o transpaleta para movilizar productos, materiales e insumos, cumpliendo las normas de seguridad en el manejo de vehículos.
- Mantener el orden de apilamiento de los productos, materiales e insumos respetando la señalización de las áreas de almacenamiento.

- Verificar el buen funcionamiento de su equipo y reportar oportunamente toda novedad.
- Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.
- Informar oportunamente e inmediatamente a su superior cualquier novedad o hecho irregular que observe y que cause inconvenientes o riesgos en el transporte de productos, materiales e insumos.
- Colaborar en la limpieza y mantenimiento básico del equipo.
- Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol
Competencias:
<u>Educación</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller
<u>Habilidades y/o Destrezas</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos materiales • Manejo del montacarga • Trabajo en equipo
Otras competencias:
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión oral • Vigor físico • Orientación espacial

• Atención selectiva
• Coordinación de extremidades
• Agilidad
<u>Experiencia apropiada</u>
• 1 año en funciones iguales
<u>Responsabilidad</u>
• Por estado de los productos, y materia prima.
• Por manejo del montacarga
<u>Esfuerzo</u>
• Concentración mental alta y normal intensidad visual.
• Esfuerzo físico alto.
<u>Ambiente de Trabajo</u>

• Condiciones de trabajo adecuadas en planta en cuanto a ergonomía
• Luz suficiente
• Flujo de aire
• Higiene y limpieza.

<u>Riesgos</u>

• Normales en el desarrollo de su función y con mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes.

OPERADOR DE PLANTA
Área: TÉCNICA
Departamento: ENVASE
Reporta a: JEFE DE ENVASE/COORDINADOR DE ENVASE
Supervisa a: N/A
Descripción del rol
Objetivo – Función General del Rol: Supervisar que los procesos y estándares de calidad se apliquen en cada uno de los productos, asistir al Jefe de Planta en temas de aseguramiento de calidad: Registros, Procedimientos, Ayudas de trabajo.
Funciones específicas: (Actividades esenciales subrayadas):

- Supervisar que el producto cumpla con las normas de calidad establecidas.
- Levantar alertas de calidad sobre producto no conforme.
- Dar asistencia diaria a los jefes de turno y personal de línea en cuanto a información de calidad y normas requeridas.
- Implementar, mantener y dar seguimiento al sistema de aseguramiento de la calidad.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las variables de proceso con respecto a las especificaciones para garantizar la fabricación de producto dentro de los estándares de calidad.
- Seguir las normas de calidad, seguridad y medio ambiente y aplicar los lineamientos de cada sistema expresados en los Manuales, SOP's, Instructivos y demás documentos relacionados.
- Cumplir con las disposiciones del inmediato superior inherentes a su cargo y con los procedimientos de la empresa.

Requisitos o especificaciones del rol

Competencias:

Educación

- Estudios Superiores en Ingeniería Química, Industrial o afines.

Habilidades y/o Destrezas

- Resolución de problemas
- Comprobación
- Juicio y toma de decisiones
- Manejo de recursos humanos
- Trabajo en equipo.
- Manejo de inglés técnico

Otras competencias:

- Liderazgo
- Proactividad
- Comunicación
- Sociabilidad

Experiencia apropiada

- 2 años en la función.

Responsabilidad

- Por aseguramiento de la calidad

Esfuerzo

- Concentración mental alta
- Esfuerzo físico moderado.

Ambiente de Trabajo

- Condiciones de trabajo adecuadas en planta en cuanto a ergonomía
- Luz suficiente
- Flujo de aire
- Higiene y limpieza.

Riesgos

- Normales en el desarrollo de su función y con mediana probabilidad de ocurrencia de accidentes.

ANEXO 3

Manual de Evaluación de Puestos de la PriceWaterHouseCoopers:

FACTOR 1: EDUCACION FORMAL Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS

Definición: Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especializaciones previas, requeridas para que el ocupante del cargo pueda cumplir eficazmente las tareas inherentes al mismo. Si el aprendizaje se logra a través de cursos específicos debe hacerse una equivalencia con los niveles de educación formal.

Nota Importante: Este factor califica conjuntamente con la experiencia, ya que los puntajes en forma separada son absolutamente ilustrativos.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos. Máximos
1	No requiere leer ni escribir.	15
2	Preparado para leer y escribir.	35
3	Educación primaria completa.	55
4	Ciclo básico de estudios secundarios o escuela primaria más curso de capacitación de 2 ó 3 años.	75
5	Educación secundaria completa. Incluye carreras técnicas de dos años	105
6	Tecnólogo universitario, licenciado, BA, BS, CPA, etc. Estudiante o egresado de carreras universitarias.	140
7	Graduados de carreras universitarias: Ingeniero, Abogado, Economista, Médico.	175
8	Formación universitaria del grado 7 mas una maestría universitaria de al menos dos años.	210
9	Especialización a nivel de Ph. D. o superior	265

FACTOR 2: EXPERIENCIA NECESARIA

Definición: Este factor mide la experiencia mínima requerida en un cargo similar, o el inmediato anterior dentro de la carrera, que habilita a la persona para desempeñar el cargo. Una experiencia repetitiva no debe tenerse en cuenta. Involucra también el tiempo suficiente de entrenamiento en otros puestos del Departamento.

Nota Importante: Este factor califica conjuntamente con la educación, ya que los puntajes en forma separada son absolutamente ilustrativos.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos. Máximos
1	Menos de un mes.	5
2	De 1 mes hasta 6 meses.	25
3	Entre 6 meses y 1 año incluido.	45
4	Entre 1 y 3 años incluido.	65
5	Entre 3 y 5 años incluido.	85
6	Entre 5 y 7 años incluido.	105
7	Más de 7 años.	135

FACTOR 1 Y 2: CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA (Tabla combinatoria)

GRADO	EXPERIENCIA	Menos 1 mes	1 a 6 meses	6 meses a 1 año	1 a 3 años	3 a 5 años	5 a 7 años	Más de 7 años
	CONOCIMIENTOS	1	2	3	4	5	6	7
1	No requiere leer ni escribir.	20	40	60	80	100	120	150
2	Preparado para leer y escribir.	40	60	80	100	120	140	170
3	Educación primaria completa.	60	80	100	120	140	160	190
4	Ciclo básico más cursos.	80	100	120	140	160	180	210
5	Bachilleres (secundaria completa)	110	130	150	170	190	210	240
6	Tcnlgo, Lcdo., BA, BS, CPA.	145	165	185	205	225	245	275
7	Md., Ing., Econ, Abogado, etc.	180	200	220	240	260	280	310
8	Master, MBA (mínimo 2 años)	215	235	255	275	295	315	345
9	Ph. D o superior.	270	290	310	330	350	370	400

Nota: Educación y Experiencia son factores mutuamente complementarios.

FACTOR 3: RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL, DINERO, VALORES, EQUIPOS, MATERIALES, PRODUCTOS, INSTALACIONES.

Áreas: Planta, Mercadeo, Finanzas, Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos, Técnicos, Bodega.

Definición: En este factor tiene en cuenta la forma como el ocupante del cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia, teniendo en cuenta las cifras que el cargo afecta. El valor que representa es el monto de su responsabilidad directa. Cuando las decisiones, dinero, equipo, etc. son adoptadas en forma compartida, es decir todos son igualmente responsables por ellas, el monto de la cifra que afectan debe ser dividido por el número de corresponsables en la decisión. Deben tomarse las cifras más significativas.

Nota importante: Cuando un cargo tenga dos o más puntuaciones se le imputará el valor superior en puntos, pero no la sumatoria.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos. Máximos
1	Puesto : Los procedimientos están establecidos, no supervisa personal, no toma decisiones. Es responsable por el manejo de dinero/equipos/materiales/productos por hasta USD 4.000 (mensuales). Su trabajo no compromete a la empresa.	27
2	Unidad : Similar al " puesto " pero como mayor responsabilidad. Supervisa pequeños grupos de personal . Es responsable por dinero/valores/equipos/materiales/productos/instalaciones entre USD 4.000 y USD 20.000 (mensuales). Su trabajo compromete a la Empresa en forma limitada.	53
3	Departamento : Mayor responsabilidad que en una unidad. Supervisar grandes grupos de personas y toma decisiones de gran importancia dentro de su departamento. Puede responsabilizarse en forma directa por dinero/valores/equipos/materiales/productos/instalaciones entre USD 20.000 y USD 100.000 (mensuales). Su trabajo compromete medianamente a la Empresa.	79
4	Dirección – Vicepresidencia : Alta responsabilidad. Crea procedimientos, políticas y toma decisiones que afectan a una unidad de negocio. Es responsable directo por dinero/valores/equipos/materiales/productos/instalaciones entre USD 100.000 y USD1'000.000 (mensuales). Su trabajo compromete altamente a la Empresa.	110
5	Gerencia General : Responsabilidad de mucha importancia. Controla y define las decisiones de mayor impacto en la empresa. Puede manejar dinero/valores/equipos/materiales/productos/instalaciones entre USD 1'000.000 y USD 10'000.000 (mensuales). Su trabajo compromete a toda la empresa.	140
6	Holding : Responsabilidad máxima dentro de un grupo de compañías. La toma de decisiones afecta al grupo de empresas bajo su responsabilidad. Puede manejar resultados y/o dinero/valores/equipos/materiales/productos/instalaciones sobre los USD 10'000.000 (mensuales).	175

GRADOS DE RESPONSABILIDAD

- 1. Informativa:** Utiliza, genera y reporta información. No requiere influir para llevar a cabo tareas.
- 2. Indirecta:** Da asesoría, interpreta, controla y crea lineamientos para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad en la tarea .
- 3. Directa:** Las acciones y decisiones ejecutadas por el cargo son determinantes para el resultado de los logros finales:.

FACTOR 3: RESPONSABILIDAD

Referencia	Grado	Responsabilidad por Cifras			RESPONSABILIDADES		
		(en miles USD por mes promedio)			Informativa	Indirecta	Directa
					1	2	3
Puesto	1	L	>0	a	1	6	14
	1	M	>1	a	3	10	20
	1	P	>3	a	4	14	27
Unidad	2	L	>4	a	9	18	35
	2	M	>9	a	13	22	44
	2	P	>13	a	20	27	53
Departamento	3	L	>100	a	400	31	62
	3	M	>400	a	700	35	70
	3	P	>700	a	900	40	79
Dirección Vicepresidencia	4	L	>900	a	1,400	45	90
	4	M	>1,400	a	2,500	50	100
	4	P	>2,500	a	7,000	55	110
Empresa	5	L	>1,000	a	1,500	60	120
	5	M	>1,500	a	3,500	63	125
	5	P	>3,500	a	7,000	70	140
Grupo	6	L	>10,000	a	20,000	76	151
	6	M	>20,000	a	30,000	82	163
	6	P	>30,000	a	00	88	175

FACTOR 4: COMPLEJIDAD Y DIRECCION

Definición: Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.

Dirigir implica planear, organizar, controlar, evaluar una función, considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado del cargo.

La solución de problemas hace referencia al tipo de problemas que entrega el cargo y se mide mediante la disponibilidad de guías establecidas (instrucciones recibidas, métodos, manuales, etc.) y de la habilidad analítica y creativa requerida par desarrollar e innovar técnicas y procedimientos para generar alternativas.

El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas. Al valorarse, debe tenerse en cuenta el número y complejidad de las personas que funcionalmente dependen de la posición directamente.

Si el cargo demanda supervisión funcional más no administrativa, debe contabilizarse estos cargos dentro del tamaño de la supervisión.

Nota Importante: Cuando un cargo tenga dos puntuaciones: se imputará el valor superior en puntos. No se suman.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos. Máximos
1	Tareas rutinarias: La presencia de procedimientos y reglas definen claramente la ejecución de las tareas. Las actividades son repetitivas y operativas. La posición no requiere solucionar problemas y/o tomar decisiones. No ejerce supervisión alguna. (Puestos)	23
2	Tareas +/- complejas: Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal (unidades). Toma de decisiones en base de procedimientos preestablecidos. (Unidades)	45
3	Tareas Complejas: Realiza tareas complejas directamente o a través de subordinados, resuelve problemas de mediano riesgo de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos que afectaran parcialmente los objetivos de su departamento. Puede supervisar grupos numerosos de técnicos, empleados o profesionales (Departamentos)	68
4	Decisión Frecuente: Toma decisiones frecuentes y de gran importancia sobre la base de políticas generales Participa en la toma de decisiones de una dirección o vicepresidencia, programando cursos de acción con iniciativa propia. Resuelve problemas que involucran riesgos moderados. Puede supervisar un gran grupo de empleados, técnicos o profesionales, en forma directa o indirecta. (Direcciones / Vicepresidencias)	94
5	Riesgo Económico: Ejecuta tareas que implican la participación en la formulación de políticas de la empresa, estrategias y programas de largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico para la empresa.	120
6	Alto Riesgo Económico: Realiza tareas que implican la toma de decisiones en la formulación de políticas de la empresa, estrategias y programas de largo plazo. Resuelve problemas de mucha complejidad que implican alto riesgo económico para el Grupo de empresas bajo su cargo. Normalmente es el máximo responsable por una o más empresas del Grupo, o el Grupo en su totalidad.	150

FACTOR 4: DIRECCION, SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

GRADO	Soluc./problemas y toma/decisiones	TAMAÑO/SUPERVISION (No. Personas Supervisadas Directamente)					
		0 a 1	2 a 10	11 a 40	41 a 100	101 a 300	301 a 1000
1	Tarea rutinaria.	8	10	12	15	18	23
2	Tareas +/- complejas. Maneja unidades	15	20	24	30	36	45
3	Tarea compleja. Supervisa departamento	23	28	35	45	55	68
4	Decisión frecuente. Direcciones / Vicepres.	38	45	54	65	78	94
5	Riesgo econ. Sup. Varias Unidades Negocio	64	72	83	93	105	120
6	Dirige todas las funciones -Grupo	94	103	114	125	138	150

FACTOR 5: RESPONSABILIDAD EN VENTAS / RELACIONES FUNCIONALES

Áreas: Comercial / Ventas, Oficiales de Crédito, Tesorería, Promoción Ingresos, Proyectos

Definición: Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo; cuya consecuencia deriva en promoción y ventas de productos, servicios e ingresos para la empresa. Los contactos se refieren a personal externo de la empresa, cuya consecuencia deriva en promoción y venta de productos, servicios e ingresos para la empresa. En este factor se considera la frecuencia del contacto, el grado de habilidad, el tipo de personal contactado y el monto de ingresos o ventas. Si los contactos no son requeridos en el cargo, se asignará el valor mínimo de la tabla.

Nota importante: Cuando un cargo tenga dos o más puntuaciones se le imputará el valor superior en puntos, pero no la sumatoria.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos. Máximos
1	No realiza ventas. Requiere el mínimo o ningún contacto fuera de su departamento. Requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación de clientes.	27
2	Realiza ventas, sea en la calle o en un mostrador. Se requiere contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación de clientes.	53
3	Responsable por una cuota de venta de una unidad, segmento o departamento de una empresa. Se requieren contactos frecuentes y buena habilidad para atención a clientes, de los cuales depende el cumplimiento de las tareas de su departamento. (ventas)	79
4	Responsable por los ingresos de una ciudad o región de ventas. Se requieren contactos permanentes y muy buena habilidad para tratar con clientes, cuya realización es importante para el desempeño de su departamento y de otros departamentos relacionados con ventas.	110
5	Responsable por el monto total de ventas de una empresa. Se requiere contactos permanentes con una muy buena habilidad de representación de la empresa ante los clientes fuertes o especiales, incluyendo entidades gubernamentales y otras instituciones.	140
6	Responde por las ventas- ingresos totales del grupo, negociaciones corporativas, fusiones, etc.. Se requieren contactos permanentes y delicados. Se requiere de habilidad máxima con autoridades gubernamentales, contactos internacionales, clientes importantes, cámaras empresariales, asociaciones de profesionales y otros que estén íntimamente ligados con el éxito de las operaciones del Grupo.	175

GRADOS DE RESPONSABILIDAD

- Informativa:** Utiliza, genera y reporta información. No requiere influir para llevar a cabo tareas.

2. **Indirecta:** Da asesoría, interpreta, controla y crea lineamientos para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad en la tarea .
3. **Directa:** Las acciones y decisiones ejecutadas por el cargo son determinantes para el resultado de los logros finales:.

FACTOR 5: RESPONSABILIDAD EN VENTAS

Referencia	Grado		Responsabilidad por Cifras (en miles USD por mes promedio)			RESPONSABILIDADES		
						Informativa	Indirecta	Directa
						1	2	3
Puesto	1	L	> 0	a	1	6	13	14
	1	M	> 1	a	3	10	17	20
	1	P	> 3	a	4	14	21	27
Unidad	2	L	> 4	a	9	18	27	35
	2	M	> 9	a	13	22	33	44
	2	P	> 13	a	20	27	40	53
Departamento	3	L	> 100	a	400	31	47	62
	3	M	> 400	a	700	35	53	70
	3	P	> 700	a	900	40	60	79
Dirección - Vicepresidencia	4	L	> 900	a	1,400	45	68	90
	4	M	> 1,400	a	2,500	50	75	100
	4	P	> 2,500	a	7,000	55	83	110
Empresa	5	L	> 1,000	a	1,500	60	90	120
	5	M	> 1,500	a	3,500	63	94	125
	5	P	> 3,500	a	7,000	70	105	140
Grupo	6	L	> 10,000	a	20,000	76	114	151
	6	M	> 20,000	a	30,000	82	123	163
	6	P	> 30,000	a	00	88	132	175

FACTOR 6: CONDICIONES DE TRABAJO Y/O RIESGOS FISICOS

Definición: Este factor mide las condiciones físicas y de viajes bajo las cuales se desarrollan las tareas y/o riesgos, accidentes y enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas para cargos operativos de campo y/o de planta.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	Valor en ptos. Máximos
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización.	5
2	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semiprivada, con aire acondicionado, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares. Las funciones del cargo requieren de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización.	15
3	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo, sin aire acondicionado y en un entorno algo desagradable, con bajas probabilidades de accidentarse.	30
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo/desagradable y/o oficina general, sin aire acondicionado, y/o con algunas posibilidades de sufrir un accidentes que requieran al menos un día de ausencia por tratamiento y con la posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	50
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas, y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves, que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	80
6	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación, y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática; y/o existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	100

		OCASIONAL		FRECUENTE		PERMANENTE	
		BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA
Porcentaje de tiempo expuesto al riesgo		0 - 10 %	11 - 25 %	26-55 %	56-70 %	71-90 %	91-100%
GRADO	RIESGO	1	2	3	4	5	6
1	Sin posibilidades	5	7	10	13	18	25
2	Pocas posibilidades	9	15	20	26	30	36
3	Bajas posibilidades	14	22	31	37	44	51
4	Algunas posibilidades	19	29	40	49	57	66
5	Considerables posibilidades	24	38	50	63	80	83
6	Altas posibilidades	30	45	60	76	88	100