

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN ECONOMIA**

**Tema:**

Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas de la ciudad de León, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el "Método de Valuación por Puntos"

**Autores:**

- Br. Osejo Hernández Miguel Angel.
- Br. Rojas Sandoval Johana Elizabeth.
- Br. Valverde Sarria Róger Antonio.

**Docente:** Lic. Yader Avilés.

**León, octubre de 2016**

**¡A la Libertad por la Universidad!**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser el dador de vida y permitirnos llegar a lograr esta importante meta en nuestras vidas, a nuestros padres que han puesto todo su esfuerzo moral y financiero y por ser un pilar importante en esta etapa de formación y logros educativos, a nuestros docentes que nos han dado parte de su tiempo para transmitirnos sus conocimientos.

Br. Osejo Hernández Miguel Angel.

Br. Rojas Sandoval Johana Elizabeth.

Br. Valverde Sarria Róger Antonio.

## DEDICATORIA

A Dios padre celestial, por los triunfos y momentos difíciles que nos han enseñado a valorar cada día más.

A nuestros padres por ser las personas proyectos guadores de nuestros caminos.

A nuestros docentes, gracias por su tiempo, esfuerzo y la sabiduría que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación académica y humana.

Br. Osejo Hernández Miguel Angel.

Br. Rojas Sandoval Johana Elizabeth.

Br. Valverde Sarria Róger Antonio.

## INDICE

I.	INTRODUCCION .....	5
II.	ANTECEDENTES .....	7
III.	JUSTIFICACION .....	9
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
V.	OBJETIVOS .....	11
	5.1 Objetivo General .....	11
	5.2 Objetivos Específicos .....	11
VI.	MARCO TEORICO .....	12
	6.1 Aspectos Conceptuales .....	12
	6.1.1 Puesto .....	12
	6.1.2 Valuación de Puesto .....	12
	6.1.3 Método de Valuación de Puesto .....	13
	6.1.4 Salario .....	13
	6.1.5 Jerarquía .....	13
	6.1.6 Factor .....	13
	6.1.7 Recta Salarial .....	13
	6.2 Teoría Administrativa .....	13
	6.2.1 Estructura de Compensación Basada en el Puesto .....	13
	6.2.2 Política de Salario .....	15
	6.2.3 Método de Valoración de Puesto .....	16
	6.2.4 Método de Valuación por Puntos .....	16
	6.2.5 Encuesta Salarial .....	21
	6.2.6 Curva Salarial .....	21
	6.2.7 Tabulador Salarial o Escala Salarial .....	21
	6.3 Teoría Econométrica.....	22
	6.3.1 Econometría .....	22
	6.3.2 Modelo Econométrico .....	22
	6.3.3 Elemento Constitutivo de un Modelo Econométrico .....	22
	6.3.4 Modelo de Regresión Bivariable .....	23
	6.3.5 Métodos de Mínimos Cuadrados Ordinarios .....	23

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

6.3.6	Modelo Clásico de Regresión Líneal .....	24
6.3.7	El Coeficiente de Determinación ( $r^2$ ) .....	24
6.4	Marco de Referencia .....	25
VII.	DISEÑO METODOLOGICO .....	27
7.1	Tipo de Investigación .....	27
7.2	Alcance del Estudio .....	27
7.3	Fuente de Datos .....	27
7.4	Periodicidad de Datos .....	27
7.5	Metodología Econométrica .....	28
7.6	Operaciones de las Variables .....	28
VIII.	ANALISIS DE RESULTADO .....	29
8.1	Propuesta de Estructura Salarial Adecuada a Sandalias Tosca .....	29
8.1.1	Política Salarial .....	29
8.1.2	Estructura Salarial .....	29
8.2	Salrios de Sandalias Tosca .....	39
8.3	Modelo Econométrico .....	39
8.3.1	Relación entre las Variables .....	39
8.3.2	Salida del Modelo Econométrico .....	41
8.3.3	Análisis del Parámetro de Modelo a Estudiar .....	42
8.3.4	Supuestos Básicos de Modelos de Regresión Simple .....	44
8.4	Estimación de los Salarios Ajustados de cada Puesto de Sandalias Tosca Respecto al Puntaje Obtenido .....	45
8.5	Plítoca de Sueldos y Salarios .....	49
8.5.1	Aspectos Generales .....	49
8.5.1.1	Definición .....	49
8.5.1.2	Objetivos .....	49
8.5.2	Componentes de una Política Salarial .....	50
8.5.3	Ventajas .....	51
8.5.4	Política Salarial para Sandalias Tosca .....	51
IX.	CONCLUSIONES .....	52
X.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	54
XI.	ANEXOS .....	56

## I. INTRODUCCIÓN

Uno de los factores más relevantes dentro de cualquier organización está constituido por la administración del talento humano. Esto implica tener en cuenta el desarrollo del elemento más importante para una organización: El ser humano (Giraldo, Mejía Giraldo , & Montoya Serrano, 2013)

Por tal razón, dadas las características e implicaciones de la profesión, la planeación del Administrador de Empresas juega un papel vital en el desempeño del talento humano, esto porque, es el administrador el encargado de proponer y diseñar las estrategias necesarias para armonizar los intereses de los empleados, con los intereses de la empresa.

Es así como los sueldos y salarios es uno de los tópicos de mayor influencia en la organización, que resulta de gran importancia, tanto para el empresario como para sus trabajadores, donde muchas veces no hay equilibrio entre lo que se desea tanto para la empresa como para los empleados.

Este trabajo utiliza el **método de valuación por puntos** que presenta una serie de etapas para la determinación de sueldos y salarios que son trascendentales por su eficiencia y utilidad que brinda a las empresas. Enseña que tipo de posición y salario le corresponde a cada empleado de la empresa y sus posibles ascensos.

Así mismo basándose en los requerimientos y normas no se presenta complicación alguna, ni inequidad al asignársele un salario a un empleado, sino que por el contrario recibirá lo justo por su labor.

Se analizan 24 puestos y se plantea mediante MCO (mínimos cuadrados ordinarios) un modelo econométrico sobre los salarios y el puntaje valuado. Resultado del modelo econométrico:

$$\text{Salario} = -1784.78 + 42.7813 * \text{Valuacion\_Por\_Puntos}$$

Los signos estimados son los esperados según la teoría planteada.

El paquete econométrico utilizado para la elaboración de este trabajo fue Eview, con el que se pudo validar las distintas pruebas de hipótesis tanto conjunta como individual y los supuestos del modelo clásico de regresión lineal.

El documento sigue la siguiente estructura organizativa:

En el apartado IV y V se exponen los objetivos en los que se basa esta investigación y el problema a resolverse. En la parte VI se encuentra el marco teórico, que aborda las cuestiones conceptuales, teóricas y la base econométrica utilizada.

La sección VII, desarrolla en detalle la metodología investiga que se emplea en el trabajo así como las fuentes y el tiempo de donde se obtienen los datos.

La parte VIII aborda los análisis de los resultados de este trabajo, es decir, la manera en que se incorporan los datos al modelo y el análisis de sus propiedades estocásticas. Así como la verificación de los supuestos más importantes de los MCO. Finalmente, en la parte IX se presentan las principales conclusiones derivadas y que explican los objetivos planteados.

## II. ANTECEDENTES

El método de valuación por puntos nace a principios del siglo XX, creado por Merrill R. Lott, pero su aplicación no fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial. Se han encontrado trabajos de investigación similares a este estudio, mencionándolos a continuación:

La MSc. María Amparo Pons Blasco, en su tesis doctoral **“Determinación Salarial: Educación y Habilidad. Análisis Teórico y Empírico del Caso Español” (Valencia, 2004)** concluyó que, los individuos con mayor nivel educativo tienen una retribución mayor que la obtenida por los individuos con menor nivel, hecho que confirmaría el efecto positivo de la educación sobre la productividad. Los esfuerzos en materia educativa destinados a la extensión de la educación con el consecuente aumento del gasto público, irían por buen camino en la consecución de mayor productividad de la mano de obra y, por tanto, mayor crecimiento. (Blasco, 2004)

El Br. José Betuel Corzo de León, en su tesis de grado **“Diseño del Sistema de Compensación Salarial para una Empresa de Servicios Financieros” (Guatemala, 2005)** concluye que, la empresa mantiene salarios ligeramente por debajo de la curva salarial del mercado, pero le permiten retener al personal con que actualmente cuenta y atraer a otros trabajadores calificados del medio, debido a que, si bien es cierto, tales salarios se encuentran por debajo del promedio del mercado, no es una diferencia significativa que pueda hacer a la empresa quedar en desventaja competitiva. (León, 2005)

El Lic. Gabriel Peña, en su tesis de maestría **“Estimación de Perfiles Salariales: Una aproximación a partir de Registros Administrativos del Sistema de Seguridad Social” (2005)** concluye que, todas las estimaciones planteadas muestran un efecto significativo de la variable edad en la determinación del salario y su evolución. Estos perfiles tienen formas cóncavas bien definidas, asemejándose a una “u” invertida en la mayoría de los casos. Los ingresos laborales crecen



**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

rápidamente desde las edades iniciales, para luego enlentecer su ritmo de incremento, alcanzando para algunos casos un máximo con posteriores descensos de nivel, mientras en otros, el crecimiento continúa hasta el final de las edades de la vida laboral. (Peña, 2005)

La Br. Claudia J. Sandoval Vargas, presentó la tesis de grado titulada “**Propuesta de una Estructura de Sueldos y Salarios para la Empresa FINAMERICA S.A**” (Bogotá, 2015) en la que se concluye, el sistema de asignación actual de salarios se da de manera arbitraria a consideración de los directivos encargados y por tal razón existen muchas diferencias, donde se halló que para un mismo cargo pueden existir cinco salarios distintos. (Vargas, 2015)

Los estudios descritos anteriormente sirvieron de guía para esta investigación. En el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNAN-León, no se encontró ningún estudio relacionado al nuestro.

### III. JUSTIFICACION

Es importante el uso del método de valuación por puntos porque las empresas pueden velar por su recurso más importante que es el personal y como mantenerlo en función acorde con la visión y misión de la empresa. Se puede mejorar la competitividad de la empresa ya que el método atribuye valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto, de esta manera podemos lograr un crecimiento en posiciones y buenos sueldos o salarios. .

El desarrollo de esta investigación contribuirá a que la empresa **Sandalias Toscas** tenga una herramienta de trabajo, para establecer y mantener estructuras de salarios equitativas y actualizadas en la institución. Los cargos están compuestos por factores comunes, pero que se diferencian por la intensidad con que estos están presentes en cada uno.

El hecho de que las personas dentro de las organizaciones ofrezcan su tiempo y fuerza, y a cambio de esta reciba una contraprestación por sus servicios, no implica que con este intercambio de derechos y responsabilidades, ellos se encuentren totalmente satisfechos si en un alto o bajo nivel dentro de su entorno se presenta una desigualdad, generando un clima laboral pesado y una disminución en la eficiencia del talento humano (Vargas, 2015)

El tener claramente definida una estructura salarial dentro de la empresa, hará que día a día, cada uno de los trabajadores sea más eficiente en su trabajo, no se presentará inconformismo por su remuneración sino que generará un entorno sinérgico para la misma.

#### IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la empresa no cuenta con unas políticas y estructura adecuadas en cuanto a sueldos y salarios. Sandalias Toscas tiene actualmente una planta de 70 empleados distribuidos en 24 puestos. Sin embargo presenta inexactitudes en cuanto al establecimiento de políticas salariales y una estructura de sueldos y salarios adecuada a las necesidades de la empresa y el perfil de los trabajadores.

Respecto al tema de la estructura salarial, la empresa manifiesta interés en plantear parámetros acordes con su realidad y la realidad del mercado laboral. Sin embargo, no cuenta con información de primera mano, ni con personal interno o externo que se dedique a evaluar, analizar y proponer una estructura de salarios pertinente para la empresa.

La estructura salarial de una empresa es importante para tener control sobre los recursos económicos disponibles para tal fin. De igual manera, los empleados necesitan conocer las bases sobre las cuales se fundamentan sus ingresos. De no tenerse claro este tema, pueden generarse situaciones de inconformidad entre los empleado-s y se favorecen incongruencias entre los perfiles y los ingresos para el cargo.

El trabajo se realizó con información de la empresa Sandalias Toscas en la ciudad de León, sobre perfiles, cargos y salario actual. De acuerdo a lo expuesto anteriormente se pretende investigar:

¿Cuál es la estructura salarial adecuada de la empresa Sandalias Toscas, de acuerdo al método de valuación por puntos?

## V. OBJETIVOS

### GENERAL:

- ✚ Proponer la estructura de sueldos y salarios a la empresa Sandalias Toscas de la ciudad de León, a través del método de valuación por puntos durante el periodo de junio a septiembre del 2016.

### ESPECÍFICOS:

- ✚ Determinar los factores de valuación de puestos acorde a la naturaleza de la empresa y asignar puntos a cada puesto por cada factor de valuación.
- ✚ Conocer los salarios de cada uno de los puestos de la empresa Sandalias Toscas
- ✚ Establecer la relación entre el salario y los puntos del puesto a través de un modelo econométrico.
- ✚ Estimar los salarios ajustados de cada puesto de la empresa respecto al puntaje obtenido.

## VI. MARCO TEÓRICO.

### 6.1 Aspectos conceptuales

#### 6.1.1 Puesto

Su origen etimológico nos lleva al latín *postus* y a una conjugación del verbo poner. El término puesto, por lo tanto, puede emplearse para nombrar algo que se ha hecho, decidido o concretado, o a la acción de dejar, apoyar o guardar una cosa. Un puesto también puede ser un lugar físico ocupado por una persona o una institución, o destinado para una cierta actividad.

El puesto de trabajo es, entonces, un concepto abstracto que implica la actividad por la cual uno es contratado y a partir de la cual recibirá un sueldo que ha sido específicamente designado de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga. (ABC Definiciones, 2016)

(Chiavenato, 2011) Nos define el puesto como una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

#### 6.1.2 Valuación de Puesto

La valuación de puestos, así como el análisis de puestos, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas dentro de la empresa. La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma. (AliciaDavidNohemi Blogspot, 2016)

### **6.1.3 Métodos de Valuación de Puestos**

#### **a) El Método de Valuación por Puntos**

Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman. Si bien siempre es útil la integración de un comité valuador, método no es esencial, como en el de alineamiento, por no descansar en la promediación de opiniones. Con todo, prácticamente siempre se forma dicho comité. (Datateca UNAD, 2016)

#### **b) Método de Gradación Previa**

Consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo previamente establecidos. (Wordpress, 2012)

#### **c) Método de Alineamiento**

Este método ordena los puestos valiéndose de una serie formada por cada uno de los miembros del comité de valuación. Usa la técnica numérica de promedios, es decir, el alineamiento final de los puestos para asignar el salario será el resultado de promediar los números de orden que cada miembro del comité haya asignado a cada uno de los puestos en cuestión. (Webnode)

#### **d) Método de Jerarquización**

También llamado método de ranking, se aplica para evaluar y clasificar los cargos en empresas pequeñas o en áreas de las mismas cuando los puestos que hay que evaluar no son más de ocho o diez cargos. En este método, los cargos se ordenan por su importancia con el fin de determinar su valor económico. (Gestiopolis)

### **6.1.4 Salario**

Se denomina salario al dinero que una persona recibe como consecuencia de realizar un determinado servicio, dinero que se concede de forma regular cada cierto período de tiempo. (Definicion, 2016)

### **6.1.5 Jerarquía**

En derecho administrativo se define la jerarquía como una relación de supremacía de los funcionarios superiores respecto a los inferiores, y de subordinación de estos a aquellos (Enciclopedia Juridica).

### **6.1.6 Factor**

Elemento o circunstancia que contribuye, junto con otras cosas, a producir un resultado (Free Dictionary, 2016)

### **6.1.7 Recta Salarial**

Es un modelo en el cual se utiliza la fórmula de ecuación lineal para mostrar datos que sigan una tendencia lineal dentro de una gráfica de dispersión ya sea creciente o decreciente. (La Salle Repository)

## **6.2 Teoría Administrativa**

### **6.2.1 Estructura de compensación basada en el puesto.**

A como explica (Hernández Andrade, 2002) es tomar al puesto como básico para la remuneración. Muestra la correlación de la remuneración con la complejidad de la tarea, asignándole así un valor al puesto. Esta valoración se da a través de un procedimiento sistemático utilizado para:

- El estudio de los trabajos.
- La determinación de la importancia de cada uno de ellos.
- Su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.
- Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación del desempeño.

Así mismo (Matínez Mier, 2005) expone que un sistema de estructura salarial es el resultado de la participación de un número determinado de elementos que aportan, cada uno, una función distinta. De acuerdo a las opiniones de los expertos en remuneración, los elementos de una estructura salarial son:

- a) Política de salarios.
- b) Método de valuación de puestos.
- c) Encuesta de salarios.
- d) Curva salarial.
- e) Tabulador salarial o escala salarial.

### **6.2.2 Política de Salarios.**

(Matínez Mier, 2005) La define como un conjunto de directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, y abarcan los asuntos que se relacionan con la remuneración del personal. Esta constituye la base sobre la cual se ha de armar la estructura, los criterios y directrices serán los propósitos que han de servir y tendrán la orientación y justificación de su naturaleza en la propia política.

Así mismo, según cita de, (Sandoval Vargas, 2009) una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común en el cuál se determinan todos los salarios de una organización. Así, es importante definir una política de salarios para una empresa a fin de que sirva como base para la toma de decisiones respecto a los salarios.

Según esta cita la política salarial tiene por objetivos:

- Proporcionar un salario equitativo y constante a los empleados de acuerdo con sus capacidades, funciones y responsabilidades.
- Que el personal sepa que la empresa tiene parámetros básicos, estudiados y justos para la asignación salarial.



**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Alentar al personal a mejorar sus conocimientos y capacidades para que ascienda dentro de la empresa en busca de una mejor asignación salarial.
- Planear una mejor y más definida asignación de recursos de la empresa para el pago de salarios.

**6.2.3 Método de valoración de puestos.**

Como se expuso antes en el punto 6.1.4 de esta investigación existen métodos cualitativos y cuantitativos para realizar esta valoración la cual, según (Matínez Mier, 2005), consiste en un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relaciona a los demás dentro de la organización. A su vez esta ordenación tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la empresa y mantiene una relación directa con ellos.

**6.2.4 Método de valuación por puntos.**

Dado que nuestro objeto de estudio radica en elaborar una estructura salarial basada en el modelo de valuación de puestos por puntos se procede a describir la metodología que esta implica.

(Hernández Andrade, 2002) Explica que este método mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje. Este método se fundamenta por lo siguiente:

- a) Todo puesto se compone de factores que determinan su contenido y exigencias. Los componentes son comunes al mismo sector organizacional.
- b) El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro se determina por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor lo cual se determina en grados.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

Este método, según (Chiavenato, 2011), es el más perfeccionado, utiliza una técnica analítica, es decir, los componentes de los puestos se separan mediante factores de valuación. También es una técnica cuantitativa, es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total con la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos). El método de valuación por puntos se basa en el análisis de puestos y consta de las siguientes etapas:

- 1. Elegir los factores de valuación**, los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa del análisis y perfil de los puestos. En general, los factores de valuación se consideran en cuatro grupos:
  - a) Requisitos mentales**, exigencias de los puestos referentes a las características intelectuales del ocupante.
  - b) Requisitos Físicos**, exigencias de los puestos referentes a las características físicas del ocupante.
  - c) Obligaciones implicadas**, exigencias de los puestos referentes a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
  - d) Condiciones de trabajo**, condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesta.
- 2. Ponderar los factores de valuación**, los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno; como las contribuciones de los factores de desempeño de los puestos no son idénticas, es necesario hacer ajustes compensatorios. La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general se emplea el peso porcentual con que cada factor entra en la valuación de los puestos.

Terminada la ponderación, muchas veces se procura hacer ciertos ajustes, por lo que la suma de la descripción de todos los factores no siempre arroja 100. En estos casos, la escala de puntos sufre una reducción o un incremento constante, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

- 3. Crear la escala de puntos,** terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al grado A de cada factor.

Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Se emplea una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria.

La progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, en tanto que la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior; esto provoca que el valor de puntos se duplique en cada etapa sucesiva.

La utilización de estas progresiones depende, sin duda, de los objetivos de la valuación. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, mientras que las otras progresiones generan una curva salarial. Si se adopta la progresión aritmética para los factores ponderados, se obtiene la siguiente escala de puntos.

- 4. Preparar el manual de valuación de puestos,** una vez terminada la escala de puntos, se define el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos,

que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.

- 5. Valuación de los puestos por medio del manual de valuación,** con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo factor, y todos los puestos se comparan con él; se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor. Suele emplearse un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos, y en las columnas, los factores de valuación.
  
- 6. Delineación de la curva salarial,** la tarea consiste en convertir los valores de los puntos a valores monetarios Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios entre ellos. Los valores de los puntos de los puestos nunca son del todo exactos, y tan solo funcionan como directrices para la dispersión relativa de los puestos.

El primer paso es correlacionar el valor de los puntos de cada puesto con el salario de su ocupante (o salario promedio, si el puesto tiene varias ocupantes). Con los valores de los puntos y los salarios reales se prepara una gráfica con los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y los salarios en el de las coordenadas (y).

Los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la valuación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye una gráfica de dispersión que indique la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios reales.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

Con esta grafica se establece la línea promedio; es decir, la línea de la tendencia salarial (recta o curva salarial) que tenga la menor distancia media posible de los puntos dispersos. El ajuste de la línea de la tendencia con el método de los cuadrados mínimos implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

- a) Variable independiente (variable x): los puntos.
- b) Variable dependiente (variable y): los salarios. La ecuación para generar una parábola (curva salarial) es:

$$y = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación:

$$y = a + bx$$

En estas ecuaciones, a, b y c representan las constante (parámetros), mientras que X, Y son las variables. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b, la inclinación de la línea de la tendencia, y la c, la curvatura de la línea de la tendencia.

**7. Definición de bandas salariales**, una vez trazada la línea de la tendencia salarial (curva o recta salarial) se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios individuales, es necesario transformar la línea de la tendencia a una banda de salarios. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente.

### **6.2.5 Encuesta salarial.**

De acuerdo con (Matínez Mier, 2005), es utilizada para llegar a alcanzar un objetivo de justicia remunerativa que se determina con la valuación externa de los puestos, es decir cómo se considera en el mercado. De esta manera se estará en condiciones para comparar las valorizaciones y lograr mediante ajustes una relación equitativa entre las remuneraciones.

Según (Hernández Andrade, 2002) son programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial. Los factores a considerar son:

- Lo que pagan otras organizaciones en la comunidad o industria.
- Demandas de los sindicatos.
- Facilidad para reclutar el personal.
- Rotación de personal.
- Niveles de satisfacción de los empleados.
- Competencia del producto o servicio en el mercado.
- Utilidades esperadas.
- Prestigio de la compañía.

### **6.2.6 Curva salarial (recta salarial).**

La curva salarial es, definida por (Matínez Mier, 2005), una escala de valores salariales expresada en dinero y ordenada de tal forma que su constitución responda a un sistema de valuación de puestos formal o informal, es decir empíricamente o mediante un método, como el de puntos.

### **6.2.7 Tabulador salarial o escala salarial.**

Es la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con el fin de pagar a sus trabajadores. (Matínez Mier, 2005)

### **6.3 Teoría econométrica**

#### **6.3.1 Econometría**

Es definida, por (Gujarati & Porter, Ecometría, 2010), en términos literales como “medición económica”. Sin embargo esta definición resulta muy estrecha ya que la econometría es más que una medición económica, se podría definir como, como el análisis cuantitativo de fenómenos económicos reales, basados en el desarrollo simultáneo de la teoría y la observación, relacionados mediante métodos apropiados de inferencia.

Así, también (Novales Cinca, 1993), la econometría se ocupa del estudio de estructuras que permitan analizar características o propiedades de una variable económica utilizando como causas explicativas otras variables económicas.

#### **6.3.2 Modelo econométrico**

Muestra la relación entre una o más variables en conjunto en el cual la variable dependiente es explicada por la variable independiente.

#### **6.3.3 Elementos constitutivos de un modelo econométrico.**

- Los fenómenos se materializan en un modelo a través de dos elementos: variables y parámetros.
- La relación entre las variables se cuantifican estimando los parámetros del modelo; las variables son magnitudes económicas, en este caso administrativas, que pueden tomar diferentes valores dentro de un determinado campo de variación.
- Los parámetros son magnitudes económicas que se mantienen constantes a lo largo del tiempo de vigencia de la ley que regula el fenómeno.

#### 6.3.4 Modelo de regresión bivariable

(Gujarati, Econometría, 2010) La regresión más simple es la bivariable o con dos variables que, es aquella en la cual la variable dependiente (la regresada) se relaciona con una sola variable explicativa (la regresora). Presenta la forma:

$$Y_i = \beta_1 + \beta_2 X_i + u_i$$

#### 6.3.5 Métodos de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO)

Atribuido a Carl Friedrich Gauss, matemático alemán, a partir de ciertos supuestos, el método de mínimos cuadrados presenta propiedades estadísticas muy atractivas que lo han convertido en uno de los más eficaces y populares del análisis de regresión.

Utilizando la función de regresión muestral (FRM):

$$Y_t = \beta_1 + \beta_2 X_t + u_t$$

$$Y_t = \hat{Y}_t + u_t$$

Donde,

$$u_t = Y_t - \hat{Y}_t$$

$$u_t = Y_t - \beta_1 + \beta_2 X_t$$

Entonces,

$$\begin{aligned} \sum u_t^2 &= \sum (Y_t - \hat{Y}_t)^2 \\ &= \sum (Y_t - \beta_1 + \beta_2 X_t)^2 \end{aligned}$$

La relación establece que la función de regresión muestral puede determinarse en forma tal que la suma de los errores estimados al cuadrado sea lo más pequeña posible. En otras palabras, para una muestra dada, este método proporciona valores estimados únicos de  $\beta_1$  y  $\beta_2$  que producen el valor más pequeño o reducido posible de  $\sum u_t^2$ . (Gujarati, Econometría, 2010)



### 6.3.6 Modelo Clásico de Regresión Lineal (MCRL).

El modelo de Gauss o modelo clásico o estándar de regresión lineal (MCRL), el cual es el cimiento de la mayor parte de la teoría econométrica, plantea 7 supuestos básicos:

1. Modelo de regresión lineal, o es lineal en los parámetros.
2. Valores fijos de X o valores de X independientes del término de error. En este caso, esto significa que se requiere covarianza cero entre  $u_i$  y cada variable X.  
 $cov(u_i, X_{2i}) = cov(u_i, X_{3i}) = 0$
3. Valor medio de la perturbación  $u_i$  igual a cero.  $E(u_i | X_{2i}, X_{3i}) = 0$  por cada  $i$
4. Homoscedasticidad o varianza constante de  $u_i$ .  $var(u_i) = \sigma^2$
5. No hay autocorrelación, o correlación serial, entre las perturbaciones.
6.  $cov(u_i, u_j) = 0 \quad i \neq j$
7. El número de observaciones  $n$  debe ser mayor que el de parámetros por estimar, que en el presente caso son 2.
8. La naturaleza de las variables X, no todos los valores X en una muestra determinada deben ser iguales. Técnicamente,  $var(X)$  debe ser un número positivo. Además, no puede haber valores atípicos de la variable X, es decir, valores muy grandes en relación con el resto de las observaciones.

### 6.3.7 El coeficiente de determinación $r^2$ :

Es la medida de bondad del ajuste de una línea de regresión que se utiliza de regresión. (Gujarati, Economtería, 2010)

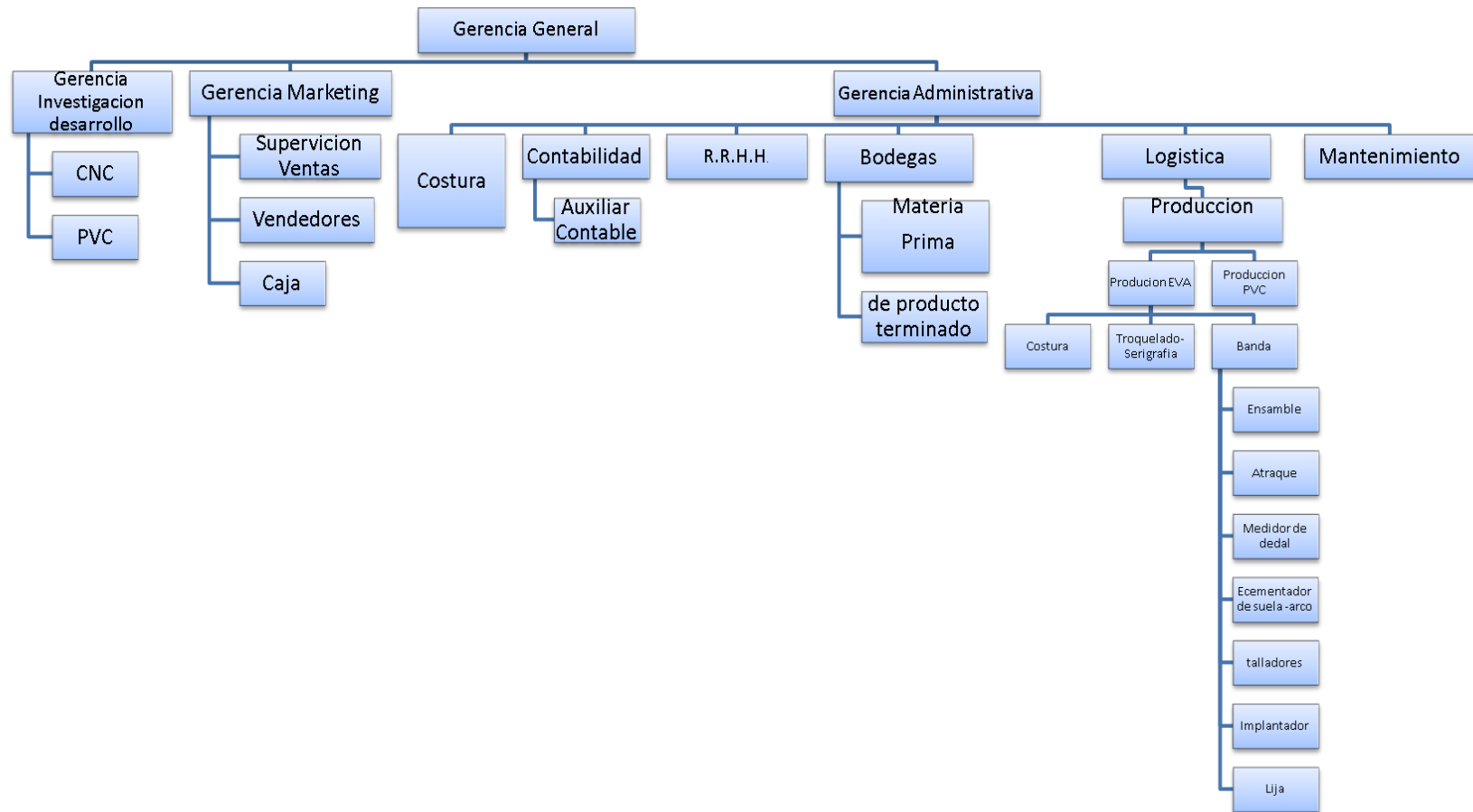
#### **6.4 Marco de Referencia, “Sandalias Toscas”**

Sandalias Tosca es una Empresa Nicaragüense hogareña y patriota, que elabora Sandalias de alta calidad, ofreciendo Sandalias deportivas de cintas de Nylon y Sandalias de playa, ubicada en la ciudad Universitaria de León.

**Misión:** Producir Sandalias de alta calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes brindándoles comodidad, moda, frescura, durabilidad y buen gusto.

**Visión:** Obtener el 80% del mercado de Sandalias en Nicaragua y exportar a Latinoamérica, Estados Unidos y Europa. Esperamos producir una de las mejores sandalias de Centro América llegando a ser reconocida internacionalmente, como una sandalia de calidad.

Figura 1. Organigrama de la empresa



## **VII. DISEÑO METODOLOGICO**

### **7.1 Tipo de investigación**

En este contexto se puede determinar que el presente estudio se enmarca en una investigación de tipo correlacional, con enfoque cuantitativo, no experimental y de corte transversal.

### **7.2 Alcance del estudio**

El estudio es de alcance correlacional, ya que para una mayor comprensión, se realizan estudios relacionando las variables puntos y salarios. El presente estudio se centra en la estimación de un modelo econométrico sobre los sueldos y salarios de los puestos de Sandalias Toscas a través de la teoría de valuación de puestos, específicamente el método de valuación por puntos.

### **7.3 Fuente de datos**

#### **Fuentes primarias.**

En función de los objetivos de esta investigación, se considera como fuente primaria, a los datos obtenidos de Sandalias Toscas (nómina de salarios, manual de funciones) mediante una entrevista a la responsable de recursos humanos Lic. Magaly Hernandez.

#### **Fuentes secundarias.**

A través de libros e investigaciones en internet, que nos sirvieron para documentarnos, a fin de recolectar la información precisa en pro del cumplimiento de los objetivos planteados.

### **7.4 Periodicidad de datos**

Los datos obtenidos son de corte transversal, recolectados en el período Junio a Septiembre 2016.

### 7.5 Metodología econométrica

Se construyó un modelo econométrico utilizando la metodología de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

La variable dependiente es el salario y la independiente los puntos. El modelo econométrico a estimar es:

$$\text{Salario} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Valuacion\_por\_P} + u_i$$

A continuación se especifica la metodología econométrica utilizada:

- Estimación del modelo utilizando el programa econométrico Gretl.
- Probar mediante la Hipótesis Global y las Hipótesis Individuales, ¿si el modelo es significativo?, ¿qué parámetros aportan a la explicación del modelo?
- Verificar el cumplimiento de los supuestos del modelo mediante los diferentes contrastes de hipótesis.
- Aplicar el Test de Cusum y Cusum Cuadrado para evaluar la estabilidad de los parámetros del modelo.

### 7.6 Operacionalización de las variables

**Tabla 1. Operacionalización de las variables**

Variable	Definición	Tipo de Variable	Unidad de Medida
Factores de Valuación	Elemento o circunstancia que contribuye, junto con otras cosas, a producir un resultado.	Cuantitativa	Puntos
Salario	Dinero que una persona recibe como consecuencia de realizar un determinado servicio	Cuantitativa	Córdobas

Fuente: Elaboración Propia

## **VIII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **8.1 Propuesta de estructura salarial adecuada a “SandaliasToscas”.**

#### **8.1.1 Política salarial.**

Se propone implementar la siguiente política de sueldos y salarios en Sandalias Toscas:

“En Sandalias Toscas, los empleados se benefician de un salario con todos los requerimientos de ley y se establece un salario mínimo dentro de la empresa, el cual se actualiza cada año en la tabla de salarios, congruente al mínimo establecido por las instituciones competentes. Igualmente los salarios son equitativos y acordes a los requerimientos del puesto de trabajo, y no hay excepciones respecto a esto. Para determinar un salario justo, la empresa tiene y mantiene actualizada la metodología de asignación de puntos, donde a mayor puntaje, según los requerimientos del puesto de trabajo, mayor salario”.

#### **8.1.2 Estructura salarial**

Aquí se diseña la estructura salarial, con base en los datos sobre análisis de puestos de trabajo y salarios asignados, de tal manera que sea posible determinar la coherencia entre salarios y cargos.

Por medio de la estructura salarial la empresa podrá ver en forma objetiva cuál es la situación actual de los salarios para cada uno y para el conjunto de los cargos analizados y así podrá tomar las mejores decisiones que la lleven a contar con una escala de salarios justa y equitativa, de acuerdo con el valor e importancia de los cargos y de sus propias posibilidades económicas. Aquí presentamos la valuación de puestos de acuerdo a la metodología establecida por el método de valoración por

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

puntos, que, según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones, 2011), es a como sigue:

**Tabla 2. Elección de Factores de Valuación (Paso 1)**

<b>Factor</b>	<b>Subfactor</b>
<b>Habilidad</b>	Experiencia.
	Conocimientos.
	Criterio e Iniciativa.
<b>Esfuerzo</b>	Esfuerzo Físico.
	Esfuerzo Mental.
<b>Responsabilidad</b>	En Resultados.
	En Supervisión.
	En Datos Confidenciales.
<b>Condiciones Laborales</b>	Ambiente y Riesgo de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 3 . Ponderar los Factores de Valuación (Paso 2)**

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Subfactor</b>	<b>Puntos</b>
<b>Habilidad</b>	40%	Experiencia	22
		Conocimiento.	14
		Criterio e iniciativa	4
<b>Esfuerzo</b>	20%	Físico	7
		Mental	13
<b>Responsabilidad</b>	30%	En resultados	14
		Supervisión	11
		Datos confidenciales	5
<b>Condiciones de Trabajo.</b>	10%	Ambiente y riesgos	10
	<b>100%</b>	<b>Total.</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4. Creación de la Escala de Puntos (Paso 3)**

En este se optó por una progresión aritmética para la escala de puntos

Factor	Subfactor	Grados				
		I	II	III	IV	V
		Puntos				
Habilidad	Experiencia	22	44	66	88	110
	Conocimiento.	14	28	42	56	70
	Criterio e iniciativa	4	8	12	16	20
Esfuerzo	Físico	7	14	21	28	35
	Mental	13	26	39	52	65
Responsabilidad	En resultados	14	28	42	56	70
	Supervisión	11	22	33	44	55
	Datos confidenciales	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo.	Ambiente y riesgos	10	20	30	40	50
	<b>Total.</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>500</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Paso 4: Preparación del Manual de Valuación de Puestos.**

**Subfactor 1. EXPERIENCIA:** Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

**Tabla 5. Grados Factor Experiencia.**

Grados	
Primero	Sin experiencia.
Segundo	De un año
Tercero	De dos años a tres
Cuarto	De cuatro años
Quinto	De cinco a mas

Fuente: Elaboración Propia



**Subfactor 2. Conocimientos:** Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

**Tabla 6. Grados Factor Conocimientos.**

Grados	
Primero	Saber leer, sumar y restar números enteros.
Segundo	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria o equivalente.
Tercero	Conocimientos de secundaria más conocimiento de cálculo mercantil y manejo de máquina de escribir y sumadora.
Cuarto	Conocimiento de carrera técnica para manejar asientos de contabilidad elemental y llevar registro en libros.
Quinto	Conocimiento profesional para interpretar estados y saldos, usar máquinas, calculadoras, registradoras y participar en la toma de decisiones.

Fuente: Propia Elaboración

**Subfactor 3. Criterio e iniciativa:** Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

**Tabla 7. Grados Factor Criterio e Iniciativa.**

Grados	
Primero	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.
Segundo	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos.
Tercero	Requiere criterio e iniciativa para resolver entre 25 y 50% problemas sencillos que se presentan.
Cuarto	Requiere criterio e iniciativa para resolver 50% o más de los problemas que se presentan.
Quinto	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de transcendencia

Fuente: Elaboración Propia

**Subfactor 4. Esfuerzo físico.**

**Definición.** Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

**Tabla 8. Grados Factor Esfuerzo Físico.**

Grados	
Primero	Esfuerzo mínimo desarrollado por el trabajo especializado en que se operan máquinas automáticas.
Segundo	Más del 20% del tiempo en posición fatigosa o movimientos continuos.
Tercero	Esfuerzo frecuente de manejar materiales pesados en más del 40% de la jornada en posición fatigosa.
Cuarto	Actividad constante con material pesado y labores que demandan energía muscular considerable.
Quinto	Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular, transportación de materiales durante el 50% del tiempo de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

**Subfactor 5. Esfuerzo mental.**

**Definición.** Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

**Tabla 9. Grados Factor Esfuerzo Mental.**

Grados	
Primero	Atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos, notas sencillas, etc.
Segundo	Atención sostenida solo durante periodos cortos.
Tercero	Esfuerzo mental continuo durante el 30 al 40% de la jornada.
Cuarto	Concentración mental considerable durante el 40 y 60% de la jornada.
Quinto	Atención intensa o continua durante su tiempo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

**Subfactor 6. Responsabilidad en resultados.**

**Definición.** Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos. Deben considerarse metas a alcanzar ya sea en manejo de dinero, volumen de ventas, volumen de producción, etc.

**Tabla 10. Grados Factor Responsabilidad en Resultados.**

Grados	
Primero	Está sujeto a supervisión directa y detallada, realiza labores de registro
Segundo	Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha, realiza labores de interpretación, ayuda y consulta.
Tercero	Ejecuta procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultado, realiza labores de interpretación o asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes
Cuarto	Está regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones.
Quinto	Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas por jefes de área, participa directamente en el manejo de situaciones y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración Propia

**Subfactor 7. Responsabilidad en supervisión.**

**Definición.** Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

**Tabla 11. Grados Factor Responsabilidad en Supervisión.**

Grados	
Primero	Es responsable solo de su propio trabajo.
Segundo	Dirige el trabajo de 1 o 2 personas.
Tercero	Dirige el trabajo de 3 a 6 personas.
Cuarto	Supervisa a grupos con más de 6 personas.
Quinto	Dirige jefes de áreas.

Fuente: Elaboración Propia

**Subfactor 8. responsabilidad en datos confidenciales.**

**Definición.** Abarca todos aquellos datos e información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa. Se trata de datos o información que no deben ser divulgados con el objeto de no causar problemas, conflictos y situaciones que se traduzcan en perjuicio de la empresa.

**Tabla 12. Grados Factor Responsabilidad en datos Confidenciales.**

Grados	
Primero	El puesto no incluye datos confidenciales.
Segundo	La poca información confidencial que se maneja en el puesto, al ser divulgada causa inquietudes, disgusto y desajustes dentro de la empresa.
Tercero	Los datos e información de carácter confidencial que son limitados y que se manejan en el puesto, al ser divulgados originarias serios problemas fuera de la empresa.
Cuarto	Maneja constantemente información confidencial.
Quinto	La naturaleza demanda absoluto sigilo y discreción.

Fuente: Elaboración Propia

**Subfactor 9. ambiente y riesgo.**

**Definición.** Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

**Tabla 13. Grados Factor Ambiente y Riesgo.**

Grados	
Primero	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad que ocurra un accidente es eventual.
Segundo	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de 3 días.
Tercero	Expuesto a accidente que puede producir molestias graves o incapacidades temporales mayores a 3 días.
Cuarto	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades permanentes.
Quinto	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 14. Paso 5: Valuación de los Puestos por medio del Manual de Valuación:**

No	Puesto		Sub factores									Total de Puntos
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Gerente general	Grado	V	V	V	I	V	V	V	V	I	
		Puntos	110	70	20	7	65	70	55	25	10	432
2	Gerente de investigación y desarrollo	Grado	III	V	V	I	V	V	III	IV	I	
		Puntos	66	70	20	7	65	70	33	20	10	361
3	Supervisor de ventas	Grado	III	V	IV	I	IV	IV	II	III	I	
		Puntos	66	70	16	7	52	56	22	15	10	314
4	Ventas	Grado	II	IV	II	I	II	II	I	III	I	
		Puntos	44	56	8	7	26	28	11	15	10	205
5	Cajero	Grado	II	V	III	I	III	II	I	II	I	
		Puntos	44	70	12	7	39	28	11	10	10	231
6	Gerencia administrativa	Grado	III	V	V	I	V	V	IV	IV	I	
		Puntos	66	70	20	7	65	70	44	20	10	372
7	Costura de capellada y otros	Grado	II	II	III	IV	II	I	II	I	V	
		Puntos	44	28	12	28	26	14	22	5	50	229
8	Corte de cintas y otros	Grado	II	II	II	IV	II	I	I	I	IV	
		Puntos	44	28	8	28	26	14	11	5	40	204
9	Contador	Grado	III	V	V	I	V	III	II	IV	I	
		Puntos	66	70	20	7	65	42	22	20	10	322
10	Auxiliar contable	Grado	II	IV	III	I	IV	II	I	IV	I	
		Puntos	44	56	12	7	52	28	11	20	10	240
11	Recursos humanos	Grado	III	V	V	I	V	V	II	III	I	
		Puntos	66	70	20	7	52	70	22	15	10	332
12	Responsable de bodega	Grado	I	II	II	V	II	II	I	II	IV	
		Puntos	22	28	8	35	26	28	11	10	40	208
13	Supervisor de area de producción	Grado	III	V	V	IV	III	IV	IV	III	IV	
		Puntos	66	70	20	28	39	56	44	15	40	378
14	Supervisor de control calidad	Grado	III	V	V	III	IV	IV	IV	III	III	
		Puntos	66	70	20	21	62	56	44	15	30	384

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

15	Serigrafía	Grado	III	II	III	II	II	I	I	I	II	
		Puntos	66	28	12	14	26	14	11	5	20	196
16	Troquelado	Grado	III	II	III	IV	II	I	I	I	V	
		Puntos	66	28	12	28	26	14	11	5	50	240
17	Ensamble y de pega capellada	Grado	I	II	III	IV	II	I	I	I	V	
		Puntos	22	28	12	28	26	14	11	5	50	196
18	Atraque	Grado	I	II	III	IV	II	I	I	I	V	
		Puntos	22	28	12	28	26	14	11	5	50	196
19	Encementado de suela y arco	Grado	I	II	III	III	II	I	I	I	II	
		Puntos	22	28	12	21	26	14	11	5	20	159
20	Tallado	Grado	I	II	III	IV	II	I	I	I	II	
		Puntos	22	28	12	28	26	14	11	5	20	166
21	Colocación de piezas implante	Grado	I	II	III	IV	II	I	I	I	II	
		Puntos	22	28	12	28	26	14	11	5	20	166
22	Lijado	Grado	I	II	III	IV	II	I	I	I	III	
		Puntos	22	28	12	28	26	14	11	5	30	176
23	Responsable de mantenimiento	Grado	III	IV	IV	V	III	III	II	II	III	
		Puntos	66	56	16	35	39	42	22	10	30	316
24	Limpieza	Grado	I	II	II	V	I	I	I	I	II	
		Puntos	66	28	8	35	13	14	11	5	20	200
											6223	

Fuente: Elaboración Propia

## 8.2 Salarios de “Sandalias Toscas”.

Sandalias Toscas presenta los siguientes salarios para cada uno de sus puestos:

**Tabla 15. Salarios y Puntos de Sandalias Toscas**

Nº	PUESTOS	VALUACION POR PUNTOS	SALARIO
1	Limpieza	200	C\$ 7.420,31
2	Responsable de mantenimiento	316	C\$ 9.607,87
3	Lijado	176	C\$ 7.377,01
4	Colocación de piezas e implante	166	C\$ 7.807,77
5	Tallado	166	C\$ 7.420,31
6	Ensementado de suela y arco	159	C\$ 6.326,43
7	Atraque-medir dedal banda	196	C\$ 6.283,13
8	Ensamble y pega de capellada	196	C\$ 6.326,43
9	Troquelado	240	C\$ 6.667,50
10	Serigrafía	196	C\$ 9.050,36
11	Supervisor de control de calidad	384	C\$ 9.396,00
12	Supervisor de área de producción	378	C\$ 14.025,37
13	Responsable de bodega	208	C\$ 4.850,00
14	Recursos humanos	345	C\$ 9.274,13
15	Auxiliar contable	240	C\$ 5.500,00
16	Contador	322	C\$ 9.274,00
17	Corte de cintas y otros	204	C\$ 6.369,73
18	Costura de capelladas y otros	229	C\$ 9.266,86
19	Gerencia administrativa	372	C\$ 17.000,00
20	Cajero	231	C\$ 5.590,33
21	Ventas	205	C\$ 5.491,00
22	Supervisor de ventas	314	C\$ 13.315,00
23	Gerente de investigación y desarrollo	361	C\$ 15.000,00
24	Gerente general	432	C\$ 20.000,00

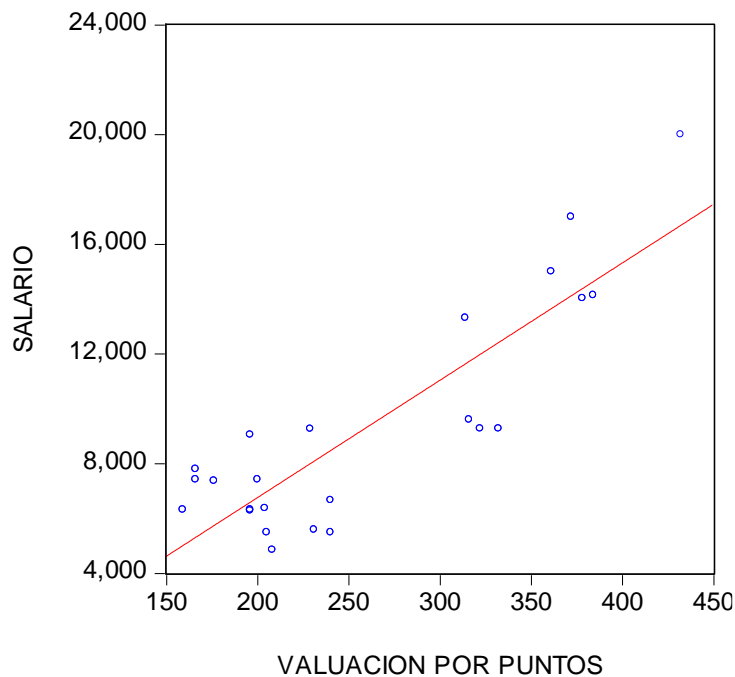


### 8.3 Modelo econométrico

#### 8.3.1 Relación entre las variables

A continuación se presenta la dispersión de las variables, contrastando el salario dado en Córdoba (C\$) y la Valuación en Puntos.

**Gráfico 1. Diagrama de Dispersión.**



Fuente: Elaboración Propia con Programa Gretl

El grafico de dispersión antepuesto relaciona las variables salario en función de los puntos, se puede concluir que a medida que los puntos aumentan el salario tiende a aumentar.

La valuación de puestos se usa para determinar el valor relativo de un trabajo; se define como la comparación formal y sistemática de puestos para determinar el valor de un trabajo con relación a otro; finalmente produce una estructura jerárquica de

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

sueldos o salarios (la jerarquía indica cuánto ganarán diversos puestos o grupos de puestos).

El principio básico de la valuación de puestos es el siguiente: los puestos que requieren mayores calificaciones, mayores responsabilidades y obligaciones más complejas deben pagar sueldos más altos que aquellos con menores requerimientos. (Dessler, 2009)

### 8.3.2 Salida del modelo econométrico

**Tabla 16. Modelo MCO, usando las observaciones 24 observaciones. Variable dependiente: Salario.**

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-1784.789	1418.080	-1.258595	0.2214
VALUACION_POR_PUNTOS	42.78137	5.218032	8.198756	0.0000

R-squared	0.753417	Mean dependent var	9308.064
Adjusted R-squared	0.742209	S.D. dependent var	4097.750
S.E. of regression	2080.555	Akaike info criterion	18.19831
Sum squared resid	95231632	Schwarz criterion	18.29648
Log likelihood	-216.3798	Hannan-Quinn criter.	18.22436
F-statistic	67.21961	Durbin-Watson stat	1.198876
Prob(F-statistic)	0.000000		

Obteniendo la siguiente formula:

$$\text{Salario} = -1784.78 + 42.7813 * \text{Valuacion Por Puntos}$$

**Tabla 17. Prueba de Hipótesis Global e Individual.**

Hipotesis	Criterio de decisión	Conclusión.
<b>Hipotesis Global</b>		
<b>H0: <math>\beta_i=0</math></b> <b>H1: <math>\beta_i\neq 0</math></b>	Valor $P < \alpha$ 0.0000 < 0.05	Se rechaza la hipótesis nula de que $\beta_i=0$ a un nivel de significancia del 5%, por tanto $B_i\neq 0$ , entonces hay regresión, es decir el modelo es significativo.
<b>Hipotesis Individuales</b>		
<b>H0: <math>\beta_0=0</math></b> <b>H1: <math>\beta_0\neq 0</math></b>	Valor $P > \alpha$ 0.2214 > 0.05	No se rechaza la hipótesis nula de que $\beta_0=0$ a un nivel de significancia de 0.05, Por lo tanto $B_0=0$ y la constante no aporta a la explicación del modelo. Este valor carece de sentido económico.
<b>H0: <math>\beta_1=0</math></b> <b>H1: <math>\beta_1\neq 0</math></b>	Valor $P < \alpha$ 0.00001 < 0.05	Se rechaza la hipótesis nula de que $\beta_1=0$ a un nivel de significancia de 0.05, Por lo tanto $B_1\neq 0$ y la constante aporta a la explicación del modelo.

Fuente: Elaboración Propia con programa Gretl

### 8.3.3 Análisis de parámetros del modelo a estudiar.

- **Intercepto con el origen ( $\beta_0$ )**

El intercepto con el origen es el valor cuando la variable explicativa posee valor cero, el salario es de C\$ -1,784.789. Este valor significa que siempre debe de existir un nivel de puntos mínimos que haga el salario cero. El valor por si solo carece de sentido económico.

- **Valuación por Puntos ( $\beta_1$ )**

La variable valuación por puntos tiene una relación positiva con el salario. Por lo tanto se cumple la teoría de valuación de puestos por puntos, que a mayor cantidad de puntos mayor será el salario obtenido, por tal razón el signo de la variable valuación por puntos es positivo y esperado. A medida que aumenta la variable independiente en 1 unidad (puntos), el salario aumentará en 42.7813 córdobas.

- **R cuadrado corregido ( $r^2$ )**

Indica que el salario en la empresa Sandalias Toscas está siendo explicado en 75.30% por la variable valuación por puntos.

### 8.3.4 Supuestos básicos de modelos de regresión lineal simple

Tabla 18. Supuestos de validación del modelo.

Supuesto	Homocedasticidad	Normalidad	Autocorrelación
<b>Hipótesis</b>	H0: Hay Homocedasticidad. H1: No hay Homocedasticidad.	H0: los residuos se distribuyen normalmente. H1: los residuos no se distribuyen normalmente	H0: No hay Autocorrelación H1: Hay Autocorrelación
<b>Criterio de Decisión</b>	F-statistic 1.117127 Prob. F(2,21) 0.3459  P> $\alpha$ 0.3459>0.05	Jarque-Bera =1.7278 Valor p> $\alpha$ 0.4214>0.05	F-statistic 1.5644 Prob. F(2,20) 0.2338  P> $\alpha$ 0.2338>0.05
<b>Conclusiones</b>	A un $\alpha$ de 0.05 hemos encontrado suficientes evidencias estadísticas para no rechazar H0, dado que el valor de P es mayor que el nivel de significancia. Por tanto hay homocedasticidad	A un $\alpha$ de 0.05 hemos encontrado suficientes evidencias estadísticas para no rechazar H0, dado que el valor de P es mayor que el nivel de significancia. Por tanto los residuos se distribuyen normalmente.	A un $\alpha$ de 0.05 hemos encontrado suficientes evidencias estadísticas para no rechazar H0, dado que el valor de P es mayor que el nivel de significancia. Por tanto no hay autocorrelación entre los residuos.

Fuente: Elaboración Propia con programa Gretl

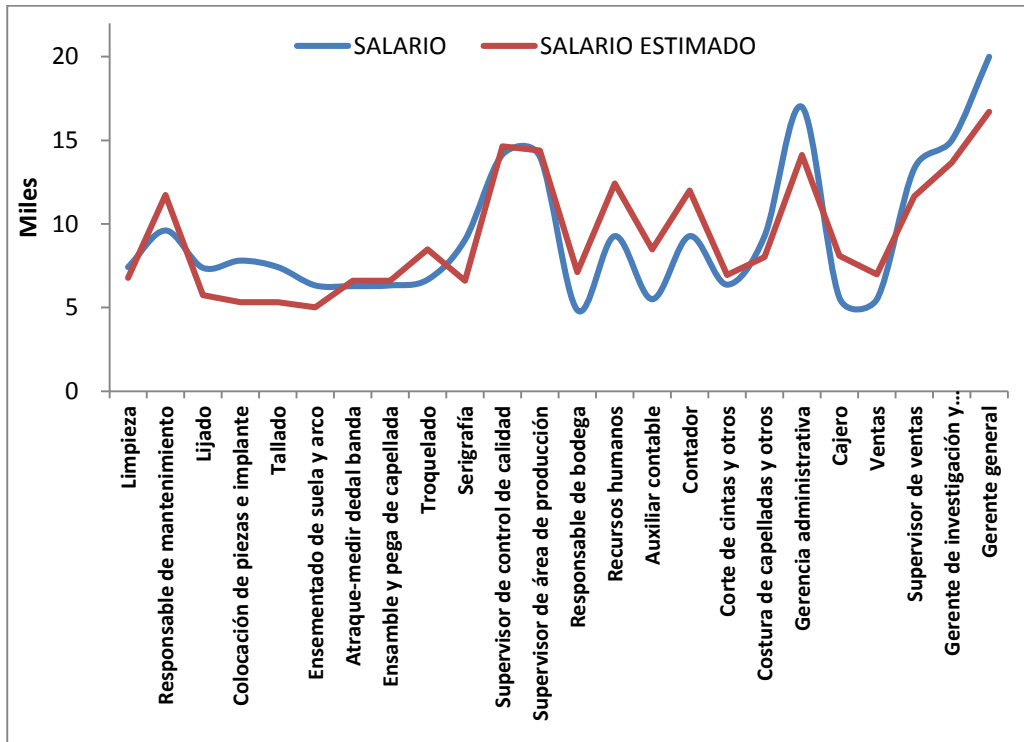
#### 8.4 Estimación de los Salarios Ajustados a cada puesto de Sandalias Toscas respecto al Puntaje obtenido.

##### Paso 6: Delineación de la Recta Salarial

**Tabla 19. Salario actual, estimado y variación.**

Nº	PUESTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	VARIACION
1	Limpieza	7.420,31	6771.49	648.82
2	Responsable de mantenimiento	9.607,87	11734.12	(2,126.25)
3	Lijado	7.377,01	5744.73	1,632.28
4	Colocación de piezas e implante	7.807,77	5316.92	2,490.85
5	Tallado	7.420,31	5316.92	2,103.39
6	Ensementado de suela y arco	6.326,43	5017.45	1,308.98
7	Atraque-medir dedal banda	6.283,13	6600.36	(317.23)
8	Ensamble y pega de capellada	6.326,43	6600.36	(273.93)
9	Troquelado	6.667,50	8482.74	(1,815.24)
10	Serigrafía	9.050,36	6600.36	2,450.00
11	Supervisor de control de calidad	9.396,00	14643.26	(493.26)
12	Supervisor de área de producción	14.025,37	14386.57	(361.20)
13	Responsable de bodega	4.850,00	7113.74	(2,263.74)
14	Recursos humanos	9.274,13	12418.63	(3,144.50)
15	Auxiliar contable	5.500,00	8482.74	(2,982.74)
16	Contador	9.274,00	11990.81	(2,716.81)
17	Corte de cintas y otros	6.369,73	6942.61	(572.88)
18	Costura de capelladas y otros	9.266,86	8012.14	1,254.72
19	Gerencia administrativa	17.000,00	14129.88	2,870.12
20	Cajero	5.590,33	8097.71	(2,507.38)
21	Ventas	5.491,00	6985.39	(1,494.39)
22	Supervisor de ventas	13.315,00	11648.56	1,666.44
23	Gerente de investigación y desarrollo	15.000,00	13659.29	1,340.71
24	Gerente general	20.000,00	16696.76	3,303.24

**Grafico 3. Recta salarial estimada vs observada**



Fuente: Elaboración Propia

Aquí se muestra los salarios ajustados de acuerdo a la recta obtenida en función de los puntos que se determinaron para cada uno de los puestos.

**Paso 7. Definición de Bandas Salariales:**

Una vez trazada la línea de la tendencia salarial (curva o recta salarial) se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios individuales, es necesario transformar la línea de la tendencia a una banda de salarios. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (por ejemplo,  $\pm 5\%$  o  $\pm 10\%$ ).

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

Para la recta ideal y el campo de tolerancia:

**Punto A:** 200 puntos con C\$ 6771,49

Con 10% más a 200 puntos, corresponden C\$7448,63.

Con 10% menos a 200 puntos, corresponden C\$6094,34.

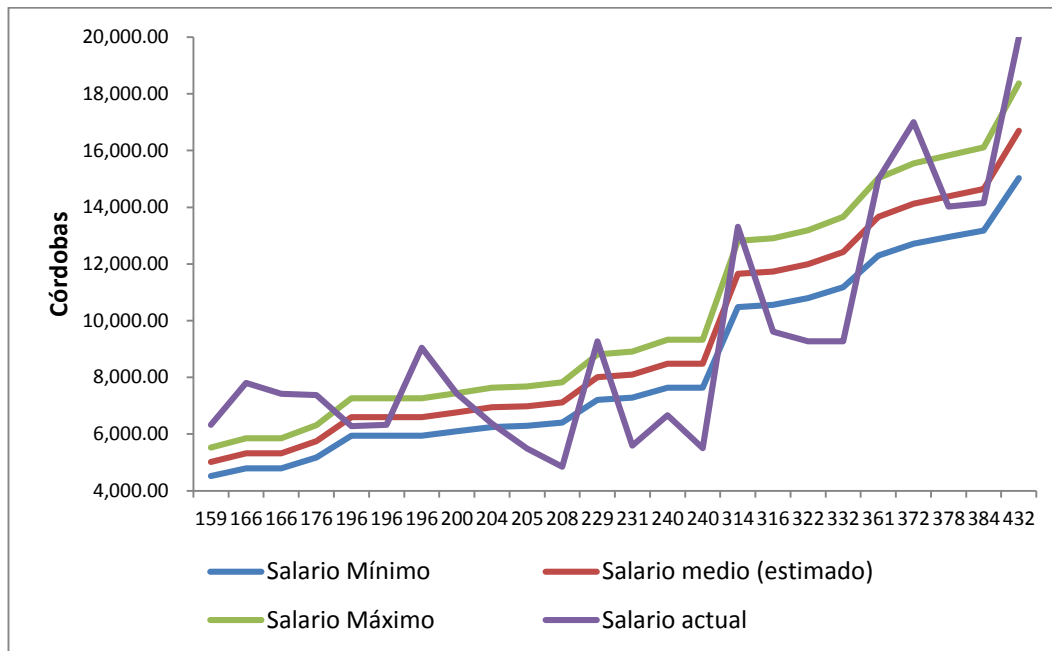
**Tabla 20. Estructura salarial adecuada a Sandalias Toscas.**

Nº	PUESTOS	PUNTOS	Salario Mínimo	Salario medio	Salario máximo
			<b>Intervalo de Salario</b>		
1	Limpieza	200	6,094.34	6,771.49	7,448.63
2	Responsable de mantenimiento	316	10,560.71	11,734.12	12,907.54
3	Lijado	176	5,170.26	5,744.73	6,319.21
4	Colocación de piezas e implante	166	4,785.23	5,316.92	5,848.61
5	Tallado	166	4,785.23	5,316.92	5,848.61
6	Ensementado de suela y arco	159	4,515.70	5,017.45	5,519.19
7	Atraque-medir dedal banda	196	5,940.32	6,600.36	7,260.40
8	Ensamble y pega de capellada	196	5,940.32	6,600.36	7,260.40
9	Troquelado	240	7,634.47	8,482.74	9,331.01
10	Serigrafía	196	5,940.32	6,600.36	7,260.40
11	Supervisor de control de calidad	384	13,178.93	14,643.26	16,107.58
12	Supervisor de área de producción	378	12,947.91	14,386.57	15,825.23
13	Responsable de bodega	208	6,402.36	7,113.74	7,825.11
14	Recursos humanos	332	11,176.76	12,418.63	13,660.49
15	Auxiliar contable	240	7,634.47	8,482.74	9,331.01
16	Contador	322	10,791.73	11,990.81	13,189.89
17	Corte de cintas y otros	204	6,248.35	6,942.61	7,636.87
18	Costura de capelladas y otros	229	7,210.93	8,012.14	8,813.36
19	Gerencia administrativa	372	12,716.89	14,129.88	15,542.87
20	Cajero	231	7,287.94	8,097.71	8,907.48
21	Ventas	205	6,286.85	6,985.39	7,683.93
22	Supervisor de ventas	314	10,483.71	11,648.56	12,813.42
23	Gerente de investigación y desarrollo	361	12,293.36	13,659.29	15,025.21
24	Gerente general	432	15,027.09	16,696.76	18,366.44

Fuente: Elaboración Propia



**Grafico 4. Dispersión Comparativa de la estructura Salarial.**



Fuente: Elaboración Propia

Aquí se muestra los puntos de cada uno de los puestos de la empresa con su respectivo valor en salarios, donde la línea roja muestra el salario adecuado o ideal, la línea azul muestra el salario mínimo que puede pagar la empresa, en el caso de la línea verde representa el salario máximo que puede pagar la empresa, mientras que la línea morada representa el salario actual que paga la empresa, cabe destacar que los límites encontrados no deben aplicarse con rigidez ya que para cada puesto se deberá retribuir el mínimo establecido por la legislación nacional, así mismo es recomendable que los puestos sobrevaluados no se les disminuya su salario, mas bien que se mantenga, en el caso de los salarios subvaluados se debería proceder aumentarlos ya que esto repercutirá positivamente en la motivación intrínseca del trabajador, logrando así mayor eficiencia en el cumplimiento de las labores.

Esta estructura de sueldos y salarios trae beneficios a la empresa ya que permitirá a los trabajadores obtener lo justo por su labor.

## **8.5 Política de Sueldos y Salarios.**

Para complementar los resultados de la valuación de cargos, como parte de la estructura salarial pertinente, a continuación se realiza la propuesta de política salarial para Sandalias Toscas.

### **8.5.1 Aspectos generales**

#### **8.5.1.1 Definición.**

“Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial, o base, en el cuál se determinan todos los salarios de una organización.”  
(Management Sciences for Health, 1999)

Así, es importante definir una política de salarios para Sandalias Toscas a fin de que sirva como base para la toma de decisiones respecto a los salarios.

#### **8.5.1.2 Objetivos.**

Los objetivos determinados de la política de salarios son los siguientes:

- Proporcionar un salario equitativo y constante a los empleados de acuerdo con sus capacidades, funciones y responsabilidades.
- Que el personal sepa que la empresa tiene parámetros básicos, estudiados y justos para la asignación salarial.
- Alentar al personal a mejorar sus conocimientos y capacidades para que ascienda dentro de la empresa en busca de una mejor asignación salarial.
- Planear una mejor y más definida asignación de recursos de la empresa para el pago de salarios.

### 8.5.2 Componentes de una política salarial.

La política de salarios diseñada tiene los siguientes componentes:

- a. **Descripción clara y actualizada de los cargos.** Allí se deben incluir las funciones, responsabilidades, nivel de educación, experiencia, habilidades, complejidad del puesto de trabajo y riesgos. Este primer aspecto está desarrollado para los 24 cargos de Sandalias Toscas.
- b. **Una estructura de salarios.** Sandalias Toscas tiene una estructura salarial definida, propuesta en esta investigación, debidamente preparada bajo un estudio técnico con la metodología de asignación de puntos.
- c. **Rangos salariales equitativos de acuerdo a cada cargo.** Con base en la estructura salarial se definen los rangos salariales de acuerdo a la puntuación asignada para cada cargo.
- d. **Coincidencia entre la puntuación del cargo y el salario asignado.** Esto es, a mayor puntuación requerida, mayor salario. Los salarios deben coincidir con los límites inferior y superior de los puntajes y rangos de sueldos establecidos en la estructura salarial.
- e. **Definición de periodo de tiempo para los aumentos.** El aumento de salario en los distintos cargos en la empresa se realizará anualmente.
- f. **Un comité de salarios.** La empresa debe definir un comité para determinar el porcentaje de aumento para los cargos desempeñados en la empresa. Se sugiere manejar un solo porcentaje con base en el incremento de la inflación.

### **8.5.3 Ventajas**

La importancia radica en los siguientes aspectos:

- Que los empleados son remunerados de acuerdo con el cargo que ocupan, su desempeño y dedicación.
- Se facilita atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Hacer que los trabajadores acepten el sistema de retribución de la compañía.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

### **8.5.4 Política salarial para Sandalias Toscas**

Se propone implementar la siguiente política de Sueldos y Salarios Sandalias Toscas:

“En Sandalias Toscas, los empleados se benefician de un salario con todos los requerimientos de ley y se establece un salario mínimo dentro de la empresa, el cual se actualiza cada año en la tabla de salarios, congruente al mínimo establecido por las instituciones competentes. Igualmente los salarios son equitativos y acordes a los requerimientos del puesto de trabajo, y no hay excepciones respecto a esto. Para determinar un salario justo, la empresa tiene y mantiene actualizada la metodología de asignación de puntos, donde a mayor puntaje, según los requerimientos del puesto de trabajo, mayor salario.”

## IX. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio, basándonos en los objetivos planteados y en los resultados obtenidos, se han determinado las siguientes conclusiones:

1. La teoría de valuación de puestos, específicamente la del método de valuación por puntos, establece que a los puestos con mayor puntos les corresponde un mayor salario, partiendo del principio que aquellos cargos que tienen mayor exigencia cognitiva tendrán mayor retribución que aquellos de exigencia, más bien, física.
2. En el caso de Sandalias Toscas, la estructura salarial está acorde con la teoría de valuación por puntos, que establece, a mayor asignación de puntos mayor salario.
3. Al estimar el modelo econométrico para determinar la estructura salarial adecuada, se ha tomado como variable independiente los Puntos, obtenidos a través de la metodología de valuación por puntos y como variable dependiente el salario, obteniendo el siguiente resultado:

$$\text{Salario} = -1784.78 + 42.7813 * \text{Valuacion\_Por\_Puntos}$$

El modelo de estructura salarial cumple con la teoría administrativa ya que los signos de los parámetros son los esperados, que aunque económicamente el signo de  $\beta_0$  no tiene sentido, en lo administrativo es lo lógico ya que si este fuera positivo el cargo estaría sobrevaluado y la empresa no tendría los recursos para financiar el salario.

4. El salario está siendo explicado en 75.3% por los puntos obtenidos de la metodología de valuación por puntos, así mismo el modelo cumple con los

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

supuestos de validación establecidos en la literatura econométrica revisada, Gujarati.

5. Cuando los salarios estimados resulten mayores que los observados, se recomienda a la empresa aumentarlos de acuerdo a la estructura propuesta en esta investigación, que es calculada con los resultados del modelo econométrico, en caso contrario se recomienda mantenerlos.

6. La política salarial adecuada a Sandalias Toscas es la siguiente:

“Los empleados se benefician de un salario con todos los requerimientos de ley y se establece un salario mínimo dentro de la empresa, el cual se actualiza cada año en la tabla de salarios. Igualmente los salarios son equitativos y acordes a los requerimientos del puesto de trabajo, y no hay excepciones respecto a esto. Para determinar un salario justo, la empresa tiene y mantiene actualizada la metodología de asignación de puntos, donde a mayor puntaje según los requerimientos del puesto de trabajo, mayor salario.”

## X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Management Sciences for Health.* (1999). Retrieved from Family Planning Management Development.: [erc.msh.org/newpages/spanish/toolkit/DSP.pdf](http://erc.msh.org/newpages/spanish/toolkit/DSP.pdf)
- Wordpress.* (2012, septiembre 3). Retrieved from Wordpress web site: <https://admonmasrh.wordpress.com/2012/09/3/1-3-metodo-de-gradacion-previa/>
- ABC Definiciones.* (2016). Retrieved from ABC Definiciones Web Site: <http://www.definicionabc.com/social/puesto-de-trabajo.php>
- AliciaDavidNohemi Blogspot.* (2016, Julio). Retrieved from AliciaDavidNohemi Blogspot Web Site: <http://aliciadavidnohemi.blogspot.com>
- Datateca UNAD.* (2016, Julio). Retrieved from Datateca UNAD Web Site: [http://datateca.unad.edu.com/contenidos/107010/107010/el\\_mtodo\\_de\\_valuacin\\_por\\_puntos.html](http://datateca.unad.edu.com/contenidos/107010/107010/el_mtodo_de_valuacin_por_puntos.html)
- Definicion.* (2016). Retrieved from Defiinion Website: <http://definicion.mx/salario/salario>
- Free Dictionary.* (2016). Retrieved from The Free Dictionary Web Site: <http://es.thefreedictionary.com/factor>
- Blasco, M. A. (2004). *Determinación Salarial: Educación y Habilidad. Análisis Teórico y Empírico del Caso Español.* Valencia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones.* Mexico D.F: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* México: McGraw Hill Interamericana editores.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos.* México D,F: Pearson Educación.
- Enciclopedia Juridica.* (n.d.). Retrieved from Enciclopedia Juridica Web Site: <http://www.encyclopediaturidica.biz14.com/d/jerarqu%C3%ADa/jerarqu%C3%ADa.html>

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

Galeano, M. A. (2003). *Administración de Salarios e Incentivos. Teoría y práctica*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.

Gestiopolis. (n.d.). Retrieved from Gestiopolis Website: <http://www.gestiopolis.com/metodo-de-jerarquizacion-para-la-evaluacion-de-cargos/>

Giraldo, A. M., Mejía Giraldo, M., & Montoya Serrano, A. (2013, enero-abril). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 1, 2-11.

Gujarati, D. N. (2010). *Econometría*. México D.f: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Econometría* (Quinta ed.). México D.f: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hernández Andrade, M. B. (2002). *Información sobre la administración de recursos humanos*. Chihuahua: Instituto Tecnológico de Chihuahua.

La Salle Repository. (n.d.). Retrieved 2016, from La Salle Repository Web Site: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3257/T11.09%20S57p.pdf?sequence=1>

León, J. B. (2005). *Diseño del Sistema de Compensación Salarial para una Empresa de Servicios Financieros*. Guatemala.

Matínez Mier, G. A. (2005). *Recursos Humanos III*. México D.F: UNAM.

Novales Cinca, A. (1993). *Econometría* (Segunda ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Peña, G. (2005). *Estimación de Perfiles Salariales: Una Aproximación a partir de Registros Administrativos del Sistema de Seguridad Social*.

Sandoval Vargas, C. J. (2009). *Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la empresa FINAMERICA S.A.* Bogotá: Universidad de La Salle.

Vargas, C. J. (2015). *Propuesta de una Estructura de Sueldos y Salarios para la Empresa FINAMERICA S.A.* Bogotá.

Webnode. (n.d.). Retrieved from Webnode web site: <http://gech1.webnode.mx/unidad-no-1-valuacion-de-puestos/a1-4-metodo-de-alineamiento/>



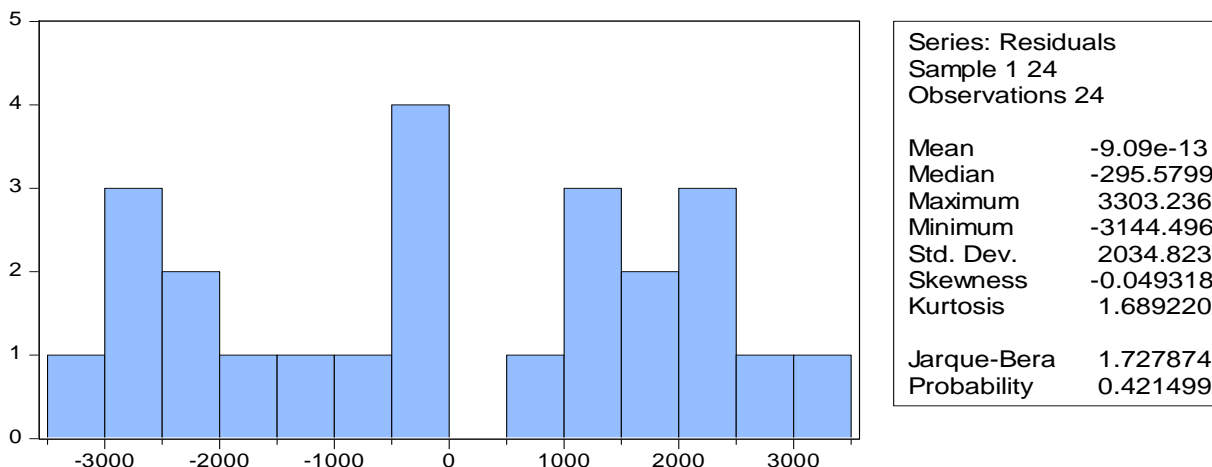
## XI. Anexos

### Anexo 1. Datos Utilizados

Nº	PUESTOS	VALUACION POR PUNTOS	SALARIO
1	Limpieza	200	C\$ 7.420,31
2	Responsable de mantenimiento	316	C\$ 9.607,87
3	Lijado	176	C\$ 7.377,01
4	Colocación de piezas e implante	166	C\$ 7.807,77
5	Tallado	166	C\$ 7.420,31
6	Ensementado de suela y arco	159	C\$ 6.326,43
7	Atraque-medir dedal banda	196	C\$ 6.283,13
8	Ensamble y pega de capellada	196	C\$ 6.326,43
9	Troquelado	240	C\$ 6.667,50
10	Serigrafía	196	C\$ 9.050,36
11	Supervisor de control de calidad	384	C\$ 9.396,00
12	Supervisor de área de producción	378	C\$ 14.025,37
13	Responsable de bodega	208	C\$ 4.850,00
14	Recursos humanos	345	C\$ 9.274,13
15	Auxiliar contable	240	C\$ 5.500,00
16	Contador	322	C\$ 9.274,00
17	Corte de cintas y otros	204	C\$ 6.369,73
18	Costura de capelladas y otros	229	C\$ 9.266,86
19	Gerencia administrativa	372	C\$ 17.000,00
20	Cajero	231	C\$ 5.590,33
21	Ventas	205	C\$ 5.491,00
22	Supervisor de ventas	314	C\$ 13.315,00
23	Gerente de investigación y desarrollo	361	C\$ 15.000,00
24	Gerente general	432	C\$ 20.000,00

## Anexo 2. Supuestos Básicos de Validación para modelos de Regresion Lineal Simple.

### Normalidad de los Residuos



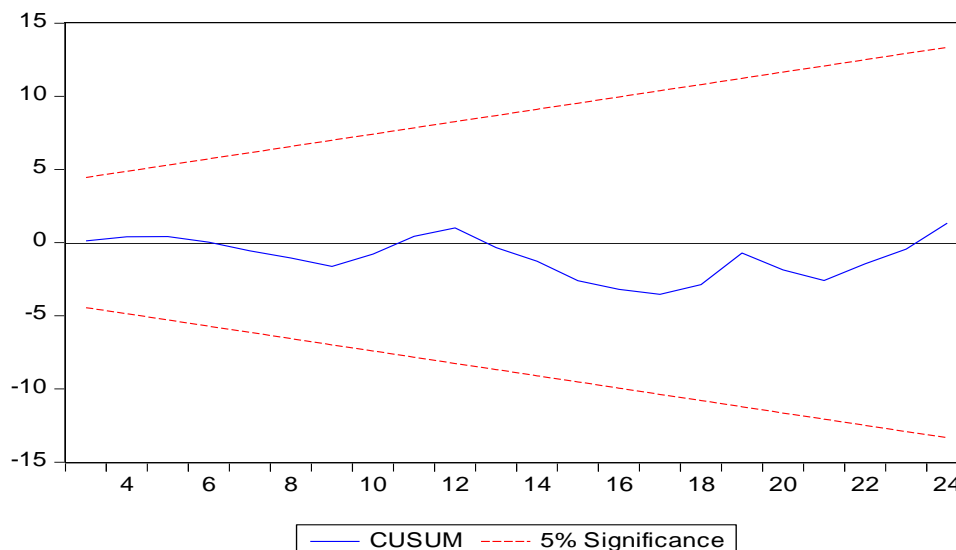
### Homocedasticidad

Equation: UNTITLED Workfile: DATOS::Untitled\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Heteroskedasticity Test: White									
F-statistic	1.117127	Prob. F(2,21)	0.3459						
Obs*R-squared	2.307889	Prob. Chi-Square(2)	0.3154						
Scaled explained SS	0.668291	Prob. Chi-Square(2)	0.7159						
Test Equation:									
Dependent Variable: RESID^2									
Method: Least Squares									
Date: 10/03/16 Time: 20:52									
Sample: 1 24									
Included observations: 24									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
C	3165269.	9904066.	0.319593	0.7524					
VALUACION_POR_PUNTOS^2	33.01885	132.2627	0.249646	0.8053					
VALUACION_POR_PUNTOS	-6309.253	75312.05	-0.083775	0.9340					
R-squared	0.096162	Mean dependent var	3967985.						
Adjusted R-squared	0.010082	S.D. dependent var	3365043.						
S.E. of regression	3348036.	Akaike info criterion	33.00211						
Sum squared resid	2.35E+14	Schwarz criterion	33.14937						
Log likelihood	-393.0254	Hannan-Quinn criter.	33.04118						
F-statistic	1.117127	Durbin-Watson stat	1.371190						
Prob(F-statistic)	0.345900								

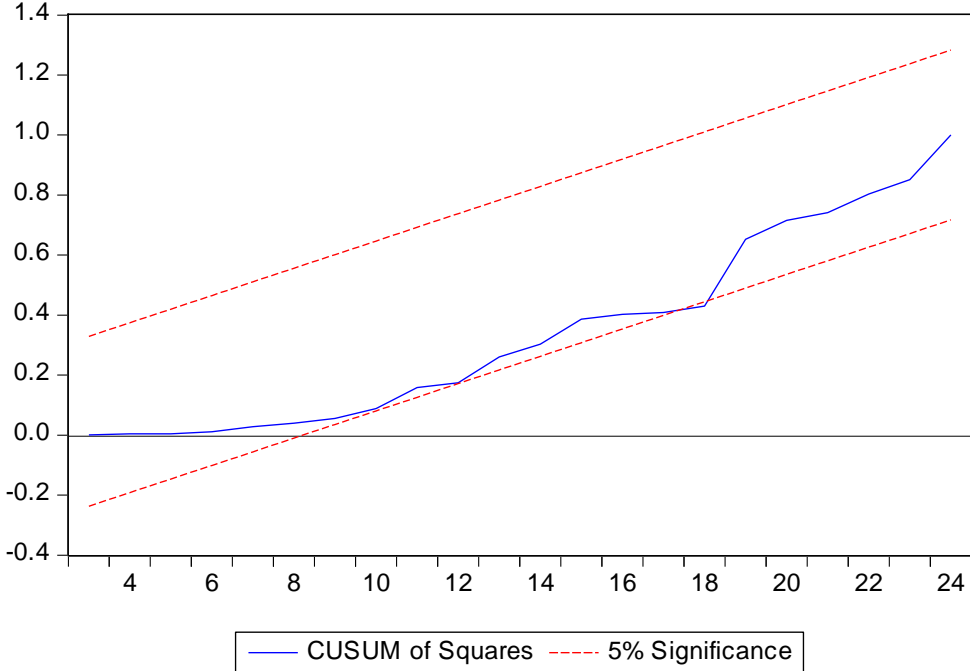
### Autocorrelación

Equation: UNTITLED Workfile: DATOS::Untitled\									
View	Proc	Object	Print	Name	Freeze	Estimate	Forecast	Stats	Resids
Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:									
F-statistic	1.564408	Prob. F(2,20)	0.2338						
Obs*R-squared	3.246668	Prob. Chi-Square(2)	0.1972						
Test Equation:									
Dependent Variable: RESID									
Method: Least Squares									
Date: 10/03/16 Time: 20:53									
Sample: 1 24									
Included observations: 24									
Presample missing value lagged residuals set to zero.									
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.					
C	316.0505	1409.834	0.224176	0.8249					
VALUACION_POR_PUNTOS	-1.041601	5.210265	-0.199913	0.8436					
RESID(-1)	0.408818	0.237608	1.720559	0.1008					
RESID(-2)	-0.053207	0.242691	-0.219239	0.8287					
R-squared	0.135278	Mean dependent var	-9.09E-13						
Adjusted R-squared	0.005569	S.D. dependent var	2034.823						
S.E. of regression	2029.149	Akaike info criterion	18.21963						
Sum squared resid	82348905	Schwarz criterion	18.41597						
Log likelihood	-214.6356	Hannan-Quinn criter.	18.27172						
F-statistic	1.042939	Durbin-Watson stat	1.915751						
Prob(F-statistic)	0.395145								

### Cusum



**Cusum cuadrado**



### Anexo 3. Descripción de los Puestos de Sandalias Toscas

#### Descripción y Análisis de los puestos de Sandalias Toscas.

##### 1. Gerente general.

<b>Puesto</b>	Gerente General
<b>Ubicación o departamento</b>	Gerencia
<b>Se reporta directamente</b>	Ninguno
<b>Supervisa directamente</b>	Administrador
<b>Salario mensual.</b>	C\$20,000.00

##### a. Descripción Genérica.

Asegura el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar un mayor volumen de ventas de acuerdo a la filosofía de la empresa.

##### b. Descripción específica (Incluye todas las actividades que realiza).

- Cumple y hace cumplir el reglamento interno.
- Supervisa el inicio diario de operaciones y genera los reportes necesarios.
- Supervisa la operación en áreas funcionales.
- Provee al personal y las áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.
- Controla y supervisa compra y pago a proveedores.
- Supervisa el buen estado de las instalaciones.
- Supervisa el cierre diario de operaciones y genera los reportes.
- Asigna permisos y descansos.
- Dirige las juntas de personal.

##### c. Habilidades Requeridas.

**Educación:** Licenciado en Administración de Empresas. **Formación:** cursos de office, dirección, con postgrado en gerencia empresarial.

**Habilidades específica:** Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet – intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.

**Experiencia:** mínima de 5 años en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos de administración, contabilidad, estadística.

**Esfuerzo:** requiere de concentración mental al momento de realizar la supervisión y generación de informes.

**d. Responsabilidad.**

La responsabilidad sobre las atribuciones y funciones establecidas por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

**e. Condiciones de trabajo.**

En su propia oficina, limpia y con los materiales necesarios para la realización de su trabajo.

**2. Gerente de investigación y desarrollo.**

<b>Puesto</b>	Gerente de investigación y desarrollo
<b>Ubicación o departamento</b>	Gerencia
<b>Se reporta directamente</b>	Gerencia general
<b>Supervisa directamente</b>	Ninguno
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 15,000.00

**• Descripción Genérica.**

Planifica y coordina la ejecución oportuna y efectiva de los proyectos de Innovación en productos, continuidad operativa y de reducción en costos, que generen ventajas competitivas sostenibles y diferenciables, amplíen y fortalezcan el valor del negocio, gestiona todas las actividades involucradas en el desarrollo de nuevos producto y optimizar los empaques y procesos de fabricación.

- Descripción específica (Incluye todas las actividades que realiza).**
- Gestionar todas las actividades involucradas en el desarrollo de nuevos productos, por medio de una planeación clara de objetivos y tiempos.
- Optimizar procesos de fabricación, con la finalidad de obtener ventajas competitivas contra los productos previamente analizados de la competencia.
- Documentar las especificaciones del producto desarrollado: materiales de empaque, procesos de manufactura, condiciones de calidad e inocuidad, etc.

- **Habilidades Requeridas.**

**Educación:** Lic. en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial. **Formación:** cursos de office, dirección, con postgrado en innovación empresarial.

**Habilidades específica:** Experiencia en Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos. Conocimientos en procesos de calidad, interpretación de resultados de evaluación de consumidor, realización de lotes piloto en laboratorio y planta, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.

**Experiencia:** mínima de 3 años en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos de administración, contabilidad, estadística.

**Esfuerzo:** requiere de concentración mental al momento de realizar la supervisión y generación de informes.

- **Responsabilidad.**

La responsabilidad sobre las atribuciones y funciones establecidas por las decisiones tomadas en el ejercicio de sus obligaciones y las demás que resulten de la operación.

- **Condiciones de trabajo.**

En su propia oficina, limpia y con los materiales necesarios para la realización de su trabajo.

### 3. Supervisor de ventas.

<b>Puesto</b>	Supervisor de Ventas.
<b>Ubicación o departamento</b>	Gerencia de marketing
<b>Se reporta directamente</b>	Administrador General
<b>Supervisa directamente</b>	Ventas
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 13,315.00

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

**a. Descripción genérica:** Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico de la empresa. Recluta, selecciona y entrega la fuerza de venta, elaboración de estrategias comerciales y desarrollo de las mismas.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza):**

- Liderar equipo de ventas, planificando y dirigiendo sus acciones.
- Proponer y dirigir las acciones de ventas, considerando las operaciones y recursos humanos de la empresa.
- Segmentar a los clientes por canales.
- Definir y controlar la composición y metas de ventas en equipos y sucursales.
- Gestionar el desempeño de los ejecutivos.
- Definir incentivos de ventas.
- Dirigir el proceso de Registro y Gestión de tarifas y acuerdos comerciales.
- Contralor procesos de facturación y servicio de post venta.
- Informar a la empresa y supervisar que se cumplan los acuerdos operativos y comerciales con clientes.
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales.

**c. Habilidades Requeridas:**

**Educación:** Lic. En Mercadotecnia o afines. **Formación:** Paquete de Office.

**Habilidades Específicas:** conocimientos y aplicación de estadística, formulación de estrategias, capacidad de trabajar en grupo, manejo del paquete office.

**Experiencia:** mínima de 3 años en cargos similares.

**Iniciativa y Criterio:** Proactivo, creativo e innovador.

**Esfuerzo:** requiere de esfuerzo físico y mental para llevar a cabo su tarea laboral.

**d. Responsabilidad:**

- Organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento del área de ventas de acuerdo a un pronóstico de ventas.
- Planeación y presupuesto de ventas.
- Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitoreo y control clientes, prospectos y proyectos.



- e. **Condiciones de trabajo:** Realiza su trabajo en su propia oficina, con ventilación e iluminación adecuada

#### 4. Ventas.

<b>Puesto</b>	Impulsadora de ventas
<b>Ubicación o departamento</b>	Departamento de ventas
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de ventas
<b>Supervisa directamente</b>	Ninguno
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 5,491.66

a. **Descripción genérica.**

Se encarga de vender los productos generando un buen servicio al cliente dando a conocer toda la gama de artículos que se encuentra en el establecimiento.

b. **Descripción específica.**

- Contribuir en la mejora del producto.
- Proporcionar una buena atención al cliente ya que de ella depende alguna parte de las ventas realizadas.

c. **Habilidades requeridas.**

**Educación.** Bachiller. **Formación.** Técnicas de ventas.

**Habilidades Específicas:** facilidad de expresión, sentido del orden.

**Experiencia:** mínima de un año en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** habilidades interpersonales y de comunicación, creatividad e innovación en la realización de sus labores.

**Esfuerzo:** requiere movilizarse.

d. **Responsabilidad.**

- Es la encargada de acercar el producto al consumidor, mostrando todas sus ventajas y beneficios.
- Reporte de Ventas.

- e. **Condiciones de trabajo:** no tiene oficina ya que requiere movilizarse.

## 5. Cajera (o)

<b>Puesto</b>	Cajera (o)
<b>Ubicación o departamento</b>	Sección de Caja
<b>Se reporta directamente</b>	Administrador general
<b>Supervisa directamente</b>	Ninguno
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 5,590.33

### a. Descripción Genérica del puesto.

Controla caja, lleva a cabo un control en cuanto al dinero que se recibe, ayuda al contador en la realización de los pagos a efectuar.

### b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).

Lleva a cabo el flujo de efectivo para mejor disposición de los recursos.

Controla los recursos financieros de la empresa.

### c. Habilidades requeridas.

**Educación:** Lic. Contaduría Pública y Finanzas. **Formación:** (Cursos recibidos, formación técnica) Relaciones Humanas, Paquete de Windows.

**Habilidades específica:** Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.

**Experiencia:** mínima de 1 año en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** creatividad e innovación, habilidades interpersonales y de comunicación.

**Esfuerzo:** requiere un mínimo esfuerzo, con relación al esfuerzo mental toda su concentración al momento de planificar las actividades.

### d. Responsabilidades.

- Lleva control de caja.
- Efectuar los pagos a los empleados de manera semanal de acuerdo a la nómina.
- Ayuda al contador a realizar el corte de caja al final de día.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Solicita la autorización del área de compra y venta para efectuar los pagos a los proveedores.
- e. **Condiciones de trabajo.** Tiene su propio cubículo en ambiente óptimo para el buen desempeño de sus actividades con buena ventilación e iluminación artificial.

**6. Gerencia Administrativa.**

<b>Puesto</b>	Gerencia administrativa
<b>Ubicación o departamento</b>	Administración general
<b>Se reporta directamente</b>	Gerente
<b>Supervisa directamente</b>	Área de Mantenimiento, Supervisión General, Contabilidad.
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 17,000.00

**a. Descripción Genérica.**

Controlar las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registro, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuestos y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos financieros y financieros.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estado de cuenta, conciliaciones bancarias, cierre de cuentas y balance de comprobación.
- Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado a la unidad.
- Elabora y analiza cuadros relacionados con los ingresos y gastos administrativos.
- Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Lic. Administración de Empresa o Contaduría Pública y Finanzas.

**Formación.** (Cursos recibidos, formación técnica) Relaciones Humanas, Paquete de Windows, Habilidades directivas.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

**Habilidades específica:** Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet – intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión.

**Experiencia.** Mínima de 2 años en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos de administración, contabilidad, estadística.

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico mínimo, con relación al esfuerzo mental toda su concentración al momento de planificar las actividades.

**d. Responsabilidades.**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones organizacionales de la empresa.
- Ordenar los procesos administrativos de la empresa.
- Comunicarse continuamente con el gerente y sus subordinados.
- Verificar la confiabilidad de los estados financieros.

**e. Condiciones de trabajo.**

Opera en un ambiente cerrado con iluminación y ventilación artificial con poco ruido en su alrededor y con mobiliario que le permite archivar la información.

**7. Costura de Capelladas y Otros.**

<b>Puesto</b>	Costura de Capelladas y Otros
<b>Ubicación o departamento</b>	Costura
<b>Se reporta directamente</b>	Gerente administrativo
<b>Supervisa directamente</b>	Corte de cintas
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 9,266.86

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores de complejidad media en una unidad de producción. Elaboran las capelladas de sandalias utilizando máquina de coser industrial; unen las cintas, según estilo y talla respectivos, siguiendo las especificaciones técnicas de costura según los estándares establecidos. Debiendo garantizar precisión y eficiencia en la realización de esta tarea.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Coser según las indicaciones técnicas establecidas, las partes de cinta, etiqueta y dedal para obtener como producto, la capellada de sandalia. Así también, coser otros artículos de interés para la empresa. La costura debe contar con la rigurosa calidad de la misma y realizarse en tiempo y forma eficiente. Haciendo un buen uso del equipo de costura.
- Ordenar debidamente las piezas de capellada para que puedan continuar su proceso de elaboración y preparación para la finalidad que ha sido establecida.
- Contar y entregar las piezas armadas según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado, Educación Media: Certificado de aprobación de los estudios medios básicos hasta el bachillerato, quinto año aprobado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Mínima de 1 año en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Opera en un ambiente cerrado con iluminación y ventilación artificial con mucho ruido en su alrededor.

**8. Corte de cintas y otros**

<b>Puesto</b>	Corte de cintas y otros
<b>Ubicación o departamento</b>	Costura
<b>Se reporta directamente</b>	Costura de Capelladas y Otros
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 6,369.73

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores de complejidad media en una unidad de producción. Realiza el corte de los rollos de cintas, siguiendo las medidas especificadas para cada estilo y talla de sandalia. Garantizando el cumplimiento de las normas y la precisión del corte. Utiliza la máquina cortadora de cinta, realizando el corte en un ángulo de 30°, tomando todas las medidas de seguridad para ello. Se encarga de coordinar y dirigir el trabajo, llevándolo a cabo con responsabilidad y eficiencia.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Cortar según las indicaciones técnicas establecidas, los rollos de cinta para obtener como producto, las partes de cinta que, según sus especificaciones, serán armadas en el taller de costura. Así también, cortar otros artículos de interés para la empresa. El corte debe contar con la rigurosa calidad de la misma y realizarse en tiempo y forma eficiente. Haciendo un buen uso del equipo de corte.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Ordenar debidamente las piezas de capellada para que puedan continuar su proceso de elaboración y preparación para la finalidad que ha sido establecida.
- Contar y entregar las piezas armadas según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:**

Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado. Educación Media: Certificado de aprobación de los estudios medios básicos hasta el bachillerato, quinto año aprobado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Mínima de 1 año en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Opera en un ambiente cerrado con iluminación y ventilación artificial con mucho ruido en su alrededor.

**9. Contador.**

<b>Puesto</b>	Contador General
<b>Ubicación o departamento</b>	Contabilidad
<b>Se reporta directamente</b>	Administrador
<b>Supervisa directamente</b>	Ninguno
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 9,274.00

**a. Descripción genérica:**

Planifica y ejecuta las actividades contables de la empresa, controlando y verificando los procesos de registro, clasificación y contabilización del movimiento contable a fin de garantizar la confiabilidad de los estados financieros.

**b. Descripción Específica (incluye todas las actividades que realiza):**

- Planifica y coordina las operaciones administrativas contable.
- Coordina y supervisa las actividades de revisión, contabilización y codificación.
- Controla la emisión y aprobación de órdenes de pago, cheque y otros.
- Examina, clasifica, codifica y contabiliza transferencias bancarias, nóminas notas de débito, crédito, cheques anulados y otros.
- Participa en la elaboración del presupuesto.
- Prepara balances y estados financieros.
- Suministra la información contable a los entes que lo requieran.



**c. Habilidades requeridas:**

**Educación:** Lic. En Contaduría Pública y Finanzas. **Formación:** Cursos de office, NIIF y NIC, contabilidad de costos.

**Habilidades específicas:** conocimiento de Excel avanzado, contabilidad de costos, manejo del paquete office.

**Experiencia:** mínima de tres años en cargos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo.

**Esfuerzo:** pasa mayor tiempo sentado y esfuerzo mental.

**d. Responsabilidad:** es responsable de equipos y materiales por salvaguardar los recursos de la empresa, por información confidencial de grado medio.

**e. Condiciones de trabajo:** labora en su oficina, agradable con buena ventilación e iluminación. Requiere concentración en la elaboración de reportes contables y de moverse internamente.

**10. Auxiliar contable.**

<b>Puesto</b>	Auxiliar contable
<b>Ubicación o departamento</b>	Contabilidad
<b>Se reporta directamente</b>	Contador
<b>Supervisa directamente</b>	Ninguno
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 5,500.00

**a. Descripción Genérica del puesto.**

Es la encargada de desempeñar labores de oficina para el desarrollo de todas las actividades indicadas por el contador.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Atender correos electrónicos, teléfono y fax.
- Realizar documentación pertinente por parte del contador.
- Llevar archivo.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** escolaridad Técnica en contabilidad. **Formación:** curso del paquete office.

**Habilidades específicas:** Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, poder point; así como para el manejo de Internet, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos.

**Experiencia:** mínimo de 1 año en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** habilidades interpersonales y de comunicación, creatividad e innovación en la realización de sus labores.

**Esfuerzo:** se requiere un esfuerzo mínimo, ya que permanecerá sentada toda la jornada de trabajo.

**d. Responsabilidades:**

- Dar un buen uso al equipo asignado.
- No proporcionar información confidencial sin instrucción del contador.

**e. Condiciones de trabajo:** labora en su propio cubículo en un ambiente agradable, buena ventilación e iluminación.

**11. Recursos humanos**

<b>Puesto</b>	Recursos humanos
<b>Ubicación o departamento</b>	Recursos humanos
<b>Se reporta directamente</b>	Gerencia administrativa
<b>Supervisa directamente</b>	Administrador general
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 9,274.13

**a. Descripción Genérica del puesto.**

Es responsable por planear, desarrollar y aplicar las políticas, procedimientos y programas de reclutamiento, selección, contratación, administración de sueldos y salarios, de prestaciones y servicios a los empleados, capacitación y adiestramiento, desarrollo personal y organizacional, seguridad e higiene, servicios médicos, servicios administrativos, relaciones laborales, comunicación, etc., con el propósito de atraer, retener y motivar al personal que reúna los requisitos de cada uno de los

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

puestos y de generar y mantener un alto nivel de armonía, bienestar y productividad de los empleados, como un medio para asegurar el éxito de la organización.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Formula o recibe y recomienda para su aprobación, propuestas para políticas y procedimientos para asegurar una apropiada administración de los recursos humanos, coordinando su correcta implementación una vez que han sido aprobados, a través del personal directivo de la empresa.
- Desarrolla y coordina los programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, asegurando la apropiada y efectiva dotación de personal para todas las áreas de la empresa. Participa directamente en la selección de personal, supervisa la elaboración de la nómina, las cédulas de pago al INSS.
- Supervisa la elaboración de la nómina, las cédulas de pago al INSS y las aportaciones al IR.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Administración de empresas, Economía

**Habilidades específicas:** Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, Power Point; así como para el manejo de Internet, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos.

**Experiencia:** mínimo de 2 años en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** habilidades interpersonales y de comunicación, creatividad e innovación en la realización de sus labores.

**Esfuerzo:** se requiere un esfuerzo mínimo, ya que permanecerá sentada toda la jornada de trabajo.

**d. Responsabilidades:**

- Hacer planillas de pago
- Llevar control de las contrataciones de las empresas
- Velar por el estado legal laboral de cada uno de los trabajadores

**e. Condiciones de trabajo:** labora en su propio cubículo en un ambiente agradable, buena ventilación e iluminación

## 12. Responsable de bodega.

<b>Puesto</b>	Responsable de bodega
<b>Ubicación o departamento</b>	Sección de Bodega
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor General
<b>Supervisa directamente</b>	Ninguno
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 4,850.00

### a. Descripción Genérica.

Ejecución de labores relacionadas con el recibo, registro, custodia, control, despacho, distribución y entrega de artículos, equipos, accesorios, y materiales de uso general de la empresa.

### b. Descripción específica (incluye todas actividades que realiza)

- Recibir y revisar las solicitudes de producto que ingresan a la bodega para su despacho, con el fin de verificar su codificación, autorización, según el nivel de usuario, existencias del producto y otros aspectos de similar naturaleza.
- Recibir, identificar, registrar, entregar: sandalias, equipos, papelería, accesorios y otros materiales de uso general de los distintos servicios de la unidad de trabajo.
- Mantener, actualizar y registrar en los sistemas de gestión, con el fin de determinar los niveles reales de existencia y otros, e informar a sus superiores sobre anomalías que detecte.
- Preparar, firmar y distribuir los materiales, equipo y demás productos en los respectivos estantes u otros lugares destinados al almacenamiento y observar las técnicas de organización y distribución de espacio físico, colocación y conservación de productos; así como las normas de seguridad e higiene que la naturaleza de los mismos requiere.
- Preparar informes variados acerca de las actividades que desarrolla, e informar de las necesidades de adquisición de productos de la bodega conforme con las normas establecidas.
- Empacar y rotular los pedidos de producto solicitadas, así como, colaborar con sus superiores en el chequeo de las solicitudes que alistan otros compañeros de la bodega.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** haber culminado la secundaria.

**Habilidades específica:** capacidad para leer e interpretar documentos tales como regla de seguridad, instrucciones de operaciones y mantenimiento y manuales de procedimiento.

**Experiencia:** no se requiere experiencia.

**Iniciativa y criterio:** habilidad para captar las órdenes recibidas por parte de la gerencia en conjunto con la administración.

**Esfuerzo:**

Se requiere de suficiente fuerza para movilizar el producto al almacén.

Regularmente se requiere levantar y desplegar objetos a un peso de 30-50 libras para cambiarlo de lugar.

**d. Responsabilidades.**

- Organizar adecuadamente todas sus actividades.
- Examinar el estado de las cajas que entran y salen de la bodega.
- Reportar a su jefe de todo lo que se lleva a cabo en la bodega.

- e. **Condiciones de trabajo.** Desarrolla sus actividades en un ambiente cerrado, con su ventilación e iluminación artificial. Riesgo de torcerse la muñeca o brazo debido a la carga que requiere su trabajo.

**13. Supervisor de Área de Producción.**

<b>Puesto</b>	Supervisor del área de producción
<b>Ubicación o departamento</b>	Sección de Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor General
<b>Supervisa directamente</b>	Obreros de producción, operador de máquina.
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 14,025.37

**a. Descripción Genérica del puesto.**

Ejecución de labores de supervisión y control de los procesos en una unidad de producción. Responsable de la coordinación del trabajo de equipo en el área de troquelado. Facilita el cumplimiento de las labores, funciones y responsabilidades del personal a su cargo, manteniendo relaciones de respeto y cooperación. Garantiza el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y de comportamiento establecidas. Lleva a cabo su labor con especial responsabilidad y eficiencia.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Realizar las labores de dirección, supervisión y control de los procesos en una unidad de producción.
- Supervisar, evaluar y controlar los procesos productivos, anotar cambios para mejorar la calidad de los productos en los procedimientos utilizados.
- Coordinar, examinar y analizar la producción diaria y el producto obtenido en las diferentes fases del proceso productivo.
- Llevar controles variados de las diferentes actividades que tiene bajo su responsabilidad.
- Distribuir el trabajo entre los encargados de los distintos procesos y velar porque se ejecuten en los plazos establecidos.
- Revisar el acabado de los diferentes trabajos que se realizan.
- Adiestrar el personal en el uso de las máquinas que se utilizan y en las diversas técnicas empleadas.
- Determinar el tiempo de las operaciones de acuerdo con los estándares fijados, disponibilidad de recursos humanos, materia prima y equipo.
- Emitir reportes periódicos sobre el grado de cumplimiento de la producción programada.
- Coordinar los procesos productivos en los diferentes turnos.
- Programar las labores del área de producción específica y distribuye al personal operativo de acuerdo con las necesidades.
- Coordinar la entrega de materia prima a las actividades de producción y llevar los respectivos registros.
- Controlar y autorizar la salida de vehículos de transporte y lleva el kilometraje recorrido.
- Llevar los registros del control de puntualidad y asistencia del personal.
- Velar por el buen uso, limpieza, conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros de la unidad o área bajo su responsabilidad.
- Atender y resolver consultas que le presenten subalternos, compañeros y superiores relacionadas con las actividades a su cargo.

### c. Habilidades Requeridas.

**Educación:** Lic. Administración de empresas, Gestión Industrial. **Formación:** (Cursos recibidos, formación técnica) Relaciones Humanas, Paquete de Windows, Habilidades directivas.

**Habilidad específica:** Conocimiento para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos.

**Experiencia:** Mínima de 2 años en posiciones similares.

**Iniciativa y Criterio:** el puesto requiere conocimientos técnicos, administración.

**Esfuerzo:** se requiere de toda su concentración al momento de velar por la producción.

### d. Responsabilidades.

**Responsabilidad por funciones:** Es responsable porque las actividades encomendadas se cumplan con esmero, eficiencia y puntualidad.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** La actividad origina relaciones con superiores, subalternos y compañeros de trabajo, los cuales deben ser atendidos con tacto y discreción.

**Responsabilidad por equipo y materiales:** Es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales asignados a la unidad o área a su cargo para el cumplimiento de las actividades.

**e. Condiciones de trabajo:** Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar expuesto a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede correr ciertos riesgos en algunas situaciones. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene vigentes. Debe recibir los cursos y/o el adiestramiento necesarios para el desempeño adecuado del cargo.

#### 14. Supervisor de Control de Calidad.

<b>Puesto</b>	Supervisor de control calidad
<b>Ubicación o departamento</b>	Sección de Supervisión de Control de Calidad
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor General
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 14,150.00

##### a. Descripción genérica del puesto.

Controla la calidad del producto, verifica que cumpla lo acordado con el cliente, revisa que la operación contenga los estándares de calidad establecidos.

##### b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).

- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de calidad en todos los niveles de la organización.
- Toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos internos derivados del sistema de gestión.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos. Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros. Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

##### c. Habilidades requeridas.

**Educación:** Ingeniero industrial. **Formación:** paquete de office, cursos de administración de la producción, normas ISO 9001.

**Habilidades específicas:** proactivo, manejo y uso del paquete office.

**Experiencia:** mínima dos años en puestos similares.



**Iniciativa y criterio:** Buenas relaciones interpersonales, facilidad de comunicación.

**Esfuerzo.** Requiere de toda su concentración al momento de evaluar la calidad del producto, así mismo a la hora de ejecutar y desarrollar las políticas y planes en cuanto a calidad.

**d. Responsabilidades.**

- Cumplir con las metas establecidas referente a la calidad.
- Tramitar notificaciones del producto que afectan a la especificación.
- Tramitar amonestaciones al personal que incurran en fallas en cuanto a la calidad.
- Tomar resoluciones conjuntamente con el administrador en problemas que se presenten en la calidad del producto.

**e. Condiciones de trabajo:** labora en un ambiente limpio, óptimo para la realización de las actividades.

## 15. Serigrafía

<b>Puesto</b>	Serigrafía
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 9,050.36

**a. Descripción genérica del puesto.**

Ejecución de labores de complejidad media en una unidad de producción. Realiza el estampado serigráfico con el logo y número de talla en el talón de la plantilla para sandalia, haciendo uso de la mesa de serigrafía, el “slit” de aplicación y la pintura, siguiendo las especificaciones técnicas y procedimientos previamente establecidos; de la misma manera, aplica serigrafía a otros artículos requeridos por la empresa. Garantizando el cumplimiento de las normas y la precisión en el estampado de la sandalia. Lleva a cabo su labor con responsabilidad y eficiencia.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Estampar según las indicaciones técnicas establecidas, la marca de la empresa en la plantilla para sandalia. Así también, estampar otros logos, marcas o figuras en otros artículos de interés para la empresa. El Estampado debe contar con la rigurosa calidad de la misma y realizarse en tiempo y forma eficiente. Haciendo un buen uso del equipo y recursos del taller de serigrafía.
- Ordenar debidamente las piezas de plantilla serigrafiada para que puedan continuar su proceso de elaboración y preparación para la finalidad que ha sido establecida.
- Contar y entregar las piezas armadas según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Realizar las labores de elaboración, revelación y mantenimiento de los marcos marcadores o revelados.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer

**Experiencia.** Mínima de 2 años en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

**16. Troquelado**

<b>Puesto</b>	Troquelado
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 6,667.5

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores de complejidad media en una unidad de producción. Realiza el corte de las piezas de plantilla, suela y arco, atendiendo las especificaciones técnicas y orientaciones respectivas. Hace uso de los troqueles según talla y estilo orientados, operando la máquina de troquelado para obtener las piezas de sandalia. Garantizando el cumplimiento de las normas establecidas y la precisión requerida en el troquelado de las piezas. Lleva a cabo su labor con responsabilidad y eficiencia.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Troquelar (cortar, cercenar) según las indicaciones técnicas establecidas, las piezas de suela, plantilla y arco para la elaboración de sandalias. Así también, troquelar otras piezas u otros artículos de interés para la empresa. El troquelado debe contar con la rigurosa calidad de la misma y realizarse en tiempo y forma eficiente. Haciendo un buen uso del equipo y recursos del área de troquelado.
- Ordenar debidamente las piezas de plantilla troqueladas para que puedan continuar su proceso de elaboración y preparación para la finalidad que ha sido establecida.
- Contar y entregar las piezas armadas según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Realizar las labores de elaboración, revelación y mantenimiento de los marcos marcadores o revelados.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Mínima de 2 años en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

**17. Ensamble y pega de capellada**

<b>Puesto</b>	Ensamble y pega
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 6,326.43

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores sencillas en una unidad de producción. Su labor consiste en insertar la capellada para sandalias en las ranuras u orificios de la plantilla siguiendo los procedimientos y especificaciones indicadas.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Ensamblar los pares de capellada a la plantilla, izquierda y derecha, según el caso y atendiendo rigurosamente las especificaciones y orientaciones indicadas. Realiza el trabajo de forma manual, con el debido cuidado y eficiencia.
- Ordenar los pares ensamblados, debidamente mezclados por estilo, talla y colores de cinta, así como, otros artículos que por su naturaleza puedan ser objeto de éste ordenamiento.
- Contar y entregar las piezas ensambladas según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Sin experiencia

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

**18. Atraque – Medir dedal banda**

<b>Puesto</b>	Atraque
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 6,283.13

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores de complejidad baja en una unidad de producción. Opera la máquina industrial de atraque, asegurando la capellada en la plantilla con costura de alta precisión, según las especificaciones establecidas.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Aplicar atraque de seguridad con la máquina de costura industrial a los pares de capellada y plantilla, ensamblados atendiendo rigurosamente las especificaciones y orientaciones indicadas. Realiza el trabajo de forma semiautomática, con el debido cuidado y eficiencia.
- Ordenar los pares atracados, debidamente mezclados por estilo, talla y colores de cinta, así como, otros artículos que por su naturaleza puedan ser objeto de éste ordenamiento.
- Contar y entregar las piezas atracadas según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.
- Realizar las labores de elaboración, revelación y mantenimiento de los marcos marcadores o revelados.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Sin experiencia

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.



**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

**19. Encementado de suela y arco**

<b>Puesto</b>	Encementado de suela y arco
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 6,326.43

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores de complejidad baja en una unidad de producción. Aplica una capa de pegamento o adhesivo entre la capellada y la plantilla de sandalia y las coloca en la banda transportadora donde sigue su proceso productivo, haciendo uso de brocha y aplicando procedimientos estándares establecidos para cada una de las sandalias.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Aplicar una uniforme capa de adhesivo entre la plantilla y la capellada, y a la superficie interna de la suela, para un pre secado efectivo y facilidad para el siguiente proceso que requiere de esta condición de adhesividad. Utiliza los procedimientos estándares establecidos para realizar la tarea. Realiza su trabajo con el debido cuidado y eficiencia.
- Ordenar los pares debidamente pre encementados, así como, otros artículos que por su naturaleza puedan ser objeto de éste ordenamiento.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Contar y entregar los pares pre encementados según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Sin experiencia

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

**20. Tallado**

<b>Puesto</b>	Tallado
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 7,420.31

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores de complejidad baja en una unidad de producción. Realiza un ajuste de talla general, utilizando las hormas que cuentan con las medidas preestablecidas para los estilos y tallas en cuestión. Garantizan la debida colocación, altura y tensión de la capellada según las disposiciones y medidas técnicas. Realiza la operación manualmente y aplica procedimientos estándares establecidos para dicha tarea.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Realiza el tallado de la sandalia. Es decir, ajuste contra horma de sandalia para cada estilo y talla correspondiente. Ajustan, tensan y miden adecuadamente la colocación apropiada de la capellada en relación al espectro total del pie, el cual, es simulado con la horma respectiva. Siguen los procedimientos previamente establecidos para llevar acabo su tarea, realizando su trabajo con el debido cuidado y eficiencia.
- Ordenar los pares que han sido tallados, así como, otros artículos que por su naturaleza puedan ser objeto de éste ordenamiento.
- Contar y entregar los pares tallados y según las orientaciones indicadas.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Sin experiencia

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

**21. Colocación de piezas e implante**

<b>Puesto</b>	Implante
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 7,807.77

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores de complejidad baja en una unidad de producción. Coloca fleje plástico en cada una de las extremidades que unen la capellada con la plantilla, como una medida extra de seguridad para el proceso productivo y para asegurar mayor fortaleza en los puntos críticos del ensamble de las partes. Una vez colocado el fleje, las piezas avanzan en la banda transportadora donde sigue su proceso productivo; realiza la operación manualmente y aplica procedimientos estándares establecidos para dicha tarea.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Coloca las piezas de fleje en cada una de las zonas de seguridad requeridas, identificadas por estar en las ranuras donde fueron insertada la capellada y en la plantilla de la sandalia. Las zonas están delimitadas para cada uno de los estilos. Utiliza los procedimientos estándares establecidos para realizar la tarea. Realiza su trabajo con el debido cuidado y eficiencia.
- Implanta o realiza la unión de las piezas de sandalias previamente encementados, pasando por rodo de presión la sandalia armada, para que se logre la unión con las especificaciones técnicas requeridas. Realiza la operación de forma manual y semiautomática, con riguroso seguimiento de las normas de seguridad. Realiza su trabajo con el debido cuidado y eficiencia.
- Ordenar los pares implantados, así como, otros artículos que por su naturaleza puedan ser objeto de éste ordenamiento.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Contar y entregar los pares implantados y según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Sin experiencia

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

**22. Lijado**

<b>Puesto</b>	Lijado
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 7,377.01

**a. Descripción Genérica.**

Ejecución de labores de complejidad media en una unidad de producción. Operador de la máquina de lijado. De forma semiautomática, se realiza el acabado de los bordes de la sandalia, eliminando rastros del adhesivo, restos y partes de material sobresaliente. Logrando un acabado uniforme. Realiza la operación aplicando procedimientos estándares para dicha tarea.

**b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).**

- Lijado uniforme de los bordes de los pares de sandalia, eliminando rastros del adhesivo, material sobrante o rebaba. Moldeamiento final de la sandalia, atendiendo a las especificaciones establecidas para dicho fin. Realiza la operación de forma semiautomática, con riguroso cuidado, precisión y eficiencia.
- Ordenar los pares lijados, así como, otros artículos que por su naturaleza puedan ser objeto de éste ordenamiento.
- Contar y entregar los pares lijados y según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.

- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Educación Primaria: Certificado de aprobación de los estudios generales básicos hasta el sexto grado.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Sin experiencia

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe



observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

### 23. Responsable de mantenimiento

<b>Puesto</b>	Mantenimiento
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 9,607.82

#### a. Descripción Genérica.

Asignación, dirección, coordinación, supervisión, ejecución y control de labores de mantenimiento en las instalaciones generales.

#### b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).

- Dirigir, coordinar, supervisar, ejecutar y controlar las labores relacionadas con el mantenimiento correctivo y preventivo en las instalaciones generales de la empresa.
- Determinar las necesidades de reparación de áreas, edificios, instalaciones y la adquisición o reemplazo de los equipos, velando por el correcto funcionamiento de los mismos.
- Asignar al personal subalterno, los diferentes trabajos de mantenimiento a realizar.
- Asesorar, atender y evacuar consultas de carácter técnico.
- Participar con el ingeniero (en los casos que exista éste) en la programación del trabajo.
- Presentar los informes correspondientes sobre su gestión.
- Participar en programas de adiestramiento de personal.
- Ejecutar otras labores administrativas que se derivan de su función.
- Participar en cualquier proceso inherente a su unidad de trabajo, en actividades acordes con sus conocimientos y destrezas.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.

**Propuesta de una estructura de sueldos y salarios para la Empresa Sandalias Toscas, durante el período de Junio a Septiembre del 2016, aplicando el “Método de Valuación por Puntos.**

- Velar por asegurar conductas seguras para el desempeño de sus labores.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

**c. Habilidades requeridas.**

**Educación:** Técnico en mecánica.

**Formación.** Conocimiento y experiencia comprobable en áreas relacionadas.

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Mínima de 2 años en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico alto.

**d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

**e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.

## 24. Limpieza

<b>Puesto</b>	Limpieza
<b>Ubicación o departamento</b>	Producción
<b>Se reporta directamente</b>	Supervisor de producción
<b>Supervisa directamente</b>	
<b>Salario mensual.</b>	C\$ 7,420.31

### a. Descripción Genérica.

Ejecución de labores de complejidad baja en una unidad de producción. Se encarga de limpiar la rebaba o sobras de material en el contorno de la sandalia. Realiza la operación aplicando procedimientos estándares para dicha tarea.

### b. Descripción específica (incluye todas las actividades que realiza).

- Limpiar la sandalia de asperezas, sobras de material en los bordes, pegamento y rebaba. Utiliza lija fina para eliminar residuos sobresalientes del contorno y otras partes de la sandalia. Garantiza un acabado limpio y estándar de la sandalia terminada. Realiza la operación de forma manual, con riguroso cuidado, precisión y eficiencia.
- Ordenar los pares limpiados, así como, otros artículos que por su naturaleza puedan ser objeto de éste ordenamiento.
- Contar y entregar los pares limpiados y según las orientaciones indicadas.
- Verificar que las piezas producidas cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Velar por la limpieza de las instalaciones, el buen uso, la conservación y mantenimiento de los equipos, instrumentos, materiales y otros objetos requeridos en el desempeño de sus labores e informar de cualquier desperfecto o avería que se presenten en las máquinas, equipos y otros.
- Atender consultas de compañeros y superiores relacionadas con su campo de actividad.

### c. Habilidades requeridas.

**Educación:** Educación Primaria:

**Formación.** Sin experiencia

**Habilidades específica:** debe observar respeto y discreción en relación con los asuntos encomendados. Requiere habilidad para tratar en forma amable y satisfactoria con compañeros de trabajo. Habilidad para percibir detalles visuales y auditivos. Buena condición física. Debe poseer la capacitación específica requerida para el puesto. Buena presentación personal.

**Experiencia.** Mínima de 2 años en puestos similares.

**Iniciativa y criterio:** proactivo, habilidades interpersonales, conocimientos técnicos en manejo de máquinas

**Esfuerzo:** Requiere esfuerzo físico medio.

#### **d. Responsabilidades.**

**Responsabilidad por funciones:** es responsable porque las actividades que se encomienden se cumplan con esmero, eficiencia y en el tiempo establecido.

**Responsabilidad por relaciones de trabajo:** la actividad origina relaciones con superiores y compañeros de trabajo, las cuales deben de ser atendidas con respeto, disciplina, honorabilidad y buenas costumbres.

**Responsabilidad por equipos y materiales:** es responsable por el adecuado empleo del equipo, la maquinaria, los instrumentos, útiles y materiales que utilizan en su labor.

#### **e. Condiciones de trabajo.**

Por la índole del trabajo, le puede corresponder trabajar en lugares expuestos a ruidos, calor y otras condiciones desagradables. La actividad demanda algún esfuerzo físico. Puede estar expuesto a situaciones de alguna peligrosidad. Debe observar en forma estricta las normas de seguridad e higiene ocupacional. Debe recibir la capacitación y adiestramiento necesario para el desempeño adecuado del puesto.