

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTOS DE GESTION PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION DE
LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA EQUIRENTA
S.A

TOMO III



PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

ELABORADO POR:

TAYLOR STEVEN CHAVES CALERO

PROFESORA TUTORA:

DRA. GRETTEL BRENES LEIVA

II SEMESTRE
SAN JOSÉ, 2017

TECNOLÓGICO DE COSTA RICA



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA DE MODELO DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR
PUNTOS PARA LA EMPRESA EQUIRENTA S.A. Y PLAN DE INCENTIVOS
PARA LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE LIMPIEZA DE EQUIPOS

TOMO III



PRACTICA PROFESIONAL PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

ELABORADO POR:

TAYLOR STEVEN CHAVES CALERO

PROFESORA TUTORA:

DRA. GRETTEL BRENES LEIVA

II SEMESTRE
SAN JOSÉ, 2017

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL MODELO DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....	2
1.1 Técnica de valoración de puestos	3
1.2 Método de valoración por puntos.....	3
CAPÍTULO II. MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS	5
1. Determinación de los factores.....	6
2. Determinación del valor relativo de los factores	6
3. Determinación de los subfactores	7
4. Manual de Valoración de Puestos.....	8
4.1 Requisitos ocupacionales	8
4.2 Responsabilidades	9
4.3 Supervisión	13
4.4 Condiciones de trabajo	14
4.5 Competencias organizacionales.....	18
5. Valores de los grados y asignación de puntos en progresión aritmética.....	22
6. Grados y puntos por subfactor para cada puesto	24
7. Gráfico de dispersión de salarios actuales vs puntos	49
8. Asignación de puntos en valores monetarios propuestos	51
9. Gráfico de dispersión de salarios propuestos vs puntos	56
10. Comparación de salarios actuales vs propuestos.....	56
11. Propuesta de clasificación de salarios	59
CAPÍTULO III. PLAN DE INCENTIVOS	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Grados y puntos por subfactor para total de puestos.	48
Figura 2. Fórmula de recta salarial para asignación de valores monetarios.	53
Figura 3. Presupuesto para pago de salarios propuestos.	59
Figura 4. Registro y control de los operarios para plan de incentivo propuesto.	67
Figura 5. Registro de desempeño semanal de los operarios.	68

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Línea de tendencia de los salarios actuales con respecto a los puntos.	50
Gráfico 2. Línea de tendencia de los salarios propuestos con respecto a los puntos.	56

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Determinación de valor relativo de factores.....	7
Tabla 2. Subfactores.....	7
Tabla 3. Subfactor formación, con su respectiva definición y gradación.....	8
Tabla 4. Subfactor experiencia, con su respectiva definición y gradación.....	9
Tabla 5. Subfactor Equipo y Materiales, con su respectiva definición y gradación.....	10
Tabla 6. Subfactor relaciones interpersonales, con su respectiva definición y gradación.....	11
Tabla 7. Subfactor dinero y valores, con su respectiva definición y gradación.....	12
Tabla 8. Subfactor manejo de información confidencial, con su respectiva definición y gradación.....	12
Tabla 9. Subfactor supervisión ejercida, con su respectiva definición y gradación.....	13
Tabla 10. Subfactor supervisión recibida, con su respectiva definición y gradación.....	14
Tabla 11. Subfactor condiciones ambientales, con su respectiva definición y gradación.....	15
Tabla 12. Subfactor esfuerzo físico, con su respectiva definición y gradación.....	16
Tabla 13. Subfactor esfuerzo mental, con su respectiva definición y gradación.....	17
Tabla 14. Subfactor orientación al cliente interno y externo, con su respectiva definición y gradación.....	18
Tabla 15. Subfactor compromiso con la calidad de trabajo, con su respectiva definición y gradación.....	19
Tabla 16. Subfactor iniciativa, con su respectiva definición y gradación.....	20
Tabla 17. Subfactor colaboración, con su respectiva definición y gradación.....	21
Tabla 18. Valores de los grados y puntos asignados en progresión aritmética para la totalidad de puestos.....	23
Tabla 19. Puntaje total para el puesto de Asistente de Gerencia Administrativa.....	24
Tabla 20. Puntaje total para el puesto de Encargado de Contabilidad.....	25
Tabla 21. Puntaje total para el puesto de Encargado de Crédito y Cobro.....	26
Tabla 22. Puntaje total para el puesto de Encargado de Proveeduría.....	27
Tabla 23. Puntaje total para el puesto de Gerente Administrativo.....	28
Tabla 24. Puntaje total para el puesto de Gerente General.....	29
Tabla 25. Puntaje total para el puesto de Gerente de Operaciones.....	30
Tabla 26. Puntaje total para el puesto de Jefe de Finanzas.....	31
Tabla 27. Puntaje total para el puesto de Encargado de Recursos Humanos.....	32
Tabla 28. Puntaje total para el puesto de Jefe de Ventas.....	33
Tabla 29. Puntaje total para el puesto de Recepcionista.....	34
Tabla 30. Puntaje total para el puesto de Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo.....	35
Tabla 31. Puntaje total para el puesto de Encargado de Producción.....	36
Tabla 32. Puntaje total para el puesto de Encargado de Servicios de Demolición.....	37
Tabla 33. Puntaje total para el puesto de Jefe de Producción.....	38
Tabla 34. Puntaje total para el puesto de Jefe de Transporte.....	39
Tabla 35. Puntaje total para el puesto de Misceláneo.....	40

Tabla 36. Puntaje total para el puesto de Operario de Corte y Soldadura.	41
Tabla 37. Puntaje total para el puesto de Operario de Demolición.	42
Tabla 38. Puntaje total para el puesto de Operario de Equipo.	43
Tabla 39. Puntaje total para el puesto de Operario de Limpieza de Equipo.	44
Tabla 40. Puntaje total para el puesto de Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico.	45
Tabla 41. Puntaje total para el puesto de Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico.	46
Tabla 42. Puntaje total para el puesto de Operario de Pintura.	47
Tabla 43. Puntos totales de cada puesto con su salario mensual actual.	49
Tabla 44. Datos considerados en la asignación de valores monetarios.	52
Tabla 45. Cálculos de variables de recta salarial para asignación de valores monetarios.	53
Tabla 46. Ejemplo de asignación de valores monetarios para puesto Encargado de Contabilidad.	54
Tabla 47. Valores monetarios propuestos para la totalidad de puestos.	55
Tabla 48. Comparación de salarios actuales vs salarios propuestos.	57
Tabla 49. Cifras máximas y mínimas de puntos y salarios.	59
Tabla 50. Resultados considerados para establecer rango de puntos y salarios.	60
Tabla 51. Rango de puntos y salarios.	60
Tabla 52. Cifras máximas y mínimas de puntos y salarios de cada puesto.	60
Tabla 53. Monto extra pagado al colaborador.	64
Tabla 54. Cálculo de presupuesto para plan de incentivos.	66

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Modelo de Valoración de Puestos para la empresa EQUIRENTA S.A; adicionalmente, en el segundo apartado se incluye un Plan de Incentivos desarrollado específicamente para los colaboradores del Área Operativa.

Esta propuesta de modelo de valoración de puestos se ha elaborado utilizando método de valuación por puntos. Este método; parte del análisis de los puestos para determinar en qué grado o medida están presentes los factores, sub-factores y grados que fueron seleccionados para su compensación, en relación con otros puestos de la empresa EQUIRENTA S.A, permitiendo medir la consistencia interna, con el fin de asignar un salario objetivo, justo y equitativo. Los diferentes factores, sub-factores y grados que conforman las especificaciones sujetas a compensación fueron extraídos de las clases de puestos que integran el Manual Descriptivo que se ha propuesto en el Tomo II. A su vez, esta valoración, toma en consideración la escala de valoración que se le ha dado a cada uno de los factores compensables, con el propósito de brindar a la empresa, un instrumento para cuantificar el valor en puntos que le corresponde a cada puesto.

En el segundo apartado de este documento, se presenta el Plan de Incentivos desarrollado para los colaboradores del Área Operativa, considerando los niveles de producción y tiempos promedio de trabajo efectuados por parte de cada uno de estos.

Ahora bien, para los efectos del diseño de estas dos herramientas de carácter administrativo, a continuación, se presenta el detalle de los pasos básicos seguidos para la elaboración de cada una de ellas:

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL MODELO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

En este apartado, se presenta el modelo de valoración de puestos siguiendo la metodología de puntos que se propone a la empresa EQUIRENTA S.A, de la misma manera, se incluyen aspectos como determinación de factores y subfactores, manual de valoración, entre otros.

1.1 Técnica de valoración de puestos

El presente Modelo de Valoración está destinado a evaluar las distintas clases de puestos de trabajo presentes en la empresa EQUIRENTA S.A, mediante una técnica que utiliza criterios y cálculos matemáticos para la asignación de puntos a cada puesto y se apoya en un listado de los puestos existentes en la organización para evaluarlos por medio de puntos y, con base a estos establecer los niveles de ingresos correspondientes.

La misma, procura convertirse en un instrumento fácil de aplicar, que reduzca situaciones de subjetividad en la valoración, así como establecer mecanismos objetivos para fijar los niveles salariales, permitiendo de esta manera, medir la importancia y dificultad de los puestos, comparándolos entre sí para establecer su valor.

1.2 Método de valoración por puntos

De acuerdo con Chiavenato (2009), este método está definido como un sistema objetivo de carácter cuantitativo y analítico, que consiste en atribuir un valor a las tareas de los puestos mediante la evaluación de los factores, subfactores que los constituyen. Para efectos del diseño de este modelo de valuación, se entiende como factores a aquellos elementos que son utilizados para establecer diferencias tanto cuantitativas como cualitativas entre las diferentes clases de puestos de trabajo.

Es importante destacar que este método considera la homogeneidad entre los puestos. Sin embargo, los elementos constitutivos que lo componen, se diferencian en su amplitud, expansión e intensidad en cada uno de los puestos.

No existe una guía o fórmula exacta para determinar el valor relativo de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión. En este caso, para la empresa EQUIRENTA S.A, la mejor fuente para este juicio fue la proporcionada por el Comité que se creó para tal efecto y que fue mencionado en el Capítulo III del Tomo I, ya que sus integrantes, cuentan con un alto conocimiento de los distintos puestos que existen en la empresa.

A su vez, los pasos básicos seguidos para la elaboración del Manual de Valoración son:

1. Determinación y redacción tanto de factores como sub-factores.
2. Determinación y redacción de los grados de cada sub-factor.
3. Determinación del peso relativo de cada factor y sub-factor.
4. Determinación del puntaje a cada grado de conformidad con los pesos relativos establecidos anteriormente.
5. Construcción de la Tabla de Valoración.
6. Aplicación del Método Gráfico y Matemático para determinar el equilibrio interno.
7. Comparación de salarios.
8. Clasificación de salarios.

Ahora bien, a continuación, se presenta el manual de valoración, considerando con detalle la determinación de factores, sub-factores y grados utilizados, así como su ponderación y la valoración dada a los puestos en estudio.

CAPÍTULO II. MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

En este apartado, se presenta el manual de valoración de puestos propuesto para la empresa EQUIRENTA S.A, de la misma manera, se incluyen los pasos para su elaboración:

El presente Manual de Valoración de Puestos contiene la descripción de los diferentes factores, sub-factores y grados que conforman la descripción de las diferentes clases del Manual Descriptivo de Puestos, mostrando los siguientes pasos:

1. Determinación de los factores

Para efectuar la determinación de factores se preguntó cuáles serían los factores por utilizar, considerando aquellos que permitían medir el valor del puesto y no a la persona ocupante de dicho puesto. Los factores seleccionados fueron:

- 1) Requisitos ocupacionales: contempla la formación académica y experiencia requerida para que el colaborador pueda ocupar el puesto de trabajo.
- 2) Responsabilidades: hace referencia a aquellas responsabilidades que el colaborador debe asumir en su puesto de trabajo.
- 3) Supervisión: contempla la supervisión que se recibe o ejerce en el puesto de trabajo.
- 4) Condiciones de trabajo: se refiere a aquellos aspectos a los cuales el colaborador debe de enfrentar y soportar en su puesto de trabajo.
- 5) Competencias organizacionales: considera las competencias aplicables a todos los colaboradores de la organización. Representan la esencia de la empresa y permiten alcanzar su misión y visión organizacional.

2. Determinación del valor relativo de los factores

Para determinar el valor relativo de los factores, el Comité, considerando las características generales de cada grupo ocupacional, procede a asignarle a cada uno de los factores, un valor relativo, el cual muestra el peso de cada uno. La sumatoria total de esta distribución de pesos debe de ser un 100%.

Asimismo, los valores relativos para cada factor fueron asignados en igual peso tanto para los puestos del Área Administrativa como Operativa de la empresa EQUIRENTA S.A, tal y como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Determinación de valor relativo de factores.

Factor	Valor relativo
Requisitos Ocupacionales	20%
Responsabilidades	30%
Supervisión	20%
Condiciones de Trabajo	10%
Competencias Organizacionales	20%
Total	100%

Fuente: Comité de valoración.

3. Determinación de los subfactores

El Comité encargado de valorar los puestos, ha considerado asignar los factores siguientes subfactores:

Tabla 2. Subfactores.

1. Requisitos Ocupacionales <ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Experiencia 	2. Responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> • Por equipo y materiales • Por relaciones interpersonales • Por dinero y valores • Por manejo de información confidencial
3. Supervisión <ul style="list-style-type: none"> • Ejercida • Recibida 	4. Condiciones de Trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones ambientales • Esfuerzo físico • Esfuerzo mental
5. Competencias Organizacionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al cliente interno y externo • Compromiso con la calidad de trabajo • Colaboración • Iniciativa 	

Fuente: Comité de valoración.

4. Manual de Valoración de Puestos

Una vez elegidos los factores y subfactores sujetos a valoración, a continuación, se detalla el establecimiento y definición de los subfactores, así como los grados o niveles requeridos, correspondientes a cada uno de estos:

4.1 Requisitos ocupacionales

Factor que se refiere a la preparación académica, ya sea formal o informal, así como la experiencia que debe poseer el (la) ocupante del puesto, para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades a fines.

Sus subfactores, se detallan a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 3. Subfactor formación, con su respectiva definición y gradación.

4.1.1 FORMACIÓN	
Subfactor relacionado con la preparación académica requerida para el cumplimiento de las funciones del puesto. Hace referencia a las exigencias del puesto, por lo que, no necesariamente éstas deben coincidir con los estudios y experiencia que posee el colaborador.	
Grado	Descripción
I	Segundo Ciclo de Enseñanza General Básica.
II	Bachillerato en Educación Diversificada.
III	Técnico en una carrera afín al puesto.
IV	Bachillerato universitario afín con la especialidad del puesto.
V	Licenciatura en una carrera afín con la especialidad del puesto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Subfactor experiencia, con su respectiva definición y gradación.

4.1.2 EXPERIENCIA	
Considera el tiempo que se requiere para la formación práctica que le permite al ocupante del puesto, asumir plenamente las funciones y las responsabilidades propias del mismo.	
Grado	Descripción
I	No se requiere experiencia.
II	De seis meses a un año de experiencia en puestos similares.
III	De un año a dos años de experiencia en puestos similares.
IV	De dos a tres años de experiencia en puestos similares.
V	Más de tres años de experiencia en puestos similares.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Responsabilidades

Este factor se relaciona con el grado de responsabilidad que tiene el (la) ocupante del puesto con respecto a equipo, materiales, relaciones interpersonales, manejo dinero, valores e información confidencial en la empresa.

Sus subfactores, se detallan a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 5. Subfactor Equipo y Materiales, con su respectiva definición y gradación.

4.2.1 POR EQUIPO Y MATERIALES	
Este subfactor considera la responsabilidad que el ocupante del puesto tiene sobre materiales, herramientas y maquinaria.	
Grado	Descripción
I	Tiene a su cargo materiales de limpieza como desinfectantes, trapos, escobas, etc.
II	Tiene a su cargo equipo de oficina como teléfonos, computadoras, fotocopiadoras e impresoras.
III	Tiene a su cargo materiales como andamios, marcos, crucetas, pinturas, etc.
IV	Tiene a su cargo equipos como flotillas vehiculares.
V	Tiene a su cargo equipos como hidro lavadoras, mezcladoras de concreto, rompedoras, plataformas de elevación, etc.
VI	Tiene a su cargo maquinaria Bobcat como mini excavadoras y mini cargadoras.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Subfactor relaciones interpersonales, con su respectiva definición y gradación.

4.2.2 POR RELACIONES INTERPERSONALES	
Considera con quien se relaciona el (la) ocupante del puesto tanto a nivel interno como externo de la organización (clientes, proveedores, supervisores, compañeros, instituciones, etc.).	
Grado	Descripción
I	Se relaciona solo con compañeros de la misma unidad donde labora.
II	Se relaciona con compañeros de la misma unidad donde labora y otras áreas de la empresa.
III	Se relaciona con compañeros de la misma unidad donde labora, otras áreas de la empresa y clientes.
IV	Se relaciona con compañeros de la misma unidad donde labora, otras áreas de la empresa, clientes y proveedores.
V	Se relaciona con compañeros de la misma unidad donde labora, otras áreas de la empresa, clientes, proveedores y otros grupos de interés como bancos u otras instituciones.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Subfactor dinero y valores, con su respectiva definición y gradación.

4.2.3 POR DINERO Y VALORES	
Se refiere a la responsabilidad que posee el (la) ocupante del puesto por el manejo de dinero y valores en la empresa.	
Grado	Descripción
I	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero ni valores.
II	Tiene responsabilidad por el manejo adecuado de una caja chica
III	Tiene responsabilidad por transacciones bancarias, cobros y pagos de clientes y proveedores y custodia de dinero.
IV	Tiene responsabilidad por decisiones de inversiones que tienen impacto a nivel general de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Subfactor manejo de información confidencial, con su respectiva definición y gradación.

4.2.4 POR MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	
Hace referencia al conocimiento que tiene el (la) ocupante del puesto; en cuanto a información o documentos que son de importancia para la empresa y que es manejada por este debido al trabajo realizado.	
Grado	Descripción
I	No tiene responsabilidad por el manejo de información confidencial.
II	Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de importancia, pero conocida por otros puestos a nivel del área de trabajo.
III	Tiene responsabilidad por el conocimiento y manejo de información confidencial esporádicamente.
IV	Tiene responsabilidad por el manejo de datos e información de carácter confidencial relacionada con las actividades estratégicas de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Supervisión

Mide el grado de supervisión que ejerce o recibe el (la) ocupante del puesto de trabajo.

Sus subfactores, se muestran a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 9. Subfactor supervisión ejercida, con su respectiva definición y gradación.

4.3.1 SUPERVISIÓN EJERCIDA	
Considera el grado de responsabilidad que tiene el (la) ocupante del puesto en cuanto a la supervisión de otros puestos dentro de la organización.	
Grado	Descripción
I	No ejerce supervisión sobre otros puestos de trabajo.
II	Asigna funciones específicas y de poca complejidad acompañadas de instrucciones claras y detalladas. Evalúa el trabajo de los colaboradores de manera frecuente aplicando guías o procedimientos.
III	Asigna funciones dando instrucciones verbales o escritas indicando en términos generales lo que se debe hacer, las limitaciones, la calidad y cantidad esperada, plazos y prioridades asignadas. Evalúa el trabajo asegurándose sea terminado de conformidad con las instrucciones o procedimientos establecidos.
IV	Asigna funciones definiendo objetivos, prioridades y plazos. Da autonomía al colaborador para desarrollar el trabajo y soluciona los problemas o desviaciones, de conformidad con las instrucciones, políticas o prácticas aceptables en la empresa. Apoya en situaciones de carácter inusual. El trabajo es evaluado mediante informes o reportes verbales o escritos
V	Establece los objetivos y los recursos para el cumplimiento de los trabajos y le da autonomía al colaborador para tomar decisiones de planificación y desempeño del trabajo asignado, resolver los conflictos e interpretar políticas. Evalúa el trabajo mediante informes de progreso o cualquier implicación de impacto en su gestión.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Subfactor supervisión recibida, con su respectiva definición y gradación.

4.3.2 SUPERVISIÓN RECIBIDA	
Hace referencia a la autonomía y libertad que posee el (la) ocupante del puesto en el cumplimiento de las funciones propias del puesto.	
Grado	Descripción
I	El trabajo se realiza bajo supervisión directa constante. Las tareas son realizadas bajo instrucciones detalladas y precisas.
II	El trabajo se realiza bajo supervisión periódica. Las tareas son realizadas bajo instrucciones prácticas y recibiendo supervisión sobre el avance del trabajo ejecutado, y los resultados obtenidos.
III	El trabajo se realiza con independencia, siguiendo instrucciones generales y recibiendo supervisión sobre los resultados obtenidos.
IV	El trabajo se realiza amplia independencia solo se deben de presentar informes a sus superiores para su conocimiento y aprobación.

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Condiciones de trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales, a los esfuerzos y los riesgos del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores.

Sus subfactores, se muestran a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 11. Subfactor condiciones ambientales, con su respectiva definición y gradación.

4.4.1 CONDICIONES AMBIENTALES	
Subfactor que considera las condiciones del ambiente en las cuales el (la) ocupante del puesto debe desempeñar sus funciones, tales como temperatura, iluminación, humedad, limpieza, ventilación, entre otros.	
Grado	Descripción
I	Realiza su trabajo dentro de las instalaciones de la empresa, en una oficina cómoda. No presenta riesgos de accidentes o enfermedades.
II	Realiza su trabajo en condiciones ambientales buenas, sin embargo, presenta la posibilidad de sufrir accidentes.
III	Realiza su trabajo en el patio o taller de la empresa, por lo cual está expuesto a cambios en las condiciones ambientales (lluvia, polvo, calor, frío) por lo que se expone a sufrir accidentes y enfermedades.
IV	Realiza su trabajo en el patio o taller de la empresa, por lo cual está expuesto a cambios en las condiciones ambientales (lluvia, polvo, calor, frío). Puede corresponderle realizar trabajos en alturas. Está expuesto a sufrir accidentes de trabajo y existe el riesgo de adquirir enfermedades laborales que pueden provocar incapacidad temporal o permanente.
V	Realiza su trabajo fuera de las instalaciones de la empresa, por lo cual está expuesto constantemente a condiciones ambientales adversas (ruido, lluvia, polvo, calor, frío, etc.). En algunos casos le corresponde permanecer en sitios o instalaciones en condiciones de ambiente incómodas. Está expuesto a sufrir accidentes o adquirir enfermedades laborales de gran magnitud que podrían ocasionar incapacidad temporal o permanente e inclusive la muerte.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Subfactor esfuerzo físico, con su respectiva definición y gradación.

4.4.2 ESFUERZO FÍSICO	
Indica el grado de esfuerzo físico necesario para desempeñar las funciones del puesto, que implica la posibilidad de ocasionar incapacidades temporales o permanentes.	
Grado	Descripción
I	El trabajo requiere de muy bajo esfuerzo físico. El trabajador permanece sentado la mayor parte del tiempo.
II	El trabajo requiere bajo esfuerzo físico. Sin embargo, al trabajador le corresponde desplazarse de un área a otra dentro de la Empresa.
III	El trabajo requiere el desplazamiento constante en un área de trabajo específica, requiere de la aplicación de moderado esfuerzo físico para transportar material liviano y le corresponde mantenerse de pie la mayor parte del tiempo.
IV	El trabajo exige el desplazamiento de un lugar a otro de manera constante y requiere de la aplicación de alto esfuerzo físico para transportar material pesado.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Subfactor esfuerzo mental, con su respectiva definición y gradación.

4.4.3 ESFUERZO MENTAL	
Se refiere al grado de concentración necesario y/o aplicación de conocimientos (académicos o prácticos) que el (la) ocupante del puesto debe aplicar en la realización de sus funciones.	
Grado	Descripción
I	El puesto requiere muy bajo esfuerzo mental para la ejecución de labores.
II	El puesto requiere un bajo esfuerzo mental para la comprensión de instrucciones, planes y detalles en la ejecución de las labores.
III	El puesto requiere un moderado esfuerzo mental en la aplicación de procedimientos, políticas y análisis técnicos de las funciones a su cargo.
IV	El puesto exige un alto esfuerzo mental en cuanto al análisis crítico y analítico de situaciones complejas donde se requiere conocimiento profesional en el área.

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Competencias organizacionales

Factor que considera las competencias que deben poseer todos los (las) ocupantes de los puestos de trabajo de la organización.

Sus subfactores, se detallan a continuación en las siguientes tablas:

Tabla 14. Subfactor orientación al cliente interno y externo, con su respectiva definición y gradación.

4.5.1 ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	
Grado	Descripción
I	Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas.
II	Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.
III	Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
IV	Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Subfactor compromiso con la calidad de trabajo, con su respectiva definición y gradación.

4.5.2 COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO	
Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	
Grado	Descripción
I	Capacidad para aplicar políticas y directrices recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados.
II	Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su área a cargo.
III	Capacidad para aplicar políticas y procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área a cargo.
IV	Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Subfactor iniciativa, con su respectiva definición y gradación.

4.5.3 INICIATIVA	
Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Acumular la experiencia de decisiones tomadas en el pasado para la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas presentes y futuros.	
Grado	Descripción
I	Capacidad para resolver situaciones diarias cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas en el puesto de trabajo. Actúa sin anticipación, solamente ejecutando responsabilidades de su puesto.
II	Capacidad para resolver situaciones diarias y de crisis poco frecuentes. Implica analizar las situaciones planteadas y aplicar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Actúa anticipadamente con propiedad sobre los problemas.
III	Capacidad realizar planes de acción para prever opciones de cursos de acción conducentes a analizar situaciones presentadas e implementar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. Actúa anticipadamente e introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
IV	Implica analizar las situaciones complejas a profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás. Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Subfactor colaboración, con su respectiva definición y gradación.

4.5.4 COLABORACIÓN	
Disposición para brindar ayuda a los otros (compañeros y superiores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.	
Grado	Descripción
I	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su área cuando se lo solicitan.
II	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los miembros de su área de trabajo mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración.
III	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.
IV	Disposición para brindar ayuda a los otros (compañeros y superiores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas o proyectos espontáneos, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Fuente: Elaboración propia.

5. Valores de los grados y asignación de puntos en progresión aritmética

Con el Manual de Valoración y el Manual Descriptivo de Clases de Puestos, se procedió a identificar para cada uno de los puestos, en qué grado se aplican los diferentes subfactores. Para cada subfactor, estos valores fueron asignados a través de una progresión aritmética, tal y como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 18. Valores de los grados y puntos asignados en progresión aritmética para la totalidad de puestos.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS												
FACTOR	PESO DE FACTORES	TOTAL DE PUNTOS	SUB-FACTOR		PESO DE SUB-FACTORES	TOTAL DE PUNTOS	GRADOS					
							I	II	III	IV	V	VI
Requisitos Ocupacionales	20%	200	1.1	Formación	60%	120	24	48	72	96	120	
			1.2	Experiencia	40%	80	0	32	48	64	80	
Responsabilidades	30%	300	2.1	Por equipo y materiales	40%	120	20	40	60	80	100	120
			2.2	Por relaciones interpersonales	30%	90	18	36	54	72	90	
			2.3	Por dinero y valores	20%	60	0	30	45	60		
			2.4	Por manejo de inf. confidencial	10%	30	0	15	23	30		
Supervisión	20%	200	3.1	Ejercida	70%	140	0	56	84	112	140	
			3.2	Recibida	30%	60	15	30	45	60		
Condiciones de Trabajo	10%	100	4.1	Condiciones ambientales	35%	35	7	14	21	28	35	
			4.2	Esfuerzo físico	35%	35	9	18	26	35		
			4.3	Esfuerzo mental	30%	30	8	15	23	30		
Competencias Organizacionales	20%	200	5.1	Compromiso con la calidad de trabajo	30%	60	15	30	45	60		
			5.2	Orientación al cliente interno y externo	30%	60	15	30	45	60		
			5.3	Iniciativa	20%	40	10	20	30	40		
			5.4	Colaboración	20%	40	10	20	30	40		
TOTAL	100%	1000		TOTAL		1000						

Fuente: Elaboración propia.

6. Grados y puntos por subfactor para cada puesto

Una vez que se identificaron los grados necesarios para cada subfactor y asignado los diferentes valores a cada grado, se procedió a totalizar los puntos para cada uno de los puestos, tal y como se ejemplifica en las siguientes tablas:

Tabla 19. Puntaje total para el puesto de Asistente de Gerencia Administrativa.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°1: ASISTENTE DE GERENCIA ADMINISTRATIVA				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	3	72
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	4	30
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	1	9
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	2	30
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	1	15
	5.3.	Iniciativa	2	20
	5.4.	Colaboración	2	20
			TOTAL	396

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20. Puntaje total para el puesto de Encargado de Contabilidad.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°2: ENCARGADO DE CONTABILIDAD				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	3	72
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	2	15
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	1	9
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	3	45
	5.3.	Iniciativa	2	20
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	406

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Puntaje total para el puesto de Encargado de Crédito y Cobro.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°3: ENCARGADO DE CRÉDITO Y COBRO				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	3	72
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	2	30
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	2	15
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	1	9
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	3	45
	5.3.	Iniciativa	2	20
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	436

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Puntaje total para el puesto de Encargado de Proveeduría.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°4: ENCARGADO DE PROVEEDURÍA				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	3	72
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	4	60
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	2	14
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	3	45
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	2	30
	5.3.	Iniciativa	3	30
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	492

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Puntaje total para el puesto de Gerente Administrativo.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°5: GERENTE ADMINISTRATIVO				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	5	120
	1.2.	Experiencia	4	64
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	4	72
	2.3.	Por dinero y valores	4	60
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	4	30
Supervisión	3.1.	Ejercida	4	112
	3.2.	Recibida	4	60
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	4	30
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	2	30
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	3	45
	5.3.	Iniciativa	4	40
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	758

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24. Puntaje total para el puesto de Gerente General.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°6: GERENTE GENERAL				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	5	120
	1.2.	Experiencia	5	80
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	6	120
	2.2.	Por relaciones interpersonales	5	90
	2.3.	Por dinero y valores	4	60
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	4	30
Supervisión	3.1.	Ejercida	5	140
	3.2.	Recibida	0	0
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	4	30
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	3	45
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	4	60
	5.3.	Iniciativa	3	30
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	860

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Puntaje total para el puesto de Gerente de Operaciones.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°7: GERENTE DE OPERACIONES				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	5	120
	1.2.	Experiencia	4	64
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	4	72
	2.3.	Por dinero y valores	4	60
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	4	30
Supervisión	3.1.	Ejercida	4	112
	3.2.	Recibida	4	60
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	4	30
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	3	45
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	4	60
	5.3.	Iniciativa	3	30
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	778

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Puntaje total para el puesto de Jefe de Finanzas.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°8: JEFE DE FINANZAS				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	4	96
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	4	72
	2.3.	Por dinero y valores	3	45
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	4	30
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	4	30
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	2	30
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	3	45
	5.3.	Iniciativa	3	30
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	550

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27. Puntaje total para el puesto de Encargado de Recursos Humanos.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°9: ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	3	72
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	2	15
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	4	30
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	3	45
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	3	45
	5.3.	Iniciativa	3	30
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	463

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Puntaje total para el puesto de Jefe de Ventas.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°10: JEFE DE VENTAS				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	4	96
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	4	72
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	4	30
Supervisión	3.1.	Ejercida	2	56
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	3	45
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	3	45
	5.3.	Iniciativa	3	30
	5.4.	Colaboración	4	40
			TOTAL	578

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Puntaje total para el puesto de Recepcionista.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°11: RECEPCIONISTA				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	2	48
	1.2.	Experiencia	1	0
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	2	40
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	2	15
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	1	9
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	2	30
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	1	15
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	1	10
			TOTAL	305

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Puntaje total para el puesto de Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°12: ENCARGADO DE ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	3	72
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	5	100
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	2	15
Supervisión	3.1.	Ejercida	2	56
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	2	30
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	2	30
	5.3.	Iniciativa	2	20
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	531

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Puntaje total para el puesto de Encargado de Producción.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°13: ENCARGADO DE PRODUCCIÓN				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	3	72
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	3	60
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	2	56
	3.2.	Recibida	2	30
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	3	21
	4.2.	Esfuerzo físico	3	26
	4.3.	Esfuerzo mental	2	15
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	2	30
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	2	20
			TOTAL	441

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Puntaje total para el puesto de Encargado de Servicios de Demolición.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°14: ENCARGADO DE SERVICIOS DE DEMOLICIÓN				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	3	72
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	5	100
	2.2.	Por relaciones interpersonales	3	54
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	2	56
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	1	7
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	1	15
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	2	20
			TOTAL	466

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Puntaje total para el puesto de Jefe de Producción.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°15: JEFE DE PRODUCCIÓN				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	4	96
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	3	60
	2.2.	Por relaciones interpersonales	4	72
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	3	84
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	3	21
	4.2.	Esfuerzo físico	3	26
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	3	45
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	3	45
	5.3.	Iniciativa	2	20
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	599

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Puntaje total para el puesto de Jefe de Transporte.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°16: JEFE DE TRANSPORTE				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	4	96
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	4	80
	2.2.	Por relaciones interpersonales	4	72
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	3	84
	3.2.	Recibida	3	45
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	2	14
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	3	23
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	3	45
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	2	30
	5.3.	Iniciativa	2	20
	5.4.	Colaboración	3	30
			TOTAL	588

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Puntaje total para el puesto de Misceláneo.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°17: MISCELANEO				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	1	24
	1.2.	Experiencia	1	0
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	1	20
	2.2.	Por relaciones interpersonales	2	36
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	2	30
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	2	14
	4.2.	Esfuerzo físico	2	18
	4.3.	Esfuerzo mental	1	8
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	1	15
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	1	10
			TOTAL	199

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Puntaje total para el puesto de Operario de Corte y Soldadura.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°18: OPERARIO DE CORTE Y SOLDADURA				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	1	24
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	3	60
	2.2.	Por relaciones interpersonales	1	18
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	1	15
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	3	21
	4.2.	Esfuerzo físico	3	26
	4.3.	Esfuerzo mental	2	15
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	2	30
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	2	20
			TOTAL	286

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Puntaje total para el puesto de Operario de Demolición.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°19: OPERARIO DE DEMOLICIÓN				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	1	24
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	5	100
	2.2.	Por relaciones interpersonales	1	18
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	1	15
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	5	35
	4.2.	Esfuerzo físico	4	35
	4.3.	Esfuerzo mental	1	8
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	2	30
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	2	30
	5.3.	Iniciativa	2	20
	5.4.	Colaboración	1	10
			TOTAL	357

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Puntaje total para el puesto de Operario de Equipo.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°20: OPERARIO DE EQUIPO				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	1	24
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	6	120
	2.2.	Por relaciones interpersonales	1	18
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	1	15
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	5	35
	4.2.	Esfuerzo físico	4	35
	4.3.	Esfuerzo mental	1	8
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	2	30
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	2	30
	5.3.	Iniciativa	2	20
	5.4.	Colaboración	1	10
			TOTAL	377

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Puntaje total para el puesto de Operario de Limpieza de Equipo.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°21: OPERARIO DE LIMPIEZA DE EQUIPO				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	1	24
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	3	60
	2.2.	Por relaciones interpersonales	1	18
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	1	15
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	3	21
	4.2.	Esfuerzo físico	3	26
	4.3.	Esfuerzo mental	1	8
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	1	15
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	1	10
			TOTAL	254

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40. Puntaje total para el puesto de Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°22: OPERARIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO MECÁNICO				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	1	24
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	5	100
	2.2.	Por relaciones interpersonales	1	18
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	1	15
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	3	21
	4.2.	Esfuerzo físico	4	35
	4.3.	Esfuerzo mental	1	8
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	1	15
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	1	10
			TOTAL	303

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Puntaje total para el puesto de Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°23: OPERARIO DE MANTENIMIENTO DE EQUIPO METÁLICO				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	1	24
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	3	60
	2.2.	Por relaciones interpersonales	1	18
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	1	15
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	3	21
	4.2.	Esfuerzo físico	3	26
	4.3.	Esfuerzo mental	1	8
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	1	15
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	1	10
			TOTAL	254

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Puntaje total para el puesto de Operario de Pintura.

TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS N°24: OPERARIO DE PINTURA				
FACTOR	SUB-FACTOR		GRADO	TOTAL DE PUNTOS
Requisitos Ocupacionales	1.1.	Formación	1	24
	1.2.	Experiencia	2	32
Responsabilidades	2.1.	Por equipo y materiales	3	60
	2.2.	Por relaciones interpersonales	1	18
	2.3.	Por dinero y valores	1	0
	2.4.	Por manejo de inf. confidencial	1	0
Supervisión	3.1.	Ejercida	1	0
	3.2.	Recibida	1	15
Condiciones de Trabajo	4.1.	Condiciones ambientales	3	21
	4.2.	Esfuerzo físico	3	26
	4.3.	Esfuerzo mental	1	8
Competencias Organizacionales	5.1.	Orientación al cliente interno y externo	1	15
	5.2.	Compromiso con la calidad de trabajo	1	15
	5.3.	Iniciativa	1	10
	5.4.	Colaboración	1	10
			TOTAL	254

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificado los grados necesarios para cada subfactor y asignado los diferentes valores a cada grado para obtener el puntaje total en cada puesto, se realizó una tabla resumen, tal y como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Grados y puntos por subfactor para total de puestos.

EMPRESA		REQUISITOS OCUPACIONALES				RESPONSABILIDADES								SUPERVISION				CONDICIONES DE TRABAJO						COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES								TOTAL PUNTOS
		Formación		Experiencia		Por quipo y materiales		Por relaciones interpersonales		Por dinero y valores		Por manejo de información confidencial		Ejercida		Recibida		Condiciones Ambientales		Esfuerzo Físico		Esfuerzo Mental		Orientación al cliente interno y externo		Compromiso con la calidad de trabajo		Iniciativa		Colaboración		
		Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	
N° DE PUESTO	NOMBRE DEL PUESTO																															
1	Asistente de Gerencia Administrativa	3	72	2	32	2	40	3	54	1	0	4	30	1	0	3	45	1	7	1	9	3	23	2	30	1	15	2	20	2	20	396
2	Encargado de Contabilidad	3	72	2	32	2	40	3	54	1	0	2	15	1	0	3	45	1	7	1	9	3	23	1	15	3	45	2	20	3	30	406
3	Encargado de Crédito y Cobro	3	72	2	32	2	40	3	54	2	30	2	15	1	0	3	45	1	7	1	9	3	23	1	15	3	45	2	20	3	30	436
4	Encargado de Proveeduría	3	72	2	32	2	40	3	54	4	60	1	0	1	0	3	45	2	14	2	18	3	23	3	45	2	30	3	30	3	30	492
5	Gerente Administrativo	5	120	4	64	2	40	4	72	4	60	4	30	4	112	4	60	1	7	2	18	4	30	2	30	3	45	4	40	3	30	758
6	Gerente General	5	120	5	80	6	120	5	90	4	60	4	30	5	140	0	0	1	7	2	18	4	30	3	45	4	60	3	30	3	30	860
7	Gerente de Operaciones	5	120	4	64	2	40	4	72	4	60	4	30	4	112	4	60	1	7	2	18	4	30	3	45	4	60	3	30	3	30	778
8	Jefe de Finanzas	4	96	2	32	2	40	4	72	3	45	4	30	1	0	3	45	1	7	2	18	4	30	2	30	3	45	3	30	3	30	550
9	Jefe de Recursos Humanos	3	72	2	32	2	40	3	54	1	0	2	15	1	0	3	45	1	7	2	18	4	30	3	45	3	45	3	30	3	30	463
10	Jefe de Ventas	4	96	2	32	2	40	4	72	1	0	4	30	2	56	3	45	1	7	2	18	3	23	3	45	3	45	3	30	4	40	578
11	Recepcionista	2	48	1	0	2	40	3	54	1	0	2	15	1	0	3	45	1	7	1	9	3	23	2	30	1	15	1	10	1	10	305
12	Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	3	72	2	32	5	100	3	54	1	0	2	15	2	56	3	45	1	7	2	18	3	23	2	30	2	30	2	20	3	30	531
13	Encargado de Producción	3	72	2	32	3	60	3	54	1	0	1	0	2	56	2	30	3	21	3	26	2	15	1	15	2	30	1	10	2	20	441
14	Encargado de Servicios de Demolición	3	72	2	32	5	100	3	54	1	0	1	0	2	56	3	45	1	7	2	18	3	23	1	15	1	15	1	10	2	20	466
15	Jefe de Producción	4	96	2	32	3	60	4	72	1	0	1	0	3	84	3	45	3	21	3	26	3	23	3	45	3	45	2	20	3	30	599
16	Jefe de Transporte	4	96	2	32	4	80	4	72	1	0	1	0	3	84	3	45	2	14	2	18	3	23	3	45	2	30	2	20	3	30	588
17	Misceláneo	1	24	1	0	1	20	2	36	1	0	1	0	1	0	2	30	2	14	2	18	1	8	1	15	1	15	1	10	1	10	199
18	Operario de Corte y soldadura	1	24	2	32	3	60	1	18	1	0	1	0	1	0	1	15	3	21	3	26	2	15	1	15	2	30	1	10	2	20	286
19	Operario de Demolición	1	24	2	32	5	100	1	18	1	0	1	0	1	0	1	15	5	35	4	35	1	8	2	30	2	30	2	20	1	10	357
20	Operario de Equipo	1	24	2	32	6	120	1	18	1	0	1	0	1	0	1	15	5	35	4	35	1	8	2	30	2	30	2	20	1	10	377
21	Operario de Limpieza de Equipo	1	24	2	32	3	60	1	18	1	0	1	0	1	0	1	15	3	21	3	26	1	8	1	15	1	15	1	10	1	10	254
22	Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	1	24	2	32	5	100	1	18	1	0	1	0	1	0	1	15	3	21	4	35	1	8	1	15	1	15	1	10	1	10	303
23	Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	1	24	2	32	3	60	1	18	1	0	1	0	1	0	1	15	3	21	3	26	1	8	1	15	1	15	1	10	1	10	254
24	Operario de Pintura	1	24	2	32	3	60	1	18	1	0	1	0	1	0	1	15	3	21	3	26	1	8	1	15	1	15	1	10	1	10	254

Fuente: Elaboración propia.

7. Gráfico de dispersión de salarios actuales vs puntos

A continuación, se muestran en la siguiente tabla, los valores en puntos y salarios mensuales¹ actualmente pagados por la empresa EQUIRENTA S.A:

Tabla 43. Puntos totales de cada puesto con su salario mensual actual.

EMPRESA		TOTAL PUNTOS (X)	SALARIO ACTUAL MENSUAL (Y)
			
N°	NOMBRE DEL PUESTO		
1	Asistente de Gerencia Administrativa	396	¢48, 000,000.00
2	Encargado de Contabilidad	406	¢41, 800,000.00
3	Encargado de Crédito y Cobro	436	¢44, 000,000.00
4	Encargado de Proveeduría	492	¢57, 400,000.00
5	Gerente Administrativo	758	¢115, 000,000.00
6	Gerente General	860	¢150, 000,000.00
7	Gerente de Operaciones	778	¢115, 000,000.00
8	Jefe de Finanzas	550	¢66, 000,000.00
9	Encargado de Recursos Humanos	463	¢59, 100,000.00
10	Jefe de Ventas	578	¢69, 000,000.00
11	Recepcionista	305	¢31, 500,000.00
12	Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	531	¢57, 400,000.00
13	Encargado de Producción	441	¢58, 800,000.00
14	Encargado de Servicios de Demolición	466	¢54, 200,000.00
15	Jefe de Producción	599	¢69, 500,000.00
16	Jefe de Transporte	588	¢59, 500,000.00
17	Misceláneo	199	¢29, 300,000.00
18	Operario de Corte y soldadura	286	¢39, 000,000.00
19	Operario de Demolición	357	¢40, 700,000.00
20	Operario de Equipo	377	¢43, 000,000.00
21	Operario de Limpieza de Equipo	254	¢25, 000,000.00
22	Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	303	¢29, 300,000.00

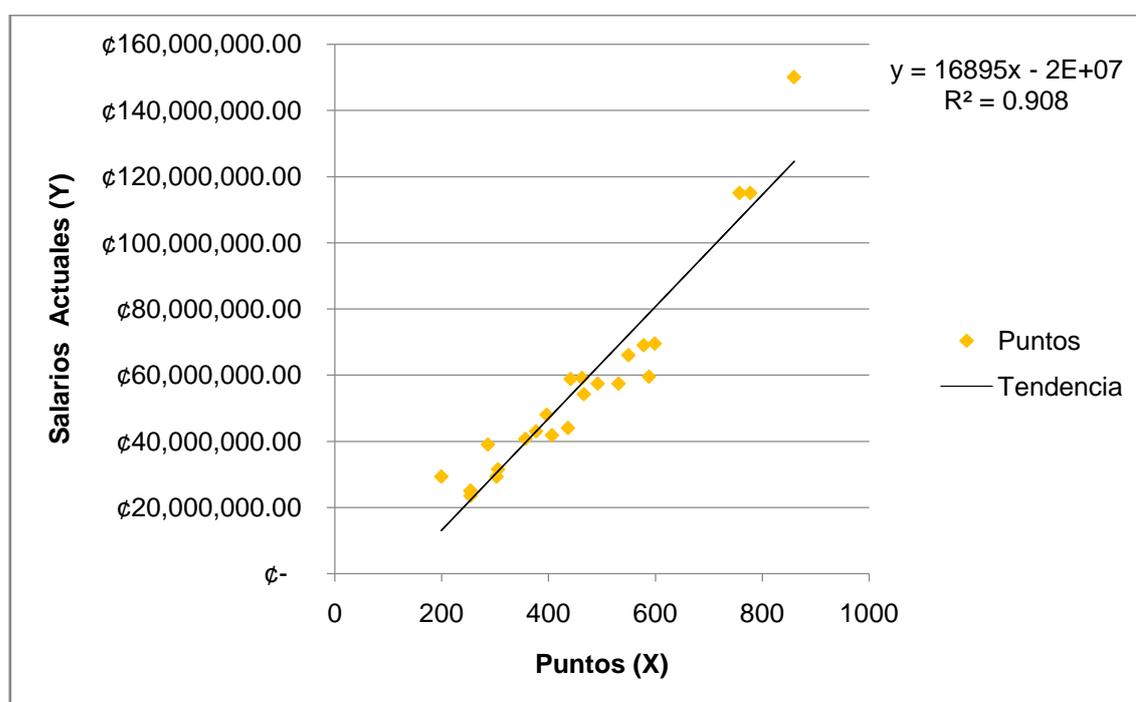
¹Los salarios mensuales actuales mostrados en la Tabla 43 son representativos con respecto a los salarios reales,

23	Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	254	φ25, 000,000.00
24	Operario de Pintura	254	φ23, 500,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, tomando como base la tabla anterior, a través de cálculos en Excel, se realizó un gráfico con valores en puntos, en el eje de las abscisas (x), y en salarios en el eje de las ordenadas (y) para visualizar de una manera directa la dispersión de los puntos y determinar si la correlación que existe entre ambas variables es buena, regular o mala, tal y como se puede observar a continuación:

Gráfico 1. Línea de tendencia de los salarios actuales con respecto a los puntos.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en el gráfico 2 se pudo notar la dispersión que poseen los salarios actuales con respecto a la línea de tendencia central. En donde, tomando en cuenta el coeficiente de determinación ($R^2 = 0.908$), el cual es un componente que aporta validez al gráfico de manera estadística, y que además muestra la relación existente entre dos variables, se pudo comprobar de una manera cualitativa, la presencia de una correlación buena entre los puntos

obtenidos en los puestos y los salarios pagados actualmente por la empresa EQUIRENTA S.A. Es decir, considerando que $0 < R^2 < 1$ y el valor de R^2 es cercano a uno, se puede concluir que el modelo lineal es adecuado para describir la relación que existe entre estas dos variables.

Es otras palabras, que en pocos de los puestos de trabajo, los puntos obtenidos no tienen relación con los salarios pagados actualmente y se da la existencia de una relación directa entre las variables a mayor puntaje mayor salario. Además, este coeficiente, ratifica que la nube de puntos presentada sea poco dispersa entre los salarios ofrecidos por la empresa EQUIRENTA S.A.

8. Asignación de puntos en valores monetarios propuestos

A continuación, se muestra como se llevó a cabo el establecimiento de los valores monetarios para cada puesto con respecto a los puntos obtenidos en la valuación de puestos mediante el Manual Descriptivo de Clases de Puestos:

1. En primera instancia, para determinar el nivel deseado en la asignación de puntos en valores monetarios, se tomó en consideración la siguiente tabla:

Tabla 44. Datos considerados en la asignación de valores monetarios.

EMPRESA		TOTAL PUNTOS (X)	SALARIO ACTUAL MENSUAL(Y)	X*Y	X ²
					
N°	NOMBRE DEL PUESTO				
1	Asistente de Gerencia Administrativa	396	¢48, 000,000.00	19020000000	157014
2	Encargado de Contabilidad	406	¢41, 800,000.00	16981250000	165039
3	Encargado de Crédito y Cobro	436	¢44, 000,000.00	19195000000	190314
4	Encargado de Proveduría	492	¢57, 400,000.00	28240800000	242064
5	Gerente Administrativo	758	¢115, 000,000.00	87112500000	573806
6	Gerente General	860	¢150, 000,000.00	128925000000	738740
7	Gerente de Operaciones	778	¢115, 000,000.00	89412500000	604506
8	Jefe de Finanzas	550	¢66, 000,000.00	36267000000	301950
9	Encargado de Recursos Humanos	463	¢59, 100,000.00	27333750000	213906
10	Jefe de Ventas	578	¢69, 000,000.00	39882000000	334084
11	Recepcionista	305	¢31, 500,000.00	9615375000	93178
12	Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	531	¢57, 400,000.00	30479400000	281961
13	Encargado de Producción	441	¢58, 800,000.00	25945500000	194702
14	Encargado de Servicios de Demolición	466	¢54, 200,000.00	25257200000	217156
15	Jefe de Producción	599	¢69, 500,000.00	41613125000	358502
16	Jefe de Transporte	588	¢59, 500,000.00	34986000000	345744
17	Misceláneo	199	¢29, 300,000.00	5830700000	39601
18	Operario de Corte y soldadura	286	¢39, 000,000.00	11163750000	81939
19	Operario de Demolición	357	¢40, 700,000.00	14509550000	127092
20	Operario de Equipo	377	¢43, 000,000.00	16189500000	141752
21	Operario de Limpieza de Equipo	254	¢25, 000,000.00	6343750000	64389
22	Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	303	¢29, 300,000.00	8863250000	91506
23	Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	254	¢25, 000,000.00	6343750000	64389
24	Operario de Pintura	254	¢23, 500,000.00	5963125000	64389
SUMATORIA (Σ)		10928	1351000000	735473775000	5687724

Fuente: Elaboración propia.

2. En segunda instancia, es importante mencionar, que para seguir con la asignación de valores monetarios, se hizo uso de la siguiente fórmula de ajuste llamada recta salarial, tal y como se muestra a continuación:

Figura 2. Fórmula de recta salarial para asignación de valores monetarios.

$Y_c = a + b \cdot x$

En donde:

- “Yc” es el salario corregido.
- “a” Corresponde a la posición inicial de la línea salarial.
- “b” Corresponde a la inclinación de la línea salarial.
- “X” es la variable independiente (puntos).

Fuente: Elaboración propia.

3. Seguidamente, considerando la información estipulada en la Tabla 44, se realizaron los siguientes cálculos para obtener los datos de las variables correspondientes a la recta salarial:

Tabla 45. Cálculos de variables de recta salarial para asignación de valores monetarios.

Variables Recta Salarial	Fórmula	Cálculo
a	$\Sigma Y / \Sigma X$	123633
b	$\Sigma XY / \Sigma X^2$	129309

Fuente: Elaboración propia.

4. Ahora bien, una vez obtenidos estos cálculos, se procedió a la sustitución de los valores “X” por el puntaje obtenido en cada uno de los puestos, en la fórmula de recta salarial, tal y como se ejemplifica a continuación:

Tabla 46. Ejemplo de asignación de valores monetarios para puesto Encargado de Contabilidad.

X = (406)
Fórmula de Recta Salarial
$Y_c = a + b \cdot x$
Sustitución de valores:
$Y_c = 123633 + 129309 \cdot (406)$
TOTAL
$Y_c = \text{¢ } 52, 655, 404, 01$

Fuente: Elaboración propia

Para el caso del puesto de Encargado de Contabilidad los puntos obtenidos corresponden a 406, la fórmula obtenida fue de $Y_c = 123633 + 129309 \cdot x$, en este sentido, se sustituye la “x” por el 406 que representa el puntaje para dicho puesto y es así, como de esta manera, los ¢ 52, 655, 404.01 resultantes, equivalen al salario propuesto para el puesto.

- Finalmente, una vez realizada la sustitución de los valores “X” por el puntaje obtenido en cada uno de los puestos, en la fórmula de recta salarial, se obtuvo el salario propuesto, en valores monetarios, para cada uno de los puestos. Tal y como se observa a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 47. Valores monetarios propuestos para la totalidad de puestos.

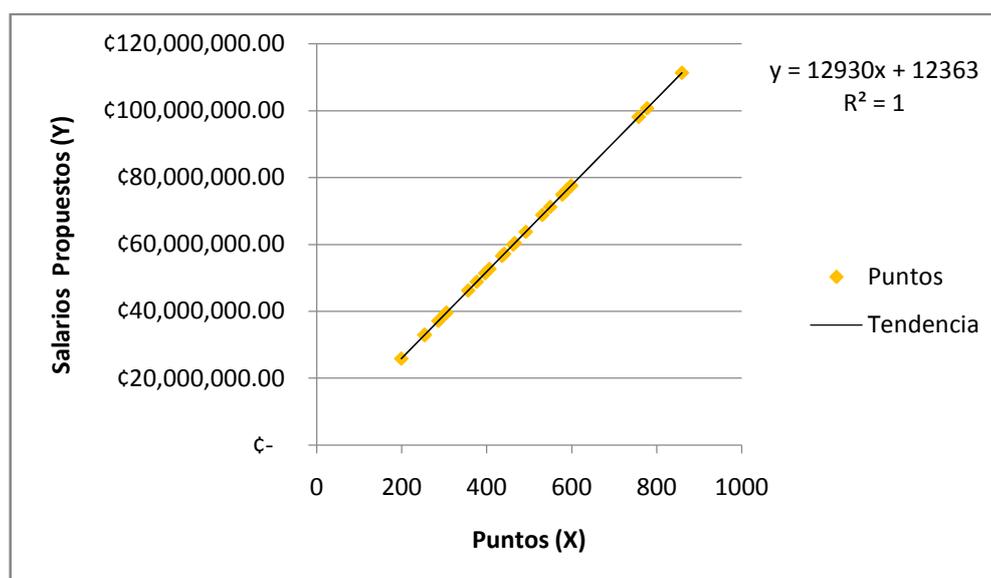
EMPRESA		TOTAL PUNTOS	SALARIO MENSUAL PROPUESTO (RECTA SALARIAL)
 EQUIRENTA			
N°	NOMBRE DEL PUESTO		
1	Asistente de Gerencia Administrativa	396	¢51, 362, 314, 26
2	Encargado de Contabilidad	406	¢52, 655, 404.01
3	Encargado de Crédito y Cobro	436	¢56, 534, 673.25
4	Encargado de Proveeduría	492	¢63, 743, 648.59
5	Gerente Administrativo	758	¢98, 075, 181.37
6	Gerente General	860	¢111, 264, 696.79
7	Gerente de Operaciones	778	¢100, 661, 360.87
8	Jefe de Finanzas	550	¢71, 178, 914.64
9	Encargado de Recursos Humanos	463	¢59, 929, 033.84
10	Jefe de Ventas	578	¢74, 864, 220.41
11	Recepcionista	305	¢39, 595, 197.56
12	Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	531	¢68, 786, 698.60
13	Encargado de Producción	441	¢57, 181, 218.12
14	Encargado de Servicios de Demolición	466	¢60, 381, 615.25
15	Jefe de Producción	599	¢77, 547, 381.64
16	Jefe de Transporte	588	¢76, 157, 310.16
17	Misceláneo	199	¢25, 856, 119.00
18	Operario de Corte y soldadura	286	¢37, 138, 327.04
19	Operario de Demolición	357	¢46, 222, 282.52
20	Operario de Equipo	377	¢48, 808, 462.01
21	Operario de Limpieza de Equipo	254	¢32, 935, 785.32
22	Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	303	¢39, 239, 597.88
23	Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	254	¢32, 935, 785.37
24	Operario de Pintura	254	¢32, 935, 785.37

Fuente: Elaboración propia.

9. Gráfico de dispersión de salarios propuestos vs puntos

Finalmente; el último paso a realizar, consistió en el trazado de la recta salarial tomando en consideración la tabla anterior. Se tomó la totalidad de los puntos obtenidos y el salario corregido de acuerdo a la valoración de puestos. Tal y como se observa a continuación:

Gráfico 2. Línea de tendencia de los salarios propuestos con respecto a los puntos.



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, tomando en cuenta el coeficiente de determinación mostrado en este gráfico; el cual da como resultado $R^2 = 1$, indica que se da una correlación perfecta entre una y otra variable, y que a su vez, la dispersión que presentan ambas variables, es nula entre los salarios ofrecidos por la empresa EQUIRENTA S.A.

10. Comparación de salarios actuales vs propuestos

A continuación, se presenta una tabla con los puestos, los puntos obtenidos para cada puesto, el salario mensual actualmente pagado a sus ocupantes y el salario corregido que se obtuvo de acuerdo a la valuación de puestos. En esta tabla, tal y como muestra seguidamente, se puede observar la diferencia obtenida entre estos salarios (las diferencias que se presentan entre paréntesis, indican que el salario propuesto es mayor al actual):

Tabla 48. Comparación de salarios actuales vs salarios propuestos.

EMPRESA		TOTAL PUNTOS	SALARIO ACTUAL MENSUAL	SALARIO PROPUESTO MENSUAL	DIFERENCIA
					
N°	NOMBRE DEL PUESTO				
1	Asistente de Gerencia Administrativa	396	¢48, 000,000.00	¢51, 362, 314, 26	(¢3, 362, 314.26)
2	Encargado de Contabilidad	406	¢41, 800,000.00	¢52, 655, 404.01	(¢10, 855, 404.01)
3	Encargado de Crédito y Cobro	436	¢44, 000,000.00	¢56, 534, 673.25	(¢12, 534, 673.25)
4	Encargado de Proveeduría	492	¢57, 400,000.00	¢63, 743, 648.59	(¢6, 343, 648.59)
5	Gerente Administrativo	758	¢115, 000,000.00	¢98, 075, 181.37	¢16, 924, 818.63
6	Gerente General	860	¢150, 000,000.00	¢111, 264, 696.79	¢38, 735, 303.21
7	Gerente de Operaciones	778	¢115, 000,000.00	¢100, 661, 360.87	¢14, 338, 639.13
8	Jefe de Finanzas	550	¢66, 000,000.00	¢71, 178, 914.64	(¢5, 178, 914.64)
9	Encargado de Recursos Humanos	463	¢59, 100,000.00	¢59, 929, 033.84	(¢829, 033.84)
10	Jefe de Ventas	578	¢69, 000,000.00	¢74, 864, 220.41	(¢5, 864, 220.41)
11	Recepcionista	305	¢31, 500,000.00	¢39, 595, 197.56	(¢8, 095, 197.56)
12	Encargado de Alquiler de Maquinaria y Equipo	531	¢57, 400,000.00	¢68, 786, 698.60	(¢11, 386, 698.60)
13	Encargado de Producción	441	¢58, 800,000.00	¢57, 181, 218.12	¢1, 618, 781.88
14	Encargado de Servicios de Demolición	466	¢54, 200,000.00	¢60, 381, 615.25	(¢6, 181, 615.25)
15	Jefe de Producción	599	¢69, 500,000.00	¢77, 547, 381.64	(¢8, 047, 381.64)
16	Jefe de Transporte	588	¢59, 500,000.00	¢76, 157, 310.16	(¢16, 657, 310.16)
17	Misceláneo	199	¢29, 300,000.00	¢25, 856, 119.00	¢3, 443, 881.00
18	Operario de Corte y soldadura	286	¢39, 000,000.00	¢37, 138, 327.04	¢1, 861, 672.96
19	Operario de Demolición	357	¢40, 700,000.00	¢46, 222, 282.52	(¢5, 522, 282.52)
20	Operario de Equipo	377	¢43, 000,000.00	¢48, 808, 462.01	(¢5, 808, 462.01)
21	Operario de Limpieza de Equipo	254	¢25, 000,000.00	¢32, 935, 785.32	(¢7, 935, 785.37)
22	Operario de Mantenimiento de Equipo Mecánico	303	¢29, 300,000.00	¢39, 239, 597.88	(¢9, 939, 597.88)
23	Operario de Mantenimiento de Equipo Metálico	254	¢25, 000,000.00	¢32, 935, 785.37	(¢7, 935, 785.37)
24	Operario de Pintura	254	¢23, 500,000.00	¢32, 935, 785.37	(¢9, 435, 785.37)

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior tabla 48, se compararon los salarios actuales con los salarios corregidos, que resultó una base importante para la toma de decisiones posteriores en la empresa EQUIRENTA S.A. Partiendo de los datos presentados en esta, se puede notar que los salarios propuestos para los diferentes cargos obtenidos por el sistema de puntuación resultan ser altos. Es decir, los salarios obtenidos en los puestos, tienen una relación directa con los puntos obtenidos en todos los puestos, y en comparación con los salarios actuales, en el 75% de los puestos, resultan elevados.

Es importante resaltar que los ocupantes de los puestos en un 45, 83% no cumplen con el requisito de formación académica por lo que la aplicación de estos salarios debe realizarse cuando el ocupante cumpla a cabalidad todos los requisitos del puesto, situación que podría llevarse de unos meses a años. Bajo estas circunstancias no puede desde luego obtenerse una corrección inmediata y total; pero aún sin ella, el resultado de la valuación constituye un índice que muestra la tendencia que debe adoptar la empresa para subir los salarios encontrados bajos y mantener constantes los que están por encima hasta que se logren equilibrar correctamente.

Si los ocupantes de los puestos hubiesen contado con todos los requisitos del puesto que se solicitan en el Manual de clases de puesto propuesto, el costo mensual e inclusive anual, por los cuales incurriría la misma al pagar los nuevos salarios, se incrementaría tal y como se muestra en la siguiente figura:

Figura 3. Presupuesto para pago de salarios propuestos.

Fórmula:

$$\sum \text{Salario corregido} - \sum \text{Salario actual} = \text{Presupuesto Mensual}$$

En donde:

1.5 es el promedio de pago de cargas patronales.

Cálculo:

$$\text{€1.415.991.013.93} - \text{€1.351.000.000.00} = \text{Presupuesto Mensual}$$

$$\text{€64.991.013.93} * (1.5) = \text{Presupuesto Mensual}$$

$$\text{€97.486.520.9} = \text{Presupuesto Mensual}$$

$$\text{€97.486.520.9} * 12 = \text{Presupuesto Anual}$$

$$\text{€1.169.838.251.00} = \text{Presupuesto Anual}$$

Fuente: Elaboración propia.

11. Propuesta de clasificación de salarios

Una vez que se obtuvieron los salarios propuestos para la empresa EQUIRENTA S.A, dado que la mayoría de éstos resultaron ser altos en la mayoría de los puestos de trabajo y para mantener un equilibrio interno entre los mismos, el Comité de valoración decidió que el pago de salarios fuera asignado de acuerdo con los puntos obtenidos por cada uno de los ocupantes considerando una clasificación de salarios, tal y como se muestra a continuación en los siguientes pasos:

- a) Determinación de máximos y mínimos de puntos y salarios

Tabla 49. Cifras máximas y mínimas de puntos y salarios.

CONCEPTO	MÁXIMOS	MÍNIMOS	DIFERENCIA
Puntos	860	199	661
Salarios	€ 111, 264, 696.79	€25, 856, 119.00	€ 85, 408, 577.79

Fuente: Elaboración propia.

- b) Determinación de rangos de puntos y salarios

En este paso, considerando la anterior Tabla 49, el Comité tomó la decisión de hacer 5 categorías tanto para puntos como para salarios. Es decir, para

obtener los puntos de cada categoría, se dividió la diferencia de puntos entre las cinco categorías deseadas (661/5) y lo mismo en cuanto a salarios ($\text{¢} 854,085.78/5$), para finalmente obtener los siguientes resultados:

Tabla 50. Resultados considerados para establecer rango de puntos y salarios.

SELECCIÓN DE 5 CATEGORÍAS	
Puntos	132.1
Salarios	$\text{¢} 17, 081, 715.56$

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, contemplado los resultados obtenidos en la Tabla 50, se logró adoptar las siguientes categorías:

Tabla 51. Rango de puntos y salarios.

CATEGORIAS	RANGO DE PUNTOS	RANGO DE SALARIOS
1	199 -331	$\text{¢}25, 856, 119.00 - \text{¢}42, 937, 834.55$
2	332-464	$\text{¢}42, 937, 834.55 -\text{¢}60, 019, 550.12$
3	465-597	$\text{¢}60,019, 550.12-\text{¢}77, 101, 265.68$
4	598-730	$\text{¢}77, 101, 265.68 -\text{¢}94, 182, 981.24$
5	731-863	$\text{¢}94, 182, 981.24-\text{¢}111, 264, 696.79$

Fuente: Elaboración propia

- c) Establecimiento de cifras máximas y mínimas de puntos y salarios de cada puesto

Con los datos anteriores, se procedió a establecer la forma en que la empresa EQUIRENTA clasificará sus salarios de acuerdo con el rango de puntos y salarios obtenidos en las cinco categorías:

Tabla 52. Cifras máximas y mínimas de puntos y salarios de cada puesto.

N	PUNTOS	SALARIO MINIMO	SALARIO MEDIO	SALARIO MÁXIMO
1	199 - 331	$\text{¢}25,856,119.00$	$\text{¢}34,396,976.78$	$\text{¢}42,937,834.55$
2	332 - 464	$\text{¢}42,937,834.55$	$\text{¢}51,478,692.34$	$\text{¢} 60,019,550.12$
3	465 - 597	$\text{¢}60,019,550.12$	$\text{¢}68,560,407.90$	$\text{¢}77,101,265.68$
4	598 - 730	$\text{¢}77,101,265.68$	$\text{¢}85,642,123.46$	$\text{¢}94,182,981.24$
5	731 - 863	$\text{¢}94,182,981.24$	$\text{¢}102,723,839.02$	$\text{¢}111,264,696.79$

Fuente: Elaboración propia.

No obstante, con respecto a la información presentada en la Tabla 52, se tiene que:

- 1) La tasa mínima suele ser la tasa de contratación, es decir, aquella que se le paga a una persona cuando ingresa a la empresa.
- 2) La tasa máxima de pago representa el monto máximo que un empleado puede ganar en ese puesto, independientemente de lo bien que se desempeñe en él. Es decir, una persona que se encuentre ubicada en el punto máximo tendrá que ser promovida a un puesto a un nivel de pago más alto con el fin de recibir un aumento en sus ingresos, a menos que a) se haga un ajuste general, o b) el puesto se revalúe o actualice y se coloque en un nivel de pago más elevado.

Finalmente, es importante destacar que, este modelo se hizo únicamente con la intención de que la empresa llegue a considerar estos valores propuestos a la hora de realizar ajustes de salarios y que resulte ser una base importante para la toma de decisiones posteriores en la empresa EQUIRENTA S.A.

CAPÍTULO III. PLAN DE INCENTIVOS

En este apartado, se presenta el plan de incentivos propuesto para los colaboradores del área de limpieza de equipos de la empresa EQUIRENTA S.A:

Los incentivos son medidas que han sido planeadas para motivar a los colaboradores a alcanzar por su propia voluntad determinadas metas, siendo recompensadas para que sea llevadas a cabo y estimulando de esta manera, a los colaboradores a realizar una mayor actividad y obtener mejores resultados. Es por esta razón que, son de gran importancia, ya que motivan ya sea de forma individual o grupal al equipo de trabajo, aumentando la productividad en la empresa EQUIRENTA S.A.

El propósito de estos, es propiciar condiciones que sean favorables en cuanto a clima laboral, fomentando la participación de los trabajadores y brindando bienestar a través de un equilibrio físico, mental y de buenas relaciones, respondiendo tanto a las necesidades de la empresa como de sus asociados.

De esta forma se asumen retos, haciendo participes a los colaboradores a través de este tipo de planes, contribuyendo a que los fines de estos puedan ser establecidos generando una mejora en el proceso productivo de los trabajadores.

Dado a lo anterior, se propone un plan de incentivos para la empresa EQUIRENTA S.A, teniendo en cuenta tal y como se mencionó en las justificaciones planteadas en Tomo I, estándares de tiempo² de los procesos de producción llevados a cabo por los operarios de limpieza de equipos, y de esta manera compensar a los mismos en proporción a su rendimiento o producción y mejorar la productividad tanto de la empresa como de los trabajadores.

Este sistema está constituido únicamente por un plan monetario enfocado en el aumento de salario como motivador principal del personal. Se otorgará este incentivo financiero por exceder determinado nivel de producción (Bonos por producción).

Se consideró que el tipo de incentivo más adecuado para la empresa EQUIRENTA S.A es tomar el plan de bonos por producción recomendado en el

² Los estándares de tiempo presentados en este documento, son representativos con respecto a los reales.

Estudio de tiempos en el Área de Limpieza proveído por la misma para la realización del presente sistema de compensación.

Dicho sistema se compone de una remuneración fija (salario normal) y otra variable (bonificación por unidad extra producida), la cual se entregará con periodicidad semanal y sólo para aquellos operarios que alcancen los objetivos establecidos por la organización. La ventaja de este plan, en comparación por la producción por hora, es que la compensación percibida por el operario no es proporcional al porcentaje de producción excedido, sino que, los montos que la empresa establece para entregar tienen un límite y un mayor control de costos. El monto extra que obtiene cada colaborador depende del nivel de producción diario alcanzado, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 53. Monto extra pagado al colaborador.

Monto extra recibido por el operario				
Equipo	Por hora	Por día	Meta semanal	Bono Extra recibido por Equipo limpio
Panel	16	150	Salario Normal	¢1250 por panel limpio extra
Marcos	19	180	Salario Normal	¢1150 por marco limpio extra
Crucetas	20	190	Salario Normal	¢1190 por cruceta extra limpia
Puntales	21	200	Salario Normal	¢1180 por puntal extra limpio

Fuente: Estudio de tiempos para operarios de limpieza (2017).

La meta semanal que la empresa establece corresponde al nivel mínimo diario de producción requerido y que los operarios deberían cumplir sin problema alguno. En la medida en que se vayan superando estas metas, los colaboradores obtendrán remuneraciones cada vez más elevadas según lo estipulado en la tabla anterior, la cual fue diseñada en función de la situación y de las posibilidades tanto económicas como productivas de la empresa EQUIRENTA S.A, por el Ingeniero Industrial Anthony Alvarado González en el Estudio de tiempos para el área de limpieza. No obstante, para establecer metas de producción adecuadas, es recomendable que el monto extraordinario

a pagar, este sujeto a revisión debido a cambios en inflación y estén siempre validados por estándares de tiempo.

A su vez, uno de los factores más importante a considerar por la empresa, es el costo de poner en ejecución el respectivo plan de incentivos. Es por esto que resultó conveniente, estimar los costos asociados al plan, bajo las condiciones contempladas en el estudio de tiempos. Lo cual le permitirá a EQUIRENTA S.A, hacer los ajustes necesarios del plan en términos monetarios.

En la siguiente tabla, se muestra en detalle la estimación de costos semanal, mensual y anual, suponiendo que los operarios de limpieza cumplen con la cantidad máxima de producción realizando dos horas extra por día, para recibir la bonificación. Esto significaría que todos los colaboradores alcancen una eficiencia semanal promedio del 100%, siempre y cuando, cumplan con la jornada laboral completa:

Tabla 54. Cálculo de presupuesto para plan de incentivos.

CÁLCULO DE PRESUPUESTO PARA PLAN DE INCENTIVOS						
N°	TIPO DE EQUIPO	SALARIO MENSUAL RECIBIDO POR EL OPERARIO DE LIMPIEZA	MÁXIMA GANANCIA (Bonos por Producción)			
			Cantidad de operarios	Total de Producción extra aceptada semanalmente	Bonificación recibida por equipo limpio (Precio Unitario)	Total de Salario adicional devengado por semana
1	Paneles	¢ 25, 000, 000.00	7	30 unidades	¢1250.00	¢262, 500.00
2	Marcos	¢ 25, 000, 000.00	7	30 unidades	¢1150.00	¢241, 500.00
3	Crucetas	¢ 25, 000, 000.00	7	30 unidades	¢1190.00	¢249, 900.00
4	Puntales	¢ 25, 000, 000.00	7	30 unidades	¢1180.00	¢247, 800.00
COSTO SEMANAL MÁXIMO						¢1, 001, 700.00
COSTO MENSUAL MÁXIMO (incluido cargas patronales)						¢6, 506, 041.50
COSTO MÁXIMO ANUAL						¢78, 072, 498.00

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, con respecto al control, registro y seguimiento de los operarios, para brindar el incentivo, es importante que estos sean completos y sencillos, que no ameriten mucho tiempo adicional ni trabajo a quien vaya a llenarlos. En consecuencia, para facilitar y agilizar estos registros, se propuso el siguiente formato:

Figura 4. Registro y control de los operarios para plan de incentivo propuesto.

Area Operativa				
Día				
Equipo de Limpieza				
Nombre del Operario				
Tipo de Equipo	Meta de Producción (Unidades establecidas)	Meta cumplida (unidades)	Unidades defectuosas	Total producción
Paneles	150			
Marcos	180			
Crucetas	190			
Puntuales	200			
Observaciones	Inasistencias			
	Incumplimiento de horarios			
	Problemas con el equipo			

Fuente: Elaboración propia.

Dicho formato, incluye con detalle información relacionada con la producción diaria (inasistencias, incumplimiento de horarios y problemas de equipo), ya que es fundamental que el Encargado de Producción registre, además del desempeño logrado por parte de los operarios, estos aspectos y tome medidas respectivas de acuerdo a lo presentado.

A su vez, así como se decidió proponer un registro para controlar los resultados obtenidos de forma diaria, resultó idóneo tener uno semanal que pudiera ser de conocimiento para cada operario. Tal y como se observa en la siguiente tabla:

Figura 5. Registro de desempeño semanal de los operarios.

Nombre del Operario											
TIPO DE EQUIPO ASIGNADO	SEMANA DEL ___ AL ___ DE 201X.										
	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		
	Meta establecida	Meta Cumplida	Meta establecida	Meta Cumplida	Meta establecida	Meta Cumplida	Meta establecida	Meta Cumplida	Meta establecida	Meta Cumplida	
Paneles	150		150		150		150		150		
Marcos	180		180		180		180		180		
Crucetas	190		190		190		190		190		
Puntuales	200		200		200		200		200		
TOTAL DE SALARIO ADICIONAL RECIBIDO EN LA SEMANA											
Cantidad de paneles extra realizados		<input type="text" value="___Unidades"/>	x € 1250.00 =	<input type="text" value="€"/>							
Cantidad de marcos extra realizados		<input type="text" value="___Unidades"/>	x € 1150.00 =	<input type="text" value="€"/>							
Cantidad de Crucetas extra realizadas		<input type="text" value="___Unidades"/>	x € 1190.00 =	<input type="text" value="€"/>							
Cantidad de puntuales extra realizados		<input type="text" value="___Unidades"/>	x € 1180.00 =	<input type="text" value="€"/>							
Total monto adicional recibido		<input type="text" value="€"/>									

Fuente: Elaboración propia.

Dicho formato, servirá para que cada operario visualice su desempeño durante ese periodo y pueda compararse con los demás integrantes del grupo. El simple hecho de los operarios puedan realizar estas comparaciones puede ser un gran motivador para los mismos, dado que los podría impulsar a superar las metas establecidas y posicionarse entre los mejores del área, al observar que los compañeros más productivos son quienes obtiene mayores recompensas y debido a que, por supuesto, todos desean obtener las mayores remuneraciones.

Ahora bien, a continuación, se presenta el detalle del plan de incentivos diseñado para los colaboradores del área de limpieza de equipos de la empresa EQUIRENTA S.A:

 EQUIRENTA	EQUIRENTA S.A Plan de Incentivos Operarios de Limpieza de Equipos
---	---

PLAN DE INCENTIVOS

I. Naturaleza del plan

Este plan de incentivos es dirigido específicamente a los colaboradores del área de limpieza de equipos como crucetas, marcos, paneles y puntuales de la empresa EQUIRENTA S.A.

II. Objetivos del plan

Objetivo General:

Incentivar a los colaboradores del Área de limpieza de equipos de la empresa EQUIRENTA S.A, a través de incentivos monetarios, para incrementar los niveles de productividad, y contribuir a la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales.

Objetivos Específicos:

1. Proponer un plan de incentivos con base en los estándares de tiempo y cantidades mínimas de producción establecidas para los colaboradores de limpieza de equipos.
2. Fomentar la productividad de cada colaborador, mediante incentivos equitativos de acuerdo con su nivel de productividad, contribuyendo al desarrollo integral del mismo.
3. Suplir las necesidades de los colaboradores de limpieza de equipos de la empresa EQUIRENTA S.A, a través del plan de incentivos.

III. Políticas establecidas

1. El Encargado de Producción asignará equipo sujeto a limpieza a un mínimo de 2 y un máximo de 3 operarios por día. Por ninguna razón un operario puede tener derecho a ganar incentivo todos los días de la semana.
2. Todo operario del área de limpieza de equipos va a tener la oportunidad de un incentivo, siempre y cuando cumpla con el rendimiento mínimo establecido por la empresa.
3. A cada operario se le asignará un único equipo sujeto a limpieza durante la semana. El Encargado de Producción debe rotar y asignar equipos a cada operario.
4. Cada operario, va a tener derecho a 2 días mínimo y 3 días como máximo para poder ganar un incentivo extra en la semana.
5. Cuando el operario sobrepase la meta establecida, el Encargado de producción realizará la revisión de las operaciones de limpieza, y si estas no se hicieron correctamente, el operador tendrá que volver a limpiar el día siguiente y no tendrá ningún bono extra.



EQUIRENTA S.A
Plan de Incentivos
Operarios de Limpieza de Equipos

6. El operario únicamente va estar en la operación de limpieza, fijo durante el día correspondiente, por ninguna razón puede realizar otra labor, solamente si el encargado de producción se lo solicita.
7. Si un día el operario no cumple con el mínimo establecido, tiene que reponer esa cantidad en los días posteriores
8. Si el operario no cumple con la meta establecida en una semana, en esa semana no va obtener ningún bono extra y la siguiente semana tiene que reponer lo que le hizo falta durante la semana anterior.
9. En los casos de inasistencia justificada o no, por parte de los operarios, el Encargado de Producción le programará y planificará el trabajo normalmente. Sin embargo, perderá el derecho a recibir bonificación extra en esa semana.
10. La producción real alcanzada por cada operario, solo considera el equipo que cumpla especificaciones y requisitos del producto (no se reconoce el equipo defectuoso).
11. Por ninguna razón, se reconoce el trabajo al operario, si el equipo no ingresa al área de producción totalmente limpio.

IV- Beneficios percibidos

Los beneficios percibidos en este plan, serán los siguientes:

1. Motivación en los colaboradores.
2. Salario adicional que permitirá al trabajador ganar más.
3. Evaluación justa de los colaboradores.
4. Atraer y retener personal calificado.
5. Aumento en un 100% de la productividad.

V. Forma de Pago

La forma de pago de los incentivos otorgados a los colaboradores serán realizados semanalmente y mediante transferencia bancaria, al finalizar la jornada de trabajo.

VI. Administración del Plan

La responsabilidad de poner el plan en ejecución corresponde al Encargado de Producción de la Empresa. Será responsable de programar y planificar el trabajo de los operarios, así como de evaluar el desempeño diario durante las semanas por parte de estos.



EQUIRENTA S.A
Plan de Incentivos
 Operarios de Limpieza de Equipos

Incentivo	Tipo	Contenido del plan	Acción	Fecha para ser ejecutado	Resultados
Aumento de Salario.	Bono por producción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar un registro de horas y estándares de tiempo. ✓ Programación y planificación del trabajo. ✓ Revisión periódica del trabajo realizado por el operario con equipo asignado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcance económico de la empresa. ✓ Planificación de producción. ✓ Aplicar evaluación del desempeño. 	De acuerdo a un diagnóstico realizado por el Encargado de Producción, luego de resultados de evaluaciones del desempeño aplicadas al personal de operarios de limpieza.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento en la producción. ✓ Satisfacción de personal.

Elaboró: Taylor Chaves Calero

Revisó: David de la Cruz Dien

Autorizó: Oscar de la Cruz

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. A. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. La trilogía. Tomo 1 (2a. ed.). Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

Reyes Ponce, A. (2004). *Administración de Personal: sueldos y salarios*. México: Editorial LIMUSA S.A.