



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN- LEON**



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**

TITULO:

**VALUACION DE PUESTOS DE TRABAJOS EN EL DEPARTAMENTO DE
SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE (SIMA) DE LA EMPRESA TRITON
MINERA S.A., A TRAVES DEL METODO DE COMPARACION DE FACTORES EN EL
PERIODO COMPRENDIDO ABRIL – AGOSTO DEL AÑO 2012.**

AUTORES:

- ❖ Br. ELIZABETH DE LOS ANGELES PACHECO POZO.
- ❖ Br. IRIS ELIETT PEREZ BACA.
- ❖ Br. FATIMA DEL ROSARIO SANDOVAL BENAVIDES.

TUTORA: MSC. LEDA LEON RUIZ.

AGOSTO, 2011

LEON, NICARAGUA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

DEDICATORIA

Dedicamos Nuestro Trabajo:

A Dios por sobre todas las cosas, quien es nuestro motor y el principio de la sabiduría, el que nos ha permitido alcanzar este éxito como es la culminación de nuestro trabajo monográfico. Quien además nos guía en cada paso por mínimo que este sea.

A nuestros padres quienes nos han inculcado valores y principios a seguir, nos han apoyado e impulsado a conseguir cada meta propuesta por difícil que esta pareciera.

A nuestros hermanos y amigos, quienes nos apoyaron y acompañaron en cada una de las etapas de nuestra vida estudiantil, volviéndose parte importante de ella.

Br. Elizabeth de los Ángeles Pacheco Pozo.

Br. Iris Eliett Pérez Baca.

Br. Fátima del Rosario Sandoval Benavides.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

AGRADECIMIENTO

Agradecemos:

A Dios nuestro señor por ser nuestro principal apoyo y refugio, por darnos la sabiduría, el conocimiento y la fortaleza necesaria para realizar y culminar con éxito nuestro trabajo monográfico.

A nuestros padres, por sus esfuerzos y sacrificios para que lográramos culminar la carrera, por brindarnos su apoyo moral, económico e incondicional a lo largo de nuestra vida.

A nuestros hermanos y amigos, quienes con su amor, ánimo, afecto y consejos nos alentaron en todo momento a seguir siempre adelante sin desfallecer.

A nuestros maestros, quienes con su enseñanza académica, y buen ejemplo sembraron en nosotras el interés por aprender cada día, contribuyendo a nuestra formación como profesionales.

A nuestra tutora Msc. Leda León Ruiz, por darnos su tiempo, apoyo y compartir con nosotras sus conocimientos, por confiar y darnos la oportunidad de seguir nuestro camino hacia el éxito.

A TRITON MINERA, S.A., por la disposición brindada facilitando la información necesaria para realizar nuestro trabajo.

Br. Elizabeth de los Ángeles Pacheco Pozo.

Br. Iris Eliett Pérez Baca.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Br. Fátima del Rosario Sandoval Benavides.

INDICE

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 1 |
| Antecedentes..... | 2 |
| Justificación..... | 4 |
| Tema..... | 5 |
| Planteamiento del problema..... | 6 |
| Objetivos..... | 7 |
| Capítulo I: Marco Teórico | |
| 1. Administración de sueldos y salarios..... | 8 |
| 1.1. Definición..... | 8 |
| 1.2. Objetivos de la administración de sueldos y salarios..... | 8 |
| 2. Salario..... | 9 |
| 2.1. Definición del salario..... | 9 |
| 2.2. Estipulación del salario..... | 9 |
| 2.3. Salario mínimo..... | 10 |
| 2.3.1. Salario mínimo por sectores..... | 10 |
| 3. Política salarial..... | 12 |
| 3.1. Componentes de la política salarial..... | 12 |
| 4. Compensaciones..... | 13 |
| 4.1. Parámetros para fijar las compensaciones..... | 13 |
| 5. Análisis y descripción de puestos de trabajo..... | 14 |
| 5.1. Análisis de puestos..... | 14 |
| 5.1.1. Definición del análisis de puestos..... | 14 |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

| | |
|---|----|
| 5.1.2. Pasos para determinar el análisis de puestos | 15 |
| 5.1.3. Analista de puestos..... | 15 |
| 5.1.4. Contenido del puesto | 16 |
| 6. Descripción de los puestos..... | 16 |
| 6.1. Definición..... | 16 |
| 7. Valuación de puestos..... | 18 |
| 7.1. Definición..... | 18 |
| 7.2. Críticas de la valuación..... | 19 |
| 8. Métodos para la valuación de puestos..... | 20 |
| 8.1. Método de jerarquización de puestos..... | 20 |
| 8.2. Método de escalas por grados predeterminados..... | 20 |
| 8.3. Método de comparación de factores..... | 21 |
| 8.4. Método de valuación por puntos..... | 21 |
| 9. Método de comparación de factores..... | 21 |
| 9.1. Características del método de comparación..... | 21 |
| 9.2. Ventajas y desventajas del método | |
| 9.2.1. Ventajas del método..... | 22 |
| 9.2.2. Desventajas del método..... | 22 |
| 9.3. Pasos del método de comparación..... | 23 |
| Capítulo II: Marco contextual | |
| 1. Misión..... | 31 |
| 2. Visión..... | 31 |
| 3. Historia..... | 31 |
| 4. Organización de la empresa | 32 |
| 5. Compensaciones salariales..... | 33 |
| 6. Políticas de tritón minera..... | 34 |
| 6.1. Políticas de salud y seguridad ocupacional..... | 34 |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

| | |
|---|----|
| 6.2. Política ambiental..... | 35 |
| 6.3. Política de biodiversidad..... | 36 |
| 7. Departamento de seguridad industrial y medio ambiente(SIMA)..... | 37 |
| 7.1. Organización del departamento..... | 38 |
| 7.1.1. Organigrama del departamento..... | 38 |
| 7.2. Función de SIMA..... | 38 |
| 7.3. Puestos de SIMA | |
| 7.3.1. Superintendente de SIMA..... | 39 |
| 7.3.2. Jefe de SIMA..... | 39 |
| 7.3.3. Secretaria de SIMA..... | 40 |
| 7.3.4. Supervisor de SIMA..... | 40 |
| Diseño Metodológico..... | 42 |
| Análisis de Resultados..... | 47 |
| Conclusión..... | 69 |
| Bibliografía..... | 70 |
| Anexos..... | 72 |
| Guía..... | 84 |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

INTRODUCCION

Todas las empresas están basadas en su personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa. Los recursos humanos son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para orientar a la realización de sus objetivos. Es por eso que se considera un elemento esencial en cualquier organización al trabajador y a pesar de que legalmente se le protege, en la práctica muchas veces se descuida el aspecto de su superación personal.

En Nicaragua la mayoría de las empresas no implementan la valuación de puestos para remunerar a los trabajadores, si bien es cierto se rigen por las leyes que amparan a los mismos como es “El Código del Trabajo y la Ley del Salario Mínimo”, Ley 625.

Cabe destacar que para fines de comprensión se tomaron como sinónimos los términos valorar, valuación y valoración en todo el documento. La valuación de empresas es un proceso complejo que comprende una serie de etapas que los analistas encargados de la realización deben conocer, es decir el analista debe estar al tanto de la historia y cultura de la empresa, conocer el management de la misma, a lo que la empresa se dedica y su entorno así como información general de la compañía.

En virtud de la importancia que representa este tema, nos enfocaremos a hablar de los diferentes sistemas de valuación de puestos que existen, haciendo énfasis en el método de comparación de factores.

La valuación de puestos es una herramienta que se utiliza principalmente para procurar mantener la equidad interna en el tema de las compensaciones y usualmente se aplica a todos los puestos que componen una organización. El fin de la valuación es ayudar a remunerar a las personas de acuerdo a una estrategia coherente, con base en una jerarquización de los puestos en la estructura organizacional. Requiere de la colaboración y el consenso de los principales directivos de la organización para la adecuada valuación de los puestos.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

ANTECEDENTES

Como preámbulo, se conoce que el método más antigua para llevar a cabo una valuación de puesto, es el Método de Jerarquización de Puesto ya que data de 1909, con el transcurso del tiempo se han venido enriqueciendo y creando nuevos métodos que faciliten y determinen una valuación objetiva y realista.

La valoración de puestos de trabajo así como el análisis de puestos tiene como objetivo principal las relaciones humanas dentro de la organización. Debe tenerse en cuenta que si se le reconocen al trabajador todas sus actividades descritas en un análisis de puestos, y si estas actividades y responsabilidades son evaluadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeña, entonces el trabajador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de estas obligaciones y responsabilidades que le han sido asignadas. (Yagues, Nieto, & McDonnell, 2006).

En el artículo titulado “Gestión de recursos humanos: valoración de puestos aplicado al sector de automoción” se pone de manifiesto la importancia de realizar una adecuada gestión de recursos humanos en las organizaciones y en particular un adecuado sistema de valoración de puestos de trabajo, con el objeto de establecer un sistema de remuneración equilibrado y equitativo para todos y cada uno de los puestos, estableciendo así las categorías salariales necesarias. (Yagues, Nieto, & McDonnell, 2006)

El artículo titulado “ Sistemas de Valuación de Puestos “muestra que es de suma importancia que cualquier organización cuente con un sistema de valuación de puestos para lograr el éxito de la misma, ya que se considera que a través de los métodos de valuación se podrá contar con la planeación, desarrollo, implantación y administración del sistema de sueldos y beneficios más adecuados tanto para la empresa como para el trabajador, a fin de asegurar la equidad interna, competitividad externa y justa retribución.(Fernandez)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

En la tesis titulada “Esquema de valuación de puestos aplicados a la oficialía mayor del ministerio de gobernación”, menciona que mediante la valuación de los puestos de trabajo es posible mejorar la asignación de los sueldos dentro de la organización. (Haese, 1998)

Por ultimo en la tesis titulada “Valuación de Puestos”, se da a conocer la importancia de los diferentes métodos de valuación, con el fin de conocerlos y emplearlos sin equivocarse. (Hernández C. L., 2010)

Sin embargo no se han realizados estudios ni publicaciones donde las empresas hayan utilizado algún método de valuación de puestos de trabajo, donde por este se asigne una remuneración justa. No obstante la TRITON MINERA S.A., no cuenta con estudios previos sobre la valuación en los puestos de trabajo, y en el departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente solo existe el manual de funciones que cada trabajador debe desempeñar.



JUSTIFICACION

Hoy en día en cualquier organización no solo es imprescindible, una vigilancia constante sobre el contenido de un puesto de trabajo, sino también hay que prestar atención a las características requeridas por los trabajadores para su correcta ejecución y la remuneración. Esta vigilancia debe ser sistemática, es decir, sin improvisar y habrá que basarse en algo más que en buenas y rectas intenciones. (Yagues, Nieto, & Mcdonnell, 2006)

Los sistemas de valuación de puestos nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor e importancia dentro de la organización. (Hernández C. L., 2010)

La valuación de puestos de trabajo es una metodología que permite establecer el valor relativo de los puestos. La correcta utilización de esta metodología proporciona a la dirección una información de valor inestimable para tomar decisiones sobre cuestiones tan relevantes como la estructura organizacional, los programas de formación, los ajustes y desviaciones entre capacidades y habilidades de los trabajadores y los requerimientos de los procesos de trabajo, y lo más frecuentemente, sobre cuestiones relacionadas con la propia estrategia retributiva de la compañía. (Rios & Sánchez, 1997)

El impacto que el estudio generará en la empresa Tritón Minera S.A. es el de brindar un respaldo a los trabajadores tanto a nivel organizacional como del departamento en cuestión. Por lo anteriormente expuesto la investigación sirve de preámbulo para futuras generaciones, así como herramienta para el fortalecimiento del departamento en el ámbito de remuneraciones.



TEMA

Valuación de puestos de trabajo en el departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente (SIMA) de la empresa TRITON MINERA S.A., a través del Método de Comparación de Factores en el periodo Abril- Agosto del año 2012.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de los aspectos de los recursos humanos, una parte, quizá la más amplia, suele dedicarse a los problemas de valuación de puestos, salarios, etc., es decir, a todos aquellos que están de alguna manera vinculados con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio de su esfuerzo y servicio.

El objetivo de los sistemas de valuación es alinear los puestos de la organización conforme a su importancia, a través de asignar un valor relativo de acuerdo a los valores organizacionales.

El principal inconveniente que surge de la valuación de puestos es el costo que genera en una empresa llevarlo a cabo; pues no resulta factible valorar empresas con muchos puestos, ni tampoco aquellas que tienen pocos. Sin embargo realizarla, nos ayuda a compensar el desempeño dentro de la organización, a través de una buena planeación y administración de sueldos y salarios. Cabe destacar que la valuación de puestos es llevada a cabo mediante un determinado método; uno de ellos es el de comparación de factores, que como su nombre lo indica compara las competencias que una persona posee con las que un puesto de trabajo requiere.



OBJETIVOS

GENERAL:

- ✚ Valuar puestos de trabajos en el departamento de seguridad industrial y medio ambiente (SIMA) de la empresa TRITON MINERA S.A., a través del método de comparación de factores con la finalidad de brindar una guía que permita la implementación de un sistema de compensaciones que promueva la valuación de puestos como base del sistema de remuneración.

ESPECIFICOS:

- ✚ Profundizar los conceptos de la valuación de puestos que brinden conocimientos sobre la asignación adecuada de las tareas.
- ✚ Analizar si los puestos de trabajo en estudio cuentan con una remuneración justa de acuerdo a los requerimientos que el puesto exige.
- ✚ Determinar el grado de importancia de cada una de las tareas requeridas en los puestos del departamento de seguridad industrial y medio ambiente (SIMA), de la TRITON MINERA S.A.
- ✚ Elaborar una guía que permita la implementación de un sistema de compensaciones que promueva la valuación de puestos como base del sistema de remuneración.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

CAPITULO I

MARCO TEORICO

En este capítulo se abordaran conceptos y apartados necesarios para llevar cabo una adecuada valuación de puestos, además de comprender de forma clara y sencilla la manera de remunerar al personal, evitando que estos estén insatisfechos, y por el contrario puedan desempeñarse eficaz y eficientemente en sus tareas asignadas. En lo que respecta al método utilizado para la valuación de puestos, se ha optado, por el de comparación de factores, debido a que permite una comparación entre un puesto y otro; el método cuenta de requisitos que luego se convertirán en un valor monetario.

1. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Los sistemas de remuneración han ido evolucionando. Hace algún tiempo los trabajadores aceptaban suplir necesidades determinadas como básicas, sin embargo hoy sus deseos van más allá de la superación profesional. Las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del empleado; por lo tanto, los sistemas de compensación deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo. Si estamos en un mundo, en donde todo va evolucionando, la forma de remuneración del talento humano también debe renovarse. (Arias Montoya, Portilla, & Castaño, 2008)

1.1. DEFINICION

Se entiende por administración de sueldos y salarios el conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. (Chiavenato, 2005).



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

1.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Lograr que los empleados acepten sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. (Chiavenato, 2005)

2. SALARIO

2.1 DEFINICION DE SALARIO:

El código del trabajo de Nicaragua define el salario como: “La retribución que debe pagar el patrón al trabajador en virtud del contrato de trabajo”. El salario se estipulará libremente por las partes, pero nunca podrá ser menor que el mínimo legal. (EL SALARIO, 1945)

EL salario es una remuneración monetaria o en especie que recibirá una persona por prestar un servicio. Esta remuneración presenta la motivación necesaria para que la persona esté dispuesta a dar su tiempo, habilidad física y mental para desempeñar una labor y de esta manera mejorar su posición económica. (Chang, 1998)

El establecimiento de los salarios dentro de las empresas suele acarrear problemas y somete a los responsables de fijar las remuneraciones a la presión de los empleados que, naturalmente, pretenden el mayor salario posible. (Torres, 2009).



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

2.2. ESTIPULACION DEL SALARIO

Las formas principales de estipulación del salario son:

- Por unidad de tiempo, cuando solo se tiene en cuenta el trabajo realizado en cierto término, sin la estimación de su resultado.
- Por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta lo realizado por el trabajador, sin consideración al tiempo que empleó para ejecutarlo.
- Por tarea, cuando el trabajador se obliga a un rendimiento determinado dentro de un tiempo convenido. (EL SALARIO, 1945)

2.3. SALARIO MINIMO

El salario mínimo consiste en una suma preestablecida que debe pagarse al trabajador por los servicios prestados en un lapso determinado, y que debe cubrir las necesidades mínimas del trabajador y su grupo familiar. Dicha suma queda establecida y garantizada por las leyes, tomando en cuenta las condiciones socioeconómicas de cada país. (Monasterio, 2010)

Una de las definiciones legales más claras sobre el salario mínimo, la encontramos en el código de trabajo brasileño, el salario mínimo es “La contraprestación mínima debida y pagada directamente por el patrono a todo trabajador, inclusive a los trabajadores rurales, sin distinción de sexo, por día normal de servicio y capaz de satisfacer una determinada época y región del país, sus necesidades normales de alimentación, habitación, vestido, higiene y transporte”.(Chang, 1998).

2.3.1. SALARIO MÍNIMO POR SECTORES

De conformidad a lo acordado en la sesión del 15 de marzo de 2012, la Comisión Nacional de Salario Mínimo acordó reajustar el actual salario mínimo en cada uno de los sectores de la economía nacional, a partir del 16 de marzo de 2012, conforme a la siguiente tabla: (Gomez, 2012)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

| Sector de Actividad | Porcentaje | Mensual | Diario | Por Hora |
|---|------------|-------------|-----------|----------|
| Agropecuario (*) | 7% | C\$2,145,09 | C\$71,50 | C\$8,94 |
| Pesca | 6,5% | C\$3,308,27 | C\$110,28 | C\$13,78 |
| Minas y Canteras | 6,5% | C\$3,907,52 | C\$130,25 | C\$16,28 |
| Industria Manufacturera | 6,5% | C\$2,925,51 | C\$97,52 | C\$12,19 |
| Industrias sujetas a régimen fiscal (**) | 9% | C\$3,370,91 | C\$112,36 | C\$14,05 |
| Micro y pequeña industria artesanal y turística nacional (***) | 5% | C\$2,467,03 | C\$82,23 | C\$10,28 |
| Electricidad y agua; Comercio, Restaurantes y hoteles; transporte y almacenamiento y comunicaciones | 6,5% | C\$3,990,73 | C\$133,02 | C\$16,63 |
| Construcción, Establecimientos financieros y seguros | 6,5% | C\$4,869,07 | C\$162,30 | C\$20,29 |
| Servicios Com. Sociales y Personales | 6,5% | C\$3,050,14 | C\$101,67 | C\$12,71 |
| Gobierno Central y Municipal | 6,5% | C\$2,713,26 | C\$90,44 | C\$11,31 |

(*) Salario más alimentación

(**) Vigentes a partir del primero de enero de 2012



(***) Vigentes a partir del 16 de febrero

Para evitar que los salarios se vean desbalanceados o bien fuera del mercado laboral, debido a arbitrariedades o decisiones emocionales; conviene fijar políticas salariales claras que remuneren con mayor justicia a los empleados según sus cargos, responsabilidades, naturaleza del trabajo y desempeño personal. (Torres, 2009)

Las políticas salariales deben ser conocidas por el personal al igual que el organigrama, la red cronológica y la descripción de los puestos de trabajo. De esta forma cada uno de los actores conoce el papel que ocupa en la empresa, el rol del resto de los empleados y las remuneraciones que dispone la empresa para cada responsabilidad. (Torres, 2009)

3. POLITICA SALARIAL

Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Luego de establecer y estudiar la estrategia a utilizar para la creación de una política salarial interna en una empresa es importante tomar en cuenta cuales son o serán los componentes de dicha política. La gerencia de recursos humanos puede llevar a cabo dicho análisis, o bien, puede crearse una comisión específica. Una vez llevado a cabo el análisis preliminar, la comisión puede comenzar a concentrarse en los diversos componentes de la política salarial. (Torres, 2009)

3.1.COMONENTES NECESARIOS DE UNA POLITICA SALARIAL

- a) Descripciones claras y actualizadas de los cargos, que deben incluir las responsabilidades de los empleados, los niveles jerárquicos, el nivel de educación y experiencia que se requieren para cada cargo en particular.
- b) Una estructura definida de clasificación que agrupa ciertos trabajos que requieren de un nivel similar de aptitudes, experiencia y grado de responsabilidad.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

c) El rango salarial para cada clasificación o nivel está determinado por un análisis de la escala de salario vigente en el mercado para remunerar trabajos similares en instituciones similares ubicadas en la misma área geográfica. (Torres, 2009)

4. COMPENSACIONES

Para el empleado: La compensación que recibe dentro de su organización nunca será suficiente. Podrá serlo para satisfacer las necesidades materiales pero, para la mayoría de la gente, lo que gana nunca será bastante para satisfacer las necesidades de seguridad y, sobre todo, las del ego o estatus. Se puede afirmar que: “Unos cuantos ganan demasiado, pero nadie gana lo suficiente”. (Fernández)

La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. (Fernández)

4.1. PARAMETROS PARA FIJAR LAS COMPENSACIONES

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y la pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa debe constituir el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. (Torres, 2009)

Por esta razón las compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: Debe tenerse en cuenta la complejidad del mismo (qué, cómo y por qué se hace).
- La persona que desempeña dicho puesto de trabajo: Fundamentalmente se debe considerar los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados (experiencia, conocimiento, y habilidades relacionadas con el trabajo).



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

- La empresa: Sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener. El nivel tecnológico indica el tipo de mano de obra que se debe utilizar, etc. (Torres, 2009)

5. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO

Hay aspectos que se deben considerar a la hora de valorar un puesto de trabajo, ya que el valor varía de acuerdo a las actividades o funciones que un trabajador realiza en un momento y tiempo determinado. Se deben considerar no sólo el salario, sino también algunos factores (requisitos mentales, habilidades requeridas, requisitos físicos y condiciones de trabajo) necesarios en un determinado puesto.

La actividad del Departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización. (Torres, 2009)

5.1. ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puesto se ha realizado tradicionalmente en numerosas formas, porque son diferentes las necesidades y los recursos organizacionales para llevarlo a cabo. La selección de un método específico debe basarse en la forma en que se utilizara la información y el enfoque que sea más factible para una organización determinada. (Mondy & Noe, 1997)

El análisis de puestos produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). (Desler, Administracion de Personal, 2001)

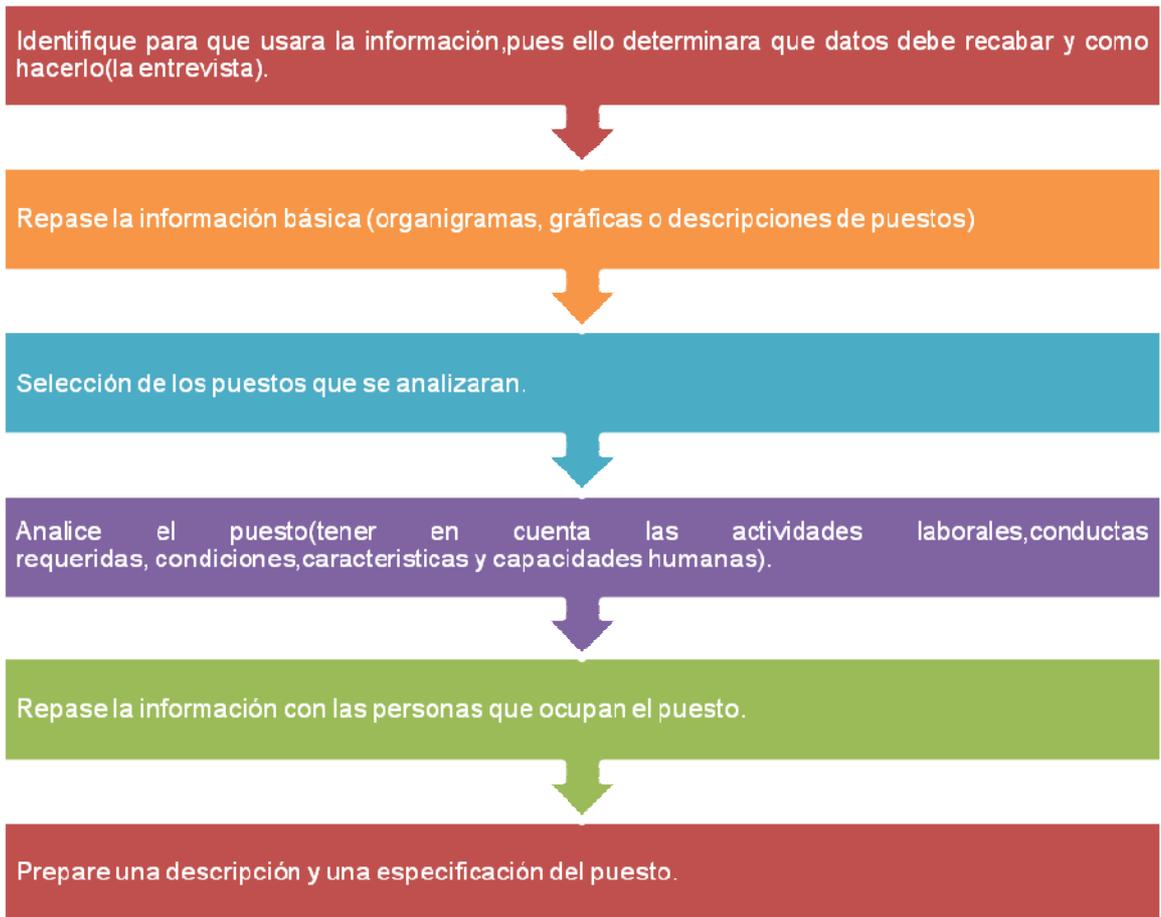


5.1.1. DEFINICION

El análisis de puesto es el proceso sistemático de determinar, las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. (Torres, 2009)

El análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. (Desler, Administracion de Personal, 2001)

5.1.2. PASOS PARA DETERMINAR EL ANALISIS DE PUESTO





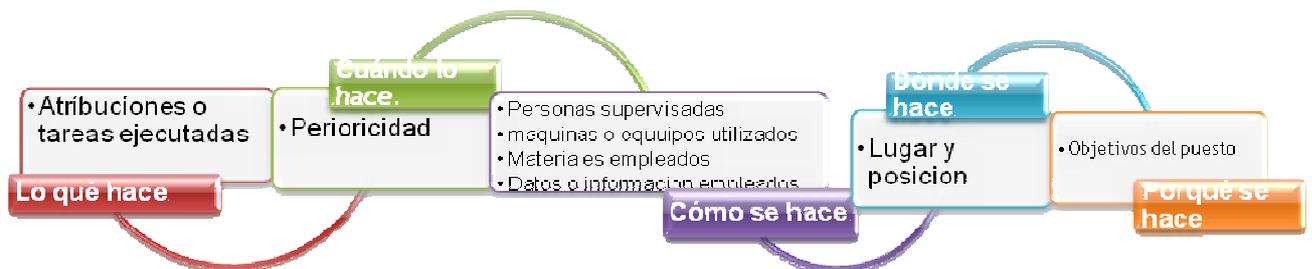
5.1.3. ANALISTA DE PUESTOS

Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, de esta manera los resultados que se obtengan serán de utilidad para la determinación de aquellas personas que estén mejor calificadas para ocupar el puesto y las habilidades requeridas para desarrollarlo.

El analista usa sus propios conocimientos, así como la información obtenida para completar el registro del análisis de puesto. (Desler, Administracion de Personal, 2001)

5.1.4. CONTENIDO DEL PUESTO

Lo que se pretende con el análisis de puestos es solamente recoger la información necesaria para su posterior valuación, esto se lleva a cabo mediante el contenido del puesto. (Chiavenato, 2005)



6. DESCRIPCION DE LOS PUESTOS

La descripción de un puesto es un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. A su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran, las habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto en forma correcta. (Desler, Administracion de Personal, 2001).



6.1. DEFINICION

La descripción del puesto es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto. (Mondy & Noe, 1997)

En un ambiente de trabajo de cambios tan rápidos, es extremadamente importante contar con un sistema sólido de análisis de puestos. Se están creando nuevos puestos y los antiguos se están rediseñando. En el fondo, el análisis de puestos ayuda a las organizaciones a enfrentar el hecho de que están ocurriendo cambios. (Mondy & Noe, 1997)

En el área de compensaciones, se debe conocer el valor relativo que un puesto específico tiene para la compañía antes de poder darle un valor monetario. Para expresarlo en forma relativa, mientras más significativos sean sus deberes y responsabilidades, más vale el puesto. (Mondy & Noe, 1997)

Los elementos o factores salariales basados en los puestos de trabajo son característicos de las empresas cuya compensación se conoce como sueldo. (Morales & F.Velandia, 1999)

Una estructura de compensación basada en los puestos muestra la correlación de la remuneración con la complejidad de la tarea, asignándole así un valor al puesto. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, es quizás uno de los puntos fuertes de este subsistema, al enumerar hechos reales y positivos delimitados tanto en su alcance como en sus dificultades y limitaciones. (Morales & F.Velandia, 1999)

Independientemente de la actividad que desarrolle la compañía, bien sea productora de servicios, industriales o comercial, se hace necesario que realice una valoración de los puestos de trabajo para establecer su política salarial. Dicha valoración permite establecer los niveles de complejidad, así como también la comparación de puestos, conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial. (Morales & F.Velandia, 1999)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

La descripción de responsabilidades, actividades, condiciones ambientales, requisitos básicos, etc. Son útiles tanto para candidatos a los cargos como para sus titulares y los supervisores de éstos. (Torres, 2009)

El éxito de toda organización se constituirá mediante la formulación de planteamientos claros de sus objetivos y políticas, involucrando los sistemas de compensación salarial. Aunque en la mayoría de los casos, su puesta en marcha se ve restringida por las difícilmente superables imperfecciones del mercado laboral, respecto a la flexibilización salarial, contractual, la creciente oferta de personas calificadas y no calificadas. Los trabajadores requieren un reconocimiento justo, lo cual se puede lograr a través de una eficiente y objetiva evaluación. Por lo tanto, el eje principal de la propuesta incide en un adecuado sistema de evaluación de desempeño; pero no aquella que se hace anualmente entre jefes y subalternos, sino un proceso eficiente de evaluación del talento humano; en el que se identifique en forma permanente a quienes se desempeñan bien y a los que presentan una productividad decreciente y remunerarles según los resultados obtenidos. Romper los esquemas anteriores, no es tarea fácil, implica implementar estrategias de remuneración, teniendo en cuenta la calidad de profesionales que cada vez más existen en el mercado. El gran esfuerzo que las empresas están dispuestas a hacer para rodearse de los mejores colaboradores y cómo atraerlos, cautivarlos y retenerlos. (Arias Montoya, Portilla, & Castaño, 2008)

7. VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos de trabajo es una metodología que permite establecer el valor relativo de los puestos. La correcta utilización de esta metodología proporciona a la dirección una información de valor inestimable para tomar decisiones sobre cuestiones tan relevantes como la estructura organizacional, los programas de formación, los ajustes y desviaciones entre capacidades y habilidades de los trabajadores y los requerimientos de los procesos de trabajo, y lo más frecuentemente, sobre cuestiones relacionadas con la propia estrategia retributiva de la compañía. (Rios & Sánchez, 1997)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

La valuación del puesto pretende determinar el valor relativo de éste, se trata de una comparación formal y sistemática de los puestos, con el objetivo de determinar cuánto vale un puesto con relación a otro y, a final de cuentas produce una jerarquía de sueldos y salarios.

7.1. DEFINICION:

La valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La valuación es “el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efectos de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración”. (Chiavenato, 2005). Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la valuación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones.

La comisión Nacional de la Productividad de España define la valoración del puesto, como un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. (Morales & F.Velandia, 1999)

El proceso de valuación de puestos de trabajo es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado, debido a que permite establecer el valor de cada puesto en una organización. (Costa, Moreno, & Subias)

La valoración del puesto no se debe confundir con la evaluación de los niveles de desempeño del empleado; por un lado están las consideraciones respecto al cargo y, por el otro, las referentes a su desempeño. Esta diferencia fundamental debe quedar clara en toda la organización; con ello se facilitara la aceptación del proyecto en todos los estamentos empresariales. (Morales & F.Velandia, 1999).



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica sino dinámica, es decir, en constante actualización. Es la base del sistema de remuneración; por tanto, fuente de consulta permanente. Con ella, el trabajador se sentirá integrado, identificado y recompensado adecuadamente por su tarea. (Morales & F. Velandia, 1999)

En cuanto a la necesidad económica, la importancia de la valuación de puesto radica en que el empleo y los salarios deben ser la vía por la cual se distribuya equitativamente la riqueza. Se requiere una estructura adecuada y una política general de salarios, para realizar una efectiva administración de los mismos. (Desler, Administración de Personal, 2001)

7.2. CRITICAS DE LA VALUACION

Respecto a las principales críticas de la valoración del puesto destacan: la dificultad en la selección de los factores; la rigidez impuesta por la selección de los factores; la definición de los niveles de cada factor a partir del análisis de puestos (poca precisión en los manuales de valoración); la independencia de los técnicos responsables de la valoración; la asignación de los niveles retributivos; la complejidad de algunos procedimientos y la lentitud del proceso; el criterio distorsionante de ciertos factores sobre los niveles retributivos, como el factor de “condiciones de trabajo”, la no consideración del mercado, la valoración se hace respecto a los factores definidos con las consideraciones del pasado y no del futuro. (Costa, Moreno, & Subias)

Para llevar a cabo la valuación de puestos es necesario tener en cuenta cada una de las tareas y responsabilidades que el puesto contiene y que están contenidas en el manual de funciones y procedimientos de la organización a la que se esté realizando dicha valuación.



8. METODOS PARA LA VALUACION DE PUESTOS

Los métodos más comunes para llevar a cabo la valuación de puestos en una organización son los que a continuación se detallan.

8.1. Método de Jerarquización de Puestos: este método es el más antiguo (1909). En él los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlo en factores compensables. Mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida. Con base en lo anterior se determina el nivel de complejidad. Si bien es cierto es un método sencillo, también es el más impreciso. En él se utilizan dos técnicas básicas: (Morales & F.Velandia, 1999)

- Técnica de jerarquización ascendente-descendente.
- Técnica de comparación de parejas.

8.2. Método de Escala por Grados Predeterminados: este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización. (Morales & F.Velandia, 1999)

Su aplicación se puede implementar en dos fases:

- Elaboración del manual o escala de clasificación
 - Determinación de las categorías
 - Descripción o definición de las categorías
- Aplicación del manual de clasificación

8.3. Método de Comparación de Factores: el método de comparación de factores es una técnica analítica, ya que considera al trabajo descompuesto en atributos y detalles. Fue desarrollado por Eugene J. Benge, S.H.L. Burk y E.N. (Morales & F.Velandia, 1999)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

8.4. Método de Valuación por Puntos (de puntos por factor): este sistema ideado por Merrill R. Lott en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos. (Morales & F.Velandia, 1999)

El método permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de sus factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro. (Morales & F.Velandia, 1999)

9. METODO DE COMPARACION DE FACTORES

El método de comparación de factores es una técnica analítica, ya que considera al trabajo descompuesto en atributos y detalles. Fue desarrollado por Eugene J. Benge, S.H.L. Burk y E.N. (Morales & F.Velandia, 1999)

Este método construye una escala monetaria para cada uno de los factores compensables. Es menos difundido que el de puntos por factor; en este método los puestos de trabajo se clasifican mediante una comparación analítica de cada uno de ellos con otros puestos clave, según el grado de importancia de cada uno de los factores de análisis en que éstos han sido preliminarmente descompuestos. La importancia atribuida a cada factor se formula por medio de valores de remuneración o tarifa salario, estimados de un porcentaje del total del sueldo básico correspondiente a cada puesto clave. (Morales & F.Velandia, 1999)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

9.1. CARACTERISTICAS DEL METODO DE COMPARACION

- Se fundamenta en la remuneración de los puestos de trabajo denominados puestos clave.
- Como en todos los métodos cuantitativos, la valoración de cada puesto se efectúa basándose en la importancia y relevancia de cada uno de sus factores con respecto a cada uno de los factores en los que se han descompuesto los puestos clave.
- Los factores en los que se descomponen los puestos clave son esenciales y comunes a todos ellos.
- El repartir la remuneración de los puestos clave entre los factores que los descomponen, según su importancia, permite una escala monetaria por factor para todos los puestos de trabajo. (Morales & F.Velandia, 1999)

9.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL METODO

9.2.1. VENTAJAS DEL MÉTODO

- ✓ Es muy preciso y permite hacer un examen completo de cada puesto.
- ✓ Proporciona valores numéricos a los puestos.
- ✓ Facilita la comunicación y la aceptación. (Hernández C. L., 2010)

9.2.2. DESVENTAJAS DEL METODO

- ✓ Es muy complejo.
- ✓ No es práctico para estructuras con muchos puestos.
- ✓ No resulta económico para estructura con pocos puestos. (Hernández C. L., 2010)

9.3 PASOS DEL METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

1. Determinación y definición de los factores a utilizar: los factores deben permitir apreciar con exactitud el conjunto de características y requisitos esenciales básicos y comunes que conforman los puestos de trabajo objeto de valoración. Estos factores deben estar definidos con claridad de manera que puedan ser perfectamente entendidos sus significados, ser importantes o significativos, estar presentes en la mayoría de los puestos; adicionalmente, deben haber sido aceptados por los integrantes de la empresa y estar referidos a los requisitos mínimos del puesto y no a las cualidades que puedan poseer los titulares de los mismos. (Morales & F.Velandia, 1999)

Los factores utilizados se concentran en cinco, los cuales se atribuyen a Eugene Benge:

- a) Requisitos mentales: comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis: (Chiavenato, 2005)
 - Escolaridad indispensable.
 - Experiencia indispensable.
 - Adaptabilidad al puesto.
 - Iniciativa requerida.
 - Aptitudes requeridas.
 - b) Habilidades requeridas: se refieren a las competencias del puesto, es decir los requerimientos o bien requisitos que una persona debe tener para optar a un cargo.
 - c) Requisitos físicos: comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño
-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis: (Chiavenato, 2005)

- Esfuerzo físico.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complexión física requerida.

d) Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por: (Chiavenato, 2005)

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

e) Condiciones de trabajo: comprenden las cosas del ambiente y los alrededores en los que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes: (Chiavenato, 2005)

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo: accidentas de trabajo y enfermedades profesionales.

2. Selección de los puestos claves: es la parte más importante del proceso, ya que con base en ellos se construye la escala de valoración para todos los puestos restantes. Es



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

de gran importancia el que estos puestos de trabajo tengan una remuneración básica estimada como equitativa, sean estables en cuanto a funciones, estén definidos claramente, sean representativos de todos los niveles ocupacionales o jerárquicos, con salarios competitivos en el mercado. (Morales & F.Velandia, 1999)

3. Clasificación de los puestos clave por factor: en este punto se pide a los miembros del comité de evaluación que clasifiquen los puestos clave con base en el nivel de exigencia de los factores compensables. Este procedimiento se sustenta en las descripciones de los puestos. En general, los miembros del comité hacen su clasificación individualmente y en reunión posterior desarrollan un consenso sobre cada puesto. (Morales & F.Velandia, 1999)

Finalmente, los puestos clave se ordenan factor por factor según el nivel de importancia de cada uno de éstos dentro de cada trabajo clave, de modo que un mismo puesto de trabajo podrá ocupar distintas posiciones de orden, de nivel jerárquico o de graduación por cada uno de los factores. (Morales & F.Velandia, 1999)

Para llevar a cabo la clasificación por factor se proporciona a los miembros del comité las descripciones de los puestos clave y de los factores que han de considerar, con el objeto de cada miembro, autónomamente, proceda a ordenar los puestos claves a partir del nivel importancia o de exigencia de cada uno de los factores en dicha tarea clave. En la clasificación se toma de manera independiente cada factor para todos los puestos. (Morales & F.Velandia, 1999)

De manera adicional se entrega a cada miembro del comité un formato en el que configura en la columna denominaciones de los puestos clave a ordenar y en la fila los factores a considerar. El ordenamiento se debe efectuar seleccionando el factor, por ejemplo esfuerzo mental, y jerarquizando, de acuerdo con el contenido de la descripción del puesto. (Morales & F.Velandia, 1999)

Posteriormente, en reunión conjunta de todos los miembros, se cotejarán las clasificaciones individuales a fin de determinar del nivel de disparidad que exista entre ellos. Aclarados los motivos de las divergencias, se procede a una clasificación por consenso; de no llegarse a este se repite la jerarquización o clasificación



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

separadamente por cada uno de los miembros. Es conveniente que tales clasificaciones se puedan llevar acabo con intervalos de tiempo que permitan a los miembros del comité a ser verificaciones en el terreno con el fin de acercar conceptos. En el evento de no llegar a un acuerdo, se promedia los resultados obtenidos por los distintos calificadores. De cualquier manera se debe llegar a una clasificación única. (Morales & F.Velandia, 1999)

4. Distribución de los sueldos de los puestos claves por factores: en este paso, los miembros de comité deben de dividir el salario actual que se paga a cada uno los puestos claves distribuyéndolo entre los factores compensados. Esta operación se hace de acuerdo con las apreciaciones sobre la importancia que tiene cada factor para el puesto. (Morales & F.Velandia, 1999)

Uno de los requisitos de los puestos claves es que tengan un sueldo equitativo en el mercado. Si se tienen varios sueldos para el mismo puesto clave se procederá a determinar la media o promedio ponderado de retribuciones normales por puesto clave, eliminándose aquellas retribuciones que tienen que ver exclusivamente con la persona que ocupa el puesto ya sea por méritos o situación profesional, por ejemplo, antigüedad, incentivos, etc., y aquellas retribuciones relacionadas con trabajos suplementarios u horas extras, trabajo en dominical o festivo. Cuando existan puestos de trabajos con vinculación en jornadas parciales, todos los puestos se debe llevar a un factor común como lo es la tarifa hora. (Morales & F.Velandia, 1999)

Cuando existan varios cargos correspondientes a un solo puesto de trabajo, y los sueldos básicos de los cargos sean diferentes, se hace indispensable referenciar un solo salario representativo; este se determina multiplicando cada sueldo básico por el número de personas que lo devengan. (Morales & F.Velandia, 1999)

Luego se efectúa la sumatoria de valores parciales y este resultado se divide entre el número total de observaciones, en este caso, el número total de empleados que desempeñan el mismo puesto de trabajo. (Morales & F.Velandia, 1999)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Es de suponer que cuando se elige un puesto como clave, una de sus características es la de tener una remuneración básica calificada de equitativa; los sueldos básicos de los cargos no deben tener variaciones significativas. (Morales & F.Velandia, 1999)

El objetivo final en esta fase es tratar de responder a la siguiente pregunta: De la remuneración básica directa del puesto de trabajo, con cuanto se retribuye cada factor que lo compone. Al finalizar la operación para cada puesto clave se obtiene una clasificación definitiva de los factores, ordenados según sus correspondientes remuneraciones. La labor consiste en repartir, a juicio de los miembros del comité de valoración, la remuneración de cada puesto clave, entre sus factores, de acuerdo con el peso o importancia que cada factor tiene dentro de cada puesto clave en comparación con la importancia relativa de cada uno de los demás factores restantes. (Morales & F.Velandia, 1999)

Se podría decir que la clasificación por factor es una jerarquización vertical mientras que la distribución de sueldo por factores es una jerarquización horizontal. (Morales & F.Velandia, 1999)

Como se mencionó anteriormente para la clasificación de puestos clave por factor, cada miembro del comité asigna de forma autónoma cada cuota de la remuneración entre los factores seleccionados; posteriormente todo el comité intentara llegar a un consenso, de modo que el valor absoluto de la cuota asignada por factor debe coincidir con el rango o posición atribuidos a dicho factor dentro de la ordenación de puestos claves. De no lograr tal consenso se procede a promediar las evaluaciones. El resultado final debe ser una escala única de distribución de cuotas salariales por factor, en la que coincidan la cantidad de cuota de remuneración asignada por factor en cada puesto clave con la importancia o posición relativa que ocupa cada factor, en consecuencia, si una tarea es superior a otra se deberá otorgar una parte de cuota salarial mayor para dicho factor. (Morales & F.Velandia, 1999)

5. Comparación de los seis grupos de clasificaciones; creación de la escala de comparación de puestos: Se debe elaborar una tabla única comparando la tabla de clasificación de los puestos claves por factor y la de distribución de los sueldos de los
-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

puestos clave por factores para constatar si coincide la importancia de las cantidades de cuotas de remuneración asignadas por factor en cada tarea clave, con el puesto que ocupa dicho factor dentro de la jerarquización de puestos claves. (Morales & F.Velandia, 1999)

En caso de producirse discrepancias entre las graduaciones ordinales de cada factor, entre los diferentes puestos de trabajo y el orden de importancia de las cuotas salariales, los miembros del comité deben proceder a una nueva redistribución de tarifas salariales globales por puesto clave, solo para aquellos factores en los que se hayan producidos diferencias o desajustes, hasta conseguir la coincidencia en la clasificación. (Morales & F.Velandia, 1999)

Si las discrepancias continúan, el comité podrá prescindir del puesto como clave; el error se puede ocasionar en el hecho de haber seleccionado un trabajo poco representativo, especialmente en el aspecto salarial, o por distribución inadecuada de cuotas de sueldo globales entre los diferentes factores, o por no contar con especificaciones precisas y claras. (Morales & F.Velandia, 1999)

6. Elaboración de la escala de valoración por factores: el siguiente paso es elaborar la escala de valoración, la cual servirá para ubicar los demás puestos de trabajo en relación con cada puesto clave, para cada factor en el orden que le corresponde por tarifa salarial. (Morales & F.Velandia, 1999)

Esta es una escala común a todos los factores, que contiene en las columnas los factores y en las filas las tarifas salariales ordenadas según convenga, a fin de poder publicar todos los puestos clave y, posteriormente, todos los demás puestos de la empresa (Morales & F.Velandia, 1999).

De esta forma se podrá contar con escalas de valoración, para cada uno de los factores, que quedaran completas con los puestos clave y con los demás puestos de trabajo, una vez estos hayan sido ubicados adecuadamente en sus correspondientes posiciones por factor. (Morales & F.Velandia, 1999)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

7. Aplicación de la escala de valoración por factores: una vez elaborada la escala de valoración por factores se procede a clasificar todos los puestos restantes; se toma como referencia los puestos clave de acuerdo con el nivel de exigencia de cada factor en comparación con el correspondiente factor en los puestos clave, a fin de determinar en qué lugar o posición puede ubicarse en cada una de las escalas parciales. (Morales & F.Velandia, 1999).

A partir de la descripción de cada puesto de trabajo, se analizara el contenido a fin de determinar el grado de exigencias, factor por factor, en comparación con la importancia e intensidad del puesto clave con el que se coteja; lo anterior permite determinar la posición del puesto valorado en la escala y con ello la asignación de la tarifa salarial por factor. Dos o más puestos de trabajo podrán quedar en el mismo nivel para el mismo factor. Al sumar los valores parciales otorgados a cada uno de sus factores se tendrá el monto salarial definitivo del puesto, según su nivel de complejidad relativa (en relación con los demás puestos). (Morales & F.Velandia, 1999)

Tras el análisis de los puestos de trabajo, la ponderación de los mismos y la puntuación y consolidación final; se deberán convertir a términos monetarios los valores relativos de los trabajos. Adicionalmente es necesario considerar otros factores: unos de índole interno, por ejemplo la capacidad financiera de la organización, estableciendo así los límites de costo aceptables. O bien de índole externo, por ejemplo el nivel de salarios que prevalece en la zona o industria; las políticas, definiciones o normatividad gubernamental, entre otros factores que pudieran presentarse. (Torres, 2009)

Todas las organizaciones cuentan con sistemas de incentivos que permiten al personal motivarse y mejorar su rendimiento en la organización, siendo el dinero el aliciente principal, por ésta razón es que la valuación de puestos tiene como objetivo ayudar a remunerar a las personas de acuerdo a la jerarquización de los puestos en la estructura organizacional.



CAPITULO II

MARCO CONTEXTUAL

En el siguiente capítulo hablaremos un poco sobre la historia de la empresa anfitriona, sus principales actividades, organización, políticas y formas de compensación entre otras cosas que nos fueron de gran utilidad y soporte en la realización de nuestro trabajo de investigación.

1. MISIÓN

Somos una empresa internacional enfocada en el desarrollo de la minería metálica, orientada a generar valor para nuestros accionistas, socios estratégicos, trabajadores, comunidades y al país, respetando la legislación nacional, nuestros principios y operando dentro del marco de la minería responsable.

2. VISIÓN

Ser la empresa líder en la producción de oro en Centroamérica, siendo la mejor opción para invertir por su desempeño, crecimiento y respeto a los estándares internacionales de seguridad y medio ambiente, reconocidos como el mejor promotor y empleador de proyectos de responsabilidad social corporativo.

3. HISTORIA

TRITON MINERA S.A., ha estado activa desde 1941 y sigue operando, con un total de 520 trabajadores actualmente, de los cuales el 92 % son personas de comunidades aledañas como El Limón, Santa Pancha, La Palanca y otras, que son contratadas por contratistas, laborando en el rubro de la minera.

En el transcurso de los años las minas han sido concesionadas a diferentes dueños en su mayoría empresas extranjeras tales como: Glenrcaingold Corporation, que posteriormente fue adquirida por Halcón NegroMining Inc., y Central SunMining; a diferencia de 1980 que fue nacionalizada y operó bajo el nombre de Complejo Minero “Francisco Meza Rojas”.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Actualmente la empresa TRITON MINERA S.A., pertenece a la concesionaria B2 GOLD Corp., es una firma con base en Vancouver, Canadá, que tiene concesiones en Colombia, Costa Rica, Nicaragua y en el extremo Este de Rusia.

4. ORGANIZACION DE LA EMPRESA

La empresa cuenta con el Gerente General que es la cabeza principal de la organización seguido de las Superintendencia de Administración que contiene las áreas de Recursos Humanos y Servicios Generales; la Superintendencia de Mantenimiento que se encarga de las áreas de Planta de Generación Eléctrica, Taller Industrial, Taller Automotriz, Servicios Misceláneos y Mantenimiento de Plantel o Molinos; Asesoría Legal vela y asesora en materia de derechos y obligaciones que le competen a empresa; la Superintendencia de Almacén encargada de la compra y almacenamiento de materiales que se requieren en los procesos cotidianos de la empresa; la de Superintendencia de Seguridad Industrial y Medio Ambiente encargada de la seguridad integral y armonización con el medio ambiente; el área de Costos y Presupuestos se encarga de llevar a cabo la elaboración y control de los presupuestos; y el área de Proyectos que se encarga de las obras de construcción y acondicionamiento de toda la infraestructura.

Además la empresa también cuenta con la Gerencia de Mina que contiene Superintendencia de Molino encargada de las áreas de Laboratorio Químico y Metalúrgico, así como del procesamiento de la broza; la Superintendencia de Ingeniería se encarga de ver la forma como extraer el mineral, posterior a que la Superintendencia de Geología identifica las vetas, a su vez Geología se encarga del control de calidad del proceso productivo.

La superintendencia de Seguridad Industrial y Medio Ambiente está conformada por los siguientes puestos: Superintendente, Secretaria, Jefe de Medio Ambiente,

Asistente de Medio Ambiente, tres Supervisores de Seguridad Industrial con contratos de tiempo indefinido y un Supervisor de Seguridad Industrial de contrato de tiempo definido.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

En Tritón Minera, S.A. existen tres Sindicatos: Sindicato Independiente, Sindicato Democrático y Sindicato Pedro Roque Blandón, que surgieron a lo largo de los años para exponer y dar solución al sentir y expectativas de los trabajadores de la mina así como para interceder para crear un ambiente o escenario de buenas relaciones laborales. Cabe mencionar que estos sindicatos son agentes internos pero no estructurales de la empresa.

5. COMPENSACIONES SALARIALES

El salario promedio es de 26 mil córdobas (un mil 230 dólares), para un Jefe de Área y el más bajo es de tres mil seiscientos cincuenta y cinco córdobas (170 dólares), los salarios varían de acuerdo a una escala de desempeño laboral, es decir de acuerdo a dónde realizan su trabajoya que un empleado que labora en el subterráneo gana más que uno que labora en superficie. Los turnos para los trabajadores de la mina son de siete de la mañana a una de la tarde, que es el turno de primera, de una de la tarde a siete de la noche, que es el turno de segunda, de siete de la noche a una de la madrugada, que es el turno de tercera, y de una a siete de la mañana de nuevo, es el turno de cuarta, para cada turno existe cambio de personal.

Uno de los beneficios que se les brinda a aquellos trabajadores que son de comunidades cercanas, es el de proporcionar los servicios básicos de agua y energía, asumiendo la empresa el pago de estos, otro de los beneficios que TRITON MINERA, S.A. ofrece a sus colaboradores están relacionados con la parte integral para brindar seguridad y satisfacción a los trabajadores ya que el trabajo en mina es de un riesgo considerable, por lo que el departamento de Seguridad y Medio Ambiente surge para amortiguar, prevenir, evitar y educar a los trabajadores de cómo actuar o prevenir los accidentes o condiciones inseguras dentro del ambiente laboral de la mina, ejemplo de los beneficios que la empresa brinda a sus trabajadores son: cobertura de todos sus gastos médicos y con todos los elementos del convenio colectivo, en los que figura una pensión por la muerte de cualquiera de los empleados o accidente que los deje con discapacidad, canastas básicas, útiles escolares para sus hijos, distintas



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

capacitaciones, clases de mecánica, soldadura, mantenimiento industrial y un apoyo para la construcción de sus viviendas. Todo esto discutido bilateralmente entre los sindicatos existentes y la empresa en cuestión.

Con todos estos beneficios de manera directa e indirecta, la operación de la minera ha dinamizado la economía local y nacional, con el salario que reciben los trabajadores se generan compras tanto en la localidad como en León, y además de las rentas de todos los contratistas, de comiderías, pulperías, farmacia, en pocas palabras toda la vida económica, social y comercial en la localidad es generada por la actividad laboral de la mina.

6. POLITICAS DE TRITON MINERA

6.1. POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

B2Gold Corp. es una compañía minera de oro que reconoce que la salud y la seguridad ocupacionales son parte integral de su negocio. B2Gold considera que prácticas de salud y seguridad ocupacionales sólidas están en el mejor de los intereses de todas las partes interesadas de la compañía, y tiene un firme compromiso con una gestión superior de dichas prácticas en todas las fases de sus proyectos. La gestión eficaz de esta política se logrará al:

- Asegurar que todos los empleados y contratistas estén capacitados para comprender su responsabilidad en la salud y la seguridad bajo las políticas y procedimientos de la Compañía.
- Asegurar que todos los empleados y contratistas cuenten con ropa y equipo protectores.
- Asegurar el cumplimiento con todas las regulaciones, leyes y directrices aplicables, así como también con las mejores prácticas aceptadas.
- Establecer programas de salud y seguridad ocupacionales definidos con claridad completados con metas e índices de desempeño claramente establecidos que permitan dar seguimiento a la mejora continua.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

- Investigar las causas de los accidentes e incidentes y formular acciones preventivas y correctivas eficaces.
- Asegurar que el nivel liderazgo se responsabilice por la seguridad en todas las operaciones.
- Realizar auditorías con regularidad para monitorear el desempeño y alcanzar las mejoras trazadas.
- Reconocer y recompensar el comportamiento seguro de empleados y contratistas, y trabajar de manera proactiva con las partes interesadas con el objeto de definir las prioridades de salud y seguridad ocupacionales para la Compañía y la industria.

6.2. POLITICA AMBIENTAL

B2Gold considera la gestión ambiental responsable un componente clave en el mantenimiento de una reputación sólida como ciudadano corporativo responsable. B2Gold integra las consideraciones ambientales en todos los procesos de toma de decisiones. Como parte de nuestro compromiso ambiental corporativo, B2Gold asignará recursos suficientes para asegurar que los riesgos ambientales se gestionen de manera adecuada a través de todas las fases del desarrollo de proyectos. Además, B2Gold:

- Implementará procedimientos diseñados para medir el cumplimiento con su Política Ambiental y las directrices regulatorias aplicables;
- Monitoreará el cumplimiento ambiental de todas las operaciones e informará los resultados a la Junta Directiva como parte de los requisitos de monitoreo anuales.
- Trabajaré con las agencias regulatorias ambientales para asegurar que el desempeño de todas las operaciones se encuentre en el nivel aceptable para las autoridades regulatorias.
- Impulsará el diálogo abierto y preparará un procedimiento para dar respuesta a las inquietudes de todas las partes interesadas con respecto a los temas ambientales.
- Se asegurará de que todos sus empleados entiendan y puedan cumplir con sus responsabilidades ambientales.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

- Premiará y reconocerá comportamientos que promuevan la gestión ambiental responsable.
- Formulará estrategias de recuperación financiadas apropiadamente para sus operaciones desde la exploración hasta el cierre, y formulará planes de respuesta a emergencias para las instalaciones que utilicen sustancias potencialmente peligrosas.

Se espera que todos los empleados de B2Gold se apeguen al espíritu y la letra de esta política. Se espera que todo el personal gerencial, las subsidiarias, y los contratistas asuman responsabilidad por esta política e informen toda desviación de la misma. B2Gold se siente orgullosa de su compromiso con el medio ambiente y continuará esforzándose en mejorar su desempeño ambiental, e igualmente revisará esta política cada año.

Esta política aplica a todos los empleados, contratistas, o cualquier otra persona que visite cualquiera de nuestras instalaciones.

6.3. POLITICA DE BIODIVERSIDAD

B2Gold tiene un compromiso con la conservación de la biodiversidad y con la implementación de enfoques integrales en la planificación del uso de la tierra. Este compromiso incluye el respeto a las áreas legalmente protegidas, la identificación de áreas de operaciones que pudieran tener un impacto negativo sobre la biodiversidad, y la formulación de medidas de mitigación de impactos potenciales sobre la biodiversidad, así como estrategias de rehabilitación para áreas afectadas. Los compromisos específicos con la biodiversidad incluyen:

- Preservar los ecosistemas naturales y manejar las áreas protegidas que pudieran recibir un impacto directo o indirecto por actividades de proyectos;
- Respetar los derechos de los pueblos indígenas y el valor que asignan a los recursos naturales, y hacerlos partícipes tanto de la formulación de estrategias de gestión apropiadas en caso de impactos potenciales como de la toma de decisiones al respecto.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

- Cumplir con todas las leyes y reglamentos aplicables relacionados con la biodiversidad.
- Iniciar programas de sensibilización relacionados con la biodiversidad para los empleados.
- Conservar la biodiversidad evitando la destrucción del hábitat y explorar todas las estrategias de mitigación cuando la pérdida de hábitat sea inevitable.
- Llevar a cabo una evaluación de impactos y gestión de riesgos cuando las situaciones indiquen un potencial impacto sobre la biodiversidad.
- Consultar con las partes interesadas pertinentes sobre asuntos de biodiversidad.
- Entender y manejar los impactos directos e indirectos sobre la biodiversidad.
- Formular una estrategia de recuperación y cierre que incluya un componente de biodiversidad para todas las áreas de impacto.

Tritón reconoce que la minería tiene el potencial de producir impactos significativos sobre la biodiversidad, y por ello la conservación de la misma goza de un fuerte apoyo de parte de la alta gerencia de la compañía. A través de la puesta en práctica de esta política y otros requisitos específicos al sitio, la gerencia muestra su compromiso con la evaluación continua y la mitigación de los potenciales impactos sobre la biodiversidad.

7. DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE (SIMA)

7.1. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO

El departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente está conformada por los siguientes puestos: Superintendente, Secretaria, Jefe de Medio Ambiente, Asistente de Medio Ambiente, tres Supervisores de Seguridad Industrial permanentes y un Supervisor de Seguridad Industrial temporal.

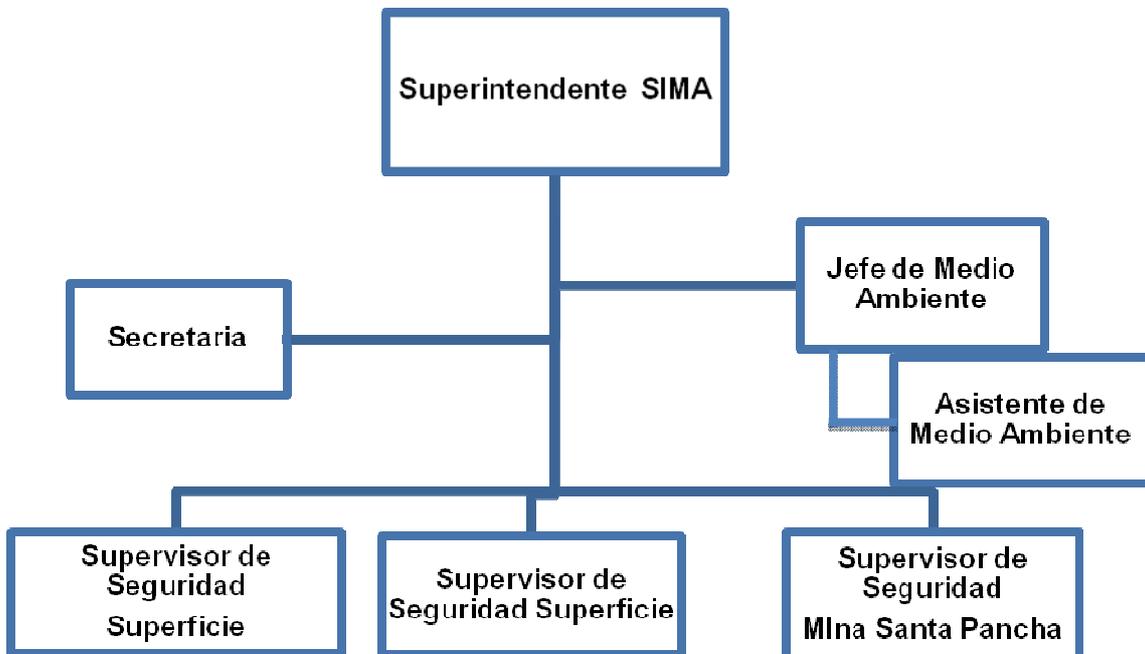
El departamento de Seguridad y Medio Ambiente es el pilar principal dentro de Mina El Limón, ya que capacita y brinda a los trabajadores del día a día, así como a las visitas los elementos necesarios de seguridad y protección para desempeñarse con eficiencia dentro de la mina, el departamento les ofrece a los trabajadores según sea el área de trabajo la vestimenta, botas con cubo de acero, lentes de protección para los ojos,



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

taponés para minimizar el impacto del ruido en los oídos, así como orejeras, cascos de protección y en especial las normas de seguridad para prevenir y de esta manera evitar accidentes con consecuencias irremediables tanto para los trabajadores como para la empresa, las normas de seguridad son lo primordial en la compañía, toda persona ya sea visita o trabajador antes de entrar a la mina o la empresa tiene que pasar por una charla de inducción, que vienen siendo una de las principales políticas y normativas de la empresa y en especial del departamento de Seguridad y medio ambiente, dicha charla es elaborada y expuesta por el personal que labora en este departamento.

7.1.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO



7.2. FUNCION DE SIMA

La función principal de SIMA es el de proporcionar un ambiente seguro de trabajo de tal manera que el trabajador haga suya todas y cada una de las normas de seguridad, un medio innovador para lograr la eficiencia de este departamento y que resulta innovador



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

en materia de seguridad es que el departamento ha institucionalizado charlas de seguridad dos veces por semana en cada área de trabajo así como listas de chequeos diarios y sistema de seguridad en sus respectivos carnet, cuentan con brigadas contra incendio, de rescate y primeros auxilios porque manipulan a diario explosivos, maquinarias pesadas y energía de alto voltaje. Por lo que el departamento se ha convertido con el paso del tiempo en una necesidad organizacional dentro de la mina.

La auto seguridad en el trabajo es un elemento fundamental, ya que parte de las políticas de seguridad industrial y medio ambiente que tiene la empresa es brindar una charla de inducción para todas aquellas personas que la visiten así como de los trabajadores temporales y permanentes antes de su ingreso e inicio de operaciones.

7.3. PUESTOS DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y MEDIO AMBIENTE (SIMA)

7.3.1. Superintendente de SIMA

Responsabilidades: es responsable de la planificación, supervisión, coordinación, evaluación e implementación de las políticas, procedimiento, normas y programas que aseguren buenas condiciones en los puestos de trabajo de la empresa.

Funciones:

- ✓ Asesorar en materia de seguridad desde el punto de vista legal y técnico.
- ✓ Recomendar mejores técnicas de seguridad para desarrollar un trabajo seguro.
- ✓ Capacitar en materia de higiene y seguridad recomendando técnicas para un trabajo seguro.
- ✓ Inspeccionar las áreas de trabajo.
- ✓ Velar por el uso correcto del equipo de protección personal.

7.3.2. Jefe de Seguridad Industrial y Medio Ambiente

Responsabilidades: es el responsable de coordinar los planes de entrenamiento, inspecciones, auditorias y elaboración de reporte para la evaluación de los planes y de seguridad de la compañía.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Funciones:

- ✓ Coordinar y controlar las actividades de los supervisores de seguridad industrial de las centrales.
- ✓ Coordinar con la administración de la empresa la realización del programa de capacitación y entrenamiento del personal de acuerdo a necesidades de la empresa.
- ✓ Elaboración y actualización de planes de emergencia y contingencia de las centrales de la empresa.
- ✓ Solicitar a la administración central los requerimientos del área de seguridad industrial.
- ✓ Revisar y aprobar los procedimientos de seguridad relacionados con la operación y mantenimiento de las centrales.

7.3.3. Secretaria de SIMA

Responsabilidades: es la responsable de organizar, procesar y generar la información necesaria tanto para la realización de planes, programas y proyectos como para facilitarle a su superior la debida información para cumplir los objetivos del departamento.

Funciones:

- ✓ Recibir, enviar y controlar la correspondencia interna y externa.
- ✓ Programar la agenda de las actividades del superintendente de SIMA.
- ✓ Programación de suministros de materiales y equipos de oficina mensualmente.
- ✓ Organizar y mantener actualizado el archivo general del departamento SIMA.
- ✓ Remitir la correspondencia recibida en tiempo y forma.

7.3.4. Supervisor de Seguridad Industrial y Medio Ambiente

Responsabilidades: es responsable de supervisar, evaluar y controlar el cumplimiento de los diferentes programas de prevención de riesgos orientados a la preservación de la salud y seguridad de los trabajadores de la empresa.

Funciones:

- ✓ Controlar diariamente el estado de uso y conservación de los extinguidores contra incendios, informar al jefe inmediato sobre el estado de los mismos.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

- ✓ Vigila y garantiza la obligatoriedad del uso de los equipos de protección de parte de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Evalúa, sustituye e informa sobre el estado de equipo de protección de seguridad industrial, y recomienda al jefe inmediato acerca del equipo de protección personal más idóneo a la actividad.
- ✓ Apoyar a los supervisores de turno en la colocación de rótulos con señales de seguridad y asegurar su buena conservación.
- ✓ Reportar a los supervisores de turno casos de maquinaria y equipos sin resguardo de protección y asegurar su debida colocación.



DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se hablara sobre la metodología utilizada en nuestro estudio, así como los instrumentos de recolección de datos, procesamiento y fuentes de la información, y las variables principales contenidas en el mismo. Nuestro estudio se realizará a través del método de comparación de factores, el cual nos permite hacer comparaciones entre los puestos, es una técnica fácil de comprender y su aplicación no es muy compleja, porque nos da una visión general e integral de las características más relevantes de los puestos valuados.

❖ TIPO DE ESTUDIO:

Descriptiva y de corte transversal; porque se describen las tareas, responsabilidades y funciones que realizan los trabajadores de los puestos en estudio; y de corte transversal porque el estudio se realizará en un determinado periodo de tiempo.

❖ AREA DE ESTUDIO:

El área de estudio es el departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente (SIMA) de la empresa Canadiense Tritón Minera S, A ubicada en la Mina El Limón jurisdicción del departamento de León.

❖ POBLACION:

La población en estudio son los trabajadores que se desempeñan en el departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente (SIMA).

❖ MUESTRA:

La muestra en estudio son los seis trabajadores que se desempeñan en el departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente (SIMA), es decir se trabajó con la totalidad de la población que son seis trabajadores de los cuales tres de ellos desempeñan el mismo cargo.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

❖ VARIABLE DEPENDIENTE:

Resultados en función de la aplicación del Método de Comparación de Factores.

❖ VARIABLE INDEPENDIENTE:

La información utilizada para realizar el estudio

❖ METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS:

Para este estudio utilizaremos tres métodos; el análisis documental, la observación y el cuestionario, éste compuesto por preguntas abiertas y cerradas con la finalidad de obtener la información requerida, dicha guía de preguntas contemplan variables consideradas de acuerdo con los objetivos planteados.

❖ CRITERIOS DE INCLUSION

- Los trabajadores del departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente (SIMA).
- Trabajadores de SIMA que pertenecen a la planilla general.

❖ CRITERIOS DE EXCLUSION

- Todos los demás departamentos de la Tritón Minera S.A.

❖ FUENTES DE INFORMACION

Primaria: es la información que brindaron los encuestados de manera directa.

Secundaria: se utilizó los libros de recursos humanos, sueldos y salarios entre otros, información general tanto del departamento como general brindada por la empresa;



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

documentos de tesis publicadas en google académico y redalyc (Sistema de Información Científica, red de revistas científicas de américa latina, el caribe, España y Portugal).





UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

❖ PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION:

Una vez obtenida la información, ésta se procesó por los siguientes programas: SPSS, PowerPoint, Excel y Word. Los resultados se presentaron en cuadros y gráficos según el porcentaje de los casos, para dar cumplimiento a los objetivos del estudio.

❖ COMPROMISOS ETICOS:

Durante esta investigación la información que se generó fue manejada con el sigilo necesario, dando confiabilidad a la fuente que brindó la información.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

| VARIABLE | DEFINICION | VARIABLES CONTENIDAS EN EL MARCO TEORICO DIMENSIONES | INDICADOR |
|---|---|---|---|
| Valuación de puestos de trabajo. | Técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación, en virtud del cual es posible mejorar la asignación de sueldos y salarios dentro de la organización. (Chiavenato, 2005) (Haese, | Requisitos mentales | <ul style="list-style-type: none"> • Educación necesaria. • Experiencia necesaria. • Iniciativa necesaria. • Aptitudes necesarias. |
| | | Requisitos físicos | <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico necesario. • Concentración visual necesaria. • Complejión física necesaria. |
| | | Habilidades requeridas | <ul style="list-style-type: none"> • Información confidencial. • Supervisión de personal. • Dinero títulos y documentos. • Seguro a terceros. |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

| | | | |
|--|-------|------------------------|---|
| | 1998) | Condiciones de trabajo | <ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo.• Riesgo de trabajo (accidentes y enfermedades profesionales). |
|--|-------|------------------------|---|



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

| | | | |
|------------------|---|-----------------|---|
| Funciones | Una función se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido. | Lo que se hace | <ul style="list-style-type: none"> • Atribuciones • Tareas ejecutadas |
| | | Cuándo se hace | <ul style="list-style-type: none"> • Diariamente • Semanalmente • Mensualmente • Anualmente • Esporádicamente |
| | | Cómo se hace | <ul style="list-style-type: none"> • Personas supervisadas • Máquinas o equipos utilizados • Materiales empleados • Datos o información empleados |
| | | Dónde se hace | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo • Actividad estática o en movimiento • De pie o sentado |
| | | Por qué se hace | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del puesto |



ANALISIS DE RESULTADOS

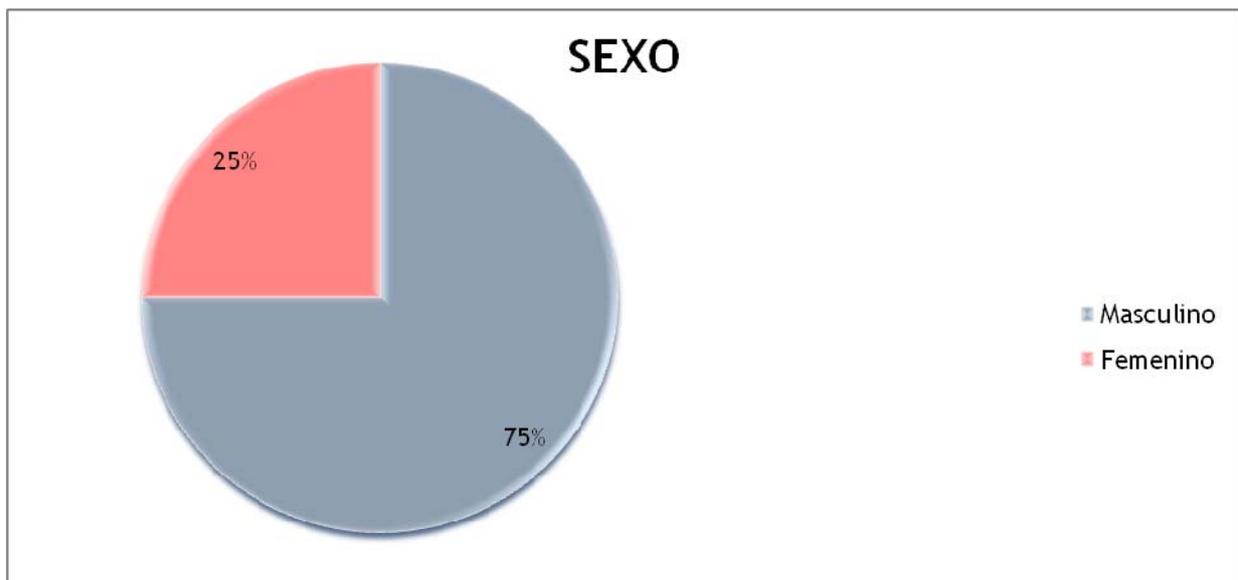


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Una vez aplicado el cuestionario en la Empresa TRITON MINERA S.A., y posteriormente haber procesado los datos se obtuvieron los siguientes resultados.

Grafica #1

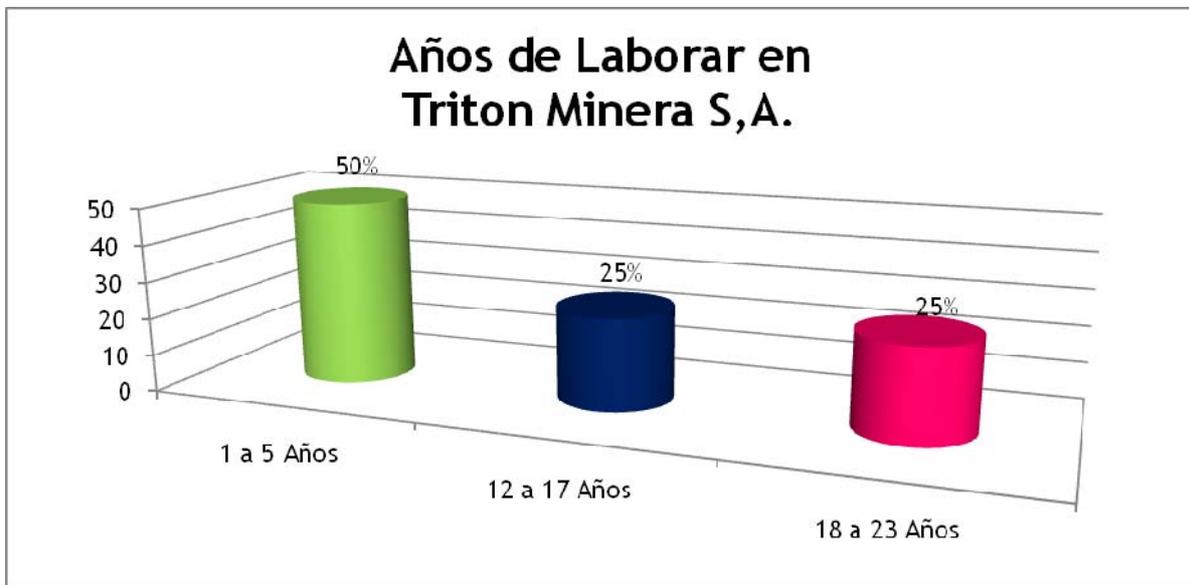
En nuestro estudio pudimos constatar a través de la observación directa que la mayoría de los encuestados fueron del sexo masculino representando el 75% de la población, y el porcentaje restante, es decir el 25% fueron del sexo femenino.





Grafica # 2

Recibiendo de la empresa TRITON MINERA S.A., la estabilidad laboral que la mayoría de las empresas no brindan a sus trabajadores, se visualizó que en nuestros encuestados un 50% que representan 2 personas tienen de 1 a 5 años de laborar en la empresa TRITON MINERA S.A., el porcentaje restante representan 2 personas que tienen aproximadamente de 12 a 17 años y de 18 a 23 años de laborar en la misma empresa con 25% respectivamente.

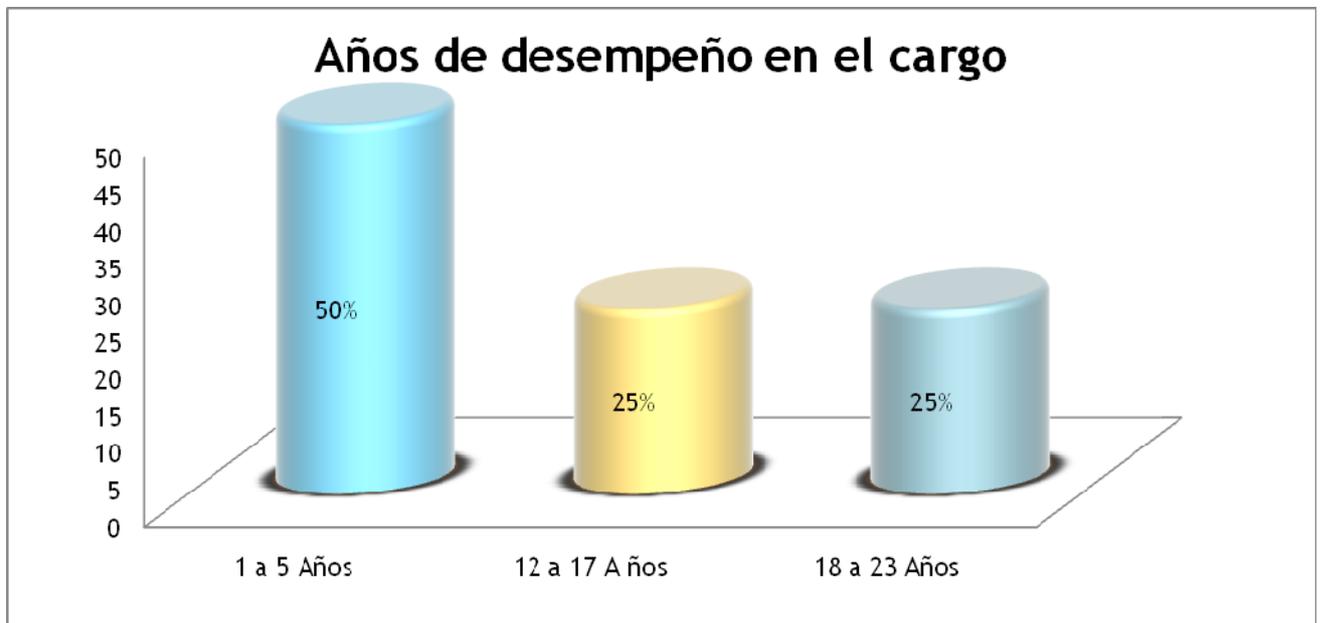




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Grafica # 3

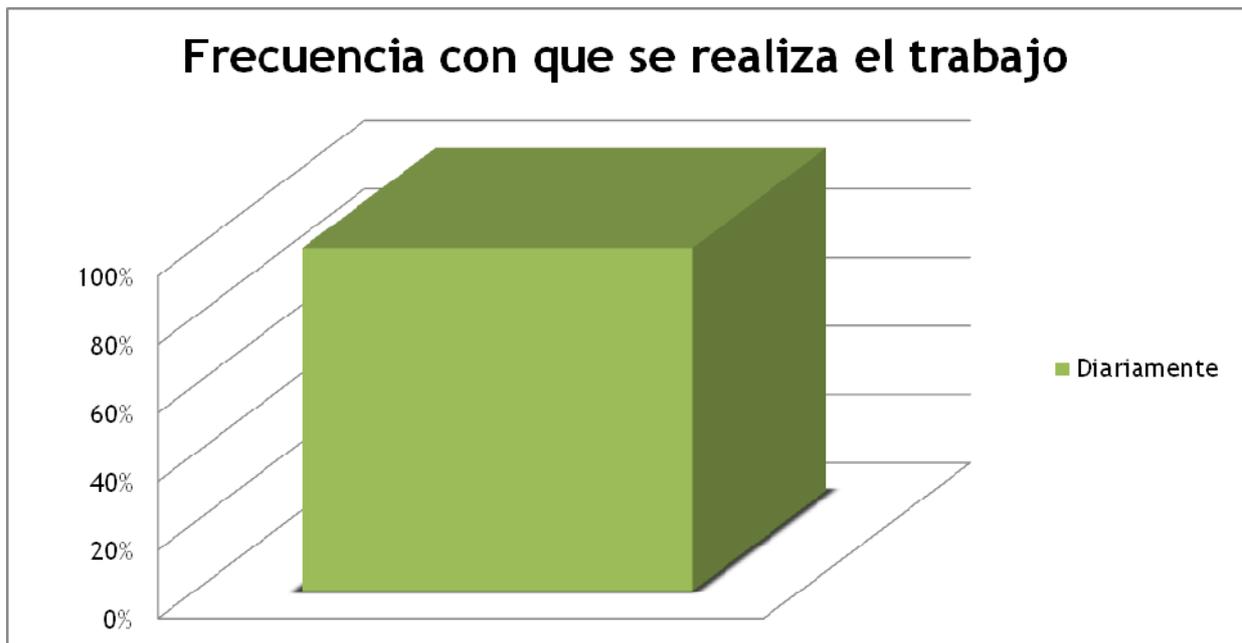
El departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente (SIMA) tiene más de 20 años de funcionar y brindar seguridad a los que laboran en el mismo; el departamento ofrece confiabilidad tanto que el 50% de los trabajadores, es decir 2 personas tienen de 2 a 5 años de trabajar en la empresa desempeñando las tareas y obligaciones que su cargo exige; en comparación con el 25% que tienen entre 12 a 17 años y 18 a 23 años respectivamente.





Grafica # 4

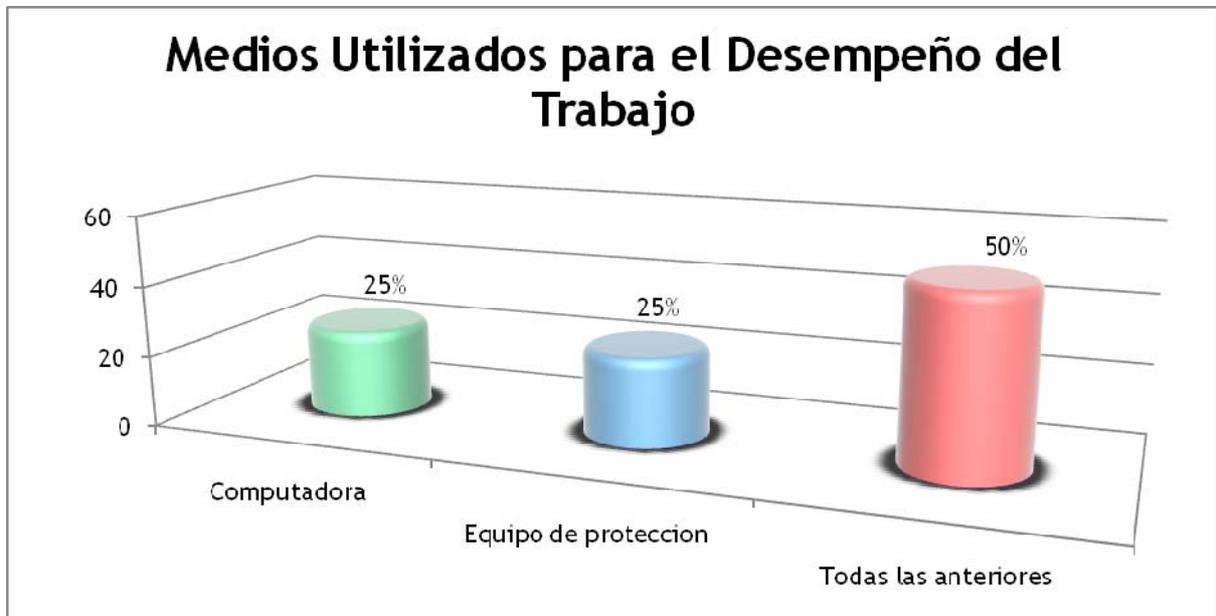
Dado los resultados de la valuación realizada a los puestos del departamento SIMA, todos, es decir el 100% de los trabajadores que representan a los seis cargos realizan diariamente sus actividades.





Grafica # 5

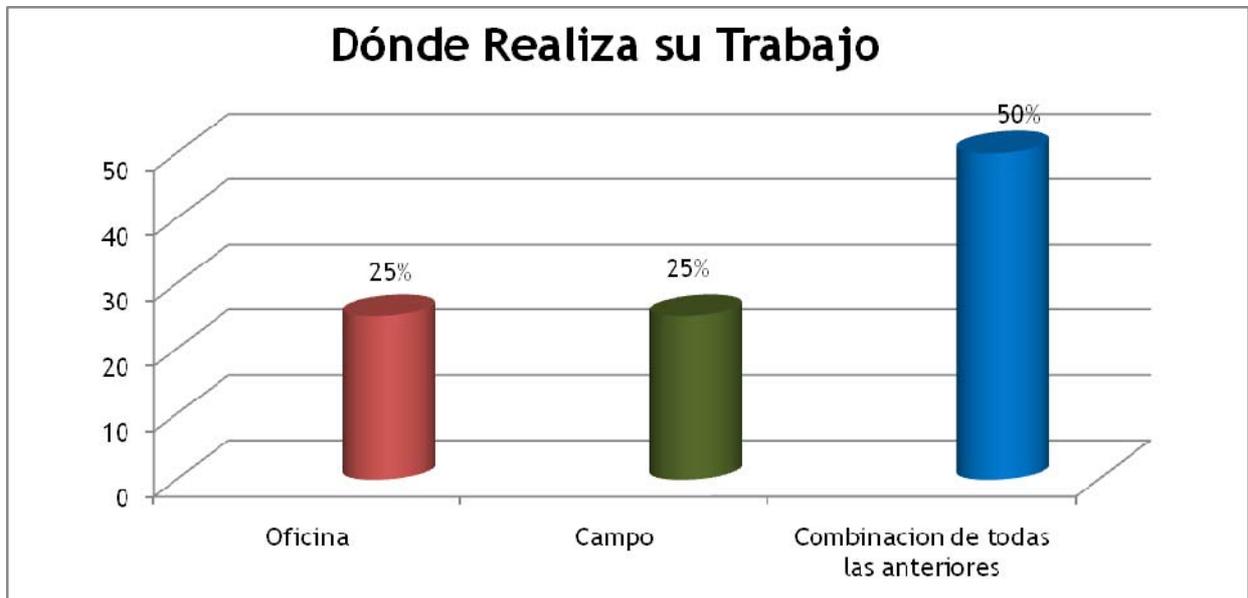
Una persona para desempeñar su trabajo necesita de diversos medios para desempeñarlo y fue a través de la observación directa que verificamos que los puestos de SIMA cuentan con herramientas básicas para la realización de las responsabilidades y tareas. Siendo las computadoras y los equipos de protección los medios más utilizados con un porcentaje de 50%, es decir 25% de manera equitativa.





Grafica # 6

Para poder realizar confiablemente una valuación es necesario tener en cuenta el análisis de puestos que consiste en determinar cuándo, dónde, porqué y con qué frecuencia una persona realiza su trabajo, por esta razón es que el 50% de las personas en el estudio realizan su trabajo en las oficinas y el campo alternadamente mientras que el 25% lo realiza en la oficina o el campo de manera respectiva.

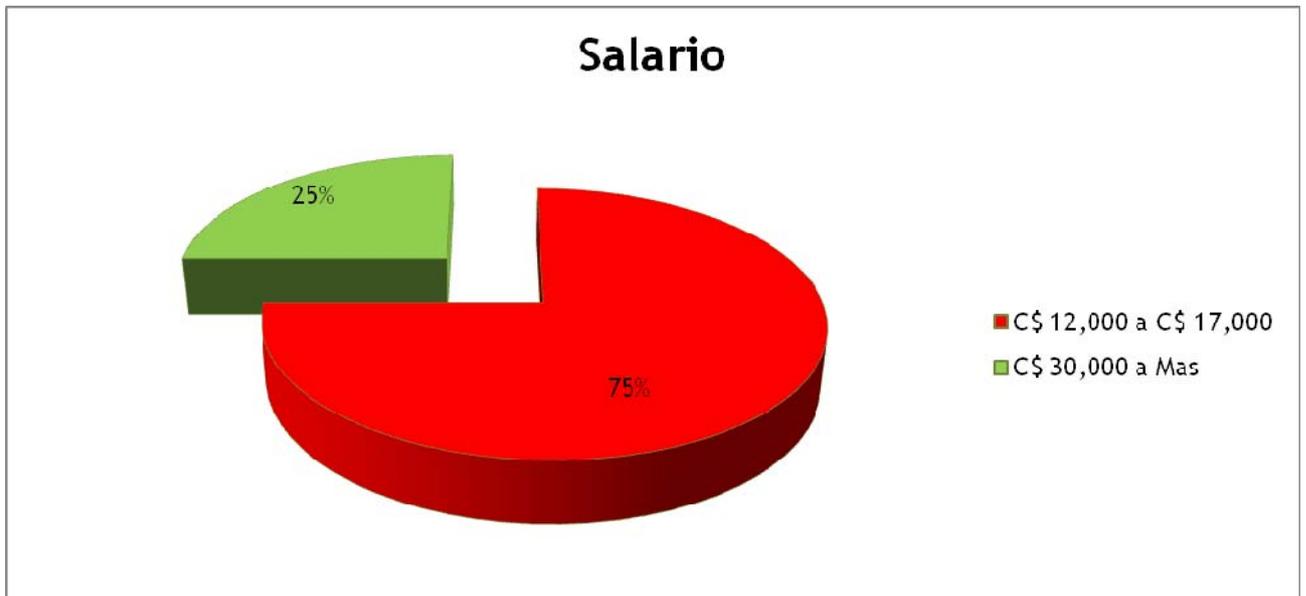




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Grafica # 7

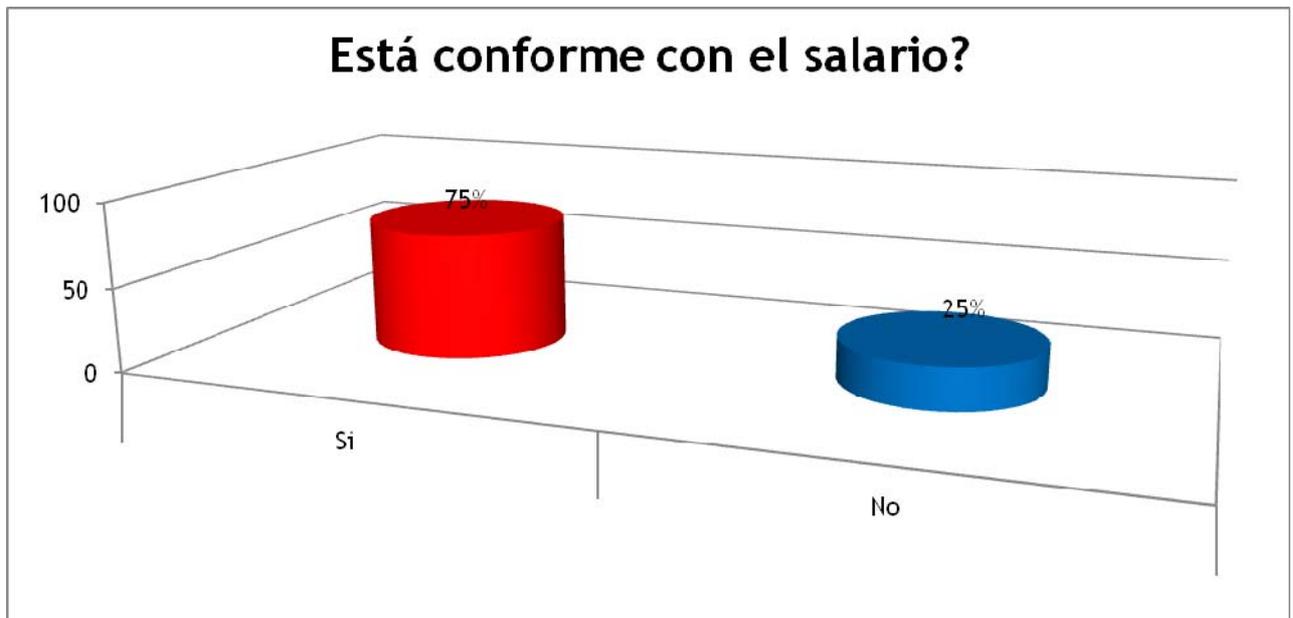
El establecimiento de los salarios con incentivos resulta indispensable en toda empresa bien organizada, si se quiere obtener el debidorendimiento de su personal, ésta debe mantener la satisfacción del trabajador otorgando salarios atractivos. La siguiente gráfica representa el salario, el cual oscila entre C\$ 12,000 a C\$ 17,000 córdobas y del que tan solo el 75% de los trabajadores que devengan el mismo; en comparación del 25% que obtiene un salario de C\$ 30,000 córdobas o superior a éste. Lo que indica que en su mayoría el personal se encuentra satisfecho.





Grafica# 8

En nuestra investigación se refleja que para ser remunerado justamente se deben tener ciertos requisitos, o dicho de otra manera ésta persona debe poseer responsabilidades, iniciativa, trabajar bajo presión, en equipo, etc. El estudio reveló que la mayoría de los trabajadores el 75% de los encuestados están de acuerdo con el salario pues estos cumplen con las especificaciones que exige el puesto para ser remunerado, en cambio un 25% se encuentra insatisfecho, cabe destacar que esta persona devenga un salario por encima de las habilidades que otorga al puesto.

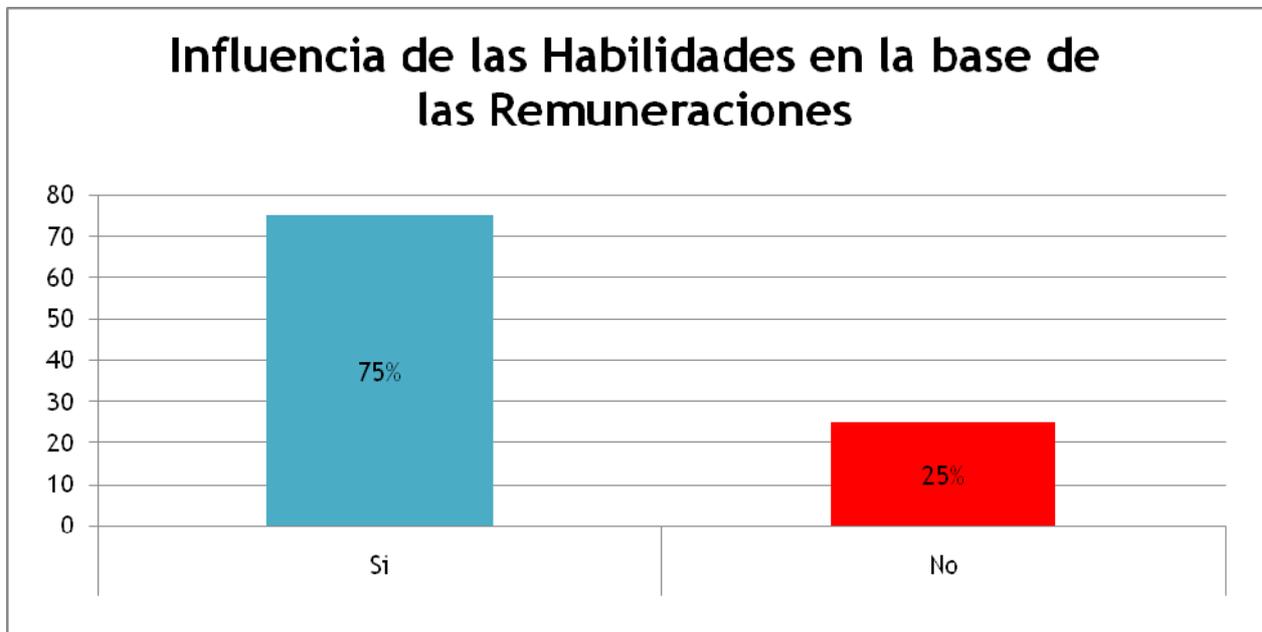




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Grafica # 9

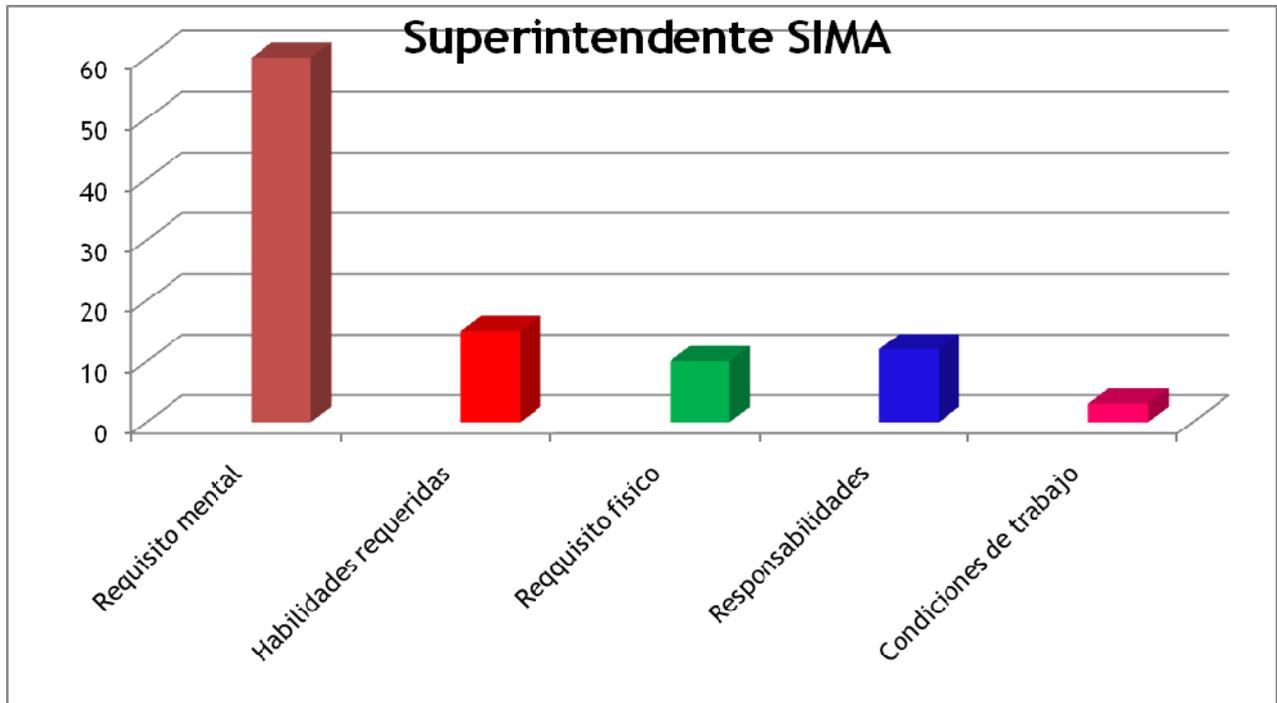
El método de comparación de factores proporciona cinco elementos a tomar en cuenta al momento de remunerar, los elementos indican por separado cada una de las habilidades y requerimientos que se necesitan a la hora de ocupar un puesto y llevarlo a cabo. La grafica constata que las habilidades de los trabajadores del departamento SIMA influyen al momento de ser remunerado (75%) en cambio aquellas personas que carecen de algunas de estas habilidades (25%) indica que no.





Grafica# 10

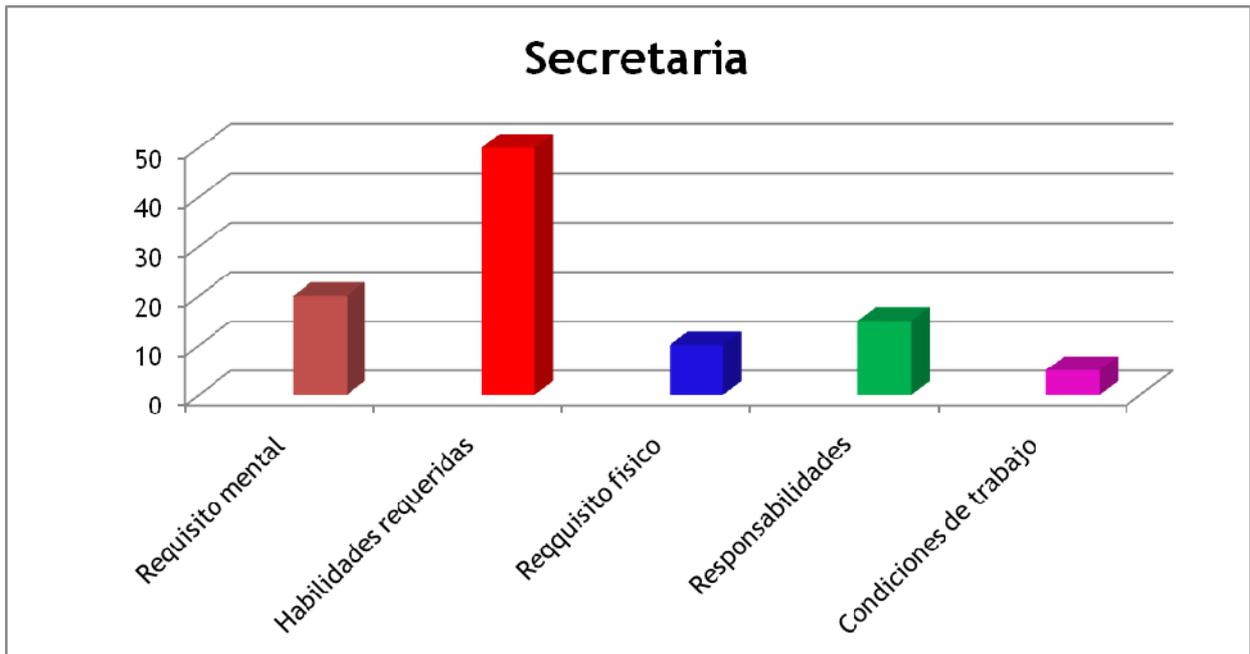
Uno de los requisitos, quizá el más importante como es el requisito mental, el cual consiste en comprender las exigencias del puesto, es decir los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Para el cargo ocupado por el superintendente de SIMA le es de importancia, el requisito mencionado anteriormente, seguido de las habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidad y por ultimo las condiciones de trabajo.





Grafica# 11

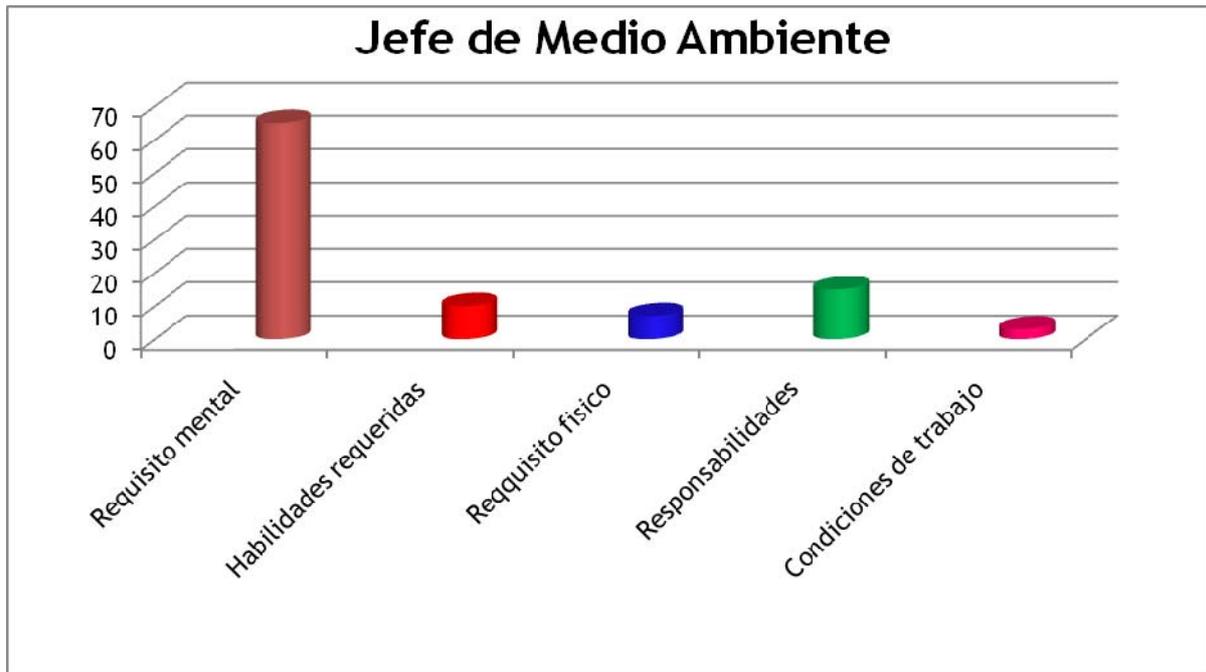
Para la secretaria también del mismo departamento, es de mayor importancia las habilidades requeridas, luego del requisito mental, la responsabilidad, el requisito físico y por ultimo las condiciones de trabajo.





Grafica #12

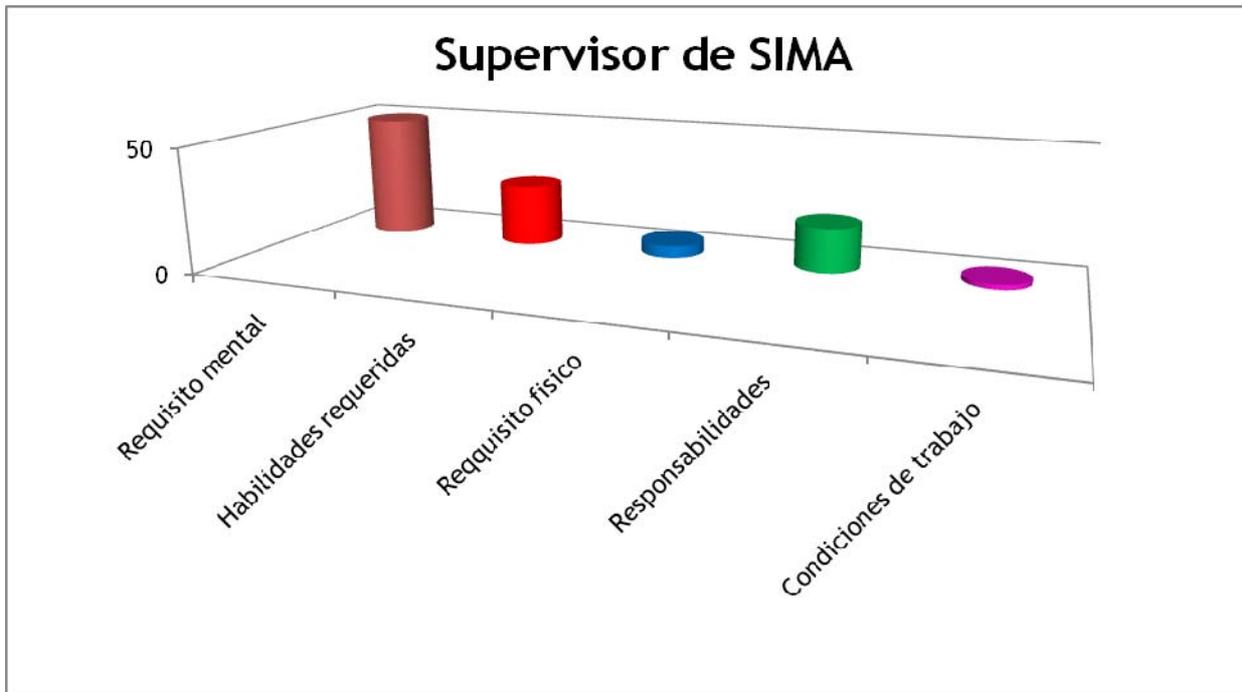
En el cargo del jefe de Medio Ambiente lo que él considera más importante es el requisito mental, seguido de la responsabilidad, habilidades requeridas, el requisito físico y las condiciones de trabajo en última instancia.





Grafica# 13

Para el supervisor de SIMA el requisito más importante es el mental, seguido de las habilidades requeridas, la responsabilidad, el requisito físico y las condiciones de trabajo.





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

CONTENIDO DEL PUESTO

| NOMBRE DEL PUESTO | LO QUE SE HACE | CUANDO SE HACE | COMO SE HACE | DONDE SE HACE | PORQUE SE HACE |
|--------------------------|---|-----------------------|---|---|---|
| Superintendente | Planifica, supervisa, coordina, evalúa e implementa políticas, normas y programas de seguridad industrial. | Diariamente | Desarrolla su actividad con la ayuda de su laptop, internet, salas y equipos de protección. | Lo realiza en la empresa Tritón Minera S.A. principalmente se encuentra en el departamento SIMA y en las minas. | Realiza su trabajo con el fin de asegurar buenas condiciones de trabajo a los trabajadores de la empresa. |
| Jefe de SIMA | Coordina los planes de entrenamiento, inspecciones, auditorias y elabora los reportes para la evaluación de los planes y seguridad de la empresa. | Diariamente | Desarrolla su actividad haciendo uso de computadora, internet y equipos de protección. | Lo realiza en la empresa Tritón Minera S.A. principalmente en el departamento SIMA. | Con el fin de mejorar la confiabilidad, disponibilidad y mantenimiento de los equipos del sistema contra incendios de la empresa. |
| | Organiza, procesa y | | Desarrolla la actividad | Realiza su trabajo en el | Con el fin de ayudar a su |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

| | | | | | |
|--------------------|--|-------------|---|--|---|
| Secretaria | genera la información necesaria para facilitarle a su superior la debida información. | Diariamente | haciendo uso de computadora y teléfono. | departamento sima de la empresa Tritón Minera S.A. | superior a cumplir los objetivos del departamento . |
| Supervisor de SIMA | supervisar, evaluar y controlar el cumplimiento de los diferentes programas de prevención de riesgos | Diariamente | Desarrolla su trabajo haciendo uso de cámara digital, computadora , vehículo y material de estudio. | Lo realiza en las minas y en el departamento SIMA de la empresa Tritón Minera S.A. | Con el fin de preservar la salud y seguridad de los trabajadores de la empresa. |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

DESARROLLO DEL MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES EN LA EMPRESA TRITÓN MINERA S, A

1. **Elección de los factores de valuación.**
 - A. Requisitos mentales.
 - B. Habilidades requeridas.
 - C. Requisitos físicos.
 - D. Responsabilidad.
 - E. Condiciones de trabajo.

2. **Definición de cada uno de los factores de valuación.**

3. **Elección de los puestos de referencia.**
 - A. Superintendente SIMA
 - B. Secretaria de SIMA
 - C. Jefe de Medio Ambiente
 - D. Supervisor SIMA

4. **Ordenamiento de los factores de valuación.(Jerarquización de factores en los puestos de referencia)**

| Forma de jerarquización de los factores | Superintendente SIMA | Secretaria SIMA | Jefe de Medio Ambiente | Supervisor SIMA |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1 | Requisitos mentales | Habilidades requeridas | Requisitos mentales | Requisitos mentales |
| 2 | Habilidades requeridas | Responsabilidad | Responsabilidad | Habilidades requeridas |
| 3 | Responsabilidad | Requisitos mentales | Habilidades requeridas | Responsabilidad |
| 4 | Requisitos físicos | Requisitos físicos | Requisitos físicos | Requisitos físicos |
| 5 | Condiciones de trabajo | Condiciones de trabajo | Condiciones de trabajo | Condiciones de trabajo |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

5. Valuación de los factores en los puestos de referencia

Cabe señalar que el Superintendente de SIMA devenga un salario de C\$ 47,000. La secretaria de SIMA C\$13,542. EL jefe de Medio Ambiente C\$25,850. El supervisor de SIMA C\$21,150, para atribuirle valor a cada requisito se utilizó la Progresión Aritmética que plantea Chiavenato.

♦ Matriz de valuación de factores en los puestos de referencia

| Factores de valuación | Superintendente SIMA | Secretaria SIMA | Jefe de Medio Ambiente | Supervisor SIMA |
|------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| Requisitos mentales | C\$15,665.1 | C\$2,708.4 | C\$8,615.80 | C\$7,049.29 |
| Habilidades requeridas | C\$12,534.9 | C\$4,513.54 | C\$5,170.00 | C\$5,640.71 |
| Requisitos físicos | C\$3,134.9 | C\$1,805.14 | C\$3,445.81 | C\$2,819.00 |
| Responsabilidad | C\$6,265.1 | C\$3,611.65 | C\$6,894.19 | C\$4,230.00 |
| Condiciones de trabajo | C\$9,400 | C\$903.25 | C\$1,724.19 | C\$1,410.71 |
| TOTAL | C\$47,000.00 | C\$13,542.00 | C\$25,850.00 | C\$21,150.00 |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

6. Creación de la matriz de la matriz de ordenamiento:

◆ Matriz de jerarquización de factores

| Forma de jerarquización | Requisitos mentales | Habilidades requeridas | Requisitos físicos | Responsabilidades | Condiciones de trabajo |
|-------------------------|---|--|--|--|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">• Superintendente.• Jefe M.A• Supervisor. | <ul style="list-style-type: none">• Secretaria. | | | |
| 2 | | <ul style="list-style-type: none">• Superintendente.• Supervisor. | | <ul style="list-style-type: none">• Secretaria.• Jefe M.A. | |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">• Secretaria. | <ul style="list-style-type: none">• Jefe M.A. | | <ul style="list-style-type: none">• Superintendente.• Supervisor. | |
| 4 | | | <ul style="list-style-type: none">• Secretaria.• Supervisor.• Jefe M.A | | <ul style="list-style-type: none">• Superintendente. |
| 5 | | | <ul style="list-style-type: none">• Superintendente. | | <ul style="list-style-type: none">• Secretaria• Supervisor• Jefe M.A |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

♦ Matriz de jerarquización y valuación de factores.

| Forma de jerarquización | Requisitos mentales | Habilidades requeridas | Requisitos físicos | Responsabilidades | Condiciones de trabajo |
|-------------------------|---|---|--|--|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> Superintendente C\$ 15,665.1 Jefe M.A C\$ 8,615.8 Supervisor C\$ 7,049.29 | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria C\$ 4,513.54 | | | |
| 2 | | <ul style="list-style-type: none"> Superintendente C\$ 12,534.9 Supervisor C\$ 5,640.71 | | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria. C\$ 3,611.65 Jefe M.A. C\$ 6,894.19 | |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria C\$ 2,708.4 | <ul style="list-style-type: none"> Jefe M.A. C\$ 5,170.00 | | <ul style="list-style-type: none"> Superintendente C\$ 9,400 Supervisor C\$ 4,230.00 | |
| 4 | | | <ul style="list-style-type: none"> Secretaria | | <ul style="list-style-type: none"> Superintendente. |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

| | | | | | |
|---|--|--|-------------------|--|------------------------------|
| | | | C\$ 1,805.14 | | C\$ 3,134.9 |
| | | | • Supervisor | | |
| | | | C\$ 2,819.29 | | |
| | | | • Jefe M.A | | |
| | | | C\$ 3,445.81 | | |
| 5 | | | • Superintendente | | • Secretaria |
| | | | C\$ 6,265.1 | | C\$ 903.25 |
| | | | | | • Supervisor C\$ 1,410.71 |
| | | | | | • Jefe M.A |
| | | | | | C\$ 1,724.19 |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

7. Escala comparativa de puestos.

| Valores en C\$ | Requisitos mentales | Habilidades requeridas | Requisitos físicos | Responsabilidad | Condiciones de trabajo. |
|----------------|---------------------|------------------------|--------------------|-----------------|-------------------------|
| 903.25 | | | | | Secretaria |
| 1,410.71 | | | | | Supervisor |
| 1,724.19 | | | | | Jefe M.A |
| 1,805.14 | | | Secretaria | | |
| 2,819.29 | | | Supervisor | | |
| 2,708.4 | Secretaria | | | | |
| 3,134.9 | | | | | Superintendente |
| 3,611.65 | | | | Secretaria | |
| 3,445.81 | | | Jefe M.A | | |
| 4,230.00 | | | | Supervisor | |
| 4,513.54 | | Secretaria | | | |
| 5,170.00 | | Jefe M.A | | | |
| 5,640.71 | | Supervisor | | | |
| 6,265.1 | | | Superintendente | | |
| 6,894.19 | | | | Jefe M.A | |
| 7,049.29 | Supervisor | | | | |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

| | | | | | |
|----------|-----------------|-----------------|--|-----------------|--|
| 8,615.8 | Jefe M.A | | | | |
| 9,400.00 | | | | Superintendente | |
| 12,534.9 | | Superintendente | | | |
| 15,665.1 | superintendente | | | | |

CONCLUSION

Al profundizar sobre los diferentes conceptos de la valuación llegamos a la conclusión que las empresas deben establecer un sistema de valuación bien definido, que se ajuste a sus necesidades permitiéndole identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e importancia dentro de la organización y de esta manera remunerar justamente a sus trabajadores, logrando así mayor productividad para la empresa y un mejor desempeño de los mismos. Al analizar los puestos en estudio pudimos constatar que la mayoría de estos cuentan con una remuneración justa de acuerdo a las funciones que desempeñan, sin embargo existe un puesto que se encuentra sobrevaluado ya que su ocupante no cuenta con las habilidades necesarias para ocuparlo; consideramos que el salario de este puesto debe quedar congelado hasta que la persona cuente con las habilidades que el puesto requiere.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Al determinar el grado de importancia de las tareas requeridas en los puestos de trabajo se verificó que la mayoría necesita de los requisitos mentales para hacer cumplir las funciones que su puesto exige, no obviando los demás requisitos.

Por ello es importante que las empresas diseñen e implementen sistemas de valuaciones de puestos y cuenten con un asesor para su adecuada implementación. La cual debe ser revisada anualmente con el fin de no caer en el riesgo de presentar resultados que no reflejen la realidad de la organización.

BIBLIOGRAFIA

1. Roberto Hernández sampieri, metodología de la investigación. V edición
2. (primero de febrero de 1945). EL SALARIO. En *CODIGO DEL TRABAJO*.
3. tu salario. (MARTes 22 de MAYO de 2012). *LA PRENSA*.
4. Álvarez García, R. D., García Monsalve, K. I., & Borraez Álvarez, A. (26 de Septiembre de 2006). *redalyc*. Recuperado el jueves 31 de Mayo de 2012
5. Arias Montoya, L., Portilla, L. M., & Castaño. (septiembre de 2008). *redalyc*. Recuperado el miercoles de mayo de 2012
6. Chang, V. M. (25 de Agosto de 1998). *google academico*. Recuperado el martes 22 de mayo de 2012, de <http://www.tesis.ufm.edu.gt>.
7. Chiavenato, I. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. mexico: mc graw hill.
8. Costa, C. M., Moreno, A. C., & Subias, A. C. (s.f.). *evolucion de las tecnicas de valoracion de puestos trabajo para adaptarse a los nuevos requerimientos del*



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

- diseño organizativo*. Recuperado el Miercoles 16 de MAYO de 2012, de REDALYC.
9. Desler, G. (2001). *Administracion de Personal*. México: PEARSON EDUCACION.
 10. Fernández, M. d. (s.f.). *google Academico*. Recuperado el Martes 5 de Junio de 2012, de Sistemas de Valuación.
 11. Gomez, J. C. (19 de Marzo de 2012). *www.mitrab.gob.ni*. Recuperado el Martes 22 de Mayo de 2012, de acuerdo ministerial salario minimo 2012.
 12. Haese, F. J. (11 de Agosto de 1998). *Redalyc*. Recuperado el martes, 12 de Junio de 2012
 13. Hernández, C. L. (Noviembre de 2010). *google academico*. Recuperado el Martes 5 de Junio de 2012, de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream>.
 14. Hernández, C. L. (NOVIEMBRE de 2010). *GOOGLE ACADEMICO*. Recuperado el MARTES 5 de JUNIO de 2012, de VALUACION DE PUESTOS.
 15. Monasterio, V. G. (2010). SALARIO MINIMO. *Quality News Network*.
 16. Mondy, R., & Noe, R. M. (1997). *Administracion De Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
 17. Morales, J. A., & F. Velandia, N. (1999). *Salarios "Estrategia y sistema salarial o de compensaciones"*. Colombia: Mc GRAW-HILL.
 18. Rios, M. F., & Sánchez, J. C. (1997). *valoracion de puestos de trabajo*. España: Diaz Santos.
 19. Torres, C. C. (septiembre de 2009). *redalyc*. Recuperado el miercoles 16 de Mayo de 2012
 20. Yagues, M. R., Nieto, C. d., & McDonnell, L. R. (septiembre de 2006). *Gestion de Recursos humanos: valoracion de puestos de trabajo*. Recuperado el miercoles 25 de Abril de 2012, de redalyc.



ANEXOS



CUESTIONARIO

Somos estudiantes egresadas de la carrera de administración de empresas de la universidad nacional autónoma de Nicaragua unan- león, a través de este cuestionario pretendemos valorar los puestos de trabajo en el departamento de seguridad industrial y medio ambiente (SIMA) de la empresa Tritón Minera S,A .De antemano le agradecemos su colaboración.

Nota: la información que usted nos brinde será solamente para fines de investigación, guardando debidamente el sigilo necesario.

Nombre del encuestador: _____

Numero de cuestionario: _____

Identificación del cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Sexo: _____ Edad: _____

Departamento: _____ Nombre del puesto: _____

1. Años de laborar en la empresa Tritón Minera S, A.
 - 1 a 5 años _____
 - 6 a 11 años _____
 - 12 a 17 años _____
 - 18 a 23 años _____
 - 24 a más _____

2. ¿Cuántos años lleva desempeñándose en el cargo?
 - 1 a 5 años _____
 - 6 a 11 años _____
 - 12 a 17 años _____
 - 18 a 23 años _____
 - 24 a más. _____

3. Enumere las responsabilidades que su puesto exige, agregándole un valor numérico según la importancia.

4. De acuerdo a las responsabilidades mencionadas anteriormente y el grado de importancia, seleccione la frecuencia con que realiza las actividades.
 - Diariamente -----
 - Semanalmente -----
 - Mensualmente -----
 - Anualmente -----
 - Esporádicamente -----



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

5. ¿Cuáles son los medios de los que usted se vale para realizar su trabajo?
6. Usted realiza su trabajo en:
- Oficina
 - Campo
 - De pie
 - Sentado
 - Otros especifique:
7. ¿Cuál es su salario actualmente?
- C\$ 3,000 a C\$5,000 -----.
 - C\$6,000 a C\$11,000 -----.
 - C\$12,000 a C\$17,000 -----.
 - C\$18,000 a C\$23,000 -----.
 - C\$24,000 a C\$30,000 -----.
 - C\$ 30,000 a más -----.
8. ¿Está conforme con su salario?
- Sí_____ No_____
9. ¿Cree usted que sus habilidades influyen para ser remunerado?
- Sí_____ No_____
10. ¿Qué habilidades mentales cree usted requiere su puesto de trabajo?
- Escolaridad indispensable -----.
 - Experiencia indispensable -----.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

- Adaptabilidad al puesto -----.
- Iniciativa requerida -----.

11. ¿Qué habilidades físicas cree usted requiere su puesto de trabajo?

- Esfuerzo físico -----.
- Concentración visual -----.
- Destrezas o habilidades -----.
- Complexión física requerida -----.

12. ¿Qué habilidades adquiridas/requeridas cree usted requiere su puesto de trabajo?

- Supervisión del personal -----.
- Material, herramientas o equipo -----.
- Dinero, títulos o documentos -----.
- Relaciones internas o externas -----.
- Información confidencial -----.

13. ¿Está expuesto a accidentes u riesgos en el trabajo? Si su respuesta es si diga a cuáles.

SI_____ NO_____

14. ¿Cuál de las siguientes habilidades/requisitos considera usted la más importante para su desempeño?

- Requisitos físicos_____
- Requisitos mentales _____
- Habilidades requeridas_____
- Condiciones de trabajo_____



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

15. Clasifique según su puesto la habilidad/ requisito más importante y la menos importante, siendo el 1 la más importante y el 5 la menos importante.

- Requisitos físicos_____
- Requisitos mentales _____
- Habilidades requeridas_____
- Condiciones de trabajo_____

GRACIAS!!!

CONVENIO COLECTIVO DE LA TRITÓN MINERA S, A

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Para la aplicación del convenio colectivo se establecen las siguientes definiciones:

Empleador: se definirá conforme el artículo 8 del código del trabajo.

Trabajador: las personas naturales que en forma verbal o escrita, individual o colectiva, expresa o presunta, temporal o permanente se obligan con persona natural o jurídica



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

denominada empleadora una relación de trabajo, consiste en presentarle mediante remuneración un servicio o ejecutar una obra material o intelectual bajo su dirección y subordinación directa o delegada.

Cuando el trabajador, por necesidad implícita de la naturaleza de servicio u obra a ejecutar, conforme pacto o costumbre, requerida del auxilio de otras u otras personas, el empleador de aquel lo será de estas previo consentimiento expreso o tácito. De conformidad a lo establecido en el artículo 6 del código del trabajo vigente.

Empresa: se definirá conforme el artículo 12 del código del trabajo reconocido como tal en nuestro caso la Empresa Tritón Minera, S,A domiciliada en Mina el Limón municipio Larreynaga, Departamento de León. **Cláusula:** se entiende por cláusula las estipulaciones que se consigan en el presente convenio colectivo, las que se convierten en una vez firmado el presente convenio colectivo en cláusulas obligatorias conforme lo establece el artículo 236 y sus reformas del código del trabajo.

Convenio colectivo: Es todo lo acordado en este documento entre la Empresa Tritón Minera, S,A y los sindicatos de los trabajadores Mineros, Pedro Roque Blandón, Sindicato Democrático de trabajadores de la Industria Minera Mina el Limón (SDTIMML) y Sindicato Independiente de Trabajadores Mineros SITRAM. Una vez autorizado por el Ministerio del Trabajo.

OBJETIVOS

Este Convenio Colectivo persigue los siguientes objetivos: establecer condiciones generales de trabajo que nos permitan.

1. La estabilidad laboral, mejorar las condiciones de trabajo y socioeconómicas de los trabajadores.
2. Mantener la rentabilidad de la empresa sobre la base de un interés económico que se obtiene a través de acciones de carácter conjunto y en el entendido de que esto



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

se logra bajo el principio y la práctica del colaboracionismo entre empresas y trabajadores.

3. La creación de un ambiente laboral que propicie el desarrollo de las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes de los trabajadores en función de lograr la eficiencia empresarial y bienestar económico social a sus trabajadores.
4. Tener una comunicación directa, franca y eficaz con los trabajadores que permitan la confianza mutua.

LOS SALARIOS

La empresa acuerda con las asociaciones sindicales mantener la indexación del salario trimestralmente conforme la devaluación del córdoba en relación al dólar norteamericano e incrementar en un diez por ciento (10%) anual el salario básico durante la vigencia y conforme al ámbito de aplicación del presente convenio colectivo.

| TRITÓN MINERA S,A | | | |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|
| CATEGORIAS SALARIALES EN US \$ | | | |
| CARGOS | CANTIDAD | SALARIO ACTUAL | AUMENTO DEL 10% |
| Ayudante General | 10 | 264.22 | 290.64 |
| Ayudante Superficie | 4 | 242.22 | 266.44 |
| Asistente Subterráneo | 18 | 297.22 | 326.94 |
| Asistente Superficie | 17 | 275.22 | 302.74 |
| Subterráneo A | 115 | 462.22 | 508.44 |
| Subterráneo B | 50 | 407.22 | 447.94 |
| Subterráneo C | 27 | 352.22 | 387.44 |
| Superficie A | 86 | 440.22 | 484.24 |
| Superficie B | 24 | 385.22 | 423.74 |
| Superficie C | 28 | 330.22 | 363.24 |
| | 379 | 293.53 | 422.44 |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Por salario ordinario se entenderá lo establecido según las voces del artículo 84 del código de trabajo vigente, más la antigüedad, para efectos de liquidación

La empresa entregara a los trabajadores en concepto de canasta básica y subsidio alimenticio el equivalente en córdobas a doscientos dólares norteamericano (U\$ 200.00), 50% será de canasta básica y 50% para subsidio alimenticio. La que será entregada los días 24 de cada mes.

La empresa se compromete a entregar una canasta navideña consistente en ciento sesenta dólares (U\$160.00) más cuarenta dólares (U\$40.00) en concepto de juguetes, los que serán entregados en los primeros días del mes de Diciembre.

VIGENCIA DEL CONVENIO COLECTIVO

En caso de dudas del presente convenio colectivo, las partes someterán a consulta las clausulas respectivas objeto de conflicto a la Dirección de Negociación Colectiva y conciliación del Ministerio de Trabajo. El presente convenio colectivo tendrá una vigencia de dos años a partir de la firma de dicho convenio.







**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**







**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

UNAN – LEON

FACULTAD DE CIENCIAS



ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROPUESTA:

TITULO

**GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES
QUE PROMUEVA LA VALUACION DE PUESTOS COMO BASE DEL SISTEMA DE
REMUNERACION.**

ELABORADO POR:

- ✓ **ELIZABETH DE LOS ANGELES PACHECO POZO**
- ✓ **IRIS ELIETT PEREZ BACA**
- ✓ **FATIMA DEL ROSARIO SANDOVAL BENAVIDES**

TUTORA: Msc.LEDA LEÓN RUIZ

INTRODUCCIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Se sabe que la valuación es una técnica que permite remunerar de manera justa al trabajador de acuerdo a las funciones que éste desempeña en un puesto determinado. Por esta razón se persigue que las empresas adopten técnicas de remuneraciones fáciles de aplicar y a su vez que les resulte económicamente viable. Cuando la valuación de puestos de trabajo es tomada como base de las políticas y escalas salariales; el aprovechamiento de personal calificado dentro de las empresas se vuelve una de las principales prioridades dentro de la misma.

OBJETIVOS

El objetivo principal de esta guía es brindar a la empresa información acerca de un método de valuación de puestos de trabajo, por medio del cual le permita la remuneración justa al personal de acuerdo a lo que hace, o bien lo que debería hacer.

ALCANCE

Serán todas las áreas donde se aplicará el método, el cuál se podrá desarrollar tanto a nivel organizacional como departamental. Al mismo tiempo que brindará objetividad a los puestos valuados.

PERSONAS INVOLUCRADAS

El método es sencillo de comprender y de aplicar, pero se necesitan personas capacitadas para desarrollarlo. Además el área de recursos humanos debe interactuar y apoyar de manera directa al analista o bien a la persona que sea capacitada para valorar los puestos de trabajo.

METODO DE VALUACION A UTILIZAR



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Método de comparación de factores: consiste en decidir que puesto tiene más de los factores compensables elegidos que otros, es decir da valor a cada puesto según los requerimientos del mismo.

Para llevar a cabo el método es necesario conocer los requisitos o factores a utilizar:

1. Requisitos mentales:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

2. Habilidades requeridas: se refieren a las competencias del puesto, es decir los requerimientos o bien requisitos que una persona debe tener para optar a un cargo.

3. Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico.
- Concentración visual.
- Destrezas o habilidades.
- Complexión física requerida.

4. Responsabilidades adquiridas:

- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

5. Condiciones de trabajo:



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

- Ambiente de trabajo.
- Riesgos de trabajo: accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL METODO DE COMPARACION DE FACTORES

1. Capacitar en materia de sistemas de remuneración a un grupo de personas, las cuales serán las encargadas de efectuar la valuación de puestos de trabajo con el fin de compensar equitativamente al personal.
2. Se deberá seleccionar un área o departamento al cual se le aplicará el método descrito anteriormente.
3. Conocer las principales actividades o funciones de las personas que ocupan los diferentes cargos del área o departamento seleccionado.
4. Seleccionar y definir los requisitos esenciales, es decir, presentes en todos los puestos que serán el centro del trabajo de valuación.
5. Seleccionar el puesto, ya sea éste el de mayor o menor orden jerárquico, el cual servirá de base para construir la escala de valuación de los puestos restantes.
6. Clasificar los puestos según el nivel de importancia de los factores compensables, es decir, se deberá especificar para cada uno de los puestos el requisito o habilidad más o menos importante.
7. Asignar un valor monetario a cada factor o habilidad según el salario devengado de cada puesto clave.
8. Se ordenarán de manera jerárquica los puestos claves de acuerdo al grado de importancia de los factores compensables.
9. Crear una escala comparativa de los puestos, donde se ubique el puesto de acuerdo al valor monetario en relación a cada uno de los factores compensables.
10. Por último, se obtendrán los resultados de la valuación, la que demostrará si el sistema de remuneración está siendo o no equitativo con los trabajadores, esto con respecto a lo que él hace o debería hacer.



RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos y que fueron comprobados por los autores de ésta investigación, sugerimos a la empresa Tritón Minera S, A lo siguiente:

- Crear una política salarial sólida, la cual se haga saber al personal y sea comprendida por éste, esto ayudará a la organización a establecer una mayor equidad salarial entre los miembros del personal, y contribuirá a una mejor planificación del personal y asignación de recursos.
- Crear un manual donde se señalen cada uno de los cargos con los requerimientos, responsabilidades y funciones específicas de los mismos, tanto a nivel organizacional como departamental, ya que no se cuenta con un documento que respalde las actividades realizadas a diario por los trabajadores de la misma.
- Implementar el método de valuación de factores como base salarial.
- Realizar por lo menos anualmente una valuación de los puestos de trabajos por departamento, ya que las necesidades son diferentes en cada área o puesto de la empresa. Además se podrá remunerar justamente según el resultado de la valuación.
- Contratar una asistente para la superintendencia de SIMA, ya que se carece del puesto. Además esta sería de mucho beneficio, pues brindaría apoyo al superintendente y ayudaría al logro y cumplimiento de los objetivos.
- Debido al que el puesto de la secretaria se encuentra sobrevaluado se le debería congelar el salario, hasta que ella posea las habilidades y requerimientos necesarios que el puesto exige.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

A continuación se presenta un modelo para recabar información necesaria para el manual de funciones del departamento de SIMA

| TRITÓN MINERA S.A. | |
|--|---|
| DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO | |
| Denominación: Superintendente de SIMA | |
| Departamento: Seguridad Industrial y Medio Ambiente "SIMA" | |
| En dependencia: Gerente General | |
| FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR | |
| ✓ | Asesorar en materia de seguridad desde el punto de vista legal y técnico. |
| ✓ | Recomendar mejores técnicas de seguridad para desarrollar un trabajo seguro. |
| ✓ | Capacitar en materia de higiene y seguridad recomendando técnicas para un trabajo seguro. |
| ✓ | Inspeccionar las áreas de trabajo. |
| ✓ | Velar por el uso correcto del equipo de protección personal. |
| REQUISITOS | |
| Titulación académica: Ingeniero Industrial | |
| Formación específica: | |
| • | Maestría en administración de empresas. |
| • | Especialidad en Higiene y Seguridad Industrial. |
| Experiencia: Tres años de experiencia en cargos similares. | |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

| TRITÓN MINERA S.A. | |
|---|--|
| DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO | |
| Denominación: Jefe De Seguridad Industrial y medio ambiente | |
| Departamento: Seguridad Industrial y Medio Ambiente | |
| En dependencia: Superintendente de SIMA | |
| FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR | |
| ✓ | Coordinar y controlar las actividades de los supervisores de seguridad industrial de las centrales. |
| ✓ | Coordinar con la administración de la empresa la realización del programa de capacitación y entrenamiento del personal de acuerdo a necesidades de la empresa. |
| ✓ | Elaboración y actualización de planes de emergencia y contingencia de las centrales de la empresa. |
| ✓ | Solicitar a la administración central los requerimientos del área de seguridad industrial. |
| ✓ | Revisar y aprobar los procedimientos de seguridad relacionados con la operación y mantenimiento de las centrales. |
| REQUISITOS | |
| Titulación académica: Ingeniero Agrónomo | |
| Formación específica: Ingeniero Técnico Forestal | |
| Experiencia: Cinco años de experiencia en cargos y funciones similares. | |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

| TRITÓN MINERA S.A. | |
|---|--|
| DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO | |
| Denominación: Secretaria de SIMA | |
| Departamento: Seguridad Industrial y Medio Ambiente (SIMA) | |
| En dependencia: Superintendente de SIMA | |
| FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR | |
| ✓ | Recibir, enviar y controlar la correspondencia interna y externa. |
| ✓ | Programar la agenda de las actividades del superintendente de SIMA. |
| ✓ | Programación de suministros de materiales y equipos de oficina mensualmente. |
| ✓ | Organizar y mantener actualizado el archivo general del departamento SIMA. |
| ✓ | Remitir la correspondencia recibida en tiempo y forma. |
| REQUISITOS | |
| Titulación académica: Secretaria | |
| Formación específica: Técnico en Computación | |
| Experiencia: Dos años de experiencia como secretaria de la administración | |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN-LEON**

| TRITÓN MINERA S.A. | |
|--|---|
| DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO | |
| Denominación: Supervisor de SIMA | |
| Departamento: Seguridad Industrial y Medio Ambiente (SIMA) | |
| En dependencia: Superintendente de SIMA | |
| FUNCIONES PRINCIPALES A DESARROLLAR | |
| ✓ | Controlar diariamente el estado de uso y conservación de los extinguidores contra incendios, informar al jefe inmediato sobre el estado de los mismos. |
| ✓ | Vigila y garantiza la obligatoriedad del uso de los equipos de protección de parte de los trabajadores de la empresa. |
| ✓ | Evalúa, sustituye e informa sobre el estado de equipo de protección de seguridad industrial, y recomienda al jefe inmediato acerca del equipo de protección personal más idóneo a la actividad. |
| ✓ | Apoyar a los supervisores de turno en la colocación de rótulos con señales de seguridad y asegurar su buena conservación. |
| ✓ | Reportar a los supervisores de turno casos de maquinaria y equipos sin resguardo de protección y asegurar su debida colocación. |
| REQUISITOS | |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA UNAN-LEON

Titulación académica: Técnico en Seguridad Industrial

Formación específica: Especialidad En Higiene y Seguridad Industrial.

Experiencia: tres años de experiencia en cargos a fines.

CONCLUSION

La implementación de un sistema de compensaciones, o una política salarial acarrea una serie de beneficios tanto para los trabajadores, como para la productividad de la empresa. Además crecen las posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, se respalda la misión, la visión y la estrategia de la organización.

Si bien es cierto, en las empresas existe gran resistencia al cambio, y podría no haber apoyo de los administrativos, pero una vez desarrollada la valuación de puestos de trabajo los costos salariales variarían conforme los resultados que se obtengan, cabe mencionar el salario podría cambiar dependiendo el puesto y la persona que lo ocupe.