REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA TODOS LOS NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA BON PAIN INDUSTRIES

Trabajo de Grado para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Autor: Lic. Rosa María Barbiero Giraldi
Tutor: Lic. Euridice Esteves

Caracas, Diciembre 2012

ÌNDICE GENERAL

RESUMEN 1

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 1

EL PROBLEMA 1
OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN 5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN 5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 6
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN 7

CAPÍTULO II 8

MARCO TEÒRICO 8

1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 8
1.1 La evolución de la administración de los recursos humanos: 9
1.2 Procesos que integran la gestión de Recursos Humanos: 13
1.2.1 La captación del personal 13
1.2.2 Desarrollo de la gestión de recursos humanos 14
1.2.3 La Remuneración 16
2. LA COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS 17
2.1 La Compensación: 17
2.2 La Compensación Variable 21
(a) El Clima Organizacional 26
(b) Balance vida trabajo 28
(c) Desempeño y Reconocimiento 29
(d) Desarrollo y Oportunidades de Carrera 30
3. EL SALARIO 31
3.1 Características esenciales del salario. 33
3.2 Clases de salarios en la legislación venezolana 34
3.2.1 Salario mínimo obligatorio 34
3.2.2 Salario ajustado al costo de la vida 35
3.2.3 Salario por Unidad de Tiempo 35
3.2.4 Salario por unidad de Obra, pieza o a destajo 36
3.2.5 Salario por Tarea 36
3.2.6 Salario Base 36
3.3 Factores que inciden en la determinación del salario 37
3.4 La Equidad en el salario 39
3.5 La importancia del salario para el trabajador 40
3.6 La administración de sueldos y salarios 42
3.7 Aspectos Metodológicos para determinar la compensación 45
3.7.1 Análisis y clasificación de los cargos 45
3.7.2 Análisis Objetivo de los Puestos de trabajo (Cargos/ roles) 47

3.7.2.1 Contenidos del Análisis de los Puestos de Trabajos (cargos/roles) 50
3.7.2.2 Visión analítica del puesto de trabajo 52
3.7.2.3 Visión Integrativa de las exigencias del puesto de trabajo: 54
3.7.2.4 Métodos para realizar los análisis de puestos (cargos/roles) 56
3.7.3 La Valoración de los Puestos de Trabajo 58
3.7.3.1 Sistemas de Valoración: 59
3.7.3.2 El comité de valoración 67
3.8 Elaboración de Estructuras Salariales 69
3.9 Las políticas salariales: 72
4. El Marco Referencial (Empresa Bon Pain Industries C.A) 75
4.1 La visión de la empresa 75
4.2 La misión de la empresa 75
4.3 Los Valores empresariales 75
4.4 Historia 76
4.5 Estructura Organizacional 77
4.6 Diagnóstico de los procesos de recursos humanos 79

CAPITULO III 83

MARCO METODOLÒGICO 83

Tipo de Investigación 83
Diseño de la Investigación 84
Unidad de Análisis (Población y Muestra) 85
Instrumentos de Recolección y procesamiento de los datos. 87
Consideraciones de aspectos éticos 98

CAPÌTULO IV 100

ANÀLISIS Y RESULTADOS 100

La Estructura Organizativa de la empresa 100
Análisis de Cargos o puestos de trabajo: 104
Valoración de Cargos 104
Estructura Salarial 105

CONCLUSIONES 115

RECOMENDACIONES 119

REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS 121

REFERENCIAS ELECTRÒNICAS 127

ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Recompensa Total. 25

Figura 2: Estructura Organizativa Real de Bon Pain Industries C.A 101

Figura 3: Estructura Organizativa actualizada del área Atención al Público de Bon Pain Industries C.A 102

Figura 4: Estructura Organizativa actualizada de la empresa Bon Pain Industries C.A 103

Figura 5: Diagrama de Dispersión Empresa Bon Pain Industries CA .. 107

Figura 6: Grafico Tabulador Salarial de la Empresa Bon Pain Industries CA 114

ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cargos de la empresa Bon Pain Industries 86

Tabla 2: Técnicas de recolección de datos por categorías de cargos de la empresa Bon Pain Industries 89

Tabla 3: Ponderación de los factores y subfactores. 96

Tabla 4: Distribución de puntos para cada factor y subfactor 97

Tabla 5: Valoración de los cargos de la empresa Bon Pain Industries CA 105

Tabla 6: Estructura Salarial Interna de la Empresa Bon Pain Industries CA. 106

Tabla 7: Tabla de Datos Ajuste Cuantitativo Lineal 110

Tabla 8: Tabla de Datos Ajuste Cuantitativo Exponencial 112

Tabla 9: Tabulador Cuantitativo Exponencial de la Empresa Bon Pain Industries 113

Tabla 10: Ajuste Tabulador Cuantitativo Exponencial de la Empresa Bon Pain Industries 114

ÌNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para el levantamiento de la información para los análisis de cargos. 132

Anexo 2: Instructivo, Manual e Instrumento de Valoración. 133

Anexo 3: Formato de Ponderación de los factores y Subfactores. ... 134

Anexo 4: Distribución de los puntos para cada grado de las escalas de los factores y subfactores. 135

Anexo 5: Descripciones de Cargos de la empresa Bon Pain Industries C.A. 136

Anexo 6: Consenso para la valoración de los Cargos de la Empresa Bon Pain Industries C.A. 137

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA TODOS LOS NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA BON PAIN INDUSTRIES

Proyecto De trabajo de Grado para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Autor: Lic. Rosa María Barbiero Giraldi
Tutor: Lic. Euridice Esteves
Fecha: Diciembre, 2012

RESUMEN

En la actualidad, el área dedicada al manejo de los recursos humanos no debe limitarse a los procesos administrativos que tienen el objetivo sólo de cumplir con sus obligaciones laborales; sino deben convertirse en una gestión que centre su atención en múltiples procesos que lleven a la satisfacción laboral del trabajador. El objetivo de toda área de administración de personal, independientemente del tamaño de la empresa, debe ser atraer y retener a los mejores talentos dentro de la organización, para poder lograr la competitividad en el mercado. De esta manera la gestión de administración de personal abarca diversos procesos, que deben llevarse a cabo según criterios técnicos y las mejores prácticas actuales, a fin de garantizar el agregar valor a la organización.

Por lo tanto el objetivo de la presente investigación se centra en el diseño de una estructura salarial para todos los niveles organizacionales de la empresa Bon Pain Industries, utilizando como unidad de análisis todos los cargos de la empresa. El tipo de investigación es de proyecto factible y el diseño de la misma es de campo, debido a que se buscó la información de la realidad empresarial para construir el diseño. La estrategia metodológica aplicada fue la observación directa, el cuestionario y la entrevista a los lideres de área, para obtener la información para realizar las descripciones de cargos, luego se construyó un instrumento para la valoración de los cargos, lo cual llevó a implementar una estructura salarial de acuerdo a técnicas estadísticas pertinentes, estableciendo con esto los criterios para la administración de la nueva estructura salarial.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada a la realización de un Diseño de una Estructura Salarial para todos los niveles organizacionales de la empresa Bon Pain Industries, con la finalidad de crear una herramienta que ayude al departamento de Recursos Humanos y genere valor agregado a la empresa en estudio. Por lo tanto el presente estudio se encuentra compuesto por capítulos, lo cual se detalla a continuación:

Capítulo 1: correspondiente al planteamiento del problema, Objetivo General, Objetivos Específicos y Justificación de la Investigación.

Capítulo 2: el marco teórico integrado por los antecedentes del problema de investigación y las bases teóricas que explican y sustentan la investigación.

Capítulo 3: el marco metodológico, que está conformado por el tipo y diseño de investigación, unidad de análisis, técnicas de recolección y procesamiento de datos.

Capítulo 4: el análisis y los resultados obtenidos por el desarrollo de la investigación. Así como las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Todas las organizaciones son únicas y distintas unas a otras, pero el factor común en todas ellas es que están integradas por personas, quienes constituyen el recurso más preciado, debido a que llevan a los avances, logros y errores de los objetivos empresariales.

La verdadera importancia de la Gestión de Recursos Humanos dentro de una empresa, de acuerdo a Varela (2006), se centra en su habilidad de lograr la obtención de un buen desempeño por parte de sus trabajadores, lo cual se puede alcanzar cubriendo las metas y expectativas de los empleados, con el fin de garantizar su satisfacción y motivación laboral.

La administración del departamento de Recursos Humanos debe garantizar la satisfacción laboral del individuo y por lo tanto debe tener como objetivo fundamental atraer, mantener y retener a los buenos empleados; según Aramayo (2000) éstos son los que garantizarán la productividad y rentabilidad dentro de la empresa. Retener a los talentos es clave y conseguirlos es igualmente importante, ya que sin talentos ninguna estrategia organizacional tendría sentido, por lo tanto de acuerdo a Kirschenbaum (2012) la solución para retener

a los talentos debe estar basada en la transformación de la organización, con el fin de que las personas puedan entrar en la misma y permanecer en ella. Por esto en la actualidad el departamento de recursos humanos busca estar conformado por muchos procesos que forman parte de un engranaje fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos; es por esto que la empresa debe contar en primera instancia, con procesos como el reclutamiento y selección de personal, el análisis de los puestos de trabajo, las evaluaciones de desempeño, el clima organizacional, los planes de carrera, la capacitación y el desarrollo del trabajador; considerados aspectos blandos en el área de recursos humanos, pero que llevan al logro de la satisfacción del trabajador en la organización; y en segundo lugar debe contar con una saludable administración de compensación, dentro de la cual se encuentra la administración de salarios, para garantizar niveles de remuneraciones equitativas y justas, para obtener un punto de equilibrio entre la satisfacción del individuo con la remuneración obtenida por sus servicios.

Dentro del área de los Recursos Humanos existe una rama que se encarga de la administración de los sueldos y salarios, de acuerdo a Chiavenato (2011) ésta debe tratar de establecer o mantener estructuras salariales equitativas y justas para la organización, para lograr así un equilibrio interno y externo, donde lo mas importante es remunerar a cada empleado de acuerdo al cargo que ocupe y recompensarlo por su desempeño y

dedicación; por lo tanto esta área debe estar alineada a la estrategia del negocio, la cultura organizacional y las estrategias de recursos humanos.

En Venezuela existe una gran variedad de empresas, en particular las denominadas pequeñas, las cuales cuentan con departamentos de recursos humanos adscritos a los departamentos administrativos, los cuales enfocan sus procesos en el cumplimiento de la normativa legal, los compromisos contractuales con los empleados y en reclutar al personal para poder cubrir las vacantes existentes en la empresa, lo que trae como consecuencia que se descuiden otros aspectos que son relevantes dentro del área de recursos humanos.

Por lo tanto estas empresas se ven en la necesidad de crear ciertos procedimientos nuevos que permitan una administración de salarios adecuada, es decir, que le permita la elaboración de una estructura salarial bajo criterios técnicos, acorde a los cargos que se encuentran en las organizaciones, ya que usualmente en esas empresas, los salarios de los trabajadores son adjudicados "a dedo" por el patrono, teniendo solo en cuenta factores como decretos presidenciales de ajustes salariales, por mérito laboral, por la voluntad del jefe o sencillamente porque no se cuenta con una contratación colectiva que ayude a los trabajadores a obtener una mayor capacidad adquisitiva, ya que son remunerados de acuerdo a los parámetros establecidos en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), lo cual

representa un descontento entre los mismos trabajadores, pues estos se comparan unos a otros cuando ocupan iguales o distintos cargos dentro de la organización, produciendo una inequidad interna entre los trabajadores, lo cual impacta la rotación del personal.

Es importante indicar que para una empresa la alta rotación de personal perjudica sustancialmente a los ingresos de la misma, debido a que se realiza un desgaste tanto en dinero como en el tiempo del personal que se dedica a estas labores, sin tener éxito en poder retener a los talentos dentro de las organizaciones y sin darse cuenta que el problema no es el personal que se contrata sino que se encuentra en estructuras o procedimientos que no existen dentro de las empresas, y que repercuten en la aparición del fenómeno de la rotación del personal.

Por esta razón la presente investigación tiene como interés "Diseñar una estructura salarial para todos los niveles organizacionales de la empresa Bon Pain Industries."

Objetivo General de la investigación

Diseñar una estructura salarial para todos los niveles organizacionales de la empresa Bon Pain Industries.

Objetivos Específicos de la Investigación

1) Realizar análisis de los puestos de trabajo, estableciendo tanto las responsabilidades como el perfil de cada cargo.

2) Efectuar la valoración de los cargos de acuerdo al análisis de los cargos de la empresa.

3) Crear un tabulador salarial para delimitar los rangos de los salarios correspondientes a cada cargo organizacional.

Justificación de la investigación

La presente investigación centra su importancia en crear una nueva herramienta de trabajo al departamento de recursos humanos de la empresa Bon Pain Industries, la cual representa un gran aporte a la organización, debido a que no existen normas ni procedimientos de estructuras salariales que estén acorde a criterios técnicos, que permitan garantizar la equidad interna en la organización.

De la misma manera esta herramienta facilitaría el trabajo dentro del departamento y de la alta gerencia, al momento de administrar los sueldos del personal, para garantizar así la existencia de una equidad interna dentro de la organización, la cual debe conllevar a la estabilidad laboral, disminución de la rotación y motivación del personal que labora en la empresa.

Esta investigación representa un beneficio para la empresa Bon Pain Industries, debido a que se implementaría para mejorar la satisfacción laboral del individuo, representando una ventaja competitiva ante otras empresas del mismo rubro, debido a que se contaría con el personal más idóneo, ya que se atraería, retendría y mantendría al talento humano en la organización.

Finalmente el diseño de una estructura salarial ayudaría a la empresa tanto para captar como mantener a los mejores talentos, para la fijación de políticas para la adquisición de personal calificado, garantizar equidad, alentar el desempeño adecuado, controlar costos, cumplir con disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa, con lo cual garantizaríamos un equilibrio entre la motivación personal, la remuneración individual y la productividad empresarial.

Alcance de la Investigación

Con la presente investigación se pretende lograr el diseño de una estructura salarial para todos los niveles organizacionales de la empresa Bon Pain Industries, para obtener la equidad interna de los sueldos y salarios.

CAPÍTULO II

MARCO TEÒRICO

1. La Administración de Recursos Humanos

Una empresa de acuerdo a Thomas (2009) es una organización conformada por varios elementos que juntos trabajan y se relacionan para alcanzar un mismo objetivo; la administración de recursos humanos, forma parte importante de ésta, debido a que es el departamento que se encarga de seleccionar, contratar, emplear, controlar y mantener a los empleados que formarán parte de la organización.

La función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como el reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal; y dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otras responsabilidades relacionadas con aspectos tales como la administración de los salarios de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

El objetivo del departamento de Recursos Humanos según Werther y Davis (2008) es ayudar a las personas y a

las Organizaciones a lograr sus metas, en el curso de su labor este departamento debe enfrentar grandes desafíos que surgen de la demanda y expectativas de los empleados, de la Organización y de la sociedad.

1.1 La evolución de la administración de los recursos humanos:

La administración de los recursos humanos está relacionada a las épocas y acontecimientos que marcaron los cambios de la humanidad, uno de estas etapas importantes es el surgimiento de la disciplina de las Relaciones Industriales paralelamente al desarrollo y expansión de la Revolución Industrial en el que las relaciones de trabajo se fueron consolidando a nivel empresarial, Urquijo (2005) señala que, con el desarrollo y expansión de la Revolución Industrial, las relaciones de trabajo, tanto a nivel de empresa como a nivel de la sociedad global alcanzaron una especial relevancia; no sólo por tratarse de relaciones que afecten fundamentalmente la vida económica de las sociedades, sino también por la importancia intrínseca de los mismos, ya que la actividad laboral determina y conforma en gran medida al ser humano; es por esto que nace la disciplina de Relaciones Industriales como la denominación que mejor expresa el predominio del sistema industrial en las sociedades actuales.

En la actualidad Aljadi (2011) indica que el personal en la empresa debe ser conocido como "capital humano", y aunque en muchas compañías ya se utiliza este término, son pocas las que hacen el reconocimiento real de lo que este significa. Esto se debe a que el ser humano dejo de ser un recurso más dentro de la organización, y pasó a convertirse en un generador de riqueza igual o bis importante que el recurso financiero, lo cual ha llevado a cambios organizacionales, partiendo desde los requerimientos humanos en las empresas, hasta las formas de compensación.

En el siglo XXI la administración de recursos humanos ha encarado nuevos desafíos, por la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización mundial, por lo cual Recursos Humanos debe tomar en consideración los retos cambiantes de los entornos legales.

Por lo tanto, en la actualidad, indica Carrasco (2001) que existe la tendencia de considerar a "Personal", en el contexto de organización, como algo pasado de moda y "Recursos Humanos" como moderno y con diferentes facetas. Aunque ambas acepciones tratan de dar respuesta al problema de cómo una organización puede alcanzar sus objetivos organizacionales, y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de las personas para que éstas alcancen sus metas personales, existen diferencias de enfoque entre estos dos modelos .El modelo del proceso de Personal aparece como administrativo, microorganizacional, estático y transaccional, se

reconoce como comprometido con el mantenimiento y los sistemas de control interno de los puestos de trabajo, los ciclos de su actividad son a corto plazo y su orientación es de carácter táctico; sus resultados tienden a ser tangibles, cuantificables, y sus decisiones reciben respuestas rápidas. Mientras que el proceso de Recursos Humanos se caracteriza por ejercer un papel eminentemente directivo, macroorganizacional, dinámico y en constante transformación, se encuentra más vinculado al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo asociados con el cambio, sus ciclos de actividad son a mediano y largo plazo, y su orientación de carácter estratégico, sus resultados tienden a ser intangibles, difícilmente cuantificables, y tienen ciclos largos de retroalimentación; normalmente la función se ejerce por personas que tienen mayores oportunidades de alcanzar poder y más alto status en la organización. Sin considerar el tipo de modelo que se quiera aplicar, la explosión tecnológica y la especialización o capacitación que involucra, las modificaciones en las estructuras para asimilar los cambios y la relación entre éstos y el campo social de las organizaciones, hacen muy difícil una gestión organizacional equilibrada. Por el contrario, en la mayoría de los casos se han abierto brechas, creándose vacíos de dirección entre el rápido avance tecnológico y el manejo afectivo del recurso humano.

Finalmente Ulrich (2011) señala que la globalización y la tecnología han convertido a las organizaciones en un campo de batalla, para poder encontrar y retener a los

talentos dentro de la empresa. Por lo tanto las mediciones tradicionales de éxito se encuentran centradas en medidas de capital intelectual más que en el capital económico, que se encuentra representado por la rentabilidad o el desempeño financiero.

1.2 Procesos que integran la gestión de Recursos Humanos:

1.2.1 La captación del personal, de acuerdo a Chiavenato (2000) el área de captación se encuentra conformada por una serie de actividades que se detallan a continuación:

(a) La identificación del Mercado Laboral, que consiste en estudiar cómo se encuentra el mercado de trabajo, y observar el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en cierta época y en determinado lugar. Este mercado de trabajo se encuentra constituido por candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

(b) El reclutamiento del personal, cuyo objetivo es atraer solicitantes mejores calificados para ocupar los puestos vacantes de la organización, según el autor el reclutamiento es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización ofrece al mercado oportunidades. Para que este proceso resulte eficiente, debe atraer

personas con un alto potencial y capacidades, con la finalidad de que el proceso pueda ser cubierto en su totalidad.

(c) La selección del personal, establece que es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

(d) La inducción de personal, que consiste en el proceso de socialización deliberada, que tiene que ver con la integración de los nuevos trabajadores en la organización.

1.2.2 Desarrollo de la gestión de recursos humanos, integrada por los siguientes procesos del área:

(a) El adiestramiento y formación del personal, según Chiavenato (2000) es la educación, institucionalizada o no, que tiene por objeto adaptar al hombre para el ejercicio de determinadas funciones, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa.

(b) El entrenamiento de personal, el mismo autor sostiene que es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada,

mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades.

(c) La planificación de carrera, definida por Larrañaga (1996) como el desarrollo de aptitudes y competencias, orientado a la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos que la organización requerirá, basado en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias las competencias necesarias para su crecimiento personal y profesional, lo que permitirá un mayor nivel de satisfacción, seguridad y la oportunidad de ocupar esas posiciones futuras.

(d) Desarrollo de personal, Chiavenato (2000) establecen que es el proceso de instruir y desarrollar al personal de manera que puedan tener el conocimiento y las destrezas necesarias para dirigir puestos futuros; el proceso comienza con la selección de un individuo calificado y continúa durante toda la carrera del mismo.

1.2.3 La Remuneración en la gestión de recursos humanos, según Chiavenato (2000) se encuentra conformada por:

(a) La administración de Salarios, conformado por el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización; las cuales deberán ser equitativas y justas con relación a los salarios respecto a los demás cargos de la propia organización, con lo cual se busca el equilibrio interno de los salarios; así mismo se busca que los salarios correspondientes a cada cargo en una organización se asemejen a los cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y así se busca el equilibrio externo de los salarios.

(b) La administración de beneficios, que son todas aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente y estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Por lo tanto en la presente investigación, debemos señalar que la administración de los salarios, es el eje fundamental del estudio, debido a que no se tomará en

cuenta los beneficios que perciben los trabajadores, solo los salarios establecidos para cada cargo.

2. La Compensación en las empresas

2.1 La Compensación:

Morales y Velandia (2005) señalan que en las organizaciones se utiliza el término compensación empresarial al salario como elemento monetario o en especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor; por lo tanto la administración de las compensaciones empresariales el autor las define como: un proceso de planificación de los factores que deben ser incluidos en el sistema salarial y las cuales deben estar ligadas al plan estratégico de la empresa, debido a que esto permite crear principios de identidad, pertenencia y participación de los trabajadores para el éxito individual y organizacional, las cuales son esenciales tanto para la competitividad de la empresa como para las relaciones de la organización con sus empleados.

Chiavenato (2011) indica que la compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de trabajos organizacionales, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización.

Para Mondy y Noe (1997), la compensación se refiere a todo tipo de remuneración que obtiene el individuo, la cual puede englobarse en dos grupos:

(a) Compensación no Financiera, que corresponde a las satisfacciones que una persona recibe del puesto que desempeña o del ambiente psicológico y físico del lugar de trabajo. La primera se refiere a la satisfacción que experimenta el individuo al desempeñar tareas significativas, donde se hagan presentes interesantes desafíos, responsabilidad, oportunidad de reconocimiento, sensación de haber logrado algo y oportunidades de ascenso. Y la segunda se relaciona con el entorno del puesto, es decir, con el ambiente de trabajo, tanto el físico como el psicológico, en donde destacan las políticas sólidas, la supervisión competente, los compañeros agradables, los símbolos apropiados de estatus, la participación en el puesto, entre otros.

(b) Compensación Financiera, integrada por todas las recompensas entregadas en dinero o de fácil realización por el mismo, se cuentan los salarios, sueldos, bonificaciones y comisiones. La compensación financiera tiene dos vertientes:

- La compensación financiera indirecta, integrada por pagos indirectos. La cual representa para el empleado una necesidad económica cubierta, pero no sale de su bolsillo, es de fácil cambio a forma líquida (dinero), por ejemplo, la

asignación de equipo celular y carro. También se incluyen los planes de seguro (vida, medico, quirúrgico, dental de accidentes, etc.), las prestaciones de ayuda social (planes de jubilación, seguridad social, ayuda educativa y servicios a los empleados), permisos con sueldo (vacaciones, días festivos, ausencias por enfermedad, etc.)

- La compensación financiera directa, que comprende los pagos financieros directos, es decir, es el dinero percibido por el trabajador por la realización de las labores por las que fue contratado. En este rubro se incluyen, además, los subsidios, las utilidades, el salario variable, incentivos, comisiones y bonos.

De acuerdo a Urquijo y Bonilla (2008) la sumatoria de las remuneraciones parciales representa la remuneración total asignada a un trabajador dentro de una organización. "En las ultimas décadas, se ha venido registrando una notable tendencia a la ampliación del salario base con una serie de salarios adicionales, que elevan el monto de la remuneración total del trabajador en forma muy sensible". (p.25)

Según este autor los elementos que integran la remuneración, se pueden agrupar en:

(a) Directas, que es el salario que percibe un trabajador por la ocupación de un cargo; y estas a su vez se clasifican en:

- Efectivo, representado por sueldos o salarios, utilidades, pagos diferenciales, pago por sobre tiempo, pago por vacaciones, bonificaciones fijas, etc.

- En Especie, conformada por uniformes, comida, vivienda, transporte, asistencia medica, medicinas, útiles escolares, becas y juguetes.

(b) Indirectas, son los beneficios y servicios sociales que son comunes a todos los empleados independientemente del cargo ocupado por el trabajador, entre ellos podemos mencionar los subsidios, ausencia con pago, días feriados, periodo de descanso, seguridad social, planes de retiro, planes de vivienda, planes de ahorro, seguros de vida, seguros de enfermedad e indemnizaciones.

De acuerdo a Bohlande y Snell (2008) la vinculación de la remuneración con los objetivos de la organización se debe a la alta competencia local, la globalización, el aumento de los requisitos de las habilidades de los empleados y a la nueva tecnología, lo cual ha revolucionado el área de la Compensación y es por ello que el ambiente de negocios se ha vuelto mas dinámico y los Gerentes han tenido que cambiar sus filosofías de pago y pasar de pagar por una posición especifica o

titulo de puesto, a recompensar a sus empleados con base a sus competencias individuales o por sus contribuciones laborales de éxito en la empresa.

De acuerdo a Bohórquez (2010) la gestión de la compensación tiene como objetivo asegurar que la empresa cuente con la capacidad suficiente para atraer, retener y motivar a las personas que tengan las habilidades necesarias para contribuir a que la organización cumpla con sus objetivos de negocios y a su vez permitir que estas personas accedan a los reconocimientos adecuados a su nivel de contribución, para lo cual debe garantizarse que se apliquen los principios de equidad interna y competitividad externa en el diseño del paquete total de compensaciones. A través de la política de compensaciones las estrategias y objetivos de negocios verán un sustento y refuerzo para su puesta en práctica. De esta manera las Gerencias contarán con un conjunto de reglas definidas bajo criterios técnicos, de aplicación general para todos los integrantes de la organización que de esta manera podrán ver como la asigncii6n salarial individual es sumamente objetiva y equitativa, reduciéndose de manera significativa el espacio para las decisiones discrecionales o arbitrarias.

2.2 La Compensación Variable

En algunos casos las remuneraciones fijas no motivan al personal, ya que si se aumenta la productividad por

parte de la empresa y el empleado continua percibiendo el mismo salario es posible que surja un conflicto de beneficios.

Con respecto a esto Chiavenato, (2011) sostiene que la remuneración variable es la porción de la remuneración total que se le paga al empleado con periocidad trimestral, semestral o anual. Es selectiva (para algunos empleados y ejecutivos) y depende de los resultados logrados por la empresa (sea en el área, el departamento o el cargo) en determinado periodo mediante el trabajo en equipo o el trabajo individual de cada empleado.

Morales y Velandia citado por Rodríguez y Sosa (2004) contemplan que un sistema de incentivos o remuneración por rendimientos es un componente del sistema salarial, mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, es decir, se trata de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados adicionales que beneficien tanto a la empresa como al trabajador, de manera equitativa.

Los sistemas de compensación variable, de acuerdo a Hoyos (2005), son una nueva forma de gerenciar y dinamizar la relación existente entre rendimiento y remuneración. Al igual que otras tendencias organizacionales, estos son prácticamente nuevos y su documentación teórica y legal se encuentra en periodo de

crecimiento. La aplicabilidad de él esta supeditada a aspectos financieros, organizacionales, legales y productivos, lo que hace que sea integral, que no sólo se preocupa por remunerar el rendimiento, sino también de generar procesos de retroalimentación a partir de los resultados de las valoraciones necesarias para alimentar los modelos. Por lo tanto la compensación variable, es el criterio de pago que reestructura el ingreso, fraccionándolo en una porción de costo fijo (salario) y una de costo móvil (incentivo).

Las tendencias actuales de las empresas buscan, según el autor, la forma de satisfacer las necesidades de sus clientes internos sin afectar la estructura financiera de la organización, por lo cual surgen nuevas formas de compensación donde el desempeño del empleado esta ligado con la remuneración recibida. Es por ello que en la actualidad se pueden identificar ciertos tipos de compensaciones variables, tal cual como cita el autor en su texto, y las cuales se mencionan a continuación:

(a) La Compensación por Rendimiento, que se basa en asignar a cada colaborador una remuneración de acuerdo a su rendimiento.

(b) La Compensación Grupal, que es un sistema de compensación variable aplicado aun grupo de personas que requiere esfuerzos mancomunados de todos los individuos para alcanzar rendimiento, resultados y metas comunes.

(c) La Compensación por sección, departamento o empresa, basado en la remuneración por rendimiento más global y general, el cual utiliza medidas de rendimiento en conjunto para las personas que integran las áreas funcionales de la organización.

d) La Compensación por méritos, que consiste en que una parte de la retribución del trabajador está vinculada a algún tipo de valoración sistemática de su comportamiento o de la capacidad que ha demostrado y a veces, la totalidad de la estimación del rendimiento se basa en consideraciones subjetivas.

Por lo tanto en esta sección debemos indicar que World at Work presenta un Modelo de Compensación Total, definido como una herramienta para el diseño, implantación y evaluación de los paquetes retributivos de la organización a través del conocimiento de su cultura, la estrategia del negocio y la estrategia propia de Recursos Humanos, la cual se puede observar mediante la siguiente gráfica:

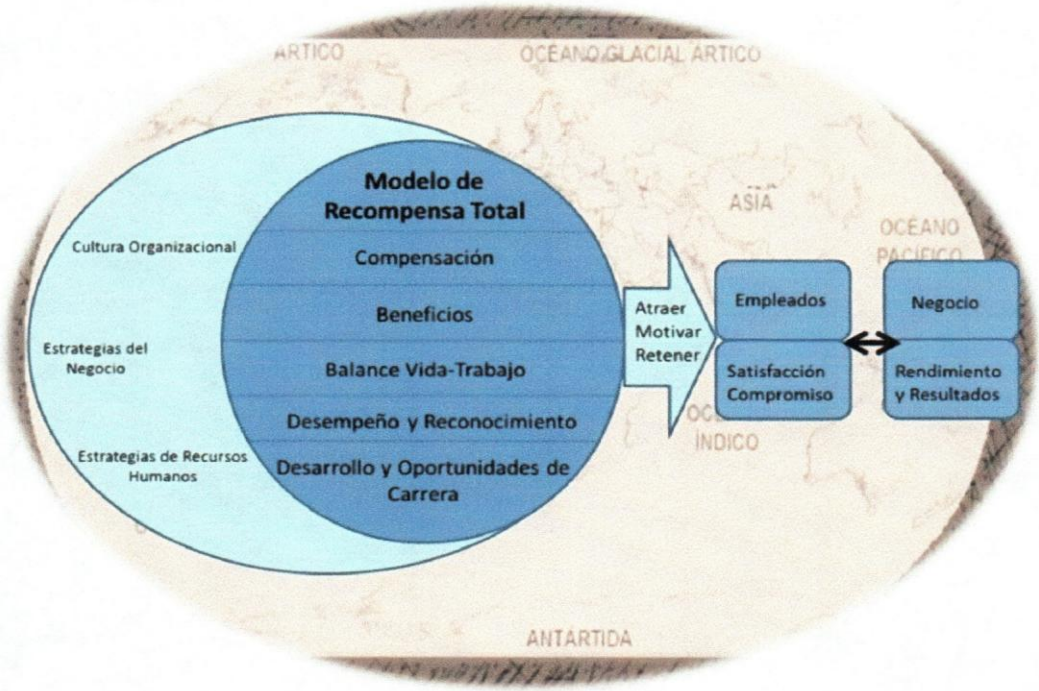


Figura 1: Modelo de Recompensa Total.

Fuente: World at Work (S/F)

Por lo cual debemos indicar que la tendencia en la actualidad, es incluir otros aspectos en la compensación global, los cuales son considerados blandos en el área de los recursos humanos, pero que llevan a alcanzar grandes éxitos empresariales. Segovia y Mendoza (2011) señalan que las empresas deben explorar sobre nuevas metodologías de recursos humanos que permitan el crecimiento en el largo plazo y que permitan una ventaja competitiva, para poder actuar pro activamente en el mundo cambiante al que se están enfrentado las empresas, indicando que la aplicación de prácticas adecuadas de recursos humanos como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, el clima organizacional, el balance vida trabajo y los planes de carrera deben formar

parte de la compensación global organizacional. Entre estos podemos mencionar los siguientes:

(a) El Clima Organizacional

Según Jiménez (2011) el clima organizacional es el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en el que puede resultar agradable o desagradable trabajar. Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con su entorno. El clima organizacional guarda una relación directa en la determinación de la cultura organizacional de la empresa, definiendo éste como un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización. Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y las prácticas de dirección; con el sistema formal y la estructura de la organización y aspectos de tipo económico como la remuneración y sistemas de incentivos, lo que incide en el comportamiento en el trabajo.

De acuerdo a Díaz (2010) el clima organizacional varía de acuerdo a las percepciones que los individuos tienen del ambiente físico donde trabajan, de la

estructura de la organización, de las relaciones sociales, de las oportunidades de carrera y desarrollo, de la compensación que perciben por su trabajo y de la calidad de vida laboral que caracteriza a la organización; un buen clima se traducirá en un mayor grado de compromiso de sus miembros para con los objetivos organizacionales, un alto grado de identificación con los mismos, menor índice de ausentismo y rotación, mayor productividad y mejor calidad de productos y servicios. Por estos motivos es importante y vital el papel de los líderes de la organización, para crear y mantener un ambiente laboral favorable.

Por su parte Bohórquez (2010) señala que el clima organizacional es un factor que se encuentra inmerso al momento de implementar una política de compensaciones, debido a que su puesta en práctica representa la prueba de su viabilidad y efectividad, ya que será contrastada con la realidad misma de la empresa y su entorno.

En la investigación realizada por Hernández (2010) acerca de un estudio de clima organizacional en una empresa de comunicaciones, se obtuvo como resultado que el clima organizacional está sustentado favorablemente en las variables de motivación, comunicación, permanencia, integración, liderazgo y que estas son las que llevan al equilibrio de la variable de la compensación; que a pesar de que el salario es un factor motivador en las organizaciones, el estudio refleja que es un área que debe ser mejorada en la organización.

Es importante acotar que las compensaciones repercuten en el clima organizacional, debido a que si existe una buena administración de compensación, existirá bienestar del personal y resultados productivos en la empresa.

(b)Balance vida trabajo

El balance entre vida y trabajo es un componente que forma parte de la compensación total, ya que consiste en una serie de prácticas orientadas hacia los empleados, para que éstos alcancen su éxito tanto en el trabajo como en el hogar.

De acuerdo a Álvarez (2009) las iniciativas que apoyan el balance vida y trabajo permiten que la fuerza laboral pueda enfocarse más en sus responsabilidades del cargo, ya que los asuntos externos son manejados por políticas y programas en las empresas que permiten crear un balance entre estos dos conceptos. En la actualidad este enfoque estratégico permite la atracción y retención de los trabajadores dentro de una organización, lo que trae como consecuencia empleados motivados y comprometidos con la organización, quedando el aspecto monetario en un segundo plano.

En la investigación realizada por Madriz y Rodríguez (2010) acerca de la caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras, se concluyó que los trabajadores no estaban totalmente de

acuerdo con las políticas salariales de la organización, sin embargo la vida familiar de la población estudiada poseía elementos positivos que impactan sobre las actividades laborales.

Por su parte el estudio realizado por Manzo y Moncayo (2004) bajo el titulo de Remuneración salarial Recibida, beneficios recibidos y aspirados relacionados con la calidad de vida laboral percibida, buscaron la relación entre la Remuneración salarial recibida y los beneficios recibidos y aspirados de los empleados de Telcel, con su calidad de vida. La metodología fue correlacionar las variables remuneración, beneficios, con calidad de vida laboral, para lo cual aplicaron un cuestionario para medir el nivel de la calidad de vida laboral y otro que media el nivel salarial recibido y los beneficios recibidos y aspirados por los trabajadores; concluyendo que no existía un nivel de asociación significante que pueda determinar la relación entre calidad de vida laboral y beneficios recibidos, pero si que existe asociación significativa entre la calidad de vida laboral y los beneficios aspirados.

(c) Desempeño y Reconocimiento

World at Work (s.f.), define este elemento, específicamente en cuanto al desempeño, como más controvertido, ya que implica la medición y evaluación del desempeño de un empleado; lo que quiere decir que se requiere que los empleados sean considerados y valorados

en base a sus contribuciones en el logro de los objetivos organizacionales y esa "consideración" está atada al otorgamiento de una recompensa traducida en otorgar algo de valor para reconocer el aporte o resultados positivos del trabajo.

(d) Desarrollo y Oportunidades de Carrera

Respecto a este elemento, World at Work (s.f.) indica la importancia del desarrollo de los empleados, el cual proporciona productos innovadores, ideas creativas y crecimiento profesional. El desarrollo comprende experiencias de aprendizaje que permiten fortalecer las habilidades y competencias de los empleados, su principal resultado más allá de la experiencia propia del aprendizaje, es el compromiso que genera en los empleados así como un desempeño eficaz en sus actividades. Respecto a las oportunidades de carrera, hacen referencia a que estas corresponden a un plan para que el empleado continúe sus propias metas, permitiéndole en algunos casos el logro de ascensos a posiciones de mayor nivel o jerarquía, es decir pueden ser para reforzar el puesto ocupado actualmente o para llevar a cabo planes de carrera. En todo caso, las oportunidades de aprendizaje deben estar claramente definidas, ser capaces de engranar entre tiempo y recursos disponibles, ser de interés para el empleado y compatible con sus responsabilidades del día a día.

A pesar que la tendencia actual en las empresas, es asumir la compensación bajo una visión integral, debemos indicar que existen todavía hoy en día empresas que ni siquiera han resuelto el tema de administrar los salarios, con una estructura salarial elaborada con criterios técnicos que garanticen la equidad y que sean acordes con los niveles de responsabilidad de cada cargo. Por lo tanto el presente estudio es un diseño de estructura salarial para todos los niveles de la empresa Bon Pain Industries, con la finalidad de garantizar la equidad interna organizacional.

3. El salario

Para definir correctamente el salario debemos indicar cada una de las posiciones que definen dicho concepto, por lo cual mencionaremos a varios autores que nos darán una visión mas detallada del mismo:

- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el salario como la ganancia evaluada en efectivo, firmada por un acuerdo o por la legislación y dada por un empleador a su empleado, debido a un contrato de trabajo escrito o verbal.

- Legalmente el concepto de salario en Venezuela es definido en el Art. 104 de la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) como:

> … la remuneración provecho y ventaja, cualquiera fuera su denominación o método de calculo, siempre que pueda evaluarse en moneda de curso legal, que corresponda al trabajador o trabajadora por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extraordinarias o trabajo nocturno, alimentación y vivienda…A los fines de esta Ley se entiende por salario normal, la remuneración devengada por el trabajador o trabajadora en forma regular o permanente por la prestación de un servicio. (p. 78)

Sánchez (2007) considera el salario como el pago de un trabajo y como la medida de valor de un individuo dentro de la organización, con lo cual se alcanzan niveles jerárquicos y status social dentro y fuera de la empresa. En la parte social el salario constituye un núcleo de costo y una inversión para la empresa, debido a que lo implica en la productividad; y es en la diversidad de los aspectos del salario donde se representa la equidad y equilibrio entre el trabajador, la empresa y la sociedad, y con lo cual se logra una administración eficaz. Es importante acotar que los sueldos y salarios están directamente relacionados con la productividad de la empresa y que significan la contribución de cada uno de los trabajadores en la realización de los objetivos, por lo tanto debemos entender que la remuneración sana y justa es el mejor motivador para lograr un clima armonioso dentro de las organizaciones.

3.1 Características esenciales del salario.

Según Pernaut (1969) citado por (Urquijo y Bonilla, 2008) los define como:

(a) Es una contraprestación merecida, se trata de una contraprestación por el servicio prestado. El salario no es ningún acto de beneficencia. Es algo merecido y noblemente.

(b) Es una remuneración cierta, pues el trabajo a las órdenes de otro puede presentar sus inconvenientes, pero en materia de compensación ofrece la importante garantía de la certidumbre en la percepción de la paga.

(c) Una remuneración anticipativa, el salario se entrega como una remuneración anticipativa a la producción de los bienes y servicios del trabajador y más frecuentemente, se anticipa a la comercialización y venta del producto realizado.

(d) Una remuneración periódica, el salario se recibe diariamente.

(e) Una remuneración preestablecida, el salario o sueldo recibido está previamente acordado, a conformidad de las partes, y tiene el carácter de obligatoriedad por ser parte del contrato de trabajo.

(f) Sobre base contractual, la condición del asalariado es de carácter contractual, debido a que surge por un acuerdo de voluntades entre las partes, que genera obligaciones reciprocas (salario y trabajo).

(g) Es de libre estipulación, según el Art. 99 de la LOTT se indica que en ningún caso el salario fijado podrá ser menor al salario mínimo decretado por el Ejecutivo Nacional.

(h) Se basa en el principio de igual salario a igual trabajo, señalado en la LOTTT como"A trabajo igual, desempeñado en puesto de trabajo, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual." (p.81)

3.2 Clases de salarios en la legislación venezolana

3.2.1 Salario mínimo obligatorio

La legislación venezolana establece el concepto de salario mínimo en la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT) en su articulo 129 que señala "El Estado garantiza a los trabajadores y las trabajadoras del sector publico y del sector privado un salario mínimo que será ajustado cada año, conforme a lo establecido en la Constitución de la Republica

Bolivariana de Venezuela. El salario mínimo será igual para todos los trabajadores y las trabajadoras del territorio nacional y deberá pagarse en moneda en curso legal. En consecuencia, no podrá establecerse discriminación alguna en su monto o disfrute…"

3.2.2 Salario ajustado al costo de la vida

La Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT) en su articulo 111 señala que el salario debe ser suficiente para satisfacer las necesidades materiales, morales e intelectuales del trabajador o trabajadora y de su familia. Se aumentará en correspondencia a la justa distribución de la riqueza…El ejecutivo Nacional podrá decretar los aumentos de salario y medidas que estime necesarias, para proteger el poder adquisitivo de los trabajadores y las trabajadoras.

3.2.3 Salario por Unidad de Tiempo

La LOTTT señala en su articulo 113 que se entenderá que el salario ha sido estipulado por unidad de tiempo, cuando se toma en cuenta el trabajo que se realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo. Cuando el salario sea estipulado por mes se entenderá por salario diario la treintava parte de la remuneración mensual. Se entenderá por salario hora la alícuota resultante de dividir el salario diario por el numero de horas de la jornada diurna, nocturna o mixta, según sea el caso.

3.2.4 Salario por unidad de Obra, pieza o a destajo

En el artículo 114 de la LOTTT se indica que se entenderá que el salario ha sido estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta la obra realizada por el trabajador, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla. Cuando el salario se hubiere estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, la base de cálculo no podrá ser inferior a la que correspondería para remunerar por unidad de tiempo la misma labor.

3.2.5 Salario por Tarea

Lo define la LOTTT en su artículo 115 de la siguiente manera, se entenderá que el salario ha sido estipulado por tarea, cuando se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.

3.2.6 Salario Base

Al respecto (Urquijo y Bonilla, 2008) establecen que el salario base es el salario de arranque o básico, cuya importancia y jerarquía se determina mediante un sistema de valoración objetiva de puestos cargos, y luego se asigna al trabajador, encomendándole las funciones, objetivos y tareas correspondientes. Los salarios básicos suelen establecerse en forma articulada, con pasos de

arranque, mínimos, medios y máximos, en los tabuladores o escalas salariales de las empresas.

3.3 Factores que inciden en la determinación del salario

Morales y Velandia (2005) indican que se ha intentado determinar una teoría que explique todos los factores que inciden y repercuten de alguna manera en los niveles salariales y sus variaciones, lo cual no ha sido posible dado la complejidad del entorno económico y social en el que se encuentran involucrados los trabajadores, por lo tanto se mencionan las de mayor influencia:

(a) Teoría de la productividad Marginal: basada en el juego de la Oferta y la Demanda como principal determinante de los niveles de salarios, esta teoría supone un mercado perfecto, con una completa movilidad de la mano de obra y condiciones ideales de competencia en donde todos los individuos se encuentran empleados, lo cual no sucede en la realidad, debido a que el valor agregado del trabajador no se puede medir.

(b) Teoría de la Negociación: afirma que existen limites superiores e inferiores para las tasas salariales y que la ubicación dentro de los limites va a depender de la necesidad con que las organizaciones necesiten a los trabajadores y de la urgencia de estos por tener empleo y ganar

salarios para satisfacer sus necesidades, es decir, que se basa en la negociación de ambos actores donde el limite superior es determinado por la empresa y dependerá de su nivel de capacidad competitiva y el limite inferior será determinado por la resistencia del trabajador al descenso de su nivel de vida.

(c) Teoría del Poder adquisitivo: sostiene que la competitividad de la empresa dependerá de la demanda de sus productos en el mercado a precios que permitan obtener beneficios razonables, lo que quiere decir que si los salarios y el poder adquisitivo de los trabajadores es alto habrá una buena demanda y la producción empresarial será de alto nivel; en cambio si el salario y el poder adquisitivo es bajo la producción de la empresa deberá reducirse y por ende el resultado será el desempleo.

Por otra parte Rimsky (2005) indica que los salarios poseen su propia historia, las cuales fueron definidas por doctrinas, las cuales mencionamos a continuación:

(a) Doctrina del precio justo, la cual tiene su origen en la edad media, por medio de la cual la iglesia decretó que los trabajos debían ser pagados a un precio justo o salario justo, lo cual correspondía a la ubicación del trabajo en la jerarquía social, es decir, que el precio

resultar favorable, y si no es así seria difícil para un empresario atraer y retener a los trabajadores calificados. Y en segunda instancia tenemos el ámbito interno, en donde todo trabajador debe estar conciente de que su salario es equitativo en relación con el de los demás empleados de la organización. Por lo tanto el establecimiento de los niveles salariales debe implicar cinco etapas que aseguren el principio de equidad, los cuales son:

(a) Realizar una encuesta de sueldos para conocer cuanto pagan otras organizaciones por el desempeño en puestos comparables.

(b) Determinar la contribución de cada puesto a la organización por medio de la Valoración de cargos.

(c) Agrupar los puestos similares en niveles de pago.

(d) Analizar cada nivel de pago mediante las curvas de salario.

(e) Ajustar los niveles de pago.

3.5 La importancia del salario para el trabajador

Una de las partes más importantes, de acuerdo a Varela (2006) dentro de las organizaciones es el factor humano,

justo era que el valor del puesto se derivaba del estatus del trabajo en la sociedad.

(b) Teoría del valor del trabajo, la cual fue elaborada por Adam Smith, y se refiere directamente al valor que el trabajo aporta a un puesto. Smith proponía que los artículos de mayor consumo ganaban más valor, debido a que necesitaban más cantidad de trabajo para producirlos, por lo tanto el valor se creaba por la aplicación del trabajo.

(c) Teoría de Karl Max, en el siglo diecinueve en Inglaterra Max extendió la teoría señalada por Smith, indicando que el trabajo es la única fuente de valor en una economía, donde los salarios tienden hacia niveles de subsistencia y que la diferencia entre esos salarios y el valor total creado por el trabajo era un excedente del cual se apropiaban los capitalistas en forma de utilidades.

3.4 La Equidad en el salario

Este es un principio básico y claro que debe poseer el salario, Dessler y Varela (2004) indican que éste es un factor crucial para determinar los niveles del salario en dos ámbitos, el primero con lo que tiene que ver con lo externo, comparando los pagos realizados por una empresa con el de otras empresas, en donde este debe

ya que son ellos los que representan una ventaja competitiva, pues determinan si el proceso concluye de manera satisfactoria o no, por lo tanto mantener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización. De acuerdo a este autor existen ciertas teorías del comportamiento que pretenden explicar el fenómeno del pago como motivador, lo cual detallaremos a continuación:

(a) Teoría del Intercambio, que se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de su tiempo, esfuerzo y habilidades.

(b) Teoría de la equidad, que se define como una proporción entre el aporte del individuo al trabajo y la recompensa que recibe, comparándolo con los que reciben sus semejantes; de acuerdo a esta teoría las personas se sienten motivadas cuando tienen satisfacción con lo que reciben y por el esfuerzo que realizan.

(c) Teoría de la expectativa de X valor (modelo de las expectativas de Vroom), la cual colabora de forma importante con la gestión, ya que explica como a cada individuo lo motivan no tanto los factores objetivos, sino más bien la percepción de los factores y la valoración subjetiva que haga de ellos.

Por otra parte Arnoletto (2007) indica que la motivación dentro de las organizaciones se basa en la aplicación de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista, que buscan maximizar la eficiencia de la mano de obra y de las máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos, y el cronometraje de las operaciones, lo cual conlleva a la obtención de trabajadores motivados, por medio del pago de primas al rendimiento. Debemos mencionar también los estudios supervisados por el sociólogo Elton Mayo, sobre los efectos de los cambios ambientales en la producción industrial, que mostraron la importancia predominante de la motivación y de la forma de presentar los cambios a los trabajadores, lo que tuvo gran impacto en el diseño del trabajo y en la creación de departamentos de administración de personal y de relaciones humanas.

3.6 La administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios según Sánchez (2007), es la fase de la administración de Recursos Humanos que usa principios y técnicas definidas, para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador sea la apropiada para al puesto de trabajo, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa.

La administración de la Remuneración debe centrarse en criterios, de acuerdo a Morales y Velandia (2005), que lleven a establecer una política salarial eficaz, lo cual se logra por medio de:

(a) Adecuación, basada en satisfacer los niveles mínimos del salario estipulado por el Estado.

(b) Equidad, que busca la justicia de las retribuciones de los empleados de acuerdo a sus esfuerzos, habilidades, capacitación y resultados.

(c) Equilibrio, con todos los elementos que forman el paquete total de compensación razonable.

(d) Efectividad de los costos, la empresa debe tener presente que puede pagar la política salarial propuesta.

(e) Seguridad, el salario debe ser suficiente para los trabajadores para satisfacer sus necesidades y sentirse así seguros.

(f) Incentivo, debe inducir a un trabajo eficaz y productivo.

(g) Aceptabilidad, tanto para el empleado como para la empresa.

Por lo tanto al contar dentro de la organización con una política salarial eficaz, sus objetivos deben estar dirigidos a premiar el desempeño actual y futuro de los trabajadores, mantener su equidad salarial, atraer empleados nuevos, cumplir con la normativa laboral vigente y mejorar la eficiencia de la organización.

Urquijo y Bonilla (2008) indican que la remuneración forma parte de las funciones gerenciales de la empresa, ocupando una posición clave en el engranaje total de la organización, debido a que en todas las áreas como: finanzas, producción, mercadeo, administración, informática, recursos humanos se implican costos orientados al personal de la organización. Esta función remunerativa busca como objetivo principal la determinación del salario base, de los incentivos y promociones justas, es decir, con todo lo que tiene que ver con la gratificación del trabajo, teniendo como horizonte fundamental la productividad, por lo cual toda actividad laboral esta orientada, desde el puesto de trabajo a la producción, recibiendo una satisfactoria recompensa. Entonces para lograr una justa y satisfactoria administración de salarios se debe cubrir las necesidades fisiológicas y psicológicas primarias del trabajador (que sea suficiente para poder vivir), se ajusten a los niveles salariales de la región, tenga relación con el rendimiento del trabajador y su productividad y tenga en cuenta los beneficios de la empresa.

3.7 Aspectos Metodológicos para determinar la compensación

Según Chiavenato (2000) en una organización cada cargo tiene su valor individual y solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

Para Mondy y Noe (2005) el instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios es la descripción del puesto de trabajo, especialmente cuando se trata de dar aplicación al principio de a trabajo igual, salario igual.

3.7.1 Análisis y clasificación de los cargos

Según Urquíjo y Bonilla (2008) el sistema de clasificación es conocido también como el método de predefinición de categorías (y grados), y representa un avance, por tratar de basarse en una visión más completa de los puestos, que incluye aspectos parciales (o ciertas exigencias elementales) de los mismos. Existen dos métodos de clasificación propiamente dichos: el método ordinario de clasificación, que suele describirse en todos los Manuales de Sueldos y Salarios, y es aplicable en la pequeña y mediana empresa; y el método de clasificación por familias ocupacionales, que suele utilizarse en muchos países dentro de la Administración Pública, donde el inmenso universo de puestos tan

distintos exige un difícil esfuerzo de ordenamiento de los mismos.

Al respecto Chiavenato (2000) sostiene que los cargos pueden clasificarse en clases de cargos. El agrupamiento de los cargos en clases busca facilitar no solo la administración salarial, sino permitir también que cada clase de cargo tenga un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas. La clasificación de cargos se elabora de manera arbitraria, con el propósito de establecer salarios, las series suelen dividirse en grados o grupos de cargos (clases de cargos) a los que se les atribuyen franjas de clases de salarios con límites máximos y mínimos.

Chiavenato (2000), utilizando el término cargo como equivalente de puesto lo define como una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Por su parte Mondy y Noe (1997) plantean que un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

Así mismo Urquijo y Bonilla (2008) plantean una definición de puesto de trabajo desde un aspecto o dimensión estructural, lo plantean como la última unidad orgánica, estructural - funcional, en que se fundamenta la actividad laboral colectiva. Es decir, el puesto de trabajo puede ser visto como la célula constitutiva del trabajo organizado.

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. El puesto de trabajo requiere de un buen diseño y una explicación entendible para la persona que lo ocupa.

3.7.2 Análisis Objetivo de los Puestos de trabajo (Cargos/ roles)

El autor Morales y Velandia (2005) señalan que: "El análisis y la descripción del puesto de trabajo es el instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios; además brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados". (p.35)

Según Chiavenato (2000) define el análisis de cargos como, el proceso de obtener, analizar y registrar

informaciones relacionadas con los cargos, el análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño. Al respecto Gómez (2000) sostiene que el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.

El análisis de puestos es "conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz" (Gama, 1992).

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. El mismo autor, propone desarrollar el análisis de puestos cuando:

- Se funda una organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.

- Se crean nuevos puestos.

- Se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

Chiavenato, (2000) añade que la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Por su parte Urquijo y Bonilla (2008) indican que es un proceso de investigación que sirve para obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los puestos de trabajo, lo cual permite contar con un mejor conocimiento sobre el trabajo humano, su naturaleza, estructura y alcance y así lograr mayor eficiencia en el mismo.

Según Mondy y Noe (1997) plantean que el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos

utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización.

Por su parte Gómez (2000) señala que el diseño de puestos es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.

De acuerdo a Rimsky (2005) las descripciones de cargo no representan un documento fundamental, es solo una ayuda para la administración de las remuneraciones; por lo cual en la presente investigación estas descripciones se realizarán como ayuda para establecer la valoración de los cargos y poder finalmente alcanzar nuestro objetivo.

3.7.2.1 Contenidos del Análisis de los Puestos de Trabajos (cargos/ roles)

Rimsky (2005) señala que para la realización de los análisis de los puestos de trabajo, los elementos que deben ser considerados en las descripciones de cargo son las siguientes:

(a) Encabezado, definido como la sección que identifica el puesto o tarea.

(b) Propósito del puesto, relacionado a que cada puesto tiene una razón de existir y la persona que lo ocupa debe realizar una serie de tareas y deberes.

(c) Tareas o deberes regulares, se basa en la descripción del puesto de trabajo y en ella deben incluirse todas las tareas que se realizan con regularidad en el desempeño de un trabajo.

Mientras que Urquijo y Bonilla (2008) indican que existen una serie de elementos que conforman los contenidos de los puestos de trabajos y que se pueden aglomerar en dos grandes grupos, los cuales son:

(a) Contenidos Intrínsecos, basado en deberes y responsabilidades del cargo, como lo son la identificación, ubicación, propósito, tareas, funciones, equipos, objetivos parciales y contenidos, es decir, lo que coloquialmente denominados descripciones de los cargos en las organizaciones.

(b)Contenidos Extrínsecos, son aquellos que hacen referencia a las exigencias del cargo, es decir, a la lista de criterios de capacidades personales necesarias para el buen desempeño de un cargo

En la presente investigación el análisis de los cargos tomó en consideración los contenidos intrínsecos y

extrínsecos, según la propuesta de Urquijo y Bonilla (2008.

A continuación se describen varios métodos para el análisis del trabajo:

3.7.2.2 Visión analítica del puesto de trabajo

Entre los iniciadores de esta visión que contempla la desintegración de los factores de las exigencias de los puestos de trabajo, Urquijo y Bonilla (2008) señalan en primer lugar a M.R.LOTT, quien en el año 1925 fue el creador del método de valoración de puestos, mediante puntos por factor, para la Asociación de administración de personal de Norteamérica, y en segundo lugar a KRESS, quien en 1940 trabajó para la National Electrical Manufacturing Association, con su plan de análisis y valoración de puestos. En esta visión las exigencias son vistas como polarizadas a través de un proceso de discernimiento mental que actúa como un prisma, donde el resultado es un amplio espectro de factores, cuya intensidad o valor puede ser estimado separadamente, en donde todo cargo posee los factores del Plan Kress (visión analítica).

Rodríguez (2007) señala que el esquema de puntos desarrollado por Kress, fue muy interesante, debido a que

estudió los puestos en base a 11 características, las cuales mencionamos a continuación:

(a) Habilidades, teniendo como subfactores específicos la educación, la experiencia y la iniciativa o ingenio.

(b) Esfuerzo, medido a través del requisito físico y mental o visual.

(c) Responsabilidades, por equipos o procesos, materiales o productos, por seguridad de otros y por trabajo de otros.

(d) Condiciones del puesto, ambiente y riesgo del puesto de trabajo.

Urquijo y Bonilla (2008) hacen referencia al iniciador Kress, de esta visión analítica que contempla la desintegración en factores de las exigencias de los puestos de trabajo; quien indicaba que la actividad humana se puede descomponer en factores y que estos pueden ser medidos por separados, estos factores son:

(a) La Habilidad, que es la formación, el conocimiento, la experiencia y la iniciativa de un individuo.

(b) El esfuerzo, físico o mental.

(c) La responsabilidad, por equipos, calidad o por personas.

(d) Las Condiciones de Trabajo ambientales, psicológicas y por riesgos.

3.7.2.3 Visión Integrativa de las exigencias del puesto de trabajo:

Según Urquijo y Bonilla (2008) la visión integrativa de las exigencias del puesto se debió a Edward Hay y sus asociados, quienes en su investigación destacaron que las exigencias del puesto de trabajo son vistas como relacionándose unas con otras en función de su objetivo.

Los factores exigenciales de Hay indican que: En toda posición de trabajo, se parte de ciertos conocimientos necesarios, que se derivan del diseño mismo del puesto, con el fin de alcanzar los objetivos que marca su finalidad, lo que se consigue resolviendo los problemas que surgen en el proceso que esto implica. Los conocimientos se integran con el pensar (pues se piensa con lo que se sabe), y ambos a su vez con el fin, en cuanto realización. A su vez, estos tres factores están integrados, cada uno, por dimensiones intrínsecas que lo determinan. (p. 93)

Por lo tanto las exigencias de HAY serían entonces:

(a) Saber (know how), integrado por: Los conocimientos y habilidades gerenciales, conocimientos y habilidades teórico- practicas y conocimientos de relaciones humanas (trato social).

(b) Pensar (Problem Solving), conformado por el ámbito en que se piensa y por la complejidad del problema.

(c) Realizar (Accountability), que comprende la magnitud de los objetivos a lograr, el impacto que su realización o falla lleva consigo y la libertad para actuar.

De acuerdo a Fernández (2010) los puestos se evalúan para compensar y retribuir conforme a los valores organizacionales (responsabilidades, capacidades, etc.), así como para mantener un equilibrio entre el valor de mercado y el valor empresa y para comprender los puestos e identificar las posibles carreras de desarrollo para el crecimiento del personal, logrando que el ocupante logre entender que debe hacer, como lo debe hacer y lograr que lo ejecute.

Según Otero y Martínez (2009) los factores comunes empleados en esta visión se basan en el actuar, que es la responsabilidad por los resultados, el pensar que consiste en la solución de problemas y el saber que son las habilidades.

En la presente investigación se aplicó la visión analítica para el análisis de los puestos de trabajo, debido a que se definieron los factores y subfactores que componen las exigencias de éstos. Esta visión representa una ventaja para el estudio, debido a que se puede

adaptar los factores de medición para la valoración de cargos a la cultura y características de la empresa, representan un menor costo y tiempo para su aplicación y no requiere de contratación de asesores externos, debido a que se puede manejar con recursos existentes en la empresa. Mientras que la visión integrativa de Hay, implica la contratación de asesores externos, lo cual representa un costo para la empresa y su contenido es utilizado principalmente para valorar los puestos administrativos y técnicos; y en el presente estudio la mayoría de los puestos son de carácter operativo.

3.7.2.4 Métodos para realizar los análisis de puestos (cargos/roles)

De acuerdo a Varela (2006) existen ciertos métodos que permiten llevar a cabo los análisis de puestos en las organizaciones y estos son:

(a) La observación directa, que consiste en observar directamente a los ocupantes de un cargo en la realización de sus funciones.

(b) El cuestionario, que es un análisis que se efectúa solicitándole al personal de la organización que llenen un cuestionario escrito de todas las indicaciones del cargo, en la cual se obtiene información compleja y concreta del cargo.

(c) La entrevista, es un enfoque productivo, donde un analista lleva a cabo una entrevista al ocupante de un cargo y así obtiene la información necesaria.

(d) Mixto, que se basa en la combinación de los métodos ya señalados, esto con la finalidad de obtener un mejor y mayor contenido acerca de las funciones del cargo estudiado.

Por su parte Rimsky (2005) señala otros procedimientos para llevar a cabo el análisis de los cargos, los cuales se mencionan a continuación:

(a) Diarios y anotaciones, que consiste en solicitarle al ocupante del puesto que haga anotaciones sobre su trabajo por un periodo que puede variar, de acuerdo con la naturaleza del mismo.

(b) Consultas técnicas, definido como un método para recabar información de una serie de fuentes, como pueden ser ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema.

(c) Entrevistas de grupo, que es una variación de la entrevista individual y que se basa en seleccionar a todos los ocupantes del puesto y se les entrevista colectivamente, o se elige un grupo representativo de

ocupantes. Esta técnica es utilizada cuando el puesto tiene varias posiciones y conviene obtener las respuestas de más de uno de los ocupantes.

En la presente investigación se utilizaron las técnicas sugeridas por Varela (2006), específicamente el método mixto; para los cargos rutinarios u operativos se aplicó la observación directa y el cuestionario, mientras que para los cargos supervisorios se utilizó la entrevista y el cuestionario. Estas técnicas fueron escogidas por sus ventajas para el estudio.

3.7.3 La Valoración de los Puestos de Trabajo

La evaluación de cargos según Chiavenato (2011) la define como un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para construir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de los cargos. La evaluación de cargos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración.

Por su parte Urquijo y Bonilla (2008) sostienen que la valoración de puestos es el procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, en

relación con los demás. Por ello la valoración del trabajo (puesto) debe colocar todos los puestos de trabajo con independencia de su ocupación por una persona dada en un momento concreto en una relación justa con respecto a los demás puestos de trabajo. También se destacan tres puntos importantes la abstracción del puesto prescindiendo del ocupante, la relatividad de la valoración por referencia a los demás puestos, y el carácter referencial derivada del diseño del puesto.

Para Varela (2006) es un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización, lo cual tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos y tiene como principal finalidad la de lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

La valoración de los cargos permite determinar la importancia relativa de cada cargo con respecto a otros, basándonos en su contenido y requisitos mínimos para ocuparlo.

3.7.3.1 Sistemas de Valoración:

Para Morales y Velandia (2005) existen dos métodos de valoración los cualitativos, los cuales consideran al puesto como un todo y no lo desglosan en factores

compensables y los cuantitativos, denominados así ya que parten de la descomposición del cargo en factores, a fin de determinar el grado de intensidad de cada uno de ellos y además dan una valoración de los puestos con base en puntos. Este autor sostiene que como resultado de la valoración de puestos cada cargo debe estar asociado a grados definidos previamente, en el caso de los métodos cualitativos la vinculación del cargo a cada grado se determina en función del nivel de importancia y complejidad asignada al grado, mientras que en los métodos cuantitativos se derivan de las agrupaciones de puntos, que a su vez reflejan importancia y complejidad.

También señalan que existen dos métodos de valoración cualitativos, el de jerarquización y el de categorías predeterminadas o de clasificación por grados. Por su parte, entre los métodos cuantitativos destacan el método de puntos por factor, el de comparación de factores, el método Hay, y el de perfiles y escalas guías de Hay.

A continuación se detallan los Métodos de Valoración de Cargos más relevantes de acuerdo a su clasificación:

- **Los Sistemas Cualitativos ,**que de acuerdo a Urquijo y Bonilla (2008) son aquellos que ordenan los cargos en forma jerárquica, es decir, siguiendo un orden lógico, mediante un simple proceso de estimación

global de sus contenidos, complejidad y categoría determinando así su importancia relativa, estos pueden ser:

a) De Jerarquizacion:

Según Morales y Velandia (2005) en estos sistemas no existe una valoración de los puestos de trabajo en términos absolutos, que faciliten la estimación en términos monetarios, en consecuencia, se hace siguiendo las apreciaciones de la gerencia de la empresa o por medio de negociación con los representantes de los trabajadores o con cada uno de los empleados. Urquijo y Bonilla (2008) señalan que este sistema se caracteriza por llevar a cabo un ordenamiento jerárquico de los puestos, mediante la opinión de jueces, es decir, de un grupo de personas de larga trayectoria en la empresa, que los conocen muy bien, y realizan el proceso en forma comparativa, teniendo en cuenta la globalidad de sus contenidos y de sus características. Por su parte Rimsky (2005) indica que este procedimiento es para evaluar puestos más sencillos, ya que solo consiste en ordenar los puestos desde el mas importante hasta el menos importante o viceversa. Estos pueden ser:

(a.1)Ascendente o Descendente, que se basa en ordenar los cargos desde el más simple al más complejo de acuerdo al orden, es ideal para empresas pequeñas, pero si existen en estas

empresas cargos de complejidad similar no se puede obtener gran diferenciación entre ellos.

(a.2)Tarjetas o subdivisiones, se fundamenta en elaborar tarjetas con resúmenes de los cargos y dividiéndolas en dos mitades una compleja y otra simple y cada grupo se vuelve a dividir hasta llegar a obtener una jerarquización.

(a.3)Comparación de Pares, el cual establece diferencias de cada cargo con respecto a los otros, realizando sucesivas comparaciones de pares de cargos. Este método es más estratificado, pero es subjetivo y no determina la complejidad de los cargos.

b) De Clasificación en categorías predeterminadas, consiste en establecer un cierto numero de categorías, predefinidas por algún tipo dominante de las exigencias, este sistema se basa en realizar con antelación una categorización de acuerdo a algún requisito y con esto es que se clasifica el cargo, mediante un proceso de contratación o comparación entre la información que se tiene de cada puesto y la predefinición que mejor se le adecua. Se requiere de preparación para la elaboración de las categorías, y con ello no se discrimina bien los cargos porque existen

cargos con más de dos categorías, es un sistema de gran complejidad.

- **Sistemas Cuantitativos,** Urquijo y Bonilla (2008) señalan que los sistemas cuantitativos:

En lugar de estimar y comparar contenidos, características y dimensiones de cada puesto en forma global, como se hace en los sistemas cualitativos, se establece previamente una serie de factores que expresan las exigencias de los puestos de trabajo, que se derivan de sus contenidos y dimensiones, midiéndolos por referencia a una escala múltiple pre -estructurada. (p. 141)

En la presente investigación el estudio aplicará un sistema de valoración cuantitativo, debido a que establecerá factores exigenciales para cada puesto de trabajo.

Este sistema cuantitativo se establece de acuerdo a una escala de puntos definida por un instrumento de medición que debe ser diseñado, por lo tanto estos pueden ser:

(a) El método de comparación de factores, Urquijo y Bonilla (2008)señalan que este procedimiento cruza dos formas de valoración de los factores: una numérica (distribuyendo el salario entre los factores) y otra ordinal (estableciendo la importancia relativa de cada factor en cada puesto en forma parecida al método

jerarquizador de comparación por pares), para luego confrontarlos una con otra, para así establecer una tabla factorial especial, donde se van midiendo fraccionalmente los factores de cada puesto para establecer luego sus totales. Varela (2006) señala que este modelo fue diseñado por Eugene Benge en 1961 y se ha adoptado en diversas organizaciones en el mundo, debido a que consiste en evaluar puestos comparando uno con otro, dividiendo el puesto en partes o factores; para su correcta aplicación se deben seleccionar previamente los "puestos claves" que se evaluarán conforme al peso de los factores escogidos para tal fin y una vez que se ha encontrado el valor de esos "puestos claves" y sus factores, se utilizan como escala de evaluación comparándolos con los factores de cada puesto.

(b) El método de integración de factores, de HAY, según Urquijo y Bonilla (2008) se caracteriza por considerar y puntuar los factores de manera integrativa, mediante tablas ya pre-estructuradas de doble entrada; cada tabla integra dos o tres factores, que delimitan un conjunto de valores, distribuidos en las casillas intercruzadas de las tablas.

Fernández (2010) señala que para el método de Hay en total se crearon tres tablas, que representan a los tres factores principales de un puesto de dirección y que a su se encuentran integrados en varios elementos: responsabilidad, solución de problemas y competencia, debido a que cada puesto en las organizaciones necesita ciertas competencias, capacidades para solucionar

problemas y responsabilidad ante las acciones realizadas, siendo conceptos medibles y analizables por un comité de valoración que tratará de ordenarlos de forma descendiente.

(c) Sistema de Puntos por Factor, de acuerdo a Urquijo y Bonilla (2008), consiste en determinar la importancia relativa de los puestos de trabajo de una empresa, estableciendo primero una serie de factores que explicitan sus exigencias y características más importantes y medirlos luego en términos de un puntuaje que se distribuye en función de la ponderación previa de los mismos. Este sistema está basado en la teoría de Kress y en sus cuatro categorías de factores antes descritos como lo son la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. En donde cada factor es un puesto de trabajo y se mide por separado, con la finalidad de que la puntuación total del puesto no se conoce hasta que se suman los valores obtenidos en cada uno de los factores o exigencias del mismo; por otra parte los factores no poseen igual importancia, porque se encuentran basados en estimaciones empíricas y cada uno de ellos presenta una serie de indicadores que establecen un medidor cualitativo, al que acompaña un valor, en puntos progresivo, bien sea en progresión aritmética o geométrica. Finalmente el conjunto de factores con sus ponderaciones y mediciones es lo que conforma la tabla de valoración de los cargos, que sirve para medir los puestos en una determinada empresa.

Para Puchol (2005) este método utiliza varias escalas de calificación, cada una de ellas referidas a los factores comunes a todos los trabajos y a cada factor se le da un peso de ponderación.

Al respecto Rimsky (2005) sostiene que se basa en una serie de escalas expresadas en puntaje, las cuales son de fácil uso y permiten una razonable exactitud para evaluar los puestos. El aspecto fundamental de este método es que los puestos se descomponen en sus factores de medición, los cuales se analizan independientemente unos de otros.

De acuerdo a Varela (2006), se puede iniciar la construcción del modelo con los factores más conocidos, como habilidad, esfuerzo físico mental, responsabilidad y condiciones de trabajo, y a partir de ellos establecer los subfactores necesarios.

En cuanto a estos factores y subfactores Morales y Velandia (2005) contemplan que la naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos de trabajo a valorar, son los elementos a tomar en consideración para determinar los factores que permitirán la asignación del puntaje y su valor relativo. Por su parte Rimsky (2005) establece que el primer paso para ponderar factores es ordenarlos con base a su importancia y llegar a un acuerdo unánime sobre este orden. Luego de ello y de

preferencia con la concurrencia de varias opiniones, se asigna el porcentaje de ponderación al factor, lo que una vez transformado en puntos representa el máximo de puntaje que un puesto puede recibir en ese factor.

Para la presente investigación el sistema de valoración cuantitativo a considerar es el de sistemas por puntos por factor, debido a que los puestos se desintegraron en factores de medición basados en la metodología de Kress, debido a que se adaptaron los factores de valoración según la naturaleza del negocio y características de los puestos de trabajo.

3.7.3.2 El comité de valoración

Morales y Velandia (2005), señalan que independientemente del método a emplear en la valoración, se debe constituir un comité de valoración u organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender las reclamaciones que se presenten. El comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización.

Urquijo y Bonilla (2008) establecen que dependiendo del tamaño de la empresa donde se vaya a realizar el

análisis y valoración de los puestos de trabajo, con objeto de elaborar después el tabulador de sueldos y salarios, la alta gerencia de la misma designará y constituirá los comités que juzgue necesarios para llevar a cabo esta labor; mientras que para Rimsky (2005) un buen comité debe estar compuesto por personas de alto nivel comparado con el nivel de puestos a evaluar.

Según Morales y Velandia (2005) el comité de valoración puede estar estructurado por:

- Un representante de la empresa

- Unos miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias afectadas y de los representantes de los trabajadores.

- Miembros ocasionales representantes de cada una de las unidades, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de éstas.

- Un secretario.

- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración elegido.

3.8 Elaboración de Estructuras Salariales

La estructura salarial o tabulador de sueldos es de acuerdo a Varela (2006), la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece a fin de pagar el trabajo a sus empleados, éstas se encuentran compuestas por unos componentes básicos como el salario o sueldo base y la compensación total recibida por el trabajador.

Chiavenato (2000) indica que las estructuras salariales deben ser equitativas y justas con relación a:

(a) Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización, así se busca el equilibrio interno de los salarios.

(b) Los salarios, respecto de losjoismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, así se busca el equilibrio externo de los salarios.

(c) El equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información (interna y externa), la organización define una política salarial que normalice los procedimientos

para fijar la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

(d) Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.

2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación

3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.

4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo de carrera.

5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Urquijo y Bonilla (2008) señalan que una vez que el comité de valoración ha ponderado los cargos en estudio se debe establecer un listado de puestos-clave, con los valores obtenidos en puntos sobre una determinada base, lo cual se denomina (x), y la cual es completada con los valores salariales que estos puestos reciben en el mercado de trabajo o con los promedios salariales internos que la misma empresa asigna a los puestos de trabajo, a lo cual se le llama (y); con lo cual se procede a la relación entre los valores de los puntos (x) y los niveles salariales (y), y se representa en un eje de coordenadas cartesianas, para así obtener el diagrama de dispersión, lo cual permite visualizar e interpretar las características del mercado salarial con respecto a los puestos de la muestra. Una vez que se observa la forma adoptada por el diagrama antes mencionado se debe determinar que ajuste estadístico lineal o geométrico seria el mas apropiado aplicar a la muestra, y si este no es claro, se debe comenzar con un ajuste lineal para obtener la correlación del mismo y ensayar luego con el exponencial y su correlación, para decidir el mas conveniente para el estudio. Finalmente se obtiene la curva o la recta escogida como tendencia central, la cual es dibujada sobre el diagrama de dispersión y es utilizada como eje central de la escala o tabulador salarial.

Guerrero (2011) realizó una investigación para establecer una estructura salarial ajustada a las necesidades de los trabajadores del Servicio Autónomo de

registros y Notarias Publicas, para lo cual elaboró un modelo diagnostico para conocer la situación actual del sistema de compensación, obteniendo un diseño de la valoración de los cargos y el sistema de clasificación y remuneración para la institución.

Barbella y Congiu (1995) realizaron un diseño de una estructura salarial para el personal administrativo de la firma de contadores KPMG, para lo cual analizaron y evaluaron los cargos, contrastándolos con la competencia; la investigación obtuvo como resultados que los salarios podían variar por merito, por antigüedad y por la promoción del empleado, y que estas categorías son las que deberían ponerse en practica para administrar de manera adecuada los salarios.

3.9 Las políticas salariales:

Moraca (2007) define la política salarial como un conjunto de principios que ayudan a la orientación y filosofía en las organizaciones, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica, debido a que va cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se presentan dentro y fuera de la empresa, dentro de la política salarial se encuentra:

(a) La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo

(b) El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.

(c) La previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción y méritos del empleado.

De acuerdo a Fernández (2010) las políticas sobre administración de sueldos y salarios sirven para:

(a) Administrar mejor los sueldos de los empleados, debido a que las políticas son normas de actuación para todos los trabajadores con respecto a su sueldo, las cuales deben de implementarse en todas las áreas de la organización.

(b) Y para lograr que en la organización haya menos inconformidad con los empleados.

Al respecto Fernández (2010) indica que para establecer las políticas de sueldos en una organización, se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

(a) Ver el nivel de sueldos y salarios que tiene la empresa en relación al mercado.

(b) Observar en cuanto varían los sueldos de acuerdo con las tarifas establecidas a la hora de negociar con el empleado.

(c) Determinar el nivel del pago que se les va a dar a los nuevos empleados.

(d) Establecer que tanto influyen los méritos y la antigüedad en el aumento de los sueldos.

4. El Marco Referencial (Empresa Bon Pain Industries C.A)

4.1 La visión de la empresa

Ser dentro del mercado gastronòmico de Venezuela, la empresa vanguardia en ofrecer al cliente la mejor calidad en cuanto a sus productos.

4.2 La misión de la empresa

Brindar a nuestros clientes productos de la mayor calidad posible, con el propósito de ganarse su respeto, apoyo y lealtad.

4.3 Los Valores empresariales

(a) Compromiso con nuestro servicio.

(b) Honestidad, a través de la comunicación abierta, de la ética, lealtad y confidencialidad.

(c) Calidad de servicio que conduce a la confianza de nuestros clientes.

(d) Integridad, contamos con un equipo de profesionales dedicados, que actúan con honradez para satisfacer las necesidades del cliente.

(e) Orientación al cliente, trabajamos estrechamente con nuestros clientes para satisfacer sus necesidades, y expectativas.

(f) Confiabilidad, en la satisfacción y expectativa de los requerimientos del cliente.

4.4 Historia

La empresa Bon Pain Industries nace el 4 de Mayo de 1998 con 10 empleados y una gama de productos de alta calidad. Al poco tiempo de haber nacido, Bon Pain industries se vio bendecido por la demanda de un sofisticado público y pasó a convertirse en un centro gastronómico integral, donde se sirven una gran variedad de productos de altísima calidad, esta gama de productos va desde pastelería refrigerada y seca, a un gran surtido de panes y hojaldres, todos elaborados con mantequilla europea, harina francesa, las mejores materias primas del mundo y del mercado local, acompañados de las mejores técnicas y la más sofisticada maquinaria, sándwiches de 3 pisos, sándwiches más delicados, deliciosas ensaladas preparadas con los más frescos ingredientes, pizzas, sopas natalales y un almuerzo que hoy en día está considerado el de mejor valor en la ciudad de Caracas. Así como su café, el cual es elaborado por baristas profesionales, colado a partir de un grano cosechado y tostado especialmente para la empresa. Con el tiempo, se ha especializado en el catering para empresas y

corporaciones que requieren desayunos, almuerzos, coffee breaks, o aperitivos para cualquier tipo de eventos que tengan las empresas, para grupos entre 10 y 250 personas.

4.5 Estructura Organizacional

En la actualidad Bon Pain Industries está constituido por un equipo de aproximadamente 100 personas dedicadas diariamente a dar lo mejor de si para satisfacer a un cliente exigente, que espera recibir la mejor atención y productos de excelentísima calidad culinaria.

La organización está compuesta por los siguientes departamentos: cocina, pastelería, panadería, pantry, atención al público, logística y ventas; los cuales se encuentran bajo la dirección de la jefatura de operaciones y de producción; mientras que el área de recursos humanos y administración, se encuentra bajo la directriz del gerente general, lo cual se detalla a continuación:

(a) Cocina, es el área que se encarga de la preparación de alimentos calientes, conformada por el Chef y sus ayudantes.

(b) Pastelería, es el área que se encarga de realizar todos los productos pasteleros como tortas, dulces, pasta seca; así como los productos de

hojaldre llamados pan de chocolate, almendras y manzanas. Conformada por el jefe pastelero y sus ayudantes.

(c) Panadería, encargada de hacer el pan, en los cuales existen distintos tipos entre ellos tenemos: la canilla, el pan gallego, el sobado; así como los de producción artesanal entre ellos tenemos mozarella y tomates secos, pasas y almendras, nueces, linaza, entre otros. Conformado por el jefe panadero, sus ayudantes y los horneros.

(d) Pantry, es el área que se encarga de la realización de los sándwiches calientes o fríos como de pollo, de pavo, salmón; y las ensaladas como Capresa, griega, frutas secas, entre oalas. Integrado por el jefe de pantry y sus pantristas.

(e) Atención al publico, denominado al área que tiene como objetivo atender al cliente, está integrada por los cajeros, anfitrionas, asistentes de barra, personal de mantenimiento, baristas, merengueros, pizzeros, bajo la dependencia del Supervisor de barra.

(f) Logística, es el área dedicada al almacenamiento de la mercancía necesaria para poder realizar los productos en la empresa. Está conformada por el jefe de almacén y sus almacenistas.

(g) Ventas, área que se dedica a la venta individual y corporativa de los productos de la empresa, y es atendida directamente por el jefe de pedidos, quien se encarga de ofrecer la mejor atención a los clientes.

(h) Administración, es el pilar financiero de la organización, en ella se encuentran las analistas administrativas y de finanzas, bajo la dirección de la gerencia general.

(i) Recursos Humanos, área que se encarga de reclutar al personal para cubrir las vacantes, realizar la nómina de los trabajadores y cumplir con todos los deberes contractuales de la empresa. Se encuentra integrada por el jefe de recursos humanos.

4.6 Diagnóstico de los procesos de recursos humanos

En la empresa Bon Pain Industries los procesos del área de recursos humanos se encuentran enmarcados dentro de lo que conocemos como administración de personal.

Las funciones principales del área son:

(a) Reclutar y seleccionar al personal para cubrir con las vacantes en cada área operacional. Para

ello el jefe de recursos humanos publica avisos de prensa con los cargos requeridos por el personal operativo, los aspirantes que se postulan al cargo son convocados a una entrevista y si cumplen con el perfil requerido en cada área son contratados.

(b) Realizar la nómina de pago de los trabajadores de manera quincenal, así como todos los cálculos referentes a sus relaciones contractuales: vacaciones, liquidaciones, prestaciones sociales y utilidades. El jefe de recursos humanos recibe todos los movimientos realizados por el personal como ingresos, egresos, reposos, suspensiones, faltas y vacaciones, las cuales son reportadas por el jefe de cada área al departamento de recursos humanos.

(c) Velar por el cumplimiento de la normativa en materia de salud y seguridad laboral. El jefe de recursos humanos es responsable de realizar la reunión con los delegados de prevención y de cumplir con informar a la gerencia de todas las solicitudes de los mismos, a fin de cumplir con lo dictaminado en la LOPCYMAT.

(d) Adiestrar al personal de acuerdo a los requerimientos exigidos por los líderes de área. El jefe de recursos humanos tiene el deber de buscar los proveedores para la realización del

entrenamiento y presentar las cotizaciones correspondientes al gerente general, quien se encargará de aprobar el mismo.

A pesar de que se puede observar que en el área de recursos humanos se cumplen con ciertos procesos, en cuanto a la remuneración del personal, la empresa no cuenta con políticas establecidas y basadas en criterios técnicos, que lleven a la objetividad al momento de adjudicar un sueldo al trabajador tanto en el momento de su ingreso, ascenso o promoción; y éstos solo se basan en la subjetividad del jefe de área, en decretos presidenciales y en la demanda que realiza el aspirante al cargo.

Toda esta situación es la que lleva a que dentro de la organización exista un descontento entre los mismos trabajadores y es lo que propicia la alta rotación en las áreas de trabajo, lo cual nos evidencia que la empresa trata de atraer a los talentos pero no tiene criterios técnicos para retenerlos ni mantenerlos dentro de la organización.

Por todo ello es necesario que se diseñe una estructura salarial para todos los niveles organizacionales de la empresa Bon Pain Industries, con la finalidad de que la empresa cuente con:

(a) Descripciones de cargo acordes a los puestos de la organización.

(b) Un sistema de valoración de cargos, donde los líderes de área, formen parte de éste, para obtener la ponderación de cada uno de los cargos, de acuerdo a la realidad de la empresa.

(c) Estructuras salariales acorde a cada uno de los cargos.

CAPITULO III

MARCO METODOLÒGICO

Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado referido en esta investigación acerca del Diseño de una estructura salarial para todos los niveles organizacionales de la empresa Bon Pain Industries, el estudio es una investigación aplicada de tipo Proyecto Factible, ya que se busca proponer soluciones a una situación determinada, implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio. Según Hurtado (2008):

"Este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo".

Diseño de la Investigación

La investigación se basa en un diseño de Campo, debido a que el origen de la información se basa en datos primarios, recogidos de la empresa en estudio.

Tal concepción coincide con lo señalado por el autor Balestrini (2006):

> …Estos Diseños, permiten establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad objeto de estudio mas rica en cuanto al conocimiento de la misma… en los estudios de campo el investigador usa la selección de sujetos y la medición de las condiciones existentes en la situación de campo como un método para determinar correlaciones. (p.132)

La dimensión de esta investigación es de corte Transversal- Transaccional, porque la recolección de los datos se efectuó una sola vez en la empresa de estudio. Balestrini (2006) indica que los diseños transeccionales, son aquellos que proponen la descripción de las variables, tal como se manifiestan y el análisis de éstas, tomando en cuenta su interrelación e incidencia en un tiempo único.

Unidad de Análisis (Población y Muestra)

La unidad de análisis de la presente investigación comprende la totalidad de los cargos de la organización Bon Pain industries, los cuales constituyen la población o universo de estudio para la presente investigación. De acuerdo a Balestrini (2006) se entiende por Población:

> …cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Para esta estrategia, previo a la definición de la población, se requiere establecer las unidades de análisis sujetos u objetos de ser estudiados y medidos…Estas unidades de análisis son parte constitutiva de la población. (p. 137)

Por lo tanto los cargos de estudio en la presente investigación están conformados por la totalidad de 24 cargos que existen actualmente en la organización Bon Pain industries, los cuales se detallan a continuación:

Cargos	Cantidad
Jefe de producción	1
Jefe de Almacén	1
Almacenista	4
Chef	1
Ayudante de Cocina	5
Jefe Panadero	2
Ayudante de Panadería	2

Hornero	2
Jefe Pastelero	1
Pastelero	4
Ayudante de Pastelería	8
Jefe de Operaciones	1
Supervisor de Barra	4
Barista	3
Asistentes de Barra	18
Cajero	6
Auxiliar de Mantenimiento	8
Anfitriona	4
Jefe de Pedidos	2
Jefe de Pantry	1
Pantrista	8
Jefe de RRHH	1
Analista Administrativo y de Finanzas	4
Gerente General	1
Total personas	**92**

Tabla 1: Cargos de la empresa Bon Pain Industries
Fuente: Bon Pain industries, 2012

Finalmente debemos acotar que en la presente investigación no se aplicaron criterios muestrales, debido a que se utilizaron la totalidad de los cargos mencionados en la población.

Instrumentos de Recolección y procesamiento de los datos.

En función a los objetivos definidos en la presente investigación, basada en el diseño de una estructura salarial para todos los niveles organizativos de la empresa Bon Pain Industries, se aplicaron una serie de instrumentos de recolección y procesamiento de los datos para alcanzar los fines propuestos en el presente estudio, los cuales se mencionan a continuación:

(a) La dimensión documental, de acuerdo a Balestrini (2006), utilizó materiales bibliográficos consultados en el proceso de la investigación. Empleándose de estas técnicas la observación documental, de presentación resumida y resumen analítico, empleando como técnicas operacionales para el manejo de estas fuentes documentales el fichaje, citas bibliográficas, notas de referencias, construcción de índices y tablas.

(b) Para la definición de la estructura organizacional, la investigación empleó como técnicas de recolección de datos la revisión de los documentos existentes en la empresa y la entrevista con los líderes de cada área, con la finalidad de obtener información acerca de sus

unidades departamentales y de los puestos de trabajo que la conforman; y poder ahondar y certificar que la información obtenida en la revisión documental, fuese la realidad organizacional de la empresa, para así construir el organigrama.

(c)En el análisis del trabajo, la investigación se basó en los factores mencionados por Urquijo y Bonilla (2008) en la visión analítica de Kress, con lo cual se realizaron las descripciones de cargos, empleando un cuestionario (ver anexo 1), en el cual se definió el propósito del cargo, funciones principales, responsabilidades, posición dentro del organigrama, si el cargo posee personal a cargo, las condiciones de trabajo y el perfil del cargo, integrado por conocimientos, habilidades, experiencia, etc. Para ello se utilizaron distintas técnicas de recolección de datos, las cuales fueron clasificadas de acuerdo a dos categorías: para los cargos operativos y los supervisorios, debido a que los primeros son cargos rutinarios, mientras que los segundos son mas complejos y necesitan de mayor información, lo cual se detalla a continuación:

Categorías de Cargos	Técnicas de recolección de los datos
Cargos Operativos (Almacenistas, ayudante de cocina, ayudante de panadería, hornero, ayudante de pastelería, barista, asistente de barra, cajera, mantenimiento, anfitriona, pasteleros y pantrista.)	Observación directa y cuestionario
Cargos Supervisorios (Gerente general, jefe de producción, jefe de almacén, Chef, jefe panadero, jefe pastelero, jefe de operaciones, supervisor de barra, jefe de pedidos, jefe de pantry, jefe de recursos humanos, analistas de administración y finanzas)	Entrevista y cuestionario

Tabla 2: Técnicas de recolección de datos por categorías de cargos de la empresa Bon Pain Industries
Fuente: Bon Pain industries, 2012

El comité de análisis de trabajo en la empresa Bon Pain Industries estuvo conformado por el director, el gerente general, el jefe de producción, el jefe de operaciones y el jefe de recursos humanos, debido a que son las personas que conocen todas las áreas de la empresa.

(d) En la realización de la valoración de cargos, se utilizó el diseño de un instrumento, basado de acuerdo a Urquijo y Bonilla (2008) en un Sistema de Valoración Cuantitativa Analítica de Kress, a través del método por puntos por factor; para lo cual se realizó un instructivo, un manual de valoración y el instrumento para realizar la valoración de los cargos. (Ver anexo 2). Para la realización del formato de valoración de cargos, se siguió el siguiente procedimiento:

1. El establecimiento de Factores y subfactores con sus respectivas definiciones y escalas de medición.

Factor 1: La habilidad, es el factor que agrupa todos aquellos aspectos que el hombre aporta a su trabajo integrado por:

a) Formación: es el grado de instrucción que debe poseer el cargo valorado dentro de la empresa en estudio y sus grados son:

Grado 1: Educación Básica, se requiere la facultad para leer y escribir, sumar y restar. Corresponde a formación escolar de Primaria.

Grado 2: Bachiller, se exige conocimientos generales, capacidad de interpretación y conocimientos propios del ciclo básico del bachillerato.

Grado 3: Técnico Superior Universitario, exige un conocimiento especializado para manejar problemas específicos de un área.
Grado 4: Universitario, implica conocimientos especiales de un Licenciado.

b) *Experiencia:* es el tiempo de experticia necesario para poder ocupar el cargo y sus grados son:

Grado 1: se necesita al menos 6 meses de experiencia en el cargo.
Grado 2: se necesita de 6 meses a 1 año de experiencia en el cargo.
Grado 3: se necesita de 1 año a 3 años de experiencia en el cargo.
Grado 4: se necesita de 3 años a 5 años de experiencia en el cargo.
Grado 5: se necesita de más de 5 años de experiencia en el cargo.

c) Iniciativa: hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro y sus grados son:

Grado 1: Poca, ejecuta su trabajo enfocado en el presente, de acuerdo a estándares y procedimientos establecidos.

Grado 2: Media, se prepara y se adelanta para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.
Grado 3: Mucha, se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades.

Factor 2: El esfuerzo, se refiere a aquellas cosas referidas con el nivel de energía que requiere el trabajo en si mismo y que exige al hombre psíquica y biológicamente y se encuentra conformada por:

(a)El esfuerzo Físico es la energía corporal necesaria exigido en el puesto de trabajo, implica tareas manuales, y está conformada por los grados:

Grado 1: Poco, las actividades manuales requeridas implican mínima movilización y utilización de músculos.
Grado 2: Medio, las actividades manuales requeridas implican ocasionalmente movilización y utilización de músculos.
Grado 3: Mucho, las actividades manuales requeridas implican constantemente movilización y utilización de músculos.

(b)El esfuerzo mental definida por exigencias de energía psíquica e implica tareas intelectuales, los grados son:

Grado 1: Poco, requiere un mínimo de trabajo psíquico o intelectual y de toma de decisiones para realizar su trabajo.

Grado 2: Medio, requiere ocasionalmente de trabajo psíquico o intelectual y de toma de decisiones para realizar su trabajo.

Grado 3: Mucha, requiere constantemente de trabajo psíquico o intelectual y de toma de decisiones para realizar su trabajo.

Factor 3: La Responsabilidad, agrupa aquellos factores que se refieren a la actitud moral que exige el trabajo al individuo, imponiéndole obligaciones en relación a los equipos, del producto que se obtiene(calidad y cantidad) y de las personas que se encuentran bajo su mando, conformado por:

(a)Responsabilidad por equipos, que es la obligación que exige el puesto con respecto al uso y custodia de las maquinarias, instrumentos o herramientas de la empresa, y sus grados son:

Grado 1: se hace referencia al uso de herramientas manuales o simples para ocupar el cargo. Ejemplos: cuchillos, ollas, sumadoras, etc.

Grado 2: implica utilización de equipos eléctricos, mecánicos o a gas, equipos de mecanización media. Ejemplos: hornos, batidoras, cocinas, licuadoras, etc.

Grado 3: se refiere a una mecanización compleja, ya que se utilizan centros de computación y comandos electrónicos. Ejemplos: computadoras, cámaras, máquinas fiscales, etc.

(b)Responsabilidad por personas, se basa en la función supervisoria y se mide por el número de cargos que supervisa, sus grados son:

Grado 1: el cargo no tiene cargos bajo su dependencia.
Grado 2: implica de 1 a 3 cargos bajo su dependencia.
Grado 3: Mayor a 3 cargos bajo su dependencia.

(c)Responsabilidad por Dinero, es el tipo de obligación exigida en materia de manejo monetario, sus grados son:

Grado 1: No, requiere el cargo manejo monetario.
Grado 2: Si, requiere el cargo manejo monetario.

Factor 4: Condiciones de Trabajo, condiciones ambientales y laborales donde se ejercen las funciones que impacta en la probabilidad de contraer enfermedades ocupacionales o accidentes de trabajo, conformado por:

(a)Condiciones ambientales, que es el ambiente donde se encuentra el puesto de trabajo. Factores como iluminación, ventilación, humedad, ruido, monotonía, temperatura, etc., sus grados son:

Grado 1: las condiciones ambientales donde se encuentra el puesto de trabajo son buenas, el cargo se ejerce en ambiente de oficina.

Grado 2: las condiciones ambientales donde se encuentra el puesto de trabajo son satisfactorias, el cargo se ejerce en los espacios de ventas.
Grado 3: las condiciones ambientales donde se encuentra el puesto de trabajo son regulares, el cargo se ejerce en los espacios de producción.

(b)Los riesgos, definidos por los peligros que existen en cada puesto de trabajo, determinado por la probabilidad de presentar accidentes laborales o enfermedades ocupacionales, sus grados son:

Grado 1: Probabilidad alta, pudiendo presentarse de forma frecuente accidentes y enfermedades.
Grado 2: Probabilidad Media, pudiendo presentarse de forma ocasional accidentes y enfermedades.
Grado 3: Probabilidad baja, pudiendo presentarse de forma mínima accidentes y enfermedades.

2. La ponderación de los factores y subfactores, para lo cual se le entregó a cada miembro del comité un formato (ver anexo 3), para obtener el peso de cada factor y subfactores, de acuerdo a la importancia en el ejercicio de los cargos y según la cultura de la empresa. Posteriormente se reunió dicho comité de valoración, para llegar a un consenso de ponderación de los factores y subfactores, obteniendo los siguientes resultados

FACTOR	JUEZ 1	JUEZ 2	JUEZ 3	JUEZ 4	JUEZ 5	MEDIA	CONSENSO DEFINITIVO (%)
HABILIDAD	38	45	35	41	39	39,6	40
Formación	14	14	19	15	13	15	15
Experiencia	19	26	11	21	21	19,6	20
Iniciativa	5	5	5	5	5	5	5
ESFUERZO	22	20	24	19	17	20,4	20
Físico	11	9	13	9	9	10,2	10
Mental	11	11	11	10	8	10,2	10
RESPONSABILIDAD	25	23	30	30	40	29,6	30
Por equipos	10	3	10	10	17	10	10
Por Personas	10	10	10	10	10	10	10
Por dinero	5	10	10	10	13	9,6	10
CONDICIONES DE TRABAJO	15	12	11	10	4	10,4	10
Condiciones Ambientales	10	5	4	5	2	5,2	5
Riesgos	5	7	7	5	2	5,2	5

Tabla 3: Ponderación de los factores y subfactores.

Fuente: Bon Pain Industries, 2012

3. Distribución de puntos para cada factor y subfactor, para lo cual se realizó la conversión de las ponderaciones (%) a una escala de 1000 puntos.

FACTOR	%	Puntos
HABILIDAD	40	400
Formación	15	150
Experiencia	20	200
Iniciativa	5	50
ESFUERZO	20	200

Físico	10	100
Mental	10	100
RESPONSABILIDAD	30	300
Por equipos	10	100
Por Personas	10	100
Por dinero	10	100
CONDICIONES DE TRABAJO	10	100
Condiciones Ambientales	5	50
Riesgos	5	50
Total	**100**	**1000**

Tabla 4: Distribución de puntos para cada factor y subfactor

Fuente: Bon Pain Industries, 2012

4. Distribución de puntos para cada grado de las escalas de los factores y subfactores, a través del método aritmético, basado en que la ponderación total de cada subfactor es dividida entre el número de grados correspondientes a cada subfactor y cada grado aumenta en igual proporción hasta alcanzar la ponderación total del subfactor (Anexo 4)

(e) El Manual de valoración fue sometido a un comité de valoración (integrado por las mismas personas que conformaron el comité de análisis de trabajo), para obtener la puntuación respectiva para cada uno de los

cargos de la empresa Bon Pain Industries. Este instrumento de valoración de cargos tuvo una validez de contenido, debido a que los enunciados del instrumento son representativos de las propiedades que se desea medir para proponer el diseño de una estructura salarial en la empresa Bon Pain Industries, ya que fue sometido a un Juicio de Expertos, representado por profesionales en el área de estudio y metodòlogos, quienes estimaron de manera independiente la adecuación de los ítems en el instrumento, para garantizar su coherencia y claridad de redacción con los objetivos de la investigación. Finalmente la confiabilidad de los resultados obtenidos a través del instrumento, se basaron en el conocimiento que posee el comité de valoración acerca de los cargos y de sus exigencias necesarias para cada área.

(f) Para construir el tabulador salarial se utilizó el método estadístico del ajuste exponencial, debido a que existe una mayor relación entre las variables utilizadas, debido a que la relación entre salario real y el estimado es mayor que en el ajuste lineal.

Consideraciones de aspectos éticos

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro de aspectos éticos relevantes, los cuales fueron considerados a lo largo de la realización de cada

capítulo, por lo cual se buscó mantener la confidencialidad de la información de la empresa en estudio, proporcionar información veraz en los análisis y resultados; así como respetar la propiedad intelectual y los derechos de autor de las investigaciones documentales, libros y referencias, que sirvieron de apoyo para la realización del presente estudio.

CAPÌTULO IV

ANÀLISIS Y RESULTADOS

La Estructura Organizativa de la empresa

En la presente investigación se obtuvo que la empresa Bon Pain industries, está compuesta por dos grandes áreas: la primera llamada de Producción y Operaciones, compuesta a su vez por siete departamentos operativos; y por otra parte por todo lo relacionado al área administrativa de la empresa (Recursos Humanos y Administración); ambas bajo la dirección principal de la Gerencia General. En total posee ocho unidades departamentales o áreas de trabajo, dentro de las cuales se encuentran veintiséis cargos o puestos de trabajo, tal cual como se muestra a continuación:

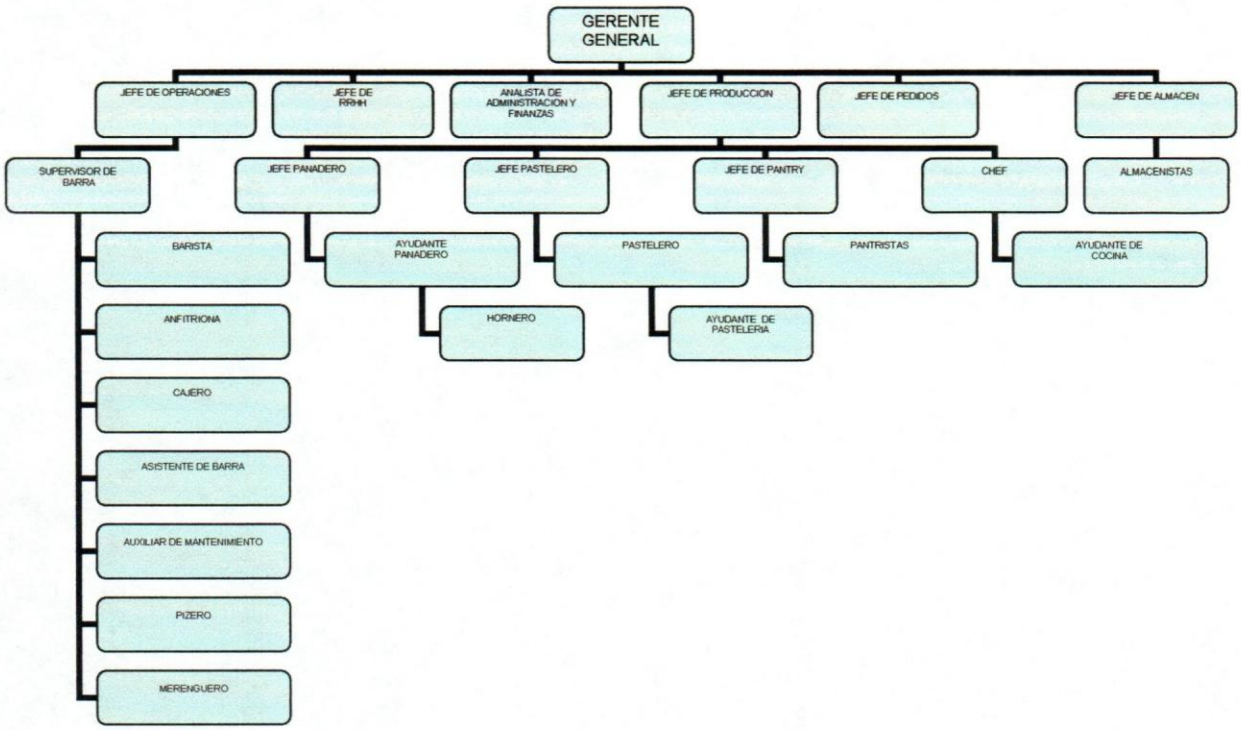


Figura 2: Estructura Organizativa Real de Bon Pain Industries C.A
Fuente: Bon Pain industries, 2012

Con este organigrama realizado de la estructura organizativa de la empresa, nos percatamos que la misma debía ser actualizada, en cuanto a sus cargos, debido a que existían cargos cuyas funciones se encontraban inmersas en otros cargos ya existentes. Tal es el caso del cargo denominado Pizzero y Merenguero, cuyas funciones, para el primer cargo mencionado se encuentran definidas en el cargo de Asistente de Barra y para el segundo, las tareas se hayan dentro de las funciones del cargo de Barista.

Por lo tanto en vista de este análisis realizado en la estructura interna de la empresa Bon Pain Industries el cargo de pizzero y merenguero, fue unificado dentro del cargo de Asistente de Barra y Barista respectivamente, por lo cual el organigrama de la empresa Bon Pain Industries, correspondiente al departamento de atención al cliente, quedó establecido de la siguiente manera:

Figura 3: Estructura Organizativa actualizada del área Atención al Público de Bon Pain Industries C.A

Fuente: Bon Pain industries, 2012

Finalmente debemos indicar que el organigrama de Bon Pain industries quedó conformado de la siguiente forma:

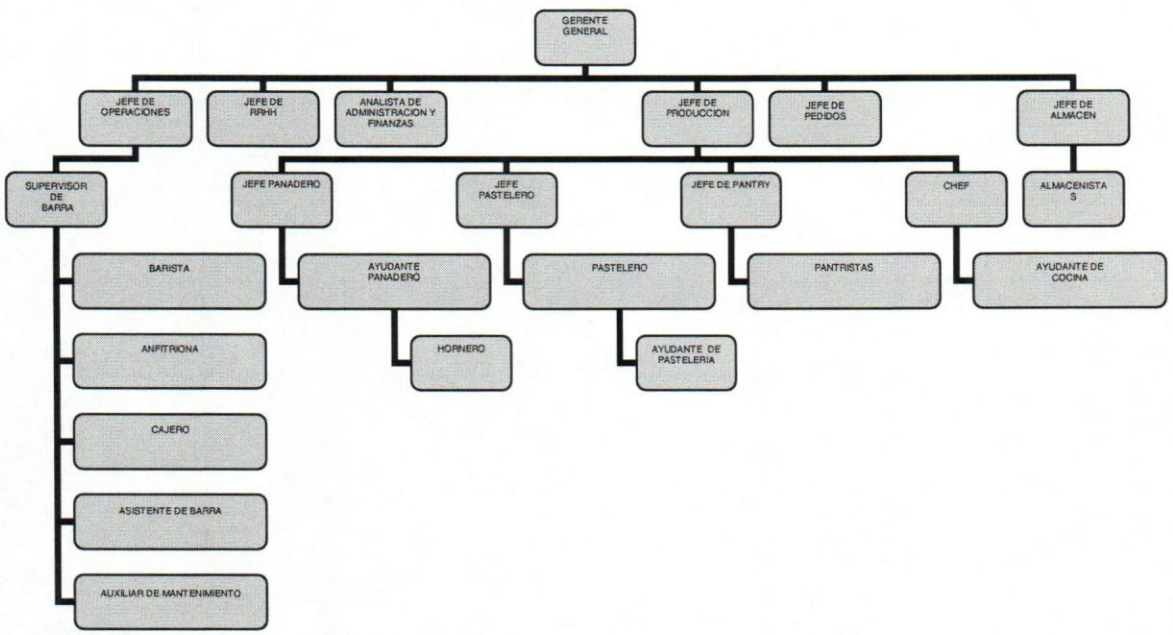


Figura 4: Estructura Organizativa actualizada de la empresa Bon Pain Industries C.A

Fuente: Bon Pain industries, 2012

Análisis de Cargos o puestos de trabajo:

Con la información obtenida se realizaron todos los análisis de los cargos o puestos de trabajo de la empresa Bon Pain Industries, un total de 24 descripciones de cargos: jefe de operaciones, jefe de Recursos Humanos, analista de administración y finanzas, jefe de Producción, jefe de pedidos, jefe de almacén, supervisor de barra, jefe panadero, jefe pastelero, jefe de pantry, chef, almacenista, barista, anfitriona, cajero, asistente de barra, mantenimiento, ayudante panadero, hornero, pastelero, ayudante de pastelería, pantrista, ayudante de cocina y gerente general; adaptadas a la estructura organizacional de la empresa en estudio(ver anexo 5)

Valoración de Cargos

El resultado de la valoración de los cargos presentado por el comité de valoración fue el que se presenta a continuación y el detalle de la misma se puede observar en el anexo 6.

Cargos empresa Bon Pain Industries	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Juez 5	Consenso
Almacenista	414	282	495	420	414	414
Analista de Administración y Finanzas	621	414	461	614	682	621
Anfitriona	478	607	366	404	533	477
Ayudante de Cocina	456	600	489	414	366	489
Ayudante Panadero	348	414	533	456	489	454
Ayudante de Pastelería	488	584	414	488	538	494
Barista	602	607	533	639	602	602
Asistente de Barra	552	584	461	538	489	552
Cajero	552	698	673	584	538	568
Chef	745	639	676	676	675	698
Jefe de Pedidos	639	584	676	538	602	669
Jefe de RRHH	785	738	698	745	788	785
Hornero	448	366	366	448	461	420
Jefe de Almacén	673	740	639	738	740	726
Jefe Pastelero	785	698	740	745	676	740
Jefe de Producción	788	740	639	738	698	786
Jefe de Pantry	448	584	673	584	533	585
Auxiliar de Mantenimiento	366	282	421	366	348	348
Jefe Panadero	676	639	698	740	745	700
Pantrista	448	461	533	538	533	494
Pastelero	584	538	552	488	676	528
Supervisor de Barra	738	740	822	740	676	778
Gerente General	818	822	918	740	918	884
Jefe de Operaciones	740	745	818	785	745	787

Tabla 5: Valoración de los cargos de la empresa Bon Pain Industries CA

Fuente: Bon Pain Industries, 2012

Estructura Salarial

Una vez obtenida la valoración de los cargos se procedió a:

1) Realizar la estructura salarial, por lo cual el primer paso fue construir la estructura salarial interna real de

la empresa en estudio, de acuerdo a los niveles salariales registrados en nómina, lo cual se puede observar en el siguiente cuadro:

Cargos de la Empresa Bon Pain industries	Nro. De Ocupantes	Puntos	Sueldo Mínimo	Sueldo Medio	Sueldo Máximo	% Diferencia
Auxiliar de Mantenimiento	8	348	2.400	2.450	2.500	5
Almacenista	4	414	2.490	3.153	3.816	55
Hornero	2	420	4.500	4.750	5.000	10
Ayudante Panadero	2	454	2.500	2.850	3.200	28
Anfitriona	4	477	2.562	2.781	3.000	17
Ayudante de Cocina	5	489	2.650	3.153	3.656	38
Ayudante de Pastelería	8	494	2.550	3.075	3.600	41
Pantrista	8	494	2.552	3.026	3.500	37
Pastelero	4	528	2.751	3.626	4.500	63
Asistente de Barra	18	552	2.400	3.100	3.800	58
Cajero	6	568	2.550	2.775	3.000	15
Jefe Pantrista	1	585	6.000	6.000	6.000	0
Barista	3	602	5.200	5.850	6.500	25
Analista de Administración y Finanzas	4	621	4.500	5.250	6.000	35
Jefe de Pedidos	2	669	6.000	6.500	7.000	18
Chef	1	698	6.500	6.500	6.500	0
Jefe Panadero	2	700	4.200	5.100	6.000	45
Jefe de Almacén	1	726	6.000	6.000	6.000	0
Jefe Pastelero	1	740	7.500	7.500	7.500	0
Supervisor de Barra	4	778	4.000	5.250	6.500	62
Jefe de RRHH	1	785	8.500	8.500	8.500	0
Jefe de Producción	1	786	15.000	15.000	15.000	0
Jefe de Operaciones	1	787	12.000	12.000	12.000	0
Gerente General	1	884	15.000	15.000	15.000	0

Tabla 6: Estructura Salarial Interna de la Empresa Bon Pain Industries CA.

Fuente: Bon Pain Industries, 2012

2) Realizar el diagrama de dispersión de acuerdo a los datos suministrados en la tabla anterior, el cual se presenta a continuación:

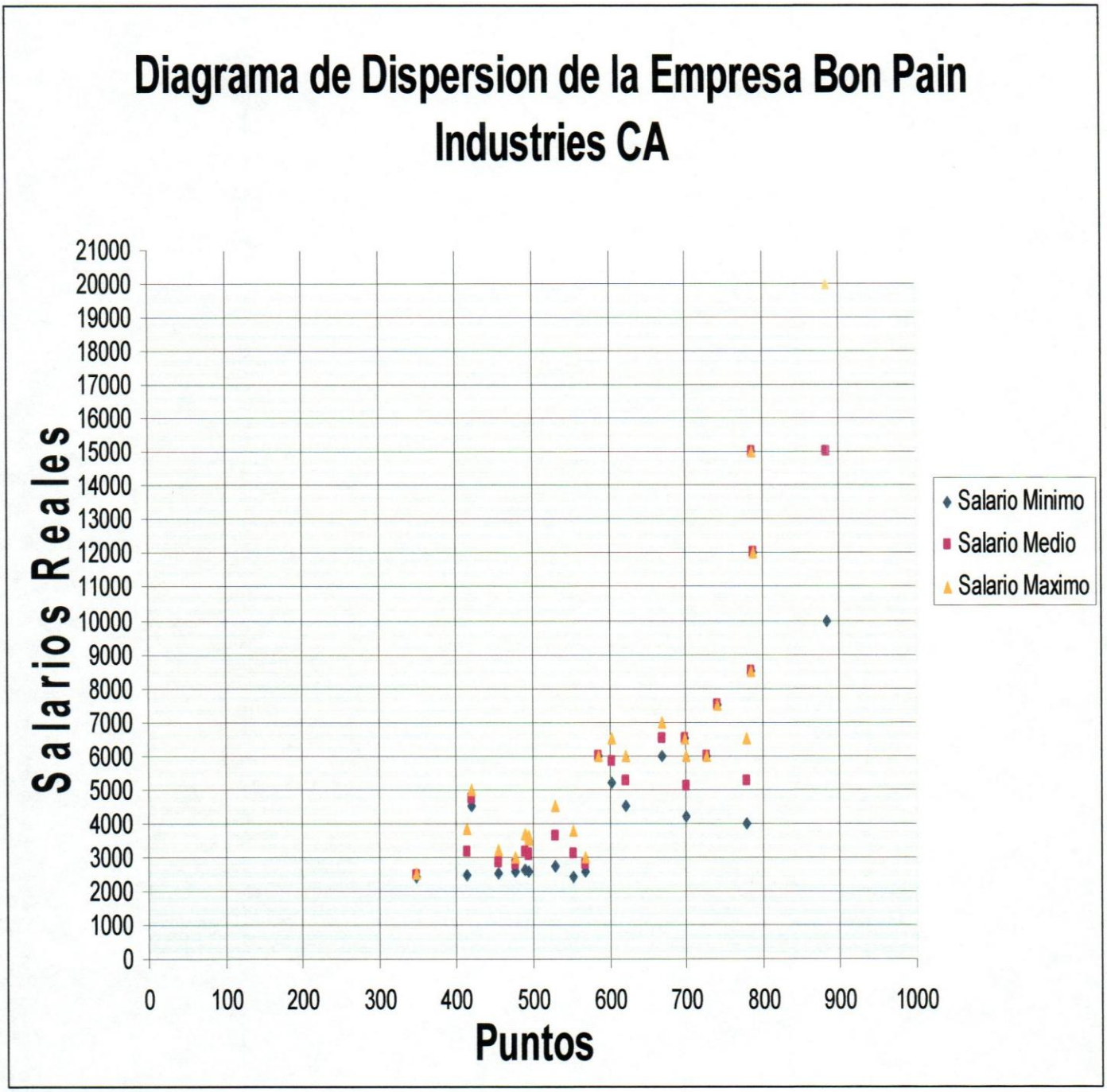


Figura 5: Diagrama de Dispersión Empresa Bon Pain Industries CA

Fuente: Bon Pain Industries, 2012

Con los datos presentados en la tabla 6 y el diagrama de dispersión de la figura 5 debemos señalar:

No existe una equidad interna salarial en la empresa Bon Pain Industries, debido a que el salario real establecido en la empresa para cada cargo no concuerda con el grado de responsabilidad de los mismos. Existe una distorsión de los datos, observando en primer lugar que el cargo de hornero que posee menos responsabilidad tiene una remuneración mayor, en relación a otros cargos que poseen mayor responsabilidad, lo cual se debe a que el cargo es considerado crítico para atraerlo, mantenerlo y retenerlo en la organización. En segundo lugar se evidencia que el cargo de Supervisor de Barra, tiene más responsabilidad y una remuneración menor, con respecto a otros cargos que poseen menor responsabilidad, esto debido a que el cargo no es remunerado en proporción a su responsabilidad. En tercer lugar, debemos indicar que el Jefe de Operaciones posee un mínimo de responsabilidad mayor en relación al Jefe de Producción, y es menos remunerado con respecto a éste, lo cual se debe a que el cargo de Jefe de Producción es un cargo considerado crítico para su captación y retención en la empresa, por lo cual debe ser bien remunerado. Finalmente debemos señalar que el Gerente General tiene una responsabilidad y remuneración mayor, con respecto a todos los cargos de la empresa; pero es remunerado igual que el cargo de jefe de producción, lo cual se debe a que este cargo posee una

compensación fija y variable, ya que recibe un salario fijo y el 1% del monto de las ventas mensuales de la empresa. Estos resultados validan la debilidad que ha tenido la empresa en la administración de salarios sin criterios técnicos; lo cual tiene consecuencias en el alto nivel de dispersión de los datos y asignaciones de salarios al azar. Se observa que en los cargos más operativos (desde auxiliar de mantenimiento hasta cajero) los promedios de salarios son muy parecidos, sin tomar en cuenta la diferencia en sus niveles de responsabilidades, al igual pasa con cargos intermedios (Jefe Pantrista hasta el Jefe de RRHH).

En los salarios reales de la empresa Bon Pain Industries, se evidencia que existe una brecha grande entre los salarios mínimos y máximos correspondientes a un mismo cargo. Considerando aceptable un rango de 50% de diferencia entre el nivel mínimo y máximo de salario para cada rango, vemos que en cuatro (4) cargos (Almacenista, Pastelero, Asistente de Barra y Supervisor de Barra) que estas diferencias superan este criterio. Esta distorsión se agrava cuando tomamos en cuenta que el número de ocupantes por cada uno de estos cargos no supera a cuatro personas, con excepción del cargo de asistente de barra que presenta 18 ocupantes. El resto de los cargos, sí bien no superan a tener ocho (8) ocupantes, presentan diferencias de hasta 45% entre el nivel mínimo y máximo de cada rango salarial real. Esto confirma que la administración de salarios en esta empresa no se basa en

criterios técnicos, por lo tanto no se evidencia equidad interna.

3) Construir la tabla de los datos a través del ajuste Cuantitativo lineal y exponencial, lo cual se detalla a continuación:

(a) Cuantitativo Lineal

(a.1) Tabla de datos

	x	y	xy	x^2	y^2
	348	2.450	852600	121104	6002500
	414	3.153	1305342	171396	9941409
	420	4.750	1995000	176400	22562500
	454	2.850	1293900	206116	8122500
	477	2.781	1326537	227529	7733961
	489	3.153	1541817	239121	9941409
	494	3.075	1519050	244036	9455625
	494	3.026	1494844	244036	9156676
	528	3.626	1914264	278784	13144250
	552	3.100	1711200	304704	9610000
	568	2.775	1576200	322624	7700625
	585	6.000	3510000	342225	36000000
	602	5.850	3521700	362404	34222500
	621	5.250	3260250	385641	27562500
	669	6.500	4348500	447561	42250000
	698	6.500	4537000	487204	42250000
	700	5.100	3570000	490000	26010000
	726	6.000	4356000	527076	36000000
	740	7.500	5550000	547600	56250000
	778	5.250	4084500	605284	27562500
	785	8.500	6672500	616225	72250000
	786	15.000	11790000	617796	225000000
	787	12.000	9444000	619369	144000000
	884	15.000	13260000	781456	225000000
Σ	**14599**	**139188,5**	**94435204**	**9365691**	**1107728955**

Tabla 7: Tabla de Datos Ajuste Cuantitativo Lineal
Fuente: Bon Pain Industries, 2012

(a.2) Aplicación de Fórmulas Cuantitativo Lineal

$$y' = a + bx$$

$$b = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{n\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b\sum x}{n}$$

b=	20,13

a=	-6445,39

(a.3) Coeficiente de Correlación

$$r = \sqrt{\frac{\left(a\sum y\right) + \left(b\sum xy\right)}{\sum y^2}}$$

r=	0,95

(b) Cuantitativo Exponencial

(b.1) Tabla de datos

x	y	Lny	xLny	x^2	lny^2
348	2.450	8	2716	121104	61
414	3.153	8	3335	171396	65
420	4.750	8	3556	176400	72
454	2.850	8	3612	206116	63
477	2.781	8	3783	227529	63
489	3.153	8	3939	239121	65
494	3.075	8	3967	244036	64
494	3.026	8	3959	244036	64
528	3.626	8	4327	278784	67
552	3.100	8	4438	304704	65
568	2.775	8	4503	322624	63
585	6.000	9	5089	342225	76
602	5.850	9	5222	362404	75
621	5.250	9	5319	385641	73
669	6.500	9	5874	447561	77
698	6.500	9	6128	487204	77
700	5.100	9	5976	490000	73

	726	6.000	9	6316	527076	76
	740	7.500	9	6603	547600	80
	778	5.250	9	6664	605284	73
	785	8.500	9	7103	616225	82
	786	15.000	10	7558	617796	92
	787	12.000	9	7392	619369	88
	884	15.000	10	8500	781456	92
Σ	**14599**	**139188,5**	**204**	**125880**	**9365691**	**1747**

Tabla 8: Tabla de Datos Ajuste Cuantitativo Exponencial
Fuente: Bon Pain Industries, 2012

(b.2) Aplicación de Fórmulas Cuantitativo Lineal

$$y' = a \cdot e^{bx}$$

$$b = \frac{n\left(\sum x \ln y\right) - \left(\sum x\right)\left(\sum \ln y\right)}{n\left(\sum x^2\right) - \left(\sum x\right)^2}$$

$$a = e^{\left(\frac{\sum \ln y - b\sum x}{n}\right)}$$

b=	0,00322
a=	692,29

(b.3) Coeficiente de Correlación

$$r = \sqrt{\frac{\left(\ln a \sum \ln y\right) + \left(b \sum x \ln y\right)}{\sum \ln y^2}}$$

r=	0,998

Con los resultados obtenidos para la presente investigación, debemos indicar que el mejor ajuste salarial fue el Exponencial, debido a que el coeficiente de correlación fue de 0,99, mientras que en el ajuste lineal fue de 0,95; lo cual señala que la relación entre

el salario real y el estimado es mayor que en el ajuste lineal.

4) Construir el tabulador salarial de acuerdo al ajuste exponencial para la empresa Bon Pain Industries CA, agrupando los cargos en seis (6) grados y para lo cual los salarios fueron estimados en cinco (5) pasos, obteniendo los siguientes resultados:

	LÌMITES			PASOS					
GRADO	MINIMO	MAXIMO	PUNTO MEDIO	1	2	3	4	5	VAR y
1	300	399	350	**1.325**	**1.731**	2.137	2.543	2.948	812
2	400	499	450	**1.873**	2.411	2.948	3.486	4.024	1076
3	500	599	550	2.434	3.229	4.024	4.819	5.614	1590
4	600	699	650	3.481	4.548	5.614	6.680	7.747	2133
5	700	799	750	4.804	6.275	7.747	9.218	10.689	2943
6	800	900	850	6.629	8.659	10.689	12.720	14.750	4061
			950			14750			

Tabla 9: Tabulador Cuantitativo Exponencial de la Empresa Bon Pain Industries
Fuente: Bon Pain Industries, 2012

Con la tabla anterior debemos señalar que fue ajustado al salario mínimo real decretado por el Ejecutivo Nacional (año 2012), el cual corresponde a Bs. 2.047,50 mensuales; para la empresa Bon Pain Industries se fija como salario mínimo Bs. 2050,00 mensuales, por lo tanto el tabulador de la empresa en estudio queda ajustado de la siguiente manera:

	LÌMITES			PASOS					
GRADO	MINIMO	MAXIMO	PUNTO MEDIO	1	2	3	4	5	VAR y
1	300	399	350	2.050	2.094	2.137	2.543	2.948	812
2	400	499	450	2.242	2.498	2.948	3.486	4.024	1076
3	500	599	550	2.434	3.229	4.024	4.819	5.614	1590
4	600	699	650	3.481	4.548	5.614	6.680	7.747	2133
5	700	799	750	4.804	6.275	7.747	9.218	10.689	2943
6	800	900	850	6.629	8.659	10.689	12.720	14.750	4061
			950			14750			

Tabla 10: Ajuste Tabulador Cuantitativo Exponencial de la Empresa Bon Pain Industries

Fuente: Bon Pain Industries, 2012

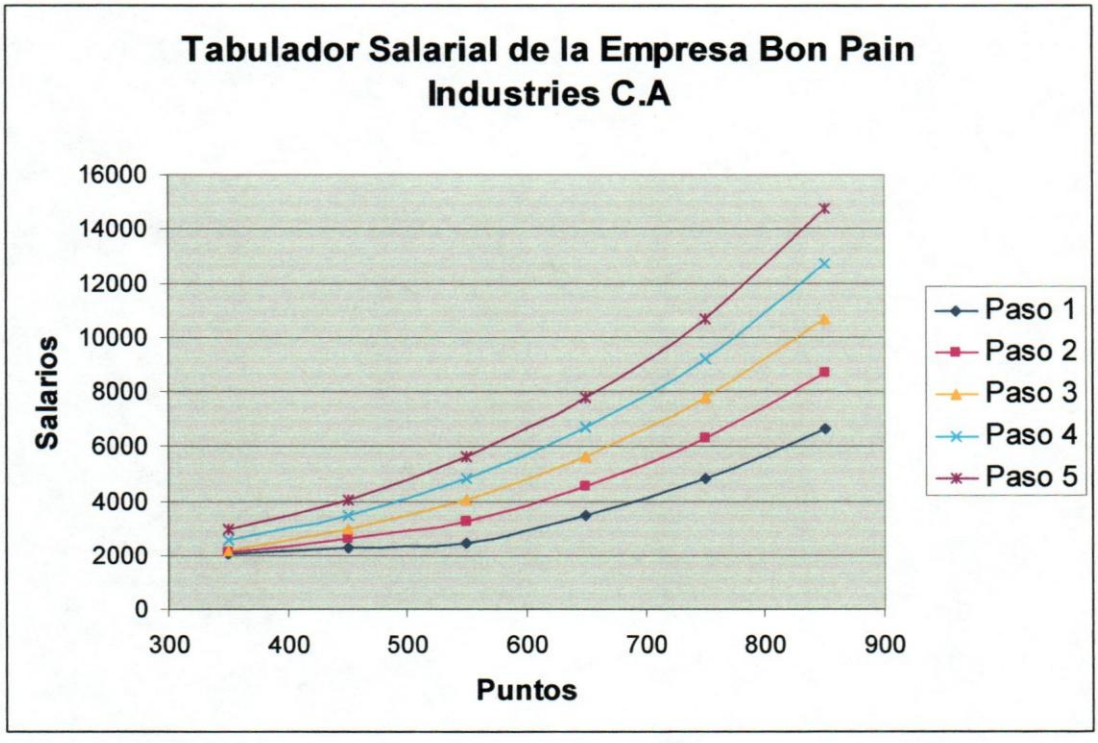


Figura 6: Grafico Tabulador Salarial de la Empresa Bon Pain Industries CA

Fuente: Bon Pain Industries, 2012

CONCLUSIONES

A través de la presente investigación se logró diseñar una estructura salarial para todos los niveles organizacionales de la empresa Bon Pain Industries, por lo cual podemos afirmar que se alcanzó el objetivo general planteado en el presente estudio. Se establecieron criterios técnicos y objetivos en el área de la administración de los sueldos y salarios de los trabajadores de esta empresa; estos criterios fueron adoptados por la empresa, para determinar el salario del personal al momento de realizar los ingresos, promociones y ascensos de los mismos, con la finalidad por una parte de garantizar la equidad interna y por la otra de poder atraer, mantener y retener a los buenos talentos en la organización.

También se lograron los objetivos específicos planteados en la presente investigación, detallando los alcances a continuación para cada uno de los mismos:

Se elaboraron las descripciones de cargos para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, por medio de un exhaustivo análisis del trabajo. Se establecieron las responsabilidades (contenido del cargo) como las exigencias mínimas requeridas (perfil del cargo) para

ejercer cada puesto de trabajo de forma idónea a fin de lograr los objetivos del negocio. De esta manera, la empresa Bon Pain Industries, a partir de este resultado puede tener una visión más clara en cuanto al proceso de captación del personal, debido a que se tomó conciencia de que este proceso no busca solo cubrir una vacante ocasionada en un momento determinado, sino que debe garantizar la captación de personal con las competencias necesarias para ocupar un cargo, debido a que esto es lo que garantiza el éxito en la operación. Sabemos que la información de las descripciones de cargos es vital para ejecutar cada uno de los procesos del manejo de personal (reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación, entre otros) de forma exitosa, de tal manera que se logre mantener al personal capaz y motivado; permitiendo este resultado a la empresa Bon Pain Industries cerrar las brechas entre las competencias presentes en los empleados y las exigidas para cada puesto de trabajo. También se concluye que las metodologías utilizadas para realizar el análisis del trabajo fueron idóneas para la empresa Bon Pain Industries. Se valida la aplicabilidad de la adaptación de la visión analítica de Kress (Urquijo y Bonilla, 2008), así como de las técnicas utilizadas para recolectar la información: observación directa y cuestionario para cargos bases y operativos y cuestionario y entrevistas para cargos supervisorios.

Otro objetivo alcanzado en la presente investigación es la realización de la valoración de los cargos, de acuerdo a un sistema cuantitativo por puntos por factor (Urquijo y Bonilla, 2008). Se alcanzó la jerarquización apropiada del universo de los cargos dentro de la empresa en estudio y su valoración de acuerdo a su importancia dentro de la misma, sirviendo como punto de partida para desarrollar planes de retribuciones al personal. De esta manera se garantiza la equidad interna, donde la empresa Bon Pain Industries podrá remunerar a cada uno de los empleados de acuerdo al nivel de responsabilidad del cargo que ejerza. De esta manera con la presente investigación, también se confirma la aplicabilidad e idoneidad del sistema cuantitativo por puntos por factor para lograr la valoración de cargos en la empresa Bon Pain Industries, logrando adaptar dicha metodología a las características de la organización.

Finalmente se obtuvo el tabulador salarial para la empresa Bon Pain Industries, delimitando los rangos de los salarios correspondientes a cada uno de los cargos de la empresa en estudio, para establecer políticas salariales equitativas. Es importante acotar que a través de este tabulador salarial la empresa remunerará a cada uno de sus empleados de acuerdo al valor de su cargo y con ello minimizará las inconformidades que sienten los empleados, debido a que se estaría remunerando en forma objetiva y no "a dedo" como se realizaba en el pasado, mejorando el nivel de satisfacción del personal y obteniendo un impacto positivo en el Clima

Organizacional. Se debe esperar, como consecuencia, una reducción de los índices de rotación del personal, siempre y cuando se mantenga la administración de salarios según los criterios técnicos establecidos.

RECOMENDACIONES

1) Mantener la administración de salarios en la empresa Bon Pain Industries, según los criterios técnicos resultantes de esta investigación. Se debe mantener actualizadas las descripciones de cargos, valoración de puestos y tabulador salarial de tal manera de mejorarlos a través del paso del tiempo, adaptándolos a los cambios tanto del entorno como del negocio especifico en cuestión.

2) Extender el alcance de las mejoras en la administración de las compensaciones en la empresa Boin Pain Industries, de tal manera de no sólo tener criterios técnicos para establecer salarios para cada cargo según el nivel de responsabilidad, si no también abarcar todos los elementos del modelo de compensación integral; es decir evaluar y aplicar esquemas de compensación variable y beneficios que puedan complementar la mejora propuesta en la presente investigación sobre la administración de salarios.

3) Realizar un estudio de mercado con empresas del mismo rubro, para así obtener información acerca de los niveles salariales, compensación variable y beneficios. Esto permitirá determinar el posicionamiento de la empresa Boin Pain Industries en el mercado en cada uno de estos aspectos y contribuirá a mejorar sus políticas de compensación a fin de ser más competitivos, así como atraer y mantener los mejores talentos. La Aplicación de mejoras en las políticas de compensación garantizarán la equidad externa.

4) Realizar otros estudios tanto sobre aspectos de administración de salarios, como de otros elementos de la compensación integral a fin de poder contar con referencias objetivas para mejorar las prácticas en esta materia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS

Álvarez, K. (2009). *Prácticas para el logro del balance calidad de vida/trabajo en grandes empresas del área metropolitana de Caracas*. Tesis de grado (Licenciado en Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el Proyecto de Investigación. (Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles)*. Venezuela. Consultores Asociados Servicios Editorial

Barbella, P. y Congiu, M. (1995). *Diseño de una estructura salarial para el personal administrativo de una firma de contadores públicos*. Tesis de grado (Lic. Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Barquero, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José.

Bohlande, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos.* México. Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones.* México. McGrawHill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia. McGraw Hill.

Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración.* México. Ediciones Thomson.

Dave, U. (2008). *Recursos Humanos Champions.* Argentina. Granica.

Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano.* México. Pearson educación.

Gama, E. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. México. El Manual Moderno.

Gómez, L. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. España. Prentice Hall.

Guerrero, S (2011). *Diseño de una estructura salarial ajustada a las necesidades del servicio autónomo de registros y notarias*. Tesis de grado (Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Hernández, M. (2010).*Estudio de clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas C.A.* Tesis de grado (Licenciado en Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Larrañaga, J. (1996). *Modelo de Gerencia de Recursos Humanos*. Revista ANRI año 34 # 2.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6076.

Madriz, S. y Rodriguez, W. (2010). *Caracterización de la calidad de vida laboral y conciliación trabajo familia en destiladoras. Estado Sucre 2010.* Tesis de grado (Licenciado en Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Manzo, Z. y Moncayo, N. (2004). *Remuneración salarial recibida, beneficios* recibidos y aspirados relacionados con la calidad de vida laboral percibida. Tesis de grado (Lic. Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México. Prentice- Hall Hispanoamericana.

Morales, J. y Velandia, N. (2005). *SALARIOS estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill, 2005.

Normas APA (2002), Normas APA- UNERMB (2004), Normas APA-UPEL (2006).*Trascripción y Diseños:* Prof. Marcelo Ballester.

Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Buenos Aires. Ediciones Díaz de Santos.

RimsKy, T. (2005). *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. México. Mc. GrawHill.

Rodríguez, V. y Sosa, A. (2004). *Diagnóstico Aproximado Del Sistema de Clasificación y Remuneración de la Administración Pública Nacional Centralizada*. Tesis de grado (Lic. Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de personal*. México. Cengage Learning Editores S.A.

Sánchez, F. (2007). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México. Limusa/Noriega Editores.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y postgrado. (2003). Manual de Trabajos de Grado de especialización, Maestrías y Tesis Doctorales. Venezuela. Fedupel.

Urquijo, J y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Caracas. Publicaciones UCAB.

Urquijo, J. (1992). *La administración de Sueldos y Salarios*. Caracas. UCAB

Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México. Person Educación.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las empresas*. México. McGrawHill.

World at Work (desconocido). *Manual Módulo GR1 "Gestión de la Compensación Total"*. En el marco de la certificación Global Remuneration Professional.

REFERENCIAS ELECTRÒNICAS

Aljadi, E. (2011). *Nuevas tendencias en la administración de recursos humanos*. Extraído el 13 de Noviembre de 2012 desde:http://www.negociosyemprendimiento.com/nuevas-tendencias.

Aramayo, R. (2000). *Administración de Sueldos, Salarios y Remuneraciones*. Bolivia. Extraído el 19 de Junio de 2012 desde:http://www.qualityconsultant.com/libros/libro_005.html.

Arnoletto, E. (2007). *La administración científica*. El taylorismo. Extraído el 08 de Noviembre de 2012 desde: http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/333/eltaylorismo.htm.

Bohorquez, M. (2010). *Como administrar adecuadamente un sistema de compensaciones*. Extraído el 06 de Noviembre de 2012 desde: http://aptitud.clasificados.pe

Carrasco, E. (2001). *Recursos Humanos gestión*. Extraído el 13 de Noviembre de 2012 desde: http://www.revistamarina.cl/revista/2001.

Díaz, A. (2010). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño de la empresa*. Extraído el 06 de Noviembre de 2012 desde http://www.sht.com.ar/archivo/management/climaorganizacional-y-desempeño.htm.

Fernández, M. (2010). *Sistemas de valuación de puestos*. Extraído el 08 de Noviembre de 2012 desde http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/R42838.doc.

Hoyos, E. (2005). *Sistemas de compensación variable para empresas del sector alimentos*. Extraído el 13 de Noviembre de 2012 desde http://www.revistas.utp.edu.co.

Hurtado, J. (2008). *La investigación proyectiva*. Extraído el 23 de Octubre de 2012 desde http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html.

Jiménez, W (2011). *Clima organizacional y objetivos de la empresa.* Extraído el 05 de Noviembre de 2012 desde http://accord-consultor-wjlemus.blogspot.com.

Kirschenbaum, D (2012). *Estrategias para atraer y retener talentos.* Extraído el 30 de Octubre de 2012 desde http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano.

Moraca, G. (2007). *Política salarial.* Extraído el 08 de Noviembre de 2012 desde http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/politicasalarial.html.

Organización Internacional del Trabajo (2012). *Salarios.* Extraído el 25 de Mayo de 2012 desde http://www.oit.org.mx/index.php?option=com_tag&task=tag&tag=salarios.

Otero, S y Martínez, F. *Valuaciones de puestos sistema Hay.* Extraído el 08 de Noviembre de 2012 desde http://administraciondepersonal.files.wordpress.com

Segovia, A. y Mendoza, J. (2011). *El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de*

las empresas. Extraído el 26 de Noviembre de 2012 desde http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf

Thomas, A. (2009). *Importancia del departamento de recursos humanos en una empresa*. Extraído el 13 de Noviembre de 2012 desdehttp://www.escribal/doc/20509903/importanciadelosrecursoshumanosenla empresa.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para el levantamiento de la información para los análisis de cargos.

Cuestionario

TÍTULO DEL CARGO		Pág.
GERENCIA		

I.- ORGANIGRAMA: Niveles de autoridad

III- PROPÓSITO DEL CARGO: Enuncie el objetivo general del cargo. Debe establecerse qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace (Acción, Función y Resultado).

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO: Indique las acciones del cargo en los procesos: Qué hace?. ¿Cómo lo hace? y Para qué lo hace?

II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:

.- Formación Complementaria:

.- Experiencia mínima requerida en el cargo:

.- Competencias:

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO		Pág..
GERENCIA		

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:
el cargo tiene autonomía para su direccionalidad? Y a quien reporta directamente, indirectamente y que personal se encuentra bajo su cargo?

Responsabilidad:

Cuales son los niveles de responsabilidad que posee el cargo: con los equipos, la información, el dinero y el presupuesto.

Entorno y Relaciones:

Internas: con quien se relaciona el cargo internamente en la empresa.
Externas: con quien se relaciona el cargo externamente.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Anexo 2: Instructivo, Manual e instrumento de Valoración.

Manual de valoración de cargos para la empresa Bon Pain Industries

1) Instructivo:

El presente manual está destinado a valorar los 24 puestos de trabajo de la empresa Bon Pain Industries, con el propósito de establecer los puntos de los puestos dentro de la empresa, para determinar el peso relativo de cada cargo con respecto al resto y así poder posteriormente construir la estructura salarial que garantice la equidad interna en la administración de salarios. Este manual es una adaptación del método de Kress, citado por Urquijo y Bonilla (2008). Corresponde a un sistema cuantitativo analítico de puntos por factor, por lo tanto para su utilización debemos tener presentes las siguientes consideraciones:

(a) Leer las descripciones de cargos, en detalle, para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa Bon Pain Industries.

(b) Para valorar correctamente, se debe tener presente que se valora el puesto de trabajo y no el ocupante.

(c) Durante la reunión del comité de valoración de los cargos es preciso mantener un único criterio de evaluación.

Agradecemos de su colaboración a fin de realizar la valoración de cada uno de los cargos de la empresa, según los pasos descritos a continuación:

1. Leer cada una de las descripciones de cargo
2. Realizar la valoración de forma individual de cada uno de los cargos, utilizando el formato de valoración correspondiente. Valorar para cada factor y subfactor, aquel grado que mejor se ajuste para el ejercicio exitoso del mismo. Marque con una "X" el grado de la escala seleccionado para cada subfactor, obedeciendo estrictamente a la definición del mismo.
3. Participar en el Comité de Valoración, a fin de llegar a un consenso de las valoraciones de cada cargo.

2. Definición de los factores y grados:

Factor 1: La habilidad, es el factor que agrupa todos aquellos aspectos que el hombre aporta a su trabajo integrado por:

a) *Formación:* es el grado de instrucción que debe poseer el cargo valorado dentro de la empresa en estudio y sus grados son:

Grado 1: Educación Básica, se requiere la facultad para leer y escribir, sumar y restar. Corresponde a formación escolar de Primaria.

Grado 2: Bachiller, se exige conocimientos generales, capacidad de interpretación y conocimientos propios del ciclo básico del bachillerato.

Grado 3: Técnico Superior Universitario, exige un conocimiento especializado para manejar problemas específicos de un área.

Grado 4: Universitario, implica conocimientos especiales de un Licenciado.

b) *Experiencia:* es el tiempo de experticia necesario para poder ocupar el cargo y sus grados son:

Grado 1: se necesita al menos 6 meses de experiencia en el cargo.

Grado 2: se necesita de 6 meses a 1 año de experiencia en el cargo.

Grado 3: se necesita de 1 año a 3 años de experiencia en el cargo.

Grado 4: se necesita de 3 años a 5 años de experiencia en el cargo.

Grado 5: se necesita de más de 5 años de experiencia en el cargo.

c) *Iniciativa:* hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro y sus grados son:

Grado 1: Poca, ejecuta su trabajo enfocado en el presente, de acuerdo a estándares y procedimientos establecidos.

Grado 2: Media, se prepara y se adelanta para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo.

Grado 3: Mucha, se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades.

Factor 2: El esfuerzo, se refiere a aquellas cosas referidas con el nivel de energía que requiere el trabajo en si mismo y que exige al hombre psíquica y biológicamente y se encuentra conformada por:

(a) *El esfuerzo Físico* es la energía corporal necesaria exigido en el puesto de trabajo, implica tareas manuales, y está conformada por los grados:

Grado 1: Poco, las actividades manuales requeridas implican mínima movilización y utilización de músculos.

Grado 2: Medio, las actividades manuales requeridas implican ocasionalmente movilización y utilización de músculos.

Grado 3: Mucho, las actividades manuales requeridas implican constantemente movilización y utilización de músculos.

(b) *El esfuerzo mental* definida por exigencias de energía psíquica e implica tareas intelectuales, los grados son:

Grado 1: Poco, requiere un mínimo de trabajo psíquico o intelectual y de toma de decisiones para realizar su trabajo.

Grado 2: Medio, requiere ocasionalmente de trabajo psíquico o intelectual y de toma de decisiones para realizar su trabajo.

Grado 3: Mucha, requiere constantemente de trabajo psíquico o intelectual y de toma de decisiones para realizar su trabajo.

Factor 3: La Responsabilidad, agrupa aquellos factores que se refieren a la actitud moral que exige el trabajo al individuo, imponiéndole obligaciones en relación a los equipos, del producto que se obtiene(calidad y cantidad) y de las personas que se encuentran bajo su mando, conformado por:

(a) *Responsabilidad por equipos*, que es la obligación que exige el puesto con respecto al uso y custodia de las maquinarias, instrumentos o herramientas de la empresa, y sus grados son:

Grado 1: se hace referencia al uso de herramientas manuales o simples para ocupar el cargo. Ejemplos: cuchillos, ollas, sumadoras, etc.

Grado 2: implica utilización de equipos eléctricos, mecánicos o a gas, equipos de mecanización media. Ejemplos: hornos, batidoras, cocinas, licuadoras, etc.

Grado 3: se refiere a una mecanización compleja, ya que se utilizan centros de computación y comandos electrónicos. Ejemplos: computadoras, cámaras, máquinas fiscales, etc.

(b) *Responsabilidad por personas*, se basa en la función supervisoria y se mide por el número de cargos que supervisa, sus grados son:

Grado 1: el cargo no tiene cargos bajo su dependencia.

Grado 2: implica de 1 a 3 cargos bajo su dependencia.

Grado 3: Mayor a 3 cargos bajo su dependencia.

(c) *Responsabilidad por Dinero*, es el tipo de obligación exigida en materia de manejo monetario, sus grados son:

Grado 1: No, requiere el cargo manejo monetario.

Grado 2: Si, requiere el cargo manejo monetario.

Factor 4: Condiciones de Trabajo, condiciones ambientales y laborales donde se ejercen las funciones que impacta en la probabilidad de contraer enfermedades ocupacionales o accidentes de trabajo, conformado por:

(a) *Condiciones ambientales*, que es el ambiente donde se encuentra el puesto de trabajo. Factores como iluminación, ventilación, humedad, ruido, monotonía, temperatura, etc., sus grados son:

Grado 1: las condiciones ambientales donde se encuentra el puesto de trabajo son buenas, el cargo se ejerce en ambiente de oficina.

Grado 2: las condiciones ambientales donde se encuentra el puesto de trabajo son satisfactorias, el cargo se ejerce en los espacios de ventas.

Grado 3: las condiciones ambientales donde se encuentra el puesto de trabajo son regulares, el cargo se ejerce en los espacios de producción.

(b) *Los riesgos,* definidos por los peligros que existen en cada puesto de trabajo, determinado por la probabilidad de presentar accidentes laborales o enfermedades ocupacionales, sus grados son:

Grado 1: Probabilidad alta, pudiendo presentarse de forma frecuente accidentes y enfermedades.

Grado 2: Probabilidad Media, pudiendo presentarse de forma ocasional accidentes y enfermedades.

Grado 3: Probabilidad baja, pudiendo presentarse de forma mínima accidentes y enfermedades.

Anexo 3: Formato de Ponderación de los factores y Subfactores.

Ponderacion de Factores y Subfactores		
FACTOR	**DEFINICION**	**%**
HABILIDAD	Es el factor que agrupa todos aquellos aspectos que el hombre aporta a su trabajo.	
Formaciòn	Es el grado de instrucciòn que debe poseer el cargo valorado.	
Experiencia	Es el tiempo de experticia necesario para poder ocupar el cargo.	
Iniciativa	Es la actitud permanente de adelantarse a los demàs en su accionar. Es la predisposicion de actuar de forma proactiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.	
ESFUERZO	Aquellas cosas referidas con el nivel de energía que requiere el trabajo en si mismo y que exige al hombre psíquica y biológicamente.	
Fisico	Es la energía corporal necesaria exigido en el puesto de trabajo, implica tareas manuales.	
Mental	Definida por exigencias de energía psíquica e implica tareas intelectuales.	
RESPONSABILIDAD	Agrupa aquellos factores que se refieren a la actitud moral que exige el trabajo al individuo, imponiéndole obligaciones en relación a los equipos, del producto que se obtiene(calidad y cantidad) y de las personas que se encuentran bajo su mando.	
Por equipos	Es la obligación que exige el puesto con respecto al uso y custodia de las maquinarias, instrumentos o herramientas de la empresa.	
Por Personas	Se basa en la función supervisoria y se mide por el número de cargos que supervisa.	
Por dinero	Es el tipo de obligación exigida en materia de manejo monetario.	
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones ambientales y laborales donde se ejercen las funciones que impacta en la probabilidad de contraer enfermedades ocupacionales o accidentes de trabajo.	
Condiciones Ambientales	Es el ambiente donde se encuentra el puesto de trabajo. Factores como iluminación, ventilación, humedad, ruido, monotonía, temperatura, etc.	
Riesgos	Definidos por los peligros que existen en cada puesto de trabajo, determinado por la probabilidad de presentar accidentes laborales o enfermedades ocupacionales.	
	Total	**100**

Anexo 4: Distribución de los puntos para cada grado de las escalas de los factores y subfactores.

VALORACION DE CARGOS

Realizado por _____ Fecha _____

Identificacion del cargo: _____

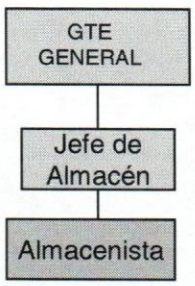
FACTOR	%	Puntos	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD	40	400						
			Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion	15	150	38	76	114	150		
			< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia	20	200	40	80	120	160	200	
			Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	5	50	17	34		50		
ESFUERZO	20	200						
			Poca	Media		Mucha		
Fisico	10	100	34	68		100		
			Poca	Media		Mucha		
Mental	10	100	34	68		100		
RESPONSABILIDAD	30	300						
			Simple	Media		Compleja		
Por equipos	10	100	34	68		100		
			No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	10	100	34	68		100		
			No existe		Si existe			
Por dinero	10	100	50		50			
CONDICIONES DE TRABAJO	10	100						
			Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales	5	50	17	34		50		
			Alta	Media		Baja		
Riesgos	5	50	17	34		50		
Total	**100**	**1000**					**total**	

Anexo 5: Descripciones de Cargos de la empresa Bon Pain Industries C.A.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	ALMACENISTA	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Educación Básica o Bachiller

.- Formación Complementaria: conocimientos en almacenamiento de mercancía.

.- Experiencia mínima requerida:
Un(1) año como almacenista

.- Competencias: capacidad de planificación, capacidad organizativa, preocupación por el orden, trabajo en equipo, comunicación efectiva, habilidad para trabajar bajo presión y atender múltiples actividades.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Atender los requerimientos de diferentes unidades o dependencias en cuanto al suministro de materiales y equipos del almacén, recibiéndolos y clasificándolos, para satisfacer las necesidades de estas unidades de producción.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Recibir y revisar los materiales y equipos que ingresan al almacén.

-Verificar que las características de los materiales y equipos que ingresan al almacén se correspondan con la requisición realizada, además de firmar nota de entrega con copia al proveedor.

-Clasificar y organizar el material en el almacén a fin de garantizar su rápida localización.

-Recibir y revisar las requisiciones internas.

-Guardar y custodiar la mercancía existente en el almacén.

-Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

-Mantener en orden los equipos en el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

-Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

-Cualquier otra actividad inherente a su cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	ALMACENISTA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión, de manera directa, ante el Jefe de Almacén, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Gerente General y no tiene personal bajo su supervisión.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: carretillas, cavas, refrigeradoras.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	ANALISTA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	ADMINISTRACION	

I.- ORGANIGRAMA:

II. PERFIL DEL CARGO

.- **Formación Básica Requerida:**
TSU o LIC EN ADMINISTRACION

.- **Formación Complementaria:**
En materia tributaria y contable

.- **Experiencia mínima requerida:**
Cinco (5) años como analista administrativo.

.- **Competencias: manejo de PC, manejo de sistema administrativo A2, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, búsqueda de información y capacidad organizativa.**

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Ejecutar el proceso administrativo de la empresa, aplicando las normas y procedimientos determinados, para elaborar la documentación necesaria de acuerdo al funcionamiento de la misma, a fin de cumplir con cada uno de esos procesos, logrando resultados oportunos y garantizando la prestación efectiva del servicio.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Realizar los desembolsos contra cada proyecto de compromiso, tales como pagos a proveedores, pagos de servicios, incremento o creación de fondos fijos, alquileres y otras asignaciones especiales, mediante la elaboración de cheques, a fin de cumplir con las obligaciones de la empresa.

-Llevar registro y control de los recursos financieros asignados al departamento, como es el caso de la caja chica, a través de comprobantes de solicitud de fondos y de rendición de gastos, para aquellos gastos menores que puedan originarse dentro del departamento.

-Elaborar facturas de venta, mediante el sistema administrativo y el uso de talonarios para registrar las ventas realizadas a los clientes que tienen crédito con la empresa y hacerle seguimiento a esas deudas, para su cobro.

- Realizar el registro diario de las compras y ventas realizadas en el sistema administrativo, a fin de determinar la ganancia o pérdida mensual de las operaciones y así también determinar el pago o no del IVA, que se declara mensualmente.
Entregar una vez por semana los cheques emitidos por concepto de cancelación de facturas a los proveedores.

-Tramitar los depósitos bancarios y mantener el registro de los mismos.

- Registrar las operaciones bancarias diariamente en el sistema administrativo, para conciliar con el Estado de Cuenta del banco, a fin de verificar que los montos sean los correctos y los movimientos sean los reales.

- Solicitar reposición de chequera ante las entidades bancarias correspondientes, así como solicitud de estados de cuentas, referencias bancarias, cheques de gerencia, entre otros.

-Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
Coordinar y hacer seguimiento a las acciones administrativas emanadas por el departamento.

- Cualquier otra tarea inherente al cargo..

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	ANALISTA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	RECURSOS HUMANOS	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con Gerente General e indirectamente con el Presidente de la empresa. Este cargo no tiene personal a su cargo.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: computadoras, calculadoras.
Por información: confidencialidad absoluta por las actividades realizadas en su cargo.
Por el dinero: la cantidad de ventas y gastos de la empresa, manejo de cajas chicas.

Entorno y Relaciones:

Internas: con el departamento de recursos humanos, la Gerencia General y la Presidencia.
Externas: con los proveedores de Bon Pain Industries..

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

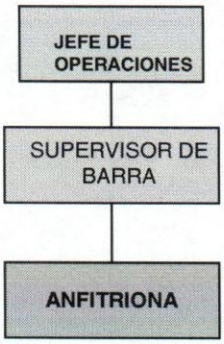
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	Comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	ANFITRIONA	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Bachiller

.- Formación Complementaria:
Cursos de atención al cliente.

.- Experiencia mínima requerida:
Un (1) año en atención al cliente

.- Competencias: manejo de PC, comunicación efectiva, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, capacidad para atender múltiples prioridades y trabajar bajo presión.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO

Atender al cliente de forma amable y distinguida, con la finalidad de que el cliente se sienta satisfecho.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO

-Identificar a los clientes que visitan por primera vez Bon Pain Industries para describirles la secuencia a seguir, a fin de ordenar y recibir sus productos, dirigiéndolos hacia el mostrador adecuado.

-Solucionar las dudas de los clientes que se encuentren observando los menús y las vitrinas.

-Orientar y dar sugerencias de productos promocionales de acuerdo a las instrucciones de la Gerencia y de los encargados de barra.

-Revisar constantemente las vitrinas y mostradores para asegurarse de que todos los productos están adecuadamente exhibidos.

-Hacer visitas periódicas por toda la terraza para asegurarse de que los clientes estén satisfechos con los productos y la atención recibida.

-Realizar entrevistas informales al azar para recibir las opiniones y sugerencias de los clientes, a fin de mejorar la calidad del servicio.

-Atender la atención al público en la barra o en el área de pedidos, si lo solicitan los encargados de barra.

-Comunicar a la Gerencia las inquietudes que reciba de los clientes y las propias, acerca de cómo mejorar los productos y la atención en Bon Pain Industries.

- Elaborar informes escritos si es necesario, para su supervisor inmediato.

-Cualquier otra actividad inherente a su cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	ANFITRIONA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión, de manera constante, ante el Supervisor de la Barra, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Operaciones y no tiene personal bajo su supervisión

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: vitrinas y mostradores.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: con los clientes de Bon Pain industries.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	ASISTENTE DE BARRA	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA

II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Bachiller

.- Formación Complementaria:
Cursos de atención al cliente, trabajo en equipo y manipulación de alimentos

.- Experiencia mínima requerida:
Un (1) año como atención al cliente

.- Competencias: orientación hacia el cliente, comunicación efectiva, capacidad organizativa, habilidad para trabajar bajo presión y atender múltiples actividades.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Atender a los clientes de Bon Pain Industries en todo momento, trabajando en equipo con el personal de barra para lograr satisfacer las necesidades de cada uno de ellos. El personal de barra es responsable inmediato de la imagen de la empresa a través del cuidado que se pone en cada producto, en la adecuada presencia del local y el trato cálido y amable hacia los clientes.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Dar la bienvenida a los clientes con una sonrisa, saludando con los Buenos Días (tardes – noches) y preguntando ¿Puedo ayudarle?

- Despachar la mercancía a los clientes de la manera más amable y eficiente, sugiriendo productos y aclarando las dudas, sirviendo solamente productos en excelente estado, ya que no podrán ser entregados si no cumple con este parámetro.

-Entregar los productos en bandejas colocándolos al lado de las cajas registradoras y explicando a las cajeras el contenido de las bolsas y paquetes.

-Abastecer correcta y oportunamente todas las vitrinas y exhibidores, para mostrar todos los productos y dar una impresión agradable a los clientes a toda hora.

- Elaborar las pizzas, de acuerdo al manual de procedimientos establecido por la empresa para esta tarea, con la finalidad de satisfacer la demanda del cliente.

-Estudiar oportunamente el listado de productos y precios para dar la información correcta a los clientes. Presentar los exámenes que la gerencia considere necesarios para asegurar el aprendizaje de esta información.

--Informar al encargado cuando un producto no tenga buena apariencia para que éste tome la acción correctiva.

-Retirar la mercancía sobrante al cierre y guardarla adecuadamente para evitar que se deteriore.

-Colaborar con la apertura de la tienda, determinando qué productos van para la exposición y venta al cliente, los cuales deben ser pintados con brillo si son caracolas, peras y manzanas en hojaldre, colocándolos en las bandejas de exposición y ubicándolos en las vitrinas.

-Atender el área de terraza cuando se requiera ubicar a los clientes en las mesas, recoger los platos, tazas y bandejas usados, llevándolos al área de lavado, además de suministrar los cubiertos, servilletas, pan y cualquier producto o servicio que los clientes necesiten.

-Entregar y recibir - según sea el caso - la barra en perfecto estado de acuerdo a las normas de entrega que se han publicado para este fin, incluyendo el abastecimiento de comida, papel y la limpieza del área.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	ASISTENTE DE BARRA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión, de manera constante, ante el Supervisor de Barra, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Operaciones y no tiene personal bajo su supervisión

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: hornos, pinzas, dispensadores de bebidas, neveras.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: con el cliente de Bon Pain Industries.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

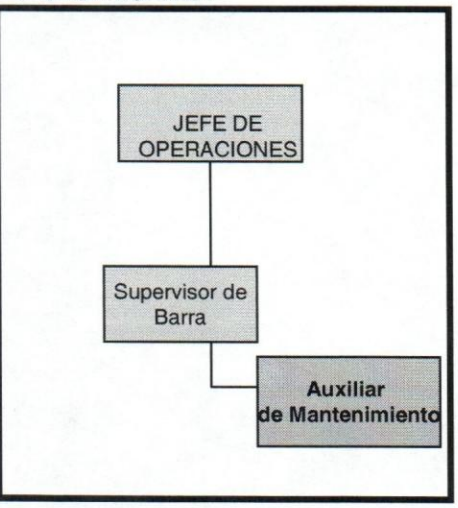
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Educación Básica o bachiller

.- Formación Complementaria:
Cursos de atención al cliente, trabajo en equipo y manipulación de alimentos

.- Experiencia mínima requerida:
Seis (6) meses como personal de mantenimiento

.- Competencias:

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Llevar a cabo actividades de limpieza, mantenimiento y conservación de equipos e instalaciones propiedad de la pastelería St. honore, contribuyendo de esta manera a que las actividades de la empresa se realicen en un ambiente adecuado y óptimo para su desarrollo.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Mantener limpio el área de trabajo que se le ha asignado, para lo cual debe desarrollar las siguientes actividades: barrer, trapear, lavar todo tipo de ventanas, muros y pisos. Recoger la basura, depositarla en los cestos y después en los lugares que se han destinado para ello. Efectuar la limpieza de sanitarios, desinfectándolos con regularidad. Preparar y aplicar soluciones detergentes y desinfectantes.

-Reportar a su jefe inmediato cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades, a fin de que se tomen las medidas necesarias para corregirlas.

-Detectar y reportar descomposturas y fallas en los equipos de las instalaciones.

-Orientar a los visitantes sobre la ubicación de cualquier área de las instalaciones, cuando le sea solicitado.

-Realizar todas aquellas propuestas que considere convenientes para lograr la mejor realización de sus funciones.

-Mantener en condiciones favorables de uso, todos los materiales e implementos de trabajo que le han sido asignados para el desarrollo de sus actividades.

-Asistir a reuniones de trabajo convocadas por su jefe inmediato.

-Las demás que se deriven de la naturaleza de su puesto y las que le sean expresamente encomendadas por su superior inmediato.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con el Supervisor de Barra, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Operaciones y no tiene personal bajo su supervisión.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: lavaderos, grifos, utensilios para recoger los escombros.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

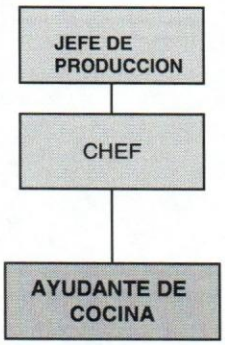
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	AYUDANTE DE COCINA	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Bachiller o estudios gastronomicos

.- Formación Complementaria:
Curso de cocina

.- Experiencia mínima requerida:
Un (1) año como ayudante de cocina

.- Competencias: trabajo en equipo, comunicación efectiva, preocupación por el orden y la calidad, capacidad para atender múltiples prioridades y trabajar bajo presión.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Preparar, cocinar y distribuir alimentos y bebidas para garantizar un eficiente servicio en la Organización.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Preparar platos sencillos de acuerdo al menú que se establece en la empresa semanalmente.

-Preparar condimentos y especies según los requerimientos del chef.

-Limpiar adecuadamente las verduras, frutas, hortalizas, aves, carnes y pescados para su preparación.

-Ordenar los utensilios de cocina.

-Asear las mesas, mesones, estantes, baldosas, pisos, fregaderos y demás áreas.

-Seleccionar los alimentos según las instrucciones del chef.

-Leer el ingreso de las órdenes de servicio y del menú de buffet a diario (desayuno, almuerzo y cena).

-Preparar mise en place de las diferentes preparaciones a ser elaboradas.

-Mantener el stock mínimo de los diferentes productos que están disponibles, previa consulta con el chef para determinar las cantidades.

-Limpiar sus utensilios de trabajo así como equipo de preparación y refrigeración, mesa de trabajo y piso de cocina antes de retirarse.

-Mantener refrigeradoras organizadas, ordenadas con todos los productos etiquetados y tapados.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	AYUDANTE DE COCINA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión, de manera constante, ante el Chef, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Producción y no tiene personal bajo su supervisión.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: ollas, calderos, cocina, cuchillos..

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	AYUDANTE DE PANADERIA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión, de manera constante, ante el Jefe Panadero, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Operaciones y no tiene personal bajo su supervisión

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: amasadora y horno.
Por la información: confidencialidad en las recetas.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

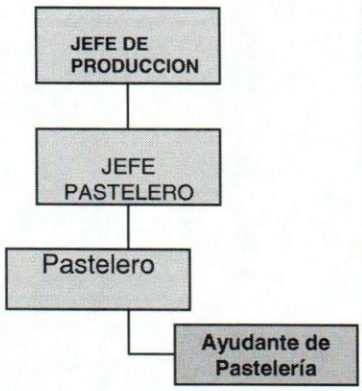
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	AYUDANTE DE PASTELERIA	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

- Formación Básica Requerida:
Bachiller o estudios en pastelería

.- Formación Complementaria:
Curso de pastelería francesa

.- Experiencia mínima requerida:
Un (1) año como ayudante de pastelería.

.- Competencias: trabajo en equipo, comunicación efectiva, preocupación por el orden y la calidad, capacidad para atender múltiples prioridades y trabajar bajo presión.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO

Colaborar con las diferentes estaciones del departamento, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos, para garantizar la producción de la pastelería.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Preparar y verificar la producción del día, bajo los lineamientos de los pasteleros y del jefe de pastelería.

-Escoger los productos de calidad que se van a utilizar para realizar la producción del día.

-Mantener las instalaciones y equipo de trabajo limpios.

-Producir los pedidos de los centros de consumo en tiempo y forma requerida.

-Garantizar que la producción se realice en base a los recetarios, siguiendo los estándares de calidad.

- Elaborar y decorar pasteles, panes y croissant.

-Elaborar productos, de acuerdo a lo solicitado por el departamento de pedidos.

- Surtir el área de pastelería en el piso de ventas, de acuerdo a lo informado por el supervisor de barra.

-Proponer nuevos productos para mejorar e innovar la pastelería.

-Ayudar a los pasteleros a tener toda la producción mínima requerida para la apertura de la tienda.

-Realizar la pasta seca propias del negocio, a fin de garantizar su existencia en el inventario de la organización.

-Cualquier otra actividad inherente a su cargo

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	AYUDANTE DE PASTELERIA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión, de manera constante, ante el Jefe Pastelero, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Operaciones y no tiene personal bajo su supervisión

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: horno, batidoras industriales, calderos, mangas, moldes
Por la información: manejo de confidencialidad de las recetas.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	BARISTA	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA

II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Bachiller

.- Formación Complementaria:
Cursos básicos de baristas conocimientos sobre el origen del grano, botánica, beneficio, tostado, preparación y servicio .

.- Experiencia mínima requerida:
Tres (3) años como baristas o ayudantes

.- Competencias: orientación hacia el cliente, comunicación efectiva, búsqueda de información, preocupación por el orden y la calidad, habilidad para trabajar bajo presión y atender múltiples actividades.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Elaborar bebidas a base de café, usando distintos métodos de preparación, según los estándares establecidos en la organización, para garantizar la satisfacción del cliente.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Preparar todos los tipos de bebidas calientes existentes en la carta de la empresa, sea té o café corto, expreso, late, negro, con leche, con crema, empleando las maquinarias adecuadas para su realización y así satisfacer al cliente.

-Realizar los tipos de café fríos existentes en la carta de la empresa, como el mocachino, late, con crema, utilizando el método del granizado y con ello, contribuir a la satisfacción del cliente.

-Preparar chocolate caliente o frió, utilizando los implementos necesarios y de acuerdo al gusto del cliente.

-Realizar las merengadas de oreo, vainilla y chocolate, empleando las cantidades estandarizadas para su procedimiento y de acuerdo a lo requerido por el cliente.

-Velar por mantener abastecido de tazas grandes y pequeñas el lugar destinado para la realización del café, con la finalidad de atender rápidamente al cliente.

-Abastecer la nevera del área de pastelería, con los refrescos de lata, agua mineral y otras bebida, a fin de que se encuentren fríos al momento de ser entregados al cliente.

-Atender al publico en general en el área del café.

-Cualquier otra actividad inherente a su cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	BARISTA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión, de manera constante, ante el Supervisor de Barra, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Operaciones y no tiene personal bajo su supervisión

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: maquina de café .

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: con el cliente de Bon Pain Industries.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

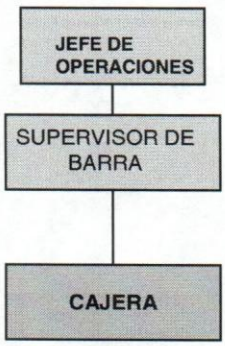
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	CAJERO	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Bachiller

.- Formación Complementaria:
Cursos de atención al cliente, trabajo en equipo y manipulación de alimentos, habilidades numéricas.

.- Experiencia mínima requerida:
un (1) año en atención al publico o de cajera.

.Competencias: orientación hacia el cliente, comunicación efectiva, capacidad organizativa, habilidad para trabajar bajo presión y atender múltiples actividades.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Atender a los clientes de Bon Pain Industries en todo momento a través del trabajo en equipo para lograr así la completa satisfacción de cada cliente.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Dar la bienvenida a los clientes con una sonrisa, saludando con los Buenos Días (tardes – noches) y preguntando ¿Puedo ayudarle?

-Registrar la mercancía que los clientes desean comprar en la máquina fiscal de la manera más amable y eficiente, sugiriéndoles productos y aclarando sus dudas.

-Indicar el monto a cancelar al cliente y la forma de pago en que se realizará la transacción, si es en efectivo debe reintegrar el cambio al mismo si existiese y si es por método de pago por tarjetas de crédito o debito debe realizar la operación en los puntos de ventas del establecimiento.

-Estudiar el listado de productos y precios para dar la información correcta a los clientes.

-Presentar los exámenes que la gerencia considere necesarios para asegurar el aprendizaje de esta información.

- Mantener abastecidos los mostradores con las cestas de exhibición de los productos de la pastelería, con la finalidad de que los clientes los puedan ver y posteriormente adquirir.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	CAJERO	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión, de manera constante, ante el Supervisor de Barra, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Operaciones y no tiene personal bajo su supervisión

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: máquina fiscal. .

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: con el cliente de Bon Pain Industries.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

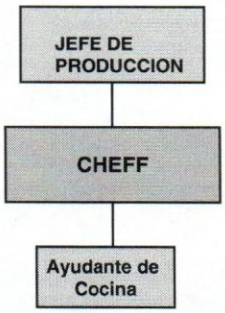
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	CHEF	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Elaborar platos de cocina y productos salados para la venta del mostrador, a través de la escogencia de los ingredientes en el mercado hasta su presentación final, para la satisfaccion del cliente de acuerdo a los estándares establecidos por St. Honoré

III.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Comprar en los mercados de Coche y Quinta Crespo para asegurar la calidad de los productos que se adquieran para la cocina y verificando los precios notificando cualquier variación a la gerencia.

-Asegurar de que se sigan los procedimientos correctos para el almacenamiento de los ingredientes fríos, congelados y naturales con el fin de minimizar las mermas.

-Preparar la mise en place de los platos que se elaborarán para el menú y para la vitrina, garantizando así la suficiente producción.

-Ayudar a los demás cocineros si termina sus labores antes que los otros, ya que es importante destacar que la cocina debe trabajar como un equipo unido y que todos sus integrantes persiguen el mismo fin, que es brindar la mejor calidad posible mediante la contribución de cada miembro del grupo.

-Elaborar los platos de los menús de desayunos y almuerzos, siguiendo las indicaciones del jefe de la cocina y las directrices de la gerencia.

-Elaborar los productos que se venderán en la vitrina salada, incluyendo también pedidos especiales y banquetes.

-Asistir a las reuniones con la gerencia para la elaboración de los menús semanales de almuerzos y contribuir en la misma con sus ideas e iniciativa.

-Mantener limpio el área de cocina en los días acordados y de la cava según las fechas que se indican en la hoja respectiva.

-Estudiar los libros indicados de la biblioteca de St. Honoré como parte de su proceso de formación continua en la empresa.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Chef certificado

- Formación Complementaria:
Cursos gastronomicos

.- Experiencia mínima requerida:
cinco(5) años

.- Competencias: orientación hacia el cliente, capacidad de planificación, capacidad organizativa, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, formar grupos de trabajo, comunicación efectiva, búsqueda de información, preocupación por el orden y la calidad, habilidad supervisoria y toma de decisiones, habilidad para trabajar bajo presión y atender múltiples actividades.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	CHEF	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente ante el Jefe de Producción, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Gerente General y tiene como personal bajo su supervisión a los ayudantes de cocina.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: horno, batidoras industriales, calderos, mangas, moldes.
Por la información: manejo de confidencialidad de las recetas.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: con los proveedores de mercancías.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

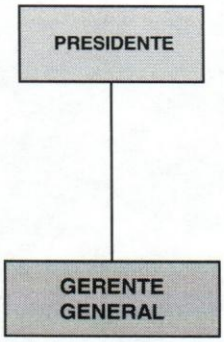
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	GERENTE GENERAL	Pág. 1 de 2
GERENCIA	GENERAL	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
LIC en Administración

.- Formación Complementaria:
cursos en materia tributaria, legal y administrativa

.- Experiencia mínima requerida:
Seis (6) años como Gerente General en empresas gastronómicas.

.- Competencias: manejo de PC, manejo de sistema administrativo A2, orientación hacia el cliente, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, capacidad organizativa, habilidad supervisoria y toma de decisiones.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Supervisar las áreas de producción, operaciones, recursos humanos y administracion, coordinando con cada jefe de área las actividades que se deben realizar, para obtener la mejor calidad de trabajo organizacional.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas en todas las áreas, para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa Bon Pain industries.

-Presentar a la junta directiva los planes que se requieran para desarrollar los programas de crecimiento de la empresa Bon Pain Industries.

-Realizar los ascensos y promociones del personal a otros cargos, dentro de la empresa Bon Pain Industries.

-Representar a la empresa y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.

-Ordenar los gastos, reconocer y disponer de los pagos a cargo de la empresa.

-Cumplir todas aquellas funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento que no se hallen expresamente atribuidas a otra autoridad.

-Delegar las funciones que considere necesarias para el cumplimiento de las funciones propias de la empresa.

-Presentar a la Junta directiva el balance de la empresa, con la finalidad de que los mismos tengan conocimiento de las ganancias y perdidas.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	GERENTE GENERAL	Pág. 2 de 2
GERENCIA	GENERAL	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con el Presidente, cuenta con su propia autonomía para las tomas de decisiones en la empresa y tiene personal bajo su supervisión: Jefe de producción, Jefe de Operaciones, Jefe de RRHH y el analista de administración y finanzas..

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: computadoras, calculadoras.
Por información: confidencialidad absoluta por las actividades relacionadas a su cargo.
Por dinero: la cantidad de ventas y manejo de efectivo.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional , de recursos humanos, administración y Presidencia.
Externas: con los proveedores de mercancía y con los cliente de Bon Pain Industries..

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

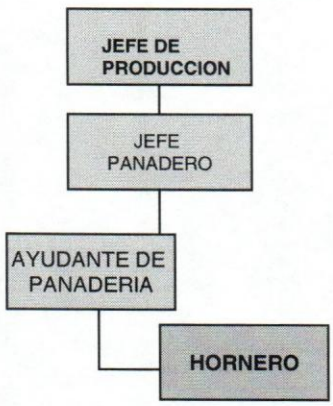
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	HORNERO	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA



II. PERFIL DEL CARGO

.- **Formación Básica Requerida:**
Educación Básica o bachiller

.- **Formación Complementaria:**
Curso de horneo de productos de panadería

.- **Experiencia mínima requerida:**
Seis (6)) meses como hornero

.- **Competencias: trabajo en equipo, comunicación efectiva, preocupación por el orden y la calidad, capacidad para atender múltiples prioridades y trabajar bajo presión.**

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Operar el horno de tal manera que garantice un producto terminado de optima calidad.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Graduar el horno a temperaturas adecuadas, según las especificaciones para cada producto.

-Dar el acabado final al pan.

-Introducir y retirar el pan del horno.

-Mantener el orden y limpieza en su área de trabajo.

-Velar por el funcionamiento de la maquinaria a su cargo.

-Informar a su jefe inmediato de cualquier anomalía que se presente en su lugar de trabajo.

-Ayudar al área de la panadería en la realización de los productos.

-Atender al cliente en la barra en caso de ser necesario.

-Cualquier otra inherente a su cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	HORNERO	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente ante el Jefe Panadero, en constante comunicación con el ayudante de panadería, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Producción y no tiene personal bajo su supervisión

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: horno.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento de panadería, pastelería y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

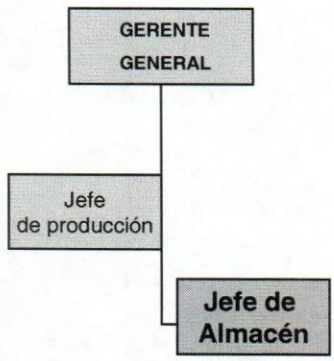
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por :	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE ALMACEN	Pág. 1 de 2
GERENCIA	RECURSOS HUMANOS	

I.- ORGANIGRAMA



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
TSU en administración

.- Formación Complementaria: conocimientos en contabilidad, elaboración y control de inventarios y técnicas de almacenamiento de materia prima

.- Experiencia mínima requerida:
Cinco(5) años como jefe de almacén.

.- Competencias: manejo de PC, sistemas administrativo A2, capacidad de planificación, capacidad organizativa, preocupación por el orden, trabajo en equipo, comunicación efectiva, habilidad para trabajar bajo presión y atender múltiples actividades, habilidad supervisoria y liderazgo.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Supervisar y distribuir las actividades del personal a su cargo.

-Supervisar la entrada y salida de materiales y equipos del almacén.

-Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén.

-Elaborar la programación mensual de las adquisiciones para la dotación del almacén.

-Elaborar órdenes de compra para la adquisición de materiales e informar a la unidad de compras y suministros.

-Supervisar los niveles de existencia de inventario establecidos.

-Mantener actualizados los sistemas de registros.

-Revisar, firmar y consignar inventarios en el almacén.

-Supervisar el despacho de mercancía a las dependencias que realizan las requisiciones.

-Realizar reportes diarios de entrada y salida de material del almacén.

-Revisar y conformar informes, correspondencias de caja chica, control de asistencia, relaciones de gastos y otros.

-Llevar el control de mercancía despachada contra mercancía en existencia.

-Establecer los métodos de trabajo, registro y control en el almacén.

-Retirar de las empresas proveedoras, los materiales y equipos adquiridos por la organización.

-Mantener en orden los equipos en el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.

-Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

- Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE ALMACEN	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con Gerente General, tiene autonomía para tomar decisiones para la compra de la mercancía necesaria para la operatividad de la empresa y tiene personal bajo su supervisión: los almacenistas.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: el computador, las carretillas y las cavas de refrigeración.
Por información: confidencialidad absoluta por las actividades realizadas en su cargo.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional, de recursos humanos y la Gerencia General.
Externas: con los proveedores externos de Bon Pain Industries.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

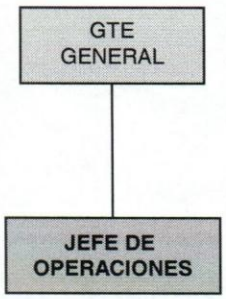
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE OPERACIONES	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	UBICACIÓN GEOGRÁFICA

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Lic. O tsu en administración

.- Formación Complementaria:
cursos de atención al cliente, manipulación de alimentos, equipos de trabajo.

.- Experiencia mínima requerida:
cinco(5) años como jefe de operaciones en empresas astronómicas.

.- Competencias: manejo de PC, manejo de sistema administrativo A2, orientación hacia el cliente, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, capacidad organizativa, habilidad supervisoria y toma de decisiones.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO: Enuncie el objetivo general del cargo. Debe establecerse qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace (Acción, Función y Resultado).

Asegurar el correcto manejo y custodia de los productos crudos desde su compra, transporte, almacenaje y traslado a las áreas de producción, así como el cumplimiento de las tareas de mantenimiento planificado de los equipos, incluyendo la solución de fallas eventuales y la coordinación de los técnicos especializados.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Verificar las actividades referente a la compra de productos crudos. Esto incluye la revisión de las listas de compra, chequeo de inventarios en almacén, llamadas de verificación a los proveedores y planificación de compras semanales.

-Comprobar la correcta recepción de mercancías en el almacén, incluyendo pesado de las mismas y el chequeo de calidad.

-Confirmar las condiciones de almacenamiento de las mercancías en depósito, incluyendo la rotación y el control de mermas.

-Coordinar el traslado y conteo de la mercancía que se envía diariamente hacia las áreas de producción, entregando un reporte de las cantidades a la gerencia general.

-Chequear las áreas de producción para verificar que las cantidades de mercancía que se trasladan a éstas no superan las necesidades de producción y así evitar el sobrealmacenamiento.

-Actualizar constantemente las fichas de mantenimiento de los equipos de producción y verificar periódicamente el funcionamiento de los mismos con los encargados de área.

-Permanecer en los recorridos de mantenimiento físico, conjuntamente con la gerencia general, en todas las áreas de la pastelería y verificar el cumplimiento de las actividades programadas.

-Participar en sesiones de trabajo con la gerencia general sobre temas relativos al mantenimiento de equipos y a la elaboración y revisión de presupuestos de mantenimiento.

-Coordinar con los técnicos especializados en equipos, la planificación de trabajos, revisión de los mismos y seguimiento a los presupuestos y pagos de reparaciones.

-Realizar seguimiento diario a las tareas de preparación de productos crudos como el procesamiento de naranjas para jugos, selección de verduras del mercado y lavado de las mismas y aquellas señaladas por la gerencia.

-Verificar el cumplimiento de las actividades del personal de la empresa de seguridad contratada por Bon Pain Industries, incluyendo horarios de asistencia y posicionamiento.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE OPERACIONES	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con Gerente General, cuenta con su propia autonomía para las tomas de decisiones en la empresa y tiene personal bajo su supervisión: supervisores de barra.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: hornos, utensilios especiales para despacho de mercancía, dispensadores de bebida, mostradores, vitrinas, cajas registradoras.
Por información: confidencialidad absoluta por las actividades realizadas en su cargo.
Por dinero: la cantidad de ventas y manejo de efectivo.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional , de recursos humanos y la Gerencia General.
Externas: con los clientes de Bon Pain Industries y con los proveedores de mercancía.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por:	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE PANTRY	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:

II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Técnico medio en gastronomía, especialista en el area de la cocina fría.

.- Formación Complementaria:
Curso gastronomicos en productos fríos y ensaladas.

.- Experiencia mínima requerida:
Cuatro (4) años como jefe de área de cocina fría.

.- Competencias: orientación hacia el cliente, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, capacidad organizativa, habilidad supervisoria y toma de decisiones.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Controlar toda la producción del área de pantry, en base a la planificación realizada por el jefe de producción.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Supervisar la preparación de las ensaladas y sándwiches realizados por el pantrista y requeridos por el cliente, a fin de garantizar su optima calidad.

-Entrenar al personal a su cargo, para que cumplan con las recetas y procedimientos ya estandarizados, a fin de realizar todos los productos pertenecientes a la cocina fría.

-Estar a cargo de la mise en place del área, con la finalidad de garantizar que el producto esté preparado todos los días.

-Mantener limpios y bien organizados en todo momento los equipos y utensilios de trabajo.

-Ayudar a la preparación de presupuestos, de acuerdo a los requisitos del jefe de producción.

-Asistir a las reuniones con la gerencia, a fin de mantener informada a la misma de todo lo que ocurre en el departamento.

-Dirigir el área o departamento dándole órdenes a los pantristas de las normas y procedimientos que deben realizarse.

-Velar por mantener un estándar de la producción, así como la cantidad mínima requerida para el funcionamiento de la empresa.

-Realizar las requisiciones de materia prima al jefe de almacén todos los días, a fin de garantizar que ésta se encuentre en el área de trabajo.

-Controlar el estado y correcto funcionamiento de equipos, maquinarias e instalaciones, informando al jefe de producción correspondiente sobre las necesidades de ajuste o reparación.

-Promover el desarrollo profesional del personal a su cargo, a través de la transmisión de buenas prácticas y de conocimientos aplicados a la elaboración de los productos de la empresa.

- Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE PANTRY	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con el Jefe de Producción y tiene personal bajo su supervisión: los pantristas.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: hornos, freidoras y utensilios especiales para la elaboración de los productos.
Por información: confidencialidad absoluta por las recetas del área.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

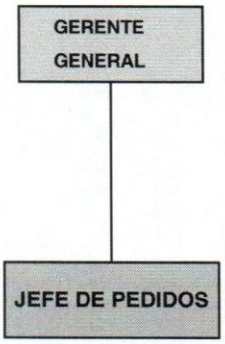
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por :	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE PEDIDOS	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Lic. O tsu en administración, publicidad o mercadeo.

.- Formación Complementaria:
Cursos de atención al cliente, manipulación de alimentos, equipos de trabajo.

.- Experiencia mínima requerida:
Cinco (5) años como jefe de área de atención al cliente.

.- Competencias: manejo de PC, manejo de sistema administrativo A2, orientación hacia el cliente, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, capacidad organizativa, habilidad supervisoria y toma de decisiones.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Brindar una excelente atención, cálida y personalizada a cada cliente que ordene personalmente o por vía telefónica un pedido.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Atender las llamadas de los clientes a Bon Pain Industries de acuerdo a los procedimientos establecidos.

-Garantiza un comportamiento adecuado de las cajeras o el personal de barra cuando atiendan a los clientes para poder brindar un mejor servicio.

-Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a los procedimientos establecidos: tomar el nombre completo, empresa donde trabaja, número de teléfono y dirección de correo electrónico.

-Aclarar muy bien la descripción de cada producto consultando, si es necesario, con el personal de producción, repitiendo todo el pedido al cliente para que no haya dudas y totalizar el monto a cancelar por el cliente, solicitando el pago del anticipo o del monto total según cada caso.

-Verificar personalmente la cancelación del monto acordado en caja y colocar la nota correspondiente en el pedido, entregando copia del mismo al cliente.

-Distribuir copias del pedido a todos los departamentos involucrados en el mismo y dejar el original en la carpeta de ventas.

-Mantener actualizado el registro de los pedidos en la computadora de ventas.

-Supervisar la calidad de todos los productos que se exhiben en los mostradores, haciendo observaciones y correcciones a los jefes de pastelería, hojaldre, cocina y panadería.

-Mantener y actualizar la base de datos (menús, fotos, listas de precios) que sirven para la atención a los clientes.

-Enviar correspondencia periódica a los clientes por vía Internet, incluyendo los menús semanales y promociones.

-Revisar el material POP que se recibe de la agencia de publicidad y colocarlos en los lugares designados para ello, manteniéndolos en óptimas condiciones a través del personal de barra.

-Participar en las actividades, reuniones y sesiones de trabajo de la gerencia que traten sobre el establecimiento y revisión periódica de las metas de ventas.

- Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE PEDIDOS	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con Gerente General, no tiene autonomía para tomar decisiones en las ventas corporativas y no tiene personal bajo su supervisión.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: el computador , la caja registradora, las neveras.
Por información: confidencialidad absoluta por las actividades realizadas en su cargo.
Por dinero: la cantidad de ventas corporativas realizadas.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional, de recursos humanos y la Gerencia General
Externas: con los clientes de Bon Pain Industries.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

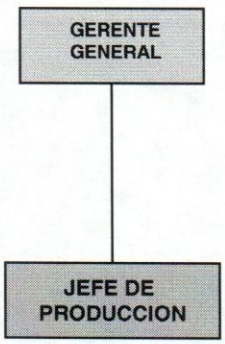
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE PRODUCCION	Pág. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
TSU en Administración

.- Formación Complementaria:
Cursos de cocina caliente y fría, pastelería, panadería y horneo

.- Experiencia mínima requerida:
Cinco (5) años como Jefe de producción en empresas gastronómicas.

.- Competencias: manejo de PC, manejo de sistema administrativo A2, orientación hacia el cliente, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, capacidad organizativa, habilidad supervisoria y toma de decisiones.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Supervisar las áreas de producción de la empresa, coordinando con cada jefe de área las actividades que se deben realizar, para obtener la mejor calidad en los productos elaborados.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Cumplir con las actividades semanales establecidas a través de un cronograma, para cubrir todas las áreas operativas de la empresa con el fin de garantizar la existencia de los productos.

-Supervisar el área de pastelería, pantry, panadería y cocina, estableciendo los parámetros para su buen funcionamiento.

-Verificar las condiciones en que se encuentran las maquinas para el horneo en cada área, utilizando una lista de revisión de las partes de la máquina, con la finalidad de garantizar que la misma se encuentra en optimas condiciones para su uso.

-Asistir a las reuniones gerenciales para indicarle al Gerente General las condiciones en que se encuentran las áreas de producción y brindar posibles propuestas a los problemas que se puedan presentar.

-Prestar apoyo a todas las áreas operativas de la empresa, cubriendo las vacantes que se puedan presentar en los distintos departamentos, para garantizar la producción del día.

-Verificar las listas de pedidos de materias primas realizadas por los jefes de área, a fin de garantizar que se utilicen correctamente en las cantidad requeridas así como en la calidad del mismo.

-Coordinar en los días especiales de alto volumen de ventas, la producción necesaria que debe realizar cada área, para garantizar el producto exigido por la demanda del día.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE PRODUCCION	Pág. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con Gerente General, cuenta con su propia autonomía para las tomas de decisiones en la empresa y tiene personal bajo su supervisión: Jefe Panadero, Jefe Pastelero, Jefe de Pantry y el Chef.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: hornos, amasadoras, cavas refrigerantes y los utensilios especiales para cada área.
Por información: confidencialidad absoluta por las recetas.
Por dinero: la cantidad de ventas y manejo de efectivo.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional , de recursos humanos y la Gerencia General.
Externas: con los proveedores de mercancía.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

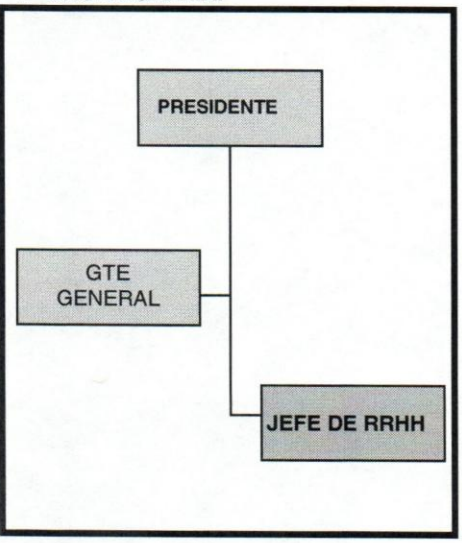
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE RRHH	Pág. 1 de 2
GERENCIA	RECURSOS HUMANOS	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
LIC. En Relaciones Industriales.

.- Formación Complementaria: en materia de seguridad social, reclutamiento, selección y legislación laboral.

.- Experiencia mínima requerida:
Cinco (5) años como jefe de recursos humanos

.- Competencias: manejo de PC, manejo de sistema administrativo A2, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, búsqueda de información, capacidad organizativa, habilidad supervisoria y toma de decisiones.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Controlar todo el proceso de los recursos humanos, a través del funcionamiento correcto de todos sus subsistemas, con el fin de garantizar el cumplimiento de la relación obrero-patronal, de acuerdo al marco legal vigente.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Elaborar la nomina, liquidaciones, vacaciones, anticipo de prestaciones sociales, utilidades, abono e intereses de prestaciones sociales y pedido de ticket alimentación, con la finalidad de cumplir cabalmente con la normativa legal vigente e interna de la organización.

-Informar al departamento de administración acerca del flujo de caja semanal, por medio del envío de un correo electrónico, para informar a dicho departamento de todos los pagos que se deben realizar en materia de recursos humanos

-Efectuar los cierres mensuales de pagos gubernamentales y no gubernamentales (IVSS, INCES, FAOV) y cierres contables de los pasivos laborales de todos los trabajadores (acumulado de intereses, anticipos, prestamos de prestaciones sociales, pago de liquidaciones y vacaciones), emitiendo los reportes necesarios al departamento de administración y contraloría ,a través del sistema A2, cumpliendo así con la normativa legal vigente y con la información necesaria para llevarla a la contabilidad de la empresa.

-Coordinar todo el proceso de reclutamiento y selección en todas las áreas operacionales, con la finalidad de cubrir con las vacantes presentes en la organización.

- Proceder al ingreso e inducción de los trabajadores dentro de la organización, a través del llenado de los formatos establecidos en la misma.

-Proceder al ingreso y egreso de personal y cambios de salarios de todos los trabajadores de la empresa en el IVSS y Banavih, por medio de la utilización del sistema TIUNA y FAOV, cumpliendo con los nuevos requisitos de dichas instituciones, así como realizar las declaraciones trimestrales de las horas trabajadas por nuestro personal ante el MINTRA y de todas las permisologías necesarias para nuestra organización.

-Cumplir con todas las disposiciones legales establecidas en materia de Salud y Seguridad Laboral, a fin de garantizar su cumplimiento cabal.

-Realizar y Actualizar las descripciones de cargos de la empresa, de acuerdo a los cargos reales existentes en la misma.

-Realizar y actualizar las estructuras salariales de la organización, para garantizar una equidad interna y externa en la empresa.

-Notificar al Gerente General sobre todos los procesos y toma de decisiones realizadas en materia de recursos humanos, por medio de una comunicación eficiente, eficaz y continua, para cumplir con los objetivos planteados dentro de la organización.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE RRHH	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	RECURSOS HUMANOS	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con Gerente General, cuenta con su propia autonomía para las tomas de decisiones en la empresa hacia el personal operativo. Este cargo se encuentra en relación indirecta con el Presidente de la empresa.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: computadoras, calculadoras.
Por información: confidencialidad absoluta por las actividades realizadas en su cargo.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y la Gerencia General.
Externas: con los proveedores para las actividades propias de recursos humanos.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

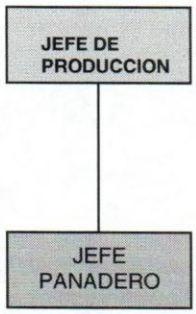
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE DE PANADERIA	Pág. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Educación Básica o bachiller

.- Formación Complementaria:
Curso de productos de panadería, cocina y pastelería

.- Experiencia mínima requerida:
Un (1)) año como maestro panadero.

.- Competencias: orientación hacia el cliente, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, capacidad organizativa, habilidad supervisoria.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Controlar toda la producción de la panadería, en base a la planificación realizada por el jefe de producción.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

- Mantener listos los ingredientes principales de la masa durante la operación, con la finalidad de agilizar el proceso.

-Preparar la fórmula para la elaboración de la masa.

-Operar la amasadora.

-Determinar el punto de crecimiento del pan.

-Verificar que la materia prima se encuentre en buen estado.

-Supervisar a los ayudantes y al hornero, para garantizar que el producto esté en buen estado para su venta.

-Mantener de manera confidencial las fórmulas de los ingredientes para la elaboración del pan.

-Velar por la seguridad y mantenimiento de las máquinas que están a su cargo.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE PANADERO	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con el Jefe de Producción y tiene personal bajo su supervisión: los ayudantes de panadería y el hornero. No tiene autonomía para tomar decisiones empresariales.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: hornos, amasadoras y utensilios especiales para la elaboración de los productos.
Por información: confidencialidad absoluta por las recetas del área.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

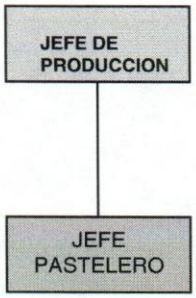
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE PASTELERO	Pág. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Técnico medio en gastronomía, especialista en el area de la pastelería

.- Formación Complementaria:
Curso de productos pastelería francesa

.- Experiencia mínima requerida:
Cinco (5)) años como maestro pastelero.

.- Competencias: orientación hacia el cliente, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, capacidad organizativa, habilidad supervisoria.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Controlar toda la producción de la pastelería, en base a la planificación realizada por el jefe de producción.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Preparar los desiertos, pasteles y pasta seca de la empresa.

-Asegurar que todos los desiertos, pasteles y productos de pastelería sean preparados y servidos bajo los lineamientos de la empresa.

-Mantener limpios y bien organizados en todo momento los equipos y utensilios de trabajo.

-Ayudar a la preparación de presupuestos, de acuerdo a los requisitos del jefe de producción.

-Asistir a las reuniones con la gerencia, a fin de mantener informada a la misma de todo lo que ocurre en el departamento.

-Dirigir el área o departamento dándole ordenes a los pasteleros y ayudantes de pastelerías de las normas y procedimientos que deben realizarse.

-Velar por mantener un estándar de la producción, así como la cantidad mínima requerida para el funcionamiento de la empresa.

-Realizar las requisiciones de materia prima al jefe de almacén todos los días, a fin de garantizar que ésta se encuentre en el área de trabajo.

-Proponer y aplicar mejoras e innovaciones en productos, procesos y formas de trabajo, realizando la evaluación de los resultados de producción por utilización de nuevas materias primas, equipos o herramientas de trabajo.

-Controlar el estado y correcto funcionamiento de equipos, maquinarias e instalaciones, informando al jefe de producción correspondiente sobre las necesidades de ajuste o reparación.

-Promover el desarrollo profesional del personal a su cargo, a través de la transmisión de buenas prácticas y de conocimientos aplicados a la elaboración de los productos de la pastelería.

- Cualquier otra inherente a su cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	JEFE PASTELERO	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con el Jefe de Producción y tiene personal bajo su supervisión: los pasteleros y los ayudantes de pastelería. No tiene autonomía para tomar decisiones empresariales.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: hornos y utensilios especiales para la elaboración de los productos.
Por información: confidencialidad absoluta por las recetas del área.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

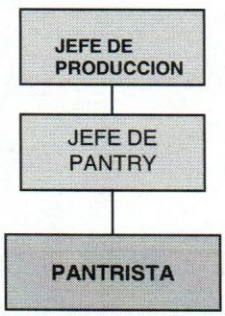
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	PANTRISTA	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Bachiller

.- Formación Complementaria:
Curso de cocina fría

.- Experiencia mínima requerida:
Un año (1) como ayudante de cocina o pantrista

.- Competencias: orientación al cliente, capacidad de planificación, capacidad organizativa, comunicación efectiva, preocupación por orden y calidad, trabajo en equipo, habilidad para trabajar bajo presión y atender múltiples actividades

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Elaborar platos de cocina fría y productos para la venta del mostrador, lo cual incluye desde la escogencia de los ingredientes en el mercado hasta la presentación final del plato, de acuerdo a los estándares de Bon Pain Industries.

III.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Adquirir los productos de los mercados de Coche y Quinta Crespo para asegurar la calidad de los productos que se compran para el pantry y verificar los precios notificando cualquier variación a la gerencia.

-Asegurarse de que se sigan los procedimientos correctos para el almacenamiento de los ingredientes fríos, congelados y naturales con el fin de minimizar las mermas.

-Preparar la mise en place de los sándwiches, ensaladas y productos para la vitrina, así como ayudar a los demás pantristas si termina sus labores antes que los otros, ya que es importante destacar que el área de pantry debe trabajar como un equipo unido y que todos sus integrantes persiguen el mismo fin, que es brindar la mejor calidad posible mediante la contribución de cada miembro del grupo.

-Elaborar los sándwiches y ensaladas, siguiendo las indicaciones del jefe de pantry y las directrices de la gerencia.

-Elaborar los productos que se venderán en la vitrina salada, incluyendo también pedidos especiales y banquetes.

-Hacer mantenimiento semanal del área de pantry en los días acordados y de la cava según las fechas que se indican en la hoja respectiva.

-Estudiar los libros indicados de la biblioteca de Bon Pain Industries como parte de su proceso de formación continua en la empresa.

- Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	PANTRISTA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con el Jefe de Pantry, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Producción y no tiene personal bajo su supervisión

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: horno, planchas, freidoras, cuchillos, cucharas.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: con los proveedores de mercancía en los mercados nacionales.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

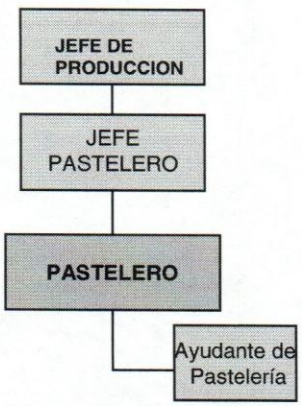
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	PASTELERO	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Bachiller

.- Formación Complementaria:
Curso de pastelería

.- Experiencia mínima requerida:
Dos (2) años como pastelero.

.- Competencias: capacidad de planificación, capacidad organizativa, comunicación efectiva, trabajo en equipo, preocupación por orden y calidad, búsqueda de información, habilidad supervisoria y de toma de decisiones

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Elaborar todos los productos de pastelería Bon Pain industries, para contribuir al mejoramiento constante y al desarrollo de nuevos productos de acuerdo a los estándares de calidad requeridos.

III.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Realizar todas las recetas de pastelería de Bon Pain Industries, aprendiendo los procedimientos que se siguen en cada estación y asegurar el seguimiento estricto de las recetas por parte de todos los integrantes del equipo.

-Elaborar todos los productos de pastelería de acuerdo a la programación que le suministre la gerencia: deben preparar tortas, dulces y adornos de chocolate, plaquitas, bizcochos, brillos y todos los productos intermedios para mantener siempre una reserva en las neveras.

-Sacar tortas y dulces diariamente para la venta, decorados de acuerdo a los modelos suministrados. Esta producción se hace todas las mañanas pero también se puede necesitar en las tardes de acuerdo a la venta, por lo que se deben hacer guardias vespertinas con este fin.

-Chequear en la barra, la existencia de productos para la venta y para esto, debe comunicarse con el encargado y pedir su opinión.

-Elaborar productos para pedidos especiales y banquetes.

-Colaborar con la empresa para la elaboración de los productos de temporada y para fechas especiales, como el Día de la Madre o Navidad. Para esto se requiere pernoctar en las instalaciones de la empresa y hacer la producción en la madrugada.

-Mantener limpio el área de pastelería y de las cavas utilizadas según las fechas que se indican en la hoja respectiva.

-Estudiar los libros indicados de la biblioteca de Bon Pain Industries como parte de su proceso de formación continua en la empresa.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	PASTELERO	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente ante el Jefe Pastelero, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Jefe de Producción y tiene como personal bajo su supervisión a los ayudantes de pastelería.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: horno, batidoras industriales, calderos, mangas, moldes.
Por la información: manejo de confidencialidad de las recetas.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: no posee.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

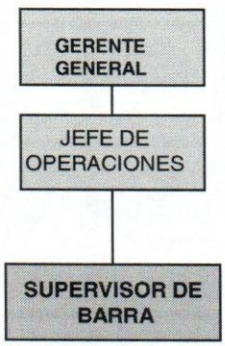
VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de Trabajo	Morris Harrar Presidente

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	SUPERVISOR DE BARRA	Pág.. 1 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

I.- ORGANIGRAMA:



II. PERFIL DEL CARGO

.- Formación Básica Requerida:
Tsu en administración

.- Formación Complementaria:
Cursos de atención al cliente, trabajo en equipo y manipulación de alimentos

.- Experiencia mínima requerida:
Tres (3) años como supervisor de atención al cliente.

.- Competencias: manejo de PC, orientación hacia el cliente, habilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad analítica y critica, con iniciativa y liderazgo para dirigir y motivar al personal, capacidad organizativa, habilidad supervisoria y toma de decisiones.

III.- PROPÓSITO DEL CARGO:

Asegurar una excelente atención a los clientes de Bon Pain Industries en todo momento, orientando y coordinando el trabajo propio y del personal de barra hacia la completa satisfacción de cada clientes. Son los responsables inmediatos de la imagen de la empresa a través del cuidado que se pone en cada producto y en la adecuada presencia del local y de los miembros del equipo.

IV.- PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL CARGO:

-Determinar qué productos van para la exposición y venta al cliente, los cuales deben ser pintados con brillo si son caracolas, peras y manzanas en hojaldre, colocándolos en las bandejas de exposición y ubicándolos en las vitrinas.

-Chequear que las máquinas de Nestea, de jugos y de granizados tengan suficiente producto y que el estado del mismo sea el adecuado.

-Chequear que todo el personal se encuentre en la barra con su uniforme completo y en perfecto estado de limpieza a la hora en punto del inicio de su turno.

-Colocar en cada una de las cajas registradoras el fondo correspondiente y realizar la apertura de la caja, así como supervisar el cierre de las mismas.

-Chequear el abastecimiento de vasos, platos de cartón, pitillos servilletas, bolsas de papel, cubierto de plásticos, azúcar, removedores, chocolate, café, envases de plásticos para sopas, envases de plásticos para jugos (litro, ½ litro y ¼ de litro), de manera que se pueda brindar un excelente servicio con todos los productos y utensilios.

-Ordenar la apertura de la tienda a las 7:00 a.m. entre lunes y viernes y a las 8:00 a.m. los días sábados, domingos y feriados.

-Chequear que los ayudantes de barra estén manipulando adecuadamente los alimentos, con las herramientas adecuadas, espátulas, pinzas y guantes.

-Coordinar el almuerzo del personal de barra de tal manera que su inicio sea a las 11:00 a.m. y que finalicen antes de las 11:50 a.m.

-Chequear, controlar y dirigir al personal del Lobby durante la hora del almuerzo, con el fin de que los clientes estén atendidos debidamente y les lleguen sus pedidos de inmediato.

-Verificar constantemente el trabajo del encargado del café y asignarle personal de ayuda en caso necesario.

-Reportar por escrito al gerente de recursos humanos las faltas, retrasos e inasistencias del personal de barra, incluyendo así mismo los turnos dobles realizados por el personal.

-Cualquier otra actividad inherente al cargo.

Descripción de Cargo

TÍTULO DEL CARGO	SUPERVISOR DE BARRA	Pág.. 2 de 2
GERENCIA	OPERACIONES	

V. Naturaleza y Alcance

Autonomía y Autoridad:

Es responsable de su gestión directamente con el Jefe de Operaciones, se encuentra bajo la supervisión indirecta del Gerente General y tiene personal bajo su supervisión: asistente de barra, anfitriona, auxiliar de mantenimiento, barista y cajero.

Responsabilidad:

Por los equipos de trabajo: hornos, utensilios especiales para despacho de mercancía, dispensadores de bebida, mostradores, vitrinas, cajas registradoras.
Por información: confidencialidad del reporte de las ventas diarias.
Por dinero: la cantidad de venta diaria realizada.

Entorno y Relaciones:

Internas: con todo el departamento operacional y de recursos humanos.
Externas: con los clientes de Bon Pain Industries.

Riesgos:

La notificación de Riesgos es entregada al trabajador al momento de su ingreso a la organización, en cumplimiento de los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral, según Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

VI. Responsables de la elaboración/ aprobación y revisión de la descripción de cargo:

Elaborado Por	Revisado por	Aprobado
Lic. Rosa Maria Barbiero Giraldi Jefe de RRHH	El comité de Análisis de trabajo	Morris Harrar Presidente

Anexo 6: Consenso para la valoración de los Cargos de la Empresa Bon Pain Industries C.A.

3. Instrumento de Valoraciòn

Realizado por _____ Fecha _____

Identificacion del cargo: _____

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
Formacion	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Experiencia	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Iniciativa	Poca	Media		Mucha		
ESFUERZO						
Fisico	Poca	Media		Mucha		
Mental	Poca	Media		Mucha		
RESPONSABILIDAD						
Por equipos	Simple	Media		Compleja		
				x		
Por Personas	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por dinero	No existe		Si existe			
CONDICIONES DE TRABAJO						
Condiciones Ambientales	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Riesgos	Alta	Media		Baja		
					total	

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Gerente General

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion				x		150
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia					x	200
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa				x		50
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	x					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental				x		100
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				x		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas				x		100
	No existe		Si existe			
Por dinero			x			50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				x		50

total	884

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Almacenista

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion	X					38
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia	X					40
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	X					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico				X		100
	Poca	Media		Mucha		
Mental	X					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		X				34
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero						50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				X		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	X					17
				total		414

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Analista de Administracion y Finanzas

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion			X			114
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			X			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa		X				34
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	X					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental		X				68
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				X		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero			X			50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales	X					17
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				X		50
				total		621

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Anfitriona

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		X				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia		X				80
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	X					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	X					34
	Poca	Media		Mucha		68
Mental		X				
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos	X					34
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	X					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales		X				34
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				X		50
				total		477

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Ayudante de Cocina

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion	X					38
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia		X				80
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	X					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		X				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental	X					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		X				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	X					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				X		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				X		50
				total		489

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Ayudante panadero

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		X				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia	X					40
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	X					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		X				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental	X					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		X				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	X					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				X		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	X					17

total	454

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Ayudante de pasteleria

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		X				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia		X				80
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	X					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		X				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental	X					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		X				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	X					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				X		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	X					17
				total		494

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Barista

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		X				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			X			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa				X		50
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		X				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental		X				68
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		X				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	X					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales		X				34
	Alta	Media		Baja		
Riesgos		X				34
				total		602

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Asistente de Barra

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		X				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			X			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa		X				34
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		X				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental	X					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		X				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	X					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales		X				34
	Alta	Media		Baja		
Riesgos		X				34

total	552

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Cajero

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		X				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			X			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa		X				34
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	X					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental		X				68
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		X				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero			X			50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales		X				34
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				X		50

total	568

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Cheff

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		X				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			X			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa				X		50
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	X					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental				X		100
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				X		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas		X				68
	No existe		Si existe			
Por dinero	X					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				X		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				X		50
				total		698

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Jefe de pedidos

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion			X			114
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			X			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa				X		50
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	X					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental				X		100
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				X		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	X					34
	No existe		Si existe			
Por dinero			X			50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales	X					17
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				X		50

total	669

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Jefe de RRHH

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion				x		150
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia					x	200
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa				x		50
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	x					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental				x		100
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				x		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	x					34
	No existe		Si existe			
Por dinero			x			50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales	x					17
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				x		50

total	785

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Hornero

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		x				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia	x					40
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	x					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		x				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental	x					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos	x					34
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	x					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	x					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	x					17
				total		420

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Jefe de Almacen

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion			x			150
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			x			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa		x				34
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		x				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental		x				68
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		x				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas		x				68
	No existe		Si existe			
Por dinero	x					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				x		50
				total		726

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Jefe Pastelero

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		x				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia				x		160
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa				x		50
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		x				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental				x		100
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		x				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas		x				68
	No existe		Si existe			
Por dinero	x					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos				x		50
				total		740

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Jefe de produccion

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion				x		150
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia					x	200
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa				x		50
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	x					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental				x		100
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				x		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas		x				68
	No existe		Si existe			
Por dinero			x			50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales	x					17
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	x					17
					total	786

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Jefe de Pantry

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		x				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			x			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa		x				34
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		x				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental	x					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		x				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas		x				68
	No existe		Si existe			
Por dinero	x					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	x					17

total	585

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Auxiliar de Mantenimiento

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion	x					38
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia	x					40
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	x					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	x					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental	x					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos	x					34
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	x					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	x					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	x					17

total	348

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Jefe Panadero

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		x				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia			x			120
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa		x				34
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico				x		100
	Poca	Media		Mucha		
Mental		x				68
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				x		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas		x				68
	No existe		Si existe			
Por dinero	x					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos		x				34
				total		700

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Pantrista

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		x				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia		x				80
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	x					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		x				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental	x					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		x				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas	x					34
	No existe		Si existe			
Por dinero	x					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	x					17
				total		494

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Pastelero

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion		x				76
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia		x				80
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa	x					17
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		x				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental	x					34
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos		x				68
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas		x				68
	No existe		Si existe			
Por dinero	x					50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales				x		50
	Alta	Media		Baja		
Riesgos	x					17

total	528

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Supervisor de Barra

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion			x			114
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia				x		160
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa				x		50
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico		x				68
	Poca	Media		Mucha		
Mental		x				68
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				x		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas				x		100
	No existe		Si existe			
Por dinero			x			50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales		x				34
	Alta	Media		Baja		
Riesgos		x				34

total	778

3. Instrumento de Valoraciòn

VALORACION DE CARGOS

Realizado por El comité de valoracion Fecha 28/11/2012

Identificacion del cargo: Jefe de Operaciones

FACTOR	Dimensiones o grados					TOTAL
HABILIDAD						
	Educ. Bàsica	Bachiller	TSU	Universitaria		
Formacion				x		150
	< 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años a 5 años	> 5 años	
Experiencia					x	200
	Poca	Media		Mucha		
Iniciativa		x				34
ESFUERZO						
	Poca	Media		Mucha		
Fisico	x					34
	Poca	Media		Mucha		
Mental				x		100
RESPONSABILIDAD						
	Simple	Media		Compleja		
Por equipos				x		100
	No existe	1 a 3 cargos		> a 3 cargos		
Por Personas		x				68
	No existe		Si existe			
Por dinero			x			50
CONDICIONES DE TRABAJO						
	Buenas	Satisfactorias		Regulares		
Condiciones Ambientales	x					17
	Alta	Media		Baja		
Riesgos		x				34

total	787