

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

CASO DE ESTUDIO N° 4 EVALUACIÓN DE CARGOS

TEMA (A)

La empresa FIXIN' UP SA se dedica a la realización de todo tipo de trabajo de mantenimiento de edificios o equipos, contando para ello con personas capacitadas en prácticamente todos los oficios necesarios. Esta amplitud de especialidades si bien ha resultado beneficiosa comercialmente a la empresa, le está comenzando a generar dificultades al interior de la misma. Algunos funcionarios consideran que su remuneración no está de acuerdo con su responsabilidad ya que existen cargos de poca jerarquía que cuentan con mayor remuneración.

Visualizando posibles conflictos mayores, el Gerente General de la empresa decide contratarlo a usted en su carácter de consultor en Gestión de Recursos Humanos para que proponga una reconversión de la escala salarial. Para ello le entrega como única información los siguientes datos de cada uno de los cargos existentes en la empresa (entre paréntesis se presenta el sueldo base mensual de cada cargo).

- **CHOFER (\$ 10.600)**

Bajo supervisión general maneja vehículos motorizados como ser camión de carga con volcadora o acoplado y camioneta utilitaria. Conduce dentro de la ciudad de Montevideo y ocasionalmente al interior. Realiza la manutención corriente del vehículo y ayuda en la carga/descarga. Bajo su supervisión se encuentra un Acompañante de Chofer.

- **PINTOR (\$ 12.200)**

Bajo supervisión general realiza trabajos de pintura para manutención y reparación de edificios y equipos (ya sea en el interior o exterior). Pinta con brocha, rodilla y pistola, mezclando las pinturas para conseguir los colores cuando es necesario.

- **SOLDADOR (\$ 19.100)**

Bajo supervisión general realiza operaciones de soldadura, tanto eléctrica como al acetileno. Dependiendo de las necesidades del trabajo escoge el tipo de soldadura a utilizar. Puede trabajar en el taller o en el lugar asignado por la empresa cliente (ya sea en el interior o exterior). Suelda trabajos en banda (horizontal) así como vertical y sobre la cabeza.

- **MAQUINISTA TODO TIPO (\$ 19.100)**

Bajo supervisión general monta y opera varios tipos de maquinaria para diferentes oficios (herrereros, carpinteros, etc.), como ser: torno, fresa, rectificador, lijadoras, pulidoras de banda, etc. Hace trabajos en los cuales la precisión va aumentando

progresivamente en cualquier equipo. Ajusta y arma las piezas, realizando todas las tareas de reparación y mantenimiento que sean necesarias.

- ENCARGADO GENERAL DE SUMINISTROS (\$ 24.300)

Bajo supervisión general recibe las solicitudes de materiales de poco volumen y peso para los diversos trabajos que se efectúan dentro o fuera de la empresa. Concorre al depósito de la empresa, ubica el material requerido y lo lleva al lugar de trabajo del Oficial (para los trabajos realizados dentro de la empresa) o los embala y entrega al chofer para ser transportado en el caso de trabajos realizados fuera de la empresa.

- MEDIO OFICIAL ALBAÑIL (\$ 9.200)

Bajo supervisión general realiza cualquier trabajo de colocación de ladrillos, bloques, concreto, terminaciones con cemento, revoques, etc. Realiza todos los trabajos de albañilería: construcción, reparación y reformas.

Se Pide:

1. Evaluar los cargos por el método de asignación de puntos. Utilizar al menos 5 factores con no menos de 3 grados cada uno. Efectuar la redacción de por lo menos dos factores con sus respectivos grados.
2. Determinar la recta de salarios y efectuar una propuesta de sueldos para cada cargo.
3. A partir del mes siguiente, la empresa decide dar un aumento de \$ 1.500:
 - A. Igual para todos los empleados de la empresa.
 - B. Únicamente para los cargos de PINTOR, SOLDADOR y MEDIO OFICIAL ALBAÑIL.

¿Cómo influirían estas dos decisiones en la recta de salarios de la empresa? Analizar las hipótesis A) y B) por separado.

CASO DE ESTUDIO N° 4

TEMA (B) **Productos Lácteos**

La Gerencia de Recursos Humanos de una empresa fabricante de productos lácteos, ha recibido quejas de diversas gerencias por entender que no es justa la remuneración de los encargados, y que el problema se encuentra en la valoración de los cargos. La remuneración actual de todos los cargos de Encargado es de \$ 25.000.

A continuación se presenta un resumen de la descripción de los siguientes cargos de Encargado:

- **ENCARGADO DE PRODUCCIÓN (Sector Manteca y Quesos):**

Controla el proceso de producción, siguiendo estrictamente las normas de calidad establecidas. Controla la existencia de stock óptimo para no enfrentar rupturas en el proceso. Define la cantidad óptima de producto que se debe producir por día. Supervisa el mantenimiento de la cadena de frío para evitar la descomposición de productos. Hace el control de calidad de los productos terminados analizando muestras en forma diaria. La formación definida para ese puesto es de Químico o Ing. Químico. Tiene a su cargo 15 obreros y depende del Gerente de Producción.

- **ENCARGADO DE MANTENIMIENTO**

Supervisa el estado de las máquinas afectadas a la producción, realizando un mantenimiento preventivo de las mismas en base a un cronograma elaborado por él mismo. Es importante este mantenimiento pues una falla súbita de la máquina genera una pérdida importante de materia prima. Realiza las compras de repuestos, manteniendo un stock mínimo. Realiza ajustes en las máquinas para mejorar su rendimiento. La formación definida para este puesto es Ingeniero mecánico. Tiene a su cargo 13 operarios y depende del Jefe de Mantenimiento.

- **ENCARGADO DE COMERCIALIZACIÓN**

Coordina las campañas de promoción de los productos lácteos. Supervisa las ventas en todo el país. Controla el cumplimiento de las políticas de ventas fijadas por el Gerente de Comercialización. Autoriza descuentos en las ventas acorde a las políticas. Asigna los clientes a los vendedores y controla volumen de ventas y margen de utilidad de cada uno. Supervisa a 20 vendedores distribuidos en el país y depende del Gerente de Comercialización. La formación requerida es profesional medio universitario con especialización en Marketing.

- **ENCARGADO DE CONTABILIDAD**

Prepara los estados contables de acuerdo a las normas vigentes. Confecciona el ajuste por inflación. Realiza la liquidación mensual y anual de los impuestos que correspondan. Supervisa la contabilidad de costos a través de un sistema implantado por él mismo. Supervisa la elaboración de balances mensuales, proyecciones de

ingresos en base a ventas estimadas y flujos de caja. Supervisa 5 administrativos y depende del Gerente Contable. El perfil de formación requerido es Contador Público.

- **ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN**

Prepara los pagos mensuales en base al flujo de caja elaborado por el encargado de contabilidad. Supervisa a 2 cajeros, depende del Jefe de Administración. El perfil de formación es egresado de UTU en opción Administración.

Se Pide:

1. Analice individualmente de manera detallada los diferentes elementos que componen el concepto de la técnica de “EVALUACIÓN DE CARGOS”.
2. Tomando como base el análisis realizado en el punto anterior, discuta en grupo el objetivo de esta técnica y la utilidad que la misma representa para las organizaciones que la aplican.
3. Evaluar los cargos por el método de asignación de puntos tomando como mínimo 5 factores, con no menos de 3 grados cada uno.
4. En base a los resultados obtenidos en el punto anterior, y de acuerdo a lo analizado en los puntos 1) y 2), diseñe una propuesta salarial a ser presentada al Gerente General. Es recomendable que este punto sea analizado en grupo.

CASO DE ESTUDIO N° 4
TEMA (C)
EJERCICIO ADICIONAL

Una policlínica de la mutualista “MADRE PATRIA”, que presta servicios de asistencia médica primaria, presenta los siguientes cargos en su estructura organizativa (entre paréntesis se presenta el sueldo base mensual de cada cargo).

- JEFE DE POLICLÍNICA (\$ 20.000)

Planifica, organiza, dirige y controla la prestación del servicio de asistencia médica primaria a los usuarios. Evalúa y propone alternativas y mejoras en la prestación del servicio. Elabora informes de gestión para presentar a la Coordinación de las Policlínicas. Asesora en la definición de políticas y nuevos servicios. Elabora y propone el presupuesto de gastos e inversiones y controla su ejecución. Supervisa en forma directa al SUPERVISOR MÉDICO y al ENCARGADO ADMINISTRATIVO.

- ENCARGADO ADMINISTRATIVO (\$ 15.000)

Mantiene actualizado los archivos de historias clínicas. Administra el stock de materiales y medicamentos, gestionando su compra cuando lo entiende conveniente. Colabora con el JEFE DE POLICLÍNICAS en el control de la ejecución del presupuesto. Mantiene actualizado los registros de las asistencias y licencias del personal.

- SUPERVISOR MÉDICO (\$15.000)

Dirige la prestación del servicio de asistencia primaria. Planifica y coordina la asignación del personal a los distintos turnos y servicios. Administra los materiales y equipos, distribuyéndolos en función de las necesidades del servicio. Atiende consultas y reclamos de los socios por la asistencia prestada. Confecciona estadísticas de las patologías detectadas y casos asistidos. Supervisa al personal médico, de enfermería, telefonistas y chóferes.

- MÉDICO (\$ 12.000)

Brinda asistencia médica primaria en domicilio, policlínica o en cualquier caso de emergencia médica. Elabora un diagnóstico de la patología detectada y aconseja la medicación y tratamiento a seguir. Resuelve la internación de los pacientes cuando lo considera necesario. Realiza el seguimiento de las patologías detectadas a través de las consultas telefónicas o personales.

- ENFERMERO (\$ 6.000)

Apoya al equipo médico en la asistencia médica en la policlínica, domicilio o en cualquier caso de emergencia. Efectúa controles médicos primarios (presión arterial, temperatura corporal, electrocardiogramas, etc.) y suministra medicación vía oral o inyectable de acuerdo a las indicaciones médicas. Realiza el traslado de pacientes en camilla, sillas de rueda, etc. Traslada los equipos necesarios para la asistencia. Mantiene en condiciones el material e instrumental de uso médico utilizado.

- CHOFER (\$ 4.000)

Conduce autos y ambulancias para el traslado del equipo médico y de los pacientes. Colabora con el AUXILIAR DE ENFERMERÍA en el traslado de los pacientes en camillas y de los equipos pesados. Realiza el mantenimiento de los vehículos.

- TELEFONISTA (\$ 3.500)

Recepciona las solicitudes de asistencia médica. Recaba datos de los usuarios y registra la solicitud. Deriva la misma al médico correspondiente. Atiende y evacua consultas en general. Recaba la opinión de los usuarios sobre el servicio recibido.

Se Pide:

1. Indique los requerimientos previos a iniciar el proceso de evaluación de cargos.
2. Evalúe los cargos por el método de ASIGNACIÓN DE PUNTOS, utilizando 5 factores como mínimo con no menos de 3 grados cada uno.
3. Determine la recta de salarios y efectúe una propuesta de sueldo para cada cargo.