



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES, ESTADO MIRANDA**

**PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN
PARA LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “MINI
BRUNO SUCESORES, C.A”**

**Autores:
Johana Pérez C.I 15.316.784
Lisays Rojas C.I 6.295.181
Tutor de Contenido:
Orestes Salerno
Tutor Metodológico:
Carmen Salazar.**

Los Teques, abril 2006



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES, ESTADO MIRANDA**

**PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN
PARA LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “MINI
BRUNO SUCESTORES, C.A”**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Técnico Superior
Universitario en Administración- Mención Recursos Humanos**

**Autores:
Johana Pérez C.I 15.316.784
Lisays Rojas C.I 6.295.181
Tutor de Contenido:
Orestes Salerno
Tutor Metodológico:
Carmen Salazar.**

Los Teques, abril 2006

Los Teques, _____ de _____ 2006

Ciudadano
Lic. Omar Tovar
Presente.-

Nosotras Pérez Johana C.I V-15.316.784 y Rojas Lisays C.I V-6.295.181, adjunto a la presente anexamos Tres (3) ejemplares del Trabajo Especial de Grado titulado: Propuesta de un método de Clasificación y Valoración para los cargos Administrativos de la Empresa “Mini Bruno Sucesores, C.A, el cual fue debidamente aprobado para su presentación y defensa por los Profesores Lic. Orestes Salerno y Lic. Carmen Salazar.

Atentamente,

Lic. Orestes Salerno

Lic. Carmen Salazar

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES, ESTADO MIRANDA**

Los Teques, ___ de _____ de 2006

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ciudadano
Lic. Omar Tovar
Presente.-

Tengo a bien dirigirme a Usted, en ocasión de informarle que he considerado la petición de tutoría de los bachilleres Pérez Johana C. I. V- 15.316.784 y Rojas Lisays C. I. V- 6.295.181; para realizar una investigación titulada: **PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN PARA LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “MINI BRUNO SUCESORES, C.A”**, la cual será presentada en esta Casa de Estudios Superiores. Al respecto he decidido aceptar la responsabilidad de tuturar a los referidos bachilleres.

Así mismo, le informo que analicé las Normas del Trabajo Especial de Grado, del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta; lo que me permitió enterarme de los procedimientos inherentes al Trabajo Especial de Grado, así como de las responsabilidades que asumo y la de los bachilleres investigadores, sin más a que hacer referencia, queda de Usted.

Atentamente;

Lic. Orestes Salerno

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES, ESTADO MIRANDA**

Los Teques, ___ de _____ de 2006

APROBACIÓN DE TUTORÍA METODOLÓGICA

Ciudadano
Lic. Omar Tovar
Presente.-

Tengo a bien dirigirme a Usted, en ocasión de informarle que he considerado la petición de tutoría de los bachilleres Pérez Johana C. I. V- 15.316.784 y Rojas Lisays C. I. V- 6.295.181; para realizar una investigación titulada: **PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN PARA LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA “MINI**

BRUNO SUCESORES, C.A”, la cual será presentada en esta Casa de Estudios Superiores. Al respecto he decidido aceptar la responsabilidad de tutorar a los referidos bachilleres.

Así mismo, le informo que analicé las Normas del Trabajo Especial de Grado, del Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta; lo que me permitió enterarme de los procedimientos inherentes al Trabajo Especial de Grado, así como de las responsabilidades que asumo y la de los bachilleres investigadores, sin más a que hacer referencia, queda de Usted.

Atentamente;

Lic. Carmen Salazar

DEDICATORIA

En primer lugar a Nuestro Dios Todopoderoso, gracias por permitirme existir y tener la dicha de vivir la vida que me predestinó. Gracias por todo lo recibido. Le dedico de todo corazón todos mis triunfos.

A mis Padres por estar siempre a mi lado y apoyarme en todo momento. Por enseñarme los valores que debía tener para seguir adelante y ser como soy. Los Amo Muchísimo

A mi Esposo Angel gracias por todo el apoyo que me has dado, siempre has estado ahí para ayudarme a levantar cuando más lo he necesitado y seguir adelante. Te Amo Mi Vida y Muchas Gracias.

A mis Hermanos por todo el apoyo que me han prestado y por traer a mi vida esas Hermosas criaturas que son mis Sobrinos. Los Amo Demasiado.

A todas mis amistades que siempre me apoyan y me ayudan a seguir adelante, en especial a mis amigas Isabel, Lisays, Marilen y Militza, Gracias Amigas

Gracias,
Johana Pérez

DEDICATORIA

Es especial a mi madre **VITA ORTIZ** y mi hija **GREINELLY JEYRUSKA**, por la paciencia, comprensión, por aquellos momentos que no les dedique, que **DIOS Y LA VIRGEN** me las bendiga.

A todos aquellas personas que han tenido que ver en el logro de esta meta.

Lisays

AGRADECIMIENTOS

A todo el personal de Mini Bruno Sucesores, C.A por apoyarme en esta meta que me tracé al comenzar mis estudios en especial a:

La Lic. Carmen M Adrián, Sra. Zaydat García y Lic. Sinaí Montoya quienes día a día me enseñan algo nuevo y me han ayudado en este tan hermoso reto que tengo.

A la Lic. Yorcky Pedrón que a pesar de no estar conmigo en el mismo Departamento me ha prestado bastante ayuda y me ha colaborado en gran parte de la realización del presente trabajo.

Les agradezco de todo corazón a los profesores Lic. Orestes Salerno y Lic. Carmen Salazar, ustedes han sido lo máximo, nos han apoyado incondicionalmente, deseo que Nuestro Dios los colme de mucha paz, serenidad, armonía y Mucha Felicidad. Dios los bendiga.

A todo el personal que me ayudo con el instrumento.

Espero sea de Gran Ayuda para todo el personal de Mini Bruno Sucesores la propuesta que les hacemos a continuación.

AGRADECIMIENTO

Gracias a **DIOS TODOPODEROSO** por todas las cosas que me ofrece en la vida.

A mi familia por haberme apoyado para seguir adelante en los momentos más difíciles.

A mis amigos por haberme acompañado durante este tiempo, y tenerme paciencia.

A los profesores por haberme ayudado durante estos 3 años que curse en este Instituto, en especial a LIC. CARMEN SALAZAR y LIC. ORESTE SALERNO.

A todas aquellas personas que han tenido que ver de una u otra forma en el este logro. Y a mi misma por haber puesto fuerza, voluntad y empeño para culminar esta meta.

Gracias,
LISAYS

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	pp.
Agradecimientos.....	ii
LISTA DE CUADROS.....	iii
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO	xiii
I EL PROBLEMA.....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
Justificación de la Investigación.....	4
Alcances y Limitaciones.....	4
II MARCO TEÓRICO.....	6
Antecedentes de la Investigación.....	6
Bases Teóricas.....	9
Reseña Histórica de Mini Bruno Sucesores, C.A.....	9
Bases Legales.....	35
III MARCO METODOLÓGICO.....	36
Diseño de la Investigación.....	36
Tipo de Investigación.....	36
Población.....	36
Muestra.....	36
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
Validación del Instrumento.....	37
Sistema de Variables.....	39
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	42
Análisis y Validación de los Resultados.....	42
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	56
Referencias Bibliográfica.....	57

ANEXOS	
A Carpeta de Validación.....	61
B Instrumento de Recolección de Datos.....	67
C Organigrama.....	72
D Análisis de Fiabilidad.....	73

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Conceptualización de Variables.....	40
2 Manual Descriptivo de Cargos.....	43
3 Delimitación de Cargos.....	44
4 Funciones adicionales al cargo.....	45
5 Funciones Asignadas.....	46
6 Factores Intrínsecos al cargo.....	47
7 Factores Extrínsecos al cargo.....	48
8 Salario Justo.....	49
9 Remuneración Total.....	50
10 Justeza Salarial.....	51
11 Paquete Remunerativo Anual.....	52
12 Reconocimiento no salarial.....	53
13 Competitividad Salarial.....	54
14 Operacionalización de Variables.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Conocimiento del Manual Descriptivo de Cargos.....	43
2 Funciones de los cargos debidamente delimitadas.....	44
3 Ejecución de funciones adicionales al cargo.....	45
4 Cumplimiento de de funciones asignadas.....	46
5 Factores Intrínsecos al cargo.....	47
6 Factores Extrínsecos al cargo.....	48
7 Salario Justo.....	49
8 Conformidad con la Remuneración Total de la Organización.....	50
9 Existencia de Justeza Salarial.....	51
10 Paquete Remunerativo Anual acorde la labor realizada.....	52
11 Obtención de Reconocimientos no salariales.....	53
12 Competitividad salarial con otras organizaciones.....	54

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES, ESTADO MIRANDA**

**PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN PARA LOS
CARGOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA MINI BRUNO SUCESTORES, C.A**

**Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Técnico Superior Universitario en
Administración- Mención Recursos Humanos**

Autores:

Pérez Johana

Rojas Lisays

Tutor de Contenido:

Lic. Orestes Salerno

Fecha: Abril 2006

RESUMEN

La investigación tomará como objeto de estudio, proponer un método de Clasificación y Valoración para los cargos administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A. A través de observaciones directas y entrevistas informales con empleados de la empresa, se determinó que la misma no posee un método de (48)

INTRODUCCIÓN

En lo referente a la gestión de recursos humanos, el análisis de cargos es su piedra angular; la descripción de tareas, responsabilidades, condiciones ambientales, riesgos, criterios o estándares de desempeño son útiles tanto para los candidatos a los cargos como para sus titulares y los supervisores de éstos. El análisis de cargo es de suma importancia dentro de un departamento de recursos humanos ya que agiliza y facilita los procesos en los diferentes subsistemas. Igualmente es un insumo fundamental para la Clasificación y Valoración de Cargos.

La clasificación y valoración de cargos es un arma competitiva que proporciona justeza de los salarios. El salario no es un elemento motivante como lo expresa Herzberg; pero que si no es adecuado desmotiva al trabajador. La importancia del puesto como criterio básico de compensación equivale a adoptar la valoración del puesto como fundamento de la remuneración, sin que por ello disminuya la importancia de otros subsistemas compensables empresariales tales como el mérito, los incentivos, el mercado laboral, los impuestos establecidos por la legislación y en los pactos colectivos con los sindicatos.

De igual forma la valoración se ha convertido en un instrumento operativo racional que sirve de base clara y precisa para la contratación laboral, para concertar pactos colectivos y, en consecuencia, para determinar los aumentos salariales. El empleado sopesa su aporte físico o intelectual y los resultados de su labor frente a la recompensa que recibe por él tanto en el aspecto salarial como en otros beneficios no económicos tales como poder, reconocimiento, etc., los cuales le permite su realización como ser humano.

Por otra parte Mini Bruno Sucesores C.A. es una empresa en la cual procesan huesos, vísceras y otros desperdicios de animales para convertirlos en harina de carne y hueso, harina de pluma hidrolizada, sebo blanco y sebo de origen animal.

En entrevistas sostenidas de manera informal con el personal administrativo de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A., (Noviembre 2005) se evidenció un descontento por parte de los trabajadores administrativos, quienes expusieron su malestar al no existir equidad entre las funciones que desempeñan y el salario asignado, además se pudo conocer que, la asignación salarial a los nuevos ingresos se hace mediante aproximación de acuerdo a lo que tenía asignado la persona que anteriormente desempeñaba el cargo y no el valor de éste.

Otro aspecto que se conoció a través de entrevistas informales realizadas a algunos trabajadores, fue que la asignación del salario es otorgada por la antigüedad del ocupante en el cargo y no vinculada a factores como: grado de instrucción o formación académica, experiencia, esfuerzo mental, responsabilidad y toma de decisiones entre otros aspectos igualmente importantes.

Esta situación, hace suponer la inexistencia de métodos científicos de valoración de cargos, que permita asignar a cada uno un salario justo, tomando en cuenta factores intrínsecos y extrínsecos de cada cargo

El presente trabajo fue estructurado en cinco (5) cada uno con información particular e inherente a cada tópico tratado.

Capítulo I, se plantea el problema, los objetivos, justificación del estudio, para finalizar con el alcance del mismo.

Capítulo II marco teórico, se presentaron los antecedentes de la investigación, la reseña histórica de la organización, así como las bases teóricas y legales de la investigación.

Capítulo III marco metodológico, se describe el diseño y tipo de investigación, la metodología a utilizar, la población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos aplicar la validación y confiabilidad del instrumento.

Capítulo IV se expresan los resultados y el análisis de los datos encontrados.

Capítulo V cita las conclusiones y recomendaciones a las que llegó al término de la investigación, donde las autoras consideraron conveniente proponer, a fin de que se produzcan mejoras pertinentes al caso objeto de estudio.

Por último, se encuentran las Referencias Bibliográficas que sirvieron de base para la elaboración de esta investigación así como los anexos del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Hoy por hoy, la realidad organizacional es otra, pues ella se ve afectada por su medio ambiente circundante (regional, nacional e internacional), en donde intervienen: las normas, la competencia, la sociedad, los clientes, el uso y la costumbre, así como otros elementos que igualmente impactan al medio ambiente interno, de manera que, el cambio es lo único seguro.

El aprovechamiento de los recursos materiales y económicos que posee cualquier empresa y las oportunidades que ofrece el medio ambiente, sólo ha sido posible mediante la efectiva intervención del talento humano.

Siendo entonces que, las personas son el único recurso dinámico e inteligente que poseen las organizaciones, resulta indispensable el mantenerlo y desarrollarlo, para lo cual será necesario la implementación de políticas organizacionales oportunas.

Como mantenimiento del talento humano, se incluyen acciones de índole motivacionales y otros factores que le dan el impulso al trabajador para que se sienta motivado e identificado con la organización, lo cual se logra mediante la implementación de políticas salariales entre las que se destaca, la recompensa a las responsabilidades, esfuerzos, experiencia y otras condiciones que requieren e imponen los cargos para su cabal desempeño.

En Venezuela, la Constitución Bolivariana de Venezuela (2002) y la Ley Orgánica del Trabajo (1990), consagran al trabajo como un hecho social, debiendo el salario, permitir la subsistencia digna y decorosa del trabajador y su grupo familiar.

Es así, como el Ejecutivo Nacional en procura de permitir al trabajador un ingreso mínimo que le permita satisfacer sus necesidades, desarrolla sendos decretos en los que se establece año a año un salario mínimo, con la intención que los trabajadores recompongan y mantengan el nivel de ingreso.

En este mismo orden de ideas, el Estado venezolano ha desarrollado un marco normativo para que el trabajador logre mediante la recompensa indirecta, zanjar la diferencia entre sus ingresos y el costo de la vida al implementar mediante normas especiales, subsidios como la Ley de Programa de Alimentación, en distintas versiones.

No obstante, en Venezuela la remuneración por el trabajo realizado no está acorde con la cesta básica establecida por el Banco Central de Venezuela, ya que el salario mínimo nacional para el año 2005 es de Cuatrocientos Cinco Mil Bolívares (B. 405.000,00) mensuales y el valor de la cesta básica promedio es de Un Millón de Bolívares (Bs. 1.000.000,00) aproximadamente, lo cual evidencia la imposibilidad de satisfacer las necesidades primarias del trabajador y su grupo familiar.

Además de lo antes apuntado, la Constitución y la legislación laboral venezolana, consagran el principio de igualdad salarial por igual trabajo en condiciones idénticas, al exponer que: a igual trabajo y esfuerzo en condiciones similares, igual debe ser el salario, aspecto este que debe ser atendido en las organizaciones venezolanas mediante el desarrollo e implementación de sendos programas de valoración de cargos, incluyendo como paso previo, la clasificación de éstos mediante criterios anticipadamente establecidos por grupo de cargos (Gerencia alta y media, supervisores, administrativos y operario clasificados y no clasificados).

Cabe señalar que Mini Bruno Sucesores, C. A., es una empresa que se dedica al procesamiento de subproductos cárnicos provenientes de mataderos, los cuales de no ser procesados causarían daño ecológico y como consecuencia contaminación del medio ambiente

En entrevistas sostenidas de manera informal con el personal administrativo de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A., (Noviembre 2005) se evidenció un descontento por parte de los trabajadores administrativos, quienes expusieron su malestar al no existir equidad entre las funciones que desempeñan y el salario asignado, además se pudo conocer que, la asignación salarial a los nuevos ingresos se hace mediante aproximación de acuerdo a lo que tenía asignado la persona que anteriormente desempeñaba el cargo y no el valor de éste.

Otro aspecto que se conoció a través de entrevistas informales realizadas a algunos trabajadores, fue que la asignación del salario es otorgada por la antigüedad del ocupante en el cargo y no vinculada a factores como: grado de instrucción o formación académica, experiencia, esfuerzo mental, responsabilidad y toma de decisiones entre otros aspectos igualmente importantes.

Esta situación, hace suponer la inexistencia de métodos científicos de valoración de cargos, que permita asignar a cada uno un salario justo, tomando en cuenta factores intrínsecos y extrínsecos de cada cargo.

En base a lo antes descrito, el equipo investigador se planteó las interrogantes siguientes:

¿Cuál es la situación actual en materia de clasificación y valoración de los cargos administrativos en la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A.?

¿Cuál es la satisfacción salarial de los trabajadores administrativos en Mini Bruno Sucesores, C.A.?

¿Cuál será el método de Clasificación y Valoración de Cargos Administrativos de Mini Bruno Sucesores, C.A.?

Objetivos de La Investigación:

Objetivo General:

Proponer un método de Clasificación y Valoración de Cargos dirigido al área administrativa de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A.

Objetivos Específicos:

Diagnosticar la situación actual en materia de clasificación y valoración de cargos administrativos en Mini Bruno Sucesores, C.A.

Determinar el nivel de satisfacción salarial de los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A.

Identificar el método de Clasificación y Valoración para los cargos administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A.

Justificación:

Esta investigación se justifica porque, permitirá obtener una serie de datos que serán utilizados para aumentar la productividad del área administrativa de la empresa Mini Bruno Sucesores, pasando de manera previa por un diagnóstico de la situación actual en base a la cual, se propondrán mecanismos efectivos a la situación planteada.

Por otra parte, esta investigación permitirá proyectar la imagen del CULTCA al campo laboral a través de los esfuerzos realizados por sus estudiantes al suministrar soluciones a problemáticas planteadas en las empresas, además de aporte teórico, bibliográfico y metodológico para otras investigaciones de características similares.

Así mismo, esta investigación permitirá a los autores, incrementar sus conocimientos tanto en el campo teórico como metodológico, enriqueciéndoles profesionalmente al afrontar una situación real y procurarle una solución efectiva.

Por todo lo antes expuesto, se considera que la presente investigación posee relevancia social y se encuentra plenamente justificado, debido fundamentalmente, al hecho de tomar al trabajo como eje central y procurar mediante la aplicación de un método científico, la justa recompensa de cada cargo en la Empresa Mini Bruno Sucesores, C. A.

Alcances:

La presente investigación, esta realizada con el propósito de plantear un programa de clasificación y valoración para los cargos administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A., a través de un diagnóstico de la situación actual referente a la asignación del salario por cada cargo, esto con la finalidad de lograr la satisfacción salarial entre los miembros de la organización y de esta manera cumplir con los objetivos de esta investigación.

Por otra parte, con los resultados aquí obtenidos y referente al problema planteado, se podrán emplear como relacionado en organizaciones similares, con características comunes a Mini Bruno Sucesores, C. A.

Por último, justo es destacar en este aparte, lo placentero que resulta para el equipo investigador verificar la aplicación de los principios teóricos a una realidad concreta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación:

En la realización de la presente investigación, se revisó de manera previa, una serie de trabajos que sirvieron de antecedentes de la misma, tomando en consideración que están centrados en la misma temática. Entre ellos se puede destacar:

El trabajo realizado por Aponte W. y Brito L. (2005) trabajo especial de grado presentado al Colegio Universitario Los Teques “Cecilio Acosta”, para optar al Título de Técnico Superior Universitario en Administración Mención Recursos Humanos, denominado Diagnóstico del Sistema de Clasificación y Remuneración de Cargos para el Personal Administrativo del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda de la Región I, en función de la Satisfacción Salarial; el cual tuvo como propósito fundamental diagnosticar a través de la satisfacción salarial el sistema de clasificación y remuneración de los cargos para el personal administrativo.

El objetivo general de los investigadores fue, diagnosticar el sistema actual de clasificación y remuneración de cargos del Personal Administrativo del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda de la Región I y su incidencia en la satisfacción laboral,

Esta investigación estuvo enmarcada bajo un diseño de campo de tipo descriptivo, la población la constituyó un total de doscientos cincuenta y nueve (259) funcionarios, siendo la muestra seleccionada de setenta y ocho (78) funcionarios.

En cuanto a la técnica e instrumento utilizado; se emplearon 2 técnicas de recolección de datos las cuales fueron: la encuesta programada y la observación directa y el instrumento utilizado el cuestionario.

Los investigadores concluyeron que las políticas salariales son difundidas entre el personal administrativo del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda de la Región I, los Manuales de Valoración de Cargos son desconocidos por los

funcionarios encuestados, lo que trae como consecuencia que dicho personal se encuentra subutilizado, es decir, no es aprovechado de acuerdo a sus capacidades.

La investigación antes citada demostró que las políticas salariales y los manuales de valoración de cargos de los institutos autónomos son dictadas por el Estado Venezolano estando en desconocimiento del personal, esto trae como consecuencia que, el personal no este satisfecho y no desempeñe sus funciones forma eficiente, ya que se sienten sub-remunerados. Los puntos antes mencionados tienen relación con los objetivos de la presente investigación.

En revisión del trabajo de Alvarado M. (2005) titulado “Diseño de un Programa de Remuneración Salarial para la Fabrica de Colchones Confort, C.A. del Municipio Autónomo Carrizal del Estado Miranda”, para optar al Título de Licenciado en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, el cual tenía como objetivo elaborar un programa de remuneración salarial para los empleados y obreros de la Fabrica de Colchones Confort, C.A.

La modalidad de la investigación es de campo y utilizaron las técnicas de recolección de datos: observación y encuesta, apoyada en un cuestionario, con una población de 97 personas y escogida una muestra de 29.

El investigador llegó a las siguientes conclusiones: la carencia o desconocimiento de la existencia de las políticas salariales de la mencionada organización, el escaso interés por las funciones realizadas y una compensación pobre, puede provocar ausentismo laboral y otras formas de protesta pasiva. Por lo cual es necesario elaborar un programa de remuneración salarial acorde con las necesidades de los trabajadores y difundirlos mediante todos los medios a su alcance.

La investigación antes citada aportó a la presente, información concerniente al ausentismo laboral el cual podría presentarse en Mini Bruno Sucesores, C.A, por desconocimiento de las funciones de cada cargo y de las políticas salariales.

En cuanto a la investigación realizada por Carrillo P. y Vielma R., (1997) en su Trabajo Especial de Grado presentado a la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, para optar al Título de Licenciado en Administración de

Recursos Humanos, denominado: “Actualización del tabulador de los Sueldos y Salarios del Personal Administrativo adscrito a Compañía Anónima Metro de Caracas, quienes emplearon el Sistema de factor por Punto tomando en cuenta el Índice del Costo de Vida”, tuvo como propósito analizar el tabulador que existe en la actualidad en la C. A. Metro de Caracas, para así contar con un sistema justo, equitativo y competitivo que vaya en función del índice de costo de vida, ya que se requería que un cargo con una misma clasificación y que tenga un determinado nivel del trabajo debería recibir una misma remuneración, la cual debe ser competitiva dentro y fuera de la organización, para de esta manera, atraer y mantener el personal.

La investigación utilizada, es de tipo exploratorio-descriptivo ya que los investigadores deseaban tener una visión general que los aproximara al problema objeto de estudio y se afianzaron en un diseño documental ya que seleccionaron algunas características fundamentales del problema inflacionario. Las técnicas utilizadas fueron la recopilación de material bibliográfico, aplicación de técnicas documentales tales como fichaje, resumen analítico, análisis de publicaciones sobre índice de precios al consumidor (IPC) y revisión de bibliografía especializada.

Para llevar a cabo esta investigación, escogieron los cargos comprendidos de niveles de oficina, técnicos, profesionales y ejecutivos.

En cuanto a la muestra, fue conformada por 19 cargos, los cuales contaban con suficiente información relacionada a la descripción, exigencias y características y además de la remuneración en la cual se encuentran en el mercado laboral, esta información se maneja únicamente para el personal administrativo y técnico, en vista a que el personal operativo no tiene comparación en el mercado laboral, ya que la C.A. Metro de Caracas era la única empresa de este tipo en el Territorio Nacional para 1990.

Con respeto a las recomendaciones, los investigadores sugirieron aumentar los salarios de aquellos cargos que se encontraban por debajo del salario mínimo establecido en el tabulador, los cargos que se encuentran en la clasificación que no le corresponde se le deberá aumentar el salario en forma porcentual.

En otras recomendaciones dadas, se encuentra que el tabulador salarial se debe construir de forma tal que tenga vigencia por lo menos un año y sus escalas, deben ser amplias para que soporte futuros aumentos y de esta forma tener un tabulador con escalas juntas y equitativas.

En base a lo expuesto, esta investigación proporcionó una gran ayuda para la realización del presente trabajo de grado ya que, habla sobre la justicia y equidad que debe existir en la definición de las políticas salariales, punto clave para la investigación en curso.

Bases Teóricas

Antecedentes de la Empresa:

Mini Bruno Sucesores, C. A., es una empresa procesadora de subproductos de mataderos vacunos, avícolas, centros de desposte, compañías de embutidos y carnicerías. Los productos elaborados en Mini Bruno son materia prima para la industria de alimentos de animales, industria jabonera e industria de grasas y lubricantes.

La empresa inició sus actividades de manos de su fundador, el Sr. Bruno Mini, a finales de la década de los cuarenta. Para aquel entonces, Caracas era una ciudad con una población inferior al medio millón de habitantes, y la carne que se vendía en carnicerías y mercados provenía de los dos mataderos de la ciudad: el Matadero de Coche y el Matadero de Caracas. Los desperdicios generados en estos mataderos eran en su mayoría quemados y desechados. El Sr. Mini recolectaba parte de este material (restos de carne y grasa, hueso y tripas) para cocinarlo en calderas a las cuales aplicaba temperatura utilizando fogatas de leño, separando así las grasas provenientes de los tejidos adiposos y obteniendo una grasa blanca que vendía a la industria jabonera.

Con el paso del tiempo y gracias al trabajo de muchos, Mini Bruno creció en recursos materiales y financieros, aumentó su personal y se fueron adquiriendo maquinarias y equipos cada vez más modernos.

En la actualidad, en las instalaciones de Mini Bruno Río Cristal, en Macarao, Distrito Federal, funciona una planta de procesamiento de pluma, una planta de procesamiento de grasa, y dos plantas de procesamiento de carne, hueso, tripas y vísceras.

En Julio de 2001, en el estado Aragua, comienza sus operaciones la Planta Santa Cruz. Sus instalaciones comprenden, una planta para el procesamiento de carne, tripas, vísceras y hueso y otra para el procesamiento de plumas, una planta de tratamiento de aguas residuales y sistema para control de olores y emisiones de gas.

En el área de transporte, el crecimiento de Mini Bruno también ha sido considerable. Inicialmente, la mayor parte de la materia prima era transportada a la Empresa por proveedores independientes. Hoy en día, la Empresa cuenta con una flota de aproximadamente 60 vehículos para la recolección de materia prima y despacho de productos, y con un centro de acopio ubicado en Yaritagua, Estado Yaracuy, y otro en Barcelona, Estado Anzoátegui.

Misión de Mini Brunos Sucesores, C. A.

Liderizar la industria del procesamiento de subproductos cárnicos garantizando a sus clientes y proveedores, productos y servicios de primera calidad a través del mejoramiento continuo, la innovación y el desarrollo del Recurso Humano.

Política de la Calidad

Mini Bruno Sucesores, C. A. se compromete a desarrollar un Sistema de Calidad que garantice:

1. Productos y servicios que cumplan con las expectativas del cliente.
2. Niveles de Calidad óptimos de manera constante.
3. La capacitación de Recurso Humano en un ambiente de trabajo motivante.

Objetivos de la Calidad:

1. Calidad
2. Servicio
3. Recurso Humano
4. Liderazgo

Valores:

1. Honestidad
2. Disciplina
3. Respeto
4. Limpieza
5. Trabajo en Equipo
6. Seguridad Industrial

Los productos elaborados en Mini Bruno son muy especiales. Especiales por la naturaleza de la materia prima que se utiliza y por la naturaleza de su transformación. Mini Bruno procesa grandes cantidades de desechos de origen animal que de no ser utilizados serían causa de contaminación en el medio ambiente. Estos desechos son transformados en materia prima para la industria de alimentos balanceados para mascotas, la industria jabonera y la industria de grasa y lubricantes.

En otras palabras, restos de carne, hueso, tripa y vísceras provenientes de carnicerías y centros de desposte son transformados en Harina de Carne y Hueso y en Sebo de Origen Animal. Pluma de aves beneficiadas es transformada en Harina de Pluma Hidrolizada. Grasa seleccionada proveniente de carnicerías y centros de desposte es transformada en Sebo Blanco Especial.

De esta manera, la Harina de Carne y Hueso, el Sebo de Origen Animal, el Sebo Blanco Especial y la Harina de Pluma Hidrolizada de Mini Bruno son utilizados por la industria productora de alimentos balanceados para animales (ABA) y la industria productora de alimentos para mascotas (Pet Food) en la elaboración de productos ricos en proteínas, vitaminas, minerales y calorías que contribuyen al óptimo crecimiento del animal.

Cabe destacar que, el Sebo Blanco Especial es además utilizado por la industria jabonera en la producción de jabones de tocador y jabones para lavar, así como por la industria de lubricantes en la elaboración de grasas especiales.

Mini Bruno Sucesores, C.A. tiene un horario establecido para el área administrativa de 7:00 a.m. a 12:00 m y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m. De Lunes a Jueves y los días Viernes de 7:00 a.m. a 12:00 m y 1:00 p.m. a 4:00 p.m., cumpliendo así con lo establecido en el Artículo 195 de la Ley Orgánica de Trabajo, el cual expresa lo siguiente: “Salvo la excepciones prevista en esta Ley, la jornada diurna no podrá exceder de Ocho (8) horas diurnas, ni de Cuarenta y Cuatro (44) semanales;...

El personal goza de los siguientes beneficios: 120 días de utilidades, vacaciones anuales con bono vacacional de 32 días y disfrute de 15 días más un día adicional a partir del segundo año de servicio (Artículo 219 de la Ley Orgánica de Trabajo), un bono post - vacacional de dos días de salario.

La empresa posee una póliza de seguro para sus trabajadores, la cual cubre por hospitalización o cirugía hasta un monto de quince millones de Bolívares, por maternidad dos millones de Bolívares y por tratamiento ambulatorio sin cirugía seis cientos mil.

Estructura Organizativa (ANEXO C)

Departamentos de Producción, Mantenimiento y Almacén

El personal de producción, es responsable del procesamiento de la materia prima y su transformación en productos que sean acordes con los requerimientos del cliente y con los parámetros de calidad.

El personal de Mantenimiento y el personal de Almacén, trabajan en conjunto para asegurar la disponibilidad y buen funcionamiento de equipos y maquinarias.

Departamento de Laboratorio

En el laboratorio de Mini Bruno, se realizan análisis físico-químicos de los diferentes productos con la finalidad de garantizar que se cumplen con las

especificaciones requeridas por el cliente así como con los parámetros de las normas COVENIN (Comisión Venezolana de Normas Industriales).

El producto de una empresa es en cierta forma su esencia, es el resultado final y tangible del trabajo de todos los miembros de la organización. El análisis de laboratorio constituye, una de las herramientas más importantes en cuanto a calidad del producto, ya que la información que este genera hace posible el diseño, ejecución y monitoreo de estrategias para la mejora o corrección de no conformidades del producto.

Departamento de Ventas

Se encarga de la adquisición de materia prima para la elaboración de sebo y harina, de la venta de estos productos, y de la administración y aseguramiento de los recursos económicos asociados a dichas operaciones de compra y venta.

Departamento de Transporte y Taller de Transporte

La división de transporte de Mini Bruno, recolecta y transporta materia prima a la empresa y despacha el producto terminado al cliente.

Por su parte, la labor del personal de taller de transporte, consiste en mantener la flota de vehículos de Mini Bruno en óptimas condiciones, concentrando sus esfuerzos en el área de mantenimiento preventivo.

Departamento de Recursos Humanos

Le corresponde, brindar orientación y atención a sus trabajadores en asuntos relativos a beneficios socioeconómicos, desarrollo personal y profesional, y comprensión y participación en los principios e ideales de la organización. El deseo de la empresa es que el trabajador se desenvuelva con motivación, eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo, y obtenga sólidos beneficios y satisfacción personal.

Recursos Humanos

Según Rosenberg, J. (1996) en su Diccionario de Administración y Finanzas, señala que la filosofía de recursos humanos: “Mantiene que los individuos no solo

quieren ser tratados bien, sino que pretenden además ser capaces de contribuir creativamente a las soluciones de la organización para los problemas existentes”. (p. 353).

Cabe destacar que el recurso humano más valioso dentro de una organización son todos los trabajadores que en ella laboran, dentro de ésta es importante mantener a los trabajadores satisfechos, una forma de cumplir con esto es solucionándoles las problemáticas laborales que puedan presentar, de una forma rápida y permitiendo que el trabajador se sienta tomado en cuenta y parte importante de la organización.

De igual manera es importante que en la organización el personal que en ella labora sea competente y que cumpla con las expectativas de la misma, se amolde y siga todos los lineamientos en cuanto a reglas y procedimientos establecidos por la misma, para así poder lograr la eficiencia dentro de la misma. En este aspecto el Departamento de Recursos Humanos cumple un papel importante, ya que es el encargado de lograr esa eficiencia mediante el buen manejo de los diferentes subsistemas que lo componen.

El término Recursos Humanos para Werther (2000) en su obra titulada Administración de Personal y Recursos Humanos “se refiere a las personas que componen una organización” (p. 6)

El precitado autor expone que el propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. (p. 9)

El objetivo de la administración de recursos humanos para el mismo autor, no solo refleja los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes. (p. 10)

Además dicho autor expone que los objetivos de la administración de recursos humanos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos Corporativos. Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de

la empresa o corporación. La administración de los recursos humanos no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización. (p. 10)

Objetivos funcionales. Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta, Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. (p. 10)

Objetivos sociales. El departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. (p 11)

Objetivos personales. El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. (p. 11)

El Departamento de Recursos Humanos esta conformado por los siguientes subsistemas:

Reclutamiento

Según Werther se llama Reclutamiento “El proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (p. 150)

En otras palabras, para la organización es de vital relevancia captar personas que cumplan con sus requerimientos y se puedan adaptar a las normas y procedimientos de la misma, y así cumplir con sus objetivos y ser productiva.

Asimismo, Rosenberg, J. (ob. cit), define reclutamiento como: “El intento de encontrar la persona adecuada para cada puesto de trabajo”. (p. 352)

Selección de Personal

Según Rosenberg, J. (ob. cit), señala como selección de personal al “Proceso de elección de una persona entre un grupo de aspirantes a un puesto de trabajo”. (p. 381).

De hecho cuando se realiza la elección de una persona para ocupar un puesto dentro de una organización, es primordial tomar en cuenta los requisitos del mismo para así poder seleccionar a la persona adecuada para dicho cargo y de esta manera cumplir con los objetivos de la misma.

Del mismo modo Werther (ob.cit.) argumenta que

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes (p. 180)

Adiestramiento

Con el transcurso de los años y el avance de la tecnología, las organizaciones se ven en la tarea de implementar nuevas técnicas para formar a su personal y de esta manera mantenerse a la vanguardia.

Desarrollo

Con respecto a la Capacitación y Desarrollo Werther comenta que

Aunque la capacitación (termino empleado como sinónimo de entrenamiento) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades (p. 241)

Es importante destacar que la capacitación y el desarrollo es entrenar al personal que en la empresa labora para ejecutar sus actividades con la destreza necesaria, esto también con la finalidad de desarrollarlos para futuras promociones.

De igual manera Rosenberg, J. (ob. cit) define el desarrollo organizacional como “proceso planificado de reeducación y formación, diseñado por personal administrativo para facilitar la adaptación a las exigencias proveniente del entorno de la empresa”. (p. 131).

Seguridad Social

Cabe señalar que Rosenberg, J. (ob. cit) define seguridad social como “Combinación de planes de seguros sociales patrocinada por el Estado, que incluye pensiones de jubilaciones, de supervivencia y de empleo. Para financiar estos programas se realizan deducciones del salario y otros conceptos de la nomina”. (p. 375)

Con base lo antes expuesto es importante destacar que el Seguro Social es el ente encargado de garantizar la salud y responder con pensiones las contingencias que les surjan a los trabajadores.

En tal sentido Gómez-Mejía, L. (2000), señala en su obra Gestión de Recursos Humanos “Sistema mediante el cual el Estado, proporciona ingresos a los jubilados, a los incapacitados y a los herederos de los trabajadores fallecidos y asistencia medica a los ancianos a través del programa de seguro medico estatal. (p. 405)

Contratación Colectiva

Para Gómez-Mejía, (ob. cit), define Contratación Colectiva de la siguiente manera:

“El producto de la negociación colectiva es un convenio colectivo que establece detalladamente las condiciones de empleo y las normas laborales que afectan a los empleados de la unidad representada por un sindicato. Puesto que ambas partes firman el convenio voluntariamente, una de ellas puede hacer valer los términos del convenio si la otra parte no cumple con las responsabilidades contraídas. El convenio colectivo salvaguarda los derechos de los trabajadores afiliados al sindicato...” (p. 613).

Por otra parte, la contratación colectiva establece las normas que regirán las condiciones laborales de todos los empleados de la organización, en este se dispone a demás de los derechos que le corresponde por Ley otros que no contempla la Ley, tales como por ejemplo: bonificaciones por estudios, bonificación por años de servicios, uniforme, etc.

Para Hernández y Rodríguez “Son los que se firman con un sindicato, que conforme a la legislación actual, es el titular de la relación de trabajo y, por lo tanto, quien tiene la facultad de proponer a los candidatos en primera instancia; sólo cuando el sindicato no cuente con la persona indicada, la empresa podrá contratarlo y el sujeto sindicalizará si así lo desea” (p. 285)

Evaluación de desempeño

Según Rosenberg, J. (ob. cit) define la evaluación de recursos humanos como: “Las técnicas de valuación del rendimiento de cada trabajador; en ellas se comparan la efectividad, comportamiento y disposición hacia el trabajo.....También se estudia su potencial de desarrollo, necesidad de reciclaje, de asesoramiento o de incentivo, así como otros factores relacionados”. (p.177)

Para Werther Evaluación de Desempeño “es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p. 295)

Higiene y Seguridad Industrial

Bittel, L. y Ramsey, J (1998) manifiesta en su obra titulada Enciclopedia del Management que:

“El trabajo en las empresas a creado la necesidad de formar especialistas en el amplio campo de la dirección del Departamento de seguridad e higiene. En general, se trata de personas dedicada a la protección de los recursos de sus empleados ante la perdida que podrían sufrir por accidente, incendios, o por la exposición, ya sea de los trabajadores o del publico en general, a sustancias toxicas, a determinados tipos de radiación o al ruido”. (p. 1098)

Cabe destacar que la Higiene y Seguridad Industrial es la encargada de proteger, adiestrar y concientizar al personal de la organización en todo lo concerniente a su seguridad tanto física como mental. Es importante señalar que en las organizaciones se deben dictar charlas y cursos para la prevención de accidentes tanto en la empresa como en su entorno, además se debe hacer seguimiento sobre el uso adecuado de los implementos de seguridad y del cumplimiento de las normas del Departamento de Seguridad Industrial.

Werther considera la Seguridad Industrial como “la técnica que estudia y norma la prevención de actos y condiciones inseguros causantes de los accidentes de trabajo. Conforma un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican en la reducción control y eliminación de accidentes en el trabajo, previo estudio de sus causas. Se encarga además de prevenir los accidentes de trabajo” (p. 543)

Cargo:

Chiavenato, I (2000) define el cargo como “Es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Cada cargo tiene uno o más ocupantes (personas) que ejecutan determinadas tareas específicas”. (p. 60)

En otras palabras son todas las tareas que se deben realizar dentro de una organización de una manera constante, y constituye la base fundamental en cuanto a la atracción, captación, mantenimiento, control y desarrollo del talento humano en toda organización.

Puesto:

Según Salerno, O., (en su Trabajo Análisis, Descripción, Valoración y Clasificación de Puesto) (2004) indica que: “Comprende las tareas y requisitos de aptitudes del tipo de personas que se desea contratar”. (p. 147)

Cabe señalar que cuando se desea contratar a alguien, se debe saber cuales son las tareas que va a realizar y cuales características debe poseer para optar a dicho puesto. También se puede considerar como puesto de trabajo el lugar físico donde se realizan todas las tareas y funciones dentro de una organización.

Dentro de este mismo orden de idea Wayne M. y Noe, R., (1997) en su libro “Administración de Recursos Humanos, define puesto como “Un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos” (p. 92)

Tarea:

Salerno (ob.cit.), la define como: “las actividades que se realizan en el cumplimiento de deberes y responsabilidades de un cargo y se distingue de acuerdo a las funciones que se desempeñan” (p. 147).

De acuerdo a esta definición, las tareas se podrían clasificar en tareas diarias, periódicas o esporádicas, esto dependiendo con que frecuencia se realizan dichas tareas.

Según Chiavenato, I (ob. cit) define las tareas como “Toda actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo dentro de la organización” (p 60).

El cumplimiento de cada una de estas actividades, es de vital importancia para la organización, ya que si no se cumplen esto acarrea perdidas para la misma debido a que se presentarán retraso en la ejecución de tareas comunes o relacionadas entre diferentes cargos.

Funciones del cargo

Según Salerno (ob.cit), constituye una unidad de la organización y establece un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás. (p. 147)

En tal sentido, cada cargo realiza diferentes funciones, esto dependiendo de la ubicación en el organigrama de la empresa. Además, para que constituya una función del cargo esta debe ser repetitiva al ejecutarla.

Es importante destacar que el ocupante del cargo debe tener conocimiento de las funciones que desempeñará por medio de la Descripción de Cargo, ya que esto puede generar atrasos a otros Departamentos.

Factores intrínsecos del cargo

Se puede definir como los elementos que forman parte de la descripción del cargo, los cuales son:

1. Título del cargo: con el cual se identifica el cargo dentro del organigrama
2. Código del cargo: es el número asignado al cargo
3. Título del supervisor: nombre del cargo que supervisa el que se describe
4. Localidad: zona geográfica donde esta ubicado físicamente el cargo
5. Función: deberes del cargo
6. Gerencia: Posición administrativa del cargo dentro de la organización

Además de los puntos antes señalado, se pueden igualmente incluir aspectos como: horario de trabajo y otros de características similares.

Factores extrínsecos del cargo

Se refiere a las características que debe poseer la persona que desea seleccionar para ocupar un cargo y que éste requiere para su cabal desempeño. Los factores que los componen son:

1. Formación: Son las exigencias académicas que deberá poseer el aspirante.
2. Experiencia: Años de desempeño previo en cargos similares
3. Requisitos Físicos: Cantidad de esfuerzo físico y/o mental requerido.
4. Responsabilidades de personal, materiales y financieras

Cabe señalar que los aspectos intrínsecos se refiere a la descripción del cargo los aspectos extrínsecos al análisis del cargo.

En base a esta información, igualmente se construyen los perfiles de cada cargo en base a los cuales, se determina en donde captar el talento humano, ello sin olvidar las políticas organizacionales. Ambos aspectos, los intrínsecos, los extrínsecos, resultan los elementos fundamentales en base a los cuales se determinará su importancia en el contexto organizacional, para posteriormente precisar su valor monetario como se podrá apreciar mas adelante.

Análisis de Cargo:

Chiavenato (ob.cit.) plantea que el análisis de cargo “Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requieren para desempeñarlo de manera adecuada”. (p. 185)

Para una persona poder ocupar un cargo, debe cumplir con ciertas características específicas de éste, tales como: habilidades, destrezas y conocimientos para así desempeñarlo efectivamente.

Se obtiene mediante diversas técnicas (observación, cuestionarios, entrevistas, etc.), en donde se procura obtener respuesta a las interrogantes ya enunciadas y que permiten identificar: el objeto del cargo, las técnicas y/o herramientas que emplea, los resultados esperados, las condiciones en las que se ejecuta la labor y otros aspectos igualmente importante.

Descripción de Cargos:

Chiavenato (ob. cit) refiere que la descripción de cargos “Significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace” (p. 183)

En otras palabras es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y las diferencias de los demás cargo que existen en la organización

Es por eso que en toda organización, debe existir la descripción de los cargos que en esta se ejecutan, pues constituye la herramienta fundamental en cuanto a la atracción, captación, mantenimiento, control y desarrollo del talento humano.

Por lo tanto la descripción de cargos, contribuye de manera significativa con la racionalidad organizativa que resulta en el aprovechamiento de los recursos en el proceso productivo, incluido el recurso humano.

Manual de Descripción de Cargos:

Tal como lo expresa Morales J y Velandia N (2001) en su libro Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones el Manual Descriptivo de Cargos “Es el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información recolectada a través del análisis” (p. 53)

Así mismo, es el instrumento que poseen las organizaciones para clasificar los cargos, en el cual se encuentra explícito el objetivo, las funciones y su periodicidad, en fin todos los requisitos que debe poseer la persona que ocupara el cargo específico y para su desempeño eficiente.

Cabe destacar que el manual se recopilan de manera estructurada, ordenada y en secuencia, cada descripción de los cargos incluidos en una organización, siendo en consecuencia, la herramienta fundamental en la gestión del talento humano, su insumo fundamental que orienta sus acciones.

La Importancia del Manual de Descripción de Cargo según Salerno, O. (ob. Cit.) son:

1. Ayuda al Reclutamiento: Definiendo el mercado de Recursos Humanos, en el cual se debe reclutar, así como los datos necesarios para elaborar los avisos y

técnicas de Reclutamiento. Entendiéndose por Reclutamiento: Según Chiavenato (ob. cit.) “La divulgación en el mercado de las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas”. (p. 85)

2. Ayuda a la Selección de Personal. Perfil y características del ocupante al cargo, requisitos exigidos, definición de las pruebas y los test de selección.
3. Brinda material para el entrenamiento. Contenidos de programas de adiestramiento, conocimientos y habilidades exigidos al ocupante y actitudes frente al cliente.
4. Sirve de base para Evaluación y Clasificación de Cargos. Factores de especificación que se utilizan como factores de evaluación de cargos, definición de franjas salariales, elección de cargos referenciales para integración de salarios.
5. Evaluación del Desempeño. Definición de criterios y estándares de desempeño para evaluar a los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar.
6. Sirve de base para sistemas de Higiene y Seguridad. Informa sobre condiciones de insalubridad y peligrosidad comunes a determinados cargos.
7. Guía al Gerente. Informa sobre el contenido de los cargos y el desempeño de los trabajadores.

Por su parte para Dessler, G. (1996) en su libro “Administración de Personal”, señala que:

“Los usos de la información del análisis de puesto están interrelacionada con la administración de personal de la siguiente manera:

Reclutamiento y selección: el análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide que tipo de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones: también es necesaria una clara comprensión de los que cada empleo representa para estimar su valor y compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación (salarios y bonos) están vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación,

los riesgos de seguridad y otros – todos ellos son factores que se identifican pro medio del análisis del puesto

Evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante del análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las actividades específicas que hay que realizar.

Capacitación. También se utilizará la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades – y por tanto de capacitación – que se requieren

Asegurar la asignación completa de responsabilidades. El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas.

(p. 77)

Es importante destacar, que el manual de descripción de cargo es de suma importancia para la organización ya que con este cualquier persona dentro de la misma puede saber cuales son los requisitos para un cargo en específico, identificar su función dentro de la organización, precisar los contactos internos y externos, entre otras particularidades propias de cada cargo en cada organización.

Política Salarial

Como lo indica Chiavenato (ob. cit) la política salarial “Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados”. (p. 255)

Es de destacar que en toda empresa, cada función o cada cargo tienen su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Así mismo toda organización debe tener una política salarial adecuada a su realidad que ofrecerle a sus trabajadores, de manera de contribuir a su mantenimiento, su impacto versa sobre diversos asuntos pues será determinante a la hora de mantener al talento humano, además de ser un elemento que puede contribuir a la motivación e incide en el clima organizacional, su inexistencia, merma las posibilidades competitivas y de sobrevivencia de la organización, debido a que a través de una justa

remuneración la empresa mantendrá a sus trabajadores motivados de esta forma la productividad de esta será

Clasificación y Valoración de Cargos:

Es el sistema científico que determina el valor monetario e importancia de un cargo dentro de una organización.

Igualmente llamado Evaluación de Puesto de Trabajo, para Rosenberg (ob. cit) “Es la clasificación sistemática del contenido de los puestos de trabajo a través de factores como la habilidad, responsabilidad y experiencia. La evaluación se utiliza primordialmente para minimizar las desigualdades salariales. (p. 177)

Por lo tanto, la valoración del cargo es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneración, sirviendo también de soporte para el sistema de promoción, con lo cual contribuye al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

Así mismo, para organizar una empresa, es necesario establecer una apropiada jerarquía, cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar, superior o inferior a la que es debida, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica una injusticia que, origina descontentos y dificultades.

Para determinar el valor monetario de cada cargo, se requiere de manera previa, realizar la jerarquización de éstos. La jerarquización, es la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

En este sentido, la valoración de cargo no debe ser esporádica, sino dinámica, debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello, es fuente de consulta permanente.

Para realizar esta actividad, es importante considerar previamente la necesidad y si es viable de realizarla o no, ya que una readecuación salarial tiene efectos financieros en la empresa, y es necesario considerar también el o los objetivos de

esta, si se tratará de un nuevo sistema salarial, un sistema de incentivos o un sistema de promoción interna, como parte de una reestructuración salarial.

En síntesis, sirve para establecer adecuados sistemas de salario dentro de una organización, y da parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia del cargo, la valoración es impersonal y lo que le da valor a un cargo, son las actividades que se realizan en este.

Objetivo de la Clasificación de Cargos

1. Suministrar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los cargo.
2. Aportar una base equitativa para la administración de sueldo y salarios dentro la organización.
3. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras organizaciones, concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
4. Permitir la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.

Comité de Clasificación de Cargo

Según Morales J y Velandia N (2001)

Se deberá constituir un comité de valoración responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender a las reclamaciones. Este comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los cargos y de la organización, en cuanto a las fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, etc. (p. 67)

El comité de clasificación, resulta en el equipo multidisciplinario responsable de determinar el orden de importancia de los cargos dentro de la organización, lo cual realiza en base a los parámetros técnicos que determina la unidad de recursos humanos. A él, toca la responsabilidad de determinar entre otros aspectos: el grupo de cargos o estratificación de cargos (Gerenciales –alta y media gerencia-; supervisores; administrativos –profesionales y técnicos-; operarios –clasificados y no clasificados-),

elección de los cargos claves, en base a la cual determina la metodología a emplear, y los factores a considerar, entre otros muchos aspectos.

Cabe señalar que este comité debe estar conformado por un número impar de integrantes, esto permitirá llegar a un acuerdo de forma rápida y precisa.

Su estructuración, es uno de los elementos claves de éxito y es donde recursos humanos juega papel preponderante. Entre los criterios más divulgados para su constitución se incluye:

1. Los supervisores de los cargos a valorar o trabajadores con gran experiencia.
2. Un representante del Departamento de Recursos Humanos
3. Consultores externos

Para Morales, J. y Velandia, N. (ob.cit.) “este comité debe estar representado por los distintos sectores del sistema productivo de la organización, incluyendo el personal, quienes participan en el proceso, donde se decide cuan adecuado es el sistema de remuneración”. (p. 67)

Así mismo, plantea que lo importante de la participación de todos los sectores de la empresa está al analizar el contenido correspondiente a cada cargo, con la ayuda del manual de descripción de cargos, entre los mandos medios y los colaboradores, donde llegarán propuestas de parte y parte, para optimizar las labores cotidianas.

Métodos de Valoración de Cargos

Se clasifican en: métodos Cualitativos y Métodos Cuantitativos

Métodos Cualitativos:

Para Vargas, N (1994), establece que “Estos sistemas hacen una evaluación del cargo y lo toman como un todo, es decir, analizan el cargo en su totalidad para luego compararlo con los demás” (p. 34)

Es decir, establece un simple orden o clasificación de cargo; no descomponen el cargo en factores compensables sino que lo toma como un todo; no determina que tanto o cuanto es más complejo un puesto de otro.

Ventajas:

1. Sencillo: porque su enfoque es general y no requiere métodos estadísticos o matemáticos.
2. Fáciles de aplicar: ya que limita en realizar una clasificación.
3. Es económico.

Desventajas:

1. Son difíciles de justificar o aceptar por parte del personal, pues se puede alegar que forman parte de apreciaciones subjetivas por parte del comité.
 2. Solo jerarquiza y es difícil determinar que puesto es más complejo que otro.
 3. La ubicación, jerarquía y salarios actuales de los puestos pueden soslayar el ordenamiento que les de el omite.
 4. No considera detalladamente los diferentes factores que componen el cargo.
- Entre los métodos cualitativos de clasificación y valoración de cargos se tienen:

Método de Jerarquización:

Data de 1909, los trabajos se valoran tomándolos en su conjunto, es decir, no se descomponen en factores compensables. Mediante la comparación de los diferentes trabajos de manera general, se llega a establecer una ordenación desde el estimado como más importante (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida en el nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida o grado de supervisión ejercida.

Su gran limitante, resulta en la apreciación parcializada del cargo, pues al momento de compararlos, se recomienda la elección de tan solo, un factor, obviando al determinar la importancia de los cargos sujetos a clasificación, de los demás factores (intrínsecos y extrínsecos) que los conforman.

En el desarrollo de este método, existen cuatro modalidades de aplicación a saber:

Técnica de Jerarquización ascendente – descendente:

El proceso para aplicar esta técnica es:

1. Estudio de la descripción de cada uno de los cargo por cada miembro del comité de valoración.
2. Selección del mas complejo
3. Selección del menos complejo
4. Comparación y selección de los demás cargos
5. Reunión del comité evaluador

Clasificación por consenso.

Ventajas:

1. Evita errores de calificaciones extremas o centrales
2. Es fácil de comprender por los empleados
3. Es simple.

Desventajas

1. Bajo grado de precisión
2. No específica que tanto mas complejo es un cargo en comparación con otro
3. Los restantes métodos de Jerarquización tienen la misma mecánica, lo cual los hace análogos
4. Dificil de sustentar ante los empleados.)

Técnica de comparación de parejas

Consiste en comparar por parejas cada cargo con cada uno de los demás, a través de una cuadro de dos entradas, asignando un signo (+) al cargo mas complejo y un signo (-) al menos complejo.

Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados

Este método clasifica cada cargo en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida. Se puede implementar en dos fases:

1. Elaboración del manual o escala de clasificación

De hecho, la mayor dificultad de este método reside en confeccionar la escala de categorías o grados de cargo. En vista de lo difícil de definir de forma precisa el nivel de dificultad, complejidad y demás características que lo configuran, de manera que resulte fácil para el comité el encasillamiento.

Así mismo, una vez que se conoce el tipo de cargo a valorar, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

Determinación de las categorías

Para determinar el número de categorías se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Elaborar un conjunto de reglas de clasificación para cada clase. Por ejemplo ¿Qué tanto juicio independiente, habilidad, esfuerzo físico, etc. se requiere para desempeñar el cargo? De esta manera se va ampliando el rango total hasta que abarque los extremos.
2. Definir una cantidad suficiente de categorías, de modo que los límites entre categorías estén diferenciados con precisión y sentido discriminativo, sin dejar por fuera alguna. La determinación de la amplitud dependerá de la diversidad de tareas.

Por último, con base en las descripciones de los cargos, se identifican más representativos que abarquen todo el rango de niveles del área escogida y se agrupan en categorías de contenido similar; a continuación se extraen sus características comunes, que posiblemente se presentará en diferente intensidad y complejidad. Los factores que se pueden seleccionar son:

1. Complejidad en el trabajo
2. Grado de instrucción
3. Experiencias exigida
4. Supervisión ejercida y recibida
5. Responsabilidad
6. Esfuerzo: físico y mental

Descripción o definición de las categorías

Se procede a determinar los grados de intensidad y complejidad para cada factor, tomando en consideración el nivel de presencia o relevancia, dentro de cada grupo de cargo.

2. Aplicación del manual de escalas de clasificación

Confeccionadas las escalas, se procede al encasillamiento de los diferentes puestos. Para ello se puede aplicar el siguiente procedimiento:

1. Empezar por los puestos de valor más alto y más bajo, o lo más conocidos hasta clasificarlos todos.
2. Se lee cada función por cargo y se decide en que categoría encasillar, posteriormente se toma la decisión final para el cargo
3. Al igual que en el sistema de Jerarquización, el comité de evaluación debe llevar a cabo la valorización, armonizando los diferentes criterios, es decir por consenso.

Ventajas

1. Es fácil de explicar y comprender
2. Es sencillo de aplicar
3. Resulta poco costoso
4. Responde a la tendencia natural de la división de trabajo en categorías

Desventajas

1. Es difícil redactar las descripciones de las categorías
2. La valoración puede estar sesgada por el salario actual devengado.

Método cuantitativo o analítico:

Para Morales (Ob. cit), este método se basa en punto, partiendo de la descomposición en los factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos. (p. 69)

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

1. Método de puntos por factor
2. Método de comparación de factores
3. Método de puntos de Hay
4. Método de porcentaje de Turner.

Ventaja:

1. Ofrece puntuación para cada cargo
2. Fácil de justificar al personal

Aplicable para cualquier tamaño de organización. Morales (p. 69)

Desventaja

Puede resultar muy costoso.

Método de punto por factor

Considera Morales (Ob. cit), que el método de punto por factor “Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y altas coherencias en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos”

Así mismo, el método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.(p.94)

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

1. Todo puesto se compone de factores.

2. El valor relativo de un puesto lo determina la intensidad con la que se presentan los factores.

El valor relativo expresa la jerarquía de un puesto frente a los demás.

También, con el fin de obtener suficiente juicio, conocimiento y perspectiva, es indispensable que en el proceso de valoración intervengan colegiadamente varias personas cuidadosamente seleccionadas.

Por otra parte, los factores compensables con su definición y sus correspondientes grados descritos y puntuados constituyen el Manual que sirve de base para la valoración.

Por lo tanto, bajo el concepto de equidad interna, la valoración de sueldos básicos se debe extender a todos los puestos de la empresa.

Métodos de comparación de factores

El método de comparación de factores construye una escala monetaria para cada factor compensable; en este método los puestos de trabajo se clasifican con una comparación frente a los puestos claves. Morales (Ob. cit)

Por otra parte, el método de comparación de factores tiene las siguientes características:

1. Se basa en la importancia de los factores que componen el cargo.
2. Se toma como referencia la importancia de los factores en unos “cargos claves”.
3. Los factores son esenciales y comunes a todos los cargos.
4. El repartir la remuneración de los cargos claves entre los factores que lo componen, permite una escala monetaria por factor para todos los cargos.

Así mismo, los factores deben permitir apreciar con exactitud el conjunto de características y requisitos esenciales y comunes que conforman los puestos de trabajo objeto de valoración.

Igualmente, la selección de los cargos claves es la parte básica del proceso ya que fundamentados en ellos se construye la escala de valoración.

También, los cargos claves se ordenan factor por factor según el nivel de importancia de cada uno de éstos dentro de cada trabajo clave.

Además, en la distribución de los cargos claves por factores, los miembros del comité deben dividir el valor del salario actual de cada cargo clave distribuyéndolo entre los factores compensables según la importancia estimada de estos en el “cargo”.

De la misma manera, al tenerse varios sueldos para el mismo cargo clave se procederá a determinar un sueldo representativo que será el promedio ponderado de las retribuciones o sueldo básicos.

Por otra parte, el objetivo final en esta fase de distribución de los sueldos de los puestos clave por factores es tratar de responder a las siguientes preguntas: ¿De la remuneración básica directa del puesto, con cuanto se retribuye cada factor que lo compone?

También, se podría decir que la clasificación por factor es una jerarquización vertical, mientras que la distribución del sueldo por factores es una jerarquización horizontal.

Por otra parte, el valor absoluto de cada cuota asignada por factor debe coincidir con el rango o posición atribuidos a dicho factor dentro de la jerarquización de puestos clave.

De esta manera, la escala de valoración sirve para ubicar los demás puestos de trabajo en relación con cada puesto clave.

Finalmente se procede a clasificar todos los puestos restantes de acuerdo con el nivel de exigencia de cada factor en los puestos clave.

Bases Legales

La presente investigación está sustentada en los siguientes instrumentos jurídicos Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2002) en su artículo Nro.: 91 del Capítulo V establece que:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para él y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijara la participación que debe corresponder a los trabajadores o trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagara periódica y oportunamente en moneda de

curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la Ley.

De esta manera el Estado garantiza que todo trabajador tiene derecho a un salario justo el cual será cancelado periódicamente, el salario no podrá ser embargado a menos que sea por compromiso alimenticio. Además, el Estado garantizará un salario mínimo el cual será ajustado anualmente de acuerdo al valor de la cesta básica.

Por otro lado la Ley Orgánica del Trabajo (1997), Título III De la Remuneración, Capítulo I Del Salario, Sección Primera Disposiciones Generales, en el artículo 130 indica que: “Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la calidad y cantidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y justa”.

De igual manera el artículo 135 de la misma dice: “A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador con relación a la clase de trabajo que ejecuta”.

Como puede apreciarse el Estado legitima que el salario se cancelara de acuerdo a las funciones que desempeña el trabajador en un cargo específico, para de este modo garantizarle una subsistencia digna para el trabajador y su familia.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Diseño de la Investigación

La presente investigación esta enmarcada en la modalidad de un Proyecto Factible que según la Universidad Santa María (2000), “consiste en elaborar una propuesta viable que atiende a necesidades en una institución, organización o grupo social que se han evidenciado a través de una investigación documental o de una investigación de campo”(p.24). Este proyecto pretende proponer un método de Clasificación y Valoración de Cargos para el área administrativa de Mini Bruno Sucesores, C. A, el cual permitirá dar solución a la problemática planteada.

En tal sentido, el estudio se apoyó en una investigación de campo de tipo descriptivo, la investigación de campo según la Universidad Santa María (2000), “Se caracteriza porque los problemas que estudia surgen de la realidad y la información requerida debe obtenerse directamente de ella”.(p.22), por otra parte la investigación descriptiva para Arias (ob.cit) “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 22). Esta investigación es de campo por cuanto se estudiará el fenómeno en el lugar donde sucede, es decir, Mini Bruno Sucesores, C. A.

Población

La población la constituyen todos los elementos, personas, sucesos y situaciones que conforman el sujeto u objeto de la investigación.

En tal sentido, Arias (2004), expresa que: “la población es el conjunto de elementos con características comunes que son objeto de análisis y para los cuales serán validas las conclusiones de la investigación” (p. 98).

Por su parte la Universidad Santa María (2000), define como muestra “un subgrupo de la población que debe ser representativo de la misma y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de la población” (p. 26).

Para efectos de esta investigación se tomó como población veinte y ocho (28) cargos de la empresa “Mini Bruno Sucesores, C. A”, pertenecientes al área

administrativa, como se puede observar el universo de estudio constituye una población finita, según Balestrini (2002) “constituida por un determinado número de personas.”(p.139), razón por la cual para la presente investigación se tomará el 100% de la población como muestra.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica utilizada en la presente investigación es la Encuesta, definida por Arias (2004) “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismo o en relación con un tema en particular”. (p. 70).

Para la obtención de los datos el instrumento utilizado será el cuestionario Arias (2004) define cuestionario “como la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 72).

El cuestionario se realizará con respuestas dicotómicas, con dos opciones Si o No, el cual pretende recoger la información necesaria para satisfacer los objetivos planteados.

Validación y Confiabilidad

La Validación para Hernández, Fernández y Baptista (1998) se refiere al “(...) grado en que el instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p.243). Para efectos de esta investigación la Validación se realizará a través del juicio de experto, tomándose 2 expertos del área de Recursos humanos y un experto en el área de metodología, el resultado arrojó que las preguntas coincidían con los objetivos de la investigación

La Confiabilidad es definida por Hernández, Fernández y Baptista (1998) como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”

Así mismo, la confiabilidad se realizará a través de la aplicación de una prueba piloto, la cual para Balestrini (2002), “una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de los datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de estos en relación al problema investigado”(p. 166), la prueba piloto estará conformada por cinco (5) empleados administrativos de la planta ubicada en Santa Cruz de Aragua, quienes no conforman la población de estudio, pero reúnen características similares.

El estudio se hizo con la finalidad de realizar un análisis preliminar, el cual permitió una visión de los posibles resultados del estudio final, con el objeto de aplicárseles el coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach.

El resultado de la aplicación del coeficiente de confiabilidad de Alpha de Cronbach, al estudio piloto según Guillen (1991) debe estar entre los rangos 0.50 y 1, a fin de que exista cierta seguridad de que los ítems midan lo que se pretende medir, es decir, las variables de estudio.

El procedimiento para medir la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos por el método de Alpha de Cronbach es el siguiente:

1. Construcción del instrumento;
2. Selección de la muestra piloto de por lo menos cinco puntos;
3. Aplicación de la prueba a la muestra piloto seleccionada;
4. Construcción de la matriz de datos;
5. Cálculo de las correlaciones entre las variables de dos en dos no repetidas;
6. Aplicación de la fórmula para obtener el Coeficiente de Alpha de Cronbach;

La fórmula para el cálculo del coeficiente que se aplicó es la siguiente según Guillen (1991):

$$\alpha = \frac{N \cdot \sum p}{1 + \sum p (N-1)}$$

Donde:

N= Número de Variables Seleccionadas

$\sum p$ = Suma de las correlaciones

$$\bar{p} = \frac{\sum p}{NP}$$

NP

$$0 \leq \alpha \leq 1$$

NP = Número de correlaciones

\bar{p} = Promedio de correlaciones

El resultado obtenido en la aplicación del Coeficiente de Alpha de Cronbach fue de 0.70 y el mismo fue calculado por el Profesor Lic. Félix Olivo, dicho resultado esta entre los rangos establecidos por Guillen (ob. cit) entre 0.50 y 1, lo cual indica que existe cierta seguridad de que los ítems miden lo que se pretende medir, es decir, las variables de estudio. (Ver Anexo D Análisis de Fiabilidad)

Sistema de variables

Para Arias (ob.cit) una variable “Es una característica, cualidad o medida que puede sufrir cambios y que es objeto de análisis, medición o control en una investigación” (p. 53).

Igualmente, para Balestrini (ob.cit) una variable “Es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquieren distintos valores y por lo tanto varían” (p. 113)

Es importante identificar las características que varían dentro de la investigación, ya que estas pueden modificar los resultados que se obtengan.

En toda investigación existen características que varían con respecto a los objetivos planteados, a continuación se presentan las variables con su respectiva conceptualización. (Ver Cuadro N° 1)

Cuadro N° 1. Conceptualización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Conceptualización
Diagnosticar la situación actual en materia de clasificación y valoración de cargos administrativos en la empresa Mini Bruno Sucesores, C. A.	<i>Clasificación de Cargos</i>	<i>Clasificación de Cargos:</i> Es el proceso mediante el cual se determina el nivel de importancia que poseen los cargos en la organización

	<i>Valoración de Cargos</i>	<i>Valoración de Cargos:</i> proceso por medio del cual se logra determinar el valor cuantitativo de los cargos
Determinar el nivel satisfacción salarial de los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C. A.	<i>Satisfacción Salarial</i>	<i>Satisfacción Salarial:</i> Estado de bienestar de los trabajadores que integran una organización a razón de las recompensas
Identificar el método de Clasificación y Valoración para los cargos administrativos de la empresa Mini Bruno, C. A.	<i>Método de Clasificación y Valoración de Cargos</i>	<i>Método de Clasificación y Valoración de Cargos:</i> Es el proceso científico ideal para determinar la importancia de los cargos y su valor monetario base

Fuente Los Autores (2006)

Fases de la Investigación

Fase I: Revisión Bibliográfica

Se realizó un arqueo bibliográfico y de otros trabajos de investigación, que permitió fijar las bases teóricas que sustentan la investigación.

Fase II: Operacionalización de Variables

En esta fase se definieron las variables extraídas del problema en estudio, que en este caso son: Clasificación de Cargos, Valoración de Cargos, Satisfacción Salarial y Métodos de Clasificación y Valoración de Cargos.

Fase III: Diseño del Instrumento

Se elaboró el cuestionario para recabar la información requerida para lograr los objetivos trazados.

Fase IV: Validez del Instrumento

Se determinó la validez del instrumento a través del juicio de experto, quienes analizaron la correspondencia de las preguntas del instrumento, con los objetivos, variables e indicadores del estudio.

Fase V: Confiabilidad del Instrumento

Se determinó la confiabilidad del instrumento, a través de la aplicación de una Prueba Piloto a la que posteriormente se le aplicó el coeficiente de Alpha de Cronbach, para determinar posibles divergencias en las mediciones del estudio.

Fase VI: Aplicación del Instrumento

Se aplicó el instrumento a la muestra determinada.

Fase VII: Técnica y Análisis de Datos

A partir de la información arrojada por la aplicación del instrumento y tabulación de los resultados, posteriormente se presentan los resultados de la investigación en cuadros estadísticos a través de la técnica de frecuencia y porcentaje, analizándose de forma cualitativa y cuantitativa.

Fase VIII: Diseño de la Propuesta

En función de los datos arrojados en las fases anteriores, se procedió a diseñar la propuesta, tomando en consideración los resultados del estudio para la elaboración del diagnóstico de la misma.

Fase IX: Recomendaciones

Se elaboran las recomendaciones sobre la base de los resultados obtenidos y al análisis de los resultados.

Fase X: Redacción del Informe Final

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez recopilados, clasificados, registrados y tabulados los datos, se han obtenido los siguientes resultados, los cuales se han sometido al análisis cuantitativo y cualitativo de cada una de las variables inmersas dentro de la investigación y de acuerdo con la teoría investigada.

La técnica utilizada para la representación gráfica de los datos obtenidos fue un cuadro en el cual se expresan las alternativas de respuesta Si y No la frecuencia de cada una de las mismas y el porcentaje correspondiente a cada una, los resultados se representaron mediante un gráfico circular.

Ítem N° 1; Conoce usted de la existencia de un Manual Descriptivo de Cargos Administrativos en la organización?

Cuadro N° 2 Manual Descriptivo de Cargos

Alternativa	Fi	%
--------------------	-----------	----------

Si	19	68
No	9	32
Total	28	100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

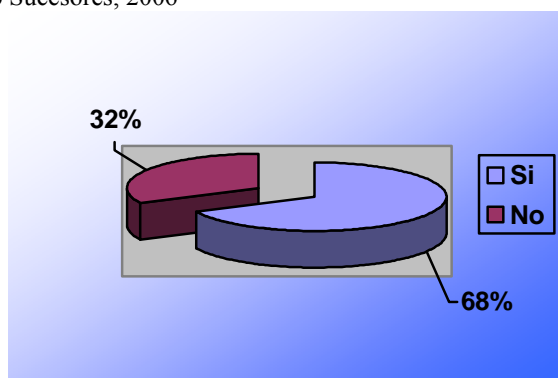


Gráfico N° 1. Conocimiento del Manual Descriptivo de Cargos

Análisis

Con la aplicación del instrumento se pudo observar que el 68% de la población conoce la existencia de un Manual descriptivo de cargos, mientras que un 32% de la misma esta en desconocimiento del mismo, esto puede estarse dando debido a que parte del personal ingresó a partir del año 2001, periodo en el cual se empezaron a realizar las descripciones de cargo. Por fuentes de la empresa se pudo conocer que al personal de nuevo ingreso se les hace entrega de la descripción del cargo que van a ejercer.

Tal como lo expresa Morales J y Velandia N (ob. cit) el Manual Descriptivo de cargos “Es el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información recolectada a través del análisis” (p. 53)

Ítem N° 2; Según su experiencia, las funciones entre los diversos cargos administrativos están debidamente delimitados?

Cuadro N° 3 Delimitación de Cargos

Alternativa	Fi	%
-------------	----	---

Si	12	43
No	16	57
Total	28	100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

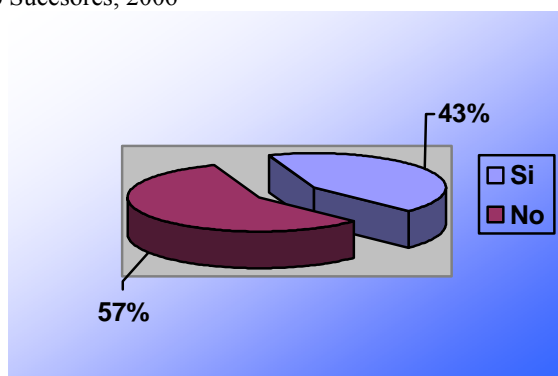


Gráfico N° 2 Funciones de los cargos debidamente delimitadas

Análisis

El 57% de la población opina que las funciones de los cargos no están debidamente delimitadas y el 43% de la misma opinan que si, esto demuestra que en este sentido todavía hay debilidades dentro de la empresa con respecto a la descripción de cargos, lo que debe estar incidiendo negativamente en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

Ítem N° 3: Realiza usted funciones adicionales en el cargo que actualmente desempeña?

Cuadro N° 4 Funciones adicionales al cargo

Alternativa	Fi	%
Si	23	82

No	5	18
Total	28	100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

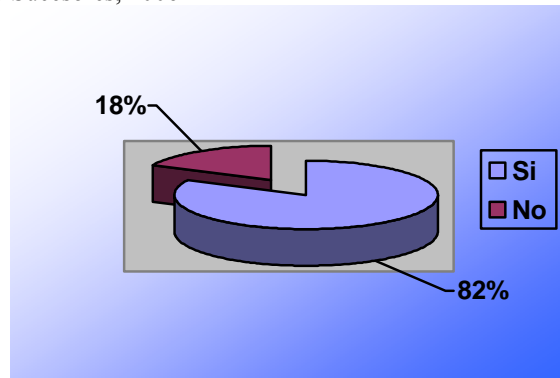


Gráfico N° 3 Ejecución de funciones adicionales al cargo

Análisis

El 82% realizan funciones adicionales al cargo que actualmente desempeñan y el 18% no las realiza, esto demuestra que en este sentido todavía hay debilidades dentro de la empresa con respecto a la descripción de cargos, lo que debe estar incidiendo negativamente en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

Ítem N° 4: ¿Usted realiza todas las funciones que según su cargo se le asignan?

Cuadro N° 5 Funciones Asignadas

Alternativa	Fi	%
Si	23	82
No	5	18

Total

28

100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

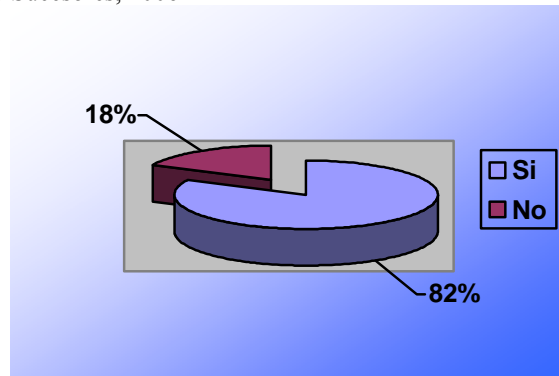


Gráfico N° 4 Cumplimiento de de funciones asignadas

Análisis

El 82% de los encuestados realizan todas las funciones asignadas a su cargo y el 18% no, a pesar de que existen debilidades en la descripción de cargos, los trabajadores están conscientes de las funciones que realizan, esto quizás debido al tiempo de servicio que tienen dentro de la organización.

Ítem N° 5; Cree usted que entre el valor de su cargo se toman en consideración: la importancia de la labor y otros similares?

Cuadro N° 6 Factores Intrínsecos al cargo

Alternativa	Fi	%
Si	10	36
No	18	64

Total

28

100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

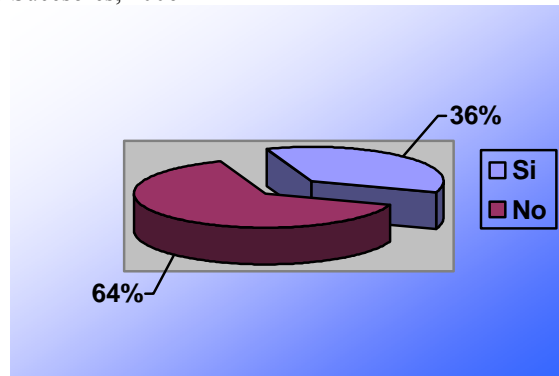


Gráfico N° 5 Valor de la Importancia de la labor y otros similares

Análisis

El 64% cree que en la organización no se considera la importancia del cargo y otros similares como factores importantes a la hora de valorar los cargos, todos estos factores intrínsecos del cargo el cual es definido como los elementos que forman parte de la descripción del cargo, estos son:

7. Título del cargo: con el cual se identifica el cargo dentro del organigrama
8. Código del cargo: es el número asignado al cargo
9. Título del supervisor: nombre del cargo que supervisa el que se describe
10. Localidad: zona geográfica donde está ubicado físicamente el cargo
11. Función: deberes del cargo
12. Gerencia: Posición administrativa del cargo dentro de la organización

Ítem N° 6: ¿Estima usted, que entre los aspectos considerados a la hora de valorar su cargo se incluyen factores como: educación, experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas?

Cuadro N° 7 Factores Extrínsecos al cargo

Alternativa	Fi	%
Si	10	36
No	18	64

Total

28

100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

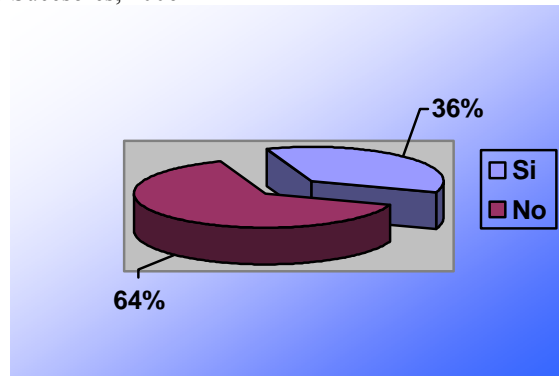


Gráfico N° 6 Factores Extrínsecos al cargo

Análisis

El 64% estima que la organización no toma en cuenta el nivel de instrucción, la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas en el momento de valorar los cargos, en cambio un 36% considera que si lo toman en cuenta. Todos estos factores extrínsecos del cargo el cual se refiere a las características que debe poseer la persona que desea seleccionar para ocupar un cargo y que éste requiere para su cabal desempeño. Los factores que los componen son:

5. Formación: Son las exigencias académicas que deberá poseer el aspirante.
6. Experiencia: Años de desempeño previo en cargos similares
7. Requisitos Físicos: Cantidad de esfuerzo físico y/o mental requerido.
8. Responsabilidades de personal, materiales y financieras

Ítem N° 7: ¿Usted estima como justo el salario base asignado a su cargo actual?

Cuadro N° 8 Salario Justo

Alternativa	Fi	%
Si	12	43
No	16	57
Total	28	100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

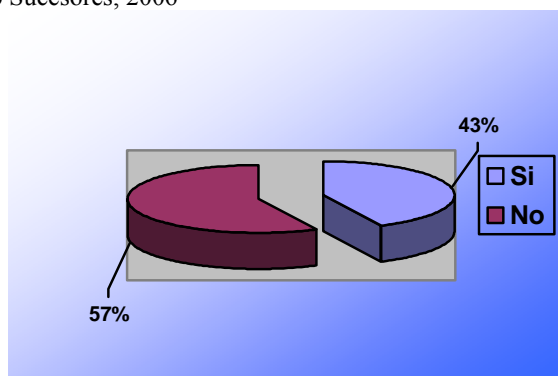


Gráfico N° 7 Salario Justo

Análisis

El 57% de los encuestados considera que el salario base asignado a su cargo actual no es justo sin embargo el 43% consideran que si es justo, este resultado nos indica que más de la mitad de la población no considera justo el salario base asignado. Según la Ley Orgánica del Trabajo (1997), Título III De la Remuneración, Capítulo I Del Salario, Sección Primera Disposiciones Generales, en su artículo 135 dice: “A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual, A estos fines se tendrá presente la capacidad del trabajador con relación a la clase de trabajo que ejecuta”.

Ítem N° 8 ¿Esta usted conforme con la remuneración total que percibe por su labor en la organización?

Cuadro N° 9 Remuneración Total

Alternativa	Fi	%
Si	12	43
No	16	57

Total

28

100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

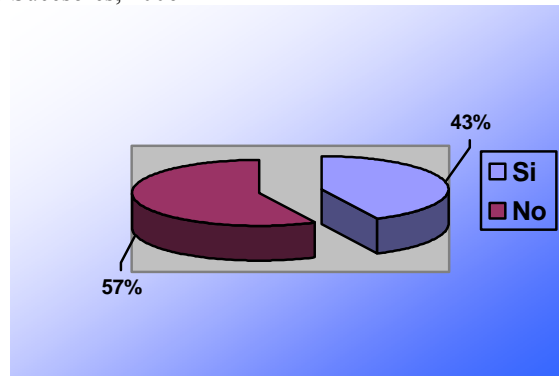


Gráfico N° 8 Conformidad con la Remuneración Total de la Organización

Análisis

El 57% de la población no está conforme con la remuneración total que percibe por la labor que realiza, en cambio el 43% si lo consideran. Es importante que todos los trabajadores se encuentren conformes con la remuneración percibida por la labor realizada y así tener una existencia justa tal como lo establece la Ley Orgánica del Trabajo (1997), Título III De la Remuneración, Capítulo I Del Salario, Sección Primera Disposiciones Generales, en el artículo 130: “Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la calidad y cantidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y justa”.

Ítem N° 9: Considera usted que entre los cargos administrativos existe justeza en materia salarial?

Cuadro N° 10 Justeza Salarial

Alternativa	Fi	%
Si	6	21
No	22	79
Total	28	100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

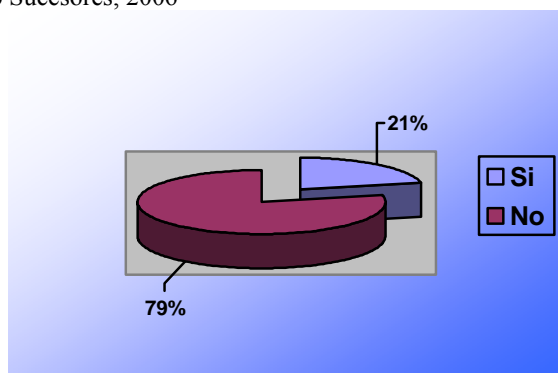


Gráfico N° 9 Existencia de Justeza Salarial

Análisis

El 79% consideran que no existe justeza en materia salarial, el 21% consideran que sí, es bien notorio que el personal observa la inexistencia de justicia en el ámbito salarial tomando en cuenta que en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo N°: 91 del Capítulo V establece que:

“Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para él y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantiza el pago de igual salario por igual trabajo y se fijara la participación que debe corresponder a los trabajadores o trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagara periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la Ley.”

Ítem N° 10 ¿El paquete remunerativo anual es apropiado a razón de la labor que realiza en la organización?

Cuadro N° 11 Paquete Remunerativo Anual

Alternativa	Fi	%
Si	16	57
No	12	43
Total	28	100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

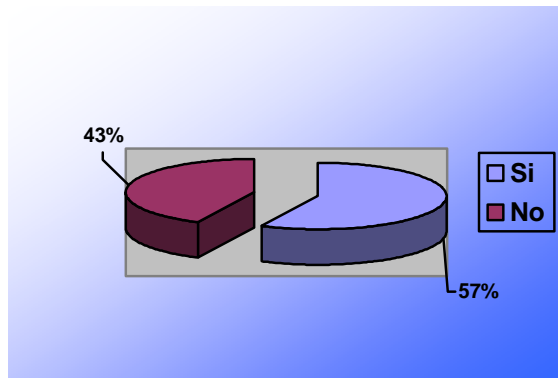


Gráfico N° 10 Paquete Remunerativo Anual acorde a la labor realizada

Análisis

El 57% de la población consideran que el paquete remunerativo anual esta acorde a la labor realizada en la organización y el 43% no lo consideran así, a pesar que este ítem contradice a los anteriores se pudo constatar por fuentes de la organización que el personal percibe muy buenos beneficios contractuales salariales es por esto dicho resultado.

Ítems N° 11 ¿En alguna oportunidad usted ha sido objeto de algún tipo de reconocimientos no salarial por la labor desempeñada?

Cuadro N° 12 Reconocimiento no salarial

Alternativa	Fi	%
Si	12	43
No	16	57
Total	28	100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

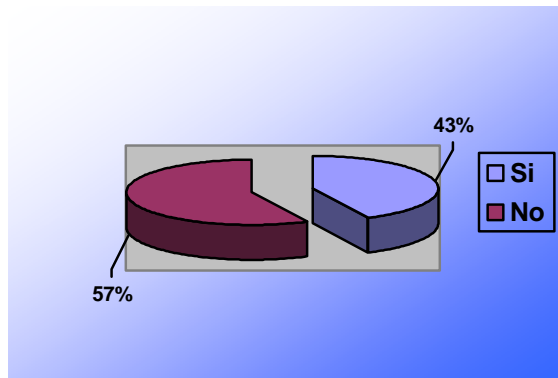


Gráfico N° 11 Obtención de Reconocimientos no salariales

Análisis

El 57 % de la población no ha recibido reconocimientos no salariales por la labor desempeñada y el 43% si las han recibido, esto debido a que gran parte del personal es relativamente nuevo y la empresa dentro de sus políticas realiza reconocimientos no salariales por años de servicio a partir de los 5 años.

Ítems N° 12; Cree usted que el salario que devenga es competitivo al de otras organizaciones?

Cuadro N° 13 Competitividad Salarial

Alternativa	Fi	%
Si	11	39
No	17	61
Total	28	100

Nota: Datos tomados de la aplicación del cuestionario dirigido a los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, 2006

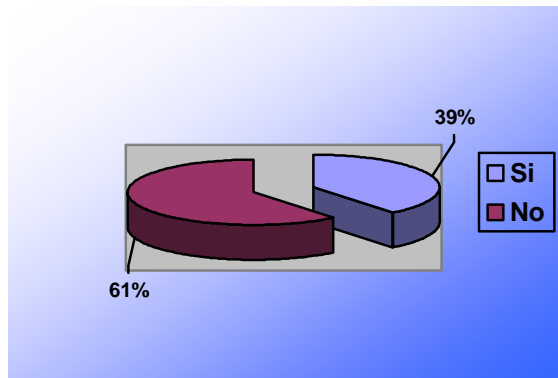


Gráfico N° 12 Competitividad salarial con otras organizaciones

Análisis

El 61% de la población cree que el salario que percibe no es competitivo con el de otras organizaciones, el 39 % si lo cree. Este resultado esta basado en la experiencia de los trabajadores con otras organizaciones, ya que en dicha zona no se ha realizado un estudio del mercado salarial.

PROPUESTA

En vista que la organización está en disposición de aplicar un método de Clasificación y Valoración de cargos, se propone la aplicación del Método de Comparación por Factores, ya que es el que mejor se adapta a las necesidades de la organización, este se basa en la importancia de los factores que componen el cargo, siendo uno de los aspectos claves para solucionar la problemática existente en cuanto a la valoración del cargo sin tomar en cuenta los factores. Este método además

permite valorar los cargos por medio de factores en común y a su vez establece una escala monetaria por factor para todos los cargos.

El procedimiento que deben seguir para la implementación de dicho método son:

1. Selección del Comité.
2. Revisar la Descripciones de Cargo
3. Seleccionar los Cargos Claves, que son los que poseen características o factores en común con otros.
4. Elegir los factores apropiados y definirlos.
5. Establecer la escala de puntuación de acuerdo a la cantidad de cargos.
6. Se deben comparar cada uno de los cargos con respecto al nivel de exigencia de cada factor.
7. Se le asignará la puntuación más alta al que requiera mayor exigencia.
8. Dividir el valor del salario actual de cada cargo clave distribuyéndolo entre los factores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo planteado en el primer objetivo, diagnosticar la situación actual en materia de clasificación y valoración de los cargos administrativo en la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A.; se pudo determinar cual era el nivel de importancia que

poseían los mismos dentro de la organización, además que el valor cuantitativo que estos presentaban no estaban acorde con los factores exigidos para cumplir las funciones de cada cargo, igualmente se pudo constatar que el Manual Descriptivo de Cargos no es utilizado de la forma adecuada ya que la mayoría de los trabajadores realizan funciones adicionales al cargo que ocupan y estas no están reflejadas en dicho manual.

Con respecto al segundo objetivo específico, el cual es determinar el nivel de satisfacción salarial de los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A., el estado de bienestar de los trabajadores que integran la organización no esta totalmente satisfecho ya que no existe justeza salarial y la gran mayoría no esta conforme a la remuneración total que perciben por su labor en la empresa, al igual que consideran que el salario que devengan no es competitivo con el de otras organizaciones.

Para finalizar el tercer objetivo específico identificar el método de clasificación y valoración para los cargos administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A., se pudo observar que dentro de la organización no se aplica ningún proceso científico para determinar la importancia de los cargos ni su valor monetario, es de hacer notar que la empresa esta en la disposición de aplicar un método de clasificación y valoración de cargos a través de su personal el cual esta capacitado para llevar adelante este proceso, igualmente estarían dispuesto a contratar consultores externos que los puedan orientar para la aplicación del mismo.

Con base a lo antes expuesto se recomienda:

Con respecto al primer objetivo específico: Es necesario realizar periódicamente revisiones del manual descriptivo de cargos ya que pueden presentarse cambios importantes como reorganizaciones de los departamentos, nuevos cargos y combinaciones de un cargo con otro. Igualmente se sugiere que luego de haber realizado dicha revisión se informe a los titulares de los cargos.

En cuanto al segundo objetivo específico se propone ajustar las políticas salariales, ya que modificándola existiría competitividad salarial tanto interna como externamente.

Para finalizar con el tercer objetivo específico el cual está relacionado con el objetivo general y debido a que la organización está en disposición de implementar un método de Clasificación y Valoración de cargos, se sugiere la aplicación del Método de Comparación por Factores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado, Martin (2005) “Diseño de un Programa de Remuneración Salarial para la Fabrica de Colchones Confort del Municipio Autónomo Carrizal del Estado Miranda. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Recursos Humanos en la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”.

- Aponte W. y Brito L., (2005) “Diagnostico del Sistema de Clasificación y remuneración de Cargos para el Personal Administrativo del Instituto Autónomo de Policía del Estado Miranda de la Región 1 en función de la Satisfacción Salarial, Trabajo Especial de Grado para Optar el Titulo de Técnico Superior Universitario en Administración Mención Recursos Humanos en el Colegio Universitario Los Teques Cecilio Acosta.
- Arias, F (2004). “El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica”. Venezuela. Editorial Episteme, C. A
- Balestrini A, M (2002) “Cómo se elabora el proyecto de Investigación”. Venezuela. Servicio Editorial Consultores Asociados BL. Sexta Edición.
- Bittel, L y Ramsey, J. (1998) “Enciclopedia del Management”. España. Océano Grupo Editorial, S.A.,
- Carrillo P. y Vielma R. (1997) “Actualización del Tabulador de los Sueldos y Salarios del Personal Administrativo adscrito a la Compañía Anónima Metro de Caracas utilizando el Sistema de Factor por Puntos tomando en cuenta el índice de Costo de Vida”. Trabajo especial de grado para optar al Titulo de Licenciado en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez”
- Cerda G, H (1991). “Los Elementos de la Investigación como reconocerlos, diseñarlos y construirlos”. Colombia. Editorial El Búho LTDA.
- Chiavenato, I (2000) “Introducción a la Teoría General de la Administración”. México. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, I (2002) “Gestión del Talento Humano”. Colombia. Editorial Mc Graw Hill

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Gaceta Oficial
Número 36.860. Editores Distribuidora Escolar, S.A.

Dessler, G. (1996) “Administración de Personal” México, Editorial Prentice-Hall
Hispanoamericana, S.A.

Gómez-Mejía, L., Bakin, D. y Cardy, R. (2000) “Gestión de Recursos Humanos”.
España. Editorial Prentice Hall.

Guillen L (1991) “Análisis Estadístico”. México Editorial Mc Graw Hill

Hernández, S. y Rodríguez (2002) “Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia
y Vanguardia México. Editorial Mc Graw-Hill

Hernández, Fernández y Baptista (1998) “Metodología de la
investigación”. Barcelona. Editorial Mc Graw Hill

Ley Orgánica del Trabajo (1997), Gaceta Oficial Número 5.152 (extraordinaria).

Morales A, J y Velandia H N. “Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de
Compensaciones”. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Rosenberg, J. (1996) “Diccionario de Administración y Finanzas”. España. Océano
Grupo Editorial, S.A.

Salerno, O., (2004), “Trabajo Monográfico sobre Análisis, Descripción, valoración y
Clasificación de Puestos” – Documento en revisión. [Disponible en:
<http://www.orestesenlared.com.ve/trabajo.htm>]

Universidad Santa María (2000). “Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado”. Caracas.

Vargas, N (1994) “Administración Moderna de Sueldos y Salarios. Un Enfoque Practico”. Colombia. Editorial Mc Graw-Hill.

Wayne Mondy R. y Noe R., (1997) “Administración de recursos Humanos”. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Werther, W. y Davis, K., (2000 “Administración de Personal y Recursos Humanos”. México, 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill.

ANEXOS

ANEXO A

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES, ESTADO MIRANDA**

Estimado Profesor:

Me dirijo a usted en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración, en cuanto a validar como experto, el instrumento de recolección de información, el cual forma parte de un trabajo de investigación titulado: Propuesta de un método de clasificación y valoración para los cargos administrativos de la empresa “Mini Bruno Sucesores, C.A” que se desarrolla en el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta”, para optar al título de Técnico Superior en Administración, Mención Recursos Humanos.

Seguidamente se le anexan: Instrucciones, Tabla de Operacionalización de Variables y el instrumento, así como la matriz de validación.

Agradeciendo de antemano la colaboración y disposición de su valioso tiempo.

Atentamente,

Lisays Rojas

Johana Pérez

INSTRUCCIONES

A fin de realizar la validez de contenido y la validez aparente de la guía de entrevista y encuesta de opinión, que a continuación se le presenta, es recomendable que usted realice las siguientes actividades:

1. Leer detenidamente la tabla de operacionalización de variables, la tabla de especificaciones y el cuestionario en cuestión.
2. Emitir una conclusión acerca de la pertenencia entre objetivos, variables, dimensiones e indicadores con los ítems propuestos en el instrumento.
3. Determinar la calidad técnica de cada uno de los ítems, así como la adecuación de estos al nivel cultural, social y educativo de la población.
4. Registrar sus observaciones en la hoja dispuesta para ello.
5. Realizar las mismas actividades para los 1 ítems que conforman el cuestionario de opinión.
6. Se agradece firmar como constancia de su revisión como experto

VALIDACIÓN DE EXPERTO

Nombres y apellidos: _____

Cédula de Identidad: _____

Lugar de Trabajo _____

1.-Título de la Investigación

Propuesta de un método de clasificación y valoración para los cargos administrativos de la empresa “Mini Bruno Sucesores, C.A”.

2.- Objetivos de la Investigación.

General.

Proponer un método de Clasificación y Valoración de Cargos dirigido al área administrativa de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A.

Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual en materia de clasificación y Valoración de cargos administrativos en Mini Bruno Sucesores, C.A.
2. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A.
3. Identificar el método de Clasificación y Valoración de los Cargos administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A

3.-Juicio de Experto:

1. Considerar que los ítems de la Guía de la Entrevista y Encuesta están relacionados con los objetivos de la investigación. (responder en matriz anexa).
2. Verificar pertinencia entre las variables, los indicadores y los ítems presentados para realizar la investigación (responder en matriz anexa).
3. Considerar si hay secuencia, coherencia y redacción en los ítems presentados para realizar la investigación. (responder en matriz anexa).

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Ítems	Pertinencia de los Ítems con los objetivos.	Pertinencia con las variables, indicadores e ítems.	Pertinencia con la secuencia, claridad, coherencia y redacción de	Calidad Técnica y representación.	Observaciones-
-------	---	---	---	-----------------------------------	----------------

							los ítems.						
	S	MS	I	S	MS	I	S	MS	I	S	MS	I	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													

Simbología de la Matriz Anexa

S = Suficiente

MS = Medianamente suficiente

I = Insuficiente

Firma

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE LA ENTREVISTA

Ítems	Pertinencia de los Ítems con los objetivos.			Pertinencia con las variables, indicadores e ítems.			Pertinencia con la secuencia, claridad, coherencia y redacción de los ítems.			Calidad Técnica y representación.			Observaciones-
	S	MS	I	S	MS	I	S	MS	I	S	MS	I	
a													
b													
c													
d													
e													
f													
g													

Simbología de la Matriz Anexa

S = Suficiente

MS = Medianamente suficiente

I = Insuficiente

Firma

ANEXO B

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES, ESTADO MIRANDA**

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**Elaborado por:
Johana Pérez.
Lisays Rojas**

Los Teques, Abril de 2006

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
LOS TEQUES, ESTADO MIRANDA**

ENCUESTA

Estimado Colega:

Solicito su atención para responder esta encuesta que forma parte de una investigación para optar al Título de Técnico Superior en Administración, Mención Recursos Humanos, con la finalidad de recabar información para la propuesta de un método de clasificación y valoración para los cargos administrativos de la empresa “Mini Bruno Sucesores, C.A”

La presente encuesta es de carácter anónimo y los datos obtenidos serán tratados confidencialmente.

Agradecemos de antemano la atención prestada

Lisays Rojas y Johana Pérez

Guía de la Entrevista

a. El recurso humano es considerado una ventaja competitiva en la organización. Explique.

b. Que criterios se emplean en la organización para la asignación salarial de los cargos.

c. En la actualidad la empresa emplea algún método de clasificación y valoración para los cargos administrativos.

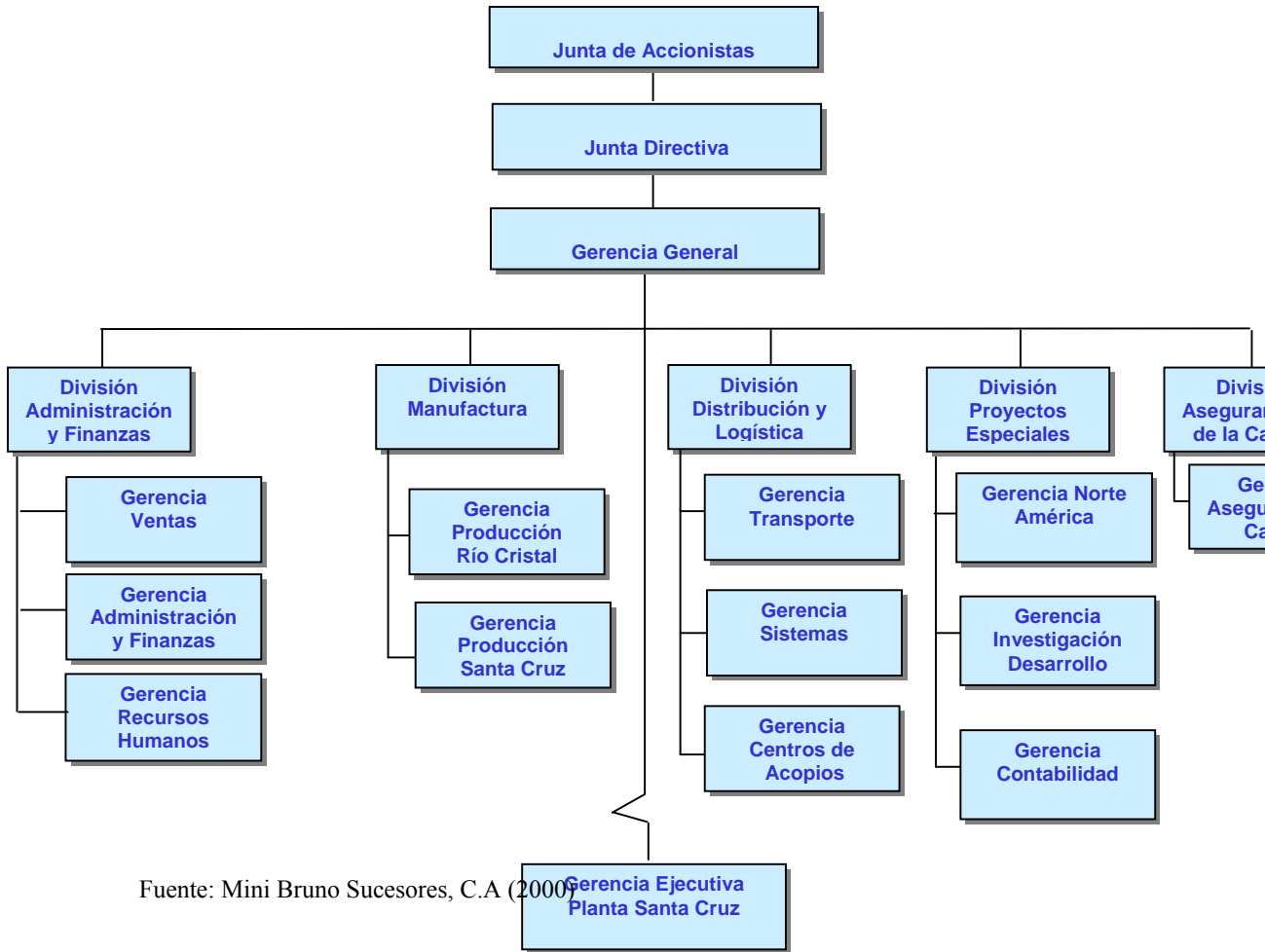
d. En la Gerencia de Recursos Humanos de la Empresa Mini Bruno y Sucesores, C. A., el personal esta en capacidad de llevar adelante un proceso de Clasificación y Valoración de Cargos

e. La empresa estaría en la disposición de contratar consultores externos para el proceso de Clasificación y Remuneración de los cargos administrativos

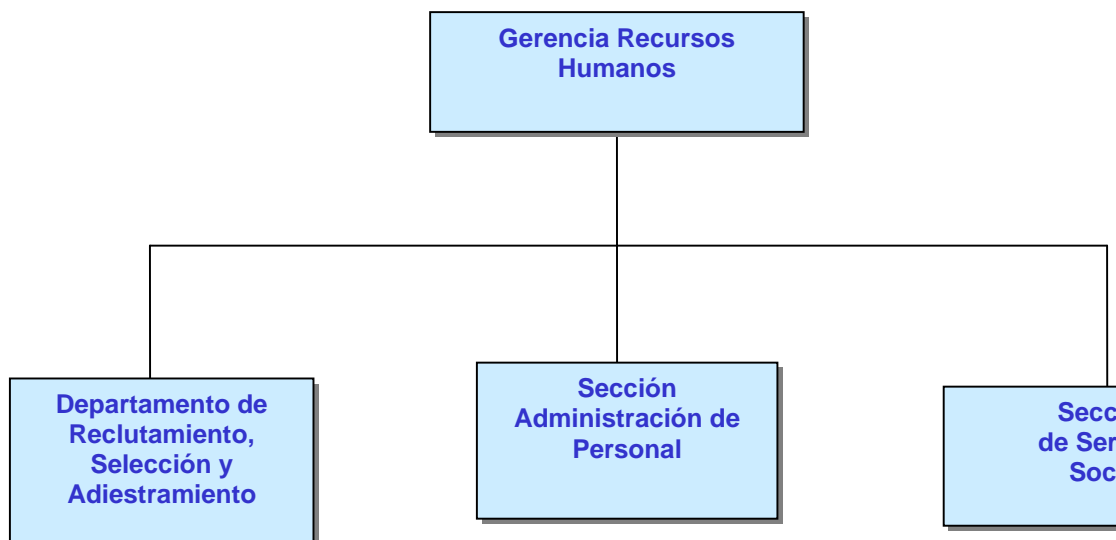
f. Le gustaría conocer la opinión del personal administrativo en cuanto a la equidad salarial interna

g. Desearía conocer el nivel salarial del personal administrativo comparado con las empresas de su competencia en su misma zona geográfica.

ANEXO C
Estructura Organizacional



Estructura Organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos



Fuente: Mini Bruno Sucesores, C.A (2000)

Cuadro N° 14 Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Diagnosticar la situación actual en materia de clasificación y valoración de cargos administrativos en la empresa Minis Bruno Sucesores, C. A.	<i>Clasificación de Cargos:</i> Es el proceso mediante el cual se determina el nivel de importancia que poseen los cargos en la organización	Insumos	Manual de cargos Delimitación de Funciones	1 2-4
	<i>Valoración de Cargos:</i> proceso por medio del cual se logra determinar el valor cuantitativo de los cargos	Aspectos a considerar	Factores intrínsecos Factores extrínsecos	5 6
Determinar el nivel satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de la empresa Mini Bruno Sucesores, C. A.	<i>Satisfacción Salarial:</i> Estado de bienestar de los trabajadores que integran una organización a razón de las recompensas	Recompensas salariales	Asignación salarial básica Otras asignaciones	7-8 9-10
		Recompensas no salariales	Reconocimientos	11-12
Identificar el método de Clasificación y Valoración para los cargos administrativos de la empresa Mini Bruno, C. A.	<i>Método de Clasificación y Valoración de Cargos:</i> Es el proceso científico ideal para determinar la importancia de los cargos y su valor monetario base	Posibilidad de aplicar procesos de clasificación y valoración de cargos	Capacidad técnica Capacidad Financiera	Guía de la Entrevista

CUESTIONARIO

Interrogantes	
1.	¿Conoce usted de la existencia de un Manual Descriptivo de Cargos Administrativos en la organización?
2.	¿Según su experiencia, las funciones entre los diversos cargos administrativos están debidamente delimitados?
3.	¿Realiza usted funciones adicionales en el cargo que actualmente desempeña?
4.	¿Usted realiza todas las funciones que según su cargo se le asignan?
5.	¿Cree usted que entre el valor de su cargo se toman en consideración: la importancia de la labor y otros similares?
6.	¿Estima usted, que entre los aspectos considerados a la hora de valorar su cargo se incluyen factores como: educación, conocimientos, habilidades y destrezas?
7.	¿Usted estima como justo el salario base asignado a su cargo actual?
8.	¿Esta usted conforme con la remuneración total que percibe por su labor en la organización?
9.	¿Considera usted que entre los cargos administrativos existe justeza en materia salarial?
10.	¿El paquete remunerativo anual es apropiado a razón de la labor que realiza en la organización?
11.	¿En alguna oportunidad usted ha sido objeto de algún tipo de reconocimientos no salarial por la labor desempeñada?
12.	¿Cree usted que el salario que devenga es competitivo al de otras organizaciones?