

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE
VALORACIÓN DE PUNTOS Y COMPETENCIAS A NIVEL
ADMINISTRATIVO EN PLYWOOD ECUATORIANA S.A.**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DE TITULO DE INGENIERO EN GERENCIA Y
LIDERAZGO**

MONICA ELENA CASTELLANOS REYES

**DIRECTOR TESIS
Dr. MARCELO SANTAMARIA**

QUITO, ENERO 2007

Quito, 15 de Enero de 2007

DECLARACIÓN

Yo, Mónica Elena Castellanos Reyes, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Atentamente,

Mónica Elena Castellanos Reyes

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mónica Elena Castellanos Reyes, bajo mi supervisión.

Atentamente,

Dr. Marcelo Santamaría
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Todopoderoso por brindarme la salud y la vida y hacerme participe de tan emotivo acto en la terminación de mi carrera.

Al Dr. Marcelo Santamaría, por el seguimiento, conocimientos y experiencias impartidas que han sido de valiosa ayuda a lo largo de este proyecto.

DEDICATORIA

A quienes con su esfuerzo moral y económico han hecho posible la culminación de este objetivo en mi vida, mi madre Elena Reyes y a mi padre Mario Castellanos.

Mónica Castellanos Reyes

CONTENIDO

1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	XIII
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	XIV
2.1 OBJETIVO GENERAL	XIV
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	XIV
3. JUSTIFICACION	XIV
4. HIPOTESIS	XV
5.- MARCO TEÓRICO	XV
CAPITULO I	1
LA INDUSTRIA MADERERA	1
1.1 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MADERERA	1
1.1.1 Plantaciones Industriales	2
1.1.2 Presiones Ambientales y Certificación de la Madera	3
1.1.3 Fábricas de Contrachapado	3
1.1.4 Elaboración de Chapa y Contrachapado	4
1.2 PLYWOOD ECUATORIANA S.A.	6
1.2.1 Producción	6
1.2.2 Comercialización	11
1.2.3 Recursos Humanos	11
1.2.4 Información Forestal	11
1.2.5 Reforestación	12
1.3 SITUACIÓN ACTUAL	12
1.3.1 Misión	12
1.3.2 Visión	12
1.3.3 Política de Calidad	13
1.3.4 Política Ambiental	13
1.3.5 Política de Control y Seguridad	14
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
1.4.1 Objetivos Departamentales	18

CAPITULO II	20
ANALISIS OCUPACIONAL PARTICIPATIVO	20
2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	20
2.2 QUE ES LA INFORMACIÓN OCUPACIONAL	21
2.3 USO CRECIENTE DE LA INFORMACIÓN OCUPACIONAL	22
2.3.1 Definiciones Y Terminología	23
2.4 METODOLOGÍA ESPECÍFICA DEL ANLÁLIS OCUPACIONAL	25
2.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE UNA EMPRESA	26
2.5.1 La entrevista	27
2.5.2 La Observación	27
2.5.3 Los Cuestionarios Directos	27
2.6 LA FÓRMULA DEL ANALISIS OCUPACIONAL	28
2.6.1 Qué hace el trabajador?	28
2.6.2 Cómo hace el trabajo?	29
2.6.3 Porqué lo hace?	29
2.6.4 Destrezas y habilidades que requiere para ejecutarlo	29
2.7 EL FORMULARIO DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL	31
CAPITULO III	66
VALORACIÓN DE CARGOS	66
3.1 INTRODUCCIÓN	66
3.2 GENERALIDADES	66
3.3 OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN	68
3.4 PASOS A SEGUIRSE EN UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	70
3.4.1 Propuesta del Proceso	70
3.4.2 Ambientación o popularidad del proceso	70
3.4.3 Determinación de la zona de aplicación	71
3.4.4 Selección de los trabajos que se van a valorar	71
3.4.5 Selección y Capacitación del Personal que intervendrá en el proceso de Valoración	72
3.4.6 Resumen de los pasos a seguirse en un proceso de Valoración de Puestos	73

3.5 SISTEMA DE JERARQUIZACION	74
3.5.1 Definición	74
3.5.2 Comité de Evaluación	74
3.5.3 Procedimiento de Evaluación	74
3.5.4 Modo de Calificación	75
3.5.5 Mantenimiento del Sistema	76
3.5.6 Ventajas del Sistema de Jerarquización	77
3.5.7 Desventajas	77
3.6 MÉTODO DE CLASIFICACION	82
3.6.1 Definición	82
3.6.2 Procedimiento	82
3.6.3 El Comité	83
3.6.4 Modos de definir las categorías o grados	83
3.6.5 Mantenimiento	84
3.6.6 Ventajas del Sistema	84
3.6.7 Desventajas del Sistema	84
3.7 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES	89
3.7.1 Definición	89
3.7.2 Definición de Factores	90
3.7.3 Ventajas del Sistema	92
3.7.4 Desventajas	92
3.7.5 Cuadro resumen de factores y sub-factores típicos que aparecen en un gran número de tareas	93
3.8 SISTEMA DE PUNTOS	97
3.8.1 Definición y Procedimiento	97
3.8.2 Manual de Valoración	98
3.8.3 Tipos de Manuales	98
3.8.4 Factores	99
3.8.5 Cantidad de Factores a Utilizar	99
3.8.6 Que factores se deben utilizar	100
3.8.7 Definición de Factores y Grados	101
3.8.8 Ponderación de los Factores	116
3.8.9 Validez del Manual	116

3.8.10 Ventajas del Sistema de Puntos	117
3.8.11 Desventajas	117
3.8.12 Cuadro resumido del Proceso de Sistema de Puntos	119
3.9 RESUMEN COMPARTIVO DE LOS CUATRO MÉTODOS	125
3.10 CONDICIONES QUE SE JUSTIFICAN LA ELECCION DE UN DETERMINADO SISTEMA	126
CAPITULO IV	127
VALORACION DE CARGOS POR COMPETENCIAS	127
4.1 DESCRIPCIÓN	127
4.2 ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN VALORACION	128
4.3 PROCEDIMIENTO DE LA VALORACIÓN POR COMPETENCIAS	141
MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS	143
HOJAS SUMARIO PUNTOS	187
HOJAS SUMARIO COMPETENCIAS	226
CONCLUSIONES	265
RECOMENDACIONES	266
BIBLIOGRAFÍA	267
ANEXOS	268

INDICE CUADROS

Cuadro 1.1 Maquinaria Y Descripción Del Proceso	7
Cuadro 1.2 Cuadros Muestra Sobre Manejo De Datos Para Facilitar La Calificación	78
Cuadro 1.3 Cuadro De Factores Y Sub-Factores	93
Cuadro 1.4 Cuadro De Valoración De Puntos Versión Aritmética Y Geométrica	118
Cuadro 1.5 Resumen Comparativo De Los Cuatro Métodos	125
Cuadro 1.6 Grupos De Competencias Para Valoración	131
Cuadro 1.7 Cuadro De Valoración De Puntos Por Competencias	142

INDICE TABLAS

Tabla 1.1 Sistema De Jeraquización	79
Tabla 1.2 Método De Clasificación	86
Tabla 1.3 Método De Comparación De Factores	94
Tabla 1.4 Comparación De Factores Hoja 2	95
Tabla 1.5 Comparación De Factores Hoja 3	96
Tabla 1.6 Método De Puntos V. Aritmética	120
Tabla 1.7 Método De Puntos V. Geométrica	121
Tabla 1.8 Sistema De Competencias	123

INDICE GRAFICOS

Grafico 1.1 Maquinaria Para Proceso De Plywood	10
Grafico 1.2 Organigrama Estructural De La Empresa	17
Grafico 1.3 Objetivos De La Valoración De Tareas	69
Grafico 1.4 Esquema Sistema De Clasificación	85
Grafico 1.5 Proceso De Sistema De Puntos	119
Grafico 1.6 Esquema De Competencias	129
Grafico 1.7 Grafico Jerarquizacion	80
Grafico 1.8 Grafico Clasificación	88
Grafico 1.9 Grafico Puntos	122
Grafico 1.10 Grafico Competencias	124

RESUMEN

Para estimar con precisión el contenido de una tarea y descubrir el valor relativo de sus características, hay que prescindir de una valoración del individuo, esto es valoración de cargos.

Pero resulta que los individuos que ejecutan la misma tarea no suelen tener el mismo valor para el empresario y esto se debe a las características personales de los empleados. Unos necesitan más vigilancia que otros; unos son hostiles y otros se caracterizan por una actitud de cordialidad. Estos rasgos personales constituyen un índice del valor relativo de un trabajador respecto a otros.

Aunque la valoración de cargos respondió inicialmente a la necesidad de disponer de un método para determinar tarifas diferenciales de salarios equitativos, no hay que perder de vista las otras ventajas que proporciona. Siempre que se aplica correctamente contribuye a reducir el número de reclamos; simplifica las negociaciones de los salarios; facilita la selección de los empleados; sirve de pauta para realizar los traslados y promociones; fija los deberes, responsabilidades y calificaciones exigidas por la tarea; es útil para la valoración de los méritos individuales de los empleados y también sirve para la elaboración de organigramas.

La valoración formal reduce el elemento favoritismo; suministra juicios uniformes y sistemáticos sobre la ejecución y comportamiento de cada empleado y aporta información comparable para la selección de los empleados.

De esta manera en el primer capítulo se despliega la Industria de la Madera que constituye un desarrollo de la Industria de la Madera dentro del país, empresa a la cual vamos a estudiar dentro del área de Recursos Humanos, donde conoceremos a donde se orienta su misión, políticas, procesos productivo; marco fundamental de donde partiremos para el desarrollo de los siguientes capítulos.

Para el segundo capítulo se pone en evidencia el análisis ocupacional de las personas, terminología que se aplica para realizar la investigación, proceo en el cual el investigador se hace una serie de preguntas relacionadas al trabajo, de manera que describa cuales serían las destrezas y habilidades para ejecutar un puesto de trabajo.

Tomando como referencia al objetivo general entra en marcha el tercer capítulo en el cual se encuentran detallados los sistemas de valoración de cargos, ventajas y desventajas de los mismos estos permitirán evaluar los puestos de trabajo en base a aplicaciones prácticas, sin embargo el sistema de puntos prueba la elección para evaluar los puestos de trabajo.

Como cuarto capítulo toma como base el objetivo general, valorar un puesto de trabajo en base a competencias, determinando grados y factores competitivos a diferencia de los factores tradicionales; y la aplicación práctica que se dará a los puestos evaluados. Con lo mencionado anteriormente se hace partícipe de que cada puesto de trabajo evidencia cambios, actitudes en quines lo ocupan, destrezas y habilidades que hacen que el puesto sea alto o bajo.

A esta investigación se concluye que valorar un puesto de trabajo no depende solo de quien lo ocupa sino más bien de sus evaluadores y desde que punto de vista propongan evaluar tomando en cuenta a la persona y la actitud que esta posea frente a la labor desempeñada.

DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUNTOS Y COMPETENCIAS A NIVEL ADMINISTRATIVO EN PLYWOOD ECUATORIANA S.A.

1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Vivimos en una era cuya estructura socioeconómica gira en torno al capital, sin este, el hombre no puede satisfacer ni siquiera sus necesidades básicas de alimentación y abrigo, circunstancias que llevan a las personas a buscar medios de subsistencia, convirtiéndose el trabajo en la actualidad uno de los medios más accesibles al mismo.

Es así cuando nace la necesidad del propio empleado de que la actividad en una determinada ocupación sea reconocida. Necesidad que ha sido demostrada hacia el patrón a través del descontento, desmotivación e incluso el incremento de los accidentes. El empleado va consciencializando que alguien que realiza menos esfuerzo percibe un sueldo mayor, o que un trabajador que realiza funciones semejantes gana más, surge así los reclamos, la inconformidad y la desmotivación y junto a ello el incremento de accidentes de trabajo, el descenso de la producción y un alto índice de rotación de personal.

En este ámbito se encuentra el universo en estudio "Plywood Ecuatoriana S.A." una industria cuya administración ha estado bajo una estructura antigua y sin un estudio especial de la problemática, pero que están interesados en corregir la deficiencia que se ha venido dando desde tiempo atrás.

En vista de esto se ha querido desarrollar un sistema de valoración de puntos y competencias que no es más que métodos sistemáticos de valorar en forma comparativa las dificultades que se presentan en una tarea con respecto a las que tienen otras actividades dentro de la misma organización estableciéndose un procedimiento consecuente que permite determinar y mantener una jerarquía de tareas, la cual facilita adjudicar a cada puesto un pago justo y proporcional a su nivel e importancia para la productividad de la empresa.

Para ello se realizará un verdadero proceso investigativo del universo en estudio, tratando de desarrollar un sistema de valoración diferente que considere ciertas variables que no pueden ser pasadas por alto para obtener una valoración lo más cercana a la realidad.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar valoración de cargos por los Sistemas de Jerarquización, Comparación, Puntos y Competencias.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar el análisis de tareas que comprenden el sector administrativo de Plywood Ecuatoriana S.A.
2. Elaborar el Manual de Funciones
3. Elaborar y aplicar el manual de valoración de puestos por puntos y competencias

3. JUSTIFICACION

Las funciones del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos de trabajo, estos constituyen el aspecto fundamental de la productividad de la organización actuando de manera proactiva utilizando métodos que por algún momento en el pasado se quedaron rezagados, por esta razón se pretende que las compañías desarrollen la valoración de cargos de los puestos de trabajo que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del Recurso Humano.

La presente propuesta, señala el desarrollo e implementación de un sistema de Valoración de Cargos por puntos y competencias en el área Administrativa

4. HIPOTESIS

Una valoración para ser real en el ámbito maderero y tratar de solucionar el problema de desmotivación, bajo rendimiento productivo, rotación de personal, bajo reconocimiento salarial, falta de políticas de ascensos y promociones. Así los puestos valorados por su importancia difieren en puntos y factores de los puestos ponderados por el sistema de jerarquización, clasificación, comparación, puntos, y competencias.

Un cargo aumenta o disminuye su puntaje por estar directamente relacionado a las personas que participan en un proceso de valoración.

5.- MARCO TEÓRICO

Para estimar con precisión el contenido de una tarea y descubrir el valor relativo de sus características, hay que prescindir de una valoración del individuo, sean estos por puntos o competencias

Pero resulta que los individuos que ejecutan la misma tarea no suelen tener el mismo valor para el empresario y esto se debe a las características personales de los empleados. Todos los administrativos no producen el mismo rendimiento, ni en calidad ni en cantidad. Unos son más independientes y autosuficientes que otros. Unos necesitan más vigilancia que otros; unos son hostiles y otros se caracterizan por una actitud de cordialidad. Estos rasgos personales constituyen un índice del valor relativo de un trabajador respecto a otros, esto es valoración de méritos.

El principal aporte de esta propuesta es gestionar la mejora en el departamento de Recursos Humanos para evitar la desmotivación, rotación de personal, falta de políticas de ascensos y promociones, de esta manera crear un ambiente agradable a clientes internos y externos.

CAPITULO I

LA INDUSTRIA MADERERA

1.1 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MADERERA

Cuando llegaron los primeros europeos, utilizaron la madera para construir barcos y exportar madera de alta calidad sin procesamiento alguno hasta a principios del siglo XVI. La agricultura se extendió por toda América, destruyendo los bosques durante cuatro siglos de ocupación.

La industria de productos forestales comenzó como actividad organizada a principios de este siglo en América Latina y el Caribe. Los pocos registros existentes muestran que el sur de Brasil fue una de las primeras regiones colonizadas. Grandes reservas de *Araucaria Angustifolia* (pino de Paraná) facilitaron el desarrollo de actividades forestales en gran escala, debido a la calidad de materia prima y su similitud con las especies tradicionales utilizadas en Europa por esa época.

La inversión extranjera en la industria de la transformación mecánica fue significativa, especialmente a comparación de África y el sudeste asiático. Aparentemente, el capital externo (principalmente europeo) prefería las regiones donde ejercían más control.

La industria maderera es una de las más importantes en todo el mundo dentro del ámbito del aprovechamiento de los recursos naturales. En la mayoría de los países se corta madera para diversos fines. Sobre la base de las diferencias entre los procesos aplicados y los riesgos asociados, se distinguen en tableros manufacturados tres grandes categorías: Tableros de contrachapado, tableros de partículas y tableros de fibra. Se agrupan bajo el término de *tableros de partículas* los materiales laminares fabricados a partir de pequeños trozos de madera, como astillas, escamas, hebras o tiras, y bajo el término de *tableros de fibra* los paneles fabricados con fibras de madera, incluidos los tableros duros, los tableros de fibras de densidad media (FDM) y los tableros aislantes.

También las técnicas básicas de fabricación de contrachapado se conocen desde hace muchos siglos, aunque el término *contrachapado* no vino a ser de uso común hasta el decenio de 1920 y su fabricación no adquirió importancia comercial.

Los tableros manufacturados y de madera maciza pueden elaborarse a partir de una gran variedad de especies arbóreas. La elección se hace según forma y el tamaño del árbol, las características físicas de la madera en sí como su solidez o resistencia al deterioro, y sus propiedades estéticas. Se denomina madera dura procedente de especies frondosas o de hojas anchas, clasificadas botánicamente como angiospermas, mientras que se conoce como madera blanda la que se obtiene de las coníferas o árboles de hojas acicalares, clasificados botánicamente como gimnospermas.

1.1.1 Plantaciones Industriales

El futuro suministro de trozas para la industria maderera dependerá sin duda cada vez más de las plantaciones. Según la FAO (1992) la superficie registrada de plantaciones en las zonas tropicales es de 44 millones de hectáreas, de las cuales 15,6 millones de hectáreas han sido establecidas para fines industriales.

Los eucaliptos y pinos son las especies dominantes. La mayoría de las plantaciones han sido establecidas para otros usos aparte de las chapas o madera aserrada. Sin embargo, muchas especies de plantación pueden pelarse en chapas muy bien, y la industria del plywood podría introducirla en mayor escala que en la actualidad. Las especies de rápido crecimiento serán más idóneas para las chapas interiores y los plywood utilitarios.

La industria de chapa y plywood utiliza principalmente un pequeño número de especies indígenas originarias en el noroccidente (Esmeraldas) y oriente (Amazonía) del país. La experiencia con las especies de plantación se limita principalmente al pachaco (*Shizolobium parahyba*). Las

plantaciones de eucalipto y pino no han sido manejadas todavía para una producción de trozas grandes.

1.1.2 Presiones Ambientales y Certificación de la Madera

Hay una creciente resistencia a aceptar productos madereros que provengan de bosque tropical nativos, en los mercados con sensibilidad ambiental. Al mismo tiempo, se está introduciendo la gestión forestal como argumento en el mercadeo por algunos exportadores y se prevé que este tipo de acción se volverá más común cuando la disponibilidad de madera certificada se aumenta.

La certificación introducirá un nuevo conjunto de criterios para evaluar la gestión forestal, a más de los aplicados por los gobiernos nacionales. Tales criterios serán, por definición, más exigentes que los requisitos legales, ya que la certificación será una acción voluntaria. Los criterios irán evolucionando con el tiempo, ya que el propósito es premiar a la buena gestión forestal.

1.1.3 Fábricas de Contrachapado

La industria ecuatoriana de contrachapados puede ser considerada adelantada en tecnología. Esto se puede verificar en los tipos de maquinarias usadas, en la distribución de la maquinaria en las fábricas, en el flujo interno del producto y en el control interno de la calidad.

Las fábricas de contrachapado del país tiene producción basada casi exclusivamente en maderas nativas proveniente de los bosques tropicales (provincia de Esmeraldas), siendo que hay cinco fábricas de contrachapado en operación en el país. La producción actual de esas fábricas es cerca de 120.000 m³ al año.

Aunque la industria de tableros contrachapados prácticamente no utilice la madera proveniente de plantaciones, este sector de la industria de la madera tiene pocos problemas técnicos. Los residuos, en su mayoría son

utilizados. Los rollizos que quedan del rebobinado son cortados para fabricar el almo de los tableros o la fábrica posee una máquina especial para disminuir el diámetro de los rollizos hasta seis centímetros. Los despuntes de las trozas, los desperdicios de chapas durante la fase de redondeo, los desperdicios de las cortadoras, los retazos de las láminas y polvos de la lijadoras son usados como combustible en los calderos que produce vapor para los depósitos de calentamiento de las trozas, secaderos de chapas y las prensas.

El control de la calidad del producto terminado es riguroso, especialmente en el producto para exportación. La industria de contrachapado ecuatoriana puede competir en el mercado mundial solamente entregando un producto de mejor calidad.

1.1.4 Elaboración de Chapa y Contrachapado

Se llama contrachapado al panel constituido por tres o más chapas pegadas con cola. El término se aplica asimismo a los paneles con un núcleo compuesto por listones de madera maciza y a los tableros de partículas revestido de chapa por ambos lados. El contrachapado puede fabricarse con madera de diversos árboles, incluidas coníferas y otras especies.

Las chapas suelen elaborarse directamente, a partir de troncos enteros descortezados, en un torno de desenrollado. Para ello se hace girar el tronco contra una barra de presión al mismo tiempo que toca una cuchilla que produce una fina lámina de entre 0,25 y 5 mm de grosor. Los troncos utilizados en este proceso pueden remojarse en agua caliente o vapor para ablandarlos antes del proceso de corte. Los bordes de la lámina suelen ser recortados por las cuchillas unidas a la barra de presión. Pueden obtenerse chapas decorativas rebanando un cuerpo de troza (el centro cuadrado del tronco) utilizando un brazo de presión y una hoja de corte de manera similar a la obtención de chapas. Tras el laminado o rebanado, las chapas se recogen en largas bandejas planas o se enrollan en carretes. Se cortan

a medidas funcionales utilizando una máquina tipo guillotina y se secan utilizando calefacción artificial o ventilación natural.

Los paneles secos son inspeccionados y, si es necesario, parcheados con pequeños trozos o listones de madera y resinas a base de formaldehído. Si las chapas secas son más pequeñas que un panel de medidas estándar, pueden empalmarse, aplicando en los bordes un adhesivo líquido a base de formaldehído, uniendo los bordes a presión y aplicando calor para curar la resina.

Para producir los paneles, se forma una chapa, se le aplica una capa de resina a base de formaldehído por medio de un rodillo o pulverizador, y se coloca entre dos chapas sin encolar con su grano en dirección perpendicular. El conjunto pasa después a una prensa caliente, donde se somete a presión y calor para solidificar la resina. Los adhesivos a base de resina fenólica son muy utilizados para fabricar contrachapado de madera blanda destinada a soportar duras condiciones de servicio, como es el caso de la construcción de edificios y barcos. Los adhesivos a base de resinas de urea se utilizan mucho para fabricar contrachapado de madera dura para muebles y paneles interiores; estos pueden reforzarse con resina melamínica para aumentar su resistencia. Las fábricas de contrachapado llevan más de 30 años utilizando colas para ensamblado a base de formaldehído. Antes de la introducción de estas resinas en el decenio de 1940, se empleaban adhesivos a base de soja y albúmina animal, y era habitual el prensado en frío de los paneles. Puede que estos métodos todavía se utilicen, pero son cada vez más raras.

1.2 PLYWOOD ECUATORIANA S.A.

PLYWOOD ECUATORIANA, empresa pionera en la industria de la madera contra-chapada en el Ecuador y perteneciente al grupo Pelíkano (CODESA Y NOVOPAN), fue creada en la ciudad de Quito en julio de 1962.

CODESA, fábrica hermana, se constituye en Esmeraldas en 1972 con la misma finalidad: producir madera Plywood contrachapada, mientras que NOVOPAN inicia sus operaciones en Quito en 1979 para producir una variedad de tableros de madera aglomerada, con lo cual el Grupo Pelíkano cubre todas las necesidades del mercado nacional y puede destinar un alto porcentaje de su producción a la exportación.

La conformación de capitales nacionales y extranjeros en las tres empresas, ha permitido transferir y compartir tecnología, conocimientos y experiencia del país con distintos grupos internacionales, enriqueciendo la técnica y garantizando la calidad de los productos.

Basándose en acertadas y adecuadas políticas de reforestación, las empresas del grupo son reconocidas también por ser pioneras en este campo.

1.2.1 Producción

Maquinaria: El grupo cuenta con una moderna y completa maquinaria de procedencia americana, europea y japonesa.

CUADRO 1.1

MAQUINARIA Y DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Sección	Máquina	Descripción del proceso
PATIO	Puente Grúa	Puente metálico que se desplaza sobre rieles para transportar trozas de madera, alimentado eléctricamente
	Sierra eléctrica de patio	Sierra para el corte transversal de las trozas
	Estufas patio	Cocina la madera con agua caliente
PELADO	Peladora y transportadores de corteza de madera	Quitar la corteza de la troza
	Transportador	Lleva las trozas de madera desde la peladora hasta los transportadores de ingreso a los tornos
	Transportador de trozas de ingreso al Torno 1	Almacén y transporte de trozas al ingreso del Torno 1
TORNO 1	Torno 1	Laminado en forma de desenrollo de la troza
LAMINADORA PLANA	Laminadora plana	Laminado en forma de rebanadas de la troza
	Estufas para laminadora plana	Cocina la madera con vapor
TORNO 2	Transportador de trozas de ingreso Torno 2	Almacén y transporte de trozas que ingresan al torno 2
	Torno 2	Lamina la madera en forma de desenrollo
	Transporte de curros del torno 2	Banda transportadora que saca desde el torno los curros restantes
	Transporte de basura del torno 2	Banda transportadora que saca la chapa de desecho desde el torno 2
SECADEROS	Secadero 1-2-3 y 4	Secado de láminas de madera
	Juntadora de almas 3	Juntado de pedazos de alma conformado un formato completo
PREPARACIÓN Y JUNTADO	Juntadora de caras	Juntado de pedazos de caras conformando un formato completo
	Cizalla 1 y 2	Corte de pedazos de caras, en formatos que sirvan para la juntadora de caras
	Juntadora de almas 1 y 2	Juntado de pedazos de alma, conformado un formato completo
ENCOLADO Y PRENSADO	Encoladora 1 y 2	Unta la cola mediante rodillos a los formatos de chapa de madera que pasa por los mismos (alma)
	Batidora	Preparación de cola mezclando a gran velocidad los componentes (resina, agua, harina insecticida)
	Pre prensa 1	Presiona el paquete de chapa encolada y preforma el tablero
	Pre prensa 2	Presiona el paquete de chapa encolada y preforma el tablero
	Prensa 1 y 2	Somete al tablero preformado a presión y temperatura con lo cual forma el tablero
CORTADO	Sierra escuadrada	Corta los filos del tablero de acuerdo al formato. La operación es automática

Sección	Máquina	Descripción del proceso
	Sierra múltiple	Corta los filos del tablero de acuerdo al formato. La operación es manual
LIJADO Y CLASIFICADO	Lijadora 1	Lija las caras del tablero dejando a un espesor calibrado
	Lijadora 2	Lija las caras del tablero dando el acabado
	Lijadoras manuales tipo orbitales	Repaso manual del lijado
ASERRADERO	Aserradero de montaña	Escuadrado de trozas, corte de curros en tablas y listones
COCHES ELÉCTRICOS	Coche eléctrico 1-2-3-4-5	Transporte interno de tarimas de material en proceso
CALDEROS	Caldero 1 (150 BHP)	Generación de vapor
	Caldero 2 (250 BHP)	Generación de vapor
COMPRESORES	Compresor 20HP	Generación de aire comprimido
	Compresor 30HP	Generación de aire comprimido
	Compresor 200H	Generación de aire comprimido
	Compresor EP60	Generación de aire comprimido
MONTACARGAS	Montacargas YALE bodega tableros	Transporte en la bodega de tableros
	Montacargas YALE antiguo	Transporte varios usos
	Montacarga YALE prensas	Transporte en el área de prensado
	Montacarga KOMATSU	Transporte en el patio
	Montacarga YALE clasificación	Transporte en el área de clasificación
	Montacargas Yale	Transporte al área de bodega
	Montacargas Yale	Transporte de trozas en el patio
	Cargadora	Movilización de trozas en el patio
	Grúa	Transporte de trozas en el patio
PLANTA DE AGUA	Planta de Agua	Tratamiento de agua de pozo para el uso de calderos
	Planta de agua de proceso	Tratamiento de agua de proceso para ser descargada a la alcantarilla
TRANSPORTE DE POLVILLO	Extractores de polvillo lado occidental	Extracción de polvillo desde las lijadoras y transporte hacia el caldero
	Extractor de polvillo lado oriental	Transporte con aire del material desmenuzado del corte de la sierra automática
GENERADORES	Generador 2 563 KVA	Generador de emergencia
	Generador 3 250 KVA	Generador de emergencia
	Generador 1 1250 KVA	Generador de emergencia
AFILADURIA	Afiladora de cuchillas	Afiladora de cuchillas del torno
	Afiladora de cadenas	Afilado de cadenas de la electrosierra de patio
	Afiladora de sierras	Afilado de sierras circulares

Continuamente se procede a la actualización de los equipos y maquinaria, así como también a las técnicas de fabricación, como una preocupación constante de sus directivos.

Productos: Con tres turnos diarios de trabajo en las plantas, se fabrica:

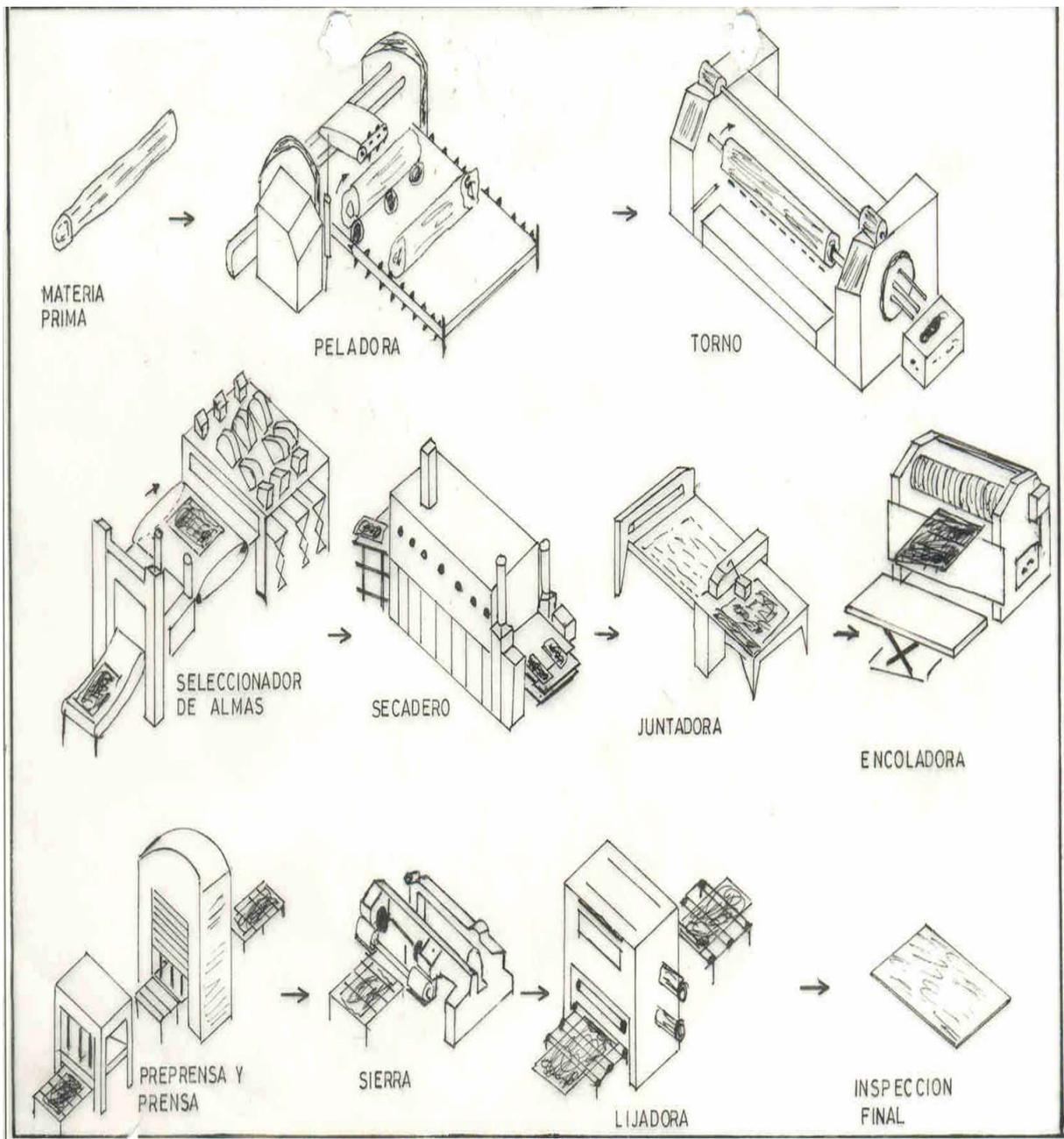
1. Tablero contrachapado corriente
2. Tablero contrachapado decorativo
3. Tablero contrachapado marino
4. Tablero aglomerado crudo
5. Tablero aglomerado revestido con melamina
6. Tablero aglomerado enchapado con láminas de madera corriente y decorativa
7. Láminas (chapa) de madera decorativa

Volúmenes: Madera plywood corriente y decorativa: de 36 a 40 mil metros cúbicos al año.

Tableros aglomerados: 30.000 metros cúbicos al año

GRAFICO 1.1

MAQUINARIA PARA PROCESO DE PLYWOOD



1.2.2 Comercialización

Gracias a la calidad reconocida tanto en el ámbito nacional e internacional, de los tableros que se ajustan a todas las normas y estándares internacionales, se exportan los productos a los mercados de Estado Unidos, Europa, Asia y Latinoamérica, pasando de una relación de comercialización del 5% de su producción para el mercado local y 95% para exportaciones en 1963 al 45% y 55% respectivamente, en la actualidad.

1.2.3 Recursos Humanos

El permanente desarrollo de su Recurso Humano mediante la especialización, entrenamiento y capacitación, es una constante preocupación del grupo PELIKANO, que ha visto crecer a su gente desde cuando empezó con PLYWOOD ECUATORIANA S.A.(PESA) de 60 obreros, hasta hoy que cuenta con un número de personal directo de 720 personas en las tres empresas. Incluyendo las áreas administrativas, planta y forestal, excluyendo el personal de contratistas para reforestación.

En el cumplimiento de este importante objetivo de capacitación y tecnificación, el personal recibe periódicamente cursos y seminarios tanto en el país como en el exterior.

1.2.4 Información Forestal

El Grupo Pelíkano requiere para su proceso entre 72.000 y 80.000 metros cúbicos de madera al año, solamente para fabricar tableros Plywood.

40% de la madera ingresa en la época de invierno (enero a junio) y el 60% en la época de verano (julio a diciembre).

La madera proviene del noroccidente y del nororiente del país, zonas que están ubicadas a una distancia de hasta 400 Km. de las plantas industriales.

Las especies más utilizadas son: sande, coco, cuángare, copal y ceibo (80%) y otras especies (20%).

Se extrae del bosque nativo, selectivamente, entre 2 y 6 árboles máximo por hectárea (8 a 24 metros cúbicos por hectárea).

1.2.5 Reforestación

El Grupo Pelikano es pionero en el Ecuador en el tema de reforestación tropical: inició sus planes de reforestación en 1968 en Esmeraldas al noroccidente del país.

Total de propiedades forestales (bosque húmedo tropical): 9.790 hectáreas: 4.810 han sido plantadas desde 1968 hasta 1995 y 4980 hectáreas se las trabaja bajo manejo sustentable.

1.3 SITUACIÓN ACTUAL

1.3.1 Misión

Ofrecer al consumidor de tableros contrachapados de la mejor calidad para satisfacer la demanda de los mercados nacional e internacional, manteniendo el uso de alta tecnología y el manejo racional de los recursos forestales renovables, buscando la máxima eficiencia y productividad al menor costo posible para lograr una óptima rentabilidad para la empresa, y bienestar para sus accionistas, sus colaboradores y la comunidad.

1.3.2 Visión

Ser la mejor empresa en la industria de la madera en Latinoamérica, alcanzando la autosuficiencia mediante la preservación del recurso renovable, a través del manejo racional de los bosques nativos y plantados y el esfuerzo creador de su gente.

Alcanzar la satisfacción total del cliente, brindando al mercado el mejor producto mediante un proceso productivo eficiente.

Lograr el mejoramiento y desarrollo continuo, humano, profesional y económico de todas las personas involucradas con la organización.

1.3.3 Política de Calidad

Manejar racional y responsablemente el recurso forestal

Adquirir materias primas e insumos de óptima calidad de proveedores seleccionados.

Fomentar el desarrollo organizacional, profesional y humano de su personal

Mantener un sistema productivo eficiente y eficaz en todas las fases del negocio.

Ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

1.3.4 Política Ambiental

La madera como principal materia prima utilizada en la elaboración de nuestros tableros contrachapados proviene de la extracción racional y responsable del bosque tropical, al ser este un recurso renovable y fundamental para el futuro de nuestra empresa, lo manejamos de manera sustentable y prevenimos su contaminación. Para dar énfasis a este aspecto, la Presidencia de Plywood Ecuatoriana S.A, ha establecido como política ambiental operar de acuerdo a los siguientes principios:

Cumplir con la legislación ambiental ecuatoriana, las regulaciones ambientales locales donde la empresa mantiene sus operaciones forestales y con otros compromisos que la empresa haya suscrito.

Esforzarse para mejorar continuamente el manejo ambiental de acuerdo a las metas que la empresa se ha propuesto.

Aprovechar óptimamente los residuos de los árboles cuando estos son convertidos en trozas, sea como materia prima para la planta de producción o como materia orgánica para incorporar al suelo.

Conducir, en un amplio sentido, el manejo forestal sustentable. Ante todo, esto significa que las plantaciones y bosques deben ser manejados de una manera en que se obtenga una alta productividad, cuando se requiera utilizar estos recursos, pero minimizando el impacto ambiental.

Influenciar, de una manera constructiva, en nuestros proveedores y contratistas para la preservación del medio ambiente y la eficiencia en el manejo del bosque.

1.3.5 Política de Control y Seguridad

“Plywood Ecuatoriana S.A.”, cumple en forma efectiva los estándares de seguridad BASC, en su sistema de Gestión de Control y seguridad (SGCS), para impedir que sus medios de producción, manipulación y transporte sea utilizada para actividades delictivas en su comercio Internacional esta política. Es un compromiso de sus trabajadores, proveedores y clientes”

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PRESIDENCIA - GERENCIA

Presidente
Sub – Gerente General
Secretaria

COMERCIO EXTERIOR

Gerente de Comercio Exterior
Asistente de Comercio Exterior
Secretaria de Comercio Exterior

COMPRAS Y LOGÍSTICA

Jefe de Compras

Asistente de Compras

FINANCIERO

Gerente Financiero

Auditor

Contador General

Subcontador General

Subcontador de Costos

Asistente de Contabilidad

Asistente de Costos

Cajera

FORESTAL

Gerencia Forestal

Jefe de Bodega Forestal

Asistente Bodega Forestal

Secretaria departamento Forestal

PRODUCCIÓN

Gerente de Producción

Jefe de Producción

Jefe de Mantenimiento

Jefe de Aseguramiento de Calidad

Jefe de Materias Primas

Jefe de Bodega de Tableros

Jefe de Patio

Jefe de Bodega de Repuestos

Asistente de Bodega Central

Secretaria de Producción

RECURSOS HUMANOS

Gerente de Recursos Humanos

Asistente de Personal

Asistente de Nómina

Trabajadora Social

SISTEMAS

Jefe de Sistemas

Asistente de Sistemas

VENTAS

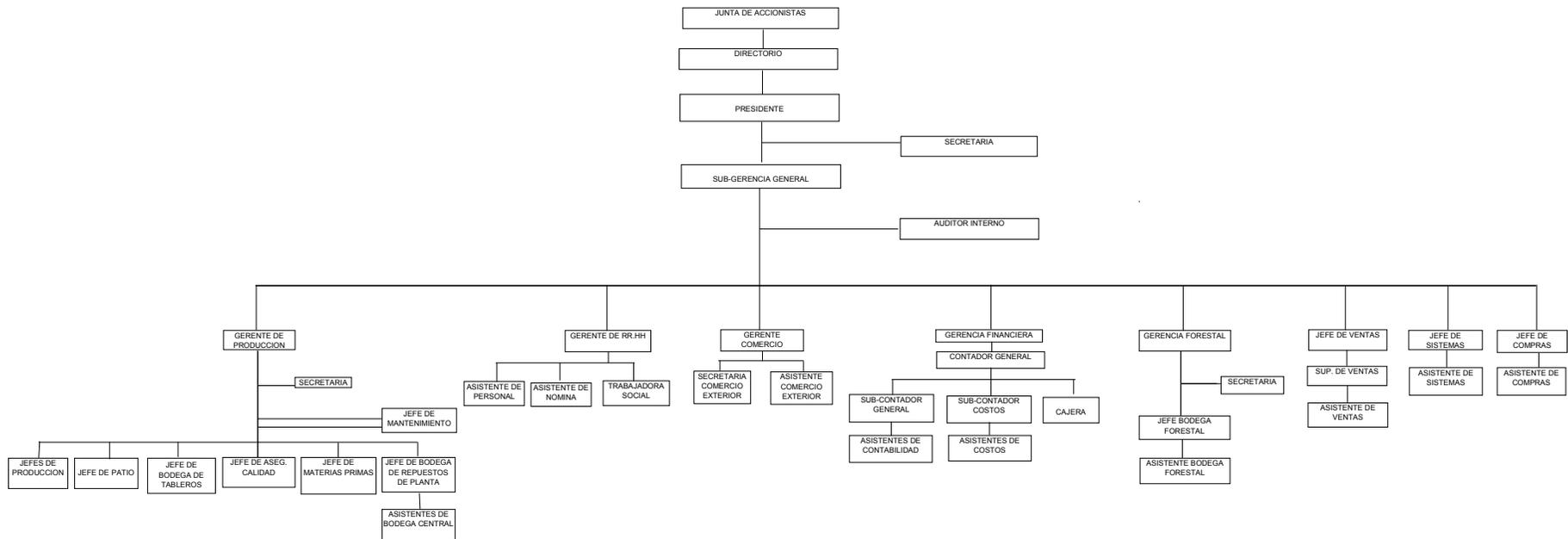
Jefe de Ventas

Supervisor Nacional de Ventas

Asistente de Ventas

GRAFICO 1.2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA



1.4.1 Objetivos Departamentales

Comercio Exterior

Tener contactos con proveedores de transporte terrestre y clientes críticos para tratar asuntos sobre prevención de actividades delictivas.

Alcanzar el presupuesto de ventas de exportación de 7.934m³ para el 2006.

Compras

Mantener la calidad de las compras realizadas a un costo razonable con respecto al año anterior (2005).

Financiero

Proporcionar información financiera a la Sub gerencia general y Presidencia con el fin de: planificar, evaluar y controlar la operación de la compañía; y salvaguardar los activos de la empresa en forma oportuna con cifras razonables.

Forestal

Ingresar mínimo 32.000m³ de madera a la planta, con un componente mínimo de 48.8% en "B" y un diámetro promedio de 49cm.

Producción

Mantener un promedio de producción diario de 64.2m³ durante el año.

Aprovechar la madera mínimo 49.5% durante los meses del año.

Producir al menos 2.800 tableros diarios durante el año.

Recursos Humanos

Disminuir el 5% de tiempo para cubrir una vacante (días x vacante) con respecto al 2005.

Reducir el 5% el índice anual de ausentismo respecto al 2005.

Sistemas

Mejorar el soporte técnico que se brinda a clientes internos en el desarrollo de sus actividades laborales con el manejo de los equipos.

Ventas

Tener contactos con clientes mínimos 2 veces por semana

Alcanzar el presupuesto de ventas nacionales de 8.630m3 para el año 2006.

CAPITULO II

ANALISIS OCUPACIONAL PARTICIPATIVO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La descomposición del trabajo en sus elementos más simples, como el de la máquina o herramientas en su relación HOMBRE – MÁQUINA, MÁQUINA – HOMBRE, para ser sometido a investigación mediante la observación y experimentación (ciencia del trabajo) de cada uno de estos elementos en sus diversas fases (tareas) o movimientos, tuvo como finalidad la planificación y administración, no solo de su trabajo en particular sino en cuanto se refiere a establecimiento de nuevos sistemas de producción, así como el uso de programas de relaciones humanas dentro de la industria para lo que se requiere del Análisis Ocupacional.

Federico Taylor recurrió a esta técnica para estudiar y delimitar tareas y ocupaciones para luego someterlas a un estudio y análisis con una finalidad científica, como fruto de ello plantea la necesidad de la ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO.

La administración debe definir con precisión las tareas y trabajo, esto no debe delegarse a los trabajadores.

La administración debe seleccionar cuidadosamente a los trabajadores para el trabajo que deberán asignárseles los trabajadores tienen aptitudes muy variadas.

La administración debe dar adiestramiento a sus trabajadores para que lleven a cabo sus tareas asignadas según métodos desarrollados por la dirección y no por los trabajadores.

La administración debe pagar a sus trabajadores de acuerdo con su esfuerzo y su producción, según normas establecidas por la dirección.

Estos principios refinados hasta hoy constituyen una parte fundamental de la ciencia administrativa.

Los esposos Gilbert en sus diversos estudios y experiencias para humanizar en la parte la orientación dada por Taylor, también parten del uso del Análisis y Descripción de los movimientos físicos de cada tarea (Factores Humanos) sus investigaciones incluyen: máquinas, herramientas, etc., y su campo de aplicación se puede considerar la adaptación ocupacional para facilitar el trabajo mediante la introducción y uso de instrumentos que faciliten la labor o las tareas del trabajador.

El interés actual de esta técnica, se refleja en el desarrollo de programas, tales como: selección, capacitación, orientación, etc., actividades de que por si, constituyen funciones básicas que ayudan a establecer políticas adecuadas en el uso de los recursos humanos o como la OIT lo expresa al decir que en la base a esta técnica se desea llegar a una nacionalización del trabajo.

2.2 QUE ES LA INFORMACIÓN OCUPACIONAL

Cada tipo de trabajo está integrado por una serie de peculiaridades que son conocidas a través de un análisis cuidadoso de las tareas que comprende una ocupación. Estas peculiaridades constituyen los elementos de calificación y comparación de los trabajos existentes dentro de una empresa y, sirven para determinar las habilidades humanas básicas y los esfuerzos requeridos del trabajador para la ejecución satisfactoria del trabajo.

Una observación cuidadosa hará posible encontrar estas peculiaridades o características que se conoce con el nombre de Factores, tales como: las destrezas, los conocimientos y habilidades, las responsabilidades, etc., que se requieren en la ejecución de todo trabajo.

El Análisis Ocupacional por lo tanto es un método que, permite la investigación científica del trabajo, es decir, llegar a conocer las tareas, los factores y requisitos que hacen significativo el trabajo permitiendo además identificar y determinar una ocupación en todos sus aspectos.

Conjuntamente con la información ocupacional sea ésta de una ocupación en particular, de familias ocupacionales, grupos ocupacionales, etc., conviene complementar esta información con datos referentes a la oferta y demanda de la mano de obra, tendencias ocupacionales, el mercado del empleo, etc., conviene complementar esta información con datos referentes a la oferta y demanda de la mano de obra, tendencias ocupacionales, el mercado del empleo, etc., para estar en posibilidad de hacer una labor mucho más efectiva en los diferentes campos de aplicación como son Políticas de empleo, políticas de desarrollo y uso de los recursos humanos dentro de una empresa a nivel de un sector económico o de un país en general.

2.3 USO CRECIENTE DE LA INFORMACIÓN OCUPACIONAL

La información ocupacional en este último cuarto de siglo se ha desarrollado considerablemente a tal punto que varios profesionales, entre los que podemos mencionar a Kingston proponen crear una nueva ciencia, la Ocupa; las técnicas que se desean usar en esta ciencia son adaptadas de otras disciplinas, los métodos de encuestas provienen de la investigación en el campo educación, de la Sociología, el Análisis de Puestos en cambio de la ingeniería Industrial y Psicología Industrial, la información acerca de la fuerza del trabajo y del mercado del empleo son aportes de la Sociología y Economía, etc. La información Ocupacional en este sentido debe estar cuidadosamente recogida, procesada e interpretada como cualquier rama o disciplina científica de las Ciencias Sociales.

Esta información así obtenida será sometida a una revisión constante en razón de la dinámica ocupacional ya que cada día se creen nuevas ocupaciones, la estructura ocupacional cambia en razón de la oferta y la demanda, así como de los cambios tecnológicos, etc., por ello esta información una vez obtenida debe ser presentada en forma utilizable y aplicada apropiadamente.

A nivel de una empresa una vez obtenida la información ocupacional, el Análisis debe presentar su información de acuerdo a objetivos y necesidades de la empresa u organismos, así;

- ❖ Descripción del Puesto
- ❖ Estudio del Puesto
- ❖ Monografías ocupacionales
- ❖ Prefesiogramas
- ❖ Definiciones ocupacionales
- ❖ Informes Técnicos

Los usos de esta información corresponden a la Gerencia, Jefes de Personal, Administradores, Psicólogos, Ingenieros, etc., de allí la necesidad de contar con profesionales idóneos en Análisis Ocupacional a fin de que la información que se proporciona, sea aceptada y utilizada de la mejor manera en la Administración de Personal o como en el último caso (Informes Técnicos) permiten el rediseño de una máquina o un cambio en el personal de una Planta ya para reducir riesgos de accidentes o aumentar la producción.

2.3.1 Definiciones Y Terminología

Será necesario para el mejor uso y comprensión de esta técnica, así como para la unificación de criterios, un uso adecuado de la terminología en la recolección de la información o para la interpretación de los informes, de esta manera se precisan los conceptos y la aplicación adecuada de información ocupacional.

Tarea.- Cualquier esfuerzo mental o físico con el propósito de efectuar cambios de los materiales ya sea en su naturaleza (transformación) o en estado o posición. Ejemplo: archiva, copia a máquina, decepciona, visitantes, etc...

Puesto.- Se considera como una tarea o conjunto de tareas, que hace indispensable los servicios de una persona.

Trabajos.- Grupo de puestos que son idénticos con respecto a las tareas principales o significativas. Ejemplo: trabajo de un electricista de instalaciones para lo cual se puede emplear dos o más trabajadores.

Ocupación.- Si bien se lo puede considerar como sinónimo de trabajo pero, en un sentido más amplio, pues comprende un gran grupo de puestos de algunos rasgos comunes. Ejemplo: Electricista, Electricista en instalaciones eléctricas, Electricista en Motores, Electricista Mecánico, etc..

Profesión.- Conjunto de habilidades y conocimientos adquiridos para la realización de trabajos completos y que, generalmente se los obtiene en una Institución educativa de carácter formal.

Descripción del Trabajo.- Es una descripción completa del trabajo ejecutado y las responsabilidades que comprende, la destreza o entrenamiento requerido, las condiciones bajo las cuales el trabajo es ejecutado y el tipo de persona requerida.

Especificaciones del Trabajo.- Se presenta como un resumen de todas las características personales requeridas por el trabajo, se lo describe en términos de destreza, experiencia, aptitudes especiales con los puntajes mínimos de las pruebas ocupacionales que debe alcanzar el trabajador para desempeñarse eficientemente en una ocupación. Estos datos sirven para una buena selección.

Evaluación del Trabajo.- Consiste en la determinación de valor de un trabajo ya sea en forma individual o del grupo de personas que se encuentren inclinadas dentro de una ocupación a nivel de una empresa, después de haber estudiado las descripciones del trabajo y haber precisado los factores que van a ser evaluados.

Los otros términos que son usados en el formulario serán objeto de una descripción cuando desarrollemos la parte referente al contenido del formulario.

2.4 METODOLOGÍA ESPECÍFICA DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL

El trabajo, las ocupaciones, así como, los elementos que lo constituyen pueden ser estudiados desde diferentes aspectos: económicos, técnicos, sociológicos, psicológicos, legal, etc. Según la aplicación que se planea dar a sus resultados. Para nuestro caso, el Análisis Ocupacional constituye un método científico ya que a través de la observación y registro de la información se estudia cada uno de los elementos y factores de la estructura de una ocupación.

El método de la observación, la entrevista y el análisis, debe efectuarse mediante el registro de las informaciones en un formulario que será elaborado en razón del objeto y uso que se vaya a dar a la información ocupacional. Con este fin se podrá emplear los siguientes procedimientos a la combinación de los mismos.

- ❖ Cuestionarios que deben ser llenados por los mismos trabajadores, supervisores, jefes o el trabajador y el supervisor conjuntamente.
- a. Entrevista a trabajadores, supervisores o ambos
- b. Observando al trabajador durante la realización de sus tareas
- c. Se puede usar una combinación de las anteriores.

Cada uno de estos procedimientos tiene sus ventajas y desventajas, pero en general diremos que depende su aplicación de cualquiera de los procedimientos anotados de la ocupación investigada del trabajador, del horario de trabajo, de la iniciativa del análisis, etc., pero en todo caso se debe procurar recoger el mayor número de información referente a la ocupación investigada.

2.5 FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE UNA EMPRESA

a. Preparación Previa

El análisis, deberá antes de visitar una Empresa, revisar la información técnica referente a la organización y administración de una Empresa, las ocupaciones que puedan existir en ella, los procesos específicos de producción, y los informes ocupacionales a nivel nacional, en caso de existir, etc., de esta manera, toda la información que se va a recoger y estudiar previamente ayuda al analista a tener una visión clara de sus actividades, facilitando así la obtención de la información que se desea obtener así como, el desarrollo de su trabajo a nivel de un Planta o Empresa.

b. Visita a Oficinas y Planta

Contado con la aprobación de la Gerencia, Jefe de Personal o Directiva, el analista de personal deberá visitar cada una de las Secciones y Departamentos de la empresa, permitiéndole tomar una idea del volumen del trabajo que va a desempeñar, problema y facilidades que se va a tener para el desarrollo de las actividades, etc. Todo ello conlleva a que su labor antes de iniciarla deberá ser planeada y organizada de tal manera que permita cumplir con los objetivos.

c. Planeación del trabajo

Con los datos obtenidos ya sea en su investigación bibliográfica numeral **A.-**, así como con la visita realizada a la empresa numeral **B.-**, donde se obtiene no solo un conocimiento del medio en que va a trabajar sino que también deberá conocer el número de puesto que existe en cada departamento, etc., todos estos datos permitirán elaborar el plan de operaciones del mismo, que estará sujeto a un cuadro de actividades, evitando de esta manera la pérdida de tiempo y la duplicidad del trabajo.

Para que el trabajo planificado se desarrolle con normalidad será necesario, la colaboración de los Directivos de la empresa, así como de los trabajadores de la misma.

2.5.1 La entrevista

El uso de esta técnica por parte del analista deberá hacerlo tomando en cuenta no solamente los ítems que contiene el formulario, sino inclusive la fórmula del Análisis Ocupacional ya que las tareas realizadas y las destrezas requeridas en aquellas tareas deben estar sujetas a comprobación permitiendo con ello una recolección de la información ocupacional objetiva y real. La práctica en el uso de esta técnica dará al analista mayor efectividad en su trabajo.

2.5.2 La Observación

Siempre que se trate reinvestigar una ocupación ya sea que se utilice la entrevista o la observación, el analista no solamente debe tomar el contenido básico del formulario que se esté usando, los objetivos que se persigue con la investigación, etc., pues de ello depende en gran parte el éxito y validez de la información obtenida mediante observación.

2.5.3 Los Cuestionarios Directos

En ocasiones, para conocer el contenido de una ocupación o para verificar esa información se puede utilizar cuestionarios bien estructurados, ya que su aplicación está dirigida a trabajadores o supervisores que conocen correctamente las tareas de la ocupación investigada.

Estas tres técnicas las consideramos más adecuadas siempre y cuando se las use en forma combinada tratando de obtener el mayor número de datos de la ocupación u ocupaciones que estamos investigando.

El analista para completar la información así obtenida, puede valerse de estas mismas técnicas y aplicarlas no solo al trabajador, sino inclusive a

Jefes, Supervisores, es decir mando medios. A más de ello, se podrá utilizar EL ENSAYO PERSONAL, con sus ventajas y limitaciones en razón de que demanda mayor tiempo en determinadas ocupaciones. El analista debe tomar en consideración, que toda investigación debe ser completa y verídica.

2.6 LA FÓRMULA DEL ANALISIS OCUPACIONAL

- a.- Qué hace?
- b.- Cómo hace?
- c.- Porqué lo hace?
- d.- Destrezas o habilidades que se requiere para ejecutarlo

Esta fórmula utilizada convenientemente ayudada al Analista a describir y registrar el trabajo en términos lógicos y de fácil comprensión, permitiendo identificar y diferenciar las ocupaciones entres sí.

Los ítems a, b y c, constituyen la información fundamental del trabajo u ocupación analizada. El ítem d en cambio expresa el grado de dificultades de las tareas que comprenden la ocupación.

2.6.1 Qué hace el trabajador?

En esta sección del análisis y que corresponde a las funciones, deberes y responsabilidades del trabajador ya sean estas actividades físicas o mentales para realizar el trabajo o bien pueda utilizar una combinación del esfuerzo físico o mental en cada una de las tareas realizadas.

La mayoría de las ocupaciones de una o más tareas y cada tarea a su vez puede incluir diferentes actividades, físicas o mentales, cada una de estas tareas se las debe describir, ya cronológicamente o agrupándolas según la importancia y naturaleza de la actividad estudiada.

2.6.2 Cómo hace el trabajo?

En esta sección se refiere a los métodos, formas o procedimientos empleados por el trabajador para cumplir satisfactoriamente con sus tareas físicas o mentales, para contestar a esta pregunta el analista, debe considerar las herramientas, equipos o materiales o bien puede referirse a los métodos o procedimientos que existen en la empresa para realizar el trabajo.

2.6.3 Porqué lo hace?

En esta sección se trata de conocer el propósito que persigue la o las tareas que realiza el trabajador e identifica las relaciones que existen entre las tareas que comprende la ocupación en conjunto. El porqué, ayuda a comprender el alcance del puesto y justifica el qué y el cómo del trabajo realizado.

Se debe poner cuidado al comprobar y anotar (a razón del porqué y de cada tarea ya que el propósito, es decir obtener los fines de cada tarea y en suma de una ocupación.

El objeto del porqué se hace, puede llevarnos a localizar y prevenir errores, desarrollar nuevos métodos o mejorar los existentes, etc., de allí, el cuidado que debe tener el analista en obtener una información precisa y comprobada de cada tarea y del trabajo en conjunto.

2.6.4 Destrezas y habilidades que requiere para ejecutarlo

Se deberá obtener la información que complete el resto del análisis permitiendo determinar el grado de dificultad de las tareas que comprende la ocupación analizada.

Se debe incluir una explicación detallada de los factores básicos, se trata de habilidades manuales, conocimientos intelectuales o técnicos,

etc., esta información hará posible la diferencia entre las ocupaciones, así como determinar los factores o requisitos de selección, y por último nos ayudará a una calificación y dosificación de los trabajadores.

La fórmula del análisis ocupacional ayudará y permitirá el redactar el informe, determinar la consistencia y validez de la información.

2.7 EL FORMULARIO DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL

CONTENIDO DEL FORMULARIO

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Los ítems del 1 al 8 de la primera parte del formulario de análisis ocupacional, sirven para identificar a la ocupación así como a la Empresa o Establecimiento donde se realiza la investigación.

Ítem No. 1 Nombre de la Ocupación, abarca dos literales: la ocupación actual y la propuesta, las cuales deberán anotarse en forma exacta de acuerdo con lo que se detalle a continuación.

a) **Ocupación Actual**: espacio donde debe constar el nombre de la ocupación tal como consta en los Roles de Pago, plantillas de Información o de acuerdo a como la Empresa o Empleadores de dan a esa ocupación.

b) **Ocupación propuesta**: en el caso de que el trabajador tenga diferentes denominaciones, se lo debe detallar en el ítem, comentarlos para un estudio posterior y, al final de la investigación dar la recomendación referente a la denominación de la ocupación.

Ítem No. 2 Nombre del trabajador, se anotará los nombres completos del trabajador

Ítem No. 3 Clave Ocupacional, en razón de que, en nuestro país no existe el diccionario Nacional de Ocupaciones, no podemos usar una Clave Ocupacional, pero en caso de encontrar en una Empresa o Establecimiento la existencia de una Clave, se anotará posteriormente.

Ítem No. 4 Número de Trabajadores en la Ocupación, anótese aquí el número total de trabajadores que existan en la ocupación al momento del Análisis.

Ítem No. 5 Nombre de la Empresa, se anota el Nombre o Razón Social de la Empresa o Establecimiento en forma completa.

Ítem No. 6 Ubicación, anótese aquí, la dirección exacta donde la empresa o establecimiento está ubicada, esto es: Ciudad, Calle, Número, Teléfono.

Ítem No. 7 Actividad Económica, en esta especie se debe anotar: La Rama, Clase o Actividad Económica a que se dedica la empresa.

Ítem No. 8 Sección - Departamento se debe indicar el nombre del departamento o sección a que pertenece la ocupación analizada.

II. TRABAJO REALIZADO

Esta sección del formulario sirve para presentar una descripción clara y precisa de las tareas realizadas por el trabajador permitiendo dar ideas claras y completas de la naturaleza de la ocupación.

Esta sección consta de los siguientes ítems:

- ❖ Resumen del Trabajo
- ❖ Descripción de Tareas con los literales:

a) Tareas Principales; y b) Tareas Ocasionales.

Es función del Analista determinar las tareas y describirlas en forma directa, dando una visión clara y coherente de la ocupación para lo que puede plantearse las siguientes preguntas.

- ❖ ¿Qué tareas se han observado en el trabajo?

- ❖ ¿Hay tareas adicionales que no se han observado?
- ❖ ¿Son de costumbre estas tareas adicionales para todos los trabajadores de la misma ocupación?
- ❖ ¿Con qué frecuencia se realizan las tareas?
- ❖ ¿Cuál es la dificultad relativa de cada tarea ocupada con el resto de las tareas del puesto analizado?
- ❖ ¿Se ha verificado con la respectiva autoridad o jefatura, los datos obtenidos por la observación?

Estas preguntas ayudan a resolver problemas referentes a la primera interrogante de la fórmula del análisis Ocupacional.

De igual manera vemos a exponer ciertas interrogantes que puedan convertirse en recomendaciones para el Analista, para comprobar la segunda parte de la fórmula del Análisis Ocupacional, esto es, ¿cómo lo hace?

- Anotar las herramientas, materiales y equipos que han sido utilizados para realizar las tareas.
- Hay algunas herramientas, equipos, materiales que no han sido observadas? Si es así ¿cómo funcionan?
 - ❖ Describir qué métodos o procedimientos han sido utilizados para llevar a cabo las tareas.
 - ❖ ¿Si hay algunos otros métodos en la Planta por medio de las cuales se puede hacer este mismo trabajo? Enumere.

El propósito del ¿para qué? del trabajo, es decir, refiriéndonos a la tercera pregunta del formulario del Análisis Ocupacional, sirve no sólo para comprobar la calidad del trabajo, sino, inclusive para poder guiar la investigación en las siguientes tareas para lo que, se debe realizar las preguntas que se anota y que permitan al Analista ayudarse y ayudar al trabajador en la investigación.

- ❖ ¿Por qué se hace el trabajo?
- ❖ ¿Cuál es el propósito total?
- ❖ ¿Por qué se hace cada tarea?

- ❖ ¿Cuál es el objetivo de cada una?
- ❖ ¿Qué relación existe entre las tareas y con la ocupación total?

Ítem No. 9 Resumen del Trabajo, es la identificación completa de la investigación en tan pocas palabras como sea posible. El resumen del trabajo debe orientar al lector dándole un concepto general del propósito, naturaleza y alcance de las tareas realizadas en esa ocupación.

Ítem No. 10 Descripción de Tareas

a) Tareas Principales: La descripción de tareas debe dar una idea precisa de la identidad, propósito, contenido y requerimientos de la ocupación. Está constituida por una serie de frases ordenadas que describen cada una de las tareas de la ocupación. Ampliando y desarrollando el contenido del Resumen del Trabajo y explicando los detalles importantes de la ocupación en forma lógica y específica, de modo que un lector que desconoce la ocupación pueda entender fácilmente a la misma.

Esta descripción coordinada de las tareas de la ocupación nos dirá qué hacer el trabajador, por qué y cómo realiza las diferentes tareas. Es aquí donde juega un papel preponderante la iniciativa del Analista para organizar el material obtenido y presentar una imagen lo más clara posible de la ocupación que está analizando.

Generalmente al describir las tareas se registrará la información en orden cronológico, como en el caso de manejo de máquinas. Sin embargo, no es siempre recomendable el registro cronológico de las tareas ya que en algunas ocasiones, se puede dar el caso de ocupaciones que impliquen varias tareas simultáneas, en esta ocasión será mejor, describir cada una de las tareas separadamente para que, de este modo se mantenga la secuencia de las mismas en relación a la ocupación, dando al lector una idea precisa de datos.

Se debe tener en cuenta al recoger los datos, la necesidad de registrar el contenido de la información de una tarea en su totalidad, cuidando de no convertir a la descripción en un estudio de tiempos y movimientos. Si el informe del Analista responde a una de las cuatro preguntas básicas del análisis Ocupacional, podrá estar seguro de la buena calidad de la información que ha presentado.

Al describir las tareas del lo realizado se debe mencionar todas las herramientas y equipos que el trabajador usa.

b) Tareas Ocasionales: Son tareas que pueden ser realizadas ocasionalmente por el trabajador y que pueden o no corresponder al puesto, deben ser descritas en este literal tomando en cuenta las condiciones mencionadas en la redacción del trabajo realizado.

El trabajo realizado incluye las tareas eventuales o periódicamente aquellas que el trabajador realiza y se anotará a continuación de las tareas principales. Cuando ciertas tareas de la misma ocupación pueden ser realizadas por un trabajador u otro, se las incluye en el trabajo realizado prescindiendo a la descripción de la palabra PUEDE.

III. FACTORES DEL TRABAJO

Ítem No. 11 Qué instrucción y/o conocimientos básicos son necesarios para ocupar el puesto

a) En esta sección del formulario se debe indicar la instrucción que exige la ocupación para desempeñar el puesto para que las tareas sean realizadas con un máximo de eficiencia. En lo que se refiere a la instrucción, debe anotarse el nivel educativo formal que requiere la ocupación.

b) En cuanto a los conocimientos relativos al puesto, se anotará si el trabajo en la ocupación analizada lo realiza en forma empírica basado en su propia

experiencia o, si por el contrario se requiere de cursos de capacitación, se anotará la duración de los mismos.

Ítem No. 12 ocupaciones que normalmente constituyen los escalones de ésta

- a) Se considera a cualquier trabajo conexo e interrelacionado y de menor jerarquía en la cual, el individuo puede lograr las destrezas físicas y mentales requeridas para cumplir los requisitos de su normal rendimiento en la actual ocupación que desempeña.

- b) Se puede anotar en caso de requerirlo las ocupaciones posibles y que tengan relación con el ítem, esto es, transferencia, traslados o asensos. Los ítems, debe ser conformados con el criterio del Jefe Inmediato, Supervisor, etc., a fin de descartar todo criterio de evaluación personal.

Ítem No. 13 Adaptación, la intención específica de este ítem consiste en determinar el tiempo que el trabajador necesario para la adquisición de las destrezas físicas y mentales tendientes al eficiente desarrollo de todos y cada una de las tareas requiere la ocupación analizada sin considerar al tiempo que el individuo como tal, gracias a su experiencia, capacitación, conocimientos, etc., logra esa adaptación, sino exclusivamente al tiempo que esa ocupación lo exige o requiera (el tiempo puede ser aproximado).

Ítem No. 14 Equipo, máquina y herramientas que se utilizan, en cuanto a la maquinaria es necesario mencionar otros instrumentos, que en general constituyen "El Equipo" de trabajo que el individuo utiliza en determinada ocupación se describirá cuando el caso lo requiera, los elementos de los cuales el trabajador se vale para el completo y normal desempeño de su ocupación, como por ejemplo: Suministros y otros materiales.

Todos los equipos, herramientas y otros materiales, deberán ser anotados de acuerdo a un orden de frecuencia en importancia y de uso en la ocupación de acuerdo con las siguientes variables

- ❖ **Constantemente**, se considera que se utiliza constantemente, cuando dentro de una ocupación se la utiliza en forma continua y es un material indispensable en la realización de las tareas principales del puesto.
- ❖ **Medianamente**, este término se aplicará cuando el material que se usa se lo hace en forma regular.
- ❖ **Ocasionalmente**, se anota aquí los equipos, máquinas y herramientas que son utilizados en ocasiones y que, muchas veces pueden ser elementos, accesorios o auxiliares para la realización de las tareas y su uso es ocasional.

Consideración y recomendaciones al Ítem los equipos, máquinas, herramientas, etc., que se mencionan en el Informe, la primera vez que aparezcan en el formulario deben ser subrayadas, el resto de herramientas que ordinariamente son, conocidos por el Analista o el hombre común, tales como: martillo, sierras, serruchos, etc., no necesitan siquiera ser enumerados, puesto que, estas herramientas son necesarias y adecuadamente mostradas en relación con la relación de las tareas de la ocupación.

Se tomará en cuenta una considerable elasticidad en la preparación de la descripción del equipo, pero, ordinariamente en las descripciones deben incluirse lo siguiente:

- ❖ Descripción de la función del instrumento.
- ❖ Descripción de su apariencia física y partes esenciales.
- ❖ Si se trata de una máquina, debe incluirse una instrucción de su manejo u operación conforme está relacionadas con las tareas que el trabajador debe realizar.

El análisis deberá colocarse en la posición de un observador que, se pare delante de una máquina debiendo decir lo que él ve y lo que él tendrá que saber, comprender el funcionamiento de la máquina.

Cuando se describa las máquinas, se anotará: el nombre genérico de estas, segundo por una explicación (dando el nombre de la maquinaria con la que se conoce en la ocupación).

En cuanto a los materiales, o materia prima que se usa o se procesa medianamente el trabajo durante el curso de sus tareas, será solamente conveniente subrayados cuando estos son desconocidos o novedosos.

Cuando el analista encuentre en su investigación que el trabajador utiliza sustancias que no pueden ser consideradas como equipos o material. Ejemplo: la gasolina usada por el mecánico o la lija usada por el carpintero, en estos casos deben ser descritas como suministros.

Otros ejemplos de lo que se puede considerar como suministros son: el ticket, facturas, recibos, etc., en estos casos pueden ser enumerados los más representativos.

Ítems Supervisado por Supervisa A

a) El requerimiento esencial de esta pregunta es, mostrar el grado de responsabilidad por la calidad y cantidad de la producción o rendimiento asignado al trabajador. Debe anotarse en este espacio el nombre del puesto que tiene el trabajador que ejerce la supervisión, en caso de que no exista supervisión, se anotará en la Sección Comentarios las razones por las que no existe. En cambio cuando la supervisión existe, debe ser anotado así: jefe de Planta. Jefe de Producción, etc.

b) Si el trabajador en la ocupación que está siendo analizadas ejerce supervisión sobre otros como parte de sus deberes, debe anotarse el nombre del puesto de los trabajadores que reciben dicha supervisión. La frecuencia dada o recibida se anotará de acuerdo, con lo que se especifica a continuación:

- 1. Constantemente:** Cuando el trabajador recibe instrucciones detalladas y específicas al inicio de una tarea y se mantiene un control constante durante la ejecución de su trabajo.
- 2. Medianamente:** Cuando el trabajador es supervisado en forma menos frecuente.
- 3. Ocasionalmente:** Cuando el trabajador recibe una supervisión eventual o casual.

Ítems No.15 Detallar las operaciones, en las cuales debe tomar frente a situaciones no definidas o imprevistas, en este ítems se quiere determinar el grado de iniciativa y conocimientos del trabajador para actuar frente a situaciones no definidas o imprevistas y, que pueden presentarse en su ocupación, se anotarán las operaciones en las que ha tomado o podría tomar decisión para ello, el analista hará o presentará lo pregunta de una manera clara y sencilla tratando de obtener del investigado una comprensión y una información concreta y adecuada.

En algunos casos, el trabajador tío se habrá encontrado en tales situaciones, entonces el analista deberá tener la suficiente capacidad para presentarla tal o cual situación imprevista en relación con el trabajo.

Ítem No. 16 Esfuerzos Físicos, se especifica la posición del cuerpo, el tipo de trabajo y su frecuencia. En el espacio destinado su “posición del cuerpo”, se anotará la posición que toma el trabajador al realizar las tareas que comprenden su ocupación.

Son algunas las posiciones sean estas: de pie, sentado, caminando, agachado, etc., que toma el trabajador al realizar la tarea, deberá anotarse cada uno de ellos en orden de prioridad, entendiéndose por esto que el analista debe colocar en primer lugar la posición que tiene el trabajador con mayor frecuencia, y posteriormente la de menor frecuencia.

En la columna "tipo de trabajo", se indicará el esfuerzo que requiere el trabajador para realizar sus tareas anotándose "pesado", "semipesado" o "liviano".

En lo referente a frecuencias se tomará en cuenta la posición del cuerpo para determinarla, cada una de las frecuencias se anotarán en porcentajes y para esto toma generalmente como base las 8 horas diarias de labor. La suma de todos los porcentajes dará como resultado el 100%.

Ítem No.17 Responsabilidad sobre equipos, maquinarias, herramientas y materiales, en cuanto a este ítem se debe considerar los daños que el trabajador puede ocasionar a la máquina, accesorios o herramientas en forma distraída y no intencionada.

Toda máquina está sujeta a daños, basándose en esto, el analista debe anotar en forma clara y concreta lo que el trabajador diga referente a los daños que ha sufrido la maquinaria o a los posibles daños que ésta puede tener.

La frecuencia se dejará indicada antecediendo el término "SUCÉDE" si es que los daños se han presentado colocando a continuación los términos; frecuentemente cuando estos se presentan en forma continua y, ocasionalmente cuando los daños se presentan rara vez.

La frase PUEDE SUCEDER, se empleará cuando los daños no se han presentado pero, hay la posibilidad de que se presenten.

Ítem No. 18 Responsabilidad sobre Producción, El trabajador en cualquier tipo de ocupación, al realizar las diferentes tareas de la misma, es responsable de los materiales, productos en elaboración y elaborados.

En análisis indicará en este ítem todos los posibles trastornos en la producción que, el trabajador ha ocasionado o puede ocasionar actuando en forma distraída y no intencionada.

Estos trastornos pueden ocasionar:

- a) Paralización o alteración en el proceso de trabajo,
- b) Pérdida de tiempo.
- c) Baja productividad.
- d) Pérdida de material, etc.

Todo esto depende de la naturaleza o importancia del accidente. La frecuencia se anotará de acuerdo con lo anotado en el ítem 17.

Ítem No. 19 Responsabilidad sobre verdades y datos confidenciales, este ítem se refiere al cuidado que debe tener el trabajador para evitar pérdidas de dinero u objetos como también a la precaución que debe tomar para no dar a conocer datos confidenciales, ya que su difusión afectaría al desarrollo económico de la empresa.

Dentro de este ítem, el analista debe investigar:

- ❖ Las posibilidades de pérdida de valores o dinero y las consecuencias económicas para la empresa.
- ❖ Las consecuencias que traería el hecho de informar a otras personas sobre datos confidenciales.

Estas posibilidades deberán ser anotadas, sean que se puedan producir por error del trabajador, por distracción e inclusive con conciencia de la situación o hecho.

Esta información debe ser comprobada conjuntamente con el jefe, supervisor, etc., a fin de ampliar inclusive los datos proporcionados por el trabajador.

Ítem No. 20 Responsabilidad sobre seguridad de otros, se entiende por seguridad sobre otros, la precaución que debe tener el trabajador para evitar posibles daños a otras personas, en decir las lesiones que pueden producirse con presencia o ausencia de responsabilidad.

Consideraciones:

El analista al señalar las lesiones que pueden ocasionarse a otras personas, debe anotar primeramente las que han sucedido y, luego las que tienen mayor probabilidad de suceder. En caso de que la posibilidad sea remota, que da a criterio del analista su anotación.

En relación con la frecuencia, se debe señalar de la siguiente manera:

- ❖ Cuando se hayan producido lesiones, se usará la palabra "puede" acompañada de expresiones como: rara vez, frecuentemente, ocasionalmente.
- ❖ Cuando no se han producido lesiones, pero es probable que sucedan, se utilizará las palabras "puede suceder" seguida de expresiones como las enunciadas en el numeral 1.
- ❖ La apreciación referente a la frecuencia debe ser anotada una vez que el criterio haya sido aclarado y compartido con el trabajador y en analista.
- ❖ En los casos en que el trabajador no se percate de los daños que puede ocasionar a otras personas, el analista puede sugerir y, luego comprobar dicha posibilidad con el Supervisor o Jefe Inmediato.

Ítem No. 21 Riesgos Inherentes, los riesgos inherentes, se refieren a las posibilidades de daños o perjuicios al trabajador como resultado de las condiciones del trabajador y de las actividades propias de la ocupación.

El conocimiento de estos riesgos servirá para tomar las medidas necesarias a fin de evitados.

Los riesgos implícitos de una ocupación son accidentes y enfermedades, las mismas que, se denominan enfermedades profesionales.

Al determinar los posibles daños que puede sufrir el trabajador deben tomarse en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Cortes y contusiones
2. Quemaduras
3. Torceduras
4. Heridas, hernias
5. Mutilaciones
6. Disminución de las capacidades sensoriales
7. Colapsos
8. Shocks eléctricos
9. Muerte
10. Enfermedades profesionales propias de cada ocupación
11. Otras

Ítem No. 22 Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales en las que el trabajador realiza sus tareas y pueden afectar su bienestar físico o mental y sobre las cuales el trabajador no tiene control.

Para establecer las condiciones de trabajo, el analista deberá tener en cuenta las siguientes características:

Interior: lugar cerrado que presta protección de las condiciones climatológicas o ambientales.

Lugares estrechos: donde está restringida la libertad de movimiento y al trabajar adopta una posición incómoda.

Lugares altos: trabajar a una elevación considerable

Caliente: temperatura suficientemente alta para producir una incomodidad corporal

Frío: temperatura suficientemente baja para producir una incomodidad corporal

Cambio bruto de temperatura: variaciones de temperatura lo suficientemente marcadas como para causar reacciones corporales.

Será necesario indicar las consecuencias que pueden derivarse de los accidentes o enfermedades. Se anotará el tiempo durante el cual el trabajador está expuesto al posible daño.

- ❖ **Húmedos:** condición ambiental con contenido de humedad lo suficientemente alto como para causar incomodidad corporal.
- ❖ **Secos:** condición ambiental con contenido de humedad suficientemente bajo como para producir incomodidad corporal.
- ❖ **Mojados:** permanecer en contacto con agua u otros líquidos.
- ❖ **Sucios:** estar expuestos a la suciedad o contacto con materiales sucios, basura.
- ❖ **Polvoriento:** cuando en el ambiente existe la presencia de pequeñas partículas de cualquier clase, tales como: polvos, textiles, polvillo de madera, de cuero, harinas y polvos inorgánicos.
- ❖ **Olores:** aromas perceptibles, agradables o desagradables, tóxicos o no tóxicos.
- ❖ **Bullicio:** cuando un sonido es suficiente para causar distracción o alteración en el sentido de la audición.
- ❖ **Vibración:** movimientos repetidos que, producen tensión en los músculos y/o alteraciones corporales.
- ❖ **Iluminación:** que puede ser suficiente o adecuada, o insuficiente o inadecuada.
- ❖ **Ventilación:** puede ser adecuada, es decir, que no causa sofocación, caso contrario la ventilación será insuficiente produciendo en el trabajador un malestar permanente y otras molestias en el desempeño de sus trabajos.
- ❖ **Objetos móviles:** se considera aquí la exposición a equipos móviles, tales como: grúa, herramientas manuales o a motor, objetos que caen, etc.
- ❖ **Trabajar con oído:** cuando el trabajo requiere la cooperación ocupacional con los compañeros de trabajo.

- ❖ **Trabajar alrededor de ofertas:** la ocupación requiere de esfuerzos ocupacionales independientes, pero en proximidad y contacto indirecto con los compañeros de trabajo.
- ❖ **Trabajar solo:** cuando la ocupación requiere un esfuerzo ocupacional independiente y ningún contacto con los compañeros de trabajo.

Se debe estimar el porcentaje de tiempo en que el trabajador realiza las tareas en estas condiciones. Este porcentaje se anotará a continuación de cada una de las condiciones específicas.

Las condiciones de trabajo de la ocupación analizada deberán ser anotadas en forma independiente y los porcentajes de cada una deben ser calculada sobre la base del 100% que corresponde a las horas totales diarias de trabajo, no debiendo la suma dar el 100%, así por ejemplo en el lavador de autos:

Húmedo	90%
Frío	40%
Piso resbaloso	100%
Intemperie campo abierto	100%

Es necesario anotar, el grado, el nivel o cantidad de las condiciones observables en la ocupación, así como su origen o causas. Por ejemplo: al referimos a la humedad se hace indispensable especificar la causa que te produce para lo que diríamos humedad debida a agua surgente del suelo: 60%.

Otro ejemplo: al referirnos al grado de temperatura debemos considerado en grados centígrados, así: expuesto a temperatura de 40°C 30" /X.

IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO (CARACTERÍSTICAS)

En esta sección del formulario, se debe enumerar una serie de elementos básicos necesarios para la realización de un trabajo que, se conoce como perfil ocupacional y que se refieren a habilidades, aptitudes, cualidades específicas y destrezas que la ocupación analizadora requiere del trabajador para que sea desempeñada satisfactoriamente, independientemente de aquellas que el trabajador pueda o no poseer como persona y que, la ocupación no lo requiera.

La información aquí consignada sirve para establecer un discrimen preciso entre la ocupación analizada y otras íntimamente relacionadas. La información obtenida para una misma ocupación, en diferentes plantas y por diferentes analistas, permite establecer las características requeridas en una ocupación específica, esta información sirve de base para diseñar las serie de familias ocupacionales, entendiéndose por familias ocupacionales la reunión de ocupaciones que tienen tareas comunes (principales) que sirven para agruparlas, pero, que también cada una de estas ocupaciones poseen características propias para cada una y lo que hace posible su diferenciación.

Con esta información también es posible elaborar el profesiograma de cada ocupación y basándose en el, poder estructurar baterías de tests para ser utilizadas y aplicadas en la selección de personal.

Además, la información de este casillero sirve al igual que la de todo el análisis, para determinar una posible transferencia, para ascensos y para Orientación Ocupacional.

Para determinar las características, es necesario que el analista efectúe una observación cuidadosa, una entrevista prolija que le permita tener en mente una panorama total de la ocupación, los detalles y procesos del trabajo, así como las pautas y normas de acción del trabajador, cada característica una vez estudiada deberá ser calificada y considerada en cada ocupación ya se trate de un trabajo simple o complejo, de oficina, técnico, profesional o artesano. Cada característica deberá ser anotada y calificada separadamente y ninguna de las que intervienen en la ocupación deberá ser omitida; la manera como debe

calificar cada característica de acuerdo con los grados o niveles, dependerá de la mayor o menor exigencia que de ellas tenga la ocupación analizada, teniendo presente las siguientes consideraciones.

- ❖ Cuando la características señalada en el formulario no se necesite.
- ❖ Cuando la características indicada debe ser poseída por el trabajador en mínimo grado.
- ❖ Cuando la característica es requerida en un grado normal para el desempeño satisfactorio del trabajador en sus funciones.
- ❖ Cuando la características indicada es necesaria por encima de lo normal.
- ❖ Cuando la persona que ocupe ese puesto debe poseer dicha característica en un grado excepcional o superior.

Ítem No. 23 Característica, de acuerdo con las instrucciones anotadas anteriormente, el analista debe hacer constar cada una de las características exigidas por el puesto, independientemente de que posee o no el trabajador que se encuentra en la ocupación estudiada.

A continuación se dará definiciones de cada una de las características que se incluyen en el formulario.

1. **Seguridad en ti mismo**, es una cualidad que tiene una persona de saber con certeza lo que tiene que hacer, de conocer los métodos y procedimientos que debe emplear para cumplir eficazmente sus tareas, de considerar la complejidad de su trabajo y la responsabilidad que tienen en relación con la producción y a las variabilidades que este presenta frente a situaciones de desarrollo de la Empresa.
2. **Iniciativa**, es la habilidad para reconocer las implicaciones de una situación de trabajo y la acción que debe tomarse para confrontar las necesidades de tal situación sin recibir instrucciones específicas.

3. **Habilidad para tomar decisiones**, es la habilidad para considerar las evidencias existentes y llegar a alguna conclusión sin demora.

Los puntos a considerarse son: Complejidad de los hechos o evidencias, frecuencias y rapidez de las decisiones requeridas: variación en las situaciones de trabajo, responsabilidad en el trabajo y consecuencia de las decisiones.

❖ **Adaptabilidad**, es la habilidad para ajustarse fácilmente a situaciones nuevas y cambiantes en el curso del trabajo, es una suma total de flexibilidad física, temperamental e intelectual, no debe ser confundida con la estabilidad emocional, inteligencia, iniciativa o atención a muchos detalles. Los puntos a considerarse son: complejidad de trabajo, frecuencia y rapidez de los cambios en los detalles de la ocupación, velocidad a la que se requiere el ajuste.

❖ **Sociabilidad**, la habilidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con el público. Esto incluye, los contactos cara a cara, telefónicos y de otro tipo que se tengan con el público. Los puntos a considerarse son: Número y tipo de los contactos y consecuencias de los mismos.

❖ **Estabilidad Emocional**, es una características que permite a la persona, permanecer en calma y bajo control propio ante cualquier circunstancia. Los puntos a considerarse son: consecuencias de las acciones, responsabilidad y precisión en el trabajo, frecuencia y rapidez de los ajustes a distintas situaciones que sean requeridas.

❖ **Apariencia Personal**, el aspecto personal, el atractivo, el vestuario, la pulcritud, la simpatía personal, etc. Califíquese cualquier ocupación en la que, el factor apariencia personal esté involucrado. Los puntos a considerarse son: Consecuencias y significación de la apariencia personal en la ocupación.

- ❖ **Inteligencia General**, es la aptitud para razonar y ejercer el criterio. La inteligencia es un término general que se refiere a la habilidad para resolver problemas y que, involucra el uso del razonamiento, criterio, memoria, atención, viveza, versatilidad, inventiva, etc., esta característica deberá ser calificada en adición a otras características que pueden ser incidentales a la habilidad para resolver problemas, tales como: habilidad para planear, habilidad para tomar decisiones, adaptabilidad, etc. Los puntos a considerarse son: Complejidad de las tareas y problemas frente a la responsabilidad en el trabajo.

- ❖ **Habilidad para Planificar**, (Planear, organizar, y ejecutar) la habilidad para reconocer su trabajo, planear que cosas deben hacerse a fin de lograr un fin específico y para decidir la acción, establecer y coordinar los procedimientos para lograr un fin específico y para decidir la acción, establecer y coordinar los procedimientos para lograr tal resultado: habilidad para organizar ideas o cosas.

Los puntos a considerarse son: complejidad de los problemas encontrados, responsabilidad en el trabajo, variabilidad de las situaciones de trabajo, objetivos alcanzados, etc.

- ❖ **Razonamiento Aritmético**, la aptitud que tiene una persona para calcular aritméticamente, razonamientos lógicos, etc. Las ocupaciones que involucran el análisis o interpretación de información estadística cuantitativa, deberán ser calificadas también en este ítem. Los puntos a considerarse son: precisión y rapidez de los cálculos y nivel de conocimientos matemáticos involucrados en la ocupación.

- ❖ **Atención para mucho detalle**, es una aptitud y habilidad que, permite a la persona mantener la mente atenta a varias partes del trabajo al mismo tiempo o para cambiar fácilmente la atención de una cosa a otra.

No debemos confundir a esta actitud con la memoria, para muchos detalles la cual, se refiere a la habilidad para recordar o retener detalles.

La atención a los detalles aunque puede también involucrar memoria para ellos, deberá ser considerada solamente en términos de la aplicación a la atención.

Los puntos a considerarse son: complejidad y precisión de la ocupación y número de detalles que se incluyen: frecuencia y rapidez de los cambios de atención requeridos y las condiciones de trabajo que afectan la atención.

- ❖ **Concentración entre distracciones**, es la habilidad para realizar un trabajo en medio del ruido, interrupciones u otras influencias perturbadoras, no debe confundirse con la atención a muchos detalles aunque, las distracciones pueden ser un factor que contribuya a la calificación de la atención.

Los puntos a considerarse son: complejidad del trabajo, tipo y grado de distracción, responsabilidad del trabajo, precisión requerida.

- ❖ **Memoria para detalles**, es la habilidad para recordar detalles concretos, tales como: tamaño, color, precio, calidad, orden de armado de un equipo completo, ítems de una especificación de tamaño, etc.

Los puntos a considerarse son: número y complejidad de los ítems recordados, lapso en los que, los ítems deben ser recordados, frecuencia y rapidez de los cambios de memoria

- ❖ **Memoria para ideas (abstracto)**, es la habilidad para recordar principios, ideas o teorías existentes como parte de la ocupación, incluyendo la memoria para planes, políticas, procesos, etc. Los puntos a considerarse son: complejidad de la ocupación, frecuencia de los cambios en la situación de la ocupación, lapsos en que deben ser recordados

- ❖ **Memoria para órdenes verbales (crítica)**, es la habilidad, para recordar series de órdenes e instrucciones u otra información que haya sido dada oralmente o por escrito. Los puntos a considerarse son: lapso en que deben ser recordados, complejidad y cantidad del material que debe ser recordado, alcance de la memoria requerido, frecuencia y rapidez de los cambios en el contenido de las instrucciones orales o escritas. Accesibilidad del material para referencia.

- ❖ **Memoria de nombres y penetración**, es la habilidad para reconocer o recordar nombres, personas, números, la voz u otra información que permita identificar a las personas. Califíquese el ítem para cualquier ocupación en la que, la identificación de las personas por su nombre.

- ❖ **Fluidez verbal**, es la habilidad para poder expresar oralmente en forma clara y precisa cualquier actividad que requiera de la palabra hablada, deberá ser considerada para su calificación bajo esta característica, y su uso no estará limitado al trabajo de ventas o de dar conferencias, etc. Los puntos a considerarse son: Responsabilidad en el trabajo, consecuencias de la palabra hablada, ya sea que se pronuncie directamente enfrente de una audiencia o mediante la reproducción mecánica, lo básico y primordial es que se expresa con palabras y: frases claramente entendibles, las ideas que desea expresar o exponer, propósito de la palabra hablada.

- ❖ **Claridad en la expresión emitida**, es la habilidad para presentar información o ideas en forma clara en la escritura. No debe confiarse la clasificación tan solo a la escritura creativa, sino que deberá calificarse este ítem en cualquier ocupación que involucre el uso de material escrito. Los puntos a considerarse son: Naturaleza y propósito del material escrito, clases de personas que lo reciben, responsabilidad y precisión en el trabajo.

- ❖ **Entendimiento de dispositivos mecánicos**, es una aptitud que, permita comprender y poner en práctica los principales enunciados de

estructura y operación mecánica, inventiva e imaginación igualmente mecánicas. Estos se refieren a la habilidad para resolver problemas que se apliquen a máquinas, equipos, aparatos, herramientas y otros dispositivos usados en cualquier actividad económica. El entendimiento general de los principios y métodos estructurales, y, que no se refieren a máquinas, deberían ser calificados como característicos, como adicionales.

Los puntos a considerarse son: número y variedad de los principios involucrados: complejidad de los dispositivos utilizados, aplicación directa de la teoría y práctica o de la imaginación creadora en el diseño.

❖ **Agudeza de visión**, es la aptitud que, ayuda a una persona a percibir o reconocer objetos o, para localizar puntos a la distancia o, para hacer discriminaciones o diferenciaciones precisas mediante el uso de la visión: Cualquier estimación o percepción (forma, tamaño, etc.) a la que se llega mediante el uso de la agudeza de visión, deberá ser calificada en forma adicional cuando este ítem es calificado.

Los puntos a considerarse son: agudeza de las diferenciaciones requeridas, frecuencia, rapidez y complejidad de las discriminaciones involucrados: condiciones de trabajo, ayudas usadas para la visión.

❖ **Discriminación de colores**, es la habilidad para distinguirlo o reconocer similitudes o diferencias en los colores o en los matices, tintes u otras sustancias, para reconocer y crear combinaciones armoniosas de colores o para mezclar o matizar colores. Cuando una estimulación de temperatura mediante el uso de la diferenciación de colores, deberá ser calificada como una característica adicional.

Los puntos a considerarse son: grado de la diferenciación requerida, rapidez del trabajo, normas de identificación disponibles, frecuencia de las discriminaciones requeridas.

- ❖ **Enseñar la forma y tamaño de los objetos**, es la habilidad para distinguir los objetos, tienen la forma o diseño, y el tamaño correcto o, en general percibir algo en términos de formas y medidas. Puede usarse ayudas para lograr un estimado final (ayuda mecánica. En esta característica está incluida la habilidad para percibir relaciones en el espacio.

- ❖ **Estimar la velocidad de los objetos**, es la habilidad para efectuar juicios precisos acerca de la tasa de movilidad de un objeto movable en relación con otros objetos movibles o con un punto fijo. (Puede utilizarse ayudas mecánicas para establecer las bases que permitan llegar a obtener un estímulo final. La estimación de la velocidad implica tanto, del tiempo como, de la distancia, cuando esto ocurre, estas características, no deberán ser calificadas separadamente. Sin embargo, si la estimación del tiempo o la distancia que no están en relación con la velocidad está involucrada en una ocupación, deberá usarse una característica adicional.

Los puntos a considerarse son: frecuencia, rapidez y complejidad de las estimaciones, variabilidad de las estimaciones de pedidos, grado en el que se usa ayudas mecánicas.

- ❖ **Agudeza de Oídos**, es la habilidad para distinguir con precisión las diferencias o similitudes en el tono, intensidad o calidad de los sonidos o para reconocer un sonido en particular. Cualquiera de las estimaciones obradas mediante el uso de esta actitud, deberá ser igualmente calificada cuando este ítem es calificado.

Los puntos a considerarse son: condiciones de trabajo, frecuencia, modulación y complejidad de los sonidos, agudeza de las discriminaciones requeridas.

❖ **Sentido del Olfato**, es la habilidad para distinguir similitudes o diferencias en la intensidad o calidad de los olores o para conocer un olor en particular. Cualquiera de las estimaciones obradas mediante el uso del sentido del olfato, deberá ser calificada en forma adicional.

Los puntos a considerarse son: agudeza de las distinciones requeridas: frecuencia y rapidez de la identificación de los colores, intensidad de los olores con los que se trabaja.

❖ **Agudeza de Gusto**, es la habilidad para distinguir con precisión diferencias o similitudes en la calidad o intensidad de los sabores, o para reconocer un sabor en particular, cualquier estimación obtenida mediante el uso del sentido del gusto, deberá ser calificada en forma adicional.

Los puntos a considerarse son: Fineza o agudeza de las diferenciaciones requeridas, intensidad y complejidad de los sabores con los que se trata: frecuencia y rapidez del saboreo.

❖ **Agudeza del Tacto**, es la habilidad para juzgar con precisión mediante el uso del sentido del tacto, esto es, la sensibilidad de los dedos o partes del cuerpo para determinar la suavidad, las asperezas, el contorno y otras cualidades de la superficie de los objetos. Esto no implica el sentido de la precisión. No incluye la estimación de la temperatura o humedad mediante el uso del tacto.

Estas últimas deberán ser calificadas como características adicionales cuando sea necesario. Cualquier estimación referente a la forma, calidad, etc., lograda mediante el uso de la diferenciación de las mismas a través del tacto, deberá ser calificada en forma adicional. Los puntos a considerarse son: frecuencia, rapidez y complejidad de las discriminaciones, agudeza de las diferenciaciones requeridas.

- ❖ **Estimar la calidad de los objetos**, es la habilidad para juzgar la calidad del trabajo realizado o del material. Puesto que la estimación de la calidad usualmente involucra la aplicación o el uso de los sentidos especiales o la habilidad para hacer estimaciones y discriminaciones de naturaleza más específica, califíquese todos los ítems relacionados además de esta característica.

Los puntos a considerarse son: complejidad y precisión de la ocupación: objeto de la evaluación realizada, frecuencia y rapidez de las evaluaciones requeridas.

- ❖ **Diferenciación de sensibilidad/muscular**, es la habilidad para hacer juicios basándose en la sensibilidad muscular, tal como al requerido al estimar el peso levantando los objetos, al estimar la resistencia cuando se empuja o habla, al guiar los miembros del cuerpo sin usar los ojos, o, al regular la presión de los miembros del cuerpo cuando se usa pedales o se martillea, etc.

Las estimaciones hechas mediante el uso de las diferenciaciones musculares, deberán ser siempre calificadas en forma adicional, cuando este ítem es calificado. Los puntos a considerarse son: frecuencia, rapidez, complejidad de las discriminaciones requeridas, agudeza de las diferenciaciones necesarias.

- ❖ **Estimar la cantidad de los objetos**, es la habilidad para realizar juicios precisos acerca de la cantidad o capacidad de los objetos en términos de peso, número de volumen. Podrán usarse ayudas mecánicas para establecer las bases que permitan llegar a un estimado final. Los sentidos y discriminaciones o diferenciaciones, tales como: visión, diferenciación muscular, etc., usados para llegar a obtener estimaciones de cantidad, deberán ser calificadas en forma adicional cuando se califique este ítem.

Los puntos a considerarse son: variedad de las estimaciones requeridas, complejidad de los objetos, frecuencia y rapidez de las estimaciones requeridas, grado en que se usen ayudas mecánicas.

- ❖ **Precisión**, esta característica se refiere al grado de precisión de objetos, piezas y métodos empleados en el trabajo para lo que, debe realizar tareas físicas y mentales coordinadamente usando para ello herramientas o máquinas igualmente precisas a fin de que, las tareas que efectúa, tengan un mínimo o nulo margen de error.

- ❖ **Coordinación de movimientos independientes en las dos manos**, es la habilidad para mover independientemente al mismo tiempo las manos, derecha e izquierda, es hacer algo con una mano mientras se hace otra cosa con la otra mano. No implica necesariamente el sentido de la visión. Los puntos a considerarse son: rapidez, complejidad y frecuencia de los movimientos, dirección de los movimientos, diferencia de los movimientos, diferencia entre los movimientos de las dos manos.

- ❖ **Coordinación de pie, mano y vista**, es la habilidad para controlar con seguridad y precisión los movimientos simultáneos de manos y pies, por lo que, los ojos ven. Esto no implica necesariamente velocidad. Los puntos a consideración son: rapidez, complejidad y frecuencia de los movimientos.

- ❖ **Coordinación de vista, manos**, es la habilidad para controlar con seguridad y precisión, los movimientos de las manos por lo que, los ojos no implica necesariamente velocidad.

- ❖ **Destreza de pie y piernas**, es la facilidad para mover los pies y las piernas rápida y precisamente en forma coordinada.

- ❖ **Destreza de manos y brazos**, es la habilidad para mover manos y brazos rápidamente o precisamente. Los puntos a considerarse son:

complejidad, frecuencia, carácter repetitivo de los movimientos, precisión izquierda.

- ❖ **Destreza de dedos**, es la habilidad para mover los dedos o para manipular los objetos con los dedos rápidos o precisamente. Esto no debe confundirse con el uso de los dedos como parte de un movimiento total de la mano. Los puntos a considerarse son: complejidad y velocidad de los movimientos, tamaño de los objetos manipulados, precisión requerida en los movimientos.

- ❖ **Fuerza en las manos**, es la habilidad para realizar trabajos que requieren músculos fuertes o fuerza en los dedos, menos muñecas y antebrazo, tal como lo que se necesita ordinariamente al exprimir, doblar, hablar, torcer, romper, golpear o empuñar objetos. No involucra el uso del brazo, desde el codo hasta el hombro como actividad muscular principal. Los puntos a considerarse son: peso manipulado, frecuencia y duración de la manipulación, rapidez de los movimientos, distancia a que son movidos los objetos.

- ❖ **Fuerza de los Brazos**, es la habilidad para realizar trabajos que requieren fuerza de los brazos, desde el codo hasta el hombro, tal como está principalmente involucrado en: levantar, balancear, empujar, halar, llevar, o lanzar objetos. Los puntos a consideración son: pesos levantados, frecuencia y duración del manipulo, rapidez de movimientos, distancia a que son movidos los objetos.

- ❖ **Fuerza en la espalda**, es la capacidad que tiene una persona para realizar trabajos que requieren de fuerza en los músculos de la espalda y los hombros, tal como los que están principalmente involucrados en actividades, tales como: levantar objetos desde el piso, empujar con hombros y espalda o dar golpes con un martillo. Los puntos a considerarse son: peso manipulado, frecuencia y duración del manipulo, rapidez del movimiento, distancia a la que son movidos los objetos.

- ❖ **Fuerza en las Piernas**, es la habilidad para realizar trabajos que requieren de músculos fuertes y bien desarrollados en los muslos y piernas, tobillos y pies, tales como los que se requiera principalmente en actividades como: levantar objetos por acción de la rodilla, operar pedales que requieran de presión, trepar, caminar, arrodillarse, pararse o arrastrarse, pararse o arrastrarse por muchos tiempo. Los puntos a considerarse son: pesos manipulados, frecuencia y duración del manipuleo, rapidez de movimientos, distancia a la que son movidos los objetos involucrados, el alcance de los movimientos de trepar, caminar, arrodillarse, pararse o arrastrarse.

- ❖ **Trabajar rápido por periodos cortos**, es la habilidad para trabajar a una velocidad mayor que la normal durante determinados periodos de tiempo e intercalados en la jornada completa de trabajo.

- ❖ **Trabajar rápido por periodos largos**, es la habilidad para trabajar en alta velocidad durante la jornada completa de trabajo, no involucra consideración acerca de la energía producida sino simplemente una calificación del desempeño. Puede variar según las industriales, las plantas y los procesos. Los puntos a considerarse son: incentivos de pago, carácter repetitivo del trabajo, número y complejidad de unidades producidas.

- ❖ **Trabajar bajo condiciones arriesgadas**, es la habilidad para llevar a cabo un trabajo bajo condiciones arriesgadas que podrían dar como resultado un daño o desmedro físico. Los puntos a considerarse son: grado o alcance del daño posible o probable, medidas de seguridad en uso, responsabilidad en el trabajo, efecto de las acciones sobre otros trabajadores.

- ❖ **Trabajar bajo condiciones físicas agradables**, es la tolerancia para trabajar en una ocupación bajo condiciones que afectan el bienestar físico o mental. No se considera la posibilidad de acostumbrarse a las condiciones desagradables cuando se califica este ítem. Las

condiciones desagradables pueden imprimir olores, ruido, vibración, polvo, suciedad, humo, humedad, frío, calor, amplia variación de la temperatura, exposición a ácidos, visiones desagradables. , etc.

- ❖ **Estatura**, los requerimientos específicos de estatura dentro de los límites bien definidos debido a ciertos elementos a realizarse en el curso del trabajo. No se debe considerar en este ítem cuando se refiere a los requerimientos de estatura especificados por el empleador, sino que, debe calificársele a la luz de los elementos del trabajo a realizarse.
- ❖ **Peso**, al igual que en el anterior no se debe considerar el requerimiento de peso establecido por el empleado sino que, se deberá calificar basándose en los elementos del trabajo, y que, requieren un peso definido y que estará sujeto al criterio del analista u otro Técnico en la materia.
- ❖ **Comentarios**, en esta sección se deben anotar todas las dudas que tenga el analista referente a la ocupación analizada y cuyos datos no pueden ser obtenidos fácilmente.

PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En informe es de suma importancia, pues de la forma y estilo en que se presente depende la utilidad, el analista, debe mediante el Informe presentar un concepto claro del trabajo o de la ocupación analizada, así como de los demás elementos o factores que están formando la estructura de la misma, su presentación será clara, concisa y construida de tal manera que, el lector solamente por la narración pueda entender y construir el trabajo analizado.

El informe debe satisfacer y mantener la consistencia frente a las preguntas que incluye la fórmula del análisis Ocupacional.

Para la redacción del informe, el analista deberá guiarse por las siguientes reglas:

- ❖ Debe utilizar un estilo conciso y directo.
- ❖ Cada frase debe iniciar con un verbo funcional.
- ❖ Deberá emplear el tiempo presente en todo.
- ❖ Debe omitir la información innecesaria.

USO DEL ANÁLISIS OCUPACIONAL

La diversidad de los usos o aplicaciones de estas técnicas, cada vez tiene mayor significación e importancia y constituye en sí una valiosa ayuda para evaluar el rendimiento del trabajador en términos del trabajo realizado, ya para Programas de Orientación y Consejería, Capacitación, etc., en síntesis, de esta técnica se benefician: El Estado, el Sector Privado, y los profesionales que de una manera directa o indirecta vienen realizando diversas actividades que tiene que ver con el buen uso y administración de los recursos humanos, así:

El desarrollo y uso de Información Ocupacional, reviste particularmente importancia para el país, actualmente se viene realizando esfuerzos con el fin de contar con una dosificación de Cargos en la Administración Pública, tendremos que aceptar y reconocer que dicho programa tendrá éxito en la medida con que cuente con la información Ocupacional adecuada y principalmente se sepa hacer el mejor uso de ella.

Por otra parte, los países integrantes del Mercado Sub-regional Andino, confrontan problemas que deberán ser solucionados si se desea lograr una verdadera integración. No es tan lejano el día en que los trabajadores de los países integrantes de la Sub-región podrán migrar o movilizarse dentro de dicho mercado, debiendo por tanto cada Gobierno asumir la responsabilidad que le compete en el desarrollo y uso de información Ocupacional, uniforme que permita la colocación de trabajadores pertenecientes a diversas áreas, un uso de una terminología común contando para ello con un diccionario de ocupaciones dentro del mercado de la Sub- región.

Su organización racional en la mano de obra en la empresa. El análisis Ocupacional es una arma eficaz para establecer un plan de organización que se adapte perfectamente a las finalidades de la empresa, así como a su desarrollo, para ello se debe contar con estudios detallados de las ocupaciones y operaciones efectuadas en la empresa, para agrupar los deberes, metas y objetivos que serán cumplidos en el curso de tales operaciones mediante un uso armónico del trabajo en su conjunto. Por otra, parte, la Información Ocupacional permitirá a medida del progreso de la empresa, anticipar los problemas de personal para dar una solución eficiente con miras a ese crecimiento.

El Programa Nacional de la mano de Obra.- Cuando se trata de planificar un programa nacional de orientación de la mano de obra hacia la productividad con la participación pública y privada, debemos contar con la siguiente información básica.

a) Organización de Personal

- ❖ Inventario de la fuerza de trabajo disponible
- ❖ Proyecto de las necesidades futuras.
- ❖ Preparación de descripciones de trabajos.
- ❖ Establecimiento de registro de personal.

b) Suministro de trabajadores calificados

- ❖ Determinación de los requisitos de trabajo y las calificaciones del trabajador
- ❖ Uniformidad en la terminología de los trabajos.
- ❖ Clasificación de los solicitantes.
- ❖ Determinación de los trabajos similares
- ❖ Determinación de la división del trabajo para reducir las calificaciones requeridas.

c) Utilización del trabajador.

- ❖ Determinación de los requisitos para ejecutar el trabajo.
- ❖ Identificación de las habilidades del trabajador.
- ❖ División del trabajo para limitar las tareas de bajas calificaciones.
- ❖ Eliminación de las exigencias físicas penosas.
- ❖ Política adecuada de transferencias y promociones.
- ❖ Mejor estructura en la organización del trabajo.
- ❖ Programas de seguridad e higiene industrial.

d) Otros problemas generales al empleo.

- ❖ Desarrollar un sistema de clasificación de ocupaciones.
- ❖ Recolectar información del mercado del empleo.
- ❖ Colocación de trabajadores.
- ❖ Movilización de la fuerza de trabajo.

Actualmente se mantiene en el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y, otros organismos para cubrir toda la información que requiere el programa de la mano de obra en el país.

Sin Organización y Administración de Personal. La utilización adecuada del trabajador no sólo depende del Estado, estimamos que, también le corresponde a la Empresa Privada, iniciar la implantación de modernos programas de Dirección y Administración de Personal que permita la mejor utilización de la fuerza de trabajo en un ambiente de satisfacción personal. Algunos métodos entre los que mencionamos: Selección Capacitación, Política de Salarios, etc. Si solamente se cumplen los puntos señalados anteriormente, se habrá logrado la satisfacción del trabajador frente a sus tareas y la empresa la misma que, se beneficia de un aumento en la productividad y las buenas relaciones humanas y laborales.

Orientación Vocacional, Ocupacional y Profesional.- Los informes ocupacionales al proporcionar al orientador en cuadro preciso de las tareas y requisitos de la ocupación, de la educación, entrenamiento y experiencia que requiere una ocupación incluyendo un Profeso grama que le permita, por un aparte tener una idea clara de la naturaleza y estructura del trabajo y por otra, estar en base a ese conocimiento en capacidad de estructurar la batería de test, y de esta manera llegar a un evaluación de la persona.

Cuando el psicólogo Orientador conozca la estructura del trabajo y las técnicas precisas de evaluación a la persona, estará en posibilidad de mejorar y elevar su eficiencia en el trabajo de orientación, ya se trata de jóvenes, ya de trabajadores activos con o sin experiencia o a los físicamente disminuidos.

Reclutamiento y Selección de Personal.- El Análisis Ocupacional proporciona al profesional que hace selección de personal todo el material referente a las tareas y responsabilidades del puesto y, por otra parte las características que debe tener el trabajador para desempeñar con mayor eficiencia sus tareas, con ello y mediante el auxilio de técnicas como la entrevista, test, dinámica de grupo, etc. Estará en posibilidad de realizar una buena selección de personal objetiva y útil cuyos resultados no estén sujetos al azar.

Capacitación.- Los programas de entrenamiento y capacitación dependen su éxito de la buena información ocupacional, la misma que, proporciona el material básico que permite, no solamente la selección de los aspirantes a los programas de capacitación sino inclusive el contenido del curso, horarios de actividades, etc.

Promociones y Transferencias.- Ubicar a los trabajadores en los puestos donde pueden tener la posibilidad de usar su potencial humano requiere por una parte de evaluación cuidadosa del trabajador y por otra del puesto al que podría ser promovido o ascendido. Para ello será necesaria la información que ofrece la analista del Análisis Ocupacional.

Evaluación del trabajador y del trabajo.- Para desarrollar un método de evaluación del rendimiento del trabajador en la ocupación, la Información Ocupacional nos da una pauta para relacionar calificaciones y habilidades demostradas por el trabajador con los factores y demandas ocupacionales dándonos una idea del rendimiento.

De igual manera, el trabajo debe ser evaluado objetivamente a fin de asegurar tasas equitativas de remuneraciones.

Administración Salarial.- El análisis de puestos, nos indicará los factores mediales de una ocupación y los cuales se debe valorar y a su vez estar en posibilidades de determinar la escala de Salarios y sueldos, asegurando con ello una mayor eficiencia y productividad general y por otra parte, obtener del trabajador una actitud positiva frente al trabajo y a la empresa.

Salud Ocupacional, Seguridad e Higiene industrial.- Para desarrollar los programas de Higiene y Seguridad Industrial, la información ocupacional permite localizar las fuentes potenciales de los riesgos ocupacionales y a su vez iniciar y desarrollar procedimientos de seguridad que eliminen tales riesgos. La fatiga o las enfermedades ocupacionales pueden ser investigadas tomando en cuenta la naturaleza de la ocupación y el medio ambiente en el que se realizan las tareas, por otra parte nos ayuda a determinar las limitaciones físicas o exigencias del puesto para el trabajador.

Estudio de Tiempos y Movimientos.- Si bien, es una actividad específica y especializada, no menos cierto es que es un estudio y experimentación deben participar los profesionales que tienen que ver con la mejor administración de personal y el mejor uso de métodos y procedimientos de personal y el mejor uso de métodos y procedimientos de producción. El cronometraje de la descomposición y análisis de las tareas del trabajo para lo que se emplea los siguientes pasos:

1. Se divide el trabajo en movimientos elementales.
2. Eliminación de movimientos inútiles.
3. Estudio de la ejecución de las tareas y del trabajo por los obreros más capaces con el cronometraje y poder determinar el mejor modo realizado.
4. Se describe cada movimiento elemental y se determina el tiempo empleado.
5. Se estudia y determina el porcentaje que hay que añadir al tiempo registrado durante el periodo de entrenamiento de un obrero ejercite el trabajo por primera vez.
6. Estudiar y determinar el porcentaje que hay que añadir al tiempo registrado para cubrir los inevitables retrasos.
7. Se estudia los intervalos en los que se establecen.

CAPITULO III

VALORACIÓN DE CARGOS

3.1 INTRODUCCIÓN

La valoración de puestos nace ante la necesidad del propio empleado de que su actividad en una determinada ocupación sea reconocida. Necesidad que ha sido demostrada hacia el empleador a través de descontento, desmotivación, falta de ascensos e incluso incremento de accidentes.

En vista de este se empieza a desarrollar maneras que permitan otorgar a un puesto de trabajo un valor lógico del porqué la necesidad del mismo, es así que el presente trabajo tiene por objeto presentar una visión clara sobre los métodos de valoración de puestos más probados y mayormente empleados en las empresas, sus procedimientos, ventajas y desventajas, así como un breve análisis del porque surge la necesidad de valorar los puestos y desarrollar un método que satisfaga dicha necesidad.

La elaboración del mismo se ha realizado basándose en lecturas, textos, observación directa, entrevista con el ocupante del puesto y el jefe inmediato, todo esto para tener un criterio amplio y claro sobre la actividad que realiza en el puesto de trabajo.

3.2 GENERALIDADES

La Evaluación de tareas no es más que un método sistemático de valorar en forma comparativa las dificultades de un puesto de trabajo, de ahí la necesidad de disponer de un método para determinar tarifas diferenciales de sueldos equitativos, siempre y cuando no se pierda de vista otras ventajas que proporciona.

La necesidad de valorar los puestos surge cuando los empleados comienzan a darse cuenta que el esfuerzo que están realizando no tiene un reconocimiento justo y adecuado, mientras que otros empleados realizan las tareas asignadas con menos esfuerzo pero que sin embargo perciben un sueldo mayor o gana

más. De esta manera surgen los reclamos, el ambiente laboral se vuelve tenso, la desmotivación va en incremento y con ello la baja productividad laboral.

En este contexto se vio la necesidad de buscar una manera de estimar el valor o mérito de una tarea en forma justa y lógica en relación con el conjunto de puestos que forman la empresa.

La idea básica de los sistemas de valoración de trabajos consiste en admitir que existen ciertos factores comunes a todas las actividades, estos factores, como es lógico se presentan en grado variable, en cada una de ellas. Las diferencias o semejanzas entre los valores de los trabajos, dentro de un campo de actividad laboral, quedan reflejadas por la intensidad con que se exige la presencia de cada factor.

Una actividad abarca una serie de deberes y responsabilidades que definen el alcance de cada trabajo, siendo los requisitos exigidos por el mismo un reflejo de sus deberes y responsabilidades esenciales. Así se puede distinguir:

- ❖ Margen o alcance que limita la extensión del trabajo asignado
- ❖ Realización de ciertas operaciones
- ❖ Existencia de tolerancia o límites para un trabajo productivo
- ❖ Obtención de una calidad de trabajo aceptable
- ❖ Responsabilidad sobre el empleo o conservación de equipos de oficina, información e instalaciones.
- ❖ Necesidad de adopción de determinadas decisiones
- ❖ Exigencia de cierto grado de esfuerzo físico
- ❖ Riesgo de accidentes
- ❖ Ambiente de trabajo

Los aspectos mencionados anteriormente pueden definirse en cuatro características generales: Mentales, Físicas, Aplicaciones y conocimientos, y condiciones de trabajo.

Siempre que se aplica correctamente este método contribuye a reducir el número de reclamos; simplifica las negociaciones de los salarios; facilita la selección de los empleados; sirve de pauta para realizar los traslados y promociones; fija los deberes, responsabilidades y calificaciones exigidas por la tarea; siendo útil para la valoración de los méritos individuales de los empleados y también sirve para la elaboración de organigramas estratégicos.

3.3 OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN

La evaluación de tareas tiene por objetivo determinar en todas y cada una de las tareas un valor relativo que se mantenga permanente dentro de la empresa y que no difiera en su estimación de las condiciones generales o dentro del presupuesto anual de la empresa. Dentro de este objetivo podemos distinguir ciertos objetivos secundarios:

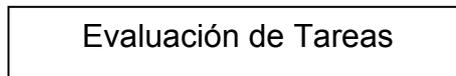
- ❖ **Ordenación de Tareas:** proceso que agrupa a los distintos trabajos en niveles según la importancia que se da en los mismos a sus exigencias de conocimientos básicos y habilidad.

- ❖ **Clasificación de Tareas:** proceso que reúne, bajo títulos o denominaciones apropiadas, las diferentes tareas, que exigen las mismas habilidades, o los mismos conocimientos.

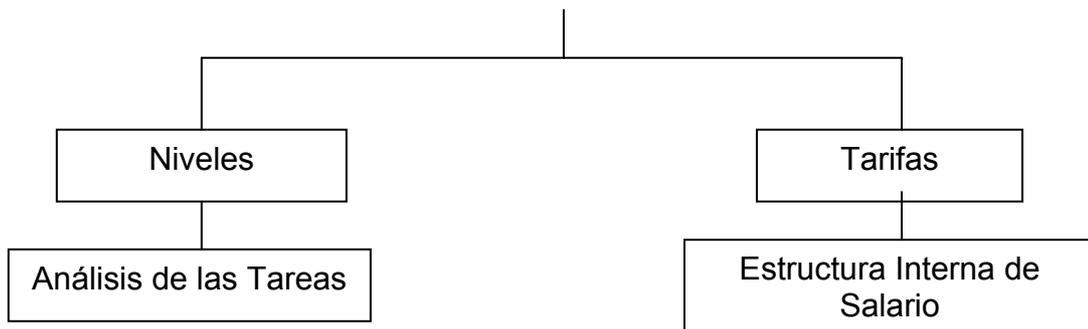
- ❖ **Análisis de Tareas:** proceso que determina para todos y cada uno de los trabajos sus deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y sus exigencias en cuanto a formación y habilidad

GRAFICO 1.3

OBJETIVOS DE LA VALORACIÓN DE TAREAS

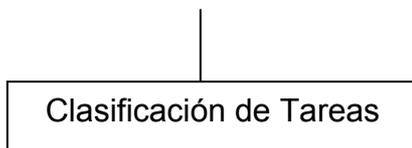


Proceso que determina para cada ocupación unos márgenes de compensación que: a.- dentro de la empresa mantienen una lógica proporcionalidad. b.- están en línea con las condiciones generales que se ofrecen en las empresas de la misma región.



El proceso que determina para cada una de las ocupaciones: sus deberes, responsabilidades condiciones y Conocimientos.

El proceso que determina para cada nivel de sueldos diferencia razonable de compensación.



Proceso que reúne bajo un mismo título Los trabajos individuales que exigen las Mismas habilidades y conocimientos.



Proceso de agrupación de las tareas En niveles de acuerdo con el mayor O menor grado de habilidad y conocimientos que exige su ejecución.

Proceso que establece para cada nivel, márgenes de pago comparables y en línea con las condiciones generales del mercado.

3.4 PASOS A SEGUIRSE EN UN PROCESO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

3.4.1 Propuesta del Proceso

Consiste en un resumen de todo el proceso debidamente descrito con la finalidad de despertar el interés de la empresa. Por eso toda propuesta de un proceso de evaluación de puestos, tanto si tiene sentido general que afecta a todas las tareas de la empresa o si tiene un sentido particular que afecta solo a las tareas de un departamento sección únicamente, debe venir acompañada de un estudio en el que se define la forma clara y concisa, los objetivos que se trata de conseguir con este proceso y por consiguiente las personas que se van a implicar en el mismo.

Una propuesta debe dar solución a posibles inquietudes que pueden surgir ante el mismo, tales como: ¿Para qué vamos a implementar la valoración de puestos?, Cuales son los beneficios del proceso?, Quiénes son los implicados?, Se continuará a estimar el mérito del personal?, O si se establecerá nuevos sistemas de bonificación?.

Como último se concluirá una estimación del costo tanto que corresponde a la propia implantación, así como el aumento que se introducirá en la nómina. El primero de este engloba el tiempo que se invertirá en su estudio y aprobación de la dirección, los análisis de tareas, los jefes, asistentes y encargados, los comités que se formen, etc.

3.4.2 Ambientación o popularidad del proceso

Una vez aprobada la propuesta se buscará los medios específicos necesarios de poder difundir el tema que se está proponiendo, sin que este tenga carácter impositivo sino más bien a que cree un clima favorable y que cada individuo se identifique con las labores que realiza.

Se realizará capacitación base para que cada uno de los involucrados sepa de lo que se está proponiendo, se identificarán carteleros en diferentes puntos de la empresa con el fin de que llegue a todos los empleados de manera que sea bien interpretado y aceptado.

La comunicación se dirigirá a mandos medios después al personal en general.

3.4.3 Determinación de la zona de aplicación

Consiste en determinar grupos laborables que participarán en el proceso, los departamentos que se involucrarán, y en que niveles.

3.4.4 Selección de los trabajos que se van a valorar

Una vez que se determina los grupos laborables, departamentos y niveles hay que definir y programar los trabajos. Esto exige adaptarse a los medios y a las personas con las que dispone la empresa para poder levantar la información que se está requiriendo. La misión de estas personas es obligar a colaborar a jefes y a encargados en parte del esquema, por lo menos en lo que afecta a procesos que se realizan en los propios departamentos.

El análisis por tanto exige:

- a. Una identificación completa y exacta del trabajo, incluyendo título y número de empleados que lo realizan en el departamento.
- b. A esto sigue una descripción de las tareas y funciones que se ejecuta, incluyendo equipos, materiales empleados para su realización.

- c. Por último, hay que especificar los requisitos adicionales que el trabajo exige del ejecutor.

Cuando la valoración afecta a un solo sector no suelen surgir grandes problemas. La dificultad aparece cuando es toda la empresa y se precisa hacer algunas clasificaciones previas y muchas definiciones. En la práctica, es suficiente el intentar llevar a cabo uno de estos estudios para hacer perceptible la gran variedad de situaciones confusas que siempre existen en las empresas.

3.4.5 Selección y Capacitación del Personal que intervendrá en el proceso de Valoración

Muchos son los que directa o indirectamente intervienen en un proceso de valoración de puestos, y el propósito debe ser que la colaboración sea amplia precisamente para llegar al efecto psicológico que se persigue y al cumplimiento de los objetivos generales y departamentales que es la compenetración. En la práctica tendremos que elegir y preparar al personal que prepara e inicia el plan y ordena los resultados, a sí como al personal que ejecuta el plan tomando contacto con los mandos y ejecutantes para reunir la información.

Los primeros pueden ser: Directivos, especialistas dentro de la empresa, empleados que conocen de los puestos de trabajo y que llevan varios años desarrollando el mismo.

Los segundos serán elegidos por los primeros viendo sus dotes de gestión dentro de las diferentes áreas departamentales, debido a que a ellos corresponde entrevistarse con los mando y con el personal para obtener los datos necesarios.

No hay que olvidar que el programa de valoración nunca es estático sino que cambia según varían las circunstancias.

3.4.6 Resumen de los pasos a seguirse en un proceso de Valoración de Puestos

1. Puesta al día de los datos que normalmente deben figurar en el Departamento de Personal.
2. Nombramiento de los que iniciarán el plan. Estos deben:
 - a. Planear el programa
 - b. Informar al personal
 - c. Seleccionar el sistema
 - d. Seleccionar los analistas
 - e. Redactar el manual
 - f. Coordinar actividades
 - g. Confeccionar la escala teórica de sueldos
3. Se formará un equipo de analistas, a los que corresponde:
 - h. Determinar el tipo de información a recoger
 - i. Seleccionar las personas que van a facilitar la información
 - j. Redactar los modelos de la hoja de análisis
 - k. Efectuar los análisis
 - l. Mantener actualizadas las descripciones
4. La información para el grupo que evalúa se debe ocupar de:
 - m. Planificar la valoración
 - n. Redactar los cuadros y puntuaciones de valoración
 - o. Realizar la valoración
 - p. Revisar las valoraciones
 - q. Atender a las reclamaciones

Por último, las personas responsables del resultado final deberán asignar pasos estimados a los factores que se relacionan en el Manual y confrontar sus ordenaciones con otras similares.

3.5 SISTEMA DE JERARQUIZACION

3.5.1 Definición

Conocido también como método de ordenación por rangos, consiste en comparar entre sí los puestos con otros, teniendo en cuenta los factores generales del puesto (riesgo, condiciones de trabajo, etc.)

1. Hay que obtener información sobre el puesto, a través del análisis del mismo.
2. Se toman algunos puestos de diferentes áreas y se los jerarquiza (administración, fábrica, taller, etc.) y basándose en esto, se jerarquiza el resto.
3. Se elige un factor, que va a servir para comparar los puestos entre sí. Por ejemplo: dificultad del puesto.
4. Se hace la jerarquización de los puestos: se le da a un grupo de 4 o 5 evaluadores un conjunto de tarjetas donde están todos los puestos descritos. Cada uno de ellos les dan un orden de jerarquía según el factor anteriormente elegido. Luego se hace un promedio de acuerdo a las jerarquías de cada evaluador, obteniendo así la jerarquía final.

3.5.2 Comité de Evaluación

Este sistema es altamente aconsejable la evolución a través de un comité. Por tratarse de un sistema no analítico requiere que quienes evalúan conozcan todos los puestos de la empresa, lo cual es muy difícil de conseguir con la suficiente profundidad por una sola persona.

El comité de evaluación estará integrado por el Jefe de Personal y su asistente que hará las veces de moderador y secretaria.

3.5.3 Procedimiento de Evaluación

Una vez designado el comité la mecánica o procedimiento de evaluación puede desarrollarse de dos maneras:

Por comité reunido o por comité no reunido.

El procedimiento de comité reunidos, es el más natural para el sistema de ordenamiento. Consiste en que las personas designadas por el comité sean citada por el secretario a una primera reunión donde se les entregan las descripciones de tareas. De inmediato se le solicitará que intercambien criterio con el fin de dar un Nanking, a cada uno de los puestos.

El procedimiento del comité no reunido, convoca a los integrantes de mismo con el propósito de entregar a cada componente, un juego completo de las descripciones de tareas, por separado. Cada integrante hace su juicio sin reunirse con los demás y se lo entrega al responsable del programa.

3.5.4 Modo de Calificación

El autor J. L. de A. Castañeda indica en su obra “Práctica de Valoración del trabajo” una distribución mediante cuadros, sumamente práctica para llevar a cabo este tipo de valoración. En la primera, cada uno de los componentes del comité de valoración, expone el grado jerárquico. La suma total de las valoraciones se divide por el número de las mismas para hallar su promedio. Este resultado determina el orden de importancia definitivo.

Otra modalidad dentro de este sistema, utilizada es el método de comparaciones binarias o por parejas, consiste en comparar cada trabajo con todos los demás, uno tras otro, determinando el rango de cada uno, el número de veces que es preferido al resto. El principal inconveniente de este sistema es que aunque se otorgue un rango a los trabajos, no se señalan ni se determinan la cuantía de las diferencias existentes entre ellos.

Otra limitación importante consiste en las pocas posibilidades de conjugar muchos puestos que reduce su aplicación, como antes señalamos a empresas de dimensiones pequeñas.

Otis, sugiere el siguiente procedimiento:

Los distintos trabajos se escriben sobre unas tarjetas, utilizando para ello el título dado en la descripción de los mismos. Estas tarjetas se reparten en dos montones, uno que podríamos llamar “mejores” y otro denominado “peores”.

A continuación se subdivide cada uno de estos montones en otros dos “mejores de los mejores” y peores de los mejores”, para el primer caso y “mejores de los peores” y “peores de los peores”, para el segundo.

Empezando con los titulados “mejores de los mejores”, se lleva a cabo una ordenación de todas las tarjetas comprendidas en este grupo, llamando 1 al trabajo de mayor valor, procediendo en forma análoga con los montones restantes.

Este procedimiento es aconsejable cuando existe un gran número de trabajos a ordenar, con miras de simplificar la dificultad que encierra este tipo de trabajo. No obstante todo dependerá de la organización del grupo evaluador para afrontar los problemas y limitaciones de cada sistema.

3.5.5 Mantenimiento del Sistema

Si es por comité reunido se pone en consideración la descripción del nuevo puesto con el propósito de que sea insertado en el ordenamiento general.

En el caso de comité no reunido se le alcanza la descripción a cada miembro para que indique la oposición del nuevo puesto y luego proceder a integrar las opiniones.

Cuando el método es nuevo, se opta por insertar el puesto y recorrer los demás, y en otros comparte el escalón con otro puesto hasta cuando se haga nueva valoración.

3.5.6 Ventajas del Sistema de Jerarquización

Las ventajas principales que presenta el sistema de jerarquización son:

- 1 Es de fácil comprensión
- 2 Es sencillo de aplicar
- 3 Es relativamente poco costoso

3.5.7 Desventajas

Frente a estas ventajas presenta una serie de inconvenientes, entre los cuales pueden citarse:

- 1 Considera los trabajos en su conjunto
- 2 Tiende a que se haga la valoración sobre la base de su Tarifa actual o teniendo en cuenta las personas que realizan el trabajo
- 3 Puede ser difícil, en especial en empresas grandes, encontrar personas debidamente familiarizadas con el conjunto de trabajos a valorar
- 4 No es fácil, en caso de controversia, defender el orden establecido ante los empleados

Ahora bien, en la pequeña empresa, si se implanta con cierto cuidado y minuciosamente se obtienen, indudablemente, resultados satisfactorios.

CUADRO 1.2

CUADROS MUESTRA SOBRE MANEJO DE DATOS PARA FACILITAR LA CALIFICACIÓN

Evaluadores

TRABAJOS	X	Y	Z	V	W	TOTAL	PROMEDIO
A	1	1	4	3	2	11	2,2
B	2	3	1	1	1	8	1,6
C	3	2	3	2	3	13	2,6
D	4	5	2	4	5	20	4
E	5	4	5	5	4	23	4,6

Rango

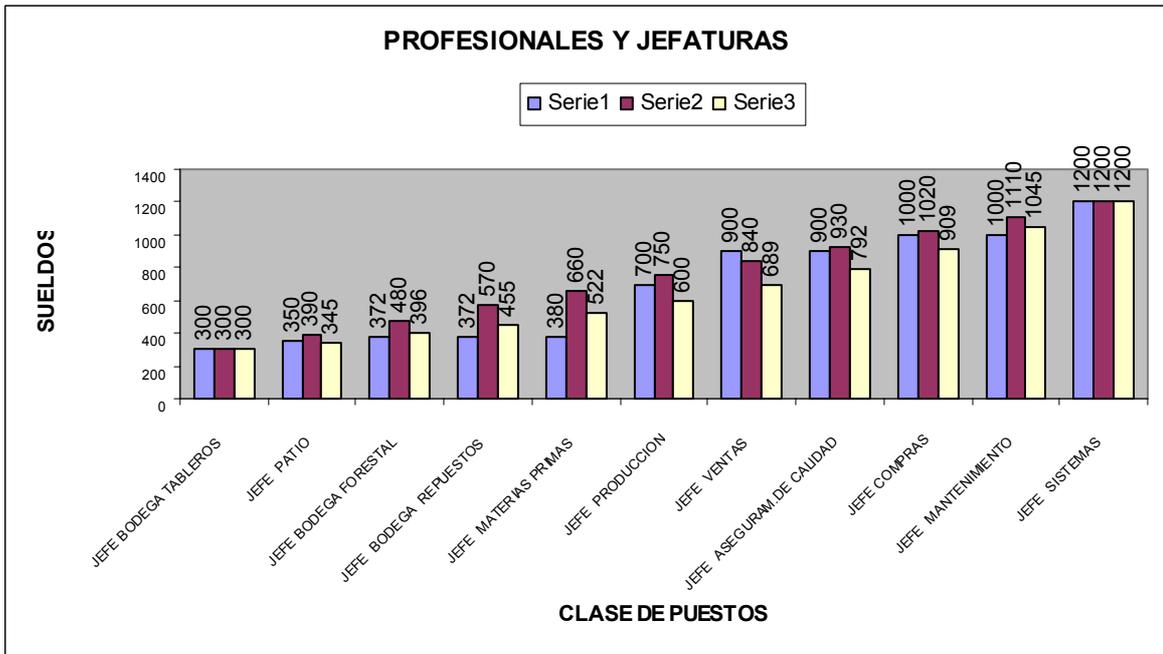
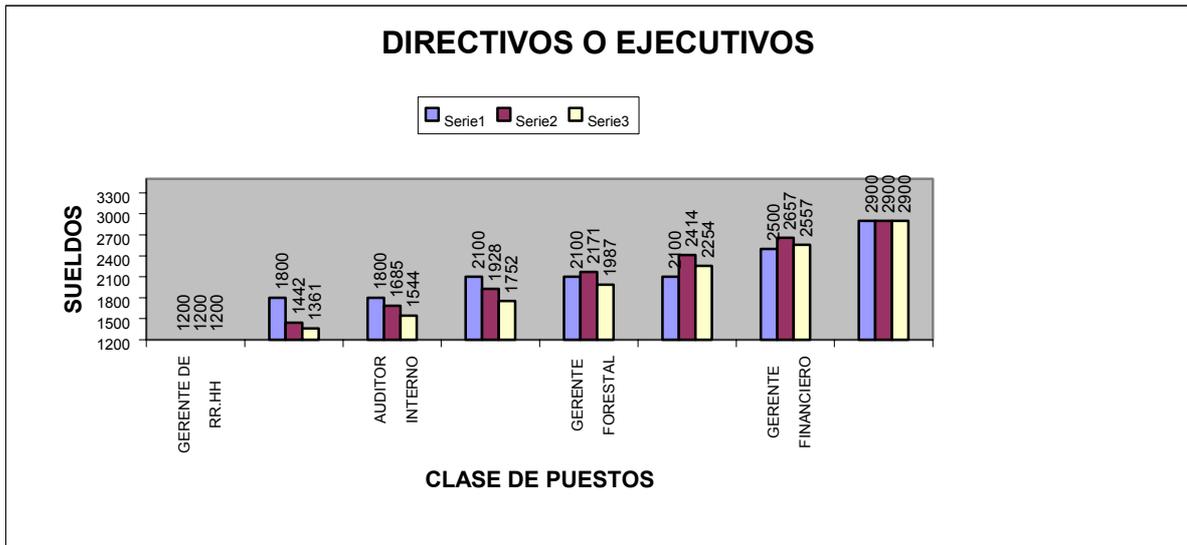
TRABAJOS	A	B	C	D	E	F	TOTAL DE PREFERENCIA	PROMEDIO
A	///	A	C	A	A	A	8	1. A
B	A	///	C	D	E	B	3	2. F
C	A	B	///	C	E	F	4	3. D
D	A	D	D	///	D	D	5	4. C
E	A	B	C	F	///	F	2	5. B
F	F	F	F	F	F	///	7	6. E

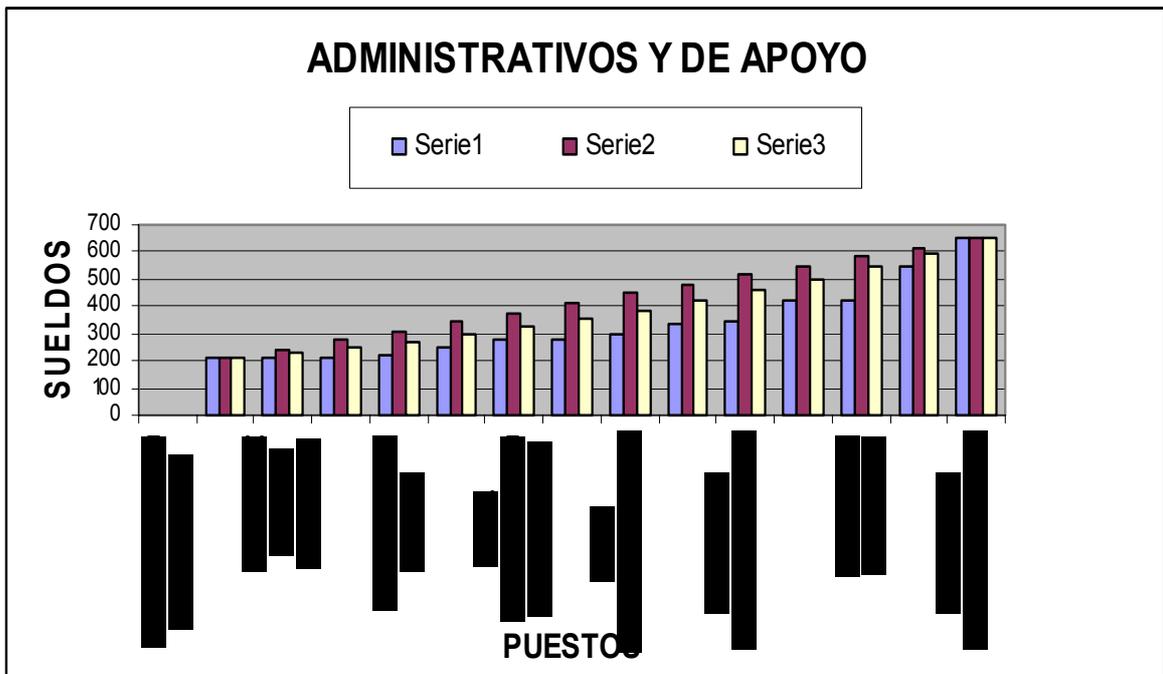
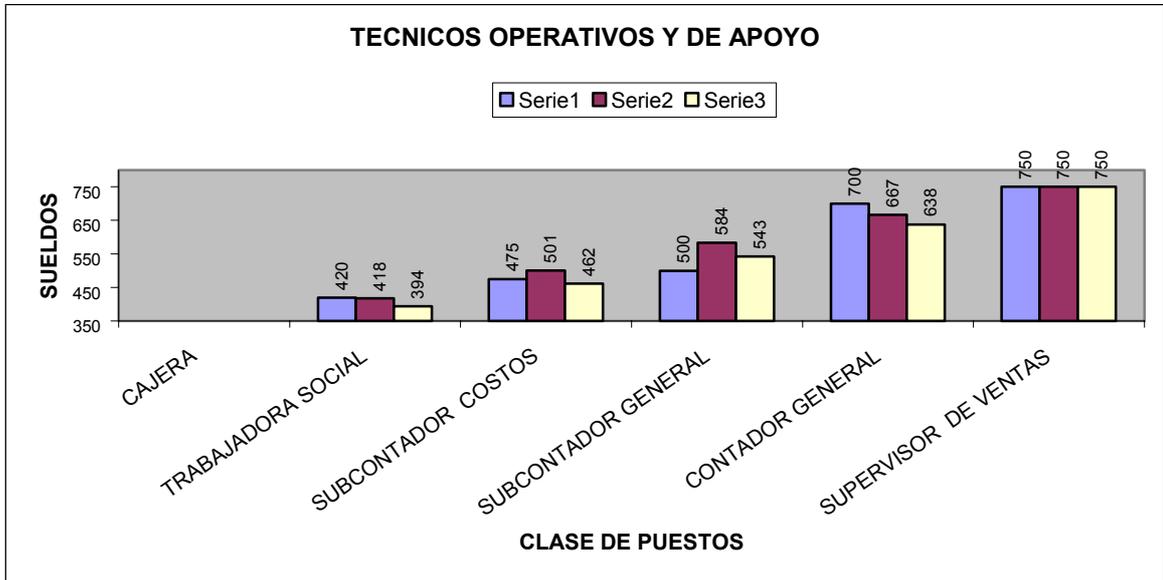
TABLA 1.1 METODO DE JERARQUIZACION

No.	No. Puestos	DIRECTIVOS O EJECUTIVOS	SUELDO ACTUAL	SUELDO versión ARITMÉTICA	SUELDO versión GEOMÉTRICA	SUELDO ACUM. ACTUAL
1	1	GERENTE DE RR.HH	1200	1200	1200	1200
2	1	GERENTE DE PRODUCCION	1800	1442	1361	1800
3	1	AUDITOR INTERNO	1800	1685	1544	1800
4	1	PRESIDENTE	2100	1928	1752	2100
5	1	GERENTE FORESTAL	2100	2171	1987	2100
6	1	GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	2100	2414	2254	2100
7	1	GERENTE FINANCIERO	2500	2657	2557	2500
8	1	SUB - GERENTE GENERAL	2900	2900	2900	2900
		PROFESIONALES Y JEFATURAS	SUELDO ACTUAL	SUELDO versión ARITMÉTICA	SUELDO versión GEOMÉTRICA	SUELDO ACUM. ACTUAL
9	1	JEFE BODEGA TABLEROS	300	300	300	300
10	1	JEFE PATIO	350	390	345	350
11	1	JEFE BODEGA FORESTAL	372	480	396	372
12	1	JEFE BODEGA REPUESTOS	372	570	455	372
13	1	JEFE MATERIAS PRIMAS	380	660	522	380
14	1	JEFE PRODUCCION	700	750	600	700
15	1	JEFE VENTAS	900	840	689	900
16	1	JEFE ASEGURAM.DE CALIDAD	900	930	792	900
17	1	JEFE COMPRAS	1000	1020	909	1000
18	1	JEFE MANTENIMIENTO	1000	1110	1045	1000
19	1	JEFE SISTEMAS	1200	1200	1200	1200
		TECNICOS OPERATIVOS Y DE APOYO	SUELDO ACTUAL	SUELDO versión ARITMÉTICA	SUELDO versión GEOMÉTRICA	SUELDO ACUM. ACTUAL
20	1	CAJERA	335	335	335	335
21	1	TRABAJADORA SOCIAL	420	418	394	420
22	1	SUBCONTADOR COSTOS	475	501	462	475
23	1	SUBCONTADOR GENERAL	500	584	543	500
24	1	CONTADOR GENERAL	700	667	638	700
25	1	SUPERVISOR DE VENTAS	750	750	750	750
		ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	SUELDO ACTUAL	SUELDO versión ARITMÉTICA	SUELDO versión GEOMÉTRICA	SUELDO ACUM. ACTUAL
26	1	ASISTENTE BODEGA CENTRAL	210	210	210	210
27	1	ASISTENTE BODEGA FORESTAL	210	243	229	210
28	1	SECRETARIA PRODUCCION	210	276	250	210
29	1	ASISTENTE DE VENTAS	225	310	273	225
30	1	SECRETARIA DEP. FORESTAL	250	344	297	250
31	2	ASIST. CONTABILIDAD COSTOS	275	378	324	550
32	1	SECRETARIA COMERCIO EXTERIOR	280	412	354	280
33	2	ASIST. CONTABILIDAD	300	446	386	600
34	1	SECRETARIA DE PRESIDENCIA	335	480	421	335
35	1	ASISTENTE PERSONAL	350	514	459	350
36	1	ASIST. COMERCIO EXTERIOR	420	548	501	420
37	1	ASISTENTE NOMINA	420	582	546	420
38	1	ASIST. COMPRAS Y LOGISTICA	550	616	596	550
39	1	ASISTENTE SISTEMAS	650	650	650	650

GRAFICO 1.7

GRAFICO JERARQUIZACION





3.6 MÉTODO DE CLASIFICACION

3.6.1 Definición

El sistema de evaluación de tareas por clasificación conocido también como Método de Escalas, niveles predeterminados o sistema de grados, es una técnica por la cual se ordenan los puestos de una manera no analítica en categorías preestablecidas.

Proceso mediante el cual se determina el grupo de trabajo apropiado al cual pertenece un determinado trabajo. Representa una técnica no cuantitativa de evaluación de puesto o de trabajos.

3.6.2 Procedimiento

Como su nombre lo indica, el método conocido por “Clasificación de Tareas” o “Predeterminación de grados”, esencialmente consiste en preparar una serie de descripciones en las que queden matizados o diferenciados los distintos niveles o grados de tareas.

Para la realización de dicha escala se tienen en cuenta los factores que intervienen en los trabajos más conocidos, procurando tomar toda la gama de los mismos, desde el más inferior hasta el de calificación más alta, teniendo en consideración los sueldos abonados o las jerarquías atribuidas. De cada uno de los trabajos tipo se extrae los factores comunes y exigibles, que sirven como base para la fijación del contenido y de sus grados. Los valoradotes posteriormente, irán examinando los trabajos y les atribuirán el grado que corresponda a la descripción de los mismos. Después, como en los restantes sistemas, se fijan tarifas máximas y mínimas para cada grado.

3.6.3 El Comité

El sistema de clasificación, funciona sobre la base de un comité. Este comité es similar en todo al que corresponde al sistema de jerarquización, por lo que nos remitimos a lo expuesto sobre el tema en el sistema anterior.

El comité se reúne y determina la cantidad de categorías y define cada una de ellas. Hecho esto se procede a entregar a comité las descripciones de cada puesto de la compañía, para su discusión sobre la ubicación de cada uno de los puestos en la categoría que estime le corresponde.

El procedimiento de comité reunido suele utilizarse con más frecuencia que el no reunido. Esta costumbre se debe mayormente a que este sistema es muy utilizado para convenios colectivos y en este tipo de tratativas se suele negociar en conjunto. Inclusive gremio y empresa habrán hecho sus estudios previos a la negociación y van a ella como dos bloques más que como conjunto de evaluadores.

3.6.4 Modos de definir las categorías o grados

Los trabajos han de ser clasificados no solo por orden de mérito, sino también por tipos. Por tanto habrá que decidir qué tipo de funciones han de clasificarse, siendo la agrupación más corriente la que considera por separado trabajos de fábrica, administrativos y de dirección.

El número de clases a establecer depende de diversas consideraciones. Es de gran importancia tener en cuenta la variedad y número de deberes responsabilidad, capacidades y requisitos que intervienen en la ejecución de los trabajos a valorar.

Teóricamente se dice que hay una categoría superior, una inferior y otra intermedia. No obstante muy aparte del número de categorías la

definición de las mismas implica la consideración de factores de trabajo, siendo los más comunes:

- 1 Supervisión recibida
- 2 Supervisión ejercida
- 3 Responsabilidad
- 4 Esfuerzo
- 5 Complejidad de la tarea
- 6 Instrucción
- 7 Experiencia

3.6.5 Mantenimiento

Una vez clasificados los puestos involucrados, el mantenimiento del sistema se hace a través de la presentación al comité de las descripciones de las nuevas tareas.

En cada caso se discuten en el ámbito del comité los valores del puesto y se los clasifica en la categoría que se considere le corresponda.

3.6.6 Ventajas del Sistema

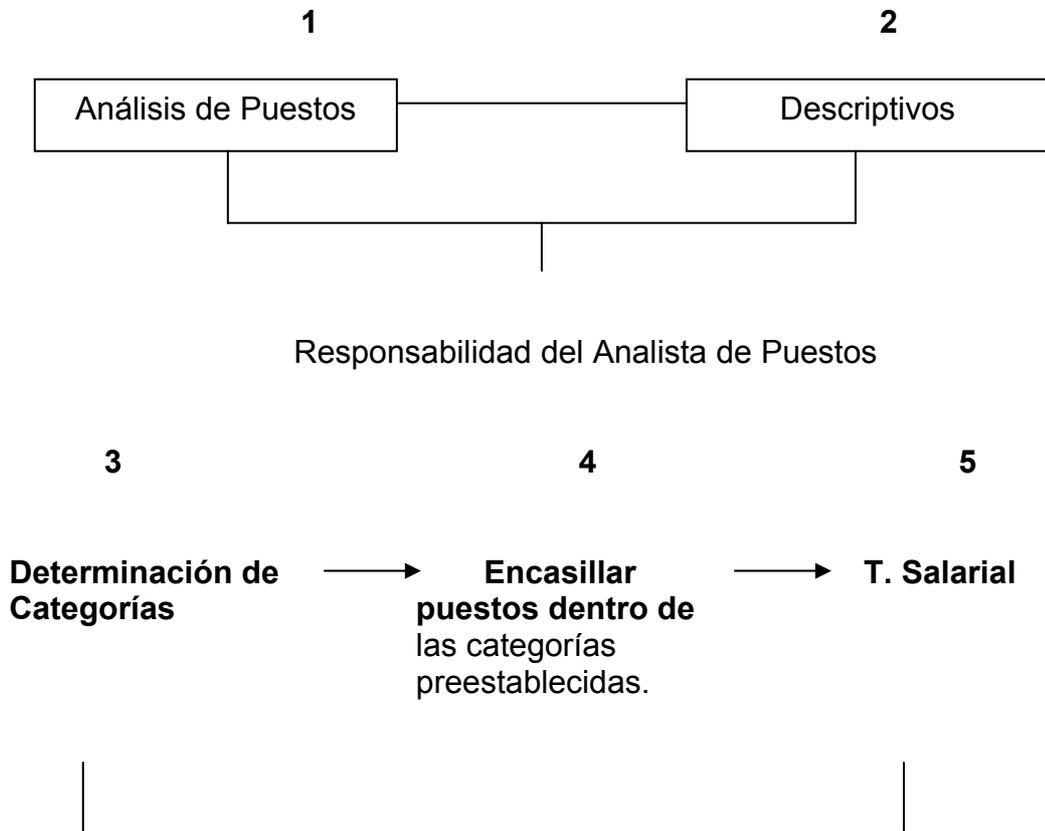
- 1 Este método es comprensible y no implica grandes problemas para llevarlo a la práctica.
- 2 Sus resultados son satisfactorios

3.6.7 Desventajas del Sistema

- 1 Existe cierta dificultad para fijar los niveles.
- 2 Es difícil encontrar una persona que conozca todos los puestos para clasificarlos correctamente, y quizá, los tabuladores de sueldos pueden influir sobre los puntos de vista.
- 3 Su aplicación se hace más difícil conforme aumenta el número de puestos y con ello su complejidad.

GRAFICO 1.4

ESQUEMA SISTEMA DE CLASIFICACION



Responsabilidad del comité de valoración
bajo la dirección del Analista de Puestos, quien
deberá tener los descriptivos e incluso las categorías
para que el comité trabaje sobre algo ya hecho.

**TABLA 1.2 SISTEMA DE CLASIFICACION
CLASE DE PUESTOS**

POLITICAS DE LA EMPRESA			
No.	SEPTIMA CATEGORIA	SUELDO	MEDIA
1	PRESIDENTE	2100	2500
2	SUB - GERENTE GENERAL	2900	
	TOTAL	5000	

EJECUTIVOS			
	SEXTA CATEGORIA		
3	GERENTE FORESTAL	2100	1917
4	GERENTE FINANCIERO	2500	
5	GERENTE DE RR.HH	1200	
6	GERENTE DE PRODUCCION	1800	
7	GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	2100	
8	AUDITOR INTERNO	1800	
	TOTAL	11500	

DE DIRECCION			
	QUINTA CATEGORIA	SUELDO	MEDIA
9	JEFE COMPRAS	1000	679
10	JEFE BODEGA TABLEROS	300	
11	JEFE BODEGA FORESTAL	372	
12	JEFE VENTAS	900	
13	JEFE SISTEMAS	1200	
14	JEFE PRODUCCION	700	
15	JEFE PATIO	350	
16	JEFE MATERIAS PRIMAS	380	
17	JEFE MANTENIMIENTO	1000	
18	JEFE BODEGA REPUESTOS	372	
19	JEFE ASEGURAM.DE CALIDAD	900	
	TOTAL	7474	

TECNICO OPERACIONAL Y DE APOYO (CREATIVOS)			
	CUARTA CATEGORIA	SUELDO	MEDIA
20	CAJERA	335	636
21	CONTADOR GENERAL	700	
22	SUBCONTADOR COSTOS	475	
23	SUBCONTADOR GENERAL	500	
24	SUPERVISOR DE VENTAS	750	
25	TRABAJADORA SOCIAL	420	
	TOTAL	3180	

ADMINISTRATIVO Y DE APOYO (INTERPRETATIVOS)			
	TERCERA CATEGORIA	SUELDO	MEDIA
26	ASIST. COMPRAS Y LOGISTICA	550	360
27	ASIST. COMERCIO EXTERIOR	420	
28	ASIST. CONTABILIDAD	300	
29	ASIST. CONTABILIDAD COSTOS	275	
30	ASISTENTE BODEGA CENTRAL	210	
31	ASISTENTE NOMINA	420	
32	ASISTENTE PERSONAL	350	
33	ASISTENTE SISTEMAS	650	
34	ASISTENTE BODEGA FORESTAL	210	
35	ASISTENTE DE VENTAS	225	
36	SECRETARIA DE PRESIDENCIA	335	
37	SECRETARIA DEP. FORESTAL	250	
38	SECRETARIA PRODUCCION	210	
39	SECRETARIA COMERCIO EXTERIOR	280	
	TOTAL	4685	

SISTEMA DE CLASIFICACIÓN

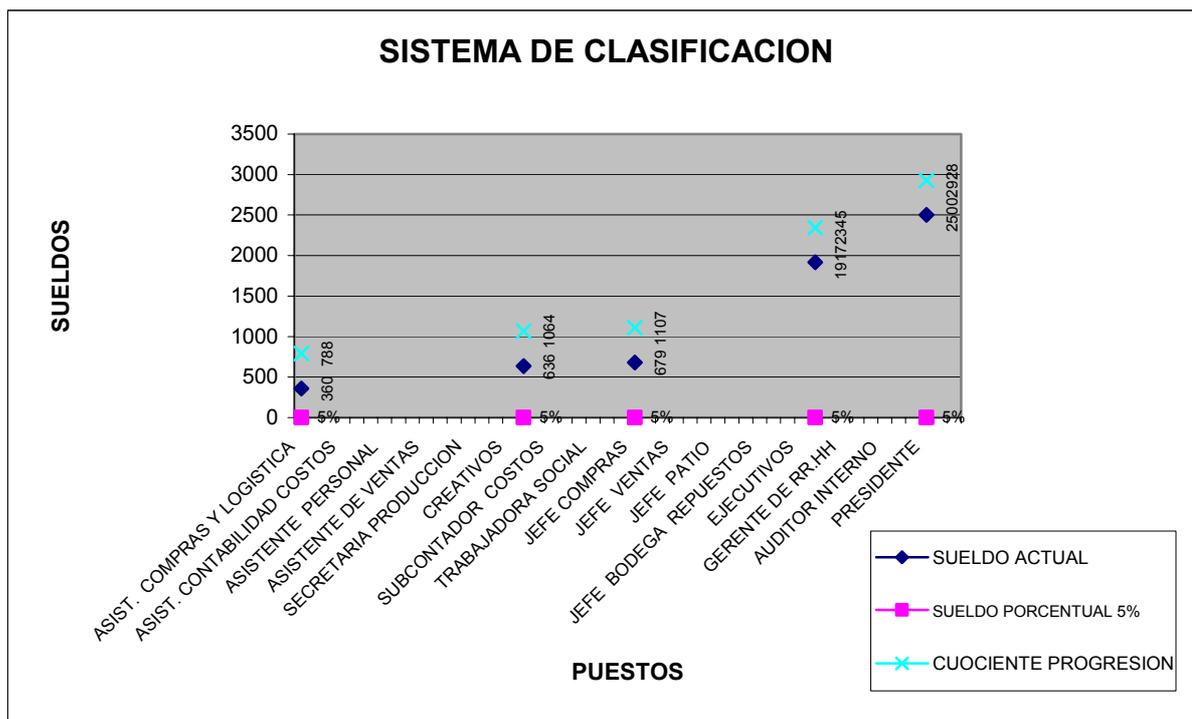
CATEGORIAS	SUELDO ACTUAL	SUELDO PORCENTUAL 5%	CUOCIENTE PROGRESION
INTERPRETATIVOS			
ASIST. COMPRAS Y LOGISTICA	360	5%	378
ASIST. COMERCIO EXTERIOR			
ASIST. CONTABILIDAD			
ASIST. CONTABILIDAD COSTOS			
ASISTENTE BODEGA CENTRAL			
ASISTENTE NOMINA			
ASISTENTE PERSONAL			
ASISTENTE SISTEMAS			
ASISTENTE BODEGA FORESTAL			
ASISTENTE DE VENTAS			
SECRETARIA DE PRESIDENCIA			
SECRETARIA DEP. FORESTAL			
SECRETARIA PRODUCCION			
SECRETARIA COMERCIO EXTERIOR			
CREATIVOS			
CAJERA	636	5%	668
CONTADOR GENERAL			
SUBCONTADOR COSTOS			
SUBCONTADOR GENERAL			
SUPERVISOR DE VENTAS			
TRABAJADORA SOCIAL			
DE DIRECCION			
JEFE COMPRAS	679	5%	713
JEFE BODEGA TABLEROS			
JEFE BODEGA FORESTAL			
JEFE VENTAS			
JEFE SISTEMAS			
JEFE PRODUCCION			
JEFE PATIO			
JEFE MATERIAS PRIMAS			
JEFE MANTENIMIENTO			
JEFE BODEGA REPUESTOS			
JEFE ASEGURAM.DE CALIDAD			
EJECUTIVOS			
GERENTE FORESTAL	1917	5%	2013
GERENTE FINANCIERO			
GERENTE DE RR.HH			
GERENTE DE PRODUCCION			
GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR			
AUDITOR INTERNO			
POLITICAS DE LA EMPRESA			
PRESIDENTE	2500	5%	2625
SUB - GERENTE GENERAL			

$$\frac{\text{Término Mayor} - \text{Término Menor}}{\text{No. Categorías}} = \frac{2140}{5}$$

Constante \longrightarrow 428

GRAFICO 1.8

GRAFICO CLASIFICACION



3.7 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

3.7.1 Definición

Hay, Bengé y Buró, en los Estados Unidos, trabajando para la Philadelphia Rapid Transit Co., ante las limitaciones que para la empresa tenía el método de puntuación, desarrollaron en 1926 el sistema de comparación de factores también llamado de Retribución monetaria ponderada. Los autores partieron de la idea de que en un conjunto de trabajos existen unos más representativos que los demás, a los que hay asignados unos sueldos que se consideran adecuados para sus ocupantes. A estos trabajos los denominaron puestos clave.

Puesto clave es el puesto que, por su posición dentro de una empresa y por otras características, adquiere especial importancia en la determinación de la estructura de sueldos. Se identifican por ser numéricamente importantes en función de número de organizaciones que los tienen y del número de trabajadores que los ocupan. Estos puestos se toman como base en los contratos colectivos, son muy bien conocidos en el ambiente obrero-patronal por ser estables en su contenido y sujetos a una descripción clara y concisa, sirven como punto de referencia.

Se eligen 15 a 20 puestos clave y mediante un análisis de su contenido, se los descomponen en factores, que luego son jerarquizados en orden a su importancia, dentro del grupo considerado.

Factores

- 1 Requisitos Mentales
- 2 Requisitos Físicos
- 3 Pericia o Habilidad
- 4 Responsabilidad
- 5 Condiciones de Trabajo

3.7.2 Definición de Factores

1. Exigencias mentales: Presuponen la posesión, así como la aplicación activa de las siguientes aptitudes.

a. Inherentes: características mentales, como inteligencia, memoria, raciocinio, facilidad de expresión verbal, capacidad de trato, imaginación.

b. Adquiridas: instrucción general, como gramática y aritmética; o información general, sobre deportes, acontecimientos mundiales, cultura.

c. Adquiridas especializadas: conocimientos especializados como química, ingeniería, contabilidad, publicidad, ventas.

2. Exigencias físicas

a. Esfuerzo Físico: tal como trabajo sentado, de pie, trepar, empujar, tirar, etc., debe tenerse en cuenta la cantidad de esfuerzo ejercido y su grado de continuidad.

b. Condiciones físicas: como edad, altura, peso, sexo, fortaleza, agudeza visual.

3. Habilidad

a. Inherentes: facilidad de coordinación muscular, como en el manejo de máquinas, movimientos repetidos, coordinaciones cuidadosas, destreza, ensamblajes, desmontajes, etc.

b. Adquiridas: conocimiento específico del trabajo necesario para la coordinación muscular, solamente adquirido por la ejecución del trabajo, no debe confundirse con la instrucción general o con el conocimiento especializado. Es, en gran

parte, entrenamiento en la interpretación de impresiones sensoriales.

4. Responsabilidad

- a. Por materias primas, materiales en proceso, herramientas, equipo, propiedades.
- b. Por dinero o bienes negociables
- c. Por beneficios o pérdidas, economías o mejora de métodos
- d. Por contactos en el público
- e. Por registros, ficheros o archivos
- f. Por supervisión

5. Condiciones de Trabajo

- a. Influencia ambiental, como la atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, compañeros de trabajo, etc..
- b. Riesgos tanto procedentes del trabajo como del ambiente
- c. Horario

La tarifa horaria señalada para cada trabajo es repartida entre los factores de acuerdo con su importancia dentro del puesto clave. El comité, a continuación, compara los resultados de ordenación conseguidos respecto a los pesos de los factores y a los valores, tarifa atribuidos a cada uno, armonizando los resultados, hasta conseguir que los pesos de los precios estuviesen en el mismo orden. Después se constituía una escala, en la que aparecían con sus valores correspondientes los diversos factores de cada uno de los puestos considerados. Esta escala es la que se utilizaba para el estudio de los restantes puestos a los que, previamente desglosados en los mismos factores, atribuían un valor por comparación, con resultantes de la suma de los que iban asignando a dichos factores.

Este sistema, aunque de tardío desarrollo se puso poco en práctica hasta una actualización realizada por Hay y Burk en 1948.

Es por consiguiente, un procedimiento cuantitativo y analítico, por cuanto no considera el trabajo en su conjunto, sino que lo descompone en factores que se justifican y aprecian separadamente.

3.7.3 Ventajas del Sistema

- 1 Al construirse la escala de valoración expresamente para cada caso particular, se evitan las inexactitudes que podrían derivarse de la adopción de una escala prefabricada.
- 2 El hecho de establecer la comparación trabajo a trabajo, asegura que ésta se verifique entre magnitudes realmente comparables.
- 3 La escala, una vez establecida, es relativamente fácil de utilizar

3.7.4 Desventajas

- 1 En caso de que existan desigualdades entre las tarifas pagadas por los trabajos clave, estas desigualdades se perpetúan, dada la base monetaria que tiene la escala.
- 2 La construcción de la escala es complicada y difícil a los empleados
- 3 La preparación de la misma requiere mucho tiempo y una considerable cantidad de trabajo de oficina.

3.7.5 Cuadro resumen de factores y sub-factores típicos que aparecen en un gran número de tareas

CUADRO 1.3

GRUPO DE FACTORES Condiciones requeridas para una buena ejecución	SUBFACTORES
MENTALES	Aptitud para razonar Colaboración con los demás Iniciativa y espíritu de observación
FÍSICAS	Fuerza muscular Destreza y precisión de los movimientos Vigor y agilidad
APLICACIONES Y CONOCIMIENTOS	Instrucción Periodos de formación Experiencia
CONDICIONES DE TRABAJO	Inconvenientes físicos y mentales
	Riesgos, peligros, calor, frío, vibraciones, toxicidad, etc..
	Responsabilidad del equipo y materiales
	Responsabilidad en la seguridad y el trabajo

TABLA 1.3

METODO DE COMPARACION DE FACTORES

HOJA 1

CLASE DE PUESTOS	EDUCACION	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO	ESFUERZO FÍSICO	ESFUERZO MENTAL	PRODUCCION
1	1	1	39	39	1	39
2	2	2	38	38	2	38
3	3	3	37	37	3	37
4	4	4	36	36	4	36
5	5	5	35	35	5	35
6	6	6	34	34	6	34
7	7	7	33	33	7	33
8	8	8	32	32	8	32
9	9	9	31	31	9	31
10	10	10	30	30	10	30
11	11	11	29	29	11	29
12	12	12	28	28	12	28
13	13	13	27	27	13	27
14	14	14	26	26	14	26
15	15	15	25	25	15	25
16	16	16	24	24	16	24
17	17	17	23	23	17	23
18	18	18	22	22	18	22
19	19	19	21	21	19	21
20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	19	19	21	19
22	22	22	18	18	22	18
23	23	23	17	17	23	17
24	24	24	16	16	24	16
25	25	25	15	15	25	15
26	26	26	14	14	26	14
27	27	27	13	13	27	13
28	28	28	12	12	28	12
29	29	29	11	11	29	11
30	30	30	10	10	30	10
31	31	31	9	9	31	9
32	32	32	8	8	32	8
33	33	33	7	7	33	7
34	34	34	6	6	34	6
35	35	35	5	5	35	5
36	36	36	4	4	36	4
37	37	37	3	3	37	3
38	38	38	2	2	38	2
39	39	39	1	1	39	1

TABLA 1.4
COMPARACION DE FACTORES HOJA 2

HOJA 2

CLASE DE PUESTOS	EDUCACION	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO	ESFUERZO FÍSICO	ESFUERZO MENTAL	PRODUCCION	No. HORAS	SUELDO ACTUAL	VALOR HORA
1	2	2	0.5	0.5	1.5	1.5	8	2100	8.75
2	2	2	1	1	1	1	8	2900	12.08
3	2	1.5	1.5	1	1	1	8	2100	8.75
4	2	2	0.5	0.5	2	1	8	2500	10.42
5	1.5	1.5	1.5	0.5	2	1	8	1200	5.00
6	1.5	1.5	1	1	1	2	8	1800	7.50
7	1.5	2	0.5	0.5	2	1.5	8	2100	8.75
8	1.5	1.5	1	0.5	2	1.5	8	1800	7.50
9	1.5	2	1.5	1	1	1	8	1000	4.17
10	1	2	1	1.2	1	1.5	8	300	1.25
11	1	2	1	1.5	1	1.5	8	372	1.55
12	1.5	1.5	0.5	1	1.5	2	8	900	3.75
13	1.5	1.5	1.5	1.5	1	1	8	1200	5.00
14	1.5	1.5	1	1.5	0.5	2	8	700	2.92
15	1	2	1.5	1.5	1	1	8	350	1.46
16	1.5	1.5	0.5	1.5	1	2	8	380	1.58
17	1.5	1	1	2	0.5	2	8	1000	4.17
18	1.5	2	0.5	2	0.5	1.5	8	372	1.55
19	1.5	1.5	1	1	2	1	8	900	3.75
20	0.5	2.5	0.5	1	1.5	1.5	8	335	1.40
21	1.5	2	1.5	1	1.5	0.5	8	700	2.92
22	1.5	1.5	1.5	0.5	2	1	8	475	1.98
23	1.5	2	0.5	0.5	2	1.5	8	500	2.08
24	1	1.5	1.5	1.5	0.5	2	8	750	3.13
25	1.5	1	2	1.5	0.5	1.5	8	420	1.75
26	1.5	1.5	1.5	1.5	1	1	8	550	2.29
27	1.5	1	1.5	1	1.5	1.5	8	420	1.75
28	1.5	2	1	0.5	1.5	1.5	8	300	1.25
29	1.5	1.5	1	1.5	1.5	1	8	275	1.15
30	1.5	1.5	1.5	1.5	1	1	8	210	0.88
31	1.5	1.5	1.5	1	1.5	1	8	420	1.75
32	1.5	1.5	1.5	1	1.5	1	8	350	1.46
33	1.5	1	1	1.5	1.5	1.5	8	650	2.71
34	1	1.5	1.5	2	0.5	1.5	8	210	0.88
35	1	1.5	1.5	1.5	1	1.5	8	225	0.94
36	1.5	1.5	1.5	1	1.5	1	8	335	1.40
37	1.5	1.5	0.5	1.5	1.5	1.5	8	250	1.04
38	1.5	1.5	1.5	1	1	1.5	8	210	0.88
39	1.5	1.5	1.5	1	1	1.5	8	280	1.17

TABLA 1.5
COMPARACION DE FACTORES HOJA 3

HOJA 3

CLASE DE PUESTOS	EDUCACION	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO	ESFUERZO FÍSICO	ESFUERZO MENTAL	PRODUCCION	SUELDO ACTUAL
1	17.5	35.0	17.5	8.8	13.1	19.7	2100
2	24.2	48.3	48.3	48.3	48.3	48.3	2900
3	17.5	26.3	39.4	39.4	39.4	39.4	2100
4	20.8	41.7	20.8	10.4	20.8	20.8	2500
5	7.5	11.3	16.9	8.4	16.9	16.9	1200
6	11.3	16.9	16.9	16.9	16.9	33.8	1800
7	13.1	26.3	13.1	6.6	13.1	19.7	2100
8	11.3	16.9	16.9	8.4	16.9	25.3	1800
9	6.3	12.5	18.8	18.8	18.8	18.8	1000
10	1.3	2.5	2.5	3.0	3.0	4.5	300
11	1.6	3.1	3.1	4.7	4.7	7.0	372
12	5.6	8.4	4.2	4.2	6.3	12.7	900
13	7.5	11.3	16.9	25.3	25.3	25.3	1200
14	4.4	6.6	6.6	9.8	4.9	9.8	700
15	1.5	2.9	4.4	6.6	6.6	6.6	350
16	2.4	3.6	1.8	2.7	2.7	5.3	380
17	6.3	6.3	6.3	12.5	6.3	12.5	1000
18	2.3	4.7	2.3	4.7	2.3	3.5	372
19	5.6	8.4	8.4	8.4	16.9	16.9	900
20	0.7	1.7	0.9	0.9	1.3	2.0	335
21	4.4	8.8	13.1	13.1	19.7	9.8	700
22	3.0	4.5	6.7	3.3	6.7	6.7	475
23	3.1	6.3	3.1	1.6	3.1	4.7	500
24	3.1	4.7	7.0	10.5	5.3	10.5	750
25	2.6	2.6	5.3	7.9	3.9	5.9	420
26	3.4	5.2	7.7	11.6	11.6	11.6	550
27	2.6	2.6	3.9	3.9	5.9	8.9	420
28	1.9	3.8	3.8	1.9	2.8	4.2	300
29	1.7	2.6	2.6	3.9	5.8	5.8	275
30	1.3	2.0	3.0	4.4	4.4	4.4	210
31	2.6	3.9	5.9	5.9	8.9	8.9	420
32	2.2	3.3	4.9	4.9	7.4	7.4	350
33	4.1	4.1	4.1	6.1	9.1	13.7	650
34	0.9	1.3	2.0	3.9	2.0	3.0	210
35	0.9	1.4	2.1	3.2	3.2	4.7	225
36	2.1	3.1	4.7	4.7	7.1	7.1	335
37	1.6	2.3	1.2	1.8	2.6	4.0	250
38	1.3	2.0	3.0	3.0	3.0	4.4	210
39	1.8	2.6	3.9	3.9	3.9	5.9	280

3.8 SISTEMA DE PUNTOS

3.8.1 Definición y Procedimiento

“Consiste en seleccionar un número adecuado de factores, comunes a todos los trabajos, dándole a cada uno de aquellos un peso total que refleje su importancia relativa”⁸.

El sistema en sí establece un metro común con el que se evalúa el universo en estudio. Metro compuesto por factores, divididos en distintos grados con un puntaje asignado para cada grado. El puesto se valora considerando para cada factor, en que grado lo tiene incorporado, y dándole los puntos que corresponden al grado que se elija. La suma de los puntos recibidos en los distintos grados en que fue valorado, lo ubica en un punto determinado de una estructura formada por los puestos valorados.

Comparándolo con los sistemas anteriormente considerados, comporta un cambio radical de principios. En efecto, mientras el método de Jerarquización y Clasificación parten de una consideración global de las tareas, en el sentido de que los cometidos y responsabilidades sean considerados en composición unitaria, el sistema de Puntos, está basado, por el contrario, sobre un tratamiento analítico de dichos cometidos y responsabilidades. Por este motivo, desde el punto de vista general, el método de la puntuación representa la transposición en clave metodológica de un proceso mental analítico, en contraposición con el proceso mental de tipo sintético propio del sistema de Jerarquización y Clasificación.

⁸ ORTUETA LUCAS Ramón, Valoración de Tareas y Estructura de Salarios, p.43-44. Editorial Lemusa, México, 1985

3.8.2 Manual de Valoración

El sistema de puntuación encuentra su instrumento práctico por la valoración de tareas en el llamado Manual de Valoración que comprende, no solo la ponderación de los factores y de los grados, sino también su definición. A veces, y para mayor claridad de cada grado, están incluidos en el manual de los puestos de referencia (benchmark jobs) y corriente encontrar también una parte dedicada a las instrucciones para su uso.

La utilización del Manual constituye la base de todo el trabajo, si resulta equivocado o inadecuado, conducirla a resultados inutilizables y podría desacreditar el sistema. Recurrir a rectificaciones es particularmente arduo, porque puede requerir rehacer por entero el trabajo desarrollado. Por otra parte sería muy difícil justificar una revisión semejante y muy costoso efectuarla.

3.8.3 Tipos de Manuales

a. Manual Único y Diferenciado

Es natural que la decisión corresponda al Comité de Valoración, habida cuenta del tipo de tareas que se requiere valorar.

Se utiliza Manual Único, cuando se ha logrado efectuar una correcta ponderación de los factores y si estos son homogéneos para el libro de puestos.

El Manual Diferenciado uno por cada Grupo Ocupacional se emplea cuando los grupos son significativamente distintos con relación al trabajo realizado.

b. Manual Original o Manual Adoptado

El problema que se presenta a este respecto, es el de, o bien proceder a la elaboración de un manual original, basado sobre la particular situación técnico-organizativa, o bien adoptar uno ya en uso en otra empresa.

Se asemeja al caso de una persona que quiere comprarse un traje y debe decidir si lo compra hecho o manda hacerlo a su medida.

Los manuales adoptados ya han sido experimentados en empresas similares y los inconvenientes que se puedan encontrar tendrán que ser analizados para su corrección.

3.8.4 Factores

- ❖ Factor Instrucción
- ❖ Factor Experiencia
- ❖ Responsabilidad De Supervisión
- ❖ Responsabilidad de Decisiones
- ❖ Responsabilidad por Contactos
- ❖ Responsabilidad por valores
- ❖ Responsabilidad por Datos Confidenciales
- ❖ Responsabilidad Producción
- ❖ Responsabilidad de Mat. y/o Equipos
- ❖ Responsabilidad por Otras Personas
- ❖ Esfuerzo Mental
- ❖ Esfuerzo Físico
- ❖ Condiciones Ambientales
- ❖ Condiciones Físicas

3.8.5 Cantidad de Factores a Utilizar

Todos los manuales tienden a moverse en cuatro campos especiales a saber:

1. Aptitud General
2. Responsabilidad
3. Esfuerzo
4. Condiciones ambientales

Los factores que se toman, se adoptan par que considera cada uno de ellos una parte de alguno de estos cuatro campos.

La cantidad de factores dependerá pues en primera instancia de con que sutileza se quieran cubrir los campos mencionados, y con que profundidad cada uno de ellos.

Los cuatro campos enumerados están incluidos prácticamente en todos los manuales, de una u otra forma, con la intensidad para cada uno que se le haya querido dar, es decir que en un manual, esté presentado como sea, se deben comenzar a distinguir los cuatro campos señalados anteriormente, y cuales son los factores que los presentan.

3.8.6 Que factores se deben utilizar

Se ha señalado que hay cuatro campos a considerar. La primera pregunta a hacerse para definir que factores se utilizarán, es: cual es el grado de importancia que se desea dar a cada uno de los campos de evaluación.

Es decir, que si se considera Aptitud General el campo más importante, además de darle posteriormente mayor peso proporcional, se le podrán adjudicar más factores de tal manera se hará un análisis más exhaustivo de ese campo.

Si en cambio se considera que las condiciones de trabajo son ideales podrá legarse a no tomar en cuenta este campo y en definitiva no se tomará ningún factor para analizarlo.

Los factores que se elijan deben:

1. Referirse a las características del trabajo y no de la persona
2. Darse con intensidad distinta en los puestos a considerar

3. Estar presente en un alto porcentaje de los puestos a evaluar o tratarse de un aspecto que se quiere enfatizar en vista de la importancia que se le adjudica. En este caso, una vez elegidos los factores a utilizar, se puede hacer un estudio de las frecuencias con que estos factores se dan en los distintos sectores a evaluar.

3.8.7 Definición de Factores y Grados

Una vez determinados los factores que se utilizan, deben definírseles. La definición debe ser clara, amplia y adecuada al universo a evaluar. Si un factor no pudiera ser definido claro, amplia y adecuadamente, deberá eliminársele.

Teniendo ya elegidos los factores y habiéndoselos definido adecuadamente hay que considerar el desarrollo de cada uno de esos factores. A cada factor se le otorgarán distintos puntos de importancia llamados grados. Hay pues que determinar, cuantos grados tendrá cada factor y hay que definir cada grado de manera que sea claro y esté adecuadamente descrito respecto al inverso a evaluar.

FACTOR INSTRUCCIÓN

(F1)

Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Este factor no observará rigurosamente la forma de adquisición de los conocimientos, pueden no ser el resultado de una educación formal, de ahí que los distintos tipos de enseñanza no revisten necesariamente un carácter taxativo sino de orientación.

Solo considera la preparación adquirida académicamente.

El nivel educativo a evaluar equivale al requisito mínimo de selección de personal.

GRADO

DEFINICIÓN

1	Saber leer, escribir y realizar cálculos matemáticos elementales
2	Enseñanza primaria completa Aprobado sexto grado de escuela
3	Ciclo básico completo Aprobado tercer curso de educación media
4	Título de Bachiller
5	Título de Bachiller más dos años de enseñanza superior o especializada.
6	Título profesional, adquirido luego de cuatro años de enseñanza superior
7	Egresamiento de un centro de estudios superiores, mínimo luego de cinco años de estudios
8	Título profesional, adquirido luego de cinco años o más de enseñanza superior.
9	Profesional con conocimientos altamente especializados obtenida a través de cursos de postgrados (Master, Ph.D, MBA)

FACTOR EXPERIENCIA

(F2)

Se atiende por experiencia al tiempo promedio necesario para que un individuo, con los conocimientos esenciales adecuados (Factor anterior), pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto. El concepto involucra tanto la experiencia general previa, como el tiempo de adaptación al puesto y pueden adquirirse ya en el puesto mismo o en otro relacionado con él, en la compañía o fuera de ella.

Involucra el tiempo desempeñado en cargos establecidos en el Manual de Puestos.

GRADO

DEFINICION

1	Hasta 6 meses de experiencia
2	Más de 6 meses y hasta 1 año
3	Más de 1 año y hasta 2 años
4	Más de 2 años y hasta 3 años
5	Más de 3 años y hasta 4 años
6	Más de 4 años y hasta 5 años
7	Más de 5 años

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION

(F3)

Mide la responsabilidad de determinar trabajos o de interpretar procedimientos para un grupo de empleados, asignar tareas específicas, participar de los trabajos considerados más difíciles conjuntamente con el subalterno, evaluar su actuación y promover la eficiencia y motivación necesarias para el cumplimiento de los cometidos asignados.

Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.

Dirigir, planificar, organizar, instruir y evaluar el trabajo de subordinados en forma inmediata y estable.

GRADO

DEFINICION

1	Las tareas asignadas son realizadas bajo constante supervisión: recibe instrucciones específicas y detalladas y no toma decisiones por sí.
2	Supervisa a un grupo de trabajo en el cumplimiento de tareas rutinarias: da instrucciones específicas y detalladas, controla directamente la cantidad y calidad de los trabajos del grupo.
3	Supervisa a un grupo de trabajo que desarrollan tareas complejas: asigna y comprueba la realización de los trabajos del grupo.
4	Supervisa a un grupo de trabajo que desarrollan tareas complejas y diversificadas: establece procedimientos y prácticas para cada sector de trabajo.
5	Establecer procedimientos y coordinar las actividades de varias unidades de trabajo.

RESPONSABILIDAD POR DECISIONES

(F4)

Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.

GRADO

DEFINICION

1	Toma de decisiones menores para su acción personal en el cumplimiento de tareas bien definidas.
2	Establece procedimientos para el desarrollo de su propio trabajo. Puede tomar decisiones que cubren el desarrollo de tareas de rutina de un grupo pequeño de personas.
3	Toma decisiones y establece procedimientos para una sección o sector de trabajo o un grupo de personas con tareas variadas y distintas. Asiste o ayuda en la ejecución de funciones similares en un departamento.
4	Toma decisiones y establece procedimientos para un departamento o división o para varias secciones o sectores de trabajo. Asiste o ayuda en la ejecución de funciones similares para un nivel de gerencia.
5	Toma decisiones y establece procedimientos a seguir en más de un departamento o división o en un campo altamente especializado.

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

(F5)

Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.

GRADO

DEFINICION

1	Contactos primarios con otras personas de la empresa para proporcionar información referida a los quehaceres rutinarios.
2	Contactos regulares con otras personas de la empresa, en la misión de brindar y obtener informaciones que requieren precisión para no afectar resultados o tacto para evitar malentendidos.
3	Contactos con funcionarios de la empresa (nivel equivalente a jefe de sección como mínimo), respecto de asuntos que requieren explicación o discusión. Contactos externos de naturaleza simple con vendedores, clientes, visitante y público en general.
4	Contactos externos de naturaleza compleja, en los que se requiere el desarrollo de buenas relaciones interpersonales, ya que se necesita persuadir a favor de un servicio o punto de vista.
5	Contactos frecuentes en los que se requiere juicio y tacto para brindar asesoramiento profesional, discutir problemas y hacer recomendaciones.
6	Contactos externos, frecuentes e importantes con altos funcionarios de otras empresas o de instituciones públicas o privadas. En todos los casos representa a la compañía.

RESPONSABILIDAD POR VALORES

(F6)

Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización. Incluye también la responsabilidad propia de algunos puestos, que aun cuando no manejan dinero, bajo ciertas circunstancias podrían perjudicar los intereses de la empresa: compradores, inspectores de contratistas, etc.

GRADO

DEFINICION

1	No tiene responsabilidad por dinero en efectivo pero ocasionalmente puede recibir "anticipo a rendir cuenta", por viáticos, compras menores, etc. No se dan las circunstancias que puedan lesionar los intereses de la empresa.
2	Responsabilidad limitada al manejo o custodia regular de sumas pequeñas con rendición de estado de forma regular y perentoria: caja chica o con documentos valorados o bienes con una responsabilidad de hasta 10 S.M.V.V.
3	Trabajar con dinero en efectivo, documentos valorados o bienes por un monto de hasta 20 S.M.V.V. Los intereses de la compañía pueden verse afectados en la proporción que surge por compras de máquinas, equipos, servicios para la empresa, o por el contralor de obras y/o instalaciones realizadas por terceros.
4	Trabajar con dinero en efectivo, documentos valorados o bienes por un monto de más de 20 S.M.V.V. Los intereses de la compañía pueden verse afectados en la proporción que surge por compras de máquinas, equipos, servicios para la empresa, o por el contralor de obras y/o instalaciones realizadas por terceros.
5	Manejo, control o custodia de dinero, documentos valorados por un monto comparable al de la tesorería general.

RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

(F7)

Este factor considera los asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas. No debe interesar el acceso obtenido a informaciones mediante subterfugios o en forma accidental.

GRADO

DEFINICION

1	No trabaja con informaciones reservadas.
2	El puesto posibilita el acceso a informaciones confidenciales, pero comunes a un grupo de personas y limitada a un solo aspecto de las operaciones. Su divulgación puede causar algún daño a un sector de la empresa.
3	Trabaja regularmente con informaciones reservadas, cuyo conocimiento está limitado a determinadas personas. La discreción es un requisito del puesto. Su divulgación puede causar gran daño a la empresa.
4	Trabaja regularmente con informaciones reservadas cuyo conocimiento está limitado a determinadas personas. La discreción es un requisito del puesto. Su divulgación puede causar gran daño a la empresa.
5	El puesto pone a su ocupante en posesión de datos altamente confidenciales, relacionados con aspectos que hacen entre otros a procesos de fabricación o políticas en materia de administración de finanzas o de personal.

RESPONSABILIDAD POR LA PRODUCCION

(F8)

Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto. Valora la incidencia de pérdidas que afectan a la cantidad y calidad del trabajo.

GRADO

DEFINICION

1	Ejecución de tareas no relacionadas con los procesos productivos.
2	Ejecución de tareas de apoyo a los procesos productivos. Los errores afectan levemente a la cantidad o calidad de la producción.
3	Ejecución de tareas directamente relacionadas con el proceso productivo o supervisión en la generación de servicios para la producción. Los errores son conocidos en los procesos siguientes y cuyas consecuencias afectan al trabajo de varias personas.
4	Ejecución de tareas de supervisión de procesos productivos o de programación para la generación de servicios. Los errores afectan al desarrollo del trabajo de varios grupos de trabajo y con altas consecuencias económicas.
5	Responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los errores afectan a toda la empresa.

RESPONSABILIDAD POR MATERIALES Y/O EQUIPOS

(F9)

Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa. Considera también la pérdida de servicios y/o los costos de reparación o reposición.

GRADO

DEFINICION

1	Casi ninguna responsabilidad de producción, mermas, daños o desgastes. Los elementos utilizados son de escaso valor. Carece de responsabilidad por custodia.
2	El trabajo requiere un mínimo de atención, cautela. Utiliza materiales y/o equipos no fácilmente deteriorables. La consecuencia de una falta de atención diaria da por resultado una regular pérdida de eficiencia o merma. Esporádica responsabilidad por custodia.
3	El trabajo es de cuidado. Requiere de precaución para evitar daños de mediana importancia traducidos e notable pérdida de eficiencia o merma. Responsabilidad por custodia en forma regular y estable.
4	Responsable por el uso de materiales y equipos que requieren una atención más que común para prevenir daños o mermas. Las consecuencias de un descuido pueden originar destrucción o merma total. Responsable de mantenimiento y reparación de los equipos, los cuales son de gran valor económico. Responsable de la custodia de materiales y equipos en grandes concentraciones.
5	Trabajo que requiere un control continuo incesante para evitar daños sustanciales, grandes pérdidas de tiempo de trabajo, elevados costos de reparación o reposición. Responsable de planes de mantenimiento general o programas de reparaciones.

RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS

(F10)

Este factor valora la responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas.

GRADO

DEFINICION

1	El puesto tiene ligera responsabilidad por la seguridad de los demás. Las actividades desarrolladas en el cargo o situadas bajo su control directo generan circunstancias de poco peligro, por lo tanto presentan una posibilidad reducida de accidentes.
2	Previene accidentes que producirán incapacidad parcial temporal a compañeros o a terceras personas. Las actividades desarrolladas o las circunstancias bajo su control generan un moderado riesgo.
3	Previene de accidentes que producirán incapacidad parcial permanente a compañeros de trabajo o a terceras personas.
4	Supervisa la ejecución de tareas para un grupo de personas, quienes están expuestas a accidentes que producirán incapacidad total permanente o muerte.

ESFUERZO MENTAL

(F11)

Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo. Se entiende por “concentración” la reflexión y la atención prolongada requerida por trabajos monótonos. Se entiende por “coordinación de ideas” la necesidad de tener presentes varias cosas a la vez y reaccionar con rapidez ante un asunto imprevisto.

GRADO

DEFINICION

1	Tareas de naturaleza rutinaria, repetitiva o no pero obvias en su ejecución.
2	Tareas de naturaleza variada pero estandarizada, que requiere de la elección y aplicación de procedimientos establecidos de antemano.
3	Tareas de naturaleza dificultosa, dan margen a la determinación de soluciones o problemas que se presentan, mas cuando estos salen de lo común, consultan al supervisor.
4	Tareas de naturaleza complicada, que involucran la aplicación de procedimientos y prácticas variadas y no siempre preestablecidas. Considerable necesidad de concentración y ocasionalmente investigación. Responsable de la solución de problemas poco comunes. Debe hacer uso de imaginación y capacidad creadora.
5	Tareas de naturaleza especializada, desarrolladas generalmente a través de la aplicación de conocimientos, interpretación de instrucciones y cumplimiento de políticas y objetivos de la empresa.

ESFUERZO FÍSICO

(F12)

Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.

GRADO

DEFINICION

1	El cansancio físico producido por la realización de trabajos es leve. Permanece sentado la mayor parte de la jornada de trabajo.
2	El cansancio físico producido por la realización de trabajos es moderado. Durante la jornada de trabajo permanece en forma alternada de pie y sentado.
3	El cansancio físico producido por la realización de trabajos es apreciable. Durante la mayor parte de la jornada de trabajo permanece de pie.
4	El cansancio físico producido por la realización de trabajos es importante, ya que requiere esfuerzo muscular para transportar, levantar, empujar, etc. Objetos de hasta 20kg. Permanece de pie y un mínimo en posiciones incómodas.
5	El cansancio es producido por la ejecución de trabajos pesados, requiere esfuerzo muscular para transportar, empujar, levantar, etc. Objetos de más de 20 Kg. Permanece en posiciones incómodas la mayor parte del tiempo de la jornada de trabajo.

CONDICIONES AMBIENTALES

(F13)

Este factor valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar. Observa también la intensidad de los elementos desagradables presentes y la duración de la exposición al mismo.

GRADO

DEFINICION

1	Permanencia habitual en un ambiente de oficina o similar. Trabajar ocasionalmente al aire libre.
2	Trabajos que se realizan alteradamente en ambientes de oficina y al aire libre.
3	Condiciones propias de talleres. Trabajo que se ejecuta la mayor parte del tiempo a la intemperie. Presencia de elementos desagradables como: calor, frío, humedad, polvo, ruido, etc.. Existe la posibilidad de refugiarse y suspender el trabajo si las condiciones ambientales se presentan desfavorables.
4	Trabajos desarrollados permanentemente a la intemperie, en subsuelos o alturas mayores a las normales. No existe la posibilidad de suspender el trabajo, hasta que esté terminado, frente a condiciones atmosféricas desfavorables.
5	Trabajos desarrollados permanentemente en locales industriales, con exposición continua a factores desagradable que superan los índices normales.

RIESGOS

(F14)

Este factor valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas. Considera la gravedad del accidente y la probabilidad de que este se produzca. Comprende consideraciones sobre el tipo de material, productos, maquinaria, herramientas, instalaciones utilizadas, sobre las normas de prevención de accidentes, sobre la naturaleza de los sistemas y de los medios de seguridad aplicados y sobre la continuidad de exposición al peligro.

GRADO

DEFINICION

1	Posibilidad escasa de accidentes.
2	El cargo se halla expuesto a riesgos de accidente de moderada gravedad y poco probables, o bien de moderada gravedad pero con una posibilidad mínima.
3	Existe la posibilidad de ocurrir accidentes no invalidantes, o de adquirir enfermedades profesionales leves.
4	Existe la posibilidad de ocurrir accidentes invalidantes, o de adquirir enfermedades profesionales graves.
5	El peligro es próximo. El cargo se encuentra expuesto a situaciones o condiciones inseguras, con posibilidad de producirse accidentes con invalidez permanente o baja del trabajador accidentado.

3.8.8 Ponderación de los Factores

La primera tarea a cumplir es la de establecer los porcentajes de incidencia que se desea dar a cada uno de los factores. Esta decisión es arbitraria y depende en definitiva de dónde se quiera poner acento.

Sin embargo, la experiencia desarrollada hasta el momento ha dado como fruto se oscile entre porcentuales que han demostrado mejores resultados.

Resumiendo de los distintos tipos de manuales, la oscilación porcentual está típicamente dada en los campos entre las siguientes cifras:

a. Aptitud General	20 – 30%
b. Responsabilidad	20 – 25%
c. Esfuerzo	10 – 20%
d. Condiciones de Trabajo	10 – 20%

3.8.9 Validez del Manual

Con lo expuesto se ha llegado al final de la construcción del manual. Pero no se tiene ninguna seguridad de que el manual sea útil. Este es un problema grave. Se corre el riesgo de que puesto en marcha, el resultado sea un fracaso y toda la tarea sirva para nada.

El problema no es sin embargo tan incontrolable. Si bien no se cuenta con una fórmula que permita decidir con pureza matemática la justaza de los factores, grados y puntuaciones elegidas se han desarrollado algunas técnicas que permiten comprobar la certeza del manual.

3.8.10 Ventajas del Sistema de Puntos

- 1 Tiene más exactitud
- 2 Diferencia la valoración de la remuneración
- 3 Permite la determinación de categorías
- 4 Es más objetivo

3.8.11 Desventajas

- 1 No tiene flexibilidad
- 2 Los factores son elegidos arbitrariamente
- 3 Se requiere mucho tiempo y dinero

CUADRO 1.4

CUADRO DE VALORACION DE PUNTOS VERSION ARITMETICA Y GEOMETRICA

VERSION ARITMÉTICA

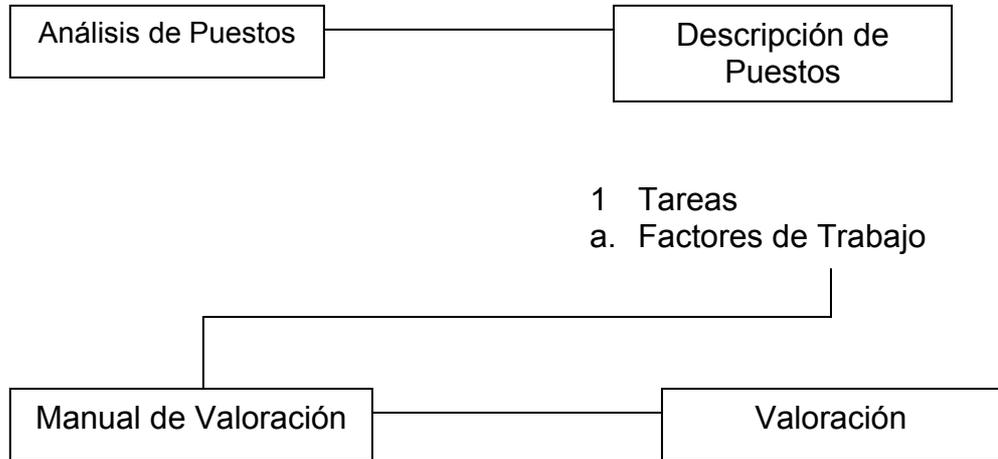
FACTORES	PORCENTAJE	PUNTOS	No. GRADOS	NÚMERO DE GRADOS								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
INSTRUCCIÓN	20	200	9	20	43	65	88	110	133	155	178	200
EXPERIENCIA	10	100	7	10	25	40	55	70	85	100		
RESP. SUPERVISON	5	50	5	5	16	28	39	50				
RESP DECISIONES	5	50	5	5	16	28	39	50				
RESP. CONTACTOS	5	50	6	5	14	23	32	41	50			
RESP. VALORES	5	50	5	5	16	28	39	50				
RESP. DATOS CONFIDENCIALES	5	50	5	5	16	28	39	50				
RESP. PRODUCCION	10	100	5	10	33	55	78	100				
RESP. MAT. Y/O EQUIPOS	5	50	5	5	16	28	39	50				
RESP. OTRAS PERSONAS	5	50	4	5	20	35	50					
ESFUERZO MENTAL	8	80	5	8	26	44	62	80				
ESFUERZO FÍSICO	7	70	5	7	23	39	54	70				
CONDICIONES AMBIENTALES	5	50	5	5	16	28	39	50				
RIESGOS	5	50	5	5	16	28	39	50				
TOTAL	100	1000										

VERSION GEOMÉTRICA

FACTORES	PORCENTAJE	PUNTOS	No. GRADOS	NÚMERO DE GRADOS								
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
INSTRUCCIÓN	20	200	9	20	27	36	47	63	84	112	149	200
EXPERIENCIA	10	100	7	10	15	22	32	46	68	100		
RESP. SUPERVISON	5	50	5	5	9	16	28	50				
RESP DECISIONES	5	50	5	5	9	16	28	50				
RESP. CONTACTOS	5	50	6	5	8	13	20	32	50			
RESP. VALORES	5	50	5	5	9	16	28	50				
RESP. DATOS CONFIDENCIALES	5	50	5	5	9	16	28	50				
RESP. PRODUCCION	10	100	5	10	18	32	56	100				
RESP. MAT. Y/O EQUIPOS	5	50	5	5	9	16	28	50				
RESP. OTRAS PERSONAS	5	50	4	5	11	23	50					
ESFUERZO MENTAL	8	80	5	8	14	25	45	80				
ESFUERZO FÍSICO	7	70	5	7	13	22	39	70				
CONDICIONES AMBIENTALES	5	50	5	5	9	16	28	50				
RIESGOS	5	50	5	5	9	16	28	50				
TOTAL	100	1000										

3.8.12 Cuadro resumido del Proceso de Sistema de Puntos

GRAFICO 1.5



Es un compendio elaborado con los factores previamente seleccionados. a. Asignarle el grado y los puntos (esto se hace con el manual de valoración).

b. Registro de los puntos asignados en la hoja sumario de los factores.



Necesitamos:

- b. La sumatoria de puntos asignados
- d. Jerarquización de acuerdo al resultado de la sumatoria

Permite determinar tantos puntos..... tanto Sueldo.

TABLA 1.6

METODO DE PUNTOS V. ARTIMETICA

SISTEMA DE PUNTOS

VERSION ARITMÉTICA

No.	PUESTOS	PUNTAJE		SUELDO	XY	X2	Y2	SUELDO PROPUESTO
		X	Y					
1	PRESIDENTE	847	2100	1778700	717409	4410000	1440	
2	SUB - GERENTE GENERAL	629	2900	1824100	395641	8410000	1069	
3	GERENTE FORESTAL	570	2100	1197000	324900	4410000	969	
4	GERENTE FINANCIERO	670	2500	1675000	448900	6250000	1139	
5	GERENTE DE RR.HH	539	1200	646800	290521	1440000	916	
6	GERENTE DE PRODUCCION	625	1800	1125000	390625	3240000	1063	
7	GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	530	2100	1113000	280900	4410000	901	
8	AUDITOR INTERNO	412	1800	741600	169744	3240000	700	
9	JEFE COMPRAS	614	1000	614000	376996	1000000	1044	
10	JEFE BODEGA TABLEROS	498	300	149400	248004	90000	847	
11	JEFE BODEGA FORESTAL	453	372	168516	205209	138384	770	
12	JEFE VENTAS	426	900	383400	181476	810000	724	
13	JEFE SISTEMAS	443	1200	531600	196249	1440000	753	
14	JEFE PRODUCCION	631	700	441700	398161	490000	1073	
15	JEFE PATIO	572	350	200200	327184	122500	972	
16	JEFE MATERIAS PRIMAS	429	380	163020	184041	144400	729	
17	JEFE MANTENIMIENTO	703	1000	703000	494209	1000000	1195	
18	JEFE BODEGA REPUESTOS	386	372	143592	148996	138384	656	
19	JEFE ASEGURAM.DE CALIDAD	461	900	414900	212521	810000	784	
20	CAJERA	388	335	129980	150544	112225	660	
21	CONTADOR GENERAL	507	700	354900	257049	490000	862	
22	SUBCONTADOR COSTOS	475	475	225625	225625	225625	808	
23	SUBCONTADOR GENERAL	497	500	248500	247009	250000	845	
24	SUPERVISOR DE VENTAS	426	750	319500	181476	562500	724	
25	TRABAJADORA SOCIAL	396	420	166320	156816	176400	673	
26	ASIST. COMPRAS Y LOGISTICA	457	550	251350	208849	302500	777	
27	ASIST. COMERCIO EXTERIOR	388	420	162960	150544	176400	660	
28	ASIST. CONTABILIDAD	393	300	117900	154449	90000	668	
29	ASIST. CONTABILIDAD COSTOS	420	275	115500	176400	75625	714	
30	ASISTENTE BODEGA CENTRAL	424	210	89040	179776	44100	721	
31	ASISTENTE NOMINA	353	420	148260	124609	176400	600	
32	ASISTENTE PERSONAL	444	350	155400	197136	122500	755	
33	ASISTENTE SISTEMAS	459	650	298350	210681	422500	780	
34	ASISTENTE BODEGA FORESTAL	426	210	89460	181476	44100	724	
35	ASISTENTE DE VENTAS	407	225	91575	165649	50625	692	
36	SECRETARIA DE PRESIDENCIA	376	335	125960	141376	112225	639	
37	SECRETARIA DEP. FORESTAL	303	250	75750	91809	62500	515	
38	SECRETARIA PRODUCCION	379	210	79590	143641	44100	644	
39	SECRETARIA COMERCIO EXTERIOR	314	280	87920	98596	78400	534	
	TOTAL	18670	31839	17348368	9435196	45612393	31739	

Valor del Punto

$$\frac{\text{€y}}{\text{€x}} = \frac{31839}{18670}$$

1.7

TABLA 1.7

METODO DE PUNTOS V. GEOMETRICA

SISTEMA DE PUNTOS

VERSION GEOMÉTRICA

No.	PUESTOS	PUNTAJE		XY	X 2	Y2	SUELDO PROPUESTO
		X	Y				
1	PRESIDENTE	847	2100	1778700	717409	4410000	1948
2	SUB - GERENTE GENERAL	476	2900	1380400	226576	8410000	1095
3	GERENTE FORESTAL	422	2100	886200	178084	4410000	971
4	GERENTE FINANCIERO	592	2500	1480000	350464	6250000	1362
5	GERENTE DE RR.HH	412	1200	494400	169744	1440000	948
6	GERENTE DE PRODUCCION	405	1800	729000	164025	3240000	932
7	GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	395	2100	829500	156025	4410000	909
8	AUDITOR INTERNO	324	1800	583200	104976	3240000	745
9	JEFE COMPRAS	434	1000	434000	188356	1000000	998
10	JEFE BODEGA TABLEROS	328	300	98400	107584	90000	754
11	JEFE BODEGA FORESTAL	335	372	124620	112225	138384	771
12	JEFE VENTAS	305	900	274500	93025	810000	702
13	JEFE SISTEMAS	317	1200	380400	100489	1440000	729
14	JEFE PRODUCCION	474	700	331800	224676	490000	1090
15	JEFE PATIO	394	350	137900	155236	122500	906
16	JEFE MATERIAS PRIMAS	296	380	112480	87616	144400	681
17	JEFE MANTENIMIENTO	552	1000	552000	304704	1000000	1270
18	JEFE BODEGA REPUESTOS	249	372	92628	62001	138384	573
19	JEFE ASEGURAM.DE CALIDAD	343	900	308700	117649	810000	789
20	CAJERA	289	335	96815	83521	112225	665
21	CONTADOR GENERAL	401	700	280700	160801	490000	922
22	SUBCONTADOR COSTOS	348	475	165300	121104	225625	800
23	SUBCONTADOR GENERAL	364	500	182000	132496	250000	837
24	SUPERVISOR DE VENTAS	279	750	209250	77841	562500	642
25	TRABAJADORA SOCIAL	295	420	123900	87025	176400	679
26	ASIST. COMPRAS Y LOGISTICA	311	550	171050	96721	302500	715
27	ASIST. COMERCIO EXTERIOR	294	420	123480	86436	176400	676
28	ASIST. CONTABILIDAD	287	300	86100	82369	90000	660
29	ASIST. CONTABILIDAD COSTOS	297	275	81675	88209	75625	683
30	ASISTENTE BODEGA CENTRAL	300	210	63000	90000	44100	690
31	ASISTENTE NOMINA	278	420	116760	77284	176400	639
32	ASISTENTE PERSONAL	319	350	111650	101761	122500	734
33	ASISTENTE SISTEMAS	333	650	216450	110889	422500	766
34	ASISTENTE BODEGA FORESTAL	279	210	58590	77841	44100	642
35	ASISTENTE DE VENTAS	276	225	62100	76176	50625	635
36	SECRETARIA DE PRESIDENCIA	258	335	86430	66564	112225	593
37	SECRETARIA DEP. FORESTAL	217	250	54250	47089	62500	499
38	SECRETARIA PRODUCCION	255	210	53550	65025	44100	587
39	SECRETARIA COMERCIO EXTERIOR	230	280	64400	52900	78400	529
	TOTAL	13810	31839	13416278	5402916	45612393	31763

Valor del Punto

$$\frac{\text{€y}}{\text{€x}} = \frac{31839}{13810}$$

2.3

GRAFICO 1.9

GRAFICO PUNTOS

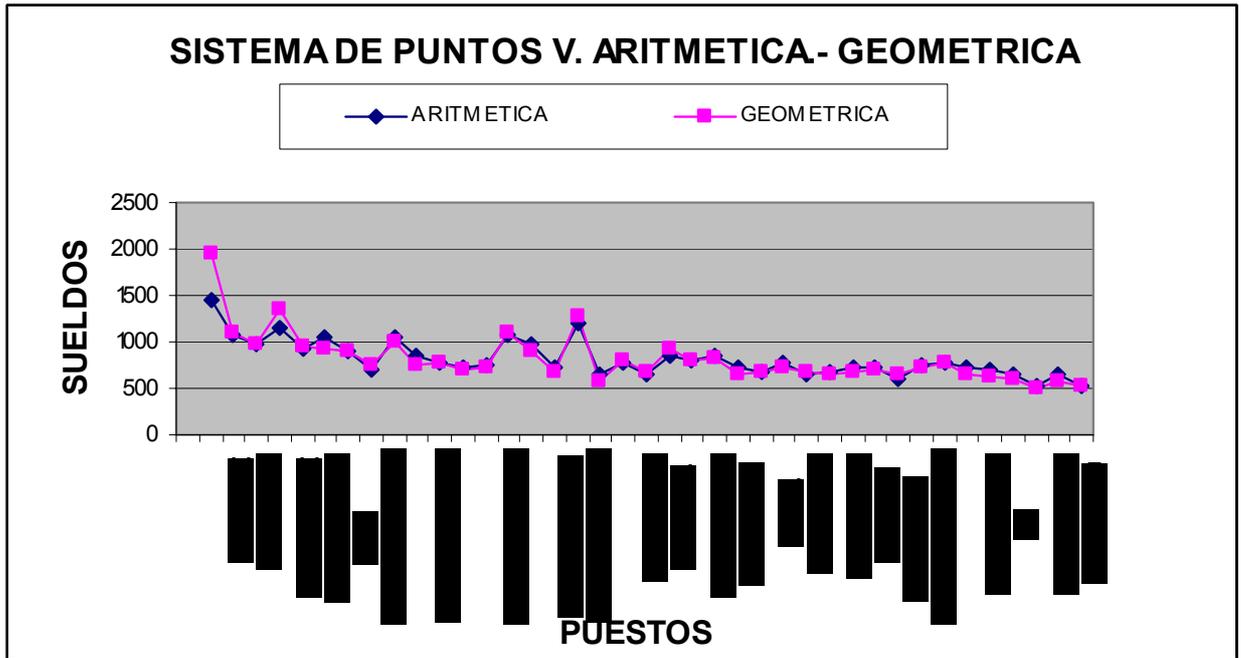


TABLA 1.8

SISTEMA DE COMPETENCIAS

SISTEMA DE COMPETENCIAS

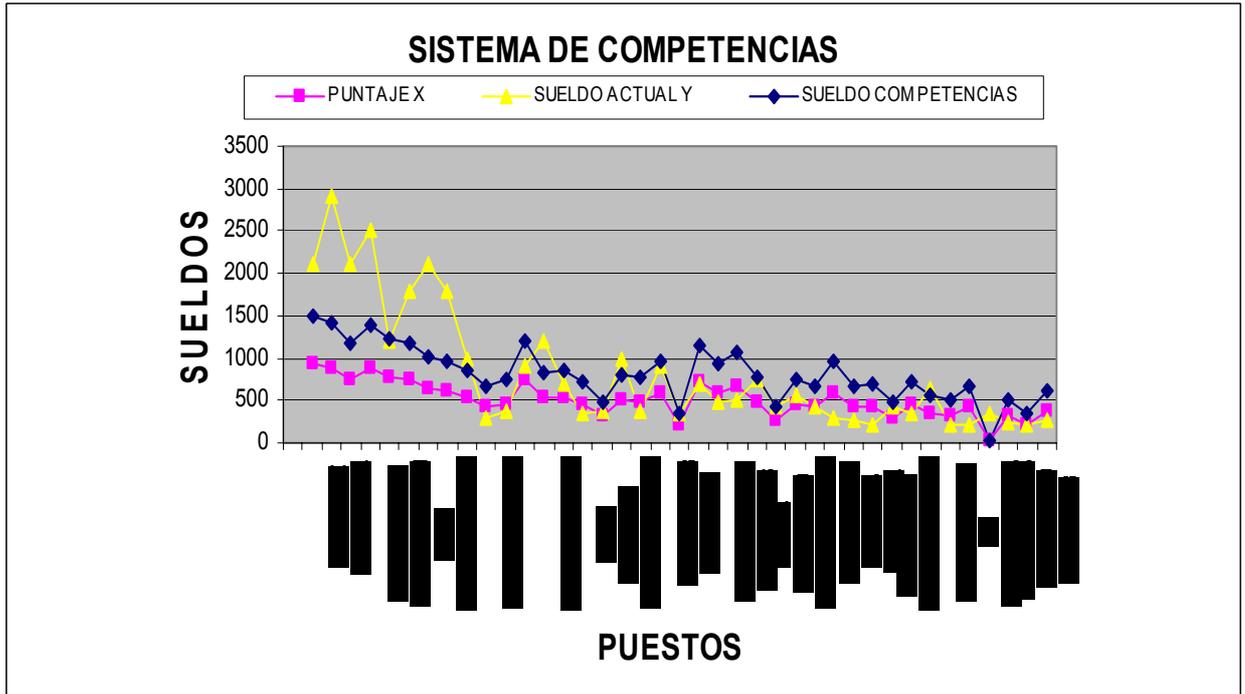
No.	PUESTOS	PUNTAJE X	SUELDO ACTUAL Y	SUELDO COMPETENCIAS
1	PRESIDENTE	942	2100	1507
2	SUB - GERENTE GENERAL	884	2900	1414
3	GERENTE FORESTAL	739	2100	1182
4	GERENTE FINANCIERO	869	2500	1390
5	GERENTE DE RR.HH	772	1200	1235
6	GERENTE DE PRODUCCION	740	1800	1184
7	GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR	632	2100	1011
8	AUDITOR INTERNO	605	1800	968
9	JEFE COMPRAS	537	1000	859
10	JEFE BODEGA TABLEROS	419	300	670
11	JEFE BODEGA FORESTAL	467	372	747
12	JEFE VENTAS	747	900	1195
13	JEFE SISTEMAS	526	1200	842
14	JEFE PRODUCCION	535	700	856
15	JEFE PATIO	443	350	709
16	JEFE MATERIAS PRIMAS	308	380	493
17	JEFE MANTENIMIENTO	504	1000	806
18	JEFE BODEGA REPUESTOS	485	372	776
19	JEFE ASEGURAM.DE CALIDAD	593	900	949
20	CAJERA	222	335	355
21	CONTADOR GENERAL	721	700	1154
22	SUBCONTADOR COSTOS	584	475	934
23	SUBCONTADOR GENERAL	667	500	1067
24	SUPERVISOR DE VENTAS	478	750	765
25	TRABAJADORA SOCIAL	270	420	432
26	ASIST. COMPRAS Y LOGISTICA	460	550	736
27	ASIST. COMERCIO EXTERIOR	415	420	664
28	ASIST. CONTABILIDAD	594	300	950
29	ASIST. CONTABILIDAD COSTOS	421	275	674
30	ASISTENTE BODEGA CENTRAL	432	210	691
31	ASISTENTE NOMINA	298	420	477
32	ASISTENTE PERSONAL	450	350	720
33	ASISTENTE SISTEMAS	344	650	550
34	ASISTENTE BODEGA FORESTAL	315	210	504
35	ASISTENTE DE VENTAS	416	225	666
36	SECRETARIA DE PRESIDENCIA	20	335	32
37	SECRETARIA DEP. FORESTAL	318	250	509
38	SECRETARIA PRODUCCION	222	210	355
39	SECRETARIA COMERCIO EXTERIOR	379	280	606
	TOTAL	19773	31839	31637

Valor del Punto

€ X	31839
€ Y	19773

GRAFICO 1.10

GRAFICO COMPETENCIAS



3.9 RESUMEN COMPARTIVO DE LOS CUATRO MÉTODOS

CUADRO 1.5

Esquema General del Proceso

JERARQUIZACION	EVALUACION	COMPARACION	PUNTOS
Forma de relacionar los trabajos	Forma de relacionar los trabajos	Forma de relacionar los trabajos	Forma de relacionar los trabajos
Los trabajos se ordenan de acuerdo con la realtiva dificultad o valor para la empresa, definiéndose a veces grados de después de ordenar los trabajos.	Los trabajos se asignan a grados determinados que se definen arbitrariamente antes de la valoración.	Los trabajos se relacionan por comparación de factores. Los valores puntos se estiman después del análisis de trabajos clave, estableciéndose la puntuación por comparación.	Los trabajos se relacionan por análisis de factores. Se selecciona un cierto número de factores para su aplicación a un número limitado de tipos de trabajo. Se predetermina valores (puntos) previamente y grado de cada factor, se expresa mediante una definición.

3.10 CONDICIONES QUE SE JUSTIFICAN LA ELECCION DE UN DETERMINADO SISTEMA

Los sistemas de Jerarquización y Clasificación encuentran su campo de aplicación principal en empresas pequeñas, que no tienen un número grande de trabajos ni una organización compleja. En ellas es más fácil encontrar personas que conozcan bien todos los trabajos, y de este modo, al poderse conjugar las opiniones de un mayor grado de exactitud que en una empresa más grande.

La principal ventaja de estos sistemas en una empresa pequeña es que son poco costosos y fáciles de comprender y aplicar.

Si nos referimos a que sistema elegir entre los tres restantes decimos que el de Puntos ya que nos conducirá a mejores resultados, esto no desfavorece al Sistema de Comparación, sin embargo debido a que se tienen más comprensión acerca del sistema elegido se pretende que la tarea a realizar será la implantación del mismo.

CAPITULO IV

VALORACION DE CARGOS POR COMPETENCIAS

4.1 DESCRIPCIÓN

La valoración de cargos es el proceso mediante el cual la organización examina el grado de impacto y relevancia que tiene cada uno de los cargos en el logro de los objetivos centrales de la organización. Usualmente este examen se traduce en una valoración que asigna una puntuación o “peso” a cada uno de los cargos. Conocido el peso de los cargos y el presupuesto salarial de la organización, resulta relativamente sencillo asignar el correspondiente salario básico a cada uno de los cargos valorados.

La valoración de cargos es una actividad que está inmersa en la llamada “administración salarial”, de manera que la valoración de cargos por sí misma no es el único procedimiento para manejar salarios o establecer una estructura salarial, sino que debe insertarse dentro de un marco general de políticas salariales que establezcan los criterios de gestión salarial en la organización.

La valoración tiene por finalidad fijar el componente básico del salario, es decir aquel componente que paga por el tipo de trabajo y la responsabilidad asignada a un puesto.

Existen dos tipos generales de métodos para valorar los cargos: métodos cualitativos (jerarquización y categorías predeterminadas) y métodos cuantitativos (comparación de factores, sistema de puntos, perfiles y escalas guías de Hay, sistema puntos de Hay y porcentaje de Turner). Todos ellos tienen por finalidad asegurar la llamada “equidad interna”, que en su forma más general dice: “a igual trabajo y responsabilidad, igual salario”. Por otro lado, los niveles salariales también deben sopesarse respecto al salario que el mercado paga a distintos cargos. Esto es lo que se denomina “equidad externa”. Conocido el nivel de los salarios en el mercado (equidad externa) y valorados los puestos de la organización (equidad interna), es posible establecer una estructura salarial equitativa (Pereda & Berrocal, 1999).

4.2 ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN VALORACION

Hasta aquí se han comentado las características tradicionales de los sistemas de valoración de cargos. La pregunta es: ¿en qué consiste la valoración de cargos por competencias?

Para responder esta pregunta es necesario tener presente la naturaleza de los factores de valoración.

En rigor, los factores de valoración son escalas para calificar la importancia o relevancia de un cargo para la organización. Puesto que la valoración de cargos establece el componente básico del salario (componente que paga por el tipo de trabajo y por el nivel de responsabilidad), las mejores escalas de calificación son aquellas que examinan la naturaleza del trabajo asignado y el grado de responsabilidad o autoridad conferido a un puesto.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos por competencias, los cargos también pueden ser valorados en función del nivel o grado de desarrollo de las competencias requeridas. Después de todo, un cargo con altos niveles de responsabilidad, requiere asimismo altos niveles de desarrollo de competencias. Mientras más relevante el cargo para la organización, más críticas las competencias requeridas.

Por tanto, se pueden distinguir dos tipos de factores o escalas de valoración:

- ❖ Factores tradicionales de valoración.
- ❖ Factores de valoración por competencias.

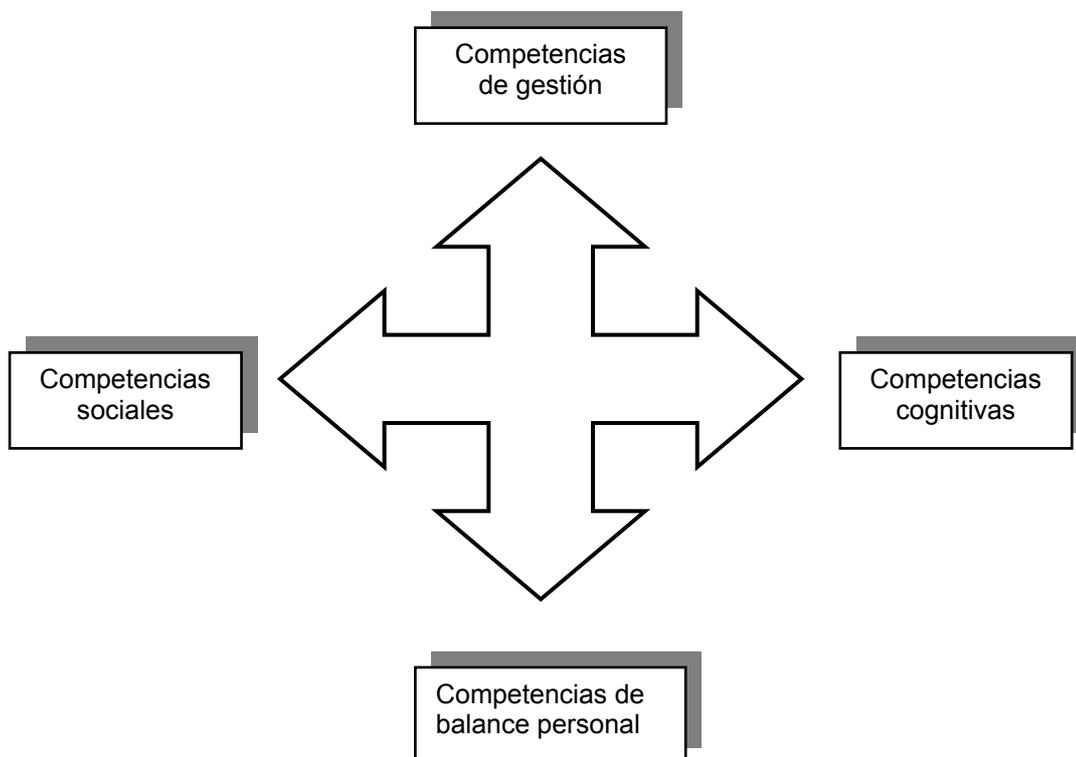
Los factores tradicionales examinan las dimensiones relativas al tipo de trabajo y el nivel de responsabilidad de los cargos. Los factores por competencias examinan los niveles de desarrollo requeridos por las competencias de cada cargo.

Estos dos tipos de factores de valoración (tradicionales y de competencias) se los propone no como dos enfoques contrapuestos, sino más bien complementarios. Mientras que los factores tradicionales valoran la naturaleza y las características del trabajo asignado a los puestos, los factores por competencias examinan los requerimientos de los cargos en términos de competencia y habilidad.

Con el afán de especificar aquellas competencias que pudieran convertirse en factores de valoración, a continuación se presenta, en primer lugar, una estructura dimensional para agrupar las posibles competencias de valoración. La estructura intenta organizar y balancear los tipos de competencias que deberían tomarse en cuenta para una valoración de cargos por competencias.

GRAFICO 1.6

ESQUEMA DE COMPETENCIAS



Tipos de competencias para valoración

- ❖ **Competencias de gestión:** competencias necesarias para la gestión de sistemas y componentes organizacionales.
- ❖ **Competencias de balance personal:** competencias necesarias para el manejo de las propias emociones y sentimientos.
- ❖ **Competencias sociales:** competencias para interactuar con los demás.
- ❖ **Competencias cognitivas:** competencias relativas al procesamiento y manejo mental de datos e informaciones.

A continuación se detallan las competencias que conforman cada grupo. Si bien las competencias que conforman cada grupo no son exhaustivas, se presentan aquellas que pudieran ser las más útiles en procesos de valoración.

CUADRO 1.6

GRUPOS DE COMPETENCIAS PARA VALORACIÓN

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Competencias de gestión	Competencias de balance personal	Competencias sociales	Competencias cognitivas
Planificación Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Iniciativa Hacer más allá de lo formalmente requerido.	Trabajo en equipo Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	Análisis Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.
Organización Crear entornos funcionales.	Autocontrol Controlar las propias emociones en situaciones de estrés, presión e incertidumbre.	Asertividad / firmeza Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	Innovación / creatividad Desarrollar formas creativas para abordar una cuestión o resolver un problema.
Dirección Dirigir el trabajo de los demás.	Flexibilidad Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	Negociación Reunir a varias personas para lograr acuerdos o reconciliar diferencias.	Conocimiento organizacional Conocer la organización y su naturaleza.
Control Controlar el avance del trabajo y los resultados.	Persistencia Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos.	Persuasión Persuadir para que los demás vean las cosas de manera diferente.	Solución de problemas organizacionales Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.
	Aprendizaje continuo Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	Orientación de servicio Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	
		Construcción de relaciones Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	

A continuación se presentan las tablas descriptivas de factores (competencias) y grados.

GRUPO 1

COMPETENCIAS DE GESTION

FACTOR: PLANIFICACIÓN

Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.

Grados	Definición
1	No realiza actividades de planificación.
2	Realiza planificaciones micro, relativas a las tareas inherentes de su cargo.
3	Planifica el trabajo de otros cargos sin llegar a afectar a una área o departamento.
4	Realiza planificaciones estratégicas de áreas o departamentos.
5	Participa en la planificación estratégica de la organización.

FACTOR: ORGANIZACIÓN

Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.

Grados	Definición
1	Efectúa su trabajo de acuerdo a las funciones y procesos establecidos.
2	Efectúa su trabajo de acuerdo a las funciones y procesos establecidos, aunque tiene la posibilidad de modificar o adaptar ciertas rutinas de trabajo que afectan únicamente a su propio puesto.
3	Bajo supervisión puede establecer o proponer procedimientos para realizar el trabajo. Cierta discrecionalidad para manejar o asignar recursos menores.
4	Maneja y asigna recursos para una área o departamento. Puede organizar el trabajo de las personas de una área o departamento.
5	Asigna recursos a cualquier área de la organización. Aprueba el diseño de funciones, procesos y estructuras para todos los niveles de la organización.

FACTOR: DIRECCIÓN

Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.

Grados	Definición
1	No supervisa a personal.
2	Supervisa el trabajo de dos o tres cargos de bajo nivel jerárquico.
3	Supervisa el trabajo de las personas de una área o departamento.
4	Supervisa el trabajo de los responsables de las áreas o departamentos.
5	Supervisa el trabajo de los máximos responsables de las áreas de más alto nivel de la organización.

FACTOR: CONTROL

Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.

Grados	Definición
1	No tiene actividades de control.
2	Controla el avance o los resultados de las propias tareas del puesto como parte integral de sus funciones.
3	Controla el cumplimiento de las tareas y resultados de cargos de un nivel jerárquico menor.
4	Controla el cumplimiento de las tareas y resultados de una área o departamento.
5	Controla el trabajo de todas o la mayoría de las áreas mediante procedimientos estandarizados de monitoreo y auditoría.

GRUPO 2

COMPETENCIAS DE BALANCE PERSONAL

FACTOR: INICIATIVA

Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.

Grados	Definición
1	El cargo demanda cumplir estrictamente los procedimientos establecidos. Debido a la naturaleza del puesto, no es conveniente que el ocupante realice aportes a su trabajo.
2	Iniciativa básica: el desempeño del cargo puede mejorarse con cierta iniciativa. La iniciativa en este nivel afecta únicamente al cargo.
3	Iniciativa moderada: la presencia de iniciativa puede tener efectos positivos en uno o varios cargos.
4	Alta iniciativa: el desempeño del cargo puede resultar significativamente mejorado por la iniciativa del ocupante. La iniciativa en este nivel puede afectar los resultados de una área o departamento.
5	Máxima iniciativa: el nivel de rendimiento y resultados depende básicamente de las iniciativas laborales del ocupante. La iniciativa en este nivel puede afectar los resultados de toda la organización.

FACTOR: AUTOCONTROL

Controlar las propias emociones en situaciones de estrés, presión e incertidumbre.

Grados	Definición
1	Bajo autocontrol: el cargo opera en un entorno psicológico libre de presión e incertidumbre.
2	Cierto autocontrol: el cargo opera en un entorno que en general tiene bajos niveles de estrés y presión.
3	Autocontrol moderado: el cargo labora en un ambiente donde existe un nivel constante de presión, estrés e incertidumbre.
4	Alto autocontrol: el cargo labora en un ambiente donde existe un nivel constante y elevado de presión, estrés e incertidumbre.
5	Máximo autocontrol: el cargo está expuesto a condiciones de máximo estrés, presión e incertidumbre, de manera constante.

FACTOR: FLEXIBILIDAD

Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.

Grados	Definición
1	No requiere: el cargo trabaja constantemente en un mismo tipo de ambiente con el mismo tipo de personas o grupos.
2	Cierta flexibilidad: trabajo efectuado en un mismo tipo de ambiente y con el mismo tipo de personas aunque ocasionalmente debe afrontar nuevos entornos o personas.
3	Flexibilidad moderada: si bien el trabajo tiende a realizarse en un mismo tipo de entorno laboral y con el mismo tipo de personas, labora con cierta frecuencia en otros entornos y debe tratar con variedad de personas o grupos.
4	Alta flexibilidad: el cargo opera en ambiente laborales múltiples y con variedad de personas y grupos.
5	Máxima flexibilidad: el cargo requiere trabajar con cualquier tipo de personas, grupos y en cualquier tipo de ambientes entornos de manera frecuente.

FACTOR: PERSISTENCIA

Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos.

Grados	Definición
1	Mínima persistencia: la obtención de resultados no depende del nivel de persistencia del ocupante.
2	Poca persistencia: la obtención de resultados depende en alguna medida del nivel de persistencia del ocupante.
3	Persistencia moderada: la obtención de resultados depende de un nivel moderado de persistencia del ocupante.
4	Alta persistencia: la obtención de resultados depende de un alto nivel de persistencia del ocupante.
5	Máxima persistencia: la obtención de resultados de impacto depende principalmente de la persistencia del ocupante.

FACTOR: APRENDIZAJE CONTINUO

Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.

Grados	Definición
1	El cargo no requiere actualizaciones frecuentes de conocimientos y destrezas.
2	El cargo requiere actualizaciones esporádicas o infrecuentes de conocimientos y destrezas.
3	El cargo requiere con cierta frecuencia actualizaciones de conocimientos y destrezas.
4	El cargo requiere con mucha frecuencia actualizar conocimientos y destrezas.
5	El cargo requiere actualizaciones continuas de conocimientos y destrezas a fin de mantener los niveles de desempeño y competitividad.

GRUPO 3

COMPETENCIAS SOCIALES

FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO

Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.

Grados	Definición
1	El cargo requiere trabajar de manera individual.
2	El cargo requiere trabajar con otros aunque no necesariamente de manera coordinada.
3	El cargo requiere trabajar con otros y coordinar algunas actividades con los demás.
4	El cargo requiere trabajar con otros. Usualmente es necesario coordinar la mayoría de las actividades con los demás.
5	El trabajo se realiza todo el tiempo en contextos de equipo y requiere permanente coordinación de las tareas con los demás.

FACTOR: ASERTIVIDAD / FIRMEZA

Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.

Grados	Definición
1	El cargo no requiere hacer cumplir las políticas y reglas institucionales.
2	El cargo requiere defender ciertos procedimientos / políticas de menor importancia.
3	El cargo requiere vigilar el cumplimiento de normas y reglamentos por parte de otras posiciones.
4	El cargo requiere vigilar el cumplimiento de normas y reglamentos por parte de una área o departamento.
5	El cargo requiere velar por el cumplimiento de normas y reglamentos, y defender los intereses institucionales interna y externamente a la organización.

FACTOR: PERSUASIÓN

Persuadir para que los demás vean las cosas de manera diferente.

Grados	Definición
1	No realiza actividades de persuasión o influencia.
2	Esporádicamente tiene que persuadir a otras en temas de poca importancia.
3	Ejerce con cierta frecuencia actividades de persuasión para lograr apoyo a las propuestas / planes.
4	La persuasión es una de las tareas frecuentes del cargo. De ella depende el logro de algunos objetivos.
5	El logro de resultados depende principalmente de la habilidad de persuadir e influenciar a los demás.

FACTOR: ORIENTACION DE SERVICIO

Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

Grados	Definición
1	El cargo no requiere asistir las necesidades de otros.
2	El cargo requiere asistir o ayudar a otros de manera infrecuente.
3	El cargo requiere asistir o ayudar a otros con cierta regularidad.
4	El cargo dedica gran cantidad de tiempo a asistir o ayudar en los demás en la satisfacción de sus necesidades.
5	Las principales actividades del cargo están orientadas principalmente a ayudar y asistir las necesidades de los demás.

FACTOR: CONSTRUCCION DE RELACIONES

Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.

Grados	Definición
1	El cargo no requiere establecer una red de contactos de trabajo.
2	El cargo requiere establecer una red básica de contactos de trabajo.
3	El cargo requiere establecer una red más o menos amplia de contactos, especialmente en el ámbito interno de la organización.
4	El cargo requiere establecer una red amplia de contactos internos y en alguna medida externos.
5	El cargo requiere establecer una red amplia de contactos internos y externos a la organización.

GRUPO 4

COMPETENCIAS COGNITIVAS

FACTOR: ANÁLISIS

Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.

Grados	Definición
1	El cargo no efectúa labores de análisis de datos.
2	El cargo analiza datos sencillos de manera infrecuente.
3	El cargo analiza algunas veces datos de dificultad moderada.
4	El cargo analiza datos de manera regular. La datos a analizar pueden ser complejos.
5	El cargo se dedica fundamentalmente al análisis de datos e informaciones complejas con la finalidad de detectar tendencias, relaciones y patrones.

FACTOR: INNOVACIÓN / CREATIVIDAD

Desarrollar formas creativas para abordar una cuestión o resolver un problema.

Grados	Definición
1	El cargo no requiere elaborar soluciones innovadoras.
2	El cargo requiere de manera infrecuente plantear soluciones innovadoras que afectan únicamente a las tareas del puesto.
3	El cargo requiere plantear con cierta frecuencia soluciones innovadoras que pueden afectar las tareas o resultados una área o departamento.
4	La innovación frecuente es uno de los elementos necesarios para desempeñar el cargo.
5	Los resultados que genera el cargo dependen principalmente de un alto grado de innovación y creatividad.

FACTOR: CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Conocer la organización y su naturaleza.

Grados	Definición
1	El cargo puede desempeñarse con un conocimiento básico o general de la organización.
2	El cargo requiere conocer con cierto detalle las características del área o departamento donde está inmerso.
3	El cargo requiere conocer detalladamente las características del área o departamento al igual que un conocimiento general sobre los productos y servicios de la institución.
4	El cargo requiere un conocimiento detallado de todas las áreas y los productos y servicios de la institución.
5	El cargo requiere un conocimiento amplio y detallado de las áreas al igual que los productos y servicios de la institución. Requiere comprender la naturaleza del negocio y las características del entorno en donde la organización opera.

FACTOR: SOLUCION DE PROBLEMAS

Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.

Grados	Definición
1	El cargo soluciona problemas sencillos para los cuales existen procedimientos establecidos.
2	Los problemas que soluciona el cargo son en general sencillos y en la mayoría de los casos con soluciones previstas.
3	El cargo soluciona problemas de dificultad moderada. En pocos casos tiene que afrontar problemas no rutinarios.
4	El cargo soluciona problemas que tienden a tener un alto nivel de complejidad. Muchos de los problemas no tienen rutinas previstas de solución.
5	El cargo afronta constantemente problemas difíciles para los cuales no existen rutinas previstas de solución.

4.3 PROCEDIMIENTO DE LA VALORACIÓN POR COMPETENCIAS

En primer lugar se deberá establecer la escala de valoración. Las escalas más usadas son de base: 100, 500 ó 1000 puntos.

Establecida la escala, el siguiente paso será escoger los factores de valoración. Como se mencionó se puede hacer una combinación de factores tradicionales y factores de competencias. Cuando se seleccionen los factores de competencias es altamente recomendable escoger factores que representen los cuatro tipos generales de competencias.

Seleccionados los factores procede la ponderación de los mismos. La ponderación consiste en repartir el total de puntos de la escala (100, 500 ó 1000) a los factores seleccionados. La ponderación tiene que basarse en un cuidadoso análisis de la relevancia de los factores para la organización.

Realizada la ponderación de los factores se procederá a dividir las ponderaciones por el número de grados a efectos de establecer una progresión por cociente.

Establecidos estos parámetros el sistema de valoración está listo. Lo que procede ahora es que los responsables de la valoración califiquen los cargos según los factores escogidos.

Valorados los cargos se procederá a estimar los nuevos salarios básicos.

CUADRO 1.7

CUADRO DE VALORACION DE PUNTOS POR COMPETENCIAS

VALORACION POR COMPETENCIAS

FACTORES	PORCENTAJE	PUNTOS	No. GRADOS	No. GRADOS				
				1	2	3	4	5
PLANIFICACION	9	90	5	9	29	50	70	90
ORGANIZACIÓN	8	80	5	8	26	44	62	80
DIRECCION	7	70	5	7	23	39	54	70
CONTROL	6	60	5	6	20	33	47	60
INICIATIVA	7	70	5	7	23	39	54	70
FLEXIBILIDAD	6	60	5	6	20	33	47	60
APRENDIZAJE CONTINUO	8	80	5	8	26	44	62	80
TRABAJO EN EQUIPO	9	90	5	9	29	50	70	90
ASERTIVIDAD / FIRMEZA	9	90	5	9	29	50	70	90
CONSTRUCCION DE RELACIONES	7	70	5	7	23	39	54	70
ANÁLISIS	9	90	5	9	29	50	70	90
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	8	80	5	8	26	44	62	80
SOLUCION DE PROBLEMAS	7	70	5	7	23	39	54	70
TOTAL	100	1000						

MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGOS

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. **NOMBRE DEL CARGO:** PRESIDENTE
2. **SUPERVISA A:** Asistente de Presidencia, Gerente de Producción, Jefe de Aseguramiento de la Calidad, Jefe de Mantenimiento, Gerente de Comercio Exterior, Jefe de Ventas Nacionales, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Financiero, Contador General, Contador de Costos, Secretaria de Presidencia.
3. **REPORTA A:** DIRECTORIO, JUNTA DE ACCIONISTAS
4. **FUNCIONES:**
 - a) Administra los negocios sociales
 - b) Representa a la Compañía en juicios y fuera de ellos
 - c) Dispone de sanciones de acuerdo a los reglamentos internos de la compañía.
 - d) Manifiesta el Presupuesto anual y lo somete a la aprobación del Directorio.
 - e) Designa empleados y jornaleros, separarlos, destituirlos, reemplazarlos.
 - f) Informa al Directorio en sus sesiones acerca de la marcha de las operaciones sociales.
 - g) Proporciona a los comisarios los correspondientes informes y estados contables cada seis meses en el tiempo que lo solicite.
 - h) Actúa de Secretario de la Junta General de Accionistas y del Directorio.
 - i) Custodia los Libros de Cuentas de la Junta General y del Directorio y de Registro de Acciones y Traspasos.
 - j) Somete a la Junta General de Accionistas el informe de actividades
 - k) Planea, elabora, implementa, y da seguimiento al plan estratégico de la empresa, visión y misión empresariales, así como la Política de Calidad, Ambiental **y de Seguridad BASC**, los sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental **y de Seguridad BASC**.
 - l) Coordina y controla cada una de las áreas de la empresa.
 - m) Establece principios, políticas y organización de la compañía.
 - n) Preside reuniones gerenciales de la empresa.
 - o) Convoca y preside las reuniones para la revisión de los Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental **y Gestión en Control y Seguridad BASC**.
 - p) Informa al Directorio sobre los resultados anuales obtenidos en el aspecto financiero, crecimiento, volumen de ventas, posicionamiento en el mercado, estrategias de la competencia, proyectos y previsiones respecto a los recursos industriales y forestales.
 - q) Orienta, dirige, e implementa las operaciones y actividades funcionales o administrativas de la empresa.
 - r) Crea, evalúa y analiza nuevos proyectos y sus correspondientes estudios de factibilidad.
 - s) Programa y aprueba el Presupuesto Empresarial a corto y largo plazo.
 - t) Toma decisiones con relación a los precios de los productos que se producen en la empresa

- u) Mantiene una correcta aplicación de políticas sobre contratos de personal, despidos, ascensos, administración de salarios y reclamos del personal.
- v) Establece políticas y planifica las finanzas de la compañía a mediano y largo plazo.

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior, en Administración de Empresas

5.2 EXPERIENCIA: 5 años en cargos en cargos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Administración Financiera, producción, recursos humanos, recursos forestales, Ventas

5.4 COMPETENCIAS: Planificación, organización, dirección y control, negociación, toma de decisiones, solución de problemas, relaciones interpersonales.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:

Es responsable sobre las ventas de la empresa. Tiene autoridad en procesos y recursos de la empresa.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: SUB GERENTE GENERAL

2. SUPERVISA A: Gerente de Producción, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Comercio Exterior, Gerente Forestal, Jefe Aseguramiento de Calidad, Jefe de Ventas, Jefe de Sistemas .

3. REPORTA A: PRESIDENTE

4. FUNCIONES:

- a) Valora la eficiencia de la operación tomada en conjunto,
- b) Diagnostica, interpreta y dirige tanto las decisiones a largo plazo como la operación diaria.
- c) Ayuda al Presidente a manejar el negocio, articula, implementa y define metas y objetivos de la compañía.
- d) Evalúa las estrategias y alternativas del negocio e integra apropiadamente los departamentos de la compañía.
- e) Planifica las operaciones a largo plazo
- f) Dirige al personal de la gerencia media
- g) Asegura la interrelación y coordinación de todos los departamentos.
- h) Controla el desarrollo de la producción del personal y del capital de trabajo
- i) Analiza, recomienda la sensibilidad del mercado y producto Plywood
- j) Maneja el flujo de efectivo
- k) Controla las ventas y la satisfacción del cliente
- l) Controla la continuidad y calidad del producto.

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior Maestría en Administración y Finanzas

5.2 EXPERIENCIA: 5 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Áreas de macro y micro economía, dirección de personal análisis cuantitativo, finanzas corporativas, costos y toma de decisiones.

5.4 COMPETENCIAS: Toma de decisiones, Manejo de relaciones interpersonales, comunicación verbal y escrita, liderazgo y administración, paquetes informáticos.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:

Responsable de la satisfacción del cliente interno y externo. Información a la Presidencia, resultados y estrategia del negocio.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. **NOMBRE DEL CARGO:** GERENTE DEL DEPARTAMENTO FORESTAL
2. **SUPERVISA A:** Jefe Bodega Forestal, Asistente de Bodega Forestal, Secretaria.
3. **REPORTA A:** PRESIDENTE
4. **FUNCIONES:**
 - a) Manejo del departamento forestal: extracción de materia prima desde los bosques hasta el ingreso a la empresa; plantaciones y manejo de bosques en forma sustentable.
 - b) Supervisa el cumplimiento de presupuestos
 - c) Supervisa y controla las actividades de mantenimiento a la maquinaria forestal
 - d) Supervisa que se realicen los trabajos de reforestación y manejo forestal
 - e) Aprueba la compra de repuestos y todo tipo de facturas
 - f) Coordina y aprueba la compra de repuestos al exterior
 - g) Recorre la planta para verificar el adecuado funcionamiento de la maquinaria
 - h) Informa de las actividades y funcionamiento del departamento forestal a la Presidencia (semanalmente)
 - i) Maneja y supervisa la empresa en ausencia del Presidente
 - j) Cumple con funciones asignadas por el jefe inmediato
 - k) Supervisa el cumplimiento de presupuesto forestal y otras en caso de que sea necesario
 - l) Supervisa y coordina la conformidad de la administración y operaciones forestales con lo establecido en el SGA.
 - m) **Encargado de aprobar cualquier actualización en el Manual del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.**
5. **REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 **EDUCACION:** Superior en el área Forestal, Agronomía, Administración
 - 5.2 **EXPERIENCIA:** 5 años en puestos similares
 - 5.3 **CONOCIMIENTOS:** Áreas forestales, planificación de proyectos, manejo de personal.
 - 5.4 **COMPETENCIAS:** Relaciones interpersonales. Toma de decisiones. Visión a futuro sobre el desempeño de la empresa y por departamentos, manejo de personal, computación.
6. **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:**

Sobre el incremento de precios por madera, transporte, tableros y subproductos. Sobre compra de nuevos activos. Es responsable de asegurar que las operaciones forestales se cumplan conforme establece el SGA.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. **NOMBRE DEL CARGO:** GERENTE FINANCIERO
2. **SUPERVISA A:** CONTADOR GENERAL, SUB CONTADOR GENERAL, SUBCONTADOR DE COSTOS, ASISTENTES DE CONTABILIDAD, ASISTENTES DE COSTOS, CAJERA
3. **REPORTA A:** SUB GERENTE GENERAL, PRESIDENTE
4. **FUNCIONES DE GESTION:**

Planificación.- Cuantificación e interpretación de los efectos sobre la compañía de transacciones y otros eventos económicos. La responsabilidad sobre la planificación, que incluye aspectos estratégicos y operativos, requiere que, para facilitar la planeación, se provea de información cuantitativa histórica y prospectiva. Incluye la participación en el desarrollo de métodos de planificación, la colocación de metas obtenibles, y la elección de medios apropiados para controlar el progreso hacia esas metas.

Evaluación.- Juzgar las implicaciones de sucesos históricos y esperados y ayudar a escoger el curso óptimo de acción. La evaluación incluye la interpretación de datos en cuanto a tendencias y relaciones. Debe comunicar con efectividad y oportunamente las conclusiones derivadas de tales análisis.

Control.- Asegurar la integridad de la información operativa en lo que concierne a actividades de la compañía y sus recursos; verificar y medir el desempeño e inducir cualquier acción correctiva que se requiera para volver la actividad a su curso normal. Proveer información a los ejecutivos que operan en áreas funcionales, previa autorización de la sub-gerencia general, quienes pueden hacer uso de ella para lograr el desempeño deseado.

Asegurar el cuidado de los recursos.- Implementar un sistema de información en línea con las responsabilidades de la organización. Este sistema de información contribuirá al uso eficaz de los recursos y a la evaluación del desempeño de la gerencia. La transmisión de las metas y objetivos de la

Gerencia a toda la compañía en forma de obligaciones asignadas es una base para identificar la responsabilidad. Proveer mejoras continuas al sistema contable y de información que acumulará e informará los ingresos, gastos, activos, pasivos, e información relativa cuantificada a los gerentes.

Información externa.- Revisión de los informes financieros con base en principios de contabilidad generalmente aceptados, u otras bases apropiadas, para terceros tales como accionistas, acreedores y agencias reguladoras. Participar en el proceso de desarrollo de los principios de contabilidad que servirán de base para el informe externo.

5. FUNCIONES PRINCIPALES:

Las funciones del GAF son como se indica a continuación:

- 1) Coordinar y mantener un plan integrado para el control de las operaciones. Tal plan proveerá costos industriales para la planificación y control, presupuestos de gastos,

pronósticos de ingresos, planificación de utilidades, y programas de inversión y financiación de activos, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

2) Medir el desempeño contra los planes de operación e informar e interpretar los resultados de operación a todos los niveles de gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de sistemas y registros de contabilidad, la consulta para la determinación de la política contable, y la compilación de registros estadísticos según se requiera.

3) Medir e informar sobre la validez de los objetivos de la compañía y sobre la eficacia de sus políticas, de su estructura de organización, y de los procedimientos para lograr estos objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsables por la política o por su acción en lo que concierne a cualquier fase de la operación de la compañía que se relacione con el desempeño de esta función.

4) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la obtención de los objetivos de la compañía. Esta función incluye la evaluación continua de fuerzas sociales y económicas según afecten a las operaciones de la compañía.

5) Proveer protección para el activo de la compañía. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y de auditoría, y la fijación de una apropiada cobertura de seguros.

6) Forestal: (a) Control mensual de los planes de manejo para asegurar la razonabilidad de los saldos pendientes de amortización; (b) Análisis mensual de saldos de madereros y cuentas conexas; (c) Análisis mensual comparativo de costos de mantenimiento de equipo forestal, incluyendo la implementación y control de la "hoja de vida" de la máquina; (d) visitas a las zonas a discreción de la gerencia con el fin de conciliar los registros administrativos contra la operación forestal.

7) Control diario sobre los costos de repuestos de maquinaria tanto forestal como de la planta, incluyendo el análisis por edades de existencias. Participación activa en todos los inventarios físicos de la empresa tanto en la planta como en las zonas forestales.

8) En relación con compras: (a) Llegar a tener un conocimiento del producto o servicio que requiera la empresa junto con su mejor método para hacerlo. (b) Conocimiento de la planta y de todos los procesos y subsistemas que operan en la misma con el fin de optimizar las compras de bienes y servicios. (c) Aseguramiento de la calidad y cantidad de envíos realizados por proveedores de

materiales, partes o piezas muy especiales. (d) Canalizar adecuadamente los reclamos por atrasos y calidad no adecuada. (e) Conocimiento de las normas de derecho atinentes a contratos de compra – venta. (f) Conocimiento general del mercado. (g) Operación de computadoras, para apoyo de la propia gestión. (h) Conocimiento de los factores de productos y servicios adquiridos que inciden en el costo de fabricación.

9) Comercio exterior: Aprender a desempeñarse con idoneidad, tanto en el ámbito público como privado, en funciones de exportación, importación, y servicios del comercio internacional, asumiendo el compromiso de disposición permanente de mejoramiento y superación. Desarrollar capacidad de liderazgo y toma de decisiones basados en políticas de la empresa y requerimientos del cliente internacional.

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en el área Forestal, Agronomía, Administración

5.2 EXPERIENCIA: 5 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Áreas forestales, planificación de proyectos, manejo de personal.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales. Toma de decisiones. Visión a futuro sobre el desempeño de la empresa y por departamentos, manejo de personal, computación.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:

Sobre el incremento de precios por madera, transporte, tableros y subproductos. Sobre compra de nuevos activos. Es responsable de asegurar que las operaciones forestales se cumplan conforme establece el SGA.

Para cumplir con los objetivos debe aceptar ciertas responsabilidades importantes como establecer y mantener las técnicas y prácticas necesarias para proveer información esencial a la gerencia. Las responsabilidades son las siguientes:

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. **NOMBRE DEL CARGO:** GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
2. **SUPERVISA A:** ASISTENTE DE PERSONAL, ASISTENTE DE NOMINA, TRABAJADORA SOCIAL.
3. **REPORTA A:** PRESIDENTE
4. **FUNCIONES:**
 - a) Planea, organiza y ejecuta políticas de selección de personal y capacitación
 - b) Interviene en la solución de problemas laborales
 - c) Vela por el mantenimiento de una alta moral de los trabajadores, controlando que no existan puntos de fricción entre estos y la empresa.
 - d) Planea, diseña y controla la ejecución de programas de inducción de personal administrativo, capacitación entrenamiento y desarrollo
 - e) Desarrolla programas de sugerencias y motivación al personal
 - f) Coordina la utilización de carteleras
 - g) Coordina, dirige y controla la ejecución y aplicación de leyes laborales, Reglamento Interno de Trabajo, Seguridad Industrial, Seguridad física de la empresa
 - h) Participa en programas de ejecución de evaluación del desempeño
 - i) Asesora en nombramientos, traslados o ascensos necesarios
 - j) Realiza investigaciones de salarios en empresas similares
 - k) Organiza reuniones de cliente interno y comunicación de normas de calidad
 - l) Supervisa los servicios de transporte, comedor y otros
 - m) **Responsable de cumplir con los procedimientos establecidos en la Lista Maestra de Control de Documentos Internos del Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC para este cargo.**
 - n) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
5. **REQUISITOS MINIMOS:**
 - 5.1 **EDUCACION:** Superior, Psicólogo Industrial, Administración de Personal o afín.
 - 5.2 **EXPERIENCIA:** 3 años en puestos similares
 - 5.3 **CONOCIMIENTOS:** Leyes Laborales, Seguridad Industrial, Contrato colectivo, Políticas empresariales, descripción de puestos, Reclutamiento, Selección, Inducción y contratación de Personal, Capacitación, Nómina, Jubilaciones
 - 5.4 **COMPETENCIAS:** Relaciones interpersonales.
6. **ESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsable sobre la disponibilidad, desarrollo y productividad del personal. Supervisión de las actividades de Trabajo Social y sobre el bienestar de los trabajadores. Sobre información confidencial. Autoridad para tomar medidas disciplinarias, para supervisar y controlar el cumplimiento de políticas aprobadas.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

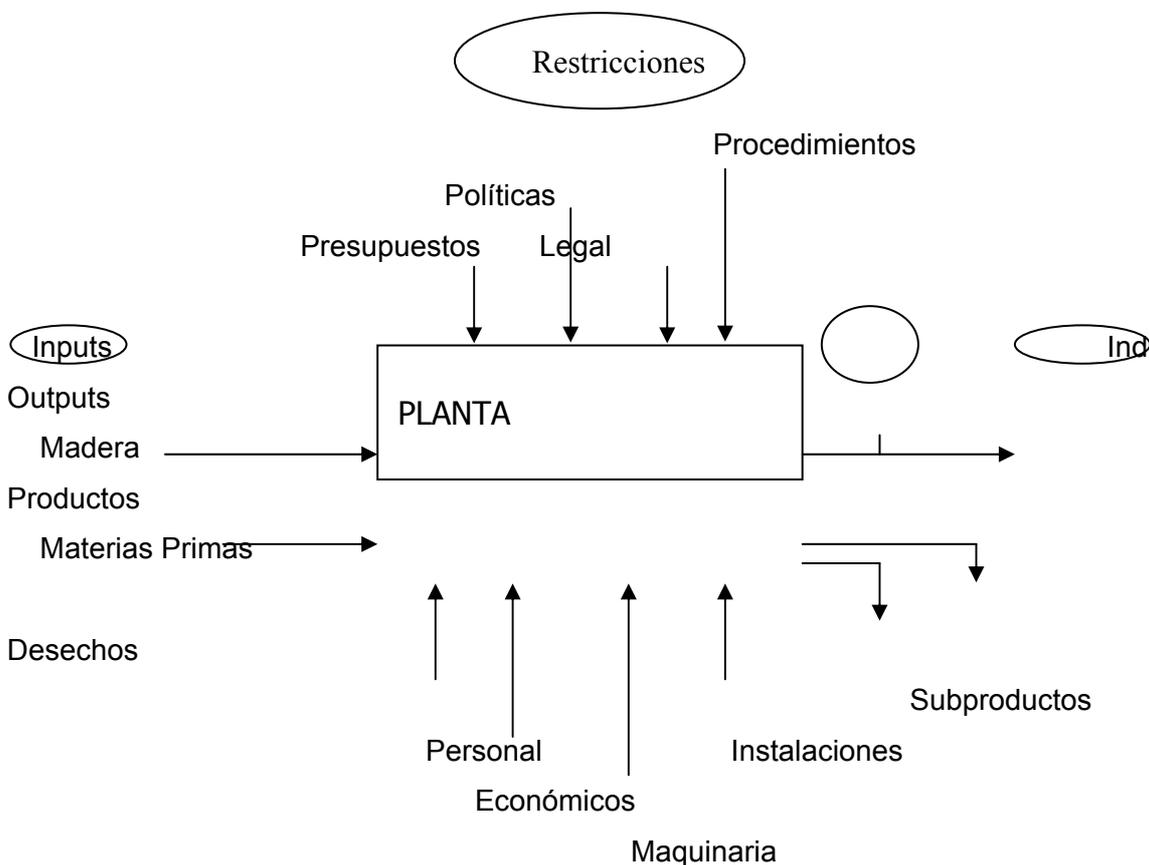
1. NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE PRODUCCION

2. SUPERVISA A: JEFE DE PRODUCCIÓN, JEFE DE PATIO, JEFE DE BODEGA DE TABLEROS, JEFE DE MATERIAS PRIMAS, SECRETARIA, JEFE DE MANTENIMIENTO, JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, JEFE DE BODEGA DE REPUESTOS.

3. REPORTA A: SUBGERENTE GENERAL, PRESIDENTE

4. FUNCIONES:

- a) Elabora el presupuesto de producción para cada año.
- b) Administra la planta de acuerdo al siguiente esquema.



- c) Formula, implanta y evalúa el plan de producción de la empresa
- d) Programa la producción semanal, mensual, según la demanda, definiendo cantidad, calidad, fecha de entrega, conjuntamente con los responsables del área.
- e) Planifica el abastecimiento de materiales y materias primas según el plan de producción
- f) Elabora, implanta, capacita y evalúa procedimientos de trabajo
- g) Coordina y verifica el cumplimiento de la producción y clasificación diariamente para cumplir pedidos del exterior y del país.

- h) Coordina y verifica el cumplimiento de ingreso de madera al proceso productivo
- i) Coordina y agiliza las actividades a cargo del Departamento de Mantenimiento.
- j) Controla el proceso productivo y personal de producción
- k) Anticipa el funcionamiento de las estaciones de trabajo ante ausentismos por faltas, permisos, reemplazos, accidentados, enfermedad, etc. Según las necesidades de producción
- l) Formula, implanta y evalúa proyectos de mejora en la planta
- m) Organiza grupos y secciones de trabajo cada semana conjuntamente con responsables de área
- n) Redefine funciones de los puestos de trabajo
- o) Evalúa el desempeño del personal de la planta.
- p) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1. EDUCACION: Superior en Ingeniería Mecánica

5.2. EXPERIENCIA: 5 años en puestos similares o como Jefe de Mantenimiento

5.3. CONOCIMIENTOS: Conocimiento del proceso productivo, administración de recursos de manufactura, gestión de calidad, normas técnicas, conocimientos de costos, finanzas, código laboral y aspectos legales relacionados a la industria.

5.4. COMPETENCIAS: relaciones interpersonales, solución de problemas, planificación, liderazgo, manejo del personal, razonamiento analítico.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Sobre el cumplimiento de los objetivos empresariales, cumplimiento de pedidos de exportación y país. De la utilización de recursos de manufactura. Sobre la disciplina del personal, sobre la adecuada capacitación del personal. Tiene autoridad para emitir pedidos internos, aprobar órdenes de compra, autorizar facturas y egresos de bodega, autoriza permisos, reemplazos, cambios de turno, vacaciones, sobre tiempos. Para recomendar promociones o ascensos. Para utilizar maquinaria de planta fuera de las instalaciones para asuntos relacionados con la empresa. Para conceder préstamos de herramientas.

Es responsable de asegurar el adecuado funcionamiento de las operaciones de la planta alcanzando una alta productividad en la transformación de los “inputs” en “outputs”, utilizando eficientemente los “recursos” asignados y bajo las “restricciones” establecidas por la Presidencia.

Autoridad para contratar, despedir, premiar, sancionar, ascender y/o reorganizar al personal a su cargo, para aprobar contrataciones de servicio y compras de materiales para la planta hasta un monto definido por la Presidencia.

Para visitar proveedores de maquinaria y repuestos y recomendar a Presidencia sobre su compra.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. **NOMBRE DEL CARGO:** GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR
2. **SUPERVISA A:** ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR, SECRETARIA DE COMERCIO EXTERIOR.
3. **REPORTA A:** PRESIDENTE, SUB GERENTE GENERAL
4. **FUNCIONES:**
 - a) Supervisa, controla y realiza despachos de pedidos del exterior y clientes internos
 - b) Apoya al departamento Contable en operaciones financieras
 - c) Controla facturas para pago a proveedores, aseguradoras, etc.
 - d) Realiza revisión de stocks mínimos de materia prima importada y otros insumos para realizar nuevos pedidos
 - e) Autoriza cheques para pagos
 - f) Negocia precios de fletes con las compañías de transportes
 - g) **Responsable de cumplir con los procedimientos establecidos en la Lista Maestra de Control de Documentos Internos del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC para este cargo**
 - h) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
5. **REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 **EDUCACION:** Superior en Comercio Exterior
 - 5.2 **EXPERIENCIA:** 3 años en puestos similares
 - 5.3 **CONOCIMIENTOS:** Administración, Comercio Exterior, Ley de Aduanas
 - 5.4 **COMPETENCIAS:** Buenas relaciones interpersonales. Negociador.
Honestidad, negociación
6. **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsable de la discreción y manejo adecuado de los recursos de la Empresa. Entrega de información oportuna y precisa. Tiene autoridad para aprobar facturas relacionadas a su cargo.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** AUDITOR INTERNO
- 2. SUPERVISA A:** N/A
- 3. REPORTA A:** PRESIDENCIA
- 4. FUNCIONES:**
 - a) Actualiza, mejora y corrige procedimientos vigentes.
 - b) Realiza control interno, a nivel general, para que cumplan con los procedimientos establecidos.
 - c) Da seguimiento de las recomendaciones.
 - d) Establece nuevos procedimientos, donde no existan.
 - e) Revisa procedimientos y políticas empresariales.
 - f) Da seguimiento a procedimientos cumplidos
 - g) Revisa que los procedimientos estén acordes con las leyes y reglamentos vigentes.
 - h) Coordina inventarios de producto terminado y en proceso.
 - i) Presenta informes de cumplimiento de procedimientos.
 - j) Coordina inventarios de bodegas de repuestos.
 - k) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- 5. REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 EDUCACION:** Superior en Auditoria y Contabilidad
 - 5.2 EXPERIENCIA:** 5 años en puestos similares
 - 5.3 CONOCIMIENTOS:** Conocer procedimientos de contabilidad y auditoria, sistemas automatizados (seguridades), sistemas contables.
 - 5.4 COMPETENCIAS:** Comunicación, manejo ágil y amplio de sistemas automatizados, saber extraer y entregar información oportuna.
- 6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Discreción, capacidad para descubrir errores (fraudes). Informar con la mayor veracidad y con pruebas.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. **NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE COMPRAS
2. **SUPERVISA A:** ASISTENTE DE COMPRAS Y LOGISTICA
3. **REPORTA A:** GERENTE FORESTAL
4. **FUNCIONES:**
 - a) Planifica, dirige y controla el trabajo del personal bajo su responsabilidad.
 - b) Solicita de acuerdo a los procedimientos internos, los fondos necesarios para el pago de las adquisiciones, previa conformidad de sus bienes adquiridos.
 - c) Realiza investigaciones de mercados sobre las tendencias de precios para la toma de decisiones.
 - d) Planea y desarrolla el puesto de compras mensuales, trimestrales y anuales.
 - e) Lleva un estricto control sobre la cancelación de las obligaciones contraídas de acuerdo a las condiciones establecidas.
 - f) Responde por los contratos con los proveedores.
 - g) Verifica que todos los procedimientos de compras sean documentados.
 - h) Recibe solicitudes sobre requerimientos de diferentes tipos de materiales que son necesarios en la empresa; analiza las solicitudes de material y considera la calidad, cantidad tipo y demás características.
 - i) Estudia las cotizaciones presentadas, establece si cumplen las especificaciones y tipo de productos o material solicitados.
 - j) Realiza personalmente, por teléfono o correspondencia cotizaciones de materiales o productos que por su volumen o costos requieren especial atención.
 - k) Compara precios, plazos de entrega, forma de pago, calidad y otras condiciones a fin de determinar la oferta más favorable para la institución.
 - l) Negocia con proveedores y subcontratistas las mejores condiciones para el suministro de materiales y servicios de mejor calidad.
 - m) Aprueba las cotizaciones más convenientes y elabora las órdenes de compra en las que consta clase, tipo de producto, cantidad, plazo, lugar de entrega, recepción y otras especificaciones.
 - n) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
5. **REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 **EDUCACION:** Superior en Ingeniería Mecánica
 - 5.2 **EXPERIENCIA:** 3 años en puestos similares
 - 5.3 **CONOCIMIENTOS:** Políticas de compras, procedimientos internos, manuales, proveedores, contratos, garantías, contratistas, materiales y repuestos, presupuestos, computación., investigación de mercados.
 - 5.4 **COMPETENCIAS:** Relaciones interpersonales, negociación, coordinación, trabajo en equipo, previsorio, soportar trabajo bajo presión,
7. **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsable de que los materiales adquiridos y servicios subcontratados cumplan con los términos de calidad. Autoridad para delegar y supervisar trabajos delegados.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE BODEGA DE TABLEROS
- 2. SUPERVISA A:** AYUDANTES
- 3. REPORTA A:** GERENTE DE PRODUCCIÓN, JEFE DE VENTAS
- 4. FUNCIONES:**
 - a) Controla la preparación de pedidos
 - b) Ingresa diarios de tableros
 - c) Delega al Jefe de Materias Primas la entrega de producción, clasificación
 - d) Controla y verifica el embalaje de exportación
 - e) Atiende a clientes: para el despacho de la mercadería únicamente, amparada en el documento contable (factura comercial) debidamente legalizada y sellada por la tesorera.
 - f) Coordina con Ventas Locales y Comercio Exterior el despacho de mercadería
 - g) Realiza inventarios físicos
 - h) **Responsable de cumplir con los procedimientos establecidos en la Lista Maestra de Control de Documentos Internos del Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC para este cargo.**
 - i) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- 5. REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 EDUCACION:** Tecnólogo en Administración de Empresas o Bachiller contable
 - 5.2 EXPERIENCIA:** 2 años en cargos similares
 - 5.3 CONOCIMIENTOS:** Básicos de Contabilidad. Administración de bodegas. Sistemas informáticos
 - 5.4 COMPETENCIAS:** Buenas relaciones interpersonales. Exactitud
- 6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsabilidad para almacenar correctamente los tableros recibidos. Para despachar adecuadamente los pedidos. Para supervisar el personal a su cargo. Llevar el control de kárdex. Ordenar y vigilar la carga y el número de tableros de los camiones, autorizar sobre tiempos del personal a su cargo. Coordinar actividades de despacho y control de la bodega.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE BODEGA FORESTAL
- 2. SUPERVISA A:** ASISTENTE DE BODEGA
- 3. REPORTA A:** GERENTE FORESTAL
- 4. FUNCIONES:**
 - a) Receta y almacena materiales y repuestos forestales
 - b) Toma de pedidos y despacho de repuestos y materiales a las zonas forestales
 - c) Codifica y clasifica repuestos y materiales
 - d) Brinda atención al taller forestal
 - e) Aprueba las facturas de los materiales solicitados una vez que han sido confirmadas las especificaciones solicitadas
 - f) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- 5. REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 EDUCACION:** Tecnólogo mecánico de equipo pesado, mecánico automotriz
 - 5.2 EXPERIENCIA:** 3 años en puestos similares
 - 5.3 CONOCIMIENTOS:** Contabilidad básica, Administración de Bodegas, Inglés básico, conocimiento de repuestos, Dibujo técnico.
 - 5.4 COMPETENCIAS:** Disponibilidad para trabajar en equipo. Administrador del tiempo.
- 8. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsabilidad de mantener los registros de materiales y repuestos correctos y confiables.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE VENTAS

2. SUPERVISA A: SUPERVISOR DE VENTAS, ASISTENTE DE VENTAS

3. REPORTA A: SUBGERENTE GENERAL

4. FUNCIONES:

- a) Sugiere el plan de mercadeo nacional, formulando estrategias, canales de distribución, promoción, publicidad, transporte, embalaje de los tableros.
- b) Organiza las investigaciones de mercadeo necesarias.
- c) Mantiene informado sobre las actividades de la competencia o nuevos productos, promociones, políticas de precios y créditos, y sugerir estrategias en base a ellas.
- d) Propone características de los productos que permitan una mejor penetración en el mercado.
- e) Detecta e investiga oportunidades de mercado de acuerdo a las necesidades del consumidor.
- f) Actualiza datos sobre la rentabilidad del producto
- g) Controla los logros obtenidos en ventas para así medir el efecto publicitario.
- h) Propone planes educativos a los distribuidores que faciliten la correcta y oportuna utilización del producto por parte del consumidor.
- i) Controla los gastos del presupuesto de ventas y publicidad asignados.
- j) Recopila datos sobre la venta de productos de la compañía de acuerdo al distribuidor, a la zona, a la provincia y a la competencia.
- k) Determina los segmentos de mercado más lucrativos.
- l) Supervisa la fijación y el cumplimiento de cuotas de ventas por distribuidor.
- m) Da soporte intensivo y permanente a los distribuidores y negociar con ellos el desarrollo de eventos promocionales.
- n) Elabora presupuestos semestrales y anuales.
- o) Realiza las estadísticas de ventas por productos, por metro cúbico, por cliente, por provincia.
- p) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Mercadeo y Ventas

5.2 EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Políticas de ventas, créditos, buenas relaciones públicas relaciones interpersonales con clientes internos y externos.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales. Toma de decisiones. Comunicación verbal y escrita. Habilidad en ventas y cobros. Operación de computadoras. Discreción con la información de la empresa.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Es responsable de Facturación, políticas de descuentos, reportes de inventarios y ventas, archivo de ventas. Autoridad sobre descuentos, facturas, créditos, despachos de bodega, cupos de compra, devoluciones.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TÍTULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE SISTEMAS

2. SUPERVISA A: ASISTENTE DE SISTEMAS

3. REPORTA A: SUBGERENTE GENERAL

4. FUNCIONES:

- a) Coordina pedidos de trabajos sistematizados
- b) Resuelve problemas de información y/o equipos en general o del sistema BPCs
- c) Elabora de cuadros estadísticos
- d) Revisa los problemas en las diferentes áreas y sus posibles soluciones
- e) Revisa problemas en la red de usuarios
- f) Desarrolla aplicaciones y/o reportes
- g) Coordina soluciones a problemas del sistema BPCs con Microsistemas
- h) Apoya a usuarios en la solución de problemas
- i) Apoya en las adquisiciones de equipos o software para la empresa o en proyectos de diversos departamentos.
- j) **Responsable de cumplir con los procedimientos establecidos en la Lista Maestra de Control de Documentos Internos del Sistema de Gestión de Control y Seguridad BASC para este cargo.**
- k) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior Ing. Sistemas

5.2 EXPERIENCIA: 4 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Bases de datos, manejo de software aplicativo BPCs, redes, utilitarios, Windows NT, Administración y operación de As/400, Visual Basic, Data warehouse.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales, trabajo en equipo, flexibilidad, analítico, previsorio, soportar trabajo bajo presión

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable de información confidencial. Autoridad para delegar y supervisar trabajos delegados.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCION

2. SUPERVISA A: COORDINADORES DE PRODUCCION, CARPINTERIA

3. REPORTA A: GERENTE DE PRODUCCION

4. FUNCIONES:

- a) Asiste y apoya a la Gerencia de Producción
- b) Recopila, procesa información de planta para elaborar informes para el análisis con Gerencia de Producción, supervisores y Jefes de Sección
- c) Ingresa información al sistema BPCs y realiza el cierre mensual de las órdenes de producción
- d) Verifica, controla y actualiza los procedimientos de producción
- e) Realiza la inducción y capacitación del personal de producción
- f) Apoya en el control del proceso productivo
- g) Actualiza especificaciones técnicas del proceso productivo
- h) Reemplaza a supervisores o jefes de sección cuando se lo requiera
- i) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Ingeniería Mecánica

5.2 EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Tipos y calidades de maderas tanto en trozas como en lámina, proceso productivo, computación, planificación de recursos de manufactura, código laboral, métodos de trabajo, riesgos del trabajo, calidad del material, especificaciones técnicas. Sistemas de Gestión de Calidad. Norma ISO 9000.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales. Manejo de personal. Trabajo en equipo. Liderazgo. Dinámico, dedicado, constante. Comunicación verbal y escrita.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Es responsable de: Controlar y procesar los registros de producción y generar informes veraces y oportunos. Capacitar y entrenar al personal de planta. Verificar el cumplimiento de especificaciones y procedimientos de producción. Ayudar a controlar el proceso de producción. Ingresar oportunamente la información al sistema BPCs. Tiene autoridad para: autorizar permisos internos, permisos externos en ausencia del Gerente de Producción; egresos de bodega (materiales y repuestos), cambiar de puestos de trabajo, para decidir en casos de emergencia o accidentes de trabajo, incendios y es responsable de comunicar inmediatamente al Gerente de Producción.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE PATIO
- 2. SUPERVISA A:** Operadores puente grúa, cargadora, montacargas, recepcionista de madera, peladora, aserradores
- 3. REPORTA A:** GERENTE DE PRODUCCION
- 4. FUNCIONES:**
 - a) Realiza la recepción de las trozas
 - b) Abastece al proceso productivo con madera cruda y/o cocida según los requerimientos de producción
 - c) Planifica y controla el trabajo del personal a su cargo
 - d) Verifica y controla el material que se despacha hacia el aserradero y el que se envía a Novopan
 - e) Da cumplimiento a las normas y especificaciones del procedimiento RE-P-001 para calificar, clasificar y almacenar la madera recibida
 - f) Conduce el camión blanco para transportar curros, colocho, lámina, madera aserrada, tableros, trozas.
 - g) Verifica el estado de las trozas en las zonas de explotación forestal previo al envío de las trozas a la planta.
 - h) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- 5. REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 EDUCACION:** Superior Ingeniero Agrónomo, especialidad Forestal
 - 5.2 EXPERIENCIA:** 5 años en puestos similares
 - 5.3 CONOCIMIENTOS:** Especies de madera en trozas, medidas adecuadas de las trozas, funcionamiento de la maquinaria forestal, proceso productivo.
 - 5.4 COMPETENCIAS:** Manejo de Personal, Relaciones interpersonales, Operación de la maquinaria del patio, detección de especies y calidades, aprovechamiento del material, solución de problemas, poli funcionalidad, planificación.
- 6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsable de la correcta recepción y abastecimiento de trozas al proceso productivo. Mantenimiento básico de la maquinaria del patio. Autoridad sobre el personal a su cargo; para rechazar madera, autorizar egresos de bodega, seleccionar personal para su área. Es responsable de la adecuada rotación de la madera.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE MATERIAS PRIMAS

2. SUPERVISA A: OPERADOR DE ASERRADERO

3. REPORTA A: GERENTE DE PRODUCCION

4. FUNCIONES:

- a) Maneja y controla la bodega de materias primas
- b) Compra insumos para producción como harina, insecticida, catalizador, carcomaza
- c) Realiza ingreso-egreso de trozas al sistema informático BPCs
- d) Realiza transferencias de suministros y tableros terminados en el sistema BPCs
- e) Elabora reportes de recepción de madera y los partes de consumo de madera en los tornos
- f) Revisa y compara las placas de las trozas con el parte de producción del torno
- g) Elabora reportes de ingreso de madera por zona, por proveedores
- h) Realiza reportes de producción y consumo de materias primas
- i) Vende y controla la salida de subproductos de la empresa como madera aserrada, leña, jampa, chatarra y otros.
- j) Entrega materias primas al proceso productivo
- k) Coordina la limpieza de tanques de resina
- l) Recibe los materiales en la bodega cada vez que se requiere
- m) Inspecciona en el puerto marítimo de Guayaquil para la consolidación de los tableros de exportación
- n) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Tecnólogo en Administración de Empresas

5.2 EXPERIENCIA: 1 año en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Conocimiento del procedimiento y del manual de recepción de trozas, políticas de crédito con proveedores, manejo de computadoras, administración de bodegas, contabilidad Procedimientos de trabajo. Atención al público.

5.4 COMPETENCIAS: Manejo de Personal, Relaciones interpersonales, detección de especies y calidades, planificación.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Es responsable de la compra, recepción y administración de materias primas. Tiene autoridad sobre las ventas de subproductos.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO

2. SUPERVISA A: PERSONAL DE OBRAS CIVILES

3. REPORTA A: GERENTE DE PRODUCCIÓN

4. FUNCIONES:

- a) Maneja la estructura administrativa del área de mantenimiento, promoviendo la puesta en práctica de las obligaciones y responsabilidades de todos los niveles de operación
- b) Establece un programa de mantenimiento preventivo y correctivo anual, mensual, semanal, que incluya todo el equipo de la planta industrial.
- c) Coordina con otros departamentos relacionados para la mejor ejecución y uniformidad de las prácticas y procedimientos de la operación de mantenimiento.
- d) Planifica y coordina la distribución de los trabajos de la planta industrial en el área de mecánica, electricidad, lubricación y afiladuría de acuerdo a la carga de trabajo de producción para evitar paros no programados.
- e) Aprueba y apoya la ejecución de programas de trabajo en toda la planta. Cualquier trabajo de mantenimiento de emergencia investigará, explicará su origen y presentará un informe técnico y de costo por las causas del daño.
- f) Promueve reuniones de trabajo del personal técnico, administrativo y de otras áreas para ayudar a la formulación de políticas, promoción de buenas relaciones de trabajo, sugerencias, coordinación, procedimientos, quejas no resueltas.
- g) Elabora un manual de procedimientos de inspección de toda la maquinaria y equipos de la planta.
- h) Estudia los mecanismos y procedimientos más adecuados para disminuir el tiempo de inspección y reparación de la maquinaria.
- i) Evalúa los trabajos de mantenimiento con su jefe inmediato de acuerdo a la frecuencia de fallas y costo de alternativas de la reparación en el taller central o en los propios sitios de trabajo.
- j) Revisa periódicamente los repuestos y materiales de las bodegas, la lista de importaciones de repuestos. Verifica con el Jefe de Bodega las condiciones de calidad, cantidad, y especificaciones de repuestos.
- k) Elabora y ejecuta los programas de entrenamiento tanto formal como sobre la marcha del personal a su cargo.
- l) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Ingeniería Mecánica

5.2 EXPERIENCIA: Externa: 2 años en posiciones similares. Interna: 3 años en planificación, organización y dirección de mantenimiento.

5.3 CONOCIMIENTOS: Mantenimiento Industrial: neumática, hidráulica, proyectos. Construcciones: estructuras metálicas. Administración. Financiera: costos, ABC, presupuestos. Técnicas de mantenimiento: planificación

de materiales, software BPCS, lubricación, manejo de bodegas. Relaciones interpersonales: manejo de personal

5.4 COMPETENCIAS: Trabajo bajo presión. Organización y planificación.

Solución de problemas: pensamiento deductivo.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable del manejo de la información y personal a cargo. De asegurar el funcionamiento continuo y eficiente del equipo y maquinaria, coordinando que se brinde en forma oportuna y planificada los servicios de mantenimiento, para cumplir los objetivos, establecidos en los programas de producción.

Supervisión frecuente a Mecánicos, Operadores y Bodegueros. Distribución del trabajo, revisión, costos, métodos, rutas, normas de calidad, de producción y programas de trabajo, Solventará los problemas de paros de maquinaria, equipos, sobre resultados y eficiencia. Autoridad para firmar pedidos internos, órdenes de trabajo, permisos del personal.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE BODEGA DE REPUESTOS (PLANTA)
- 2. SUPERVISA A:** ASISTENTES DE BODEGA
- 3. REPORTA A (CARGO):** JEFE DE MANTENIMIENTO, GER. DE PRODUCCION
- 4. FUNCIONES:**
 - a) Planea, dirige y controla el trabajo del personal bajo su responsabilidad
 - b) Controla, supervisa el correcto funcionamiento de la bodega de repuestos y sus existencias en todo momento sea en forma diaria, aleatoria o total
 - c) Despacha los materiales al personal de planta que requiera materiales y repuestos y que estén debidamente autorizados
 - d) Recibe materiales y repuestos de los proveedores, controlar su calidad y cantidad
 - e) Determina de acuerdo a las necesidades de la empresa, los niveles óptimos de los materiales requeridos
 - f) Elabora solicitudes o requisiciones autorizadas a través de BPCS, para compras locales o de importaciones. Realiza el trámite y seguimiento
 - g) Coordina la clasificación y ubicación y almacenamiento de materiales y repuestos en las respectivas bodegas del centro, subsuelo y combustibles
 - h) Mantiene al día el control del kárdex, novedades, reportes de consumo y préstamos al personal
 - i) Coordina sus actividades con los directores administrativos relacionados con su área
 - j) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- 5. REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 EDUCACION:** Tecnólogo Industrial, Contador
 - 5.2 EXPERIENCIA:** 1 o 2 años en cargos similares
 - 5.3 CONOCIMIENTOS:** Administración de la bodega. Materiales, repuestos, químicos, combustibles. Proceso para inventarios. Kárdex
 - 5.4 COMPETENCIAS:** Atención al cliente. Manejo de montacargas. Operación de computadoras, Identificación de motores. Control de inventarios. Organización.
- 6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable sobre:**

Exactitud en los reportes y despacho de materiales y repuestos así como su documentación. Exactitud en reportes e información de existencias.
Control físico de inventarios y stocks. Tiene autoridad sobre el manejo de sus archivos

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. **NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
2. **SUPERVISA A (CARGO):** N/A
3. **REPORTA A (CARGO):** SUBGERENTE GENERAL, GERENTE DE PRODUCCION
4. **FUNCIONES:**
 - a) Mantiene actualizada la documentación del SGC y SGA y **Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.**
 - b) Desarrolla y gestiona el proyecto de elaboración de compost
 - c) Realiza estudios de mantenimiento en los procesos de producción
 - a) Elabora indicadores de producción
 - d) **Asiste al Gerente de Aseguramiento de Calidad en las funciones encomendadas y en ausencia temporal de éste, asume las funciones descritas en este manual para ese cargo.**
 - e) Visita a la planta y detecta oportunidades de mejoramiento de los procesos y reducción de costos.
 - f) Verifica los tableros dañados del día y elabora el parte diario, semanal, mensual de tableros dañados, cuadrando con el parte de producción.
 - g) Ingresa la información al computador y elabora el parte de rendimiento de clasificación, diario, semanal y mensual..
 - h) Ingresa la información y elabora el parte diario de exportaciones, cuadrando la información con bodega de tableros.
 - i) Elabora el certificado de análisis para exportaciones a Haggar Estados Unidos.
 - j) Revisa los partes de las mediciones realizadas de largo, ancho, espesor y cuadratura de los tableros y elabora un reporte semanal indicando el valor máximo, el valor mínimo, el valor promedio y la desviación estándar.
 - k) Ingresa la producción por guías de las prensas, sierra, lijadora y clasificación y descarga de las respectivas etapas para actualizar los inventarios y controlar las existencias.
 - l) Coordina con el coordinador de Acabados para la entrega de los partes necesarios para procesar la información.
 - m) **Elaboración del Manual del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC y actualización si fuese necesario.**
 - n) **Elabora procedimientos del Sistema de Gestión en Control y Seguridad BASC.**
 - o) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
5. **REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 **EDUCACION:** Superior en Ingeniería en Procesos o Calidad
 - 5.2 **EXPERIENCIA:** 1 o 2 años en puestos similares
 - 5.3 **CONOCIMIENTOS:** Inglés, procesos productivos.
 - 5.4 **COMPETENCIAS:** Capacidad analítica, iniciativa. Espíritu de mejora.
6. **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsable de mantener actualizados los documentos del SGC y SGA. Autoridad en lo que le delegue o encargue el Sub Gerente General.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TÍTULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: CAJERA - AUXILIAR DE CONTABILIDAD

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: GERENTE FINANCIERO, CONTADOR GENERAL

4. FUNCIONES:

- a) Realiza reembolsos forestales, compras
- b) Ejecuta depósitos, inversiones
- c) Paga a proveedores
- d) Hace saldos diarios a bancos
- e) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Tecnóloga en Administración de Empresas o Bachiller contable.

5.2 EXPERIENCIA: 2 años (caja - contabilidad general)

5.3 CONOCIMIENTOS: Contabilidad general, manejo de caja, anexos transaccionales

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales. Manejo de paquetes informáticos. Honestidad, agilidad

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable sobre el control y manejo del dinero de la empresa. Cobros de facturas y notas de venta. Transferencias bancarias.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** CONTADOR GENERAL
- 2. SUPERVISA A:** SUB CONTADOR GENERAL, ASISTENTES DE CONTABILIDAD, ASISTENTES DE CONTABILIDAD DE COSTOS
- 3. REPORTA A:** GERENTE FINANCIERO
- 4. FUNCIONES:**
 - a) Controla, emite y aprueba balances (mensual y anual)
 - b) Controla el flujo de fondos (caja - bancos), cuentas en general, mayor, balance
 - c) Liquida impuestos a la renta empresa
 - d) Realiza el inventario de activo fijo en zonas de explotación forestal
 - e) Supervisa y capacita personal a su cargo
 - f) Controla y aplica de Leyes, Reglamentos, Normas y Procedimientos contables, tributarios, etc.
 - g) Maneja información con organismos de control externo: SRI, Superintendencia de Compañías, Auditores, etc.
 - h) Analiza información Contable (Información Financiera).
 - i) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- 5. REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 EDUCACION:** Superior C.P.A., Administrador de Empresas, Economista
 - 5.2 EXPERIENCIA:** 5 años en puestos similares en empresas industriales
 - 5.3 CONOCIMIENTOS:** Leyes y reglamentos tributarios de trabajo. Procedimientos de control interno
 - 5.4 COMPETENCIAS:** Relaciones interpersonales. Análisis de las transacciones contables. Operación de computadoras. Discreción con la información de la empresa
- 6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Es responsable de presentar balances, entrega de información veraz y oportuna. Cumplimiento en la declaración de impuestos. Control de estados financieros, nómina, facturas, etc. Para firmar balances y cumplir oportunamente con el pago de obligaciones impositivas. Autoridad sobre el personal de su departamento.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. **NOMBRE DEL CARGO:** SUB CONTADOR DE COSTOS
2. **SUPERVISA A:** SUB CONTADOR Y AUXILIAR DE CONTABILIDAD DE COSTOS
3. **REPORTA A:** GERENTE FINANCIERO
4. **FUNCIONES:**
 - a) Verifica, controla, valida transacciones, reportes del sistema BPCS
 - b) Liquidada costos mensuales
 - c) Analiza variaciones de diarios en el mes
 - d) Asegura el cumplimiento y aplicación de los procedimientos en cuanto a presupuesto.
 - e) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
5. **REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 **EDUCACION:** Superior CPA, Contabilidad y Auditoria
 - 5.2 **EXPERIENCIA:** 2 años en Contabilidad General y 1 año en Contabilidad de Costos
 - 5.3 **CONOCIMIENTOS:** Métodos de costeo. Métodos de gestión de costos
 - 5.4 **COMPETENCIAS:** Razonamiento analítico. Conocimiento de base de datos. Trabajo bajo presión
6. **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsable de la verificación, control, registro y codificación de facturas de proveedores nacionales y del exterior

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** SUB CONTADOR GENERAL
- 2. SUPERVISA A:** ASISTENTE DE CONTABILIDAD DE COSTOS, ASISTENTES DE CONTABILIDAD
- 3. REPORTA A:** GERENTE FINANCIERO
- 4. FUNCIONES:**
 - a) Contabiliza facturas de proveedores (Bodega Forestal)
 - b) Revisa gastos de mantenimiento de maquinaria forestal
 - c) Liquida importaciones
 - d) Concilia inventarios físicos de todas las zonas forestales, así como la de producción en proceso
 - e) Controla ventas a los madereros en las zonas forestales
 - f) Elabora reportes y cuadros de costos de producción, inventarios
 - g) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- 5. REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 EDUCACION:** Superior en Contabilidad y Auditoria, Economía
 - 5.2 EXPERIENCIA:** 2 años en puestos similares o en Contabilidad de Costos
 - 5.3 CONOCIMIENTOS:** En Contabilidad, Control Interno, Presupuestos
 - 5.4 COMPETENCIAS:** Razonamiento analítico. Conocimiento de sistemas computarizados. Buenas relaciones interpersonales
- 6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsable del manejo de registros. Entrega de información oportuna y correcta a la Gerencia.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: SUPERVISOR DE VENTAS

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: JEFE DE VENTAS

4. FUNCIONES:

- a) Visita personales en locales comerciales.
- b) Visita a personas de la competencia.
- c) Planifica presupuestos, mensuales y anuales.
- d) Da seguimiento y recupera cartera.
- e) Toma de pedidos facturación.
- f) Planifica y coordina con producción de entregas de producto.
- g) Da seguimiento a clientes.
- h) Supervisa la fijación y cumplimiento de ventas
- i) Identifica mercados potenciales.
- j) Asesora a los distribuidores.
- k) Sugiere cambios, promociones y mejoras
- l) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior o Tecnólogo en Mercadeo y Ventas

5.2 EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Políticas de ventas, créditos y cobros. Relaciones públicas excelentes.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales. Toma de decisiones. Comunicación verbal y escrita. Habilidad en ventas y cobros. Operación de computadoras. Discreción con la información de la empresa.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Es responsable de Facturación, políticas de descuentos, reportes de inventarios y ventas, archivo de ventas. Autoridad sobre descuentos, facturas, créditos, despachos de bodega, cupos de compra, devoluciones.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: TRABAJADORA SOCIAL

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

4. FUNCIONES:

- a) Procura el bienestar de los trabajadores y sus familiares
- b) Atiende diariamente a trabajadores y familiares
- c) Visita los hogares de los trabajadores, para verificar situación económica, riesgos del entorno y verificación de nuevas amistades o de aquellos que solicitan préstamos porque sufren alguna calamidad doméstica.
- d) Realiza un estudio de seguridad que incluya la verificación de antecedentes policiales y judiciales de los trabajadores o contratistas que ocupen posiciones críticas.
- e) Programa la actualización del archivo fotográfico de los trabajadores cada dos años.
- f) Se entrevista con el personal de la fábrica que ha faltado injustificadamente.
- g) Colabora con el Comité de Seguridad Industrial
- h) Interviene en charlas de inducción a trabajadores que van a ingresar a la Empresa
- i) Hace aprobar al Presidente los préstamos y reclamaciones del seguro de salud
- j) Realiza el trámite para obtención de carnés del IESS de trabajadores
- k) Planifica y organiza el paseo anual de los trabajadores.
- l) Cuando se requiere, lleva los avisos de entrada y salida para su registro legal en el IESS
- m) Visita, controla y hace seguimiento de las revisiones de las condiciones higiénicas, calidad y cantidad de las comidas en los comedores, así como la realización de encuestas de satisfacción del cliente interno.
- n) Cuenta y liquida ticket de comida y refrigerio de los dos comedores.
- o) Entrega planillas certificadas en el hospital del IESS y Dispensario No. 14
- p) Informa a los Dptos. de Contabilidad y Personal sobre la variación de cargas familiares y descuentos por concepto de Juicios en tribunal de menores
- q) Mensualmente solicita al IESS el certificado sobre el cumplimiento de obligaciones patronales
- r) Inspecciona que los baños y vestidores de los trabajadores, se encuentren en buenas condiciones de aseo.
- s) Visita al personal en los puestos de trabajo
- t) Entrega documentos y asesora a los trabajadores en trámites referentes al IESS
- u) Planifica, cotiza, organiza y distribuye aguinaldos navideños
- v) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Trabajo Social, Gestión Social Industrial

5.2 EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Métodos y técnicas de entrevista, tratamiento de casos individuales, grupales y de comunidad

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales, Solución de problemas. Comunicación. Sutileza, tino, sentido común. Organización de tiempo y de documentos, reportes, fichas.

- 6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Es responsable de Inspeccionar comedores e informar novedades al Jefe de Personal, sobre trámites en el IESS, sobre documentación y ayuda a trabajadores. Tiene autoridad para realizar inspecciones de comedores, emitir permisos remunerados por calamidad doméstica.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE COMPRAS Y LOGISTICA

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: JEFE DE COMPRAS NACIONALES

4. FUNCIONES:

- a) Establece un listado de productos críticos de mayor consumo y su comparativo con stock en bodegas.
- b) Concede soporte técnico en el requerimiento de órdenes de reparación de repuestos y/o fabricación, así como su control y seguimiento fuera de la fábrica.
- c) Establece una base de datos de proveedores, materiales, precios, calidad, importancia, tiempo de entrega, plazo de pago y porcentajes de descuentos en forma histórica.
- d) Planifica, coordina, controla y da apoyo logístico para el envío de materiales y repuestos a las zonas forestales.
- e) Atiende solicitudes de compra, en ausencia temporal del Jefe de Adquisiciones Nacionales.
- f) Desarrolla técnicas administrativas y estudios económicos que produzcan eficiencia en la adquisición de materiales e insumos optimizando las inversiones e inventarios.
- g) Mantiene listados en la computadora que reflejen movimientos actualizados de todas las condiciones requeridas de repuestos forestales y de la planta industrial que se pueden reconstruir localmente así como sus costos.
- h) Elabora presupuestos de las solicitudes de compras, tanto de planta como de tractores forestales y su tendencia de precios.
- i) Mantiene control sobre el proceso de los trámites de compras y su planificación diaria
- j) Desarrollar y producir normas y procedimientos acorde con el aseguramiento de la calidad.
- k) Evalúa a los proveedores y subcontratistas en cuanto a la calidad y capacidad de productos y servicios que ofrecen.
- l) Documenta toda la información de compras con las especificaciones e identificaciones precisas de los materiales.
- m) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Ing. Mecánica, Industrial, Comercial, o afín

5.2 EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Políticas de compras, procedimientos internos, manuales, proveedores, contratos, garantías, contratistas, materiales y repuestos, presupuestos, computación., investigación de mercados.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales, negociación, coordinación, trabajo en equipo, previsorio, soportar trabajo bajo presión

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable de que los materiales adquiridos y servicios subcontratados cumplan con los términos de calidad.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR I

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: GERENTE COMERCIO EXTERIOR

4. FUNCIONES:

- a) Maneja la correspondencia con los clientes del exterior hasta cuando confirma un pedido
- b) Llama a las navieras para saber itinerarios de los vapores
- c) Solicita los camiones necesarios para los despachos
- d) Elabora los documentos de exportación de acuerdo a la fecha de los despachos
- e) Comunica al Gerente de Producción sobre los pedidos del exterior y coordina con él, las fechas de envío de la mercadería a los puertos de embarque
- f) Entrega a bodega, personal de embalaje, Jefe de Materias Primas, la Nota d empaque de los pedidos para marcar las paletas
- g) Solicita a las oficinas de Corpei, la emisión del certificado de Aportación al Corpei, y de toda esta información entrega copias a Contabilidad
- h) Elabora mes a mes el calendario de exportaciones
- i) Solicita a los diferentes proveedores del exterior, cotizaciones de repuestos, materia prima según pedidos internos
- j) Entrega a Mantenimiento las cotizaciones a fin de que confirmen la compra
- k) Envía el pago (cheque o transferencia) cuando ya llega la mercadería o cuando el proveedor comunica la fecha de despacho
- l) Entrega a las bodegas, copias de facturas para verificar la mercadería recibida
- m) Lleva la correspondencia en general del departamento y la archiva, atiende el teléfono.
- n) Hace la calificación de proveedores, pero al menos una vez al año califica a los proveedores de acuerdo a los criterios establecidos en el procedimiento CO-P-001 Calificación, selección, y evaluación de proveedores.
- o) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- p)

5. REQUISITOS MINIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Comercio Exterior

5.2 EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Aranceles, documentos y trámites de importación y exportación

5.4 COMPETENCIAS: Buenas relaciones interpersonales, atención telefónica.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable del control del calendario de exportaciones para trámites y despachos oportunos. Sobre el archivo del departamento.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: SUB-CONTADOR GENERAL

4. FUNCIONES:

- a) Controla activos fijos, ingresos, salidas, revalorización, depreciación inventarios
- b) Analiza cuentas en el sistema computarizado: cuentas corrientes accionistas, deudores varios, acciones y títulos, depósitos en garantías, impuestos anticipados, retenciones en la fuente, obligaciones internas, prestaciones sociales, provisiones varias, provisiones exterior, proveedores repuestos y materiales, pasivos a largo plazo, cuentas patrimoniales, anticipos gastos importaciones y exportaciones, retenciones del rol.
- c) Elabora notas de venta al contado de subproductos
- d) Elabora resumen de ventas al contado.
- e) Controla y maneja el fondo rotativo USD 100, caja chica hasta USD 8 máximo
- f) Elabora notas de débito y crédito cuentas relacionadas
- g) Apoya en capacitación al personal nuevo
- h) Apoya en la implementación del sistema BPCs
- i) Otros trabajos relacionados a su cargo
- j) Provisiona facturas para pagos relacionados con cuentas de análisis a su cargo
- k) Provisiona facturas por gastos gerenciales y de ventas: MV, AC, RC
- l) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Contabilidad o Auditoria

5.2 EXPERIENCIA: 2 años puestos similares (campo financiero - contable)

5.3 CONOCIMIENTOS: Contabilidad general, paquetes informáticos

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales, Análisis de las transacciones contables, manejo de sistemas contables.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable sobre la confidencialidad de la información contable de la empresa, sobre el manejo y control del fondo rotativo y caja chica, sobre el correcto y oportuno procesamiento de la información contable.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** ASISTENTE DE CONTABILIDAD DE COSTOS
- 2. SUPERVISA A:** N/A
- 3. REPORTA A:** SUBCONTADOR GENERAL
- 4. FUNCIONES:**
 - a) Provisiona facturas relacionadas a su cargo
 - b) Admite órdenes de compra y creación de las cuentas x pagar
 - c) Controla parte del proceso productivo y guías de producción
 - d) Controla herramientas, certificaciones e inventarios físicos
 - e) Maneja y controla movimientos de bodega (ingresos y egresos)
 - f) Reporta consumo de energía eléctrica, gasolina e inventarios físicos de producto terminado
 - g) Realiza conciliación de cuentas por pagar en sistema BPCS
 - h) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato
- 5. REQUISITOS MÍNIMOS:**
 - 5.1 EDUCACION:** Universitaria Contabilidad o carreras afines
 - 5.2 EXPERIENCIA:** 2 años en Contabilidad de Costos
 - 5.3 CONOCIMIENTOS:** Principios de Contabilidad
 - 5.4 COMPETENCIAS:** Razonamiento analítico. Conocimiento de sistemas computarizados, buenas relaciones interpersonales
- 6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:** Responsable de la entrega de información oportuna y correctamente

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE BODEGA DE REPUESTOS

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: JEFE DE BODEGA DE REPUESTOS

4. FUNCIONES:

- a) Lleva al día los registros de ingreso y egreso de repuestos, materiales, combustibles y químicos
- b) Recopila repuestos y materiales de proveedores, codificarlos y almacenarlos correctamente
- c) Prepara solicitudes de compra de materiales para la aprobación de su jefe inmediato
- d) Despacha materiales, repuestos y combustible al personal de mantenimiento, producción y obras civiles
- e) Revisa los movimientos de materiales y preparar listados de requisición de stocks de bodega
- f) Prepara reportes de fichas de préstamos, documentos de ingresos y egresos, existencias mensuales, consumo de gasolina, químicos e implementos de seguridad industrial, importaciones que requieren los departamentos de Costos, Mantenimiento, Contabilidad, Asistente de Presidencia, etc.
- g) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Tecnólogo o Bachiller en Mecánica Industrial

5.2 EXPERIENCIA: 3 años en cargos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Administración de la bodega. Materiales, repuestos, químicos, combustibles. Proceso para inventarios. Kárdex

5.4 COMPETENCIAS: Atención al cliente Manejo de montacargas. Operación de computadoras. Identificación de motores. Control de inventarios. Organización

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable sobre la exactitud en los reportes y despacho de materiales y repuestos así como su documentación. Exactitud en reportes e información de existencias. Control físico de inventarios y stocks. Tiene autoridad sobre el manejo de sus archivos.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE NOMINA

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: GERENTE DE PERSONAL

4. FUNCIONES:

- a) Controla y registra las horas extras del personal.
- b) Control de asistencia forestal y elabora memorandos para pagos por horas extras y viáticos.
- c) Ingresa datos y elabora roles de pago de primera y segunda quincena, décimos terceros y cuartos, vacaciones y utilidades y realiza el pago oportuno al personal activo y jubilados según corresponda.
- d) Emite roles, sobres de pago, cheques y reportes para el banco y contabilidad.
- e) Ingresa al sistema los pagos fuera de rol.
- f) Cuadre y emisión de planillas IESS de todo el personal.
- g) Realiza el cálculo de fondos de reserva.
- h) Recibe, controla y cuadra facturas de Pro seguros, Supermaxi, AFP Génesis y las remite a Contabilidad.
- i) Controla y elabora reportes del número de personal en general y por años de servicio.
- j) Coordina y controla información para la adquisición de ropa de trabajo.
- k) Registra los ingresos y egresos de personal en forma mensual.
- l) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Ingeniería Comercial o Administración

5.2 EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Leyes laborales, seguridad industrial, contrato colectivo, políticas empresariales, nómina, jubilaciones.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales, solución de problemas laborales, Comunicación, manejo de computadoras.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Es responsable de la correcta y oportuna información de roles de pago y planillas, de la confidencialidad sobre información salarial y otras.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE PERSONAL

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

4. FUNCIONES:

- a) Recibe los currículums y/o carpetas con los documentos del candidato
- b) Aplica a los candidatos y califica las pruebas de personalidad
- c) Aplica y elabora tipos de contratos entre la empresa y los candidatos a contratarse y los envía para su registro en el Ministerio de Trabajo, conjuntamente elabora el aviso de entrada para el IESS y lo envía para su registro.
- d) Apoya en la elaboración, mantenimiento y actualización de procedimientos y Manual de Descripción del cargo
- e) Recibe, entrega y controla servicios de comedor y comisariato Akí
- f) Organiza, convoca, interviene y entrega material informativo en inducción al personal operativo
- g) Prepara y entrega material informativo en inducción al personal administrativo
- h) Elabora mensualmente el reporte de ausentismo de la empresa
- i) Elabora los finiquitos del personal que sale de la empresa con sus respectivos avisos de salida y los envía para su registro legal.
- j) Semestralmente distribuye los formularios para evaluación del desempeño, los recoge, califica y elabora para Presidencia y jefes departamentales cuadros de posiciones, resúmenes de características positivas y negativas y cuadros históricos de salarios por grupos de trabajo.
- k) Elaboración de memorandos, actas de reuniones, cuadros de información, archivo
- l) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Administración de Personal, Psicología Industrial o afín

5.2 EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Leyes Laborales, Seguridad Industrial, Contrato colectivo, Políticas empresariales, descripción de puestos, Reclutamiento, Selección, Inducción y contratación de Personal, Capacitación, Nómina, Jubilaciones.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales, solución de problemas laborales, comunicación, paquetes informáticos.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable del manejo de registros y documentos del departamento. Autoridad para la administración de órdenes de compra de Despensa Akí.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE SISTEMAS

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: JEFE DE SISTEMAS

4. FUNCIONES:

- a) Da soporte y crear soluciones a todo nivel
- b) Realiza respaldos de información para casos emergentes
- c) Revisa mensajes del administrador del sistema (As 400)
- d) Revisa colas de mensajes de usuarios del sistema
- e) Revisar colas de impresión de los usuarios
- f) Examinar conectividad de la red
- g) Examina información entre módulos del sistema BPCs
- h) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior Ing. Sistemas

5.2 EXPERIENCIA: 3 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: bases de datos, manejo de software aplicativo BPCs, redes, utilitarios, windows NT, Administración y operación de As/400, Visual Basic, Data warehouse.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales, reparar computadores, iniciativa para resolver problemas.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:

Responsable sobre el manejo de archivos, elaboración de reportes, creación de vistas.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE BODEGA FORESTAL

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: JEFE DE BODEGA FORESTAL

4. FUNCIONES:

- a) Ingresa y legaliza facturas con Jefe de Compras
- b) Despacha repuestos, materiales y pedidos a las zonas de explotación forestal
- c) Codifica y clasifica repuestos y materiales
- d) Archiva catálogos, copias de facturas para su respaldo
- e) Entrega de herramientas al personal forestal para mantenimiento de maquinaria
- f) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Tecnólogo en Mecánica Automotriz

5.2 EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Contabilidad básica, Administración de Bodegas, Inglés técnico, Computación. Conocimiento de repuestos

5.4 COMPETENCIAS: Buenas relaciones interpersonales. Agilidad, buena memoria

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:

Responsabilidad en manejo de repuestos

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE VENTAS

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: JEFE NACIONAL DE VENTAS

4. FUNCIONES:

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- a) Entrega de reportes diarios de ingreso de producto terminado.
- b) Entrega de reportes diarios de ventas
- c) Toma pedidos y facturas
- d) Coordina con el departamento producción de entregas de producto
- e) Atiende a clientes
- f) Asesora a distribuidores y clientes oportunamente en llamadas telefónicas

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- g) Realiza la emisión de transacciones para cierre de fin de mes.
- h) Ingresa información para envío al SRI.

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Mercadeo y Ventas o Bachiller contable.

5.2 EXPERIENCIA: 1 año en asistente de ventas, mercadeo o digitación

5.3 CONOCIMIENTOS: Políticas de ventas, créditos y cobros empresariales, Programas computacionales: Word, Excel, Power Point, BPCS, AS-400, Conocimientos del producto, Legislación laboral, Políticas Laborales.

5.4 COMPETENCIAS: Relaciones interpersonales, Comunicación verbal, Habilidad en atención telefónica, Espíritu de servicio con el cliente, Manejo de software (programas), Discreción con la información de la empresa.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Manejo de reportes de Ventas, Ingreso de información de facturas y transacciones de inventario, Manejo de archivo de ventas

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA DE PRESIDENCIA

2. SUPERVISA A (CARGO): N/A

3. REPORTA A (CARGO): PRESIDENTE EJECUTIVO

4. FUNCIONES

- a) Elabora informes
- b) Organiza y archiva de correspondencia para el Presidente
- c) Organiza el archivo central de cartas de la empresa
- d) Ingresa de correspondencia recibida, la numera y realiza seguimiento
- e) Envía y recibe e-mail, faxes y saca fotocopias para entregar al departamento respectivo
- f) Organiza el Reading File con la correspondencia enviada y recibida
- g) Recibe, envía y archiva las comunicaciones externas ambientales relacionadas con el S.G.A.
- h) Toma de dictados, elabora cartas, memos, faxes, e-mail
- i) Atiende a visitantes
- j) Coordina citas, reuniones para el Presidente
- k) Atiende la central telefónica
- l) Controla el uso de la copiadora
- m) Revisa artículos en revistas relacionadas y diarios.
- n) Anualmente coordina la Junta General de Accionistas.
- o) Escribe en forma trimestral o bimensual los informes de Presidencia para el Directorio
- p) Coordina eventos fuera de la Compañía.
- q) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MINIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Administración de Empresas, Secretariado Ejecutivo

5.2 EXPERIENCIA: 2 años en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Taquigrafía, mecanografía, técnicas de archivo, computación, manejo de correo electrónico

5.4 HABILIDADES: Atención telefónica, relaciones interpersonales, comunicación verbal y escrita. Operación de computadoras. Discreción con la información de la empresa.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Es responsable del archivo de documentación de la Presidencia, control de central telefónica.

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA DE PRODUCCION

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: GER. DE PRODUCCION, JEFE DE MANTENIMIENTO.

4. FUNCIONES:

- a) Apoya a las diversas actividades de los departamentos de producción y mantenimiento
- b) Elabora memorandos, cartas, oficios, archivo, contestación telefónica

EN PRODUCCION:

- c) Ingresa a diario de Producción de prensas
- d) Ingresa datos de Repaso de caras
- e) Ingresa datos de la lijadora
- f) Ingresa información de la sierra
- g) Ingresa repotes de clasificación
- h) Elabora y distribuye reportes diarios de la producción
- i) Elabora y entrega de memorandos

EN MANTENIMIENTO:

- j) Ingresa información de disponibilidad de maquinaria
- k) Elabora el reporte de mantenimiento de maquinaria
- l) Ingreso de información de reportes de trabajo
- m) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Tecnología en Procesos o Secretariado

5.2 EXPERIENCIA: 1 año en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Computación, manejo de computadoras, manejo y técnicas de archivo, taquigrafía, mecanografía, ortografía, redacción

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable de cumplir con los reportes, archivo

Plywood Ecuatoriana S.A	Actualización:
TITULO: DESCRIPCION DEL CARGO	

1. NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA DE COMERCIO EXTERIOR

2. SUPERVISA A: N/A

3. REPORTA A: GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR

4. FUNCIONES:

- a) Da seguimiento permanente por pedido a proveedores externos a trámites aduaneros y agentes de carga.
- b) Supervisa el transporte hacia el exterior.
- c) Controla la llegada de mercadería importada.
- d) Controla pagos a proveedores y agentes embarcadores.
- e) Controla de reclamos al seguro.
- f) Soluciona problemas menores con agentes externos.
- g) Controla nuevos pedidos de importación en base de inventarios mínimos.
- h) Realiza la búsqueda permanente de nuevos proveedores.
- i) Elabora mensualmente estadísticas de importaciones por proveedor y por producto.
- j) Cumple con funciones asignadas por el Jefe Inmediato

5. REQUISITOS MÍNIMOS:

5.1 EDUCACION: Superior en Comercio Exterior: Administración de Empresas.

5.2 EXPERIENCIA: 1 año en puestos similares

5.3 CONOCIMIENTOS: Inglés, Aranceles, documentos y trámites de importación y exportación.

5.4 COMPETENCIAS: Manejo de computación, Buenas relaciones interpersonales, atención telefónica, razonamiento analítico.

6. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD: Responsable del manejo de registros, de la clasificación de archivos, de la elaboración de estadísticas y del control de equipos propios del departamento.

HOJAS SUMARIO PUNTOS

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

PRESIDENTE

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	9	200	200
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	7	100	100
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	5	50	50
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	5	50	50
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	6	50	50
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	5	50	50
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	5	50	50
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	5	100	100
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	5	50	50
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	4	50	50
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	5	80	80
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	7	7
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		847	847

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

SUB- GERENTE GENERAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	4	39	28
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	4	39	28
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	5	41	32
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	4	39	28
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	4	39	28
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	4	78	56
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	2	16	9
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	9
TOTAL PUNTOS		629	476

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

GERENTE FORESTAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	3	28	16
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	3	28	16
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	3	28	16
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	4	39	28
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	4	50	50
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		570	422

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

GERENTE FINANCIERO

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	9	200	200
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	7	100	100
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	3	28	16
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	5	50	50
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	6	50	50
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	5	50	50
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	5	50	50
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	33	10
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	2	16	9
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		670	592

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

GERENTE DE RR.HH

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	3	28	16
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	3	28	16
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	16
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	5	50	50
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	2	16	9
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		539	412

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

GERENTE DE PRODUCCION

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	2	16	9
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	2	16	9
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	3	55	32
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	5	100	50
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	4	50	50
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	3	39	22
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	3	28	16
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	3	28	16
TOTAL PUNTOS		625	405

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

GERENTE DE COMERCIO EXTERIOR

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	2	16	9
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	4	39	28
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	4	32	20
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	4	39	28
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	4	39	28
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		530	395

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

AUDITOR INTERNO

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	1	5	5
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	3	55	32
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	1	8	8
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	7	7
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		412	324

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE COMPRAS NACIONALES

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	3	28	16
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	4	39	28
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	4	32	20
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	3	28	16
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	2	16	9
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	3	28	16
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	4	54	39
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	3	28	16
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	2	16	9
TOTAL PUNTOS		614	434

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE BODEGA TABLEROS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	3	28	16
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	3	28	16
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	4	78	56
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	3	28	16
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	1	5	5
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	3	39	22
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	3	28	16
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	2	16	9
TOTAL PUNTOS		498	328

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE BODEGA FORESTAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	2	16	9
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	16	9
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	5	50	50
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	3	39	22
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	2	16	9
TOTAL PUNTOS		453	335

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE VENTAS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	2	16	9
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	2	16	9
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	2	16	9
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		426	305

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE SISTEMAS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	2	16	9
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	2	16	9
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	3	28	16
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	1	8	8
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		443	317

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE DE PRODUCCION

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	4	39	28
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	3	28	16
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	5	100	100
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	4	39	28
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	3	35	23
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	3	39	22
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	3	28	16
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	2	16	9
TOTAL PUNTOS		631	474

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE PATIO

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	2	16	9
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	3	28	16
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	4	78	56
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	3	28	16
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	2	20	11
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	3	39	22
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	3	28	16
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	3	28	16
TOTAL PUNTOS		572	394

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE MATERIAS PRIMAS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	2	16	9
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	2	16	9
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	4	78	56
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	2	16	9
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	1	5	5
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		429	296

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE MANTENIMIENTO

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	4	39	28
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	3	28	16
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	4	78	56
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	5	50	50
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	2	20	11
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	5	70	70
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	4	39	28
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	4	39	28
TOTAL PUNTOS		703	552

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE BODEGA REPUESTOS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	6	133	84
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	2	16	9
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	2	16	9
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	1	5	5
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	3	55	32
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	4	39	28
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	1	8	8
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		386	249

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

JEFE ASEGURAM.DE CALIDAD

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	2	16	9
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	3	55	32
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		461	343

HOJA SUMARIO

CAJERA

CLASE DE PUESTO:

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	5	50	50
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	4	39	28
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	5	5
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		388	289

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

CONTADOR GENERAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	6	85	68
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	4	39	28
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	4	39	28
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	5	41	32
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	4	62	45
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	5	5
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		507	401

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

SUB-CONTADOR DE COSTOS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	3	28	16
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	4	39	28
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	4	39	28
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	5	5
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		475	348

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

SUBCONTADOR GENERAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	3	28	16
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	4	39	28
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	5	41	32
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	3	39	22
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		497	364

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

SUPERVISOR DE VENTAS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	2	16	9
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	2	16	9
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		426	279

HOJA SUMARIO

TRABAJADORA SOCIAL

CLASE DE PUESTO:

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	4	32	20
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	2	16	9
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		396	295

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE COMPRAS Y LOGISTICA

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	3	55	32
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	2	16	9
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	4	54	39
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	3	28	16
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		457	311

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	5	5
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		388	294

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	2	16	9
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		393	287

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE CONTABILIDAD DE COSTOS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	2	16	9
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	2	16	9
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	2	16	9
TOTAL PUNTOS		420	297

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE BODEGA CENTRAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	3	55	32
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	5	50	50
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	2	16	9
TOTAL PUNTOS		424	300

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE NÓMINA

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	1	5	5
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	4	39	28
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	10	10
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	5	5
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		353	278

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE PERSONAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	3	28	16
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	4	39	28
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		444	319

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE SISTEMAS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	8	178	149
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	4	39	28
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		459	333

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE BODEGA FORESTAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	3	28	16
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	3	39	22
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	3	28	16
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		426	279

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

ASISTENTE DE VENTAS

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	4	39	28
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	2	33	18
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		407	276

HOJA SUMARIO

SECRET. DE PRESIDENCIA

CLASE DE PUESTO:

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	3	28	16
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	2	16	9
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		376	258

HOJA SUMARIO

CLASE DE PUESTO:

SECRETARIA FORESTAL

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	3	40	22
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	1	5	5
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	3	44	25
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	5	5
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		303	217

HOJA SUMARIO

SECRET. DE PRODUCCION

CLASE DE PUESTO:

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	4	55	32
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	2	14	8
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	2	16	9
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	3	55	32
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	2	26	14
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	2	23	13
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		379	255

HOJA SUMARIO

SECRETARIA DE COMERCIO EXTERIOR

CLASE DE PUESTO:

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la preparación adquirida académicamente.	7	155	112
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar satisfactoriamente todas las tareas de su puesto	5	70	46
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la disciplina en forma regular y estable.	1	5	5
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del organigrama de la empresa.	1	5	5
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los negocios de la empresa.	3	23	13
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes almacenados de fácil efectivización.	1	5	5
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la ejecución de tareas asignadas.	2	16	9
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del puesto.	1	5	5
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.	1	5	5
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a compañeros de trabajo o a terceras personas	1	5	5
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas necesarias para desarrollar bien el trabajo.	1	5	5
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a otro, a manejo de objetos pesados.	1	5	5
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no tiene ningún control y le produce malestar.	1	5	5
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.	1	5	5
TOTAL PUNTOS		314	230

HOJAS SUMARIO COMPETENCIAS

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	PRESIDENTE	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	5	90
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	5	80
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	5	70
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	4	54
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	4	47
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	5	80
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	5	90
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	5	90
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	5	70
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	5	90
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	5	80
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	4	54
TOTAL PUNTOS		942

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	SUB- GERENTE GENERAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	5	90
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	5	80
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	5	70
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	5	70
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	4	47
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	4	70
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	5	90
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	5	70
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	5	90
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	5	80
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	4	54
TOTAL PUNTOS		884

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	GERENTE FORESTAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	5	90
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	5	60
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	5	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	5	80
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	3	39
TOTAL PUNTOS		739

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	GERENTE FINANCIERO	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	5	90
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	4	54
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	5	60
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	5	80
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	5	90
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	5	90
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	5	90
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	4	54
TOTAL PUNTOS		869

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	GERENTE DE RR.HH.	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	5	70
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	5	60
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	5	90
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	5	90
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	3	39
TOTAL PUNTOS		772

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	GERENTE DE PRODUCCIÓN	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	4	70
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	3	33
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	5	70
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	5	60
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	5	90
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	5	80
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	3	39
TOTAL PUNTOS		740

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	GERENTE DE COM. EXTERIOR	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	4	70
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	3	33
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	3	39
TOTAL PUNTOS		632

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	AUDITOR INTERNO	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	5	60
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	1	9
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	5	90
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	5	90
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	4	54
TOTAL PUNTOS		605

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE COMPRAS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	3	33
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	5	70
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		537

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE BODEGA TABLEROS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	1	9
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	1	8
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		419

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE BODEGA FORESTAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	3	33
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		467

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE VENTAS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	5	70
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	5	60
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	4	62
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	4	70
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	5	90
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	5	70
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	5	80
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		757

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE SISTEMAS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	4	62
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		526

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE PRODUCCIÓN	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	3	33
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	4	47
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	4	70
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	3	50
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		535

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE PATIO	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	3	33
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	3	50
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	1	9
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		443

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE MATERIAS PRIMAS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	2	23
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	1	8
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		308

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE MANTENIMIENTO	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	3	33
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	4	62
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	4	70
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	1	9
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	4	54
TOTAL PUNTOS		504

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE BODEGA DE REPUESTOS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	3	33
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		485

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	JEFE DE ASEG. CALIDAD	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	4	70
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	3	33
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		593

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	CAJERA	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	1	9
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	1	6
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	1	9
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	1	9
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		222

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	CONTADOR GENERAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	4	70
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	3	33
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	4	62
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	5	90
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	5	90
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	3	39
TOTAL PUNTOS		721

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	SUB-CONTADOR DE COSTOS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	4	70
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	3	33
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	4	70
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		584

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	SUB- CONTADOR GENERAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	4	70
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	4	62
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	4	54
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	4	47
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	5	80
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	4	70
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	4	54
TOTAL PUNTOS		667

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	SUPERVISOR DE VENTAS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	4	54
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	4	47
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	4	70
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		478

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	TRABAJADORA SOCIAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	1	9
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	1	8
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	1	9
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		270

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASIST. COMPRAS Y LOGISTICA	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	4	70
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	3	50
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		460

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASIST. COMERCIO EXTERIOR	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	1	6
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	1	7
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	4	62
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		415

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASIST. CONTABILIDAD	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	23
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	5	80
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	5	90
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	5	90
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	4	54
TOTAL PUNTOS		594

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASISTENTE DE COSTOS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	4	70
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	5	80
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	4	70
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	3	39
TOTAL PUNTOS		521

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASIST. BODEGA CENTRAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	3	50
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	3	33
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	26
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		432

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASISTENTE DE NÓMINA	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	1	9
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	1	6
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	4	62
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	26
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	3	50
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	1	8
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		298

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASISTENTE DE PERSONAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	3	33
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	4	62
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	3	44
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		450

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASISTENTE DE SISTEMAS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	1	8
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	3	39
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	3	39
TOTAL PUNTOS		344

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASISTENTE BODEGA FORESTAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	3	44
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dár órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	29
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		315

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	ASISTENTE DE VENTAS	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	4	62
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		416

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	SECRETARIA DE PRESIDENCIA	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	1	9
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	1	8
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	1	6
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	1	9
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	2	29
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	1	7
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	1	9
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		202

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	SECRET. DEP. FORESTAL	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	3	39
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	2	20
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	3	39
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	3	44
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	1	9
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	1	9
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	1	8
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	2	23
TOTAL PUNTOS		318

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	SECRETARIA DE PRODUCCIÓN	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	1	8
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	1	6
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	2	23
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	2	20
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	2	26
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	2	29
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	1	9
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	2	23
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	1	9
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		222

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:	SECRET. COM. EXTERIOR	
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.	2	29
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.	2	26
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.	1	7
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.	1	6
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.	1	7
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.	1	6
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.	4	62
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.	3	50
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.	4	70
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	4	54
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.	2	29
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.	2	26
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.	1	7
TOTAL PUNTOS		379

CONCLUSIONES

1. La valoración de cargos dentro de una empresa es de gran importancia para evaluar al puesto de trabajo, sin embargo hay que tomar en cuenta que depende mucho del comité de valoración.
2. La perseverancia por tener una mejor remuneración hace que el personal se prepare constantemente para tener mejor desempeño laboral y conocimientos estratégicos que permitan sobrepasar los objetivos de la empresa.
3. La capacitación que brinda la empresa ha permitido que el personal incremente los conocimientos técnicos y puedan aplicarlos a sus labores diarias.
4. La valoración de los puestos de trabajo y la identificación misma con el ocupante permiten tener un mejor perfil del puesto y mejora selección del personal.
5. Las competencias descubiertas dentro de los ocupantes de los puestos se pusieron en evidencia en la entrevista demostrando que a parte de realizar una función específica poseían otras habilidades y destrezas.
6. Los salarios actuales no representan el trabajo que se efectúa por lo que hay descontento en el personal, con esto se evitaría la rotación, costos y tiempo que implica entrenar a personal nuevo.
7. La propuesta de una implementación de valoración de cargos por puntos y competencias significa mayor análisis dentro de la descripción del puesto de trabajo y la identificación real de las tareas que realizan los ocupantes.

RECOMENDACIONES

1. Se debe promocionar al personal interno con miras a un crecimiento dentro de la compañía con el afán de tener mejores resultados organizacionales y evitar el descontento.
2. Concientizar al personal que la labor que realiza no lo hace solo por la necesidad de tener un trabajo sino más bien por el valor que implica ejecutarlo.
3. Participar al personal que el trabajo en equipo permite interactuar con los compañeros de trabajo, intercambiar opiniones, dar sugerencias y evitar el celo profesional.
4. Mejorar el sistema salarial para evitar pérdidas de personal que podrían afectar a los beneficios de la empresa y colaboradores en general.

BIBLIOGRAFÍA

BEER SPECTOR, L. Dirección de Recursos Humanos, Técnicas de Hardware Business School. México: Editorial Continental.

DAVIS, K. Comportamiento Humano del Trabajo. México: MC Graw Hill Octava Edición.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, de William B. Wether, Jr. - Heith Davis, editorial Mc. Graw Hill

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos . Bogotá: Atlas Segunda Edición.

CHIAVENATO, I. (2002): Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall.

BERROCAL, F. y PEREDA S. Gestión De Recursos Humanos. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S. A.

FREUND, J., WILLIAMS Y PERLES, B. Estadística para la Administración. Prentice Hall. Quinta Edición, Hispanoamérica.

CUESTA ARMANDO,. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.

MORALES, J.A., & VELANDIA, NF. (2000. Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Bogotá :McGraw Hill

PEREDA, S. & BERROCAL, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.

INTERNET

ANEXOS

HOJA SUMARIO PUNTOS

CLASE DE PUESTO:

FACTOR	GRADO	VERSION	
		ARITMÉTICA	GEOMÉTRICA
1. INSTRUCCIÓN Es la medida de los conocimientos básicos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas asignadas. Solo considera la <u>preparación adquirida académicamente.</u>			
2. EXPERIENCIA Tiempo promedio necesario para que un individuo pueda realizar <u>satisfactoriamente todas las tareas de su puesto</u>			
3. RESPONSABILIDAD SUPERVISION Es la responsabilidad de asignar tareas y prioridades, delimitar métodos, controlar cantidad y calidad, corregir errores, mantener la <u>disciplina en forma regular y estable.</u>			
4. RESPONSABILIDAD DECISIONES Mide el nivel en el cual se toman las decisiones y la amplitud e impactos que producen sobre el trabajo de otros, en función del <u>organigrama de la empresa.</u>			
5. RESP. POR CONTACTOS Este factor mide la importancia de los contactos con personas, organizaciones y público en general desde el punto de vista de la trascendencia que tales contactos puedan tener en el giro de los <u>negocios de la empresa.</u>			
6. RESPOSABILIDAD VALORES Mide la responsabilidad del puesto por la regular custodia o manejo de dinero en efectivo, documentos que amparan valores y bienes <u>almacenados de fácil efectivización.</u>			
7. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES Asuntos confidenciales usados o desarrollados en un puesto durante la <u>ejecución de tareas asignadas.</u>			
8. RESPONSABILIDAD PRODUCCION Valora el cumplimiento de las normas y procedimientos en la ejecución del trabajo, tendientes a mantener el estándar de producción del <u>puesto.</u>			
9. RESPONSABILIDAD MATERIALES Y/O EQUIPO Valora la responsabilidad directa por operar, custodiar o prevenir y evitar mermas o desgastes de maquinarias, equipos, materiales o <u>productos, cuyo mal manejo ocasiona perjuicios a la empresa.</u>			
10. RESPONSABILIDAD POR OTRAS PERSONAS La responsabilidad por las precauciones cuidado y controles que debe efectuar el titular del puesto, para prevenir y evitar lesiones a <u>compañeros de trabajo o a terceras personas</u>			
11. ESFUERZO MENTAL Valora la intensidad y la duración del esfuerzo mental del empleado en términos de concentración, atención y coordinación de ideas <u>necesarias para desarrollar bien el trabajo.</u>			
12. ESFUERZO FÍSICO Valora el cansancio físico que el trabajo comporta y que es debido a posiciones incómodas, a frecuente cambio de un lugar de trabajo a <u>otro, a manejo de objetos pesados.</u>			
13. CONDICIONES AMBIENTALES Valora las condiciones determinadas por el ambiente físico en el que se desarrollan las actividades del puesto. Sobre ellas el trabajador no <u>tiene ningún control y le produce malestar.</u>			
14. RIESGOS Valora el peligro de accidentes al cual está expuesto el titular de una tarea durante la ejecución de la misma aún en el caso de que se <u>cumplan las normas y medidas de seguridad prescritas.</u>			
TOTAL PUNTOS			

HOJA COMPETENCIAS		
CLASE DE PUESTO:		
FACTOR COMPETENCIAS	GRADO	COMPETENCIAS
1. PLANIFICACION Desarrollar estrategias para llevar a cabo un trabajo. Implica la formulación de una visión y el detalle de las estrategias para lograr las metas.		
2. ORGANIZACIÓN Crear entornos funcionales. Supone administrar y asignar recursos, y diseñar funciones y procesos de trabajo.		
3. DIRECCIÓN Dirigir el trabajo de los demás. Supone asignar tareas, monitorear el avance de lo asignado, recompensar el buen desempeño, entrenar a los demás, dar órdenes e instrucciones, penalizar el incumplimiento y demandar reportes de los trabajos asignados.		
4. CONTROL Controlar el avance del trabajo y la obtención de resultados.		
5. INICIATIVA Hacer más allá de lo formalmente requerido por el puesto.		
6. FLEXIBILIDAD Trabajar con variedad de personas, grupos o ambientes.		
7. APRENDIZAJE CONTINUO Desarrollar permanentemente conocimientos y destrezas.		
8. TRABAJO EN EQUIPO Apoyar y coordinar el trabajo con los demás.		
9. ASERTIVIDAD / FIRMEZA Defender ante los demás los intereses y políticas de la organización.		
10. CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.		
11. ANÁLISIS Detectar tendencias, patrones o relaciones en un conjunto de datos.		
12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Conocer la organización y su naturaleza.		
13. SOLUCION DE PROBLEMAS Ejecutar soluciones efectivas a los problemas de la organización.		
TOTAL PUNTOS		