

**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

ASIGNATURA: GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

**FEBRO S.A.**

El Departamento de Producción de Febro S.A., empresa del rubro Metal Mecánica, ha determinado la urgencia de racionalizar los salarios de su personal de mantenimiento y servicios - alrededor de 40 personas que ocupan nueve puestos diferentes- el cual no se encuentra incorporado al sistema de pago que desde hace dos años rige a los trabajadores directamente a cargo de la fabricación.

Tanto por ser claramente diferente el tipo de trabajo de producción cuanto porque su personal cuenta con un sistema de pago basado en primas que no es extensivo a los trabajadores de mantenimiento y servicios, los haberes de estos últimos nunca han sido materia de análisis y corrección en la compañía. Tal situación ha dado lugar a un crecimiento vegetativo de las remuneraciones durante los últimos años, que ha derivado en desigualdades internas injustificadas y en recientes muestras explícitas de desagrado y quejas.

Como quiera que la racionalización de los salarios exige un previo conocimiento de la mayor o menor importancia de los trabajos, la jefatura del departamento ha dispuesto se efectúe una evaluación de estos puestos. Para tal efecto se cuenta con la información primaria sobre sus contenidos, que se incluye en el anexo.

**GUÍA PARA ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

1. Jerarquice los puestos recurriendo al procedimiento de la comparación por pares.

**ANEXO**

**DESCRIPCIONES SUCINTAS DE LOS PUESTOS**

**Ayudante de Tornero**

Apoya al tornero efectuando diversas tareas tales como alcanzar herramientas, limpiar los equipos y máquinas utilizados. Realiza trabajos sencillos de tornería. Ejecuta otras labores, de acuerdo a instrucciones de su jefe.

Requíerese conocimientos básicos de tornería y una experiencia de unos tres meses para desempeñar a satisfacción el puesto.

**Carpintero**

Ejecuta trabajos de construcción y/o reparación de accesorios de madera; confecciona y/o repara puestas, pisos, muebles de oficina y enseres en general. Ejecuta los trazados y cortes pertinentes de acuerdo a croquis o modelos proporcionados. Realiza otros trabajos inherentes a su puesto que le ordene su jefe inmediato.

Se precisa amplios conocimientos de carpintería y una experiencia no menor de un año.

**Chofer**

Conduce un vehículo motorizado para transportar personal o materiales a lugares establecidos, informa sobre el consumo de combustible, lubricantes y kilómetros recorridos por la unidad móvil; efectúa la limpieza y mantenimiento preventivo del vehículo que conduce. Realiza otras labores complementarias a su cargo que le asigne su jefe.

Debe poseer brevete profesional y una experiencia mínima de tres meses.

#### Enllantador

Efectúa trabajos de desenllantado, reparaciones sencillas, enllantado y armado de llantas de vehículos y/o maquinaria, para lo cual utiliza palanca, comba, llave de rueda, escofina, etc.

Demándase conocimientos elementales de mecánica y una experiencia de alrededor de un mes.

#### Mecánico

Realiza trabajos de mantenimiento mecánico preventivo y correctivo en una variedad de máquinas y equipos. Utiliza equipos y herramientas de oficio, así como planos y croquis. Supervisa a un Practicante del Senati y requiere de uno o dos años de experiencia.

#### Operador de Montacarga

Conduce los diversos tipos de montacargas de 8 a 20 toneladas, para alimentar y/o evacuar paquetes y/o bobinas de los parques o áreas correspondientes. Verifica el estado operativo de su máquina, chequeando los niveles de agua, gasolina, aceites, etc., para abastecerla y realizar las operaciones del día.

Debe poseer probados conocimientos de operaciones de estos equipos y alrededor de seis meses de experiencia.

#### Ayudante

Carga, descarga, acomoda y embala diversos materiales y repuestos. Realiza la limpieza general de su área de trabajo. Hace otras tareas similares por indicación de su jefe.

No se precisa conocimientos específicos de trabajo alguno, ni experiencia previa.

#### Supervisor Mecánico

Supervisa, controla y dirige al personal a su mando –dos o tres mecánicos y ayudantes - en los trabajos de mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos, maquinarias e instalaciones de la planta, interpretando planos y catálogos, impartiendo órdenes e instrucciones, y participando en los trabajos de mayor complejidad.

Se exige conocimientos especializados de mecánica y una experiencia de alrededor de cinco años.

#### Tornero

Confecciona y tornea piezas mecánicas tales como: ruedas y fundas dentales, piñones, ejes en general, roscados múltiples, toberas, bocinas, etc., en tornos de 500 a 1000 M/m de volteo y de 2500 a 8000 M/m de bancada. Trabaja de acuerdo a croquis, modelos o instrucciones verbales.

Demándase Secundaria Técnica completa y dos años de experiencia.



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**  
**ASIGNATURA: GESTION DE CAPITAL HUMANO**

**COMPAÑÍA TAURO**

La Compañía Tauro cuenta con alrededor de 3500 trabajadores, de los cuales unos 80 son ejecutivos y 500 administradores, estando el resto directamente a cargo de la producción.

El personal administrativo ocupa cerca de 50 puestos distintos. Siendo característicos los de secretarías, oficinistas de las distintas especialidades, dibujantes, cajeros, auxiliares, analistas administrativos, asistentes de gerencia, etc.

La dirección de la empresa dispuso la evaluación de los cargos administrativos, con el objeto de realizar posteriormente el examen y la consiguiente corrección de la consistencia interna de los haberes de este sector del personal.

Los responsables del estudio, considerando los plazos establecidos para arribar a resultados y el manejo de éstos sólo a nivel de la dirección, decidieron adoptar el método de Categorías Predeterminadas. Para el efecto, confeccionó la escala de calificación y mediante un expeditivo proceso de análisis de puestos recogió los datos relevantes de los mismos.

**GUIA PARA ANALISIS Y DISCUSION**

1. Recurriendo al Manual de Evaluación incluido en el cuadro 3.5, categorice los cuatro puestos cuyas descripciones sucintas se presentan líneas abajo.
2. Señale las ventajas y las limitaciones del método de las Categorías Predeterminadas, particularmente las que haya podido apreciar en la experiencia de valuación que acaba de realizar.

**DESCRIPCIONES SUCINTAS DE LOS PUESTOS**

**Auxiliar de Contabilidad**

Mantiene actualizadas las cuentas que se le asigne del sistema contable de la empresa, tales como: proveedores, cuentas por cobrar, gastos generales, etc. Tiene al día los registros y archivos pertinentes. Colabora en diversas tareas, como efectuar sumas de control, cuadrar cuentas, verificar la exactitud de facturas y otros documentos, llenar cheques de acuerdo a instrucciones, etc.

**Secretaria Ejecutiva**

Presta apoyo secretarial a cargo de nivel gerencial de la firma, realizando diversas labores tales como: elaborar todo tipo de documentos en castellano o inglés, redactar correspondencia de rutina de acuerdo a instrucciones, diseñar y mantener el archivo de documentos de la dependencia, concertar citas y coordinar todos los aspectos relacionados con las reuniones de trabajo de su superior, atender a los visitantes, efectuar trámites administrativos internos propios del área, etc.

**Recepcionista**

Opera la Central Telefónica de la compañía, estableciendo comunicaciones al interior y exterior de la misma. Recibe a los visitantes de la compañía y comunica al área respectiva. Efectúa otras tareas tales como llenar boletas de mensajes telefónicos, llevar registros de control de llamadas al extranjero, etc.

**Asistente Administrativo**

Apoya a la Gerencia de Área en la ejecución de labores Administrativas, coordinando con las diferentes dependencias especializadas como son: Abastecimiento, Relaciones Industriales, etc. Tiene a su cargo todas las coordinaciones de la Gerencia, al interior de la empresa, en aspectos tales como la rotación, disciplina y control de personal administrativo, así como el suministro de útiles y equipo de oficina, mobiliario, caja chica, etc.

Efectúa variados trámites de carácter no rutinario dispuestos por la Gerencia de Area, ante otras empresas, entidades bancarias u organismos públicos, para resolver determinadas situaciones, obtener información, etc.

Redactar correspondencia interna y externa dentro del ámbito de sus funciones y tiene bajo su responsabilidad el sistema de trámite documentario del área.

#### CATEGORIAS PREDETERMINADAS: ESCALA PARA PUESTOS DE OFICINA

CATE- GORIA	RASGOS CENTRALES
1	<p>Las tareas del puesto son diversificadas y de cierta complejidad. Se trabaja bajo supervisión general. Son ejemplos de los trabajos a cargo del puesto la coordinación y control de ciertos trámites administrativos, la confección de reportes que demandan procesamiento y análisis de información, la ejecución de trámites internos y/o externos de alguna complejidad, la redacción de correspondencia externa estandarizada, el acopio, verificación y/o procesamiento de información, etc.</p> <p>El cargo exige el dominio de materias tales como teneduría de libros, estadística general, matemáticas, redacción de informes, gestión de compras, procesamiento de datos, etc. Asimismo, se requiere una experiencia de uno a dos años.</p>
2	<p>El puesto implica responsabilidad respecto a tareas variadas, que demandan iniciativa, como por ejemplo: redacción de documentos internos; operación de equipos de oficina tales como procesadores de palabras, calculadoras, etc.; diseño y mantenimiento de archivos; ejecución de trámites internos moderadamente complejos; etc.</p> <p>Es indispensable poseer conocimientos tales como operación de equipos de oficina, redacción comercial, sistemas de archivos, etc. La experiencia necesaria fluctúa entre 6 meses y un año.</p>
3	<p>Las labores a cargo del puesto son altamente normalizadas, como por ejemplo: recepción, registro y despacho de correspondencia; ejecución de trámites internos rutinarios; efectuar transcripciones de documentos; mantener archivos documentarios; operar rutinariamente máquina de escribir común, etc.</p> <p>Demándase conocimientos propios de las tareas comunes de oficina. La experiencia exigida alcanza los tres meses.</p>
4	<p>El contenido del puesto cubre tareas sencillas o repetitivas, factibles de realizar bajo simples instrucciones. Ejemplo: distribución de correspondencia interna, operación de equipos comunes de reproducción de documentos, llevar registros elementales, atender llamadas telefónicas, etc.</p> <p>Es suficiente un mes de experiencia para desempeñar las labores en forma satisfactoria.</p>