



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **ESTEFANÍA GABRIELA HIDALGO BUENO CC: 171787132-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **VALORACIÓN DE CARGOS EN EL ÁREA “FLUFF” DE LA EMPRESA “PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, abril 2014

**ESTEFANÍA GABRIELA HIDALGO BUENO
CC: 171787132-9**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

**VALORACIÓN DE CARGOS EN EL ÁREA “FLUFF” DE LA
EMPRESA “PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL
ECUADOR S.A.”**

ESTEFANÍA GABRIELA HIDALGO BUENO

DIRECTORA: PSIC. LUCÍA GONZÁLEZ SOLÍS

QUITO, 2013

DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a mis padres y hermanos,
que siempre han sido mi apoyo
y han estado pendientes de mí
en cada paso de mi vida.*

Les quiero mucho,

Estefanía Hidalgo

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por guiarme siempre por el mejor camino
y permitirme terminar esta etapa de vida.*

*A quienes me brindaron siempre su apoyo
para poder culminar con esta fase de mi vida,
Guillermo, Sonia, Santiago, Andrea, Diego, Rosana y Galo*

*A Lucía quien me guió y apoyó
durante este proceso
para la realización de esta tesis.*

Muchas gracias,

Estefanía Hidalgo

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
1.MARCO INTRODUCTORIO	3
1.1.Tema	3
1.2.Datos Empresa	3
1.2.1. Plan Estratégico	5
1.2.2. Visión	6
1.2.3. Misión	6
1.2.4. Organigramas	14
1.3.Diagnóstico	16
1.4.Justificación	16
1.5.Objetivo general	19
1.6.Objetivos específicos	19
2.MARCO TEÓRICO	20
3.MARCO METODOLÓGICO	29
3.1. Levantamiento de perfiles	33
3.2. Proceso de producción en área “Fluff”	35
3.3. Valoración de cargos	39
3.3.1. Cualidad “saber”	42
3.3.1.1. Factor 1.- Conocimiento y habilidad gerencial	42
3.3.1.2. Factor 2.- Habilidades de comunicación y negociación	45
3.3.2. Cualidad pensar	46
3.3.2.1. Factor 3.- Solución de problemas	46
3.3.3. Cualidad actuar	48
3.3.3.1. Factor 4.- Responsabilidad sobre los resultados	48
3.4. Valoración de los factores	49
3.5. Valoración de perfiles según factores	52
3.6. Estructura salarial	55
3.6.1. Transformación puntos - salario	57

3.6.2. Bandas salariales	61
3.6.3. Brechas	63
4. RESULTADOS	65
4.1. Monitoreo	65
4.2. Evaluación	65
4.3. Cronograma	66
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
5.1. Conclusiones	67
5.2. Recomendaciones	68
6. BIBLIOGRAFIA	71
ANEXOS	75

INDICE TABLAS

Tabla 1. Hidalgo (2013) Personal “Generales de Fluff”.....	10
Tabla 2. Hidalgo (2013). Personal "Máquina Baby".....	11
Tabla 3. Hidalgo (2013). Personal “Máquina Odin”.....	11
Tabla 4. Hidalgo (2013). "saber, pensar, actuar"	42
Tabla 5. Hidalgo (2013). “Factor 1”	44
Tabla 6. Hidalgo (2013). “Factor 2”	46
Tabla 7. Hidalgo (2013). “Factor 3”	47
Tabla 8. Hidalgo (2013). “Factor 4”	49
Tabla 9. Hidalgo (2013). “Valoración de los factores”	51
Tabla 10. Hidalgo (2013). “Valoración de los perfiles”.....	53
Tabla 11. Hidalgo (2013). “Puntuación de cargos del área “Fluff”.	54
Tabla 12. Deloitte & Touche (2012). “Estadígrafo Deloitte & Touche – Agosto 2012”. ...	56
Tabla 13. Hidalgo (2014). “Transformación Puntos - Salario”.....	58
Tabla 14. Hidalgo (2014). “Salario actual vs. Valoración de cargos”.....	59
Tabla 15. Hidalgo (2014). “Valoración de cargos vs. Mediana Mercado”.....	60
Tabla 16. Hidalgo (2014). “Banda Salarial (80% - 120%)”	62
Tabla 17. Hidalgo (2014) “Brechas”.	63
Tabla 18. Hidalgo (2014). “Presupuesto total”.	64

INDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Hidalgo (2013) “Cronograma de reuniones”	39
Gráfico 2. Hidalgo (2013). "Recta Salarial".	55
Gráfico 3. Hidalgo (2013). “Salario Grupo Familia vs. Mediana Mercado”	57
Gráfico 4. Hidalgo (2013). "Valoración de cargos vs. Mediana Mercado"	61
Gráfico 5. Hidalgo (2013). "Salario actual vs. valoración de cargos"	63
Gráfico 6. Hidalgo (2013). “Cronograma de Actividades”	66

INDICE IMÁGENES

Imagen 1. Hidalgo (2013) “Foto de máquinas área Fluff”	9
Imagen 2. Hidalgo (2013) "Organigrama Gerencia Planta".....	14
Imagen 3. Hidalgo (2013) “Organigrama Planta Fluff”	15

INDICE ANEXOS

Anexos 1. “Proyecto Compensación Ecuador”	76
Anexos 2. "Taller descripción de cargos"	78
Anexos 3. “Formato de cargo perfiles”	87
Anexos 4. "Perfiles levantados del área Fluff"	90
Anexos 5. "Plantilla de valoración de cargos Productos Familia Sancela S.A."	125
Anexos 6. “Encuesta de Satisfacción”	130

INTRODUCCIÓN

La presente disertación tiene por objeto valorar los cargos en el área “Fluff” de la empresa “Productos Familia Sancela del Ecuador S.A”

En el presente trabajo se realizó el levantamiento de los perfiles del área “Fluff”, para después poder valorar cada uno de estos cargos. Para esto se definió cuatro factores, a los cuales se les asignó una puntuación específica. Cada uno de los perfiles de cargo fue valorado con la suma de puntos de cada factor. El total de puntos de cada cargo se transformó en un valor salarial.

Posteriormente se elaboraron bandas salariales, para definir el rango en el que puede fluctuar el salario asignado a cada cargo.

A partir de esta información, se realizan varias comparaciones con los datos obtenidos. Por ejemplo se compara el salario que percibe actualmente la persona con lo que debería recibir según la valoración de perfiles.

ANTECEDENTES

Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. es una empresa de consumo masivo con más de mil empleados a nivel nacional. Es una empresa con diferentes productos de consumo, los cuales están posicionados en el mercado.

En el 2012 la empresa decide comenzar el proyecto de la valoración de todos los cargos en la organización, ya que es de suma importancia para la compañía establecer la remuneración de cada uno de los cargos existentes de acuerdo al perfil correspondiente. Con esto se logrará recompensar de una manera adecuada y equitativa a los trabajadores, quienes podrán darse cuenta que su salario depende de factores definidos y es calculado de la misma manera para todos los cargos de una manera transparente.

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Tema

“Valoración de cargos en el área “Fluff” de la empresa “Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.”

1.2. Datos Empresa

Productos Familia Sancela S.A., de acuerdo a los documentos históricos encontrados en la intranet de la compañía, es un grupo empresarial que tiene presencia en Sur América y El Caribe. Es una empresa que opera con capital sueco, y tiene el respaldo de la Multinacional SCA.

La empresa es líder en el diseño, innovación, producción y distribución de productos de aseo personal en Colombia. Su fuerte y determinante filosofía mundial se ve reflejada en las operaciones internacionales que realiza en diversos países alrededor del mundo donde sus marcas generan directamente confianza, estabilidad y compromiso con sus consumidores.

Productos Familia Sancela S.A. es un grupo de profesionales, cuyo objetivo es generar bienestar a través de soluciones de cuidado personal, higiene y aseo. Construyen marcas líderes, mejorando la calidad de vida de sus clientes, percibiendo constantemente sus necesidades y expectativas, generando valor para los grupos de interés y rentabilidad para los accionistas.

Según la información obtenida en la intranet de la empresa, “Grupo Familia es el nombre que identifica el conjunto de compañías que conforman el grupo empresarial, y las marcas a través de las cuales se establecen vínculos emocionales con los consumidores”. (Productos Familia Sancela del Ecuador S.A., 2014)

A continuación un breve resumen de cómo se creó Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.

La empresa nace en Medellín en 1958 gracias a John Gómez Restrepo, el dueño principal de la compañía.

Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. es la unión de cuatro grandes empresas:

- Tecnopapel Industrial (ecuatoriana)
- Productos Familia S.A. (colombiana)
- Productos Sanitarios Sancela S.A. (colombiana)
- SCA. (sueca)

Esta unión se da gracias a John Gómez Restrepo, Werner Moeller Freire e Ivar Kreuger, quienes en tres países diferentes fundaron las bases de la actual empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.

En 1958, John Gómez y Mario Uribe consiguen la representación de la firma Scott Paper Company en Colombia y se dedican a la importación de papel higiénico, desde los Estados Unidos a Colombia.

En 1965 comienza la producción de papel higiénico suave en la primera planta de producción. En 1986 se disuelve la sociedad con Scott Paper Company y la empresa toma el nombre de Productos Familia S.A.

Por otro lado, Tecnopapel Industrial fue fundada en 1979, iniciando en este año con el montaje de dos máquinas y en 1981 se inicia la producción de papel.

En 1992 se funda Productos Sancela del Ecuador S.A., empresa filial de Productos Sanitarios Sancela S.A. (empresa colombiana), para comercializar productos de protección femenina “Nosotras”, importado desde Colombia. En 1993 Tecnopapel ya se encarga de distribuir estos productos.

En 1997 aparecen otros productos como servilletas, pañuelos faciales y toallas de cocina. En este mismo año la Multinacional sueca SCA se convierte en un socio estratégico de Productos Familia S.A. y obtiene el 100% de las acciones de Tecnopapel. En 1999 la compañía cambia su nombre a “Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.”.

Las actividades principales de la empresa SCA es básicamente la explotación forestal, aserraderos y extracción de pulpa de madera para la fabricación de papel. Ahora es líder absoluto en Europa de dichos productos.

En 1998 comienza la comercialización de productos de incontinencia “Tena”. En el 2001 se crea la transición de los papeles “Confort” y “Mas” hacia “Familia”. Este mismo año la compañía en Colombia comienza la distribución de pañales para bebé “Pequeñín”.

A continuación se presenta el plan estratégico, la visión y misión de la compañía para entender hacia donde está encaminada.

1.2.1. Plan Estratégico

Tanto la visión como la misión de la empresa son obtenidas de la intranet de la misma, la cual está sujeta al Sistema Integrado de Gestión en base a la certificación de normas ISO 9000, 14000 y 18000.

1.2.2. Visión

“Ser una organización líder en el mercado de productos para el aseo personal, el hogar y las empresas, en general en Colombia y Latinoamérica. Comprometida en el desarrollo del país, a través de la utilización efectiva de la tecnología y protección al medio ambiente.” (Producto Familia Sancela del Ecuador S.A., 2014)

1.2.3. Misión

“Somos una organización dedicada a la fabricación y comercialización de productos de aseo personal, para el hogar y las empresas en general, que proporcionan la máxima satisfacción al consumidor. Orientada a obtener rentabilidad de la inversión de los accionistas, desarrollo de nuestro personal, crecimiento, posicionamiento en el mercado, con una alta responsabilidad social.” (Productos Familia Sancela del Ecuador S.A., 2014)

Grupo Familia es una empresa que está en constante crecimiento en diferentes ámbitos, no solo en ventas, sino también en los diferentes procesos y responsabilidades que tiene la compañía para cumplir con su misión.

Los productos que se comercializan, se dividen principalmente en cinco líneas:



Logo Marca Familia
(Productos Familia Sancela
del Ecuador S.A., 2014)

- Familia, es la marca que ofrece soluciones de higiene para el cuidado personal y del hogar. (Papel higiénico, Servilletas, Toallas de cocina, Pañuelos).



Logo Marca Nosotras
(Productos Familia Sancela
del Ecuador S.A., 2014)

- Nosotras se ocupa del cuidado y protección femenina (Toallas Higiénicas, Protectores Diarios y Tampones).



Logo Marca Pequeñín
(Productos Familia Sancela
del Ecuador S.A., 2014)

- Pequeñín se ocupa del cuidado y protección del bebé, brindando acompañamiento a los padres. (Pañales, Pañitos húmedos y Toallas húmedas).



Logo Marca Tena
(Productos Familia Sancela
del Ecuador S.A., 2014)

- Tena, brinda cuidado y protección al adulto en incontinencia leve y fuerte, (Absorbentes, cremas y Toallas húmedas).



Logo Marca Higiene
Institucional
(Productos Familia
Sancela del Ecuador S.A.,
2014)

- Higiene Institucional, ofrece cuidado a la familia cuando están fuera de casa. (Papeles higiénicos, Jabón de manos, Toalla de manos, Servilletas Institucional, Pañuelos faciales, Limpiones y Dispensadores). Estos productos se comercializan como su nombre lo indica en instituciones, como por ejemplo, hoteles, restaurantes y centros comerciales.

Grupo Familia tiene al momento aproximadamente 1100 empleados. Cuenta con oficinas al norte de Quito y una planta de producción ubicada en Lasso, cerca de Latacunga. En Quito se

encuentra una parte del personal, siendo este en su mayoría administrativo, otro gran número de empleados están ubicados en las distintas provincias, siendo su mayoría vendedores. Y por último la planta en Lasso está conformada actualmente con alrededor de 700 empleados que se encuentran distribuidos en su mayoría en tres grandes áreas: Molinos (fabricación de materia prima), Conversión (Transformación de la materia prima en producto final) y Fluff (fabricación de pañales y toallas higiénicas).

Dentro de la planta existen áreas de soporte tales como: logística, materia prima, servicios generales (trabajos civiles), gestión ambiental, sistema integrado de gestión, seguridad y salud ocupacional, normas y procesos y recursos humanos.

Los empleados se encuentran trabajando en 3 turnos rotativos durante todo el año, el proceso productivo es continuo. La compañía está en proceso de crecimiento y desarrollo de nuevos productos.

En la planta existen algunas áreas que se encargan de los distintos procesos de fabricación de papel, toallas higiénicas y pañales. Estos dos últimos productos se los produce en una misma área llamada “Fluff”.

En el 2009 se crea un área para una nueva producción en el Ecuador. El área “Fluff” comienza la elaboración de toallas higiénicas “Nosotras” y se complementa con la producción de pañales “Pequeñín” a partir del 2010.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en 19 países. En Colombia existen varias plantas y centros de distribución. Las plantas de producción de papel están localizadas en Medellín, Cajicá, Ecuador y República Dominicana, mientras que las plantas de producción de Personal Care, es decir, protección femenina, productos de bebé e incontinencia, se encuentran ubicadas en Río Negro, Cauca, Ecuador, Argentina y República Dominicana.

El área “Fluff” se divide en dos sub áreas, la primera, que se la conoce como “Baby” es donde se producen los pañales “Pequeñín”, y la segunda área es donde se producen las toallas higiénicas “Nosotras” y se le llama “Odín”.



Imagen 1. Hidalgo (2013). Foto de máquinas área “Fluff”

Esta área cuenta con 54 personas y 11 cargos tipo diferentes, tanto en el área de pañales como de toallas higiénicas, estos cargos son:

- Jefe de producción
- Team Leader producción
- Team Leader mecánico
- Operador de máquinas
- Operador de materiales
- Operador de empacadora
- Operador flotante

- Empacador
- Auxiliar de procesos
- Auxiliar de limpieza y desperdicio
- Mecánico

Algunos cargos pertenecen a cada una de las máquinas, mientras que otros cargos dan soporte a ambas máquinas, es decir brindan soporte al área “Fluff” en general. A este tipo de cargos los llamaremos “generales de Fluff”.

Para entender de mejor manera, a continuación se explica a qué máquina pertenecen cada uno de los cargos, o si pertenecen a “generales de Fluff”, y el número de ocupantes en cada uno.

- “Generales de Fluff”

GENERALES DE FLUFF	
CARGO	# PERSONAS
Jefe de producción	1
Team leader producción	3
Team leader mecánico	1
Mecánico	8
Auxiliar de limpieza y desperdicio	2

Tabla 1. Hidalgo (2013) Personal “Generales de Fluff”.

- Máquina “Baby”

MÁQUINA BABY	
CARGO	# PERSONAS
Operador de máquinas	3
Operador de la empacadora	3
Operador de materiales	2
Operador flotante	2
Auxiliar de procesos	3
Empacador	8

Tabla 2. Hidalgo (2013). Personal "Máquina Baby".

- Máquina “Odin”

MÁQUINA ODIN	
CARGO	# PERSONAS
Operador de máquinas	4
Operador de la empacadora	7
Operador de materiales	4
Empacador	3

Tabla 3. Hidalgo (2013). Personal “Máquina Odin”.

Más adelante se podrá observar dicha información de manera más clara en el perfil del área.

Cada cargo tiene una función importante e indispensable dentro del área para la elaboración adecuada y satisfactoria de cada uno de los productos que se elaboran en dicha área. Más adelante se expondrá brevemente el proceso de ambas máquinas para tener una visión más global del área en la que se está trabajando, y así entender de mejor manera cuáles son las actividades y responsabilidades que tienen los empleados del área.

“Fluff” es el área más nueva dentro de la empresa. El área “Odín” inició en Junio de 2009 con la elaboración de productos “Nosotras”. Todo el personal recibió una capacitación en Colombia, para poder manejar de adecuadamente las máquinas y poder producir de manera apropiada los distintos productos. En agosto del mismo año se adquirió la maquinaria necesaria para poder comenzar a producirlos. En septiembre del mismo año se comienza la producción de las toallas con alas básicas, plus e invisible. En marzo del 2010 se introduce la sección de invisible Rapigel.

Para ese entonces en octubre 2009 se obtuvo la máquina para el área “Baby” y poder comenzar a producir los pañales “Pequeñín”. El personal de esta área, también recibió una capacitación en Colombia. En marzo del 2010 se comienza la producción para las etapas dos y tres de pañales del bebé, ya que en ese momento para dichas etapas había una mayor demanda en el mercado. Para agosto del mismo año el personal del área ya estaba especializado para las etapas antes mencionadas, por lo tanto, desde marzo de 2012 esta máquina se dedica a las etapas tres y cuatro de tipo extraconfort en pañales.

Es importante aclarar que en la actualidad todavía existen varios productos tanto de “Pequeñín” como de “Nosotras” que todavía se importan desde Colombia.

Según Mintzberg la estructura organizacional es “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (Mintzberg,

1984). Es también una estructura en la que cada persona asume un papel el cual se espera que se cumpla con el mayor rendimiento posible.

A continuación se detallará la estructura que tiene la planta de producción, con cada una de las áreas que la conforman, y el organigrama del área “Fluff”. Ambas estructuras generan soporte para entender la información del proyecto.

1.2.4. Organigramas

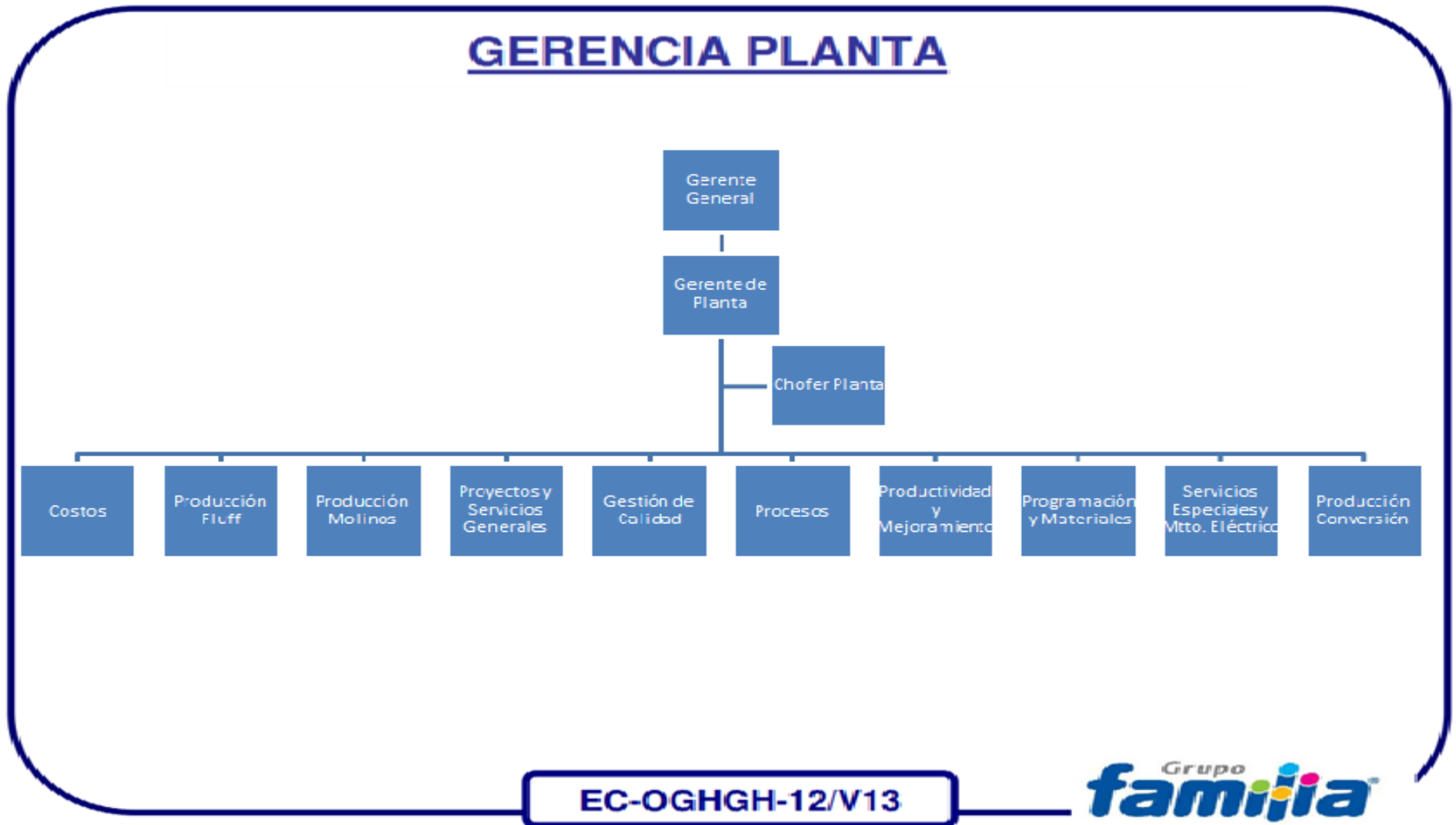
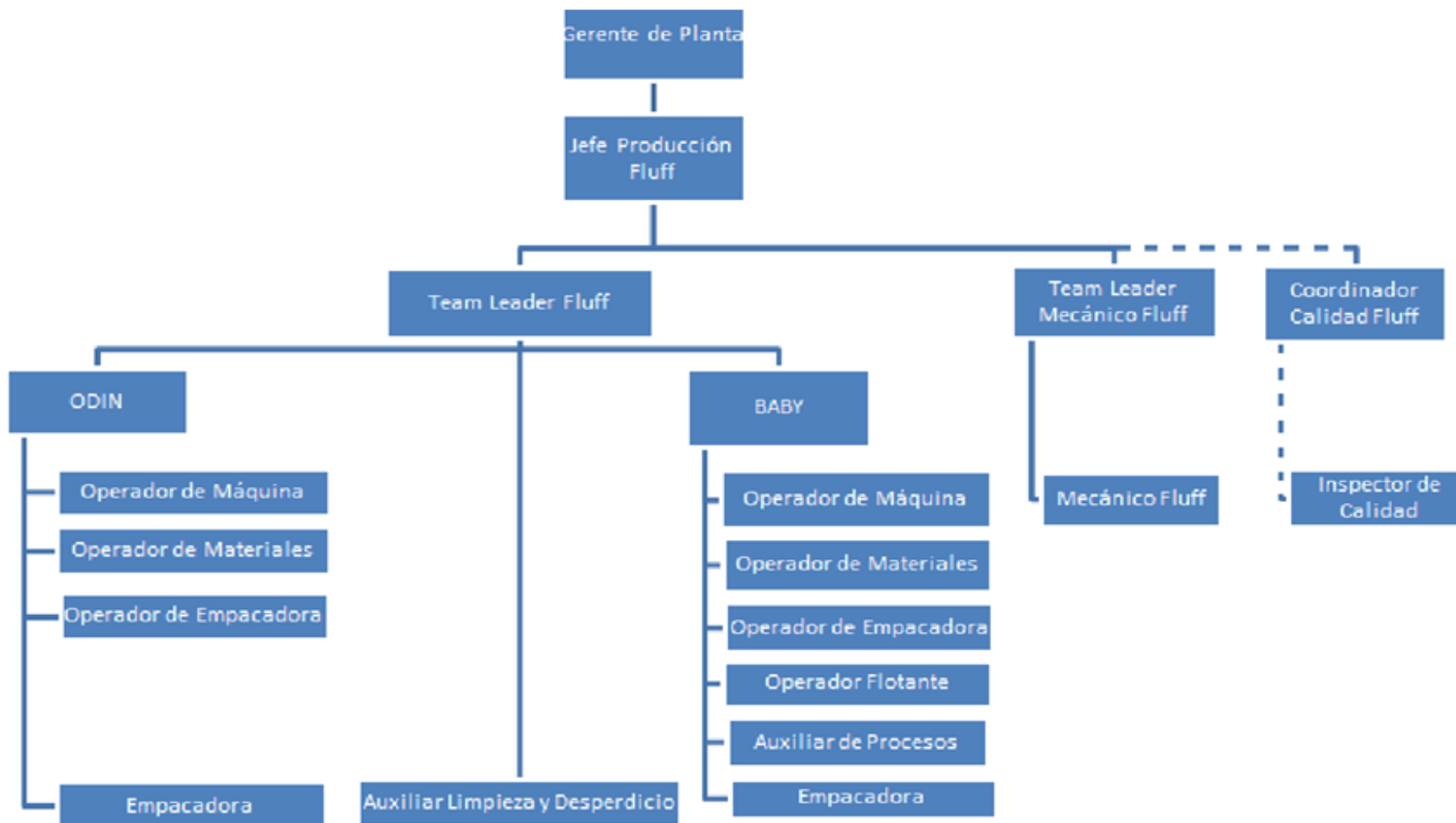


Imagen 2. Organigrama Gerencia Planta. Recuperado de Odiseo/9000doc

PLANTA FLUFF



EC-OGHGH-26/V4

Grupo **famiia**

Imagen 3. Organigrama Planta “Fluff”. Recuperado de Odiseo/9000doc

1.3. Diagnóstico

Actualmente en la empresa Familia Sancela, las remuneraciones se manejan bajo escalafones, es decir, rangos pre establecidos. El manejo de los rangos se los establece de acuerdo a la información que Deloitte & Touche provee a la empresa, la misma genera un informe cada seis meses basado en el estudio salarial del mercado, el cual ayuda a ubicar a la organización en un rango específico de acuerdo al mercado laboral.

Por otro lado, es importante mencionar que cada año existe un alza salarial para cada uno de los puestos de la compañía. Esta alza es un punto más en relación a la inflación existente en el país. En los últimos años, por ejemplo, esta alza en la empresa ha variado entre el 3% y 5%. Es decir, cada persona aumenta su salario en aproximadamente en un 4% cada año.

En Colombia existe ya un formato preestablecido para el levantamiento de los perfiles de cargo. Ecuador en general, se maneja bajo los parámetros que exige Colombia, es por esta razón que en cuanto al levantamiento de descriptivos de perfiles, se lo realizó con dicho formato y únicamente se lo acopló al entorno social de nuestro país, logrando así levantar los descriptivos de cargos en “Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.”

1.4. Justificación

Es de suma importancia para la compañía establecer la remuneración para cada uno de los cargos existentes de acuerdo al perfil correspondiente. Al ser una de las organizaciones de consumo masivo más grande a nivel nacional, con más de 1000 empleados, es vital conocer más a fondo cómo se maneja la planta, cuántas personas hay en cada área, cuáles son sus actividades y el funcionamiento de cada una de las máquinas. Esta información ayudará a definir qué es lo que solicita el cargo, es decir, qué nivel de estudios se requiere, el tiempo de experiencia en actividades similares, entre otros aspectos.

Por otro lado, la realización de este proyecto brindará varios beneficios, como por ejemplo una remuneración adecuada de acuerdo a las actividades de cada colaborador, lo cual a su vez

generará que los trabajadores sean compensados justa y equitativamente en función de las responsabilidades que cada puesto lo requiere.

La remuneración tiene gran importancia tanto para el empleado como para la empresa. En cuanto al empleado representa un medio de vida, de subsistencia, cubriendo las necesidades de los colaboradores.

En la obra “The Motivation at Work” (1993), Herzberg presenta la “Teoría de los dos factores”, donde explica que las personas están influenciadas por dos factores; la satisfacción y la insatisfacción, los cuales se detallan a continuación.

Según Herzberg, *Los factores de higiene o extrínsecos*, son aquellos que están por fuera del control de la persona, como por ejemplo: sueldo, beneficios, políticas de la empresa, relación con los compañeros, ambiente físico, seguridad laboral, entre otros. La motivación extrínseca se refiere a lo que el individuo recibe a cambio de una acción realizada. Los factores higiénicos evitan la insatisfacción de los empleados, es decir no elevan la satisfacción de una manera consistente y de ser así esta no logra mantenerse por mucho tiempo.

Los factores de motivación o intrínsecos, según Herzberg son aquellos que la persona realiza sin ningún tipo de incentivo externo, se trata de los deseos de la persona por realizar alguna actividad. Este factor se relaciona con el cargo que la persona tiene y con las actividades que desempeña, es decir: las actividades laborales, reconocimientos, independencia laboral, responsabilidad y progreso profesional. Estos factores están relacionados con el crecimiento y desarrollo que pueda tener la persona, así como el reconocimiento profesional y su autorrealización. Por otro lado, la motivación intrínseca aparece cuando la persona realiza una actividad sin tener necesariamente un estímulo externo que le conlleve a eso.

De acuerdo a lo mencionado, es importante que existan los factores de motivación y de higiene, para que se pueda generar la satisfacción en los empleados. Se cree que si se combina ambos tipos de motivación (intrínseca y extrínseca) se puede producir un nivel máximo de motivación. La motivación extrínseca puede servir para iniciar una actividad, pero la motivación intrínseca puede conseguir que esta se mantenga, logrando de esta manera que las personas trabajen con mucho más deseo de hacerlo y no como una obligación, alcanzando así mejores resultados en su trabajo y en el ambiente laboral.

Es por esta razón que es importante tener en cuenta aspectos como las actividades laborales, la carga de trabajo y el aspecto salarial, para que los empleados puedan sentirse motivados.

Una remuneración adecuada hace que la empresa sea competitiva en el mercado laboral, retiene colaboradores, ya que al sentir que se valora su esfuerzo, se afianzarán más a su organización. Retener a los colaboradores puede también aportar en la disminución de la rotación de personal, lo cual generará otro tipo de beneficio para la empresa, sobre todo de tipo económico.

Martha Alles, comenta sobre los beneficios de un buen programa de descripción de puestos:

- *“Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.*
- *Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.*
- *Capacitar entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con las ayuda de la descripción de puestos*
- *Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones*
- *Es vital en los planes de sucesión” (Alles, 2006)*

Para este proyecto se ha escogido el área “Fluff” de la empresa, ya que dentro de la planta es un área en la que se realizan diferentes procesos de producción, pues existen dos productos distintos en la misma área, y por lo tanto existen diferentes actividades y cargos, lo cual ayudará a realizar un muestreo dentro de la organización.

1.5. Objetivo general

Valorar los cargos en el área “Fluff” de la empresa “Productos Familia Sancela del Ecuador S.A. para estandarizar los salarios de los cargos basados en factores definidos.

1.6. Objetivos específicos

- Rediseñar los descriptivos de cargos de cada uno de los perfiles existentes dentro del área “Fluff”.
- Definir la remuneración adecuada para cada uno de los cargos tipo del área “Fluff”.
- Elaborar la estructura salarial del área “Fluff”.

2. MARCO TEÓRICO

El tema principal de este proyecto es la valoración de cargos, es por esta razón que primeramente se explica qué es la evaluación de los cargos, para poder entender cómo se llega a la valoración de los mismos.

Según Chiavenato (2009), la evaluación de cargos se refiere al análisis y comparación de lo que conlleva cada cargo para ubicarlos en diferentes rangos de complejidad y determinar el valor que cada uno tiene dentro de una estructura organizacional. Siendo esto una de las bases para generar un sistema de remuneración para las empresas.

Según Martha Alles (2006), la descripción de un puesto es una técnica de recursos humanos que nos permite recoger información básica de un puesto de trabajo en una organización de una manera estructurada. La descripción de puestos es la base de los distintos procesos de recursos humanos.

La descripción de los puestos es uno de los insumos principales que se utilizará para llevar a cabo el presente proyecto. Es necesario analizar los diferentes aspectos y características que tienen los cargos en la empresa para que el salario que perciben los colaboradores sea lo más justo y transparente posible.

De la misma manera comenta Chiavenato (2010), que lo primero es obtener la información necesaria de cada cargo, lo cual se adquiere gracias a la descripción y análisis comparativo de los cargos, para luego establecer criterios definidos. Es importante tomar en cuenta que la evaluación se la hace al cargo como tal, no a la persona que lo ocupa.

Según el libro “Valoración de puestos de trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios” (Fernández Ríos & Sánchez García, 1997), la valoración de cargos establece el valor relativo de los puestos de trabajo. Esto proporciona información que aporta a temas como estructura organizacional, programas de formación y el sistema de remuneración de las empresas para que sea justo, equitativo y aporte a los objetivos de la empresa y de sus colaboradores.

Se debe entender la parte teórica para llevar a la práctica en el presente proyecto. Es necesario describir los puestos, es decir levantar los perfiles de cargo para luego poder evaluarlos según factores determinados. Para esto es necesario revisar los diferentes métodos que puedan servir para la adecuada realización del proyecto.

Según Chiavenato (2010), existen varios métodos para evaluar y valorar los cargos, algunos de ellos son: Método de jerarquización, Método de las categorías predeterminadas, Método de evaluación por puntos, Método de comparación por factores, entre otros.

- El *método de jerarquización* es la clasificación ascendente o descendente de los cargos según su importancia. Se escoge un cargo como referencia y se compara con este el resto de cargos.
- El *método de las categorías predeterminadas*, se divide de manera muy amplia en diferentes categorías de acuerdo a las habilidades y responsabilidades que tenga el cargo.
- El *método de evaluación por puntos* se los describirá más adelante de una manera más amplia y específica ya que es este método el que se utilizará para el presente proyecto.
- El *método de comparación por factores*, es una mezcla de jerarquizar los puestos y clasificar por puntos. Sin embargo no es tan complejo como el método de evaluación por puntos. Se divide en cinco factores que son:
 - Requisitos mentales

- Habilidades requeridas
- Requisitos físicos
- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo

Y se divide en dos etapas; el escalonamiento por factores y la evaluación de los mismos. Sin embargo ha sido un método bastante criticado ya que puede resultar confuso y complicado unir ambas normas.

Existen otros métodos como por ejemplo el *método de graduación*, el cuál según Luz Marina Rueda Rueda (2010) en un artículo de la Universidad UNAD en Bogotá, define niveles en diferentes categorías, se clasifican los puntos en niveles o grados de trabajo establecido. Es decir, se compara el puesto con una escala determinada.

Según Chiavenato (2009), el *método de perfiles y escalas* de HAY, es un método factorial de puntos, el cual utiliza 3 factores y sus escalas tienen una progresión constante. Este método será expuesto más adelante.

En cuanto a las características que tienen los métodos anteriormente señalados, se puede observar que algunos son fáciles de comprender y la valoración puede realizarse de manera relativamente rápida, sin embargo no existen normas concretas para generar grados específicos. Otro de los métodos divide en diferentes categorías pero de una manera muy amplia. En otro método en cambio, los salarios no son constantes por lo tanto la valoración puede estar desequilibrada.

El desarrollo del proyecto se fundamenta en el Método de Evaluación por Puntos (Point Rating) el cual fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott. En 1926 Merrill aplica por

primera vez dicho sistema, el cual a lo largo del tiempo se lo ha ido afinando y hoy en día es uno de los métodos más utilizados en cuanto a evaluación de cargos.

Merrill R. Lott en su libro “Wage Scales and Job Evaluation” (1926), menciona el método de evaluación por puntos, el cual es analítico y cuantitativo. Analítico porque los componentes de cargos se comparan entre ellos mediante factores de evaluación. Y cuantitativo, ya que se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo, obteniendo así una suma total de los valores numéricos (conteo de puntos).

En cuanto al sistema de puntuación, Lott (1926), define claramente ciertos criterios que ayudan a formar un esquema estándar. Este sistema define, las características como factores, y la intensidad como grados. No todos los factores tienen la misma importancia, el valor que lo representa se lo llama ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación es el instrumento de medida a emplear en el presente proyecto.

Merrill R. Lott. (1926) menciona que al haber determinado los grados correspondientes en cada puesto, y de acuerdo a la puntuación establecida, se podrá obtener el valor representativo del puesto. Este valor en puntos será transformado a una cantidad monetaria, siendo éste el salario que percibirán los empleados de la compañía dependiendo del cargo que ocupen.

Merrill R. Lott. (1926) comenta que el método de evaluación por puntos se basa en el análisis de cargos y requiere de las siguientes etapas:

- Seleccionar los factores para valorar los puestos de trabajo, estos factores se clasifican de la siguiente manera:
 - Requisitos Intelectuales
 - Requisitos Físicos
 - Responsabilidades Implícitas

- Condiciones de trabajo
- Ponderación de los factores y sub factores.
- Establecimiento de Grados.
- confección del Manual de Valoración.
- Estructura Salarial.

Es importante también tomar en cuenta otras teorías más actuales que permitan complementar el proyecto. Idalberto Chiavenato habla del concepto, tipos de cargo, y todo lo relacionado con los descriptivos de cargos. “El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.” (Chiavenato, 2009) “Los cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio”. (Chiavenato, 2009)

El momento en que se analizan los cargos se debe tomar en cuenta también los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener el ocupante para tener un buen desempeño. Se revisa los requisitos que impone el cargo para la persona que lo vaya a ocupar.

Chiavenato (2010) menciona que el momento en que se describe un cargo se define qué hace el ocupante del cargo, cómo lo hace, en qué condiciones y porqué lo hace. Es por esto que en el formato para describir un cargo debe tener por lo menos los siguientes aspectos: nombre del cargo, resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Menciona también tres tipos de métodos distintos para la recopilación de información de los cargos.

El *primer método* es la entrevista, en este caso la persona que esté a cargo del levantamiento de perfiles debe gestionarla, ésta puede ser individual, es decir se la realiza a un representante

de cada cargo, también puede ser grupal, por lo que se hace la entrevista a todas las personas que ocupen un mismo cargo y por último las entrevistas con el superior de dicho cargo.

El *segundo método* es el cuestionario, es parecido a la entrevista ya que debe estar la persona encargada del levantamiento de perfiles y el o los ocupantes del cargo. Sin embargo en este caso la persona que ocupa el cargo será quien llene la información.

El *tercer método* es la observación, en este caso la persona encargada de levantar el perfil debe observar lo que el ocupante del cargo realiza en su puesto de trabajo. Este método se aplica sobre todo en cargos sencillos o repetitivos, como por ejemplo en operadores de máquina.

Es importante mencionar que en el caso de este proyecto se pusieron en práctica el segundo y tercer método. La persona responsable de levantar los perfiles de cargo realizó los cuestionarios tanto con un representante de cada cargo como con el superior y también se observó las actividades que realizan los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Chiavenato (2010), menciona también dos tipos de salarios, el salario nominal y el salario real. El primero se refiere a la representación de dinero fijado en el contrato laboral para remunerar el cargo ocupado. El salario real representa la cantidad en bienes o en beneficios que el empleado adquiere mensualmente. La valoración de cargos es justamente para definir el salario nominal que percibe cada persona en la empresa.

Chiavenato comenta “Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”. (Chiavenato, 2009) Por lo tanto, sugiere el sistema que se debe diseñar para alcanzar los objetivos de la administración de salarios. Los objetivos son:

- *“Motivación y compromiso del personal*

- *Aumento de la productividad*
- *Control de costos*
- *Tratamiento justo de los empleados*
- *Cumplimiento de la legislación*". (Chiavenato, 2009)

Existen varios tipos de métodos para evaluar los cargos, entre ellos el "Método de Evaluación por puntos: denominado evaluación por factores y puntos (point rating), creado por Merrill Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en el mundo". (Chiavenato, 2009)

Chiavenato (2009), señala también las etapas que utiliza el método:

- Elaboración de la descripción y análisis de los cargos que se van a evaluar.
- Elegir factores de evaluación de cargos, los cuales sirven de criterios para comparar y evaluar los cargos.
- Definir los factores de evaluación, cada uno debe servir de medida para cada cargo.
- Cada factor de evaluación debe tener grados de variación. Estos grados representan los valores que tiene cada factor.
- Ponderar los factores de evaluación.
- Asignar puntos a los grados de los factores de evaluación. La ponderación de los factores de evaluación establece la base para la escala de puntos de cada factor.

Adicionalmente también el "Método Hay", presenta de un conjunto de procedimientos para determinar la importancia que tiene un puesto en comparación con otros, teniendo en cuenta el aporte que éste genere a la compañía.

Hay Group fue fundado en 1943 por Edward N. Hay, quien desarrolló muchas de las prácticas de la gestión humana y organizacional. A partir de la década de los 50 comienza a desarrollar la metodología de “Evaluación de puestos, perfiles y escalas”.

Este método se basa objetivamente en conceptos concretos para proporcionar información clara de los diferentes puestos. En 1951 se creó la escala de guías y fue desarrollándose y mejorando con el paso del tiempo, según lo menciona en su página web. (Hay Group, 2014)

En el transcurso del presente proyecto, este método se fue acercando cada vez más a lo que la compañía necesita en cuanto a la valoración de cargos. Es por esta razón que se definió que el “Método Hay” es uno de los métodos que más información brindará para el actual proyecto.

Hay Group (Hay Group, 2014) desarrolla tres factores:

- *Competencia*, se refiere a los conocimientos, capacidades y habilidades que tiene una persona, los cuales le permiten desarrollarse de manera adecuada para cumplir con el objetivo del cargo.
- *Solución de problemas*, es la aplicación de las *Competencia* que el trabajador debe buscar para solucionar los diversos problemas que demande el cargo.
- *Responsabilidad*, se refiere a la capacidad de compromiso o de cuidado de una persona consigo misma y con todo su alrededor. Es el actuar consciente de la persona, frente a las diferentes decisiones que se tomen en el puesto y lo que esto pueda generar en la organización.

Según Hay (Hay Group, 2014) la exigencia de un puesto se basa en tres factores universales, “saber”, “pensar” y “actuar”.

- *Saber* tiene que ver con lo teórico-práctico y se relaciona con lo humano. Son los conocimientos, experiencias y habilidades.

- *Pensar* es la habilidad, y de cierta forma el desafío que tiene la persona para resolver los problemas.
- *Actuar* es la destreza para lograr los objetivos y el impacto que esto genera.

Los factores anteriormente detallados se relacionan entre sí. El factor “competencia” en este caso vendría a ser el “saber”, es decir los conocimientos, lo que conoce una persona para lograr la finalidad u objetivo que tenga dicho cargo. La “solución de problemas” se refiere al “pensar”, es decir, el análisis que hace una persona para poder generar soluciones. Y por último la “responsabilidad” es el “actuar”, que en este caso hace referencia a la actividad que ejecuta una persona para lograr los resultados.

Es importante tener en cuenta que, según el “Método Hay” (Hay Group, 2014) la descripción del objetivo de un cargo se logra utilizando de manera interrelacionada estas tres actividades: saber, pensar y actuar, a los cuales no se los puede tratar como elementos separados.

El uso de estos métodos es indispensable para que la empresa pueda velar por su recurso más importante que son las personas y mantenerlo en función de la visión y misión de la empresa.

Después de un análisis profundo por parte del comité que se designó para elaborar el proyecto, se definió que estos tres factores son el insumo principal para la realización adecuada y satisfactoria del mismo. Sin embargo, es importante también hacer uso de otras teorías como la de Chiavenato y Hay sobre la valoración por puntos, para poder abarcar todas las necesidades que tiene la compañía y así valorar de manera adecuada a los cargos. En el siguiente capítulo se exponen dichas teorías.

3. MARCO METODOLÓGICO

La metodología de este proyecto es una “Investigación aplicada”, la cual según José Padrón G. (2006) se refiere al tipo de estudio científico, el cual está orientado a la resolución de problemas en la vida cotidiana, y al controlar situaciones de una manera práctica.

Es importante mencionar brevemente la situación actual de la valoración de cargos en la empresa. En un comienzo las personas responsables del proyecto eran: Director Corporativo de Gestión de Información y Proyectos, la Directora de Compensación y Beneficios en Colombia, Gerente de Recursos Humanos, y Jefe de Desarrollo Organizacional en Ecuador y como soporte Analista de Desarrollo Organizacional en Ecuador.

Este proyecto comenzó en Ecuador a mitad del año 2012. En Febrero 2013 se reestructura la compañía en algunas áreas como la de Desarrollo Organizacional, eliminándose el cargo de Jefatura. Hasta ese momento se habían levantado los perfiles de la compañía y se estaban definiendo los factores, para valorar los perfiles de cargo.

Debido a la eliminación del cargo de Jefe de Desarrollo Organizacional, el proyecto queda en manos del Gerente de Recursos Humanos. En este momento el aporte o apoyo que tenía la Analista disminuye notablemente ya que la información es bastante confidencial y los Directores Corporativos en Colombia se vuelven celosos de la información utilizada para el proyecto.

La autora del proyecto ocupa actualmente el cargo de Analista de Desarrollo Organizacional, quien a partir de ese momento realiza el resto del proyecto por su propia cuenta. Por lo tanto, la valoración de los factores de los perfiles, las bandas salariales y los resultados obtenidos es diferente a los que actualmente se está manejando en la empresa “Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.” Es importante mencionar también que en la empresa todavía no pone en

marcha el proyecto, todavía se encuentran valorando los cargos de toda empresa y se espera comenzar en julio del presente año.

Para lograr el proyecto, son importantes algunos aspectos, como por ejemplo que la Gerencia General esté de acuerdo con la propuesta, se debe contar con la colaboración por parte de los empleados, y el presupuesto debe ser aceptado por parte de la empresa.

Para la realización de los talleres se invirtió US\$ 2000 (dos mil 00/100 dólares americanos) por la visita de dos personas de Colombia y para los materiales y refrigerios.

En cuanto al presupuesto para cerrar las brechas salariales del personal del área “Fluff”, se ha presupuestado un monto de US\$ 10000 (diez mil 00/100 dólares americanos). Este monto se definió en base a lo que le costó a Colombia años atrás cuando hizo este proyecto en un área similar a la “Fluff”.

Recursos Humanos será responsable de poner en marcha el proyecto y dará seguimiento al cumplimiento del mismo. Se organizó una reunión en la que participaron los directivos encargados del proyecto, el Gerente General, el Gerente de Gestión Humana y la Jefe de Desarrollo Organizacional del área de Recursos Humanos en Ecuador.

El motivo de esta reunión fue definir ciertos aspectos que se deben tomar en cuenta para el proyecto de valorización de cargos en la empresa “Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.”. En esta reunión los directivos expusieron una presentación llamada “Proyecto Compensación Ecuador” (Anexo 1), en la cual mostraron lo que necesitaban conocer de la empresa y los pasos a seguir para llevar a cabo el proyecto. Se obtuvo la autorización del Gerente General para comenzar con el proyecto y se calculó el presupuesto en base a lo que en Colombia habían gastado años atrás cuando realizaron la valoración de los cargos.

Se definió un comité el cual se conformó por los directivos de Colombia, y la jefe de Desarrollo Organizacional. El Gerente de Recursos Humanos no participó de manera directa con el proyecto, sin embargo se lo mantuvo informado de los pasos y novedades que se presenten. La Analista de Desarrollo Organizacional es quien dio soporte en las actividades, como por ejemplo la logística de los talleres, visita a los lugares de trabajo, soporte en el levantamiento de los perfiles y demás.

Posteriormente se programó una reunión con los jefes de cada área de la planta para explicarles el proyecto a realizar. Este paso se enfocó a crear un espacio de sensibilización hacia el proceso de levantamiento de cargos, en donde se presentó el cronograma de reuniones a realizarse con cada una de las áreas, la modalidad de las actividades, la importancia de la información levantada, el formato a emplear, y ciertos parámetros para el levantamiento de la información. A estas reuniones asistieron los jefes de la planta junto con el comité anteriormente mencionado.

Fue muy valioso conversar con los jefes, ya que se presentaron algunas inquietudes que se pudieron solventar en ese momento, como por ejemplo en base a qué se va realizar la valoración de cargos, cuánto tiempo durará el proyecto y quién se encargará de dar seguimiento en el futuro. Además se les comunicó que los jefes son quienes deben transmitir a sus colaboradores la importancia y responsabilidad que tienen en cuanto a la información que detallen en los formatos de los perfiles de cargo.

Posteriormente se realizaron talleres en los que participó un ocupante de cada cargo involucrado, para levantar dichos perfiles. Los participantes fueron convocados con una semana de anticipación, para ello se utilizaron volantes y carteleras. Los talleres los condujo el Director Corporativo de Gestión de Información y Proyectos y la Directora de Compensación y Beneficios, y como soporte asistió la Jefe y Analista de Desarrollo Organizacional.

A cada uno de los talleres asistieron entre 11 y 15 personas y cada uno tuvo una duración de aproximadamente dos horas. Se expusieron las diapositivas “Taller Descripción de cargos” (Anexo 2) explicando cada una de las partes del formato a llenar y se dieron ejemplos para que sea más comprensible para los trabajadores. Ellos realizaron preguntas, lo cual permitió que quede claro para todos.

Se organizaron visitas a la planta, para poder conocer más sobre las actividades del personal en sus áreas de trabajo y así entender de mejor manera las responsabilidades que cada uno de ellos tiene en el día a día. Esta información ayudaría más adelante para la realización de talleres y asesorar adecuadamente a los jefes involucrados el momento de la revisión de los perfiles.

Esta visita a la planta brindó información sobre el funcionamiento de cada máquina y por lo tanto el trabajo que debe realizar cada persona dentro del área.

Posteriormente se realizaron reuniones individuales con los jefes de áreas para validar la información obtenida acerca de cada uno de los cargos. Estas reuniones fueron mucho más personalizadas, pues asistió únicamente el jefe del área y la Jefe de Desarrollo Organizacional.

El propósito de las reuniones era verificar que la información levantada esté acorde a las actividades que los colaboradores ejecutan. Esto fue de gran importancia, ya que, a pesar de que se realizaron las visitas a la planta, había actividades técnicas muy complejas, provocando su difícil comprensión lo que a su vez complicaba la futura valoración.

Con los perfiles de cargos ya levantados, se definió el proceso de la valoración de cargos de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

- Definir factores y sub factores a valorar de cada uno de los perfiles levantados.

- Crear grados para cada factor.
- Determinar la puntuación de cada factor
- Elaborar la estructura salarial sobre la base de la información obtenida.

Los factores de valoración generaron la remuneración adecuada para cada perfil de acuerdo a la información levantada, con la cual se podrá cumplir con el objetivo propuesto.

3.1. Levantamiento de perfiles

En el mes de Junio de 2012 se realizó el levantamiento de los perfiles de cargo de toda la compañía, entre ellos los del área “Fluff”. Como el proyecto estaba a cargo de los directivos de Colombia, se programó una visita a Ecuador para poder hacer el levantamiento en conjunto y que la información esté homologada en ambos países.

Este nuevo proyecto se lo denominó “Taller de Levantamiento de Información para Descriptivos de Cargos” según la metodología de Desarrollo Organizacional Colombia. Para esto, Recursos Humanos envió al Gerente y Jefe del área “Fluff”, correos electrónicos comunicando acerca del nuevo proyecto.

Se llevaron a cabo varios talleres, uno por cada área de la organización. En el caso del área “Fluff” asistió un representante por cada cargo, es decir el Jefe de producción, Team leader de producción, Team leader mecánico, Mecánico, Operador de máquina, Operador de materiales, Operador empacador, Operador flotante, Auxiliar de procesos, Empacador y Auxiliar de limpieza y desperdicios.

Los talleres se realizaron en la planta Lasso con una duración aproximada de dos horas. Se dieron algunas indicaciones a los participantes de cómo llenar el formato, tales como: “hay que ser claros, concisos, utilizar frases sencillas, ser específicos y utilizar verbos de acción”.

Se expuso la presentación en diapositivas y el formato de los perfiles para explicar de manera más clara cada uno de los campos a llenar. En el transcurso de los talleres se fueron respondiendo varias inquietudes de los trabajadores. Hubo gran aceptación por parte de los participantes, se pudo observar gran interés ya que la mayoría de ellos no conocía sobre esto y tampoco lo habían hecho anteriormente. Fueron muy abiertos y contaban más a detalle de sus actividades diarias. Fue algo muy valioso tanto para los trabajadores como para los capacitadores, ya que los trabajadores pudieron comprender las razones del porqué son fundamentales varios de los requisitos que se solicitan cuando ingresa una persona a la compañía. A su vez, Desarrollo Organizacional pudo comprender de mejor manera las actividades de los trabajadores, así como también de sus necesidades en el cargo.

Como dificultades se pudo observar que, para algunos de los participantes, resultó un poco complicado llenar la parte de las responsabilidades y actividades, pues se les dificultaba el momento de redactar, de cómo transmitir lo que querían decir y cómo agrupar las responsabilidades.

Previo a los talleres se definió el formato que se va a usar. Como se había mencionado anteriormente, el formato definido para este proyecto se lo creó en base al que tiene Grupo Familia Colombia, y se realizaron únicamente ciertas adecuaciones, de acuerdo al medio y a las necesidades de este proyecto. (Anexo 3). En este formato se podrá encontrar la siguiente información:

- Nombre del cargo
- Gerencia a la que pertenece
- Área a la que pertenece
- Localización Geográfica
- Cargo Jefe inmediato
- Fecha de revisión
- Misión general del cargo
- Descripción de funciones y responsabilidades

- Número de personas a cargo
- Relación con personas internas y externas a la compañía
- Toma de decisiones
- Formación académica
- Conocimientos específicos necesarios
- Experiencia laboral
- Competencias
- Otros

Como se mencionó anteriormente, durante los talleres se explicó cómo llenar el formato y se solventaban las dudas existentes en ese momento, pero ya el levantamiento de la información, lo debían hacer las personas que asistieron a los talleres con el resto del equipo de cada uno de los cargos, para que esté validado por todos los integrantes de cada cargo.

Es importante aclarar que este formato también les fue enviado por correo electrónico a cada uno de los representantes de los cargos en el formato digital, ya que se encuentran indicadores en cada una de las celdas a llenar, para que se entienda de mejor manera el momento en que los trabajadores realicen la tarea.

3.2. Proceso de producción en área “Fluff”.

El área “Fluff” se encuentra apartada del resto de máquinas de papel. Al ingresar es obligatorio ponerse todos los equipos de protección, como zapatos de punta de acero, mascarilla, tapones para los oídos y gorra para el cabello.

En esta área se pueden observar dos máquinas grandes, a las cuales se les llama “Baby” y “Odin”. En la primera fase de la máquina “Odin” se encuentra el operador de materiales y el operador de máquina. El operador de materiales se encarga de la preparación de la pulpa. La pulpa es la materia prima con lo que se elabora el producto, tanto las toallas higiénicas como

los pañales. Este producto se lo introduce en la primera parte de la máquina, a lo que se llama “molino”. Aquí es donde la pulpa se desintegra, se convierte en una especie de algodón para poder manipularla e ir formando las toallas higiénicas.

Este material ya desintegrado cae en unas bandas las cuales van dando la forma de la toalla higiénica. Al mismo tiempo cae un material llamado “sap”, es lo que absorbe la humedad en la toalla. Posteriormente en la máquina pasa una tela delgada la cual cubre a este material parecido al algodón. Luego se aumenta un producto llamado “sublayer” que es como un “sticker” con la forma que tiene internamente la toalla, esto sirve para que se distribuya de mejor manera la humedad.

Luego se aumenta la “silicona”, es como una pega que se encuentra a altas temperaturas y pega los diferentes tipos de “alas” que tenga la toalla. En este paso de producción se encuentra ubicada la persona encargada de calidad quien controla que las toallas estén cumpliendo con todos los parámetros establecidos. Este cargo no pertenece directamente al área “Fluff”, sin embargo conviene incluir esta información para poder entender el proceso completo.

Luego la máquina dobla de cierta forma a la toalla y se introduce un material que se llama “singler up” que es el plástico que envuelve a la toalla. Este plástico es sellado y cortado únicamente con calor.

Hasta este momento en cada etapa de la elaboración de la máquina hay sensores que revisan que la toalla cumpla con los parámetros establecidos, el momento en que se detecte alguna anomalía inmediatamente suena una sirena y los encargados deben dar una solución. Hay fallas que se pueden arreglar únicamente enviando la información necesaria a una computadora, sin embargo, hay otras veces que la falla requiere que se pare la máquina, se vuelva a parametrizar y arranque nuevamente.

Luego la máquina va contando las toallas higiénicas, dependiendo del número de toallas que deba ir en cada paquete, lo cual se establece previamente. En otra parte de la máquina se

introduce el plástico que va a contener a las toallas higiénicas, y se van haciendo paquetes, los cuales de igual manera, se sellan únicamente con calor. Se imprime el código de referencia y la fecha de elaboración del producto.

Por último ya manualmente se guardan estos paquetes de toallas en las cajas, a esto se le llama “paletizar”, y envían a la bodega para luego realizar la distribución del producto. Otra manera de empaçar es en fundas grandes a lo que se llama “bultos” para también ser distribuidos.

Tanto el operador de materiales como de máquina están ubicados desde que se introduce la pulpa hasta que la toalla sale ya en sus paquetes individuales, sin embargo para entender su diferenciación de mejor manera, el operador de materiales se encarga de alimentar todo el tiempo la máquina no solo con la pulpa, sino también con todos los materiales que van creando la toalla anteriormente mencionados, por ejemplo, el material para los adhesivos o el material para envolver la toalla unitariamente y el otro tipo de plástico que une las toallas formando paquetes. De hecho también se encarga de revisar que se esté enviando la cantidad adecuada de “sap” y de “silicona”.

El operador de máquina es en cambio quien tiene más experiencia, entonces debe estar pendiente de todo el proceso y se encarga de limpiar constantemente la máquina, ya que tiene un mayor conocimiento del manejo de la misma. El momento en que suene la sirena o la persona encargada de calidad de la señal de que existe alguna falla en el producto, es el operador de máquina quien se encarga de solucionar el problema.

El operador de la empacadora, se encarga del proceso de empaçar el producto en la máquina, es decir, revisar que estén bien selladas las toallas, al igual que los paquetes. Revisar también que esté impresa la información correcta y que se encuentre en el lugar adecuado.

Para finalizar, las empacadoras se encargan de la última fase del proceso, empacar el producto. Esto depende de cómo se haya establecido la producción, ya que pueden ser por ejemplo, cajas de paquetes o fundas de varios paquetes, es decir se los une en “six pack”. Por lo tanto los responsables de estas funciones deben empacar en estas fundas grandes y también guardan en las cajas anteriormente mencionadas.

Por otro lado, la máquina “Baby”, se maneja de manera bastante parecida a la “Odin”. El proceso de pañales es muy similar al de las toallas, se utiliza la misma pulpa, el mismo absorbente, las mismas telas y los mismo adhesivos, sin embargo hay algunas diferencias, como por ejemplo, cambia la forma de los adhesivos que da la misma máquina y el lugar donde se ubican, en este caso es en la parte donde se ubica de la cintura del bebé.

La forma del producto como tal que genera la máquina también es diferente. Se ponen los elásticos que tienen los pañales y se les da la forma requerida. De igual manera el producto se lo va empacando en las fundas, sin embargo a diferencia de las toallas aquí no se empaca por unidad.

Existe una persona que se encuentra revisando el producto, la impresión y los adhesivos, y es quien da la señal si existe alguna falla en el producto. Todo el personal de los diferentes cargos se encarga de las mismas actividades que en la “Odin”.

El total de producción al día tiene un promedio de 660 piezas por minuto y un total de 3120 cajas en el caso de las toallas. Y en cuanto a los pañales se produce aproximadamente 360 piezas por minuto dando un total de 2340 cajas.

Como se señaló anteriormente, conocer el proceso de las máquinas, genera una gran ayuda para poder revisar los perfiles y entender de mejor manera las correcciones que señalan los jefes.

Una vez levantado cada uno de los perfiles, se organizaron reuniones con el Jefe del área para poder validar la información del personal que tiene a cargo. De igual manera se programaron reuniones con el Gerente de Planta para validar la información del perfil de Jefe de producción. En ambas reuniones se realizaron correcciones o precisiones en los perfiles.

Después de dichos cambios, los perfiles fueron presentados a la Gerencia General, para su validación y aprobación definitiva. Los perfiles levantados se los puede encontrar en los anexos (Anexo 4).

CRONOGRAMA REUNIONES		
FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSIBLE
05/06/2012	Taller de levantamiento de perfiles de cargo del área "Fluff"	Un representante de cada cargo
14/06/2012	Revisión de los perfiles levantados (Team Leader, Mecánicos y Operadores)	Jefe del área
14/06/2012	Revisión del perfil levantado "Jefe de producción"	Gerente de Planta

Gráfico 1. Hidalgo (2013) "Cronograma reuniones".

3.3. Valoración de cargos

Grupo Familia a nivel mundial tiene una meta para el 2018 a la cual se le ha denominado "MEGA" Meta Grande y Ambiciosa. Esta meta es de tipo monetario, sin embargo para cumplir con la "MEGA" se debe realizar algunas actividades dentro de la compañía. Una de ellas es asegurarse de que todos los empleados tomen las mejores decisiones y trabajen de la mejor manera, para así cumplir con las metas de la organización.

Según el documento de la empresa “Plan Estratégico MEGA 2018”, se han definido varios objetivos estratégicos en diferentes ámbitos de la organización, por ejemplo en áreas como Mercadeo, Finanzas, Tecnología, como también Recursos Humanos. Es importante profundizar acerca de este objetivo, pues la empresa lo manifiesta de la siguiente manera: “generar una cultura que facilite la innovación y excelencia de los trabajadores y mejorar la calidad de vida de los mismos generando bienestar en sus vidas”. (Productos Familia Sancela del Ecuador S.A., 2012)

Según el documento de la empresa “Plan Estratégico Desarrollo Organizacional”, Desarrollo Organizacional tiene seis pilares de objetivos estratégicos, los cuales son mencionados brevemente a continuación:

- ***“Lugar para trabajar:*** *Ser uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia y en los países donde se opera, propiciando experiencias laborales memorables.*
- ***Liderazgo:*** *Gestionar el modelo de liderazgo del Grupo Familia, impactando positivamente el clima laboral, la productividad y el desempeño.*
- ***Talento:*** *Tener las personas adecuadas haciendo lo adecuado.*
- ***Cultura:*** *Gestionar la cultura del Grupo Familia, promoviendo la excelencia y la innovación, reconociendo la diversidad y gerenciando el cambio.*
- ***Conocimiento:*** *Promover la gestión del conocimiento como una ventaja competitiva de la Organización.*
- ***Aliado estratégico*** *Ser un aliado estratégico de la organización ofreciendo soluciones integrales que generen valor a través de la gestión de nuestro talento”. (Productos Familia Sancela del Ecuador S.A., 2012)*

Para llegar a la meta propuesta, se debe trabajar en varios aspectos. Uno de ellos es el salario que cada uno de los trabajadores percibe, ya que es importante tener en cuenta las diferentes necesidades que tengan los trabajadores para que ellos puedan sentirse bien y por ende tener un buen rendimiento en sus labores y que su trabajo sea eficiente. Es por esta razón que el

proyecto de la valoración por puntos se considera que va a generar gran aporte para la “MEGA”.

Para poder realizar el análisis de la valoración de los cargos, en este caso por puntos, es necesario definir los factores y sub factores con una valoración gradual en cada uno de ellos. En este caso se decidió utilizar los factores que menciona Hay, *saber, pensar y actuar*, y se irán detallando los sub factores a medir en cada uno de los perfiles. La empresa matriz en Colombia hace algún tiempo puso en práctica la valoración de cargos y lo aplicó a todos los cargos existentes en Colombia. Este proyecto ha traído grandes beneficios, como reducir la rotación de personal, generar un buen clima laboral, entre otros aspectos. Es por esta razón que se planea implementar el mismo proyecto en las diferentes filiales y se ha decidido comenzar por Ecuador.

Es importante tomar en cuenta algunos aspectos que se diferenciarán en ambos países para llevar a cabo de manera adecuada el proyecto. Por un lado si bien es cierto, son países vecinos, sin embargo el entorno social, la economía del país, la cultura y las leyes son distintos, por tal motivo es necesario realizar algunos cambios y adecuaciones para que el proyecto encaje de manera adecuada en la sociedad ecuatoriana.

Esta matriz se llama “Plantilla de valoración de cargos Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.” (2012), la cual fue la base para poder realizar la valoración de cargos en Ecuador. Se hicieron algunos cambios de redacción, y se modificaron o eliminaron algunos factores que no correspondían a las necesidades de la empresa en Ecuador.

A continuación se describen las tres cualidades generales, los factores y sub factores correspondientes:

SABER, PENSAR Y ACTUAR		
CUALIDADES GENERALES	FACTOR	SUB FACTOR
SABER	FACTOR 1: CONOCIMIENTO Y HABILIDAD GERENCIAL	CONOCIMIENTO
		HABILIDAD GERENCIAL
		ROL DEL CARGO
	FACTOR 2: HABILIDADES DE COMUNICACION Y NEGOCIACION	CONTACTO
		CONTENIDO DE LAS RELACIONES
PENSAR	FACTOR 3: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	COMPLEJIDAD CONCEPTUAL
		GUÍAS DE APOYO
ACTUAR	FACTOR 4: RESPONSABILIDAD SOBRE LOS RESULTADOS	IMPACTO DEL CARGO
		AUTONOMÍA PARA ACTUAR

Tabla 4. Hidalgo (2013). "saber, pensar, actuar". Adaptado del documento "Plantilla de Valoración de Cargos Familia Sancela S.A." (2012)

3.3.1. Cualidad “saber”

3.3.1.1. Factor 1.- Conocimiento y habilidad gerencial

El factor 1 está dentro del “saber”, tiene que ver con el conocimiento, es decir, la parte teórica que debe conocer la persona sobre ciertas actividades específicas, ya sea por los estudios realizados o por la experiencia en este o en cargos similares.

Dentro de este factor hay 3 sub factores: “Conocimiento”, “Habilidad Gerencial” y “Rol de cargo”, los cuales se detallan a continuación:

Sub factor 1.1: “*Conocimiento*” se dividirá en la parte académica y en la experiencia. En cuanto a lo académico, se refiere al conjunto de conocimientos adquiridos a través de estudios formales. Existen siete niveles, siendo “bachiller” el más bajo y “doctor” el más alto.

Cada uno se clasifica en subniveles, los cuales hacen referencia al tiempo de experiencia que tenga la persona en el campo específico, lo cual es necesario para el desarrollo adecuado de las responsabilidades asignadas al cargo. Existen tres posibilidades: “mas, cero ó menos” dependiendo de la necesidad del perfil del cargo a analizar. “Menos” es cuando se tiene hasta 3 años de experiencia con el título en el grado de estudios formales respectivo”. “Cero” es entre 3 y 5 años de experiencia con el título en el grado de escolaridad respectivo y “mas” es cuando la persona tiene más de 5 años de experiencia con el título en el grado de escolaridad respectivo.

Sub factor 1.2: “*Habilidad gerencial*”, esto se refiere a la capacidad de coordinar y dirigir diferentes funciones, procesos y recursos para poder llegar a los resultados esperados. Será dividida en cinco niveles siendo de tipo “inexistente” el nivel más bajo y “alta” el nivel más alto. “Inexistente” se refiere a la ejecución de actividades, las cuales suelen ser sencillas y específicas. En el nivel “alta”, es cuando se necesita de una planeación estratégica de todas las áreas que conforman la empresa o unidad de negocio.

Sub factor 1.3: “*Rol del cargo*”, es el rol que tiene la persona en el cargo que se está analizando. Los niveles de este sub factor se los puede entender por su propio nombre y son: “Miembro de equipo”, o “Líder de equipo”.

A continuación se presenta la Tabla No. 5 que describe las características del Factor 1:

FACTOR 1: CONOCIMIENTO Y HABILIDAD GERENCIAL					
FACTOR	SUB FACTOR	NIVELES			
FACTOR 1: CONOCIMIENTO Y HABILIDAD GERENCIAL	CONOCIMIENTO	A	BACHILLER	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA
		B	TÉCNICO	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA
		C	TECNÓLOGO	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA
		D	PROFESIONAL	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA
		E	ESPECIALISTA	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA
		F	MAGISTER	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA
		G	DOCTOR	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA
	HABILIDAD GERENCIAL	I	INEXISTENTE		
		II	MINIMA		
		III	MODERADA		
		IV	MEDIA		
V		ALTA			
ROL DEL CARGO	1	MIEMBRO DE EQUIPO			
	2	LIDER DE EQUIPO			

Tabla 5. Hidalgo (2013). "Factor 1". Adaptado del documento "Plantilla de Valoración de Cargos Familia Sancela S.A." (2012)

3.3.1.2. Factor 2.- *Habilidades de comunicación y negociación*

El segundo factor, sigue siendo parte del “saber”, es decir lo que conoce la persona. En este caso se refiere a la destreza que requiere la persona para tener una comunicación adecuada tanto con la gente interna como externa a la compañía. Es importante tener en cuenta que se evalúa no solo la comunicación sino también la capacidad de relacionarse con dichas personas.

En este factor hay 2 sub factores: “Contacto” y “Contenido de las relaciones”. Se detallan a continuación:

Sub factor 2.1: “*contacto*” se divide en tres niveles, diferenciando si el tipo de comunicación se da con una persona interna a la compañía, externa o ambas opciones.

Sub factor 2.2: “*contenido de las relaciones*” se refiere a la habilidad para negociar y relacionarse que el cargo requiere para el cumplimiento de las actividades correspondientes. Puede ser de tipo básico, moderado, importante y superior. El nivel “básico” es cuando la persona solicita, transmite información y logra tener cooperación para actividades rutinarias, mientras que “superior” hace referencia a que la persona logra un alto impacto en los resultados de las actividades.

A continuación se presenta la Tabla No. 6 del factor 2:

FACTOR 2: HABILIDADES DE COMUNICACION Y NEGOCIACION			
FACTOR	SUB FACTOR	NIVELES	
FACTOR 2: HABILIDADES DE COMUNICACION Y NEGOCIACION	CONTACTO	A	INTERNO
		B	COMBINADO
		C	EXTERNO
	CONTENIDO DE LAS RELACIONES	I	BÁSICO
		II	MODERADO
		III	IMPORTANTE
		IV	SUPERIOR

Tabla 6. Hidalgo (2013). "Factor 2". Adaptado del documento "Plantilla de Valoración de Cargos Familia Sancela S.A." (2012)

3.3.2. Cualidad pensar

3.3.2.1. Factor 3.- Solución de problemas

El factor 3 "Solución de problemas" hace referencia al "pensar", se refiere a la manera en la que la persona analiza y soluciona los diferentes problemas que se pueden presentar en el desarrollo de su trabajo. Se divide en dos sub factores que son "Complejidad conceptual" y "Guías de apoyo".

Sub factor 3.1: "*Complejidad conceptual*" se subdivide en tres niveles que evalúan el proceso mental que demanda el cargo, tomando en cuenta la dificultad del problema y con la frecuencia que se presenta. Los niveles para este sub factor son: "semejantes", "diversos" y "nuevos". El menor nivel "Semejantes" son situaciones simples y se repiten constantemente. Mientras que el mayor nivel, "Nuevos" se refiere a situaciones mucho más complejas y que no se han presentado anteriormente.

Sub factor 3.2: “*Guías de apoyo*” se refiere a las pautas que tiene el colaborador como apoyo para solucionar los posibles problemas. Este sub factor tiene cinco niveles que son: “Instrucciones específicas”, “Instrucciones generales”, “Normas estructuradas”, “Procedimientos definidos”, y “Políticas generales”. El menor nivel “Instrucciones específicas” son instrucciones sencillas dadas por el inmediato superior, mientras que el mayor nivel “Políticas generales” hace referencia a objetivos que ya están definidos en el plan estratégico de la empresa.

A continuación en la Tabla No. 7 se detalla la información del Factor 3:

FACTOR 3: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
FACTOR	SUB FACTOR	NIVELES		
FACTOR 3: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	COMPLEJIDAD CONCEPTUAL	1	SEMEJANTES	
		2	DIVERSOS	
		3	NUEVOS	
	GUÍAS DE APOYO	A	INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS	
		B	INSTRUCCIONES GENERALES	
		C	NORMAS ESTRUCTURADAS	
		D	PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS	
		E	POLÍTICAS GENERALES	

Tabla 7. Hidalgo (2013). “Factor 3”. Adaptado del documento "Plantilla de Valoración de Cargos Familia Sancela S.A." (2012)

3.3.3. Calidad actuar

3.3.3.1. Factor 4.- Responsabilidad sobre los resultados

Por último en el factor cuatro “Responsabilidad sobre los resultados” hace referencia al “actuar”, en este caso tiene que ver con la responsabilidad que tiene la persona en cuanto a la toma de decisiones teniendo en cuenta que esto afectará de alguna manera a la compañía. Este factor está dividido en dos sub factores: “Impacto del cargo” y “Autonomía para actuar”.

Sub factor 4.1: “*Impacto del cargo*” hace referencia a cómo influyen las diferentes actividades en los resultados de la compañía, es decir el cargo puede únicamente proporcionar información, o puede influenciar directamente en los resultados finales de la empresa. Se divide en los siguientes niveles: “Informativo”, “Apoyo indirecto”, “Apoyo directo” y “Únicos”. El nivel “Informativo” únicamente brinda información para que otras personas lo utilicen para otros resultados, mientras que “Únicos” requiere de una negociación de manera estratégica generando aspectos importantes para la compañía.

Sub factor 4.2: “*autonomía para actuar*”, es importante tener en cuenta qué tan autónoma es la persona para la toma de decisiones. Es decir, si necesita o no la aprobación del jefe para tomar decisiones y en qué medidas. Para este sub factor se han definido seis niveles. Siendo el más bajo “Inexistente” y el más alto “Orientada”. El nivel “Inexistente” se refiere a que la persona recibe instrucciones específicas y requiere la aprobación de su jefe, mientras que “Orientada” hace referencia a que la persona toma decisiones que afectan directamente a los objetivos de la compañía.

A continuación se presenta la Tabla No. 8 que detalla la información del Factor 4:

FACTOR 4: RESPONSABILIDAD SOBRE LOS RESULTADOS			
FACTOR	SUB FACTOR	NIVELES	
FACTOR 4: RESPONSABILIDAD SOBRE LOS RESULTADOS	IMPACTO DEL CARGO	I	INFORMATIVO
		II	APOYO INDIRECTO
		III	APOYO DIRECTO
		IV	ÚNICOS
	AUTONOMÍA PARA ACTUAR	A	INEXISTENTE
		B	RESTRINGIDA
		C	NORMALIZADA
		D	ESTANDARIZADA
		E	DIRIGIDA
		F	ORIENTADA

Tabla 8. Hidalgo (2013). "Factor 4". Adaptado del documento "Plantilla de Valoración de Cargos Familia Sancela S.A." (2012)

En los anexos (Anexo 5) se podrá encontrar la plantilla consolidada de los factores y sub factores.

3.4. Valoración de los factores

Se realizó un cuadro con los factores, sub factores y niveles. Cada nivel está representado con signos alfanuméricos, para poder diferenciarlos de mejor manera. Cada uno de estos niveles tiene un puntaje, el cual está definido en base a una progresión aritmética.

Según el libro "Álgebra Elemental Moderna II" (1962), Las progresiones matemáticas son sucesiones de números o términos algebraicos en los cuales hay una ley de formación constante, pueden ser aritméticas o geométricas.

- Progresiones *aritméticas*: es la sucesión de números, que al obtener la diferencia de dos números sucesivos entre ellos, el resultado es una constante. El valor del grado aumenta cada vez el cien por ciento, creando una diferencia constante entre los grados. A esta constante también se la conoce como diferencia de la progresión o distancia.
- Progresiones *geométricas*: Estas progresiones se definen como aquellas en las que cada término se obtiene multiplicando el anterior por un valor fijo predefinido que se conoce como razón. El valor del grado aumenta el cien por ciento del grado anterior, es decir el valor del punto se va multiplicando.

De acuerdo a esta información, para el presente proyecto se utilizó la progresión aritmética. Los puntajes obtenidos en la medición de cada uno de los niveles, varía en forma constante según el crecimiento ascendente de los niveles.

A continuación se encuentra la tabla con todos los factores, sub factores, niveles, código de nivel y el puntaje correspondiente a cada uno de los niveles.

VALORACIÓN DE LOS FACTORES							
CUALIDADES GENERALES	FACTOR	SUB FACTOR	NIVEL			CODIGO NIVEL	PUNTOS
SABER	FACTOR 1: CONOCIMIENTO Y HABILIDAD GERENCIAL	CONOCIMIENTO	BACHILLER	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA	A	0,33
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA		0,67
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA		1,00
			TÉCNICO	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA	B	1,33
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA		1,67
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA		2,00
			TECNÓLOGO	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA	C	2,33
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA		2,67
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA		3,00
			PROFESIONAL	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA	D	3,33
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA		3,67
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA		4,00
			ESPECIALISTA	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA	E	4,33
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA		4,67
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA		5,00
			MAGISTER	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA	F	5,33
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA		5,67
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA		6,00
			DOCTOR	-	MENOS DE 3 AÑOS EXPERIENCIA	G	6,33
				0	3 A 5 AÑOS EXPERIENCIA		6,67
				+	MAS DE 5 AÑOS EXPERIENCIA		7,00
		HABILIDAD GERENCIAL	INEXISTENTE			I	1
			MINIMA			II	2
			MODERADA			III	3
			MEDIA			IV	4
			ALTA			V	5
		ROL DEL CARGO	MIEMBRO DE EQUIPO			1	1
LIDER DE EQUIPO			2	2			
FACTOR 2: HABILIDADES DE COMUNICACION Y NEGOCIACION	CONTACTO	INTERNO			A	1	
		EXTERNO			B	2	
		COMBINADO			C	3	
	CONTENIDO DE LAS RELACIONES	BÁSICO			I	1	
		MODERADO			II	2	
		IMPORTANTE			III	3	
		SUPERIOR			IV	4	
FACTOR 3: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	COMPLEJIDAD CONCEPTUAL	SEMEJANTES			1	1	
		DIVERSOS			2	2	
		NUEVOS			3	3	
	GUÍAS DE APOYO	INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS			A	1	
		INSTRUCCIONES GENERALES			B	2	
		NORMAS ESTRUCTURADAS			C	3	
PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS			D	4			
POLÍTICAS GENERALES			E	5			
FACTOR 4: RESPONSABILIDAD SOBRE LOS RESULTADOS	IMPACTO DEL CARGO	INFORMATIVO			I	1	
		APOYO INDIRECTO			II	2	
		APOYO DIRECTO			III	3	
		ÚNICOS			IV	4	
	AUTONOMÍA PARA ACTUAR	INEXISTENTE			A	1	
		RESTRINGIDA			B	2	
		NORMALIZADA			C	3	
		ESTANDARIZADA			D	4	
		DIRIGIDA			E	5	
		ORIENTADA			F	6	
MAYOR PUNTAJE POSIBLE PARA UN CARGO							39,00

Tabla 9. Hidalgo (2013). "Valoración de los factores". Adaptado del documento "Plantilla de Valoración de Cargos Familia Sancela S.A." (2012)

3.5. Valoración de perfiles según factores

Para valorar los perfiles fue necesario revisar los perfiles de cargo y la valoración que corresponde a cada uno de los factores. Para esto se creó la tabla de “Valoración de los factores” el cual se muestra a continuación. Para valorar los perfiles de cargo se siguieron los siguientes pasos. El primero es comparar cada sub factor con la información del perfil de cargo y asignarle el código del nivel del sub factor correspondiente. El segundo paso es transformar ese código al valor en puntos previamente establecido. Y por último, se suman los puntos de cada sub factor para obtener el total de puntos de cada cargo.

A continuación se presenta la Tabla No. 10 donde se puede visualizar el resumen de lo anteriormente expuesto.

VALORACION DE PERFILES																				
CARGO	SABER							SABER				PENSAR				ACTUAR				TOTAL PUNTOS
	FACTOR 1: CONOCIMIENTO Y HABILIDAD GERENCIAL							FACTOR 2: HABILIDADES DE				FACTOR 3: SOLUCIÓN DE				FACTOR 4: RESPONSABILIDAD				
	Conocimientos	Tendencia	Puntos	Habilidad	Puntos	Rol del	Puntos	Contacto	Puntos	Contenido	Puntos	Complejidad	Puntos	Guias	Puntos	Impacto del	Puntos	Autonomia	Puntos	
JEFE PRODUCCION	E	+	5	III	3	2	2	B	2	III	3	3	3	D	4	III	3	D	4	29,00
TEAM LEADER PRODUCCIÓN	D	0	3,67	III	3	2	2	B	2	II	2	3	3	C	3	II	2	C	3	23,67
TEAM LEADER MECÁNICO FLUFF	D	0	3,67	III	3	2	2	B	2	II	2	3	3	C	3	II	2	C	3	23,67
MECANICO FLUFF	C	-	2,33	II	2	1	1	B	2	II	2	2	2	B	2	II	2	B	2	17,33
OPERADOR DE MÁQUINA	C	-	2,33	II	2	1	1	A	1	I	1	3	3	B	2	I	1	B	2	15,33
OPERADOR DE MATERIALES	C	-	2,33	I	1	1	1	A	1	I	1	2	2	B	2	I	1	B	2	13,33
OPERADOR DE EMPACADORA	B	-	1,33	I	1	1	1	A	1	I	1	1	1	A	1	I	1	A	1	9,33
OPERADOR FLOTANTE	B	-	1,33	I	1	1	1	A	1	I	1	1	1	A	1	I	1	A	1	9,33
AUXILIAR PROCESOS	B	-	1,33	I	1	1	1	A	1	I	1	1	1	A	1	I	1	A	1	9,33
EMPACADOR	A	-	1,33	I	1	1	1	A	1	I	1	1	1	A	1	I	1	A	1	9,33
AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIO	A	-	0,33	I	1	1	1	A	1	I	1	1	1	A	1	I	1	A	1	8,33

Tabla 10. Hidalgo (2013). “Valoración de los perfiles”.

En la siguiente tabla se presenta el puntaje de cada uno de los factores correspondiente a cada cargo del área “Fluff” y la sumatoria de puntos.

PUNTUACIÓN DE CARGOS DEL ÁREA "FLUFF"										
CARGO	SABER			SABER		PENSAR		ACTUAR		TOTAL PUNTOS
	FACTOR 1			FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4		
	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	
JEFE PRODUCCION	5	3	2	2	3	3	4	3	4	29,00
TEAM LEADER	3,67	3	2	2	2	3	3	2	3	23,67
TEAM LEADER MECÁNICO FLUFF	3,67	3	2	2	2	3	3	2	3	23,67
MECANICO FLUFF	2,33	2	1	2	2	2	2	2	2	17,33
OPERADOR DE MÁQUINA	2,33	2	1	1	1	3	2	1	2	15,33
OPERADOR DE MATERIALES	2,33	1	1	1	1	2	2	1	2	13,33
OPERADOR DE EMPACADORA	1,33	1	1	1	1	1	1	1	1	9,33
OPERADOR FLOTANTE	1,33	1	1	1	1	1	1	1	1	9,33
AUXILIAR PROCESOS	1,33	1	1	1	1	1	1	1	1	9,33
EMPACADOR	1,33	1	1	1	1	1	1	1	1	9,33
AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIO	0,33	1	1	1	1	1	1	1	1	8,33

Tabla 11. Hidalgo (2013). “Puntuación de cargos del área “Fluff”.

A continuación se muestra la recta salarial de los cargos con su respectiva puntuación.

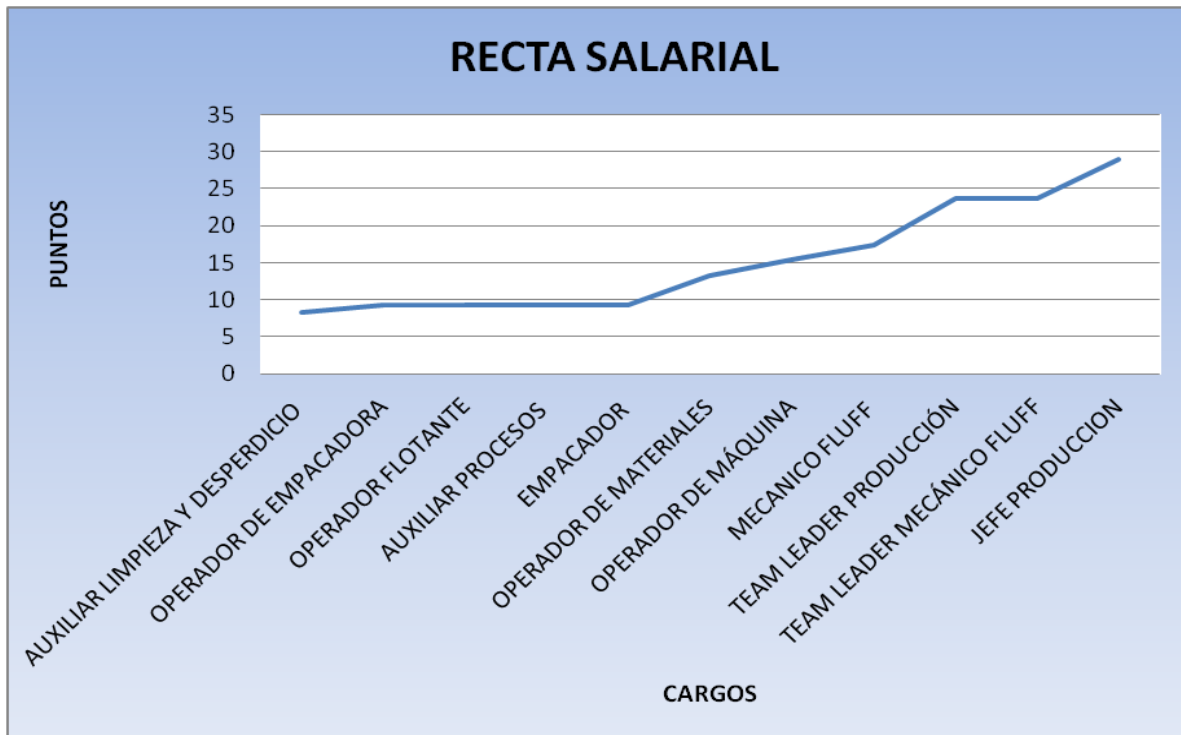


Gráfico 2. Hidalgo (2014). "Recta salarial"

3.6. Estructura salarial

Deloitte & Touche proporciona periódicamente a la empresa un estadígrafo con un análisis salarial del mercado. En el presente proyecto se trabajará con el análisis entregado en Agosto 2012. Este estadígrafo presenta el nombre del cargo de la empresa, el nivel de cargo al que éste representa en el mercado, cuánto está ganando la persona en la empresa y el análisis salarial del mercado, el cual está dividido en tres partes, mínimo, mediana, máximo.

A continuación se presenta la tabla donde se puede visualizar lo anteriormente expuesto.

ESTADÍGRAFO DELOITTE & TOUCHE - AGOSTO 2012					
CARGO DELOITTE	CARGO PRODUCTOS FAMILIA SANCELA	SALARIO FAMILIA	ANALISIS DESALARIO		
			MIN	MED	MAX
JEFE DE PRODUCTO SENIOR	JEFE PRODUCCION FLUFF	2.382	898	2.371	3.200
SUPERVISOR DE PRODUCCION	TEAM LEADER FLUFF	946	495	708	1.300
SUPERVISOR DE PRODUCCION	TEAM LEADER MECANICO FLUFF	946	495	708	1.300
MECANICO	MECANICO FLUFF	441	309	508	735
OBRAERO CALIFICADO	OPERADOR DE MAQUINA	441	292	383	700
OBRAERO CALIFICADO	OPERADOR MATERIALES	416	292	383	700
OBRAERO CALIFICADO	OPERADOR EMPACADORA	389	292	383	700
OBRAERO CALIFICADO	OPERADOR FLOTANTE	318	292	383	700
OBRAERO CALIFICADO	AUXILIAR PROCESOS	378	292	383	700
OBRAERO NO CALIFICADO	EMPACADOR	340	292	318	377
ENCARGADO DE LIMPIEZA	AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIOS	318	292	320	459

Tabla 12. Deloitte & Touche (2012). “Estadígrafo Deloitte & Touche – Agosto 2012”.

Sobre la base de los datos presentados el valor más bajo es de 318 dólares, por lo que es importante aclarar que la información de la tabla es obtenida en el 2012 y el salario básico en el país era menor a los que es actualmente.

A continuación, se presenta de manera gráfica las diferencias salariales que existen en la empresa vs. el mercado.

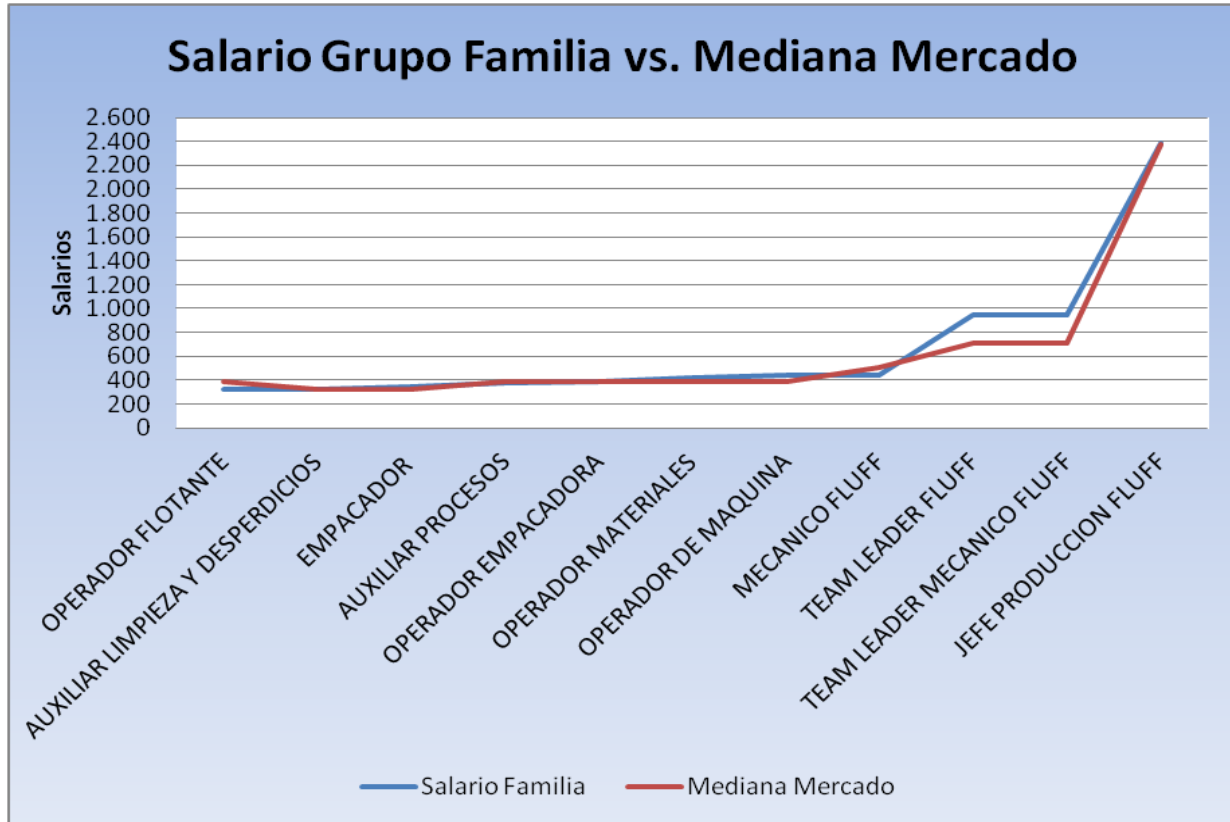


Gráfico 3. Hidalgo (2014). “Salario Grupo Familia vs. Mediana Mercado”.

Se puede observar que siete de los once cargos de la empresa tienen un salario mayor de lo que el mercado oferta. En algunos casos existe una diferencia importante mientras que en otros la diferencia es mínima.

3.6.1. Transformación puntos - salario

Se analizó cuánto es el valor del punto para transformarlo a valor monetario en dólares americanos.

En base a la comparación realizada entre el salario actual de la empresa y la media en relación al mercado, el cargo de Jefe Producción “Fluff” se encuentra levemente por encima de la media. Es por esta razón que para el presente proyecto se definió mantener este valor y

utilizarlo como punto de partida para obtener el índice, lo cual arrojará el resto de salarios para los demás cargos.

Para definir el valor del punto se tomó como base el salario del Jefe de Producción “Fluff” y se dividió para el puntaje total del cargo, dando como resultado 82,14. Para el resto de cargos se dividió este valor para dos, obteniendo como resultado 41,07.

Los cargos mientras más arriba están jerárquicamente, tienen un escalón más grande entre uno y otro, es por esta razón que la empresa decide definir la siguiente política. El valor del punto establecido será de 82,14, sin embargo, para cargos más bajos se dividirá este valor para dos. Los resultados obtenidos bajo la utilización de esta política coinciden muy de cerca tanto con los salarios utilizados actualmente por la empresa, como con los valores que maneja el mercado.

Luego de haber establecido la política, se procedió a multiplicar el puntaje de cada cargo por el valor definido y así se obtuvo el salario de cada cargo

TRANSFORMACIÓN PUNTOS - SALARIO		
CARGO	TOTAL PUNTOS	SALARIO EN DÓLARES
JEFE PRODUCCION	29	2382
TEAM LEADER	23,67	972,13
TEAM LEADER MECÁNICO FLUFF	23,67	972,13
MECANICO FLUFF	17,33	711,74
OPERADOR DE MÁQUINA	15,33	629,60
OPERADOR DE MATERIALES	13,33	547,46
OPERADOR DE EMPACADORA	9,33	383,18
OPERADOR FLOTANTE	9,33	383,18
AUXILIAR PROCESOS	9,33	383,18
EMPACADOR	9,33	383,18
AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIO	8,33	342,11

Tabla 13. Hidalgo (2014). “Transformación Puntos - Salario”.

A continuación se presenta el cuadro y gráfico comparativo del salario actual de los cargos del área “Fluff”, y las cifras obtenidas por la valoración por puntos realizada anteriormente.

SALARIO ACTUAL vs. VALORACIÓN DE CARGOS		
CARGO PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA	SALARIO ACTUAL	VALORACIÓN DE CARGOS
JEFE PRODUCCION FLUFF	2.382	2.382
TEAM LEADER FLUFF	946	972
TEAM LEADER MECANICO FLUFF	946	972
MECANICO FLUFF	441	712
OPERADOR DE MAQUINA	441	630
OPERADOR MATERIALES	416	547
OPERADOR EMPACADORA	389	383
OPERADOR FLOTANTE	318	383
AUXILIAR PROCESOS	378	383
EMPACADOR	340	383
AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIOS	318	341

Tabla 14. Hidalgo (2014). “Salario actual vs. Valoración de cargos”.

En el cuadro anterior se puede observar que la diferencia entre el salario actual de los cargos, comparado con el salario que se obtuvo después de haber realizado la valoración de cargos, es mínima. En el caso de los cargos de team leader la diferencia es muy parecida, al igual que el auxiliar de procesos, empacador y auxiliar de limpieza. En uno de los cargos de operadores hay una diferencia de aproximadamente 200 dólares, igual que en el cargo de mecánico. Son las brechas más grandes. En los otros cargos de operadores se encuentran casi igual o hasta un poco mayor al salario actual.

El momento en el que se lleve a cabo el proyecto, se tendrá que analizar cómo quedan los nuevos salarios en comparación al mercado. Por lo tanto, a continuación se presenta un cuadro comparativo de los resultados obtenidos por la valoración de cargo vs. la mediana del mercado y su grafico correspondiente.

VALORACIÓN DE CARGOS vs. MEDIANA MERCADO		
CARGO PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA	VALORACIÓN POR PUNTOS	MED
JEFE PRODUCCION FLUFF	2.382	2.371
TEAM LEADER FLUFF	972	708
TEAM LEADER MECANICO FLUFF	972	708
MECANICO FLUFF	712	508
OPERADOR DE MAQUINA	630	383
OPERADOR MATERIALES	547	383
OPERADOR EMPACADORA	383	383
OPERADOR FLOTANTE	383	383
AUXILIAR PROCESOS	383	383
EMPACADOR	383	318
AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIOS	341	320

Tabla 15. Hidalgo (2014). “Valoración de cargos vs. Mediana Mercado”.

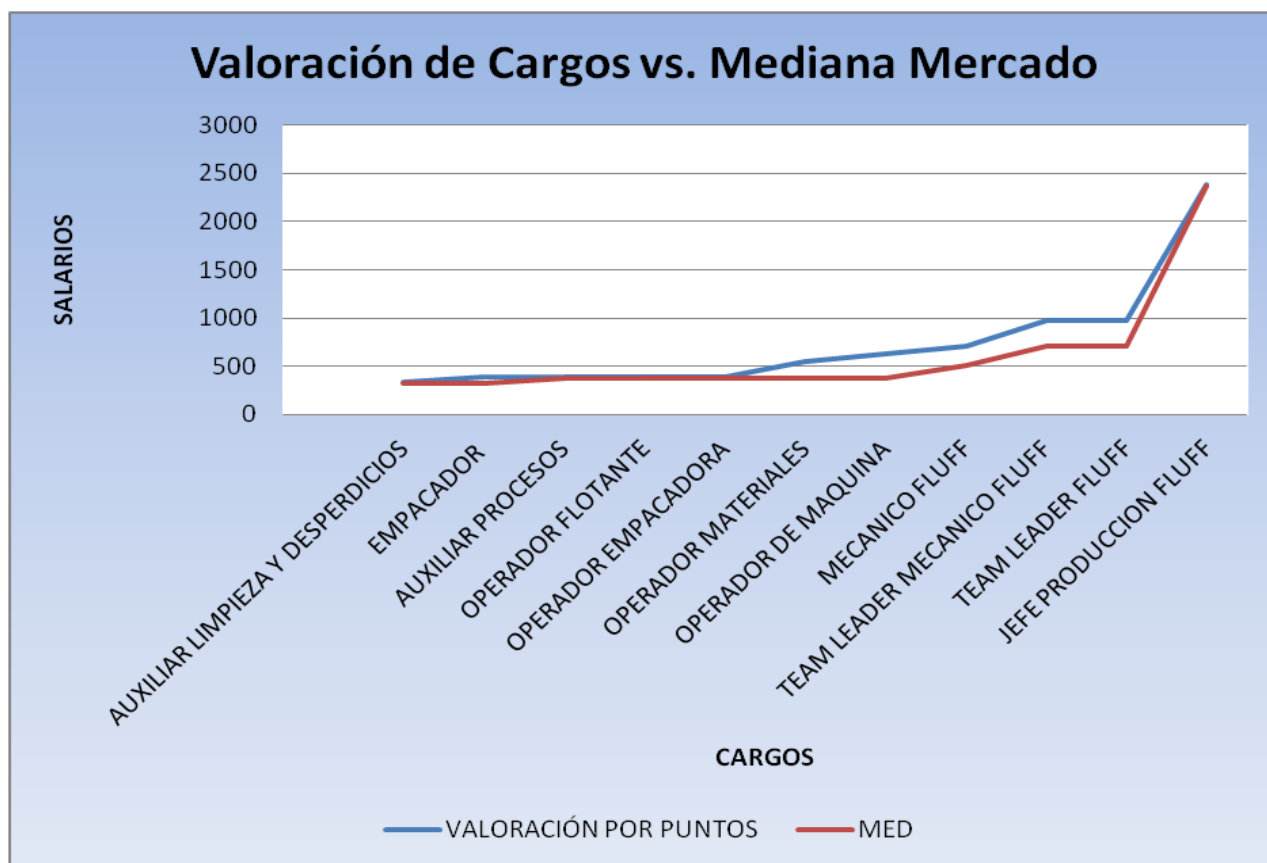


Gráfico 4. Hidalgo (2014). “Valoración de Cargos vs. Mediana Mercado”.

En este caso, la brecha que se genera entre el salario que maneja el mercado y el salario que a futuro propone la empresa, va a ser mayor, ubicándose los salarios de la compañía por encima del mercado.

3.6.2. Bandas salariales

En cuanto a las bandas salariales, la empresa ha decidido que el salario de un cargo puede fluctuar entre el 80% y 120%, tomando en cuenta que el 100% sería el valor que representa al resultado de la valoración de cargos.

Los valores correspondientes a las bandas salariales se presentan a continuación.

BANDA SALARIAL (80% - 120%)			
CARGOS	80%	100%	120%
JEFE PRODUCCION FLUFF	1.906	2.382	2.858
TEAM LEADER FLUFF	778	972	1.167
TEAM LEADER MECANICO FLUFF	778	972	1.167
MECANICO FLUFF	569	712	854
OPERADOR DE MAQUINA	504	630	756
OPERADOR MATERIALES	438	547	657
OPERADOR EMPACADORA	307	383	460
OPERADOR FLOTANTE	307	383	460
AUXILIAR PROCESOS	307	383	460
EMPACADOR	307	383	460
AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIOS	273	341	409

Tabla 16. Hidalgo (2014). “Banda Salarial (80% - 120%)”.

Es necesario aclarar que en la actualidad el salario básico es 340 dólares por lo que ninguna remuneración puede estar por debajo de esa cantidad. En la tabla se observan algunos cargos en los cuales el 80% corresponde a un salario menor a 340 dólares. Por lo tanto, en esos casos estará establecido que se mantendrán los 340 dólares.

En el siguiente gráfico se puede observar el valore referente al 80%, 100% y 120%.

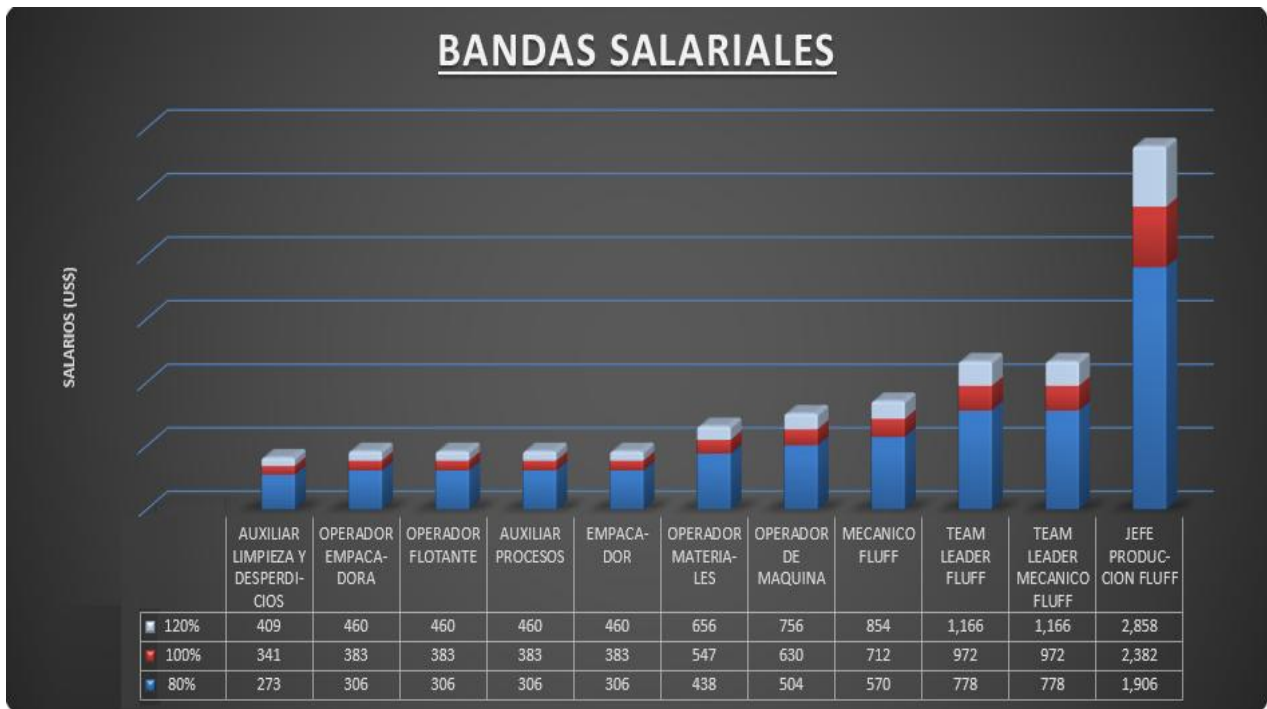


Gráfico 5. Hidalgo (2014). “Salario actual vs. Valoración de cargos”.

3.6.3. Brechas

A continuación se definen las brechas económicas que tiene cada cargo de acuerdo a la valoración realizada.

BRECHAS			
CARGO PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA	SALARIO ACTUAL	VALORACIÓN DE CARGOS	BRECHA
JEFE PRODUCCION FLUFF	2.382	2.382	0
TEAM LEADER FLUFF	946	972	26
TEAM LEADER MECANICO FLUFF	946	972	26
MECANICO FLUFF	441	712	271
OPERADOR DE MAQUINA	441	630	189
OPERADOR MATERIALES	416	547	131
OPERADOR EMPACADORA	389	383	-6
OPERADOR FLOTANTE	318	383	65
AUXILIAR PROCESOS	378	383	5
EMPACADOR	340	383	43
AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIOS	318	341	23

Tabla 17. Hidalgo (2014) “Brechas”.

En este cuadro se puede evidenciar que los cargos con mayor brecha son los mecánicos, operadores de máquina y operadores materiales, los cuales se encuentran infravalorados. Después está el operador flotante, empacador, team leader, team leader mecánico y auxiliar de limpieza. En el caso del cargo de operador de empacadora se encuentra mínimamente sobrevalorado, por lo que se propone “congelar” el valor que percibe actualmente hasta que con el incremento anual que realiza la empresa, se iguale al salario definido.

Por último, se presenta el presupuesto que se necesita para igualar los sueldos en base a la valoración de cargos. En total hay una diferencia de 4.913 dólares en los salarios del área “Fluff”.

PRESUPUESTO TOTAL			
CARGO PRODUCTOS FAMILIA SANCELA	NÚMERO DE PERSONAS POR CARGO	DIFERENCIA SALARIAL POR CARGO	PRESUPUESTO
JEFE PRODUCCION FLUFF	1	0	0
TEAM LEADER FLUFF	3	2	6
TEAM LEADER MECANICO FLUFF	1	26	26
MECANICO FLUFF	8	271	2.168
OPERADOR DE MAQUINA	7	189	1.323
OPERADOR MATERIALES	6	131	786
OPERADOR EMPACADORA	10	-6	-60
OPERADOR FLOTANTE	2	65	130
AUXILIAR PROCESOS	3	5	15
EMPACADOR	11	43	473
AUXILIAR LIMPIEZA Y DESPERDICIOS	2	23	46
TOTAL	54	749	4.913

Tabla 18. Hidalgo (2014). “Presupuesto total”.

4. RESULTADOS

4.1. Monitoreo

Como se mencionó anteriormente Recursos Humanos será el responsable de dar seguimiento a las actividades necesarias para el cumplimiento del proyecto. Sin embargo, es importante establecer un control continuo de la implementación del proyecto y para esto se realizarán reuniones trimestrales con el personal encargado de Colombia y Recursos Humanos en Ecuador.

En estas reuniones se revisarán los avances, novedades y posibles mejoras para la realización satisfactoria del proyecto, logrando también que los empleados se sientan reconocidos con los nuevos cambios salariales.

4.2. Evaluación

Para poder evaluar el cumplimiento del proyecto se diseñará una encuesta dirigida a los empleados de las distintas áreas y a los gerentes. Esta encuesta será previamente elaborada con el personal de Colombia y los encargados de Recursos Humanos Ecuador.

La encuesta medirá el grado de cumplimiento del proyecto, es decir, si hubo una revisión salarial de cada cargo, en relación a la remuneración que percibían anteriormente.

Es importante también medir el grado de satisfacción que tengan frente al proyecto. Es decir, no solo si se llevó a cabo el proyecto o no, sino también conocer si los trabajadores están satisfechos con los cambios realizados.

Es importante que la encuesta tenga también respuestas abiertas para conocer las opiniones y observaciones que tenga el personal de la empresa.

La encuesta brindará información de gran importancia, ya que se podrá conocer cuál fue la percepción de los trabajadores frente al proyecto y qué consideran que puede mejorar. El formato de la encuesta está ubicado en los anexos. (Anexo 6)

4.3. Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			
ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3
Valorar cada cargo, en relación con el puntaje de cada uno de los factores.			
Definir el salario por puntos correspondiente a cada uno de los cargos.			
Calcular el presupuesto del proyecto.			
Comunicar a las gerencias los resultados parciales de la valoración.			
Obtener la autorización para la aplicación.			
Comunicar los resultados de la valoración de cargos al área de relaciones laborales, para realizar el cambio de salarios de cada persona.			
Comunicar personalmente los resultados de la valoración del cargo a cada uno de los ocupantes de los cargos.			

Gráfico 6. Hidalgo (2013). "Cronograma de actividades".

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones sobre la base de la experiencia obtenida con la elaboración de este proyecto.

5.1. Conclusiones

En primer lugar, es importante resaltar que el levantamiento de perfiles de la compañía ha brindado un valor agregado muy importante para el personal de Recursos Humanos Ecuador, ya que esto servirá como aporte para otros procesos, como por ejemplo el proceso de selección de personal, ya que se entiende mejor qué aspectos son los que necesita el cargo.

Se espera que este proyecto traiga grandes beneficios para la compañía, aportando también para la “MEGA”. Definitivamente el factor “personas” en una empresa es muy importante, por tal razón es fundamental preocuparse por su bienestar.

La empresa está consciente que este cambio significa una fuerte inversión económica, así como también el esfuerzo por parte del personal de Colombia y Ecuador para poder tener éxito en el mismo, sin embargo, también sabe que es fundamental la ejecución de este proyecto para el beneficio de la organización.

Se espera que la empresa sea competitiva salarialmente en el mercado, lo cual ayudará a que el proceso de reclutamiento de personal sea mucho más fácil. De igual manera influirá en la retención de personal, ya que se espera que se disminuya la rotación de personal que existe actualmente y de igual manera tendrá un impacto positivo en el clima laboral de la compañía.

El proceso diagnóstico y metodológico, junto con el acercamiento directo a la planta de una manera más continua y minuciosa, fue de gran aporte, ya que se ha podido entender mejor el

proceso productivo de la compañía, los problemas que los trabajadores tienen y qué es lo que ellos necesitan en sus lugares de trabajo. Esto permitió conocer mejor su realidad y por ello definir los factores y sub factores apropiados para el área en específico.

En base a los resultados que se obtuvieron en la comparación del salario actual de los cargos en la empresa y el estudio de mercado generado por Deloitte, se puede observar que no hay mayor diferencia. De hecho, en cuanto a los salarios definidos por la empresa, hay siete de los once cargos que tienen un valor mayor al del mercado. Por lo tanto, los salarios al menos en el área “Fluff” son competitivos en el mercado.

Las brechas del salario actual comparado con el salario que propone la valoración de cargos, no son muy grandes, por lo que facilita el cierre de las mismas. Este cierre se lo podría hacer en un periodo corto de tiempo, sin mayor impacto en los pagos de nómina de los colaboradores. Tampoco existiría un mayor impacto de tipo económico para la empresa ya que sería una cantidad monetaria de aproximadamente 5000 dólares, siendo la mitad del presupuesto previamente establecido, generando un gran ahorro para el proyecto.

Se puede concluir que tanto los factores de valoración y el valor de punto que se definieron, fue adecuado ya que existen mínimas brechas con lo que se percibe actualmente en la empresa y con los valores salariales que maneja el mercado.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda tomar en cuenta todos los factores que requiere el perfil de cargo para contratar a una persona y de esta manera realizar una mejor selección.

Adicionalmente, se recomienda que cada año se revise la información de los perfiles de cargo, ya que esto asegura que se mantengan alineados a la realidad de las responsabilidades y

actividades que realizan los empleados, así como también ayuda a mantener la información de perfiles actualizada.

Es importante que se dé seguimiento a cada una de las actividades sugeridas, para asegurar que se cumpla con el propósito del proyecto.

En base a los resultados positivos que generó el acercamiento en las máquinas, se propone que para futuros procesos de valoración de cargos, se realice previamente una investigación y aproximación a la realidad de los empleados y así poder determinar con mayor precisión sus necesidades y requerimientos.

Es importante que la empresa realice cada cierto tiempo un estudio de mercado salarial, ya que esto nos permite obtener información importante para el análisis remunerativo y así mantener la empresa salarialmente competitiva en el mercado.

Debido al ahorro que se obtuvo de acuerdo al presupuesto que se tenía, se recomienda invertir ese dinero en otras áreas que tengan brechas más grandes, o se mantenga ese presupuesto para otros proyectos del área “Fluff”.

Se recomienda utilizar los mismos factores y el mismo valor de punto que se utilizó en el presente proyecto, para realizar la valoración salarial del resto de la empresa, puesto que los resultados fueron acertados.

Se debe retroalimentar a los colaboradores de una manera muy clara en cuanto a los cambios que puedan generarse en los salarios para que no se cree ningún tipo de inconveniente.

Se recomienda ser muy cuidadosos con el manejo de información ya que los datos y valores son altamente confidenciales y delicados. De la misma manera es importante guardar toda la información de la manera más clara posible por dos razones. Primero, para que no exista ningún tipo de confusión y segundo porque es un proyecto a mediano plazo, por lo tanto si las personas encargadas del proyecto saldrían de la empresa, se pueda continuar normalmente sin ninguna novedad.

6. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Alles, Martha. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. México. Ediciones Granica, 2nda Edición.
- Chiavenato, Idalberto. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Editorial McGraw-Hill, 9na edición.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. McGraw-Hill, 3era edición.
- Dessler, Gary. (2004), *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano. México. Pearson Educación, 2nda edición.
- Fernández, Guillermo. (1972). *Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos*. México. Editorial Trillas S.A.
- Fernández R., M., & Sánchez García, J. C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos y ejercicios*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- González, M.O. & Mancill, J. D. (1962). *Algebra Elemental Moderna II*. Argentina. Editorial Ecuador F.B.T.Cia. Ltda (2012)
- Herzber, F., Mausner, B., & Bloch, S. B. (1993). *The Motivation at Work*. New Jersey. Transaction Publishers, Somerset.
- Lanham, E. (1995). *Validación de puestos*. México. Compañía Editorial Continental S.A.
- Lott, Merrill R. (1926). *Wage Scales and Job Evaluation. Scientific Determination of Wage Rates on the Basis of Services Rendered*. Nueva York. The Ronald Press Co.
- Mintzberg, Henry. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson Educación. 9na edición.

- Ortueta Ramón. (1978). *Valoración de tareas y estructura de salarios*. México. Editorial Linusa.
- Reyes Ponce, Agustín. (2004). *Administración de personal. Sueldos y salarios*. México. Editorial Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.
- Urquijo, J. I. & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas. Universidad Católica. Andrés Bello. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Departamento de Estudios Laborales.
- Varela, Ricardo A. (2006). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México. Pearson Educación.

INTERNET

- <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- <https://www.haygroup.com>
- <https://odideo/9000doc.com.co>
- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.hiru.com/matematicas/progresiones-aritmeticas-y-geometricas>
- <https://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20110811131440AAaF9WE>
- <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=wu.89098672769;view=1up;seq=7>
- [http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/e4791aa205ab3e3d032574a400772c02/\\$FILE/Material%20lectura%20Previa%20-%20La%20Metodolog%C3%ADa%20Hay.pdf](http://www.fce.austral.edu.ar/aplic/webSIA/webSIA2004.nsf/6905fd7e3ce10eca03256e0b0056c5b9/e4791aa205ab3e3d032574a400772c02/$FILE/Material%20lectura%20Previa%20-%20La%20Metodolog%C3%ADa%20Hay.pdf)
- <http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/protocolo.html>

DOCUMENTOS

- Productos Familia S.A. (2012) “Plan Estratégico MEGA 2018”
- Productos Familia S.A. (2012) “Plan Estratégico Desarrollo Organizacional”
- Productos Familia S.A. (2012) “Plantilla de valoración de cargos Productos Familia Sancela S.A.”

ANEXOS



PROYECTO COMPENSACIÓN ECUADOR



ETAPAS DEL PROYECTO

1. Conocimiento de la Compañía (Reconocimiento de terreno en términos de los insumos del proyecto)
2. Metodología de descripción de cargos
3. Levantamiento perfiles de cargos
4. Valoración de Cargos
5. Validación y aprobación Valoración (Gerencia General)
6. Presentación de resultados
7. Definición de Política Salarial
8. Diagnóstico Personas
9. Planes de Acción
10. Implementación





CONOCIMIENTO DE LA COMPAÑÍA

1. Mapa de procesos
2. Estructura Organizacional
 - a) Organigrama
 - b) Censo de cargos
 - c) Censo población por cargos
3. Grandes cifras del negocio
 - a) Ventas compañía
 - b) Ventas por unidad de Negocio
 - c) Gastos de funcionamiento compañía y desagregados (personal, publicidad y mercadeo, Logística, seguridad física, etc)
4. Mapeo de obligaciones laborales legales
5. Mapeo de prestaciones y beneficios extralegales
6. Selección de empresas para estudio de competitividad

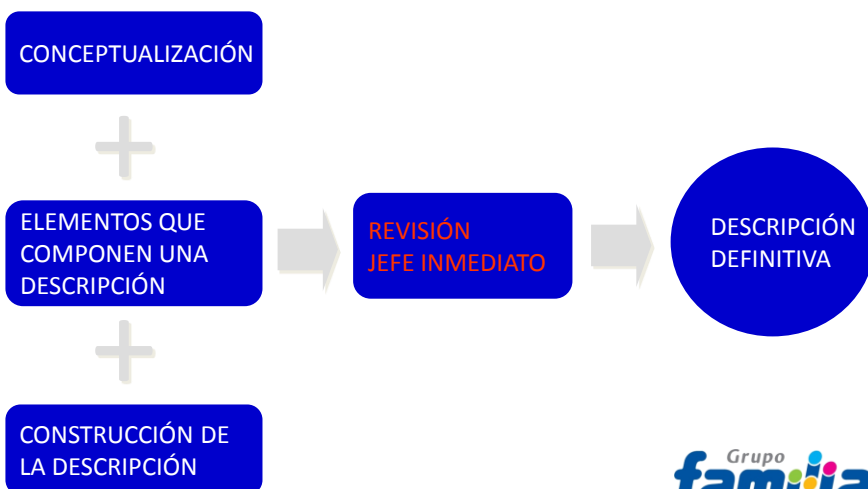




TALLER DESCRIPCIÓN DE CARGOS



METODOLOGÍA DESCRIPCIÓN DEL CARGO





CONCEPTUALIZACIÓN



¿QUÉ ES UN CARGO?

Es la unidad básica de la estructura organizacional que ayuda a la organización a alcanzar su misión.

Se compone de tres elementos:





DESCRIPCIÓN DE CARGO

Descripción: Documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del cargo en el *“Aquí y Ahora”*.

Descripción *“de Cargo, no Personas”*



COMPONENTES
DESCRIPCIÓN CARGO



ELEMENTOS DESCRIPCIÓN CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

II. MISIÓN

III. REPOSABILIDADES

IV. DIMENSIONES

V. RELACIONES

VI. DECISIONES - RECOMENDACIONES

VII. PERFIL

D
E
S
C
R
I
P
C
I
Ó
N

Grupo
famijia

CONSTRUCCIÓN DE LA
DESCRIPCIÓN

Grupo
famijia

IDENTIFICACIÓN

- Título del Cargo
- Unidad a la que pertenece
- Área o división
- Localización
- Nombre cargo jefe inmediato

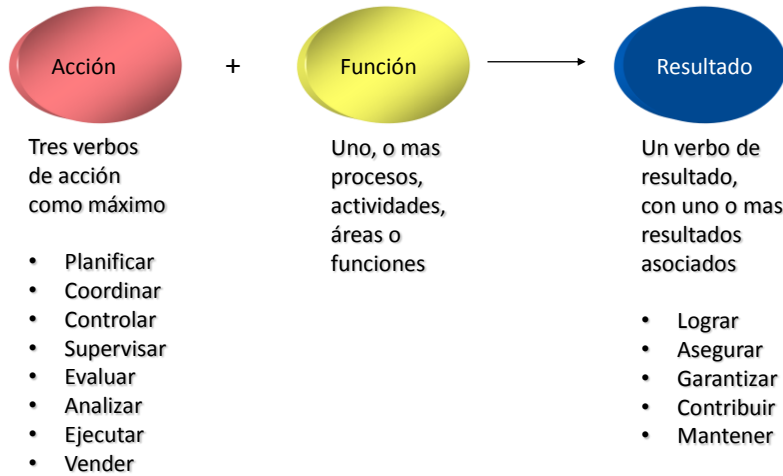


MISIÓN

- Expresa el propósito general del cargo en la organización, su razón de ser.
- Permite comprender para qué está el cargo en la organización.



Recomendaciones



RESPONSABILIDADES

- Los principales responsabilidades constituyen la base para desarrollar y definir la misión. *(Finalidades)*
- Son los resultados finales por los cuales la posición es responsable.





DIMENSIONES

NÚMERO DE PERSONAS A CARGO

Directas

Indirectas



RELACIONES INTERNAS

Con Quién

Para Qué

Con Qué
Frecuencia

- Hace referencia a las relaciones que posee el cargo al interior de la organización fuera de su área (No jefes o subordinados).
- Se expresan de forma diferenciada dependiendo de cada una de las responsabilidades asignadas (si existe).
- Expresa con qué frecuencia tiene relación.





RELACIONES EXTERNAS

Con Quién

Para Qué

Con Qué
Frecuencia

- Hace referencia a las relaciones que posee el cargo con entidades externas a la organización (Clientes, Proveedores, Entidades gubernamentales, Medios de comunicación, entre otras).
- Se expresan de forma diferenciada dependiendo de cada una de las responsabilidades asignadas (si existe).
- Exprese con qué frecuencia tiene relación



DECISIONES Y RECOMENDACIONES

DECISIONES: Hace referencia a la libertad para la toma de decisiones que posee el cargo enmarcado en las políticas que lo regulan.

RECOMENDACIONES: Hace referencia a las recomendaciones que emite el cargo enmarcado en las políticas que lo regulan.





PERFIL DEL CARGO


- REQUISITOS MÍNIMOS (FORMACIÓN ACADÉMICA)
- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS (GRADOS)
- EXPERIENCIA LABORAL
- COMPETENCIAS (GRADOS)
- OTRAS CARACTERÍSTICAS



¡¡GRACIAS!!




Anexo 3: Formato perfiles de cargo

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO		VERSIÓN No 1	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
PUESTO DE TRABAJO (Posición)		(Nombre del Cargo)			
UNIDAD ORGANIZATIVA (Gerencia)		(Gerencia a la que Pertenece)			
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO		(Departamento específico al que pertenece)			
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		(Presencia del cargo en el país)			
CARGO JEFE INMEDIATO					
FECHA DE REVISIÓN					
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
RESPONSABILIDAD 1					
ACTIVIDADES					
1					
2					
3					
RESPONSABILIDAD 2					
ACTIVIDADES					
1					
2					
3					
IV. DIMENSIONES					
No. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:		INDIRECTAS:	
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES					
RELACIONES INTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	

RELACIONES EXTERNAS						
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA		
VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES						
Decisiones:						
Recomendaciones:						
VII. PERFIL DEL CARGO						
REQUISITOS MÍNIMOS						
FORMACIÓN ACADÉMICA						
<i>Señale la formación académica de orden formal requerida para el cargo</i>						
Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización	Otro (Cuál?)	
Descripción: título/ orientación profesional.						
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS						
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (Ej. Excel, Legislación Tributaria, Legislación Laboral).			GRADOS			
			BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1						
2						
3						
EXPERIENCIA LABORAL			EN QUE?			
Entre 0 y 1 años						
Entre 1 y 3 años						
Entre 3 y 5 años						
Más de 5 años						
COMPETENCIAS						
<i>Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.</i>						
COMPETENCIAS (Señale con una X el nivel de la competencia requerida siendo A el grado más alto y D el más bajo).			GRADOS			
			A	B	C	D
1						
2						
3						
6						
7						

OTRAS CARACTERISTICAS									
<i>Indique otras características no incluidas y que son requeridas (haga una pequeña descripción de la misma)</i>									
Disponibilidad para Viajar	SI		NO		Requiere VISA	SI		NO	
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

ANEXO 4: Perfiles levantados del área "Fluff".

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	VERSIÓN NO 1
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)	JEFE DE PRODUCCIÓN		
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)	GERENCIA DE PLANTA		
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO	PLANTA FLUFF		
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	PLANTA LASSO		
CARGO JEFE INMEDIATO	GERENTE DE PLANTA		
FECHA DE REVISIÓN	JUNIO 2012		
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO			
GESTIONAR, PLANIFICAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES QUE ESTÁN RELACIONADAS CON EL PROCESO DE MANUFACTURA DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN, CON EL OBJETIVO DE LLEVAR A CABO UN BUEN DESEMPEÑO DE LAS MÁQUINAS Y MEJORAR LOS INDICADORES DE LA PLANTA DEFINIDOS EN EL AÑO			
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
RESPONSABILIDAD 1			
GESTIONAR ACTIVIDADES ORGANIZADAS (CONTROLES, REVISIONES, INFORMES) PARA EL CUMPLIMIENTO DE PRODUCCIÓN. AUMENTAR PRODUCCIÓN, DISMINUIR DESPERDICIOS, OPTIMIZAR RECURSOS			
ACTIVIDADES			
1	CONTROLAR LA PRODUCCIÓN DIARIA, DESPERDICIO Y PRODUCTOS NO CONFORMES PARA CUMPLIR LOS INDICADORES DE GESTIÓN ESTABLECIDOS POR LA ORGANIZACIÓN		
2	ANALIZAR LOS KPI DE PRODUCCIÓN PARA IMPLEMENTAR UN PLAN DE MEJORA Y GENERAR PLANES DE ACCIÓN QUE GARANTICEN LOS OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN		
3	REALIZAR SEGUIMIENTOS DIARIOS DE LA PRODUCCIÓN PARA TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS QUE ASEGUREN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS		
4	PLANEAR LA PRODUCCIÓN CON LAS ÁREAS INVOLUCRADAS CON EL OBJETIVO DE CUMPLIR LA GESTIÓN DE DEMANDA		
RESPONSABILIDAD 2			
ASEGURAR LA CORRECTA EJECUCIÓN DE PRESUPUESTOS DE COSTOS Y DE GASTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS MISMOS			
ACTIVIDADES			
1	CONTROL DE GASTOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ASIGNADO		
2	REVISIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PARA TOMAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS QUE SEAN NECESARIAS		
3	PRESUPUESTAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS DEL ÁREA PARA PODER CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN LA PLANTA		
RESPONSABILIDAD 3			
PLANIFICAR Y CONTROLAR LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO PARA ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD OPERATIVA DE LAS MÁQUINAS			
ACTIVIDADES			

1	REVISAR LA PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO MECÁNICO PARA PODER GESTIONAR LOS TIEMPOS DE PARO PROGRAMADO EN LA PRODUCCIÓN	
2	REVISAR CONJUNTAMENTE CON EL TEAM LEADER MECÁNICO LOS GASTOS MENSUALES GENERADOS CON EL OBJETIVO DE CUMPLIR EL PRESUPUESTO DE PLANTA	
3	REVISAR CONJUNTAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS QUE MANEJA MANTENIMIENTO MECÁNICO CON EL OBJETIVO DE DAR SOPORTE PARA AUDITORÍAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE SE REALICEN EN LA PLANTA	
RESPONSABILIDAD 4		
PARTICIPAR EN MEJORAS Y PROYECTOS DEL ÁREA		
ACTIVIDADES		
1	REALIZAR CONJUNTAMENTE CON LAS ÁREAS INVOLUCRADAS LOS PROYECTOS QUE SE REALIZARÁN EN PLANTA CON EL OBJETIVO DE MEJORAR LA MÁQUINA Y LA ESTRUCTURA CIVIL DE LA PLANTA	
IV. DIMENSIONES		
NO. PERSONAS A CARGO	DIRECTAS: 4 INDIRECTAS: 70	
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES		
RELACIONES INTERNAS		
CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA
JEFE DE CALIDAD	ANALIZAR PROBLEMAS DE CALIDAD, REVISIÓN DE NORMAS, REVISIÓN DE ÁREA FÍSICA PARA LABORATORIO, PROYECTOS NUEVOS	2 VECES AL MES
JEFE DE PROYECTOS	REVISIÓN DE MEJORAS DE MÁQUINA Y PROYECTOS PARA MÁQUINA Y PLANTA	2 VECES AL MES
JEFE DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO	REVISIÓN DE RESULTADOS DE PRODUCCIÓN DE PLANTA, REVISIÓN DE LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO A PLANTA, TRABAJO DE MEJORA PARA LA PLANTA	1 VEZ A LA SEMANA
JEFE DE PROGRAMACIÓN	REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA	3 VECES A LA SEMANA
COORDINADOR DE EXPLOSIÓN DE MATERIALES	REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA, REVISIÓN DIARIA DE LA PRODUCCIÓN, PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN	3 VECES A LA SEMANA
RELACIONES EXTERNAS		
CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA
COORDINADORA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	COORDINAR TODO RESPECTO AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ISO 9001, ISO 14000, ISO 18000	1 VEZ CADA TRIMESTRE
ASISTENTE DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	REALIZAR CAMBIOS A LOS DOCUMENTOS, PROCEDIMIENTOS RESPECTO AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ISO 9001, ISO 14000, ISO 18000	1 VEZ A LA SEMANA
JEFE DE MEJORAMIENTO CONTÍNUO	PARA EVALUAR PROCESO DE MEJORA EN PLANTA, RETROALIMENTAR Y VER MEJORAS	1 VEZ AL MES

	RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE	
GERENTE DE RRHH	ANÁLISIS SALARIALES DEL PERSONAL DE PLANTA, EVALUACIÓN DEL PERSONAL, TEMAS QUE AFECTAN AL DESEMPEÑO DE LAS MÁQUINAS CON LAS ÁREAS DE RRHH	1 VEZ AL TRIMESTRE
JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	SE NECESITA REVISAR EL REQUERIMIENTO DE PERSONAL O MOVIMIENTO DE CARGO INTERNOS PARA PLANTA	1 VEZ A LA SEMANA
JEFE DE RELACIONES LABORALES	SE REVISAN TEMAS RELACIONADOS CON EL PERSONAL, ESTABILIDAD, PROBLEMAS LEGALES, SALARIOS DEL PERSONAL, CITACIONES POR LOS MINISTERIOS ETC.	1 VEZ AL MES
JEFE DE LOGÍSTICA	REVISIÓN DE LA PRODUCTO TERMINADO, PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN	1 VEZ AL MES
JEFE DE ALMACÉN	REVISIÓN Y COORDINACION EN EL CONSUMO DE REPUESTOS, MATERIA PRIMA E INSUMOS	1 VEZ AL MES
JEFE DE COMERCIO EXTERIOR Y COMPRAS	REVISIÓN DE EQUIPOS, REPUESTOS, INSUMOS Y QUE SE NECESITAN PARA LA PLANTA Y MÁQUINAS	1 VEZ AL MES
GERENTES DE MARCA	SE REVISAN LOS DIFERENTES PRODUCTOS O PROTAFOLO PARA EL CLIENTE, SE ANALIZA PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN, SE ANALIZA MEJORAS DE MÁQUINA PARA CAMBIAR EL PRODUCTO POR REQUERIMIENTO DEL CLIENTE	1 VEZ AL MES

VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES

DECISIONES:

SE TOMA LA DECISIÓN DE PARAR O NO LA MÁQUINA DE PRODUCCIÓN,
 SE TOMA LA DECISIÓN DE DAR O NO VACACIONES AL PERSONAL,
 SE TOMA LA DECISIÓN DE INCURRIR EN UN GASTO SEA POR REPUESTO, MATERIA PRIMA, O INSUMO
 SE TOMA LA DECISIÓN DE PARAR UN MANTENIMIENTO PROGRAMADO POR NECESIDAD DE PRODUCCIÓN.

RECOMENDACIONES:

SE RECOMIENDA UN ORDEN EN LA SECUENCIA DE PRODUCCIÓN
 SE RECOMIENDA CUANDO REALIZAR UN ENSAYO EN MÁQUINA
 SE RECOMIENDA EN REUNIONES DE GERENCIA O DE JEFATURAS ALGUNAS ESTRATEGIAS PARA LLEVAR A CABO EN PLANES QUE LE COMPETEN A LA COMPAÑÍA

VII PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS


FORMACIÓN ACADÉMICA

SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO

BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
				X	

DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		INGENIERO MECÁNICO, ELÉCTRICO, INDUSTRIAL, PROCESOS			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	SISTEMA OPERATIVO OFFICE, WORD, EXCEL, POWER POINT, PROJECT		X		
2	CONOCIMIENTO DE MÁQUINAS Y EQUIPOS INDUSTRIALES		X		
3	CONOCIMIENTO DE MANTENIMIENTO	X			
4	SABER INTERPRETAR PLANOS TÉCNICOS	X			
5	SISTEMA SAP	X			
EXPERIENCIA LABORAL		EN QUE?			
ENTRE 0 Y 1 AÑOS					
ENTRE 1 Y 3 AÑOS		X	PROCESO PRODUCTIVO		
ENTRE 3 Y 5 AÑOS		X	MANEJO DE PERSONAL, ADMINISTRACIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO		
MÁS DE 5 AÑOS		X	TENER UN CONOCIMIENTO DE PROCESOS TÉCNICOS O DE MANUFACTURA		
COMPETENCIAS					
<i>ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.</i>					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
1	COMUNICACIÓN CON LOS PARES DE OTRAS PLANTAS	X			
2	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN		X		
3	LLEGAR A ACUERDOS INTERPLANTAS	X			
4	COMUNICACIÓN.	X			
5	RECURSIVIDAD.	X			
6	CREATIVIDAD.	X			
7	RELACIONAMIENTO.	X			
8	PLANEACIÓN.	X			
9	TRABAJO EN EQUIPO.	X			
10	LIDERAZGO.	X			
11	ORIENTACIÓN AL LOGRO.	X			
12	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.	X			
13	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.	X			

14	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.			X				
OTRAS CARACTERISTICAS								
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>								
CAUCHING AL PERSONAL DEL CARGO TRABAJO BAJO PRESIÓN TRABAJO CON RETOS PLANIFICADOS CONCILIACIÓN Y CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN								
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI	X	NO		REQUIERE VISA	SI		NO X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO		

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO		VERSIÓN NO 1	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)		TEAM LEADER PRODUCCIÓN			
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)		GERENCIA PLANTA			
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO		PLANTA FLUFF			
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		PLANTA LASSO			
CARGO JEFE INMEDIATO		JEFE DE PRODUCCIÓN			
FECHA DE REVISIÓN		JUNIO 2012			
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO					
SUPERVISAR, USAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS NECESARIOS DENTRO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LAS LINEAS DE PRODUCCION Y PLANTA PARA GARANTIZAR EL BUEN DESEMPEÑO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA COMPAÑÍA					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
RESPONSABILIDAD 1					
GESTIONAR ACTIVIDADES, INFORMES, ORDENES, FORMATOS E INSPECCIONES PARA CUMPLIR LOS INDICADORES DE PRODUCCIÓN, DESPERDICIO, TIEMPOS DE PARO Y PRODUCTIVIDAD					
ACTIVIDADES					
1	PROGRAMAR PRODUCCIÓN POR MAQUINA Y CATORCENA				
2	CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE PRODUCCION PROGRAMADA				
3	VERIFICAR ORDENES DE PRODUCCIÓN Y CONTROL DE SOBRECOSUMOS				
4	CONTROL DE PROCESO Y RECOMENDACIÓN DE TRABAJOS QUE DEBEN REALIZARSE CON PERSONAL OPERATIVO				
5	EMITIR INFORME DE PRODUCCIÓN Y TIEMPOS DE PARO POR MÁQUINA				
6	VERIFICAR KPIS DE MANUFACTURA				
7	INSPECCIONAR CONDICIONES DE LIMPIEZA EN MÁQUINA Y PLANTA				
8	MANTENER ACTUALIZADO FORMATOS DE CAMBIO				
9	PLANIFICAR ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO AUTONOMO POR MÁQUINA				
RESPONSABILIDAD 2					
LIDERAR EN LOS PROBLEMAS DE MAQUINA Y CON LOS EQUIPOS DE TRABAJO					
ACTIVIDADES					
1	INGRESAR Y VERIFICAR EL ABC DE PAROS EN EL SISTEMA PARA REALIZAR ANÁLISIS				
2	GENERAR ORDEN DE TRABAJOS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS CRÍTICOS				
3	ANALIZAR Y CONSOLIDAR TIEMPOS DE PARO POR TURNO CON LAS ÁREAS INVOLUCRADAS				
4	DEFINIR EL PROBLEMA PRESENTADO EN MÁQUINA Y TRANSMITIR AL EQUIPO DE TRABAJO Y DAR LA MEJOR SOLUCIÓN				
5	REGISTRAR CON EL EQUIPO DE TRABAJO LA FALLA Y SOLUCION EN EL HISTÓRICO DE MÁQUINA				
IV. DIMENSIONES					
NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	21	INDIRECTAS:	4
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES					
RELACIONES INTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	

DEPARTAMENTO ELÉCTRICO	SOLUCIÓN Y PREVENSIÓN DE PROBLEMAS	DIARIA			
DEPARTAMENTO MECÁNICO	SOLUCIÓN Y PREVENSIÓN DE PROBLEMAS	DIARIA			
ALMACÉN	CONSULTA DE MATERIA PRIMA	SEMANAL			
RELACIONES EXTERNAS					
CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA			
VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES					
DECISIONES: DETENER MAQUINA POR PROBLEMAS CRITICOS MODIFICAR HORARIOS DE PERSONAL					
RECOMENDACIONES:					
VII. PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS MÍNIMOS					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
<i>SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO</i>					
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
			X		
DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		INGENIERO MECÁNICO, INDUSTRIAL, ELECTROMECAÁNICO, MANTENIMIENTO			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	CONOCIMIENTOS DE UTILITARIOS EXEL		X		
2	MANEJO SISTEMA SAP		X		
EXPERIENCIA LABORAL		EN QUE?			
ENTRE 0 Y 1 AÑOS					
ENTRE 1 Y 3 AÑOS					
ENTRE 3 Y 5 AÑOS		X	SUPERVISANDO PLANTAS INDUSTRIALES		
MÁS DE 5 AÑOS					
COMPETENCIAS					
<i>ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.</i>					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
1	LIDERAZGO				X
2	ACTITUD				X
3	TRABAJO EN EQUIPO.				X
4	COLABORADOR				X
5	DON DE MANDO				X
6	ORGANIZADO				X

7	PROACTIVO								X
8	COMUNICACIÓN.			X					
9	RECURSIVIDAD.			X					
10	CREATIVIDAD.			X					
11	RELACIONAMIENTO.			X					
12	PLANEACIÓN.			X					
13	LIDERAZGO.			X					
14	ORIENTACIÓN AL LOGRO.			X					
15	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.			X					
16	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.			X					
17	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.			X					
OTRAS CARACTERISTICAS									
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>									
HONRADO.- CUIDADOSO CON LAS COSAS QUE SE LE HAN ASIGNADO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)	OPERADOR MAQUINA (ODIN / BABY)
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)	GERENCIA DE PLANTA
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO	PLANTA FLUFF
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	PLANTA LASSO
CARGO JEFE INMEDIATO	TEAM LEADER PRODUCCIÓN
FECHA DE REVISIÓN	JUNIO 2012

II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO

OPERACIÓN CONTROL DE MÁQUINA Y PROCESO

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
RESPONSABILIDAD 1

GESTIONAR PARA QUE LA MÁQUINA ASIGNADA CUMPLA CON LA DISPONIBILIDAD CONFIABILIDAD DENTRO DEL PROCESO

ACTIVIDADES

1	COMUNICAR AL TEAM LEADER DE PRODUCCIÓN EL ESTADO Y CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO
2	REALIZAR LIMPIEZA DE MÁQUINA
3	COMUNICAR A LOS DEPARTAMENTOS ELÉCTRICO Y MECÁNICO LOS PROBLEMAS PARA QUE DEN SU PRONTA SOLUCIÓN
4	LIDERAR A LA TRIPULACIÓN PARA QUE CUMPLA SUS LABORES DIARIAS
5	ASISTIR A REUNIONES DE PRODUCCIÓN PARA MANIFESTAR LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN EN MÁQUINA
6	MANTENER RODILLOS
7	CONSOLIDAR TIEMPOS DE PARO EN EL CIERRE DE TURNO
8	REGISTRAR CAMBIOS QUE SE HAYAN REALIZADO EN MÁQUINA

RESPONSABILIDAD 2

VELAR POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO

ACTIVIDADES

1	CONTROL DEL PROCESO DE TODA LA LÍNEA
2	SOLUCIONAR PROBLEMAS PRESENTADOS EN MÁQUINA QUE IMPIDAN OBTENER UN PRODUCTO CON CALIDAD
3	COMUNICAR LOS DEFECTOS AL TEAM LEADER

IV. DIMENSIONES

NO. PERSONAS A CARGO	DIRECTAS:	0	INDIRECTAS:	0
-----------------------------	-----------	---	-------------	---

V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES
RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA
DEPARTAMENTO ELÉCTRICO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DIARIA
DEPARTAMENTO MECÁNICO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DIARIA
DEPARTAMENTO CALIDAD	VERIFICACIÓN DE PRODUCTO	DIARIA

RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA
-----------	----------	------------

VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES					
DECISIONES: DETENER MÁQUINA POR PROBLEMAS CRÍTICOS					
RECOMENDACIONES:					
VII. PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS MÍNIMOS					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO					
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
		X			
DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		TECNOLOGO MECÁNICO, ELECTROMECAÁNICO, PROCESOS			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	CONOCIMIENTOS DE UTILITARIOS EXEL	X			
2	MANEJO SISTEMA SAP	X			
EXPERIENCIA LABORAL			EN QUE?		
ENTRE 0 Y 1 AÑOS		X	OPERARIO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL		
ENTRE 1 Y 3 AÑOS					
ENTRE 3 Y 5 AÑOS					
MÁS DE 5 AÑOS					
COMPETENCIAS					
ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
1	COLABORADOR				X
2	ACTITUD				X
3	TRABAJO EN EQUIPO.				X
4	BUENA RELACION INTERPERSONAL				X
5	LIDERAZGO CON EQUIPOS				X
6	ORGANIZADO				X
7	PROACTIVO				X
8	COMUNICACIÓN.				X
9	RECURSIVIDAD.			X	
10	CREATIVIDAD.				X

11	RELACIONAMIENTO.								X
12	PLANEACIÓN.			X					
14	LIDERAZGO.								X
15	ORIENTACIÓN AL LOGRO.								X
16	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.								X
17	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.								X
18	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.						X		
OTRAS CARACTERISTICAS									
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>									
HONRADO.- CUIDADOR DE LAS COSAS A EL ASIGNADAS QUE NO ROBE TIEMPO DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)	OPERADOR DE MATERIALES (ODIN / BABY)
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)	GERENCIA DE PLANTA
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO	PLANTA FLUFF
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	PLANTA LASSO
CARGO JEFE INMEDIATO	TEAM LEADER PRODUCCIÓN
FECHA DE REVISIÓN	JUNIO 2012

II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO

PREPARAR LA MATERIA PRIMA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
RESPONSABILIDAD 1

ENCARGARSE DE QUE LA MATERIA PRIMA ESTE LISTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PRODUCTO.

ACTIVIDADES

1	PREPARAR LA MATERIA PRIMA
2	ALIMENTAR LA MÁQUINA DE MATERIA PRIMA
3	REALIZAR PERCHADO DE LA MATERIA PRIMA
4	LIMPIAR LA MÁQUINA EN LOS HORARIOS ESTABLECIDOS.

RESPONSABILIDAD 2

VELAR POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y GARANTIZAR QUE LA MATERIA PRIMA CUMPLA CON TODOS SUS PARÁMETROS.

ACTIVIDADES

1	RESOLVER PROBLEMAS EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN
2	CONTROLAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO.
3	COMUNICAR A CONTROL DE CALIDAD LOS DEFECTOS PRESENTADOS EN LA MATERIA PRIMA.

IV. DIMENSIONES

NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	0	INDIRECTAS:	0
-----------------------------	--	------------------	---	--------------------	---

V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES
RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA
DEPARTAMENTO ELÉCTRICO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DIARIA
DEPARTAMENTO MECÁNICO	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	DIARIA
DEPARTAMENTO DE CALIDAD	VERIFICACIÓN DE PRODUCTO	DIARIA
DEPARTAMENTO ALMACÉN GENERAL	PROPORCIONA LA MATERIA PRIMA	DIARIA

RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA

VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES

DECISIONES: SEPARAR LA MATERIA PRIMA QUE TENGA DEFECTOS PARA DEVOLVER AL PROVEEDOR EN COORDINACIÓN CON EL ÁREA DE CALIDAD

RECOMENDACIONES:

VII PERFIL DEL CARGO

REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN ACADÉMICA

SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO

BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
		X			

DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL. TEGNOLOGO ELÉCTRICO, ELECTROMECAÁNICO, MECÁNICO.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).	GRADOS		
	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
1 CONOCIMIENTOS DE UTILITARIOS EXCEL	X		


EXPERIENCIA LABORAL	EN QUE?
ENTRE 0 Y 1 AÑOS	X OPERARIO DE MÁQUINA INDUSTRIAL
ENTRE 1 Y 3 AÑOS	
ENTRE 3 Y 5 AÑOS	
MÁS DE 5 AÑOS	

COMPETENCIAS

ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.


COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).	GRADOS			
	A	B	C	D
1 COLABORADOR				X
2 ACTITUD				X
3 TRABAJO EN EQUIPO				X
4 BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES			X	
5 ORGANIZADO				X
6 PROACTIVO				X
7 COMUNICACIÓN.				X
8 RECURSIVIDAD.				X
9 CREATIVIDAD.				X
10 RELACIONAMIENTO.				X
11 PLANEACIÓN.			X	

12	LIDERAZGO.								X
13	ORIENTACIÓN AL LOGRO.								X
14	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.								X
15	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.								X
16	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.					X			
OTRAS CARACTERISTICAS									
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>									
N/A									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO		VERSIÓN NO 1	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)		OPERADOR DE EMPACADORA (ODIN / BABY)			
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)		GERENCIA DE PLANTA			
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO		PLANTA FLUFF			
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		PLANTA LASSO			
CARGO JEFE INMEDIATO		TEAM LEADER PRODUCCIÓN			
FECHA DE REVISIÓN		JUNIO 2012			
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO					
SUPERVISAR LA OPERACIÓN DE CONTROL DE LA EMPACADORA					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
RESPONSABILIDAD 1					
GESTIONAR PARA QUE LA MÁQUINA ASIGNADA CUMPLA CON LA DISPONIBILIDAD Y CONFIABILIDAD DENTRO DEL PROCESO					
ACTIVIDADES					
1	COMUNICAR AL TEAM LEADER DE PRODUCCIÓN EL ESTADO Y CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO				
2	REALIZAR LIMPIEZA DE MÁQUINA				
3	REALIZAR CAMBIOS DE REFERENCIA				
4	COMUNICAR A LOS DEPARTAMENTOS ELÉCTRICO Y MECÁNICO LOS PROBLEMAS PARA QUE DEN SU PRONTA SOLUCIÓN				
5	REGISTRAR CAMBIOS QUE SE HAYAN REALIZADO EN MÁQUINA				
RESPONSABILIDAD 2					
VELAR POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO					
ACTIVIDADES					
1	CONTROLAR CALIDAD DE PAQUETES Y VIDEOJET				
2	SOLUCIONAR PROBLEMAS PRESENTADOS EN MÁQUINA QUE IMPIDAN OBTENER UN PRODUCTO CON CALIDAD				
3	COMUNICAR LOS DEFECTOS AL TEAM LEADER O AL DEPARTAMENTO DE CALIDAD				
IV. DIMENSIONES					
NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	0	INDIRECTAS:	0
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES					
RELACIONES INTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	
DEPARTAMENTO ELÉCTRICO		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		DIARIA	
DEPARTAMENTO MECÁNICO		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		DIARIA	
DEPARTAMENTO CALIDAD		VERIFICACION DE PRODUCTO		DIARIA	
RELACIONES EXTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	


VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES					
DECISIONES:HACER DETENER MÁQUINA POR PROBLEMAS DE EMPACADORA					
RECOMENDACIONES:					
VII. PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS MÍNIMOS					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO					
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
	X				
DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		TECNICO ELÉCTRICO, ELECTROMECAÁNICO, MECÁNICO			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	CONOCIMIENTOS DE UTILITARIOS EXCEL	X			
EXPERIENCIA LABORAL		EN QUE?		(MARCAR CON UNA X)	
ENTRE 0 Y 1 AÑOS		X	OPERARIO DE MAQUINARIA INDUSTRIAL		
ENTRE 1 Y 3 AÑOS					
ENTRE 3 Y 5 AÑOS					
MÁS DE 5 AÑOS					
COMPETENCIAS					
ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
1	COLABORADOR				X
2	ACTITUD				X
3	TRABAJO EN EQUIPO.				X
4	BUENA RELACION INTERPERSONAL				X
5	ORGANIZADO				X
6	PROACTIVO				X
7	COMUNICACIÓN.				X
8	RECURSIVIDAD.			X	
9	CREATIVIDAD.				X
10	RELACIONAMIENTO.				X
11	PLANEACIÓN.		X		
12	LIDERAZGO.				X

13	ORIENTACIÓN AL LOGRO.								X
14	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.								X
15	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.								X
16	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.					X			
OTRAS CARACTERISTICAS									
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>									
HONRADO.- CUIDADOSO CON LAS COSAS QUE SE LE HAN ASIGNADO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO			VERSIÓN NO 1	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)		OPERADOR FLOTANTE				
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)		GERENCIA DE PLANTA				
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO		PLANTA FLUFF				
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		PLANTA LASSO				
CARGO JEFE INMEDIATO		TEAM LEADER PRODUCCIÓN				
FECHA DE REVISIÓN		JUNIO 2012				
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO						
CONTROLAR Y EVACUAR EL PRODUCTO TERMINADO						
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO						
RESPONSABILIDAD 1						
DAR SOPORTE EN LA MATERIA PRIMA, ETIQUETADO, EMBALAJE, Y LIMPIEZA DEL ÁREA.						
ACTIVIDADES						
1	ALIMENTAR CON MATERIAL A LOS TANQUES DE ADHESIVOS					
2	GENERAR ETIQUETAS PARA CONTROL DEL PALET FRUNCIDO					
3	COLABORAR EN EL ÁREA DE EMPAQUE					
4	EMBALAR LA PRODUCCIÓN					
5	TRASLADAR LA PRODUCCIÓN AL ÁREA DE PRODUCTO TERMINADO					
6	COLABORAR EN LA LIMPIEZA DEL ÁREA.					
IV. DIMENSIONES						
NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	0	INDIRECTAS:	0	
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES						
RELACIONES INTERNAS						
CON QUIEN		PARA QUÉ			FRECUENCIA	
RELACIONES EXTERNAS						
CON QUIEN		PARA QUÉ			FRECUENCIA	
VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES						
DECISIONES:						
RECOMENDACIONES:						
VII. PERFIL DEL CARGO						
REQUISITOS MÍNIMOS						
FORMACIÓN ACADÉMICA						
SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO						
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)	
	X					

DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		TÉCNICO ELÉCTRICO, ELECTROMECAÁNICO, MECÁNICO.			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	CONOCIMIENTOS DE UTILITARIOS EXCEL	X			
EXPERIENCIA LABORAL		EN QUE?			
	ENTRE 0 Y 1 AÑOS	X	OPERARIO DE MÁQUINA INDUSTRIAL		
	ENTRE 1 Y 3 AÑOS				
	ENTRE 3 Y 5 AÑOS				
	MÁS DE 5 AÑOS				
COMPETENCIAS					
<i>ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.</i>					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
1	COLABORADOR				X
2	ACTITUD				X
3	TRABAJO EN EQUIPO				X
4	BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES				
5	ORGANIZADO				X
6	PROACTIVO				X
7	COMUNICACIÓN.				X
8	RECURSIVIDAD.				X
9	CREATIVIDAD.				X
10	RELACIONAMIENTO.				X
11	PLANEACIÓN.			X	
12	LIDERAZGO.				X
13	ORIENTACIÓN AL LOGRO.				X
14	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.				X
15	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.				X
16	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.			X	

OTRAS CARACTERISTICAS									
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO		VERSIÓN NO 1	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)		AUXILIAR DE PROCESOS			
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)		GERENCIA DE PLANTA			
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO		PLANTA FLUFF			
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		PLANTA LASSO			
CARGO JEFE INMEDIATO		TEAM LEADER PRODUCCIÓN			
FECHA DE REVISIÓN		JUNIO 2012			
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO					
GARANTIZAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
RESPONSABILIDAD 1					
VERIFICAR QUE EL PRODUCTO CUMPLA CON LOS ESTANDARES DEFINIDOS.					
ACTIVIDADES					
1	COMUNICAR AL TEAM LEADER DE PRODUCCIÓN LAS CONDICIONES DEL PRODUCTO				
2	REALIZAR PRUEBAS DE DESEMPEÑO DEL PRODUCTO				
3	INSPECCIONAR AL PRODUCTO EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN				
4	COORDINAR CON EL OPERADOR DE MAQUINA CUANDO HAY DEFECTOS EN EL PRODUCTO				
RESPONSABILIDAD 2					
MANTENER ACTUALIZADO LAS VARIABLES DEL PRODUCTO					
ACTIVIDADES					
1	REGISTRAR DATOS DEL DESEMPEÑO DEL PRODUCTO EN EL SISTEMA SAP				
2	REGISTRAR NOVEDADES EN LA BITÁCORA DEL ÁREA DE CALIDAD				
3	VERIFICAR IMPRESIÓN DEL VIDEOJET (FECHA DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO, NÚMERO DE ORDEN, NÚMERO DE REFERENCIA)				
IV. DIMENSIONES					
NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	0	INDIRECTAS:	0
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES					
RELACIONES INTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	
DEPARTAMENTO ELÉCTRICO		SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		SEMANAL	
DEPARTAMENTO DE CALIDAD		VERIFICACIÓN DE PRODUCTO		DIARIA	
RELACIONES EXTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	
VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES					

DECISIONES: DETENER LA MAQUINA POR PROBLEMAS CRÍTICOS PRESENTADOS EN EL PRODUCTO					
RECOMENDACIONES:					
VII PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS MÍNIMOS					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO					
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
	X				
DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		TÉCNICO ELÉCTRICO, ELECTROMECAÁNICO, MECÁNICO.			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).			GRADOS		
			BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
1	CONOCIMIENTOS DE UTILITARIOS EXCEL		X		
EXPERIENCIA LABORAL			EN QUE?		
ENTRE 0 Y 1 AÑOS		X			
ENTRE 1 Y 3 AÑOS					
ENTRE 3 Y 5 AÑOS					
MÁS DE 5 AÑOS					
COMPETENCIAS					
ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X <i>EL NIVEL DE LA COMPETENCIA</i> <i>REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS</i> <i>ALTO Y D EL MÁS BAJO).</i>			GRADOS		
			A	B	C
1	COLABORADOR				X
2	ACTITUD				X
3	TRABAJO EN EQUIPO				X
4	BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES				
5	ORGANIZADO				X
6	PROACTIVO				X
7	COMUNICACIÓN.				X
8	RECURSIVIDAD.				X
9	CREATIVIDAD.				X
10	RELACIONAMIENTO.				X
11	PLANEACIÓN.			X	
12	LIDERAZGO.				X
13	ORIENTACIÓN AL LOGRO.				X

14	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.								X	
15	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.								X	
16	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.					X				
OTRAS CARACTERISTICAS										
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>										
N/A										
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO				

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)	EMPACADOR
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)	GERENCIA DE PLANTA
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO	PLANTA FLUFF
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	PLANTA LASSO
CARGO JEFE INMEDIATO	TEAM LEADER PRODUCCIÓN
FECHA DE REVISIÓN	JUNIO 2012

II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO

REVISAR Y EMPACAR EL PRODUCTO TERMINADO

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
RESPONSABILIDAD 1

REVISAR Y EVACUAR EL PRODUCTO PARA REPROCESO Y GARANTIZAR UN BUEN SELLADO

ACTIVIDADES

1	COMUNICAR AL TEAM LEADER EL ESTADO DEL PRODUCTO
2	EMPACAR EL PRODUCTO
3	SELLAR LAS BOLSAS
4	EVACUAR EL PRODUCTO POR REVISAR (PARA POSIBLE REPROCESO)
5	VERIFICAR QUE SE CUMPLAN LOS PARÁMETROS DEL PRODUCTO
6	VERIFICAR IMPRESIÓN DEL VIDEOJET (FECHA DE ELABORACIÓN DEL PRODUCTO, NÚMERO DE ORDEN, NÚMERO DE REFERENCIA)

IV. DIMENSIONES

NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	0	INDIRECTAS:	0
-----------------------------	--	------------------	---	--------------------	---

V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES
RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA
DEPARTAMENTO DE CALIDAD	VERIFICACIÓN DE PRODUCTO	DIARIA

RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA

VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES

DECISIONES: SEPARAR LA MATERIA PRIMA QUE TENGA DEFECTOS PARA REPROCESO

RECOMENDACIONES:

VII. PERFIL DEL CARGO
REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN ACADÉMICA

SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO					
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
X					
DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		CUALQUIER TIPO DE BACHILLERATO			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	CONOCIMIENTOS DE UTILITARIOS EXCEL	X			
EXPERIENCIA LABORAL		EN QUE?			
ENTRE 0 Y 1 AÑOS		X	EMPACAR PRODUCTO TERMINADO		
ENTRE 1 Y 3 AÑOS					
ENTRE 3 Y 5 AÑOS					
MÁS DE 5 AÑOS					
COMPETENCIAS					
ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
1	COLABORADOR				X
2	ACTITUD				X
3	TRABAJO EN EQUIPO				X
4	BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES				
5	ORGANIZADO				X
6	PROACTIVO				X
7	COMUNICACIÓN.				X
8	RECURSIVIDAD.				X
9	CREATIVIDAD.				X
10	RELACIONAMIENTO.				X
11	PLANEACIÓN.			X	
12	LIDERAZGO.				X
13	ORIENTACIÓN AL LOGRO.				X
14	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.				X
15	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.				X
16	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.			X	

OTRAS CARACTERISTICAS									
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>									
N/A									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)	AUXILIAR DE LIMPIEZA Y DESPERDICIO
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)	GERENCIA DE PLANTA
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO	PLANTA FLUFF
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	PLANTA LASSO
CARGO JEFE INMEDIATO	TEAM LEADER PRODUCCIÓN
FECHA DE REVISIÓN	JUNIO 2012

II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO

REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE LIMPIEZA, CUMPLIENDO LOS ESTANDARES DE CALIDAD, CUIDANDO SU INTEGRIDAD FÍSICA Y EL BUEN ESTADO DE LA MÁQUINA SIN CAUSAR MAYOR IMPACTO AL AMBIENTE.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
RESPONSABILIDAD 1

VIGILAR QUE LAS MÁQUINAS QUE SE ENCUENTREN A SU CARGO SE ENCUENTREN OPERATIVAS, PARA LOGRAR ORDEN Y LIMPIEZA EN TODA LA PLANTA.

ACTIVIDADES

1	REALIZAR LA LIMPIEZA GENERAL DE LA MÁQUINAS CUANDO ESTAS NO SE ENCUENTRAN OPERATIVAS.
2	REALIZAR LA LIMPIEZA GENERAL DE LA PLANTA "FLUFF" SEGÚN ÁREAS DE LIMPIEZA ESTABLECIDOS.
3	EVACUAR BOLSAS DE DESPERDICIOS DEL SALÓN DE PRODUCCIÓN.
4	COLABORAR CON LA ESTADÍSTICA DE TURNO REFERENTE A DESPERDICIO.
5	PICAR EL DESPERDICIO DE TOALLAS Y PAÑALES.
6	LLEVA EL DESPERDICIO DE LA PLANTA A LOS CENTROS DE ACOPIO.

IV. DIMENSIONES

NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	0	INDIRECTAS:	0
-----------------------------	--	------------------	---	--------------------	---

V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES
RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA

RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA

VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES


DECISIONES: SEPARAR LA MATERIA PRIMA QUE TENGA DEFECTOS PARA DEVOLVER AL PROVEEDOR EN COORDINACIÓN CON EL ÁREA DE CALIDAD

RECOMENDACIONES:

VII. PERFIL DEL CARGO
REQUISITOS MÍNIMOS


FORMACIÓN ACADÉMICA					
SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO					
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
X					
DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		CUALQUIER TIPO DE BACHILLER			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	MAQUINAS HERRAMIENTAS	X			
2	SEGURIDAD INDUSTRIAL	X			
EXPERIENCIA LABORAL		EN QUE?			
ENTRE 0 Y 1 AÑOS		X	REALIZAR LIMPIEZA		
ENTRE 1 Y 3 AÑOS					
ENTRE 3 Y 5 AÑOS					
MÁS DE 5 AÑOS					
COMPETENCIAS					
ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
1	PROACTIVO			X	
2	RESPONZABLE			X	
3	FLEXIBLE AL CAMBIO			X	
4	COMUNICACIÓN.				X
5	RECURSIVIDAD.				X
6	CREATIVIDAD.				X
7	RELACIONAMIENTO.				X
8	PLANEACIÓN.				X
9	TRABAJO EN EQUIPO.				X
10	LIDERAZGO.				X
11	ORIENTACIÓN AL LOGRO.				X
12	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.				X
13	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.				X
14	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.				X
OTRAS CARACTERISTICAS					
INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)					

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO			VERSIÓN NO 1
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)		TEAM LEADER MECÁNICO			
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)		GERENCIA DE PLANTA			
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO		PLANTA FLUFF			
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		PLANTA LASSO			
CARGO JEFE INMEDIATO		GERENTE DE PLANTA			
FECHA DE REVISIÓN		JUNIO 2012			
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO					
SUPERVISAR, USAR Y CONTROLAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR LA COMPAÑÍA					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
RESPONSABILIDAD 1					
GESTIONAR ACTIVIDADES ORGANIZADAS (CONTROLES, REVISIONES, INFORMES) PARA EL CUMPLIMIENTO DE DISPONIBILIDAD Y CONFIABILIDAD DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO MECÁNICO PARA LA MÁQUINA					
ACTIVIDADES					
1	REVISIÓN DEL SISTEMA SAP PARA VERIFICAR STOCK DE REPUESTOS EN ALMACEN, PEDIDO DE REPUESTOS, ABC DE PAROS, KPI'S, REALIZAR Y CERRAR ORDENES DE TRABAJO, EJECUCIÓN PRESUPUESTAL, INDICADORES DEL ÁREA MECÁNICA				
2	VERIFICAR RUTAS DE INSPECCIONES MECÁNICAS TURNO A TURNO PARA TOMAR ACCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE ENCUENTREN DURANTE LA INSPECCIÓN DIARIA DE LAS MÁQUINAS				
3	PLANIFICAR ACTIVIDADES PARA LOS MANTENIMIENTOS PROGRAMADOS PARA TENER MEJOR CONFIABILIDAD DE LAS MÁQUINAS				
4	DIRIGIR PERSONAL A CARGO, CONTROLAR LA ASISTENCIA, PASAR HORAS EXTRAS, PROGRAMAR ACTIVIDADES PARA LOS TURNOS, Y DIRIGIR REUNIONES DE TRABAJO PROBLEMAS Y / O SOLUCIONES DE MÁQUINA				
5	REVISIÓN DE COTIZACIONES DE PROVEEDORES PARA CONSTRUCCIÓN DE REPUESTOS DE LAS MÁQUINAS				
6	REVISIÓN DE PROVEEDORES PARA COTIZAR REPUESTOS PARA COMPRAS O FABRICACIONES LOCALES O DE IMPORTACIÓN PARA PODER TENER MEJOR ASISTENCIA CON LOS REPUESTOS QUE SE NECESITAN				
IV. DIMENSIONES					
NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	8 PERSONAS	INDIRECTAS:	7 PROVEEDORES
INFORMACIÓN					
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES					
RELACIONES INTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	
MANTENIMIENTO ELÉCTRICO		REVISIÓN DE PROBLEMAS CONJUNTAS DE DAÑOS EN LINEA		DIARIA	
COMERCIO EXTERIOR		REVISIÓN DE REPUESTOS DE IMPORTACIÓN		MENSUAL	
ALMACÉN GENERAL		REVISIÓN DE REPUESTOS		DIARIA	
TEAM LEADER PRODUCCIÓN		REVISIÓN DE TIEMPOS PERDIDOS Y SOLUCIONES A DAÑOS		DIARIA	
ÁREA DE CALIDAD		REVISIÓN DE DESFIBRADO Y OTROS COMPONENTES DEL PRODUCTO EN PRODUCCIÓN		QUINCENAL	
RELACIONES EXTERNAS					

CON QUIEN		PARA QUÉ			FRECUENCIA
ACEROS DEL SUR		CONSTRUCCIÓN DE REPUESTOS			SEMANAL
SUMITEC		PEDIDO DE REPUESTOS PARA COMPRA LOCAL			SEMANAL
REPRINTER		REVISIÓN DE BANDAS TRANSPORTADORAS			QUINCENAL
IVAN BOHMAN		REVISIÓN DE ANALISIS DE VIBRACIÓN			MENSUAL
METALMEC		CONTRUCCIÓN DE REPUESTOS			SEMANAL
EL TORNERO		SERVICIO DE RECTIFICADO DE TROQUELES			QUINCENAL
VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES					
DECISIONES: PAGO DE HORAS EXTRAS DEL PERSONAL A CARGO					
RECOMENDACIONES:					
VII PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS MÍNIMOS					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO					
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
			X		
DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		ING. MECÁNICO - ING. INDUSTRIAL - ING. ELECTRO MECÁNICO			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	EXCEL		X		
2	AUTOCAD		X		
EXPERIENCIA LABORAL			EN QUE?		
ENTRE 0 Y 1 AÑOS					
ENTRE 1 Y 3 AÑOS					
ENTRE 3 Y 5 AÑOS			X	MANEJO DE PERSONAL	
MÁS DE 5 AÑOS					
COMPETENCIAS					
ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
1	ACTITUD				X
2	PROACTIVIDAD			X	
3	ESTRATEGIAS			X	
4	TRABAJO EN EQUIPO.				X
5	ORGANIZAR Y DIRIGIR				X
6	COMUNICACIÓN.			X	
7	RECURSIVIDAD.			X	
8	CREATIVIDAD.			X	
9	RELACIONAMIENTO.				X
10	PLANEACIÓN.			X	
11	LIDERAZGO.			X	

12	ORIENTACIÓN AL LOGRO.								X
13	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.					X			
14	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.								X
15	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.								X
OTRAS CARACTERISTICAS									
<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO		VERSIÓN NO 1	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
PUESTO DE TRABAJO (POSICIÓN)		MECÁNICO FLUFF			
UNIDAD ORGANIZATIVA (GERENCIA)		GERENCIA DE PLANTA			
AREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO		PLANTA FLUFF			
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		PLANTA LASSO			
CARGO JEFE INMEDIATO		TEAM LEADER MECÁNICO			
FECHA DE REVISIÓN		JUNIO 2012			
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO					
REALIZAR EL MANTENIMIENTO ADECUADO DE LAS MÁQUINAS PARA GARANTIZAR EL DESEMPEÑO ADECUADO DE LAS MISMAS.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
RESPONSABILIDAD 1					
REALIZAR MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS, CORRECTIVOS, RUTAS DE INSPECCIÓN CON EL FIN DE GARANTIZAR LA CONFIABILIDAD DE LA MÁQUINA PARA SU PERIODO DE TRABAJO.					
ACTIVIDADES					
1	EJECUTAR EL TRASLAPE DE TURNO A TURNO PARA EL DEBIDO ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS SUSCITADOS.				
2	REALIZAR LAS RUTINAS DE INSPECCIONES PARA IDENTIFICAR POSIBLES AVERÍAS Y ENCONTRARNOS PREPARADOS EN LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.				
3	LA REALIZACIÓN DE PARADAS PROGRAMADAS.				
4	EJECUCIÓN DEL MANTENIMIENTO DE PARTES O SISTEMAS DE LA MÁQUINA EN EL TALLER MECÁNICO				
5	EJECUTAR CAMBIO DE PARTES MECÁNICAS PARA EL CAMBIO DE PRESENTACIÓN DE PRODUCTO.				
6	CONSTRUCCIÓN Y ADAPTACIÓN DE MEJORAS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LA MÁQUINA.				
RESPONSABILIDAD 2					
REALIZACIÓN DE MANTENIMIENTO PREDICTIVO Y RUTAS DE LUBRICACIÓN.					
ACTIVIDADES					
1	ANÁLISIS DE VIBRACIONES DE LOS MECANISMOS EN MOVIMIENTO.				
2	VERIFICACIÓN DE TEMPERATURAS DE LOS MECANISMOS EN MOVIMIENTO.				
3	REVISIÓN DE NIVELES DE ACEITE Y GRASA EN MECANISMOS DE TRANSMISIÓN.				
IV. DIMENSIONES					
NO. PERSONAS A CARGO		DIRECTAS:	0	INDIRECTAS:	0
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES					
RELACIONES INTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	
ALMACEN GENERAL		OBTENER REPUESTOS		DIARIA	
RELACIONES EXTERNAS					
CON QUIEN		PARA QUÉ		FRECUENCIA	
PROVEEDORES		REPUESTOS REALIZACIÓN DE PLANOS		SEMANAL	

VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES					
DECISIONES: MODIFICACIÓN DE PARTES MECÁNICAS POR FALTA DE REPUESTO.					
RECOMENDACIONES:					
VII. PERFIL DEL CARGO					
REQUISITOS MÍNIMOS					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
SEÑALE LA FORMACIÓN ACADÉMICA DE ORDEN FORMAL REQUERIDA PARA EL CARGO					
BACHILLER	TÉCNICO	TECNÓLOGO	PROFESIONAL	ESPECIALIZACIÓN	OTRO (CUÁL?)
		X			
DESCRIPCIÓN: TÍTULO/ ORIENTACIÓN PROFESIONAL.		MECÁNICO O ELECTROMECAÁNICO			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS (EJ. EXCEL, LEGISLACIÓN TRIBUTARIA, LEGISLACIÓN LABORAL).		GRADOS			
		BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	
1	EXCEL	X			
EXPERIENCIA LABORAL		EN QUE?			
ENTRE 0 Y 1 AÑOS					
ENTRE 1 Y 3 AÑOS		X	MANEJO DE MÁQUINAS HERRAMIENTAS		
ENTRE 3 Y 5 AÑOS					
MÁS DE 5 AÑOS					
COMPETENCIAS					
ES EL CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES QUE FAVORECEN EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL TRABAJO Y DE LA ORGANIZACIÓN, CON EL FIN DE DESARROLLAR EL INTERÉS EN SUS COLABORADORES EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ECONÓMICOS, SOCIALES Y HUMANOS) DE LA EMPRESA.					
COMPETENCIAS (SEÑALE CON UNA X EL NIVEL DE LA COMPETENCIA REQUERIDA SIENDO A EL GRADO MÁS ALTO Y D EL MÁS BAJO).		GRADOS			
		A	B	C	D
2	ETICA PROFESIONAL		X		
1	COMUNICACIÓN.			X	
2	RECURSIVIDAD.		X		
3	CREATIVIDAD.		X		
4	RELACIONAMIENTO.			X	
5	PLANEACIÓN.		X		
6	TRABAJO EN EQUIPO.		X		
7	LIDERAZGO.			X	
8	ORIENTACIÓN AL LOGRO.			X	
9	AUTOCONTROL / CONTROL EMOCIONAL.			X	
10	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN.			X	
11	MANEJO DE MULTIPLES RESPONSABILIDADES SIMULTÁNEAS.			X	
OTRAS CARACTERISTICAS					

<i>INDIQUE OTRAS CARACTERÍSTICAS NO INCLUIDAS Y QUE SON REQUERIDAS (HAGA UNA PEQUEÑA DESCRIPCIÓN DE LA MISMA)</i>									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR	SI		NO	X	REQUIERE VISA	SI		NO	X
ELABORADO			REVISADO			APROBADO			

Anexo 5: Plantilla de Valoración de cargos Productos Familia Sancela S.A.

SABER

FACTOR 1: CONOCIMIENTO Y HABILIDAD GERENCIAL

Este factor evalúa tres sub factores que requiere el cargo. Los conocimientos en base a los diferentes estudios, el nivel de experiencia y la habilidad gerencial

1.1. CONOCIMIENTO

Hace referencia al conocimiento adquirido por los diferentes niveles de estudio y la experiencia adquirida laboralmente, para poder cumplir con las diferentes responsabilidades del cargo.

-	Hasta 3 años de experiencia, luego de haber obtenido el título en el grado de escolaridad respectivo						
0	Entre 3 y 5 años de experiencia luego de haber obtenido el título en el grado de escolaridad respectivo						
+	Más de 5 años de experiencia luego de haber obtenido el título en el grado de escolaridad respectivo						
A	Bachiller	12 años	<table border="1"> <tr><td>-</td></tr> <tr><td>0</td></tr> <tr><td>+</td></tr> </table>	-	0	+	Conocimiento de rutinas.
-							
0							
+							
B	Técnico	2 años	<table border="1"> <tr><td>-</td></tr> <tr><td>0</td></tr> <tr><td>+</td></tr> </table>	-	0	+	Conocimiento de una Técnica.
-							
0							
+							
C	Tecnólogo	3 años	<table border="1"> <tr><td>-</td></tr> <tr><td>0</td></tr> <tr><td>+</td></tr> </table>	-	0	+	Conocimiento de una teoría, principios o leyes generales de una ciencia, arte o disciplina profesional.
-							
0							
+							
D	Profesional	4/5 años	<table border="1"> <tr><td>-</td></tr> <tr><td>0</td></tr> <tr><td>+</td></tr> </table>	-	0	+	Conocimiento de una ciencia, arte o disciplina profesional o conocimiento avanzado de una técnica o práctica.
-							
0							
+							
E	Especialista	1 año	<table border="1"> <tr><td>-</td></tr> <tr><td>0</td></tr> <tr><td>+</td></tr> </table>	-	0	+	Conocimiento profundo de una ciencia, arte o disciplina profesional específica o amplio conocimiento y experiencia en todas o la mayoría de áreas específicas dentro de un área funcional.
-							
0							
+							
F	Magister	2 años	<table border="1"> <tr><td>-</td></tr> <tr><td>0</td></tr> <tr><td>+</td></tr> </table>	-	0	+	Maestría en una ciencia, arte o disciplina profesional, o Conocimiento y experiencia amplio y profundo en varias áreas funcionales.
-							
0							
+							
G	Doctor	4/5 años	<table border="1"> <tr><td>-</td></tr> <tr><td>0</td></tr> <tr><td>+</td></tr> </table>	-	0	+	Maestría excepcional en una ciencia, arte o disciplina profesional, o Conocimiento y experiencia amplio y profundo en todas las áreas funcionales.
-							
0							
+							

1.2. HABILIDAD GERENCIAL

Habilidad para planear, dirigir y coordinar las funciones o procesos que requiere el cargo, para obtener los mejores resultados planteados.

I	INEXISTENTE	Ejecución de actividades semejantes en naturaleza y objetivos, basadas en instrucciones muy específicas y sencillas.
II	MÍNIMA	Ejecución de tareas o funciones propias del cargo, basadas en instrucciones generales y que implican la supervisión de éstas. Las actividades tienen cierto grado de dificultad en su ejecución.
III	MODERADA	Coordinación y supervisión de actividades y/o procesos propias del cargo o de otros cargos con actividades diferentes y objetivos homogéneos.
IV	MEDIA	Planeación, dirección e integración de un área funcional o proceso con objetivos homogéneos.
V	ALTA	Dirección, Planeación e Integración de las estrategias de todas las áreas que conforman la empresa o unidad de negocio.

1.3. ROL DEL CARGO

Este factor hace referencia al rol que desempeña el cargo dentro de la organización.

1	MIEMBRO DE EQUIPO
2	LÍDER DE EQUIPO

FACTOR 2: HABILIDADES DE COMUNICACION Y NEGOCIACION

Este factor mide el tipo de relación que tiene el ocupante del cargo con el resto de personas, si son internas o externas a la compañía, la frecuencia con la que sucede y el motivo de interacción.

2.1. CONTACTO

Indica el tipo de contacto que existe, para lograr los resultados requeridos por el cargo. Es importante aclarar que si el contacto es interno, esta competencia tiene un menor nivel de exigencia, mientras que si el contacto es con personas externas el nivel de exigencia de la competencia va a tener un mayor nivel.

A	INTERNO
B	COMBINADO
C	EXTERNO

2.2. CONTENIDO DE LAS RELACIONES

Se refiere a las habilidades para negociar y relacionarse que tiene el ocupante del cargo para cumplir con sus funciones y responsabilidades.

I	BÁSICO	Para solicitar ó transmitir información, prestar servicios y obtener cooperación en asuntos rutinarios.
II	MODERADO	Para indagar o aclarar asuntos relacionados con las funciones y/o responsabilidades del cargo.
III	IMPORTANTE	Para negociar, persuadir o influenciar a otros. capacidad para escuchar y desarrollar un mutuo entendimiento con otras personas. Capacidad para participar y representar al área y/o empresa.
IV	SUPERIOR	Para lograr acuerdos satisfactorios, generando un alto impacto en los resultados. Capacidad para diseñar, preparar y proponer estrategias de negociación. Capacidad de representar a la empresa.

PENSAR

FACTOR 3: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se mide la capacidad que tiene el ocupante del cargo para comprender, analizar y solucionar las diferentes situaciones que se presenten. Se medirá también la cantidad de insumos con los que cuente la persona para resolver dichas situaciones.

3.1. COMPLEJIDAD CONCEPTUAL

Hace referencia a la complejidad del proceso mental que demanda el cargo, teniendo en cuenta el tipo de retos o dificultades que enfrenta de manera frecuente o predominante.

1	SEMEJANTES	Los retos o dificultades que se presentan son simples y repetitivos.
2	DIVERSOS	Los retos o dificultades que se presentan son medianamente complejos y poco usuales.
3	NUEVOS	Los retos o dificultades que se presentan son de alta complejidad en donde no se han suscitado anteriormente.

3.2. GUÍAS DE APOYO

Se refiere a los insumos con los que cuenta el ocupante del cargo para que le sirvan como apoyo en la resolución de las dificultades que se le presentan.

A	INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS	Reglas e instrucciones simples, sencillas y específicas impartidas en forma detallada por parte del superior inmediato.
B	INSTRUCCIONES GENERALES	Rutinas de trabajo definidas y generales. El superior inmediato informa el marco general de actuación pero el ocupante tiene un margen mínimo de actuación individual.
C	NORMAS ESTRUCTURADAS	Normas estructuradas y claras, metodos, procedimientos y ejemplos bien definidos. Esta definido cómo hacer las actividades generales, sin embargo las actividades detalladas son el resultado del desempeño individual
D	PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS	Políticas funcionales definidas claramente. Esta definido qué se debe hacer, pero dependerá del ocupante del cargo cómo lo ejecute.
E	POLÍTICAS GENERALES	Objetivos definidos en el plan estrategico de la organización.

ACTUAR

FACTOR 4: RESPONSABILIDAD SOBRE LOS RESULTADOS

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo en relación a las decisiones que tome, dependiendo de la libertad que tenga para actuar y tomar decisiones que influyan en la empresa.

4.1. IMPACTO DEL CARGO

Hace referencia a la manera en cómo influyen las actividades del cargo en los resultados finales de la empresa.

I	INFORMATIVO	El cargo existe para dar servicios ó información para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.
II	APOYO INDIRECTO	El cargo es responsable de analizar, apoyar, o influenciar de alguna manera en las decisiones de otros cargos, para así afectar de manera indirecta en los recursos de la compañía (ingresos y/o gastos) para su área y/o la empresa.
III	APOYO DIRECTO	El cargo es responsable por la consecución de resultados de su área. En conjunto con otros cargos de similar responsabilidad apoyan al logro de los resultados finales para la empresa, tomando decisiones que afecten los ingresos y/o gastos.
IV	ÚNICOS	El cargo es enteramente responsable por los resultados finales de la empresa o unidad de negocio.

4.2. AUTONOMÍA PARA ACTUAR

Se refiere al grado de autonomía que tiene el ocupante del cargo para poder tomar decisiones que impacten en la compañía. Y el grado de orientación que recibe la persona para el desarrollo de cada una de sus funciones y/o responsabilidades.

A	INEXISTENTE	El titular del cargo esta sujeto a las ordenes y aprobación del jefe. Actúa bajo instrucciones exactas, precisas y supervisión continua.
B	RESTRINGIDA	El titular del cargo puede tomar decisiones menores en las actividades que realiza, ajustándose a instrucciones y procedimientos muy específicos. Recibe alta supervisión.
C	NORMALIZADA	El titular del cargo toma decisiones de acuerdo a instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.
D	ESTANDARIZADA	El titular del cargo toma decisiones complejas respaldadas en políticas muy específicas. Se controla periódicamente el resultado después de los hechos.
E	DIRIGIDA	El titular del cargo posee el grado de independencia necesario para lograr los objetivos de su area acorde con los planes y objetivos de ésta.
F	ORIENTADA	El titular del cargo toma decisiones de envergadura que afectan el logro de los objetivos empresariales.

ANEXO 6: Encuesta de satisfacción:

**ENCUESTA
VALORACION DE CARGOS**

CARGO: _____

La siguiente encuesta es para medir la satisfacción de los empleados en cuanto al impacto que ha tenido el proyecto de valoración salarial en la empresa "Productos Familia Sancela del Ecuador S.A."

Por favor lea detenidamente las preguntas y responda. Las respuestas serán manejadas con absoluta confidencialidad.

PREGUNTAS:

1. ¿Usted realizó o colaboró activamente en levantar la información del perfil de su cargo?

SI NO

2. ¿Se realizó algún cambio en su salario?

SI NO

3. Si su respuesta es sí, ¿está usted de acuerdo con este cambio? ¿Por qué?

SI NO

4. Si su respuesta es no, ¿está usted de acuerdo? ¿Por qué?

SI NO

5. ¿Conoce usted cuáles son los factores que influyen en la mejora de su salario?

SI NO

COMENTARIOS

¡Gracias por completar esta encuesta!