

ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL UTILIZANDO EL MÉTODO DE
PUNTOS POR FACTOR EN EL HOTEL BARLOVENTO S.A. DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA

EDUARDO ALBERTO LUNA CAÑATE
CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ MONTERROSA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.

2002

ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL UTILIZANDO EL MÉTODO DE
PUNTOS POR FACTOR EN EL HOTEL BARLOVENTO S.A. DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA

EDUARDO ALBERTO LUNA CAÑATE
CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ MONTERROSA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. Y C.

2002

ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL UTILIZANDO EL MÉTODO DE
PUNTOS POR FACTOR EN EL HOTEL BARLOVENTO S.A. DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA

EDUARDO ALBERTO LUNA CAÑATE
CARLOS ALBERTO MARTÍNEZ MONTERROSA

**Trabajo de grado para optar
el Título de Administrador
Industrial**

Asesor
ADOLFREDO PEÑA CARRILLO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.
2002

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D.T. y C., Septiembre del 2002

A DIOS Padre Todopoderoso,
a mis padres por su apoyo incondicional,
a la memoria de mis abuelos.

Eduardo Alberto Luna Cañate

A DIOS,
a mi madre Juana Maria por todo su apoyo y comprensión,
a la memoria de mi padre,
a todos mis familiares.

Carlos Alberto Martínez Monterrosa

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Miryam Mercado Pérez, Gerente General del Hotel Barlovento S.A., por su valiosa colaboración y constante apoyo.

Juan Carlos Pico Artunduaga, Jefe de Contabilidad y Recursos Humanos del Hotel Barlovento S.A., por su interés y su iniciativa en la realización de este trabajo.

Adolfredo Peña Carrillo, Profesor de Administración de Sueldos y Salarios de la Universidad de Cartagena, por su orientación en la elaboración de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS DE CARGOS	3
2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS	75
3. PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR EL MANUAL DE EVALUACIÓN DE CARGOS	88
3.1 ELECCIÓN DE CARGOS TÍPICOS	88
3.2 ELECCIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN	90
3.3 DEFINICIÓN DE FACTORES	92
3.3.1 Educación	92
3.3.2 Experiencia	92
3.3.3 Habilidad mental	92
3.3.4 Habilidad manual	92
3.3.5 Responsabilidad por supervisión	92
3.3.6 Responsabilidad por contactos con el público	92
3.3.7 Responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipos y valores	92
3.3.8 Esfuerzo visual	92
3.3.9 Condiciones ambientales	92
3.4 GRADACIÓN DE FACTORES Y DEFINICIÓN DE GRADOS	93
3.5 PONDERACIÓN DE FACTORES	94
3.5.1 Ponderación intrínseca o propia del factor	97

3.5.2 Ponderación estimada	99
3.5.3 Ponderación combinada	101
3.5.4 Ponderación real	102
3.6 ASIGNACIÓN DE PUNTOS (PROCEDIMIENTO)	104
3.6.1 Determinación de una escala de puntos base	104
3.6.2 Asignación de puntos a los factores seleccionados	104
3.6.3 Asignación de puntos a los grados seleccionados	105
3.7 MANUAL DE EVALUACIÓN DE CARGOS CON SUS PUNTAJES	107
3.8 ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN	109
3.9 EVALUACIÓN DE CARGOS	134
3.10 CATEGORIZACIÓN DE CARGOS	136
4. ESTIMACIÓN SALARIAL	138
4.1 CONOCIMIENTO DE LOS SALARIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA	138
4.2 CONOCIMIENTO DE LOS SALARIOS BÁSICOS DE LA COMPETENCIA	144
4.3 DETERMINACIÓN DE LA LÍNEA DE TENDENCIA AJUSTADA	152
4.4 LÍNEAS DE TENDENCIA LÍMITES	153
4.5 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	162
5. CONCLUSIONES	167
6. RECOMENDACIONES	169
BIBLIOGRAFÍA	172

INTRODUCCIÓN

La actividad organizacional constituye un proceso de conversión de varios recursos en un sistema integrado para obtener salidas o resultados. El proceso de conversión incluye una combinación óptima de entradas, como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc., en un conjunto de trabajo para producir un resultado deseado. El elemento humano es parte vital de esta actividad.

Desde el punto de vista de los socios, cada uno está dispuesto a invertir en la organización, a medida que sus inversiones le brindan retornos y resultados atractivos. Tradicionalmente las organizaciones han dado prelación al socio considerándolo más importante; sin embargo en la actualidad esa asimetría está sustituyéndose por una visión integrada de todos los socios del negocio, ya que todos son indispensables para alcanzar el éxito. El socio más cercano a la organización es el empleado. Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás obligaciones derivadas de éstos.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios representado en una estructura técnicamente definida es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Es por esta razón que surge la iniciativa de realizar este estudio para el Hotel Barlovento S.A., ya que en los 25 años de funcionamiento el Hotel Barlovento ha basado su política salarial con base en el mercado, sin embargo, carece de una estructura salarial técnicamente definida, creando en unos casos descontento en algunos empleados debido a que la complejidad que demanda su cargo no está acorde con su salario.

La investigación propuesta busca tratar de mejorar el bienestar de empleadores y empleados del Hotel Barlovento S.A. de la ciudad de Cartagena; para ello se debe establecer una Estructura Salarial técnicamente definida con el objeto de encontrar un equilibrio interno, que hace referencia a la armonía del clima organizacional, de acuerdo al grado de complejidad de los 23 cargos existentes, al análisis y descripción de los mismos, a los tipos de cargos, y a los factores a evaluar con base al método de Puntos por Factor. A pesar de que existen otros métodos de valoración de cargos, el trabajo de investigación se enfocará en su desarrollo en el Método de Puntos por Factor, porque es el más recomendado por los expertos Idalberto Chiavenato, Juan Morales Arrieta y Vargas Muñoz, y porque es uno de los más precisos y completos a la hora de medir el contenido de cada cargo de acuerdo con su importancia.

El Hotel Barlovento S.A. de la ciudad de Cartagena es un hotel de cuatro estrellas que cuenta con una fuerza laboral de 36 empleados, distribuidos en 23 cargos. Para la realización de esta investigación se cuenta con el aval de la Gerencia, la cual está interesada en implantar una Estructura Salarial técnicamente definida, que involucre todos los cargos de la empresa.

A continuación se presentarán el análisis y la descripción de los cargos más representativos del Hotel Barlovento S.A., la valoración de los cargos por el método de puntos y la estimación salarial.

1. ANÁLISIS DE CARGOS

A continuación se presentará el análisis de siete cargos con sus respectivos formularios, los cuales son Ama de llaves, Botones, Camarera, Cheff, Gerente general, Jefe de ventas y reservas, y Mesero, ya que constituyen los cargos más representativos del Hotel Barlovento S.A. de la ciudad de Cartagena. El formulario de análisis de cargos que a continuación se muestra se aplicó a todos los veintitrés cargos del Hotel Barlovento S.A. pero para efectos de presentación sólo se expondrán estos siete.

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS						
1. Nombres y Apellidos: <i>Melisa Delgado</i>	2. Sueldo: \$ 627.000					
3. Nombre del Cargo: <i>Ama de Llaves</i>	4. Código: 003001					
5. Entidad: Hotel Barlovento S.A.						
6. División: <i>Operativa</i>	7. Sección: <i>Ama de Llaves</i>					
8. Cargo del jefe inmediato: <i>Gerente general</i>	9. Fecha de análisis: 20/05/02					
10. Ciudad: <i>Cartagena</i>	11. Dirección: Bocagrande, Carrera 3 # 6-23					
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria(D), semanal(S), quincenal(Q), mensual(M), semestral(SE), anual(A) Marcando la columna correspondiente con una equis.	FRECUCENCIA					
	D	S	Q	M	SE	A
12. LABORES PRINCIPALES:						
Supervisar el trabajo del personal a cargo	X					
(lavandería, aseo y habitaciones)						

Distribuir las tareas del personal a cargo	X					
Mantener limpio el hotel	X					
Controlar suministros y minibares	X					
Controlar inventario de lencería					X	
Reportar los daños de las habitaciones y de las áreas donde transitan los huéspedes al Dpto. de mantenimiento	X					
Informar a recepción sobre el estado de las habitaciones, para que puedan ser ofrecidas a los clientes	X					
13. LABORES SECUNDARIAS:						
Revisar el programa de fumigación				X		
Realizar el turno ejecutivo			X			
Revisar la ornamentación del hotel						X
Hacer pedidos de suministros a la gerencia					X	
Efectuar reuniones con el personal a cargo				X		
14. ACTIVIDADES OCASIONALES:						
Realizar reuniones con la gerencia para ultimar detalles, de acuerdo a las necesidades.						
Asistir a charlas de capacitación del subsector hotelero o de proveedores.						

Las preguntas de esta sección tratan de definir los requisitos necesarios para que una persona normal pueda cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades de un cargo. Antes de contestar lea cuidadosamente todas las respuestas que se proponen, luego elija aquella que mejor identifique el trabajo que usted realiza.

15. EDUCACIÓN

Indique la educación formal que necesita una persona para desempeñar el puesto, señalando el nivel de estudios y los años requeridos.

Años	NIVEL DE ESTUDIOS
5	Primaria
6	Bachillerato, ¿Cuál? <i>Académico</i>
	Estudios específicos sin nivel universitario (SENA, u otros)
	Carrera técnica, ¿Cuál?
3	Carrera tecnológica, ¿Cuál? <i>Administración Hotelera</i>

5	Carrera universitaria, ¿Cuál? <i>Administración de Empresas</i>
	Especialización, ¿Cuál?
	Maestría, ¿Cuál?

16. EXPERIENCIA

Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo, SI (X) NO (). De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo?. Señale con una X la casilla correspondiente:

	Hasta un mes
X	Más de un mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses y hasta 12 meses
	Más de 12 meses y hasta 18 meses
	Más de 18 meses y hasta 24 meses
	Más de 24 meses

17. ADIESTRAMIENTO

¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? SI (X), NO (). En el sitio de trabajo? SI (X) NO (). Señale el tiempo de entrenamiento que usted considera necesario:

X	Hasta un mes
	Más de 1 mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses

18. COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

De las descripciones que se presentan a continuación señale con una X aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y el grado de revisión que reciben

CLASE DE LABORES (realizadas)	GRADO DE REVISIÓN			
	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Repetitivas	X			
Variadas y sencillas	X			
Variadas y con alguna dificultad			X	
El trabajo es muy variado y difícil		X		

El trabajo es extremadamente complejo		X		
---------------------------------------	--	---	--	--

Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

Poner en tela de juicio la integridad del huésped y la de las personas a cargo de las habitaciones cuando se le extravía algo a los pasajeros. Puesto que la política del hotel es “el huésped tiene la razón.”

19. HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación, señale aquel que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la columna correspondiente:

<i>Desarrollo de trabajo</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Rara vez</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Con mucha frecuencia</i>
<i>Sigue instrucciones definidas y exactas</i>		X	
<i>Toma pequeñas decisiones</i>		X	
<i>Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas</i>	X		
<i>Analiza y resuelve problemas complejos</i>		X	
<i>Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones de mucha importancia</i>		X	
<i>Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación</i>	X		

Supervisión completa												
Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo; responde por la actuación y disciplina, y tiene autoridad para sancionar las faltas de personas que:												
Realizan labores sencillas										X		
Realizan labores especializadas												
Supervisan a otros empleados												

22. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con personal de la organización o entidades externas, indique la frecuencia y la importancia de los contactos que por razón de su trabajo debe realizar, marcando con una X la descripción que mejor identifique esta labor:

	Contactos poco frecuentes con el público o con compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina y de poca importancia
	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia
X	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la prestación u obtención de la información

23. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y VALORES

¿Tiene usted la responsabilidad directa por los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo? SI (X), NO (). Identifique el tipo de elementos bajo su cuidado, su valor aproximado y la clase de daño o pérdida probable que puede ocasionar en ellos:

Elementos	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria	Máquinas de lavandería	100.000.000	X	
Equipo	Aspiradora y brilladora	1.500.000	X	
Equipo de oficina	Teléfono, calculadora,	100.000	X	

	perforadora, grapadora, saca grapapas, estanterías			
Dinero o valores				
Materia prima	Desinfectantes limpiavidrios y ambientadores	500.000	X	
Otros	Objetos olvidados por los huéspedes, mantelería del restaurante	6.000.000	X	

24. RESPONSABILIDAD POR ERRORES

Determine el grado de atención y cuidado que debe tener al realizar su trabajo con el fin de evitar errores, además, considere la magnitud del daño que puede ocasionar si el error es cometido en cuanto a pérdidas o deterioro de los elementos bajo su cuidado, adopción de decisiones equivocadas, pérdida de tiempo, trastornos en producción, etc.

Grado de atención y cuidado para realizar el trabajo	Magnitud del daño		
	Pequeño	Mediano	Grande
Poco			
Normal			
Mucho			X
Permanente			

25. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

¿Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo? SI (X), NO ().

Determine el grado de importancia de esta información y perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
X	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos.

¿Cuál es la información confidencial que usted conoce o maneja en razón de su trabajo?

El reporte del turno ejecutivo.

26. ESFUERZO MENTAL

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos, etc. Determine la intensidad del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

Grado de concentración mental	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeño			
Mediano	X		
Alto			

¿Cuáles son las labores que le exigen mayor concentración mental?

Las labores relacionadas con el control de inventarios.

27. ESFUERZO VISUAL

Sí para la ejecución de las labores debe usted emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producirle cansancio visual, determine la intensidad de esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo en el cual lo ejerce.

Grado de atención visual	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña			
Mediana	X		
Alta			

¿Cuáles son las labores que le demandan mayor atención visual?

Suciedad												
Otros												

E = esporádico; I = intermitente; C = constante.

30.RIESGOS DEL CARGO

Está Ud. Expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo?
SI(X) NO().

Gravedad del accidente	Probabilidad		
	Poca	Mediana	Alta
Lesiones de poca importancia	X		
Enfermedades profesionales			X
Incapacidad parcial	X		
Incapacidad total	X		
Muerte	X		

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS					
1. Nombres y Apellidos: <i>Fermín Correa Canchila</i>		2. Sueldo: \$ 315.000			
3. Nombre del Cargo: <i>Botones</i>		4. Código: 010001			
5. Entidad: Hotel Barlovento S.A.					
6. División: <i>Operativa</i>		7. Sección: <i>Recepción</i>			
8. Cargo del jefe inmediato: <i>Jefe de ventas y reservas</i>		9. Fecha de análisis: 30/05/02			
10. Ciudad: <i>Cartagena</i>		11. Dirección: Bocagrande, Carrera 3 # 6-23			
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria(D), semanal(S), quincenal(Q), mensual(M). Marcando la columna correspondiente con una equis.		FRECUENCIA			
		D	S	Q	M
12. LABORES PRINCIPALES:					
Recibir a los huéspedes y darle la bienvenida		X			
Llevar a los huéspedes a la habitación		X			
Cargar las maletas de los pasajeros		X			
Suministrar a los pasajeros información sobre las habitaciones e información turística		X			
Elaborar comandas de minibar		X			
13. LABORES SECUNDARIAS:					
Registrar el control de las habitaciones en el libro.		X			
14. ACTIVIDADES OCASIONALES:					
Colaborar en el montaje de eventos.					
Contestar el teléfono.					

Las preguntas de esta sección tratan de definir los requisitos necesarios para que una persona normal pueda cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades de un cargo. Antes de contestar lea cuidadosamente todas las respuestas que se proponen, luego elija aquella que mejor identifique el trabajo que usted realiza.

15. EDUCACIÓN

Indique la educación formal que necesita una persona para desempeñar el puesto, señalando el nivel de estudios y los años requeridos.

Años	NIVEL DE ESTUDIOS
5	Primaria
6	Bachillerato, ¿Cuál? <i>Académico</i>
	Estudios específicos sin nivel universitario (SENA, u otros)
	Carrera técnica, ¿Cuál?
	Carrera tecnológica, ¿Cuál?
	Carrera universitaria, ¿Cuál?
	Especialización, ¿Cuál?
	Maestría, ¿Cuál?

16. EXPERIENCIA

Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo ,SI () NO (X). De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo?. Señale con una X la casilla correspondiente:

	Hasta un mes
	Más de un mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses y hasta 12 meses
	Más de 12 meses y hasta 18 meses
	Más de 18 meses y hasta 24 meses
	Más de 24 meses

17. ADIESTRAMIENTO

¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? SI (X), NO (). En el sitio de trabajo? SI (X) NO (). Señale el tiempo de entrenamiento que usted considera necesario:

X	Hasta un mes
	Más de 1 mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses

18. COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

De las descripciones que se presentan a continuación señale con una X aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y el grado de revisión que reciben

CLASE DE LABORES (realizadas)	GRADO DE REVISIÓN			
	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Repetitivas	X			
Variadas y sencillas		X		
Variadas y con alguna dificultad				X
El trabajo es muy variado y difícil				X
El trabajo es extremadamente complejo				X

Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

Dejar al cliente satisfecho.

19. HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación, señale aquel que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la columna correspondiente:

<i>Desarrollo de trabajo</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Rara vez</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Con mucha frecuencia</i>
<i>Sigue instrucciones definidas y exactas</i>		X	
<i>Toma pequeñas decisiones</i>	X		
<i>Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas</i>	X		
<i>Analiza y resuelve problemas complejos</i>	X		
<i>Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones de mucha importancia</i>	X		
<i>Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación</i>		X	

¿Qué decisiones debe tomar usted?

Hacer sugerencias al personal de recepción.

22. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con personal de la organización o entidades externas, indique la frecuencia y la importancia de los contactos que por razón de su trabajo debe realizar, marcando con una X la descripción que mejor identifique esta labor:

	Contactos poco frecuentes con el público o con compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina y de poca importancia
	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia
X	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la prestación u obtención de la información

23. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y VALORES

¿Tiene usted la responsabilidad directa por los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo? SI (X), NO (). Identifique el tipo de elementos bajo su cuidado, su valor aproximado y la clase de daño o pérdida probable que puede ocasionar en ellos:

Elementos	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de oficina				
Dinero o valores				
Materia prima				
Prod. terminados				
Propiedades				
Otros	Maletas en bodega	500,000	X	

24. RESPONSABILIDAD POR ERRORES

Determine el grado de atención y cuidado que debe tener al realizar su trabajo con el fin de evitar errores, además, considere la magnitud del daño que puede ocasionar si el error es cometido en cuanto a pérdidas o deterioro de los elementos bajo su cuidado, adopción de decisiones equivocadas, pérdida de tiempo, trastornos en producción, etc.

Grado de atención y cuidado para realizar el trabajo	Magnitud del daño		
	Pequeño	Mediano	Grande
Poco			
Normal			
Mucho	X		
Permanente			

25. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

¿Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo? SI (X), NO ().

Determine el grado de importancia de esta información y perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
X	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos.

¿Cuál es la información confidencial que usted conoce o maneja en razón de su trabajo?

Información relacionada con los huéspedes.

26. ESFUERZO MENTAL

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos, etc. Determine la intensidad del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

Grado de concentración mental	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeño			X
Mediano			
Alto			

¿Cuáles son las labores que le exigen mayor concentración mental?

Atender el teléfono.

27. ESFUERZO VISUAL

Sí para la ejecución de las labores debe usted emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producirle cansancio visual, determine la intensidad de esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo en el cual lo ejerce.

Grado de atención visual	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña			
Mediana	X		
Alta			

¿Cuáles son las labores que le demandan mayor atención visual?

Suciedad												
Otros												

E = esporádico; I = intermitente; C = constante.

30.RIESGOS DEL CARGO

Está Ud. Expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo?

SI(X) NO().

Gravedad del accidente	Probabilidad		
	Poca	Mediana	Alta
Lesiones de poca importancia		X	
Enfermedades profesionales	X		
Incapacidad parcial	X		
Incapacidad total	X		
Muerte	X		

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS				
1. Nombres y Apellidos: <i>Ana Helena Barrios Marriaga</i>		2. Sueldo: \$ 315.000		
3. Nombre del Cargo: <i>Camarera</i>		4. Código: 011001		
5. Entidad: Hotel Barlovento S.A.				
6. División: <i>Operativa</i>		7. Sección: <i>Ama de Llaves</i>		
8. Cargo del jefe inmediato: <i>Ama de llaves</i>		9. Fecha de análisis: 31/05/02		
10. Ciudad: <i>Cartagena</i>		11. Dirección: Bocagrande, Carrera 3 # 6-23		
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria(D), semanal(S), quincenal(Q), mensual(M). Marcando la columna correspondiente con una equis.		FRECUENCIA		
		D	S	Q
12. LABORES PRINCIPALES:				
Arreglar las habitaciones		X		
Lavar los baños de las habitaciones		X		
Hacer el aseo de las habitaciones				
Colocar los aménites(costurero, fósforos, gorro, jabón, papel higiénico, toallas, tapetes), sábanas, fundas, cubre lechos, cobijas, y almohadas en las habitaciones.		X		
Preparar el minibar(reponer lo que hayan consumido los huéspedes)		X		
13. LABORES SECUNDARIAS:				

14. ACTIVIDADES OCASIONALES:

Colaborar con las actividades de lavandería y con las labores de oficios varios.

Las preguntas de esta sección tratan de definir los requisitos necesarios para que una persona normal pueda cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades de un cargo. Antes de contestar lea cuidadosamente todas las respuestas que se proponen, luego elija aquella que mejor identifique el trabajo que usted realiza.

15. EDUCACIÓN

Indique la educación formal que necesita una persona para desempeñar el puesto, señalando el nivel de estudios y los años requeridos.

Años	NIVEL DE ESTUDIOS
5	Primaria
6	Bachillerato, ¿Cuál?
2	Estudios específicos sin nivel universitario (SENA, u otros) <i>Curso de auxiliar de habitaciones.</i>
	Carrera técnica, ¿Cuál?
	Carrera tecnológica, ¿Cuál?
	Carrera universitaria, ¿Cuál?
	Especialización, ¿Cuál?
	Maestría, ¿Cuál?

16. EXPERIENCIA

Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo ,SI (X) NO (). De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo?. Señale con una X la casilla correspondiente:

	Hasta un mes
X	Más de un mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses y hasta 12 meses
	Más de 12 meses y hasta 18 meses

	Más de 18 meses y hasta 24 meses
	Más de 24 meses

17. ADIESTRAMIENTO

¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? SI (X), NO (). En el sitio de trabajo? SI (X) NO (). Señale el tiempo de entrenamiento que usted considera necesario:

X	Hasta un mes
	Más de 1 mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses

18. COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

De las descripciones que se presentan a continuación señale con una X aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y el grado de revisión que reciben

CLASE DE LABORES (realizadas)	GRADO DE REVISIÓN			
	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Repetitivas	X			
Variadas y sencillas		X		
Variadas y con alguna dificultad			X	
El trabajo es muy variado y difícil				X
El trabajo es extremadamente complejo				X

Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

Preparar el minibar.

19. HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación, señale aquel que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la columna correspondiente:

<i>Desarrollo de trabajo</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Rara vez</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Con mucha frecuencia</i>
<i>Sigue instrucciones definidas y exactas</i>	X		
<i>Toma pequeñas decisiones</i>	X		
<i>Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas</i>	X		
<i>Analiza y resuelve problemas complejos</i>	X		
<i>Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones de mucha importancia</i>	X		
<i>Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación</i>	X		

¿Qué decisiones debe tomar usted?

Ninguna.

20. HABILIDAD MANUAL

¿Qué grado de habilidad manual se requiere para que la cantidad y la calidad del trabajo sea mejor?. Indíquelo, señalando además la coordinación que debe existir con los sentidos o con otros órganos del cuerpo:

Grado de habilidad manual	Coordinación de sentidos		
	Poca	Mediana	Mucha
Poca			
Mediana			
Mucha			X

21. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿Debe usted supervisar a varias personas en el desarrollo de las labores de su cargo? SI (), NO (X). Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer y el número de personas supervisadas señalando con una X la casilla correspondiente.

Clase de supervisión ejercida	Número de personas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20			
Supervisión técnica																
Asigna, instruye y comprueba el trabajo de personas que:																
Realizan labores sencillas																
Realizan labores especializadas																
Supervisan a otros empleados																
Supervisión técnica y administrativa																
Asigna, instruye y comprueba el trabajo; además, responde por el actual personal y puede llamarle la atención verbalmente o por escrito a personas que:																
Realizan labores sencillas																
Realizan labores especializadas																
Supervisan a otros empleados																
Supervisión completa																
Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo; responde por la actuación y disciplina, y tiene autoridad para sancionar las faltas de personas que:																
Realizan labores sencillas																
Realizan labores especializadas																
Supervisan a otros empleados																

22. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con personal de la organización o entidades externas, indique la frecuencia y la importancia de los contactos

que por razón de su trabajo debe realizar, marcando con una X la descripción que mejor identifique esta labor:

	Contactos poco frecuentes con el público o con compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina y de poca importancia
X	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la prestación u obtención de la información

23. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y VALORES

¿Tiene usted la responsabilidad directa por los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo? SI (X), NO (). Identifique el tipo de elementos bajo su cuidado, su valor aproximado y la clase de daño o pérdida probable que puede ocasionar en ellos:

Elementos	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de oficina				
Dinero o valores				
Materia prima				
Prod. terminados	Detergentes, desinfectantes, ambientadores, blanqueadores, utensilios de aseo, elementos del minibar.	\$500.000		
Propiedades				
Otros				

24. RESPONSABILIDAD POR ERRORES

Determine el grado de atención y cuidado que debe tener al realizar su trabajo con el fin de evitar errores, además, considere la magnitud del daño que puede ocasionar si el error es

cometido en cuanto a pérdidas o deterioro de los elementos bajo su cuidado, adopción de decisiones equivocadas, pérdida de tiempo, trastornos en producción, etc.

Grado de atención y cuidado para realizar el trabajo	Magnitud del daño		
	Pequeño	Mediano	Grande
Poco			
Normal			
Mucho			
Permanente		X	

25. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

¿Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo? SI (X), NO ().

Determine el grado de importancia de esta información y perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

X	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos.

¿Cuál es la información confidencial que usted conoce o maneja en razón de su trabajo?

Información acerca de los pasajeros.

26. ESFUERZO MENTAL

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas,

investigaciones, análisis de informes o datos, etc. Determine la intensidad del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

Grado de concentración mental	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeño		X	
Mediano			
Alto			

¿Cuáles son las labores que le exigen mayor concentración mental?

Arreglar las habitaciones.

27. ESFUERZO VISUAL

Sí para la ejecución de las labores debe usted emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producirle cansancio visual, determine la intensidad de esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo en el cual lo ejerce.

Grado de atención visual	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña			
Mediana			
Alta			X

¿Cuáles son las labores que le demandan mayor atención visual?

Sacudir las habitaciones y lavar los baños.

28. ESFUERZO FÍSICO

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizar en la ejecución de las labores de su cargo en las siguientes descripciones.

X	Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente
	Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de mediano peso. Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente
	Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente
	Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente

¿Cuáles son las actividades que le exigen mayor esfuerzo físico?

Bajar los sacos llenos de ropa de las habitaciones hasta la lavandería.

29. CONDICIONES AMBIENTALES

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo, señalando los factores a los cuales está expuesto y el intervalo de la jornada d trabajo a la que está sometido a ellos.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	C	I	E	C	I	E	C	I	E	C	I
Iluminación		X										
Calor												
Frío		X										
Humedad												
Ruido												
Polvo												
Ventilación		X										
Olores												
Electricidad												
Suciedad												
Otros												

E = esporádico; I = intermitente; C =constante.

30. RIESGOS DEL CARGO

Está Ud. Expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo?

SI(X) NO().

Gravedad del accidente	Probabilidad		
	Poca	Mediana	Alta
Lesiones de poca importancia	X		
Enfermedades profesionales			X
Incapacidad parcial	X		
Incapacidad total	X		
Muerte	X		

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS					
1. Nombres y Apellidos: <i>Uriel Tejedor</i>		2. Sueldo: \$ 780.000			
3. Nombre del Cargo: Cheff		4. Código: 012001			
5. Entidad: <i>Hotel Barlovento</i>					
6. División: <i>Operativa</i>		7. Sección: <i>Cocina</i>			
8. Cargo del jefe inmediato: <i>Gerente General</i>		9. Fecha de análisis: 18/06/02			
10. Ciudad: Cartagena		11. Dirección: Bocagrande, Carrera 3 # 6-23			
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria (D), semanal(S), quincenal (Q), mensual (M). Marcando la columna correspondiente con una equis.		FRECUENCIA			
		D	S	Q	M
12. LABORES PRINCIPALES:					
Organizar horarios de los auxiliares y el panadero		X			
Elaboración del menú		X			
Hacer pedidos de materia prima al almacén		X			
Preparación de platos principales			X		
Ordenar el aseo de utensilios y maquinas de cocina		X			
Rotación de materia prima (alimentos)		X			
Velar por la presentación personal de los empleados		X			

13. LABORES SECUNDARIAS:				
Organizar brigadas de limpieza general.	X			
Recibir alimentos en buen estado (los que entran en la cocina)	X			
14. ACTIVIDADES OCASIONALES:				
No realiza.				

Las preguntas de esta sección tratan de definir los requisitos necesarios para que una persona normal pueda cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades de un cargo. Antes de contestar lea cuidadosamente todas las respuestas que se proponen, luego elija aquella que mejor identifique el trabajo que usted realiza.

15. EDUCACIÓN

Indique la educación formal que necesita una persona para desempeñar el puesto, señalando el nivel de estudios y los años requeridos.

Años	NIVEL DE ESTUDIOS
5	Primaria
6	Bachillerato, ¿Cuál? <i>Académico.</i>
	Estudios específicos sin nivel universitario (SENA, u otros)
2	Carrera técnica, ¿Cuál? <i>Curso de culinaria.</i>
3	Carrera tecnológica, ¿Cuál? <i>Chef de cocina internacional.</i>
	Carrera universitaria, ¿Cuál?
	Especialización, ¿Cuál?
	Maestría, ¿Cuál?

16. EXPERIENCIA

Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo ,SI (X) NO (). De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo?. Señale con una X la casilla correspondiente:

	Hasta un mes
	Más de un mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses y hasta 12 meses
	Más de 12 meses y hasta 18 meses
	Más de 18 meses y hasta 24 meses
X	Más de 24 meses

17. ADIESTRAMIENTO

¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? SI (X), NO (). En el sitio de trabajo? SI (X) NO (). Señale el tiempo de entrenamiento que usted considera necesario:

	Hasta un mes
	Más de 1 mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
X	Más de 6 meses

18. COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

De las descripciones que se presentan a continuación señale con una X aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y el grado de revisión que reciben

CLASE DE LABORES (realizadas)	GRADO DE REVISIÓN			
	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Repetitivas	X			
Variadas y sencillas	X			
Variadas y con alguna dificultad				X
El trabajo es muy variado y difícil				X
El trabajo es extremadamente complejo				X

Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

Realizar el porcionamiento.

19. HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación, señale aquel que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la columna correspondiente:

<i>Desarrollo de trabajo</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Rara vez</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Con mucha frecuencia</i>
<i>Sigue instrucciones definidas y exactas</i>		X	
<i>Toma pequeñas decisiones</i>		X	
<i>Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas</i>		X	
<i>Analiza y resuelve problemas complejos</i>		X	
<i>Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones de mucha importancia</i>		X	
<i>Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación</i>		X	

¿Qué decisiones debe tomar usted?

Seleccionar los ingredientes.

<i>Supervisión completa</i>													
Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo; responde por la actuación y disciplina, y tiene autoridad para sancionar las faltas de personas que:													
Realizan labores sencillas													
Realizan labores especializadas													
Supervisan a otros empleados													

22. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con personal de la organización o entidades externas, indique la frecuencia y la importancia de los contactos que por razón de su trabajo debe realizar, marcando con una X la descripción que mejor identifique esta labor:

	Contactos poco frecuentes con el público o con compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina y de poca importancia
	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia
X	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la prestación u obtención de la información

23. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y VALORES

¿Tiene usted la responsabilidad directa por los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo? SI (X), NO (). Identifique el tipo de elementos bajo su cuidado, su valor aproximado y la clase de daño o pérdida probable que puede ocasionar en ellos:

Elementos	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total

Maquinaria	Tajadora. licuadora industrial. ayudante de cocina de oficios varios. rodillo de panadería. Licuadora.	\$6.000.000 \$2.000.000 \$3.000.000 \$3.000.000 \$180.000	X	
Equipo	Microondas Refrigeradores Estufas Calentador de agua Peso Vajillas, lozas Báscula de 10 Kg. Horno Baño de Maria	\$ 600.000 \$ 1'800.000 \$ 8'000.000 \$ 700.000 \$ 2'000.000 \$ 6'000.000 \$ 300.000 \$ 3'000.000 \$ 2'800.000	X	
Dinero o valores				
Materia prima	Alimentos	\$500.000	X	
Otros				

24. RESPONSABILIDAD POR ERRORES

Determine el grado de atención y cuidado que debe tener al realizar su trabajo con el fin de evitar errores, además, considere la magnitud del daño que puede ocasionar si el error es cometido en cuanto a pérdidas o deterioro de los elementos bajo su cuidado, adopción de decisiones equivocadas, pérdida de tiempo, trastornos en producción, etc.

Grado de atención y cuidado para realizar el trabajo	Magnitud del daño		
	Pequeño	Mediano	Grande
Poco			
Normal			
Mucho			
Permanente			X

25. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

¿Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo? SI (X), NO ().

Determine el grado de importancia de esta información y perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
--	---

	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
X	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos.

¿Cuál es la información confidencial que usted conoce o maneja en razón de su trabajo?

Relaciones con la administración, platillos que se preparan, planes.

26. ESFUERZO MENTAL

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos, etc. Determine la intensidad del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

Grado de concentración mental	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeño			
Mediano			
Alto			X

¿Cuáles son las labores que le exigen mayor concentración mental?

Elaboración de menús.

27. ESFUERZO VISUAL

Sí para la ejecución de las labores debe usted emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producirle cansancio visual, determine la intensidad de esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo en el cual lo ejerce.

Grado de atención visual	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña			
Mediana	X		
Alta			

¿Cuáles son las labores que le demandan mayor atención visual?

Preparación de platos para eventos especiales por el tiempo y cuidado.

28. ESFUERZO FÍSICO

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizar en la ejecución de las labores de su cargo en las siguientes descripciones.

X	Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente
	Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de mediano peso. Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente
	Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente
	Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente

¿Cuáles son las actividades que le exigen mayor esfuerzo físico?

Preparación y porcionamiento.

29. CONDICIONES AMBIENTALES

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo, señalando los factores a los cuales está expuesto y el intervalo de la jornada de trabajo a la que está sometido a ellos.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	C	I	E	C	I	E	C	I	E	C	I
Iluminación		X										
Calor								X				
Frío				X								
Humedad												
Ruido				X								
Polvo												
Ventilación					X							
Olores												
Electricidad		X										
Suciedad												
Otros												

E = esporádico; I = intermitente; C = constante.

30.RIESGOS DEL CARGO

Está Ud. Expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo?
SI(X) NO().

Gravedad del accidente	Probabilidad		
	Poca	Mediana	Alta
Lesiones de poca importancia	X		
Enfermedades profesionales	X		
Incapacidad parcial	X		
Incapacidad total	X		
Muerte	X		

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS	
1. Nombres y Apellidos: <i>Miryam Mercado Pérez</i>	2. Sueldo: \$ 1.500.000
3. Nombre del Cargo: <i>Gerente general</i>	4. Código: 013001
5. Entidad: Hotel Barlovento S.A.	

6. División: <i>Administrativa</i>	7. Sección: <i>Gerencia</i>			
8. Cargo del jefe inmediato: No existe	9. Fecha de análisis: 26/07/02			
10. Ciudad: <i>Cartagena</i>	11. Dirección: Bocagrande, Carrera 3 # 6-23			
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria(D), semanal(S), quincenal(Q), mensual(M). Marcando la columna correspondiente con una equis.	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
12. LABORES PRINCIPALES:				
Velar por el correcto funcionamiento del hotel	X			
Averiguar que aconteció durante la noche en las instalaciones del hotel	X			
Observar como están las ventas y reservas del día	X			
Revisar el estado de las habitaciones	X			
Revisar la cartera de los huéspedes	X			
Revisar el pago a proveedores	X			
Supervisar a todos los jefes de división	X			
13. LABORES SECUNDARIAS:				
14. ACTIVIDADES OCASIONALES:				

Las preguntas de esta sección tratan de definir los requisitos necesarios para que una persona normal pueda cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades de un cargo. Antes de contestar lea cuidadosamente todas las respuestas que se proponen, luego elija aquella que mejor identifique el trabajo que usted realiza.

15. EDUCACIÓN

Indique la educación formal que necesita una persona para desempeñar el puesto, señalando el nivel de estudios y los años requeridos.

Años	NIVEL DE ESTUDIOS
5	Primaria
6	Bachillerato, ¿Cuál? <i>Académico</i>
	Estudios específicos sin nivel universitario (SENA, u otros)
	Carrera técnica, ¿Cuál?
3	Carrera tecnológica, ¿Cuál? <i>Hotelería y turismo</i>
5	Carrera universitaria, ¿Cuál? <i>Administración de empresas</i>
1	Especialización, ¿Cuál? <i>Mercadeo y venta de servicios turísticos</i>
	Maestría, ¿Cuál?

16. EXPERIENCIA

Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo ,SI (X) NO (). De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo?. Señale con una X la casilla correspondiente:

	Hasta un mes
	Más de un mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses y hasta 12 meses
	Más de 12 meses y hasta 18 meses
	Más de 18 meses y hasta 24 meses
X	Más de 24 meses

17. ADIESTRAMIENTO

¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? SI (X), NO (). En el sitio de trabajo? SI (X) NO (). Señale el tiempo de entrenamiento que usted considera necesario:

	Hasta un mes
	Más de 1 mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
X	Más de 6 meses

18. COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

De las descripciones que se presentan a continuación señale con una X aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y el grado de revisión que reciben

CLASE DE LABORES (realizadas)	GRADO DE REVISIÓN			
	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Repetitivas	X			
Variadas y sencillas		X		
Variadas y con alguna dificultad				X
El trabajo es muy variado y difícil			X	
El trabajo es extremadamente complejo			X	

Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

Manejar al personal.

19. HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación, señale aquel que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la columna correspondiente:

<i>Desarrollo de trabajo</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Rara vez</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Con mucha frecuencia</i>

<i>Sigue instrucciones definidas y exactas</i>		X	
<i>Toma pequeñas decisiones</i>	X		
<i>Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas</i>		X	
<i>Analiza y resuelve problemas complejos</i>		X	
<i>Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones de mucha importancia</i>	X		
<i>Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación</i>	X		

¿Qué decisiones debe tomar usted?

Cambiar a un empleado de cargo; recibir un nuevo empleado; trabajos de extremo cuidado que halla que realizar; compras que sobrepasen el presupuesto asignado; dar algunas tarifas especiales para eventos; hablar con todos los jefes sobre asuntos de su labor; determinar el pago a proveedores, a quien se le debe pagar cada quince días.

20. HABILIDAD MANUAL

¿Qué grado de habilidad manual se requiere para que la cantidad y la calidad del trabajo sea mejor?. Indíquelo, señalando además la coordinación que debe existir con los sentidos o con otros órganos del cuerpo:

Grado de habilidad manual	Coordinación de sentidos		
	Poca	Mediana	Mucha
Poca			
Mediana			

Mucha			X
-------	--	--	---

21. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿Debe usted supervisar a varias personas en el desarrollo de las labores de su cargo?
SI (X), NO (). Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer y el número de personas supervisadas señalando con una X la casilla correspondiente.

Clase de supervisión ejercida	Número de personas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	
<i>Supervisión técnica</i>														
Asigna, instruye y comprueba el trabajo de personas que:														
Realizan labores sencillas														
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados														
<i>Supervisión técnica y administrativa</i>														
Asigna, instruye y comprueba el trabajo; además, responde por el actual personal y puede llamarle la atención verbalmente o por escrito a personas que:														
Realizan labores sencillas														
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados														
<i>Supervisión completa</i>														
Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo; responde por la actuación y disciplina, y tiene autoridad para sancionar las faltas de personas que:														
Realizan labores sencillas														X
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados					X									

22. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con personal de la organización o entidades externas, indique la frecuencia y la importancia de los contactos que por razón de su trabajo debe realizar, marcando con una X la descripción que mejor identifique esta labor:

	Contactos poco frecuentes con el público o con compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina y de poca importancia
	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras

	dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia
X	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la prestación u obtención de la información

23. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y VALORES

¿Tiene usted la responsabilidad directa por los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo? SI (X), NO (). Identifique el tipo de elementos bajo su cuidado, su valor aproximado y la clase de daño o perdida probable que puede ocasionar en ellos:

Elementos	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de oficina				
Dinero o valores				
Materia prima				
Prod. terminados				
Propiedades				
Otros	Todos los activos del hotel	2.300.000.000	X	

24. RESPONSABILIDAD POR ERRORES

Determine el grado de atención y cuidado que debe tener al realizar su trabajo con el fin de evitar errores, además, considere la magnitud del daño que puede ocasionar si el error es cometido en cuanto a perdidas o deterioro de los elementos bajo su cuidado, adopción de decisiones equivocadas, perdida de tiempo, trastornos en producción, etc.

Grado de atención y cuidado	Magnitud del daño
------------------------------------	--------------------------

para realizar el trabajo	Pequeño	Mediano	Grande
Poco			
Normal			
Mucho			
Permanente			X

25. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

¿Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo? SI (X), NO ().

Determine el grado de importancia de esta información y perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves
X	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos.

¿Cuál es la información confidencial que usted conoce o maneja en razón de su trabajo?

La situación financiera de la empresa y asuntos internos de la empresa.

26. ESFUERZO MENTAL

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos, etc. Determine la intensidad del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

Grado de concentración mental	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeño			
Mediano			

Alto			X
------	--	--	---

¿Cuáles son las labores que le exigen mayor concentración mental?

Todas las labores citadas.

27. ESFUERZO VISUAL

Sí para la ejecución de las labores debe usted emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producirle cansancio visual, determine la intensidad de esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo en el cual lo ejerce.

Grado de atención visual	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña			
Mediana	X		
Alta			

¿Cuáles son las labores que le demandan mayor atención visual?

Trabajar con el computador.

28. ESFUERZO FÍSICO

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizar en la ejecución de las labores de su cargo en las siguientes descripciones.

X	Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente
	Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de mediano peso. Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente
	Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente
	Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente

¿Cuáles son las actividades que le exigen mayor esfuerzo físico?

Ninguna.

29. CONDICIONES AMBIENTALES

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo, señalando los factores a los cuales está expuesto y el intervalo de la jornada de trabajo a la que está sometido a ellos.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	C	I	E	C	I	E	C	I	E	C	I
Iluminación		X										
Calor					X							
Frío												
Humedad												
Ruido												
Polvo												
Ventilación		X										
Olores												
Electricidad												
Suciedad												
Otros												

E = esporádico; I = intermitente; C = constante.

30.RIESGOS DEL CARGO

Está Ud. Expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo?

SI(X) NO().

Gravedad del accidente	Probabilidad		
	Poca	Mediana	Alta
Lesiones de poca importancia	X		
Enfermedades profesionales	X		
Incapacidad parcial	X		
Incapacidad total	X		
Muerte	X		

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS

1. Nombres y Apellidos: <i>Rocío Ruiz Pérez</i>	2. Sueldo: \$ 865.000			
3. Nombre del Cargo: <i>Jefe de ventas y reservas</i>	4. Código: 015001			
5. Entidad: Hotel Barlovento S.A.				
6. División: <i>Administrativa</i>	7. Sección: <i>Reservas</i>			
8. Cargo del jefe inmediato: <i>Gerente general</i>	9. Fecha de análisis: 30/0702			
10. Ciudad: <i>Cartagena</i>	11. Dirección: <i>Bocagrande, Carrera 3 # 6-23</i>			
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria(D), semanal(S), quincenal(Q), mensual(M). Marcando la columna correspondiente con una equis.	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
12. LABORES PRINCIPALES:				
Dirigir y coordinar las labores de recepción, servicios de los huéspedes y los eventos.	X			
Participar en la selección y entrenamiento del personal de recepción.				X
Elaborar los horarios del personal de recepción.			X	
Mantener comunicación y relación permanente con las demás áreas del hotel.	X			
Resolver los problemas e inquietudes de los huéspedes.	X			
Informar al personal de recepción sobre los requerimientos y necesidades de los huéspedes.	X			
Responder oportunamente a las comunicaciones enviadas por clientes del hotel (cartas, fax, e-mail, teléfono, etc.)	X			
Mantener el récord de reservas por llegadas y efectuar los cambios que se deriven de ellas (tener la información de reservas a la mano)	X			
Revisar el límite de crédito de los huéspedes	X			

Ofrecer planes, tarifas y atenciones especiales.	X			
Visitar empresas para promocionar ventas y mantener a los clientes.		X		
13. LABORES SECUNDARIAS:				
14. ACTIVIDADES OCASIONALES:				
Reunir al personal de recepción para reforzar los criterios y políticas de la empresa, así como ventilar sus inquietudes.				

Las preguntas de esta sección tratan de definir los requisitos necesarios para que una persona normal pueda cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades de un cargo. Antes de contestar lea cuidadosamente todas las respuestas que se proponen, luego elija aquella que mejor identifique el trabajo que usted realiza.

15. EDUCACIÓN

Indique la educación formal que necesita una persona para desempeñar el puesto, señalando el nivel de estudios y los años requeridos.

Años	NIVEL DE ESTUDIOS
5	Primaria
6	Bachillerato, ¿Cuál?
	Estudios específicos sin nivel universitario (SENA, u otros)
	Carrera técnica, ¿Cuál?
3	Carrera tecnológica, ¿Cuál? Traducción y turismo.
	Carrera universitaria, ¿Cuál?
	Especialización, ¿Cuál?
	Maestría, ¿Cuál?

16. EXPERIENCIA

Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo ,SI (X) NO (). De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo?. Señale con una X la casilla correspondiente:

	Hasta un mes
	Más de un mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses y hasta 12 meses
X	Más de 12 meses y hasta 18 meses
	Más de 18 meses y hasta 24 meses
	Más de 24 meses

17. ADIESTRAMIENTO

¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? SI (X), NO (). En el sitio de trabajo? SI (X) NO (). Señale el tiempo de entrenamiento que usted considera necesario:

	Hasta un mes
	Más de 1 mes y hasta 3 meses
X	Más de 3 meses y hasta 6 meses
	Más de 6 meses

18. COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

De las descripciones que se presentan a continuación señale con una X aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y el grado de revisión que reciben

CLASE DE LABORES (realizadas)	GRADO DE REVISIÓN			
	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Repetitivas	X			
Variadas y sencillas	X			

Variadas y con alguna dificultad	X			
El trabajo es muy variado y difícil				X
El trabajo es extremadamente complejo				X

Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

Atender a clientes o huéspedes insatisfechos, por causa del incumplimiento en los requerimientos de los servicios. Manejar el cumplimiento de presupuestos.

19. HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación, señale aquel que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la columna correspondiente:

<i>Desarrollo de rabajo</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Rara vez</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Con mucha frecuencia</i>

<i>Sigue instrucciones definidas y exactas</i>		X	
<i>Toma pequeñas decisiones</i>		X	
<i>Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas</i>		X	
<i>Analiza y resuelve problemas complejos</i>		X	
<i>Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones de mucha importancia</i>		X	
<i>Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación</i>	X		

¿Qué decisiones debe tomar usted?

Establecer políticas y estrategias de ventas; contratar el personal a cargo; hacer descuentos especiales.

20. HABILIDAD MANUAL

¿Qué grado de habilidad manual se requiere para que la cantidad y la calidad del trabajo sea mejor?. Indíquelo, señalando además la coordinación que debe existir con los sentidos o con otros órganos del cuerpo:

Grado de habilidad manual	Coordinación de sentidos		
	Poca	Mediana	Mucha
Poca			
Mediana			
Mucha			X

21. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿Debe usted supervisar a varias personas en el desarrollo de las labores de su cargo?
SI (X), NO (). Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer y el número de personas supervisadas señalando con una X la casilla correspondiente.

Clase de supervisión ejercida	Número de personas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	
<i>Supervisión técnica</i>														
Asigna, instruye y comprueba el trabajo de personas que:														
Realizan labores sencillas														
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados														
<i>Supervisión técnica y administrativa</i>														
Asigna, instruye y comprueba el trabajo; además, responde por el actual personal y puede llamarle la atención verbalmente o por escrito a personas que:														
Realizan labores sencillas														
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados														
<i>Supervisión completa</i>														
Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo; responde por la actuación y disciplina, y tiene autoridad para sancionar las faltas de personas que:														
Realizan labores sencillas							X							
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados														

22. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con personal de la organización o entidades externas, indique la frecuencia y la importancia de los contactos que por razón de su trabajo debe realizar, marcando con una X la descripción que mejor identifique esta labor:

	Contactos poco frecuentes con el público o con compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina y de poca importancia
	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia,

	con el de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia
X	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la prestación u obtención de la información

23. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y VALORES

¿Tiene usted la responsabilidad directa por los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo? SI (X), NO (). Identifique el tipo de elementos bajo su cuidado, su valor aproximado y la clase de daño o pérdida probable que puede ocasionar en ellos:

Elementos	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo				
Equipo de oficina	Computador, fax, útiles de oficina.	\$ 2.250.000	X	
Dinero o valores				
Materia prima				
Prod. terminados				
Propiedades				
Otros				

24. RESPONSABILIDAD POR ERRORES

Determine el grado de atención y cuidado que debe tener al realizar su trabajo con el fin de evitar errores, además, considere la magnitud del daño que puede ocasionar si el error es cometido en cuanto a pérdidas o deterioro de los elementos bajo su cuidado, adopción de decisiones equivocadas, pérdida de tiempo, trastornos en producción, etc.

Grado de atención y cuidado para realizar el trabajo	Magnitud del daño		
	Pequeño	Mediano	Grande
Poco			
Normal			

Mucho			
Permanente			X

25. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

¿Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo? SI (), NO (X).

Determine el grado de importancia de esta información y perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos.

¿Cuál es la información confidencial que usted conoce o maneja en razón de su trabajo?

Ninguna.

26. ESFUERZO MENTAL

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos, etc. Determine la intensidad del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

Grado de concentración mental	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeño			
Mediano			
Alto		X	

¿Cuáles son las labores que le exigen mayor concentración mental?

Elaborar propuestas y estrategias de ventas.

27. ESFUERZO VISUAL

Sí para la ejecución de las labores debe usted emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producirle cansancio visual, determine la intensidad de esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo en el cual lo ejerce.

Grado de atención visual	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña			
Mediana			
Alta			X

¿Cuáles son las labores que le demandan mayor atención visual?

Hacer las cartas de las propuestas de ventas; vigilar el personal a cargo; vigilar el mantenimiento de las áreas del hotel.

28. ESFUERZO FÍSICO

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizar en la ejecución de las labores de su cargo en las siguientes descripciones.

X	Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente
	Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de mediano peso. Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente
	Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente
	Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente

¿Cuáles son las actividades que le exigen mayor esfuerzo físico?

Ninguna.

29. CONDICIONES AMBIENTALES

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo, señalando los factores a los cuales está expuesto y el intervalo de la jornada d trabajo a la que está sometido a ellos.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	C	I	E	C	I	E	C	I	E	C	I
Iluminación		X										
Calor												
Frío		X										
Humedad												
Ruido					X							
Polvo												
Ventilación		X										
Olores												
Electricidad		X										
Suciedad												
Otros												

E = esporádico; I = intermitente; C =constante.

30. RIESGOS DEL CARGO

Está Ud. Expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo?
SI(X) NO().

Gravedad del accidente	Probabilidad		
	Poca	Mediana	Alta
Lesiones de poca importancia	X		
Enfermedades profesionales		X	
Incapacidad parcial	X		
Incapacidad total	X		
Muerte	X		

FORMULARIO PARA ANÁLISIS DE CARGOS

1. Nombres y Apellidos: <i>Edwin Torres Pérez</i>	2. Sueldo: \$ 315.000			
3. Nombre del Cargo: <i>Mesero</i>	4. Código: 019001			
5. Entidad: Hotel Barlovento				
6. División: <i>Operativa</i>	7. Sección: <i>Restaurante</i>			
8. Cargo del jefe inmediato: <i>Gerente General</i>	9. Fecha de análisis: 07/06/02			
10. Ciudad: Cartagena	11. Dirección: Bocagrande, Carrera 3 # 6-23			
Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria (D), semanal(S), quincenal (Q), mensual (M). Marcando la columna correspondiente con una equis.	FRECUCENCIA			
	D	S	Q	M
12. LABORES PRINCIPALES:				
Atender los desayunos	X			
Hacer inventario de bebidas	X			
Atender los eventos (refrigerios, bebidas, almuerzos, cenas etc.)				X
Mantener el bar aseado, las mesas montadas y todo organizado.	X			
Recoger la losa de las habitaciones	X			
13. LABORES SECUNDARIAS:				
14. ACTIVIDADES OCASIONALES:				

Las preguntas de esta sección tratan de definir los requisitos necesarios para que una persona normal pueda cumplir a cabalidad las funciones y responsabilidades de un cargo. Antes de contestar lea cuidadosamente todas las respuestas que se proponen, luego elija aquella que mejor identifique el trabajo que usted realiza.

15. EDUCACIÓN

Indique la educación formal que necesita una persona para desempeñar el puesto, señalando el nivel de estudios y los años requeridos.

Años	NIVEL DE ESTUDIOS
5	Primaria
6	Bachillerato, ¿Cuál?
7/12	Estudios específicos sin nivel universitario (SENA, u otros) Curso de ingles básico. Curso de atención mesa bar
	Carrera técnica, ¿Cuál?
	Carrera tecnológica, ¿Cuál?
	Carrera universitaria, ¿Cuál?
	Especialización, ¿Cuál?
	Maestría, ¿Cuál?

16. EXPERIENCIA

Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo ,SI (X) NO (). De acuerdo con la educación señalada y el conocimiento que usted tiene del oficio, ¿Cuál es la experiencia mínima necesaria para que una persona pueda desempeñarse a cabalidad en ese cargo?. Señale con una X la casilla correspondiente:

	Hasta un mes
	Más de un mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
X	Más de 6 meses y hasta 12 meses
	Más de 12 meses y hasta 18 meses
	Más de 18 meses y hasta 24 meses
	Más de 24 meses

17. ADIESTRAMIENTO

¿Se necesita adiestramiento previo para desempeñar el cargo? SI (X), NO (). En el sitio de trabajo? SI (X) NO (). Señale el tiempo de entrenamiento que usted considera necesario:

X	Hasta un mes
	Más de 1 mes y hasta 3 meses
	Más de 3 meses y hasta 6 meses
Más de 6 meses	

18. COMPLEJIDAD DEL TRABAJO

De las descripciones que se presentan a continuación señale con una X aquella que mejor defina el tipo de labores de su trabajo y el grado de revisión que reciben

CLASE DE LABORES (realizadas)	GRADO DE REVISIÓN			
	Mucha	Mediana	Poca	Ninguna
Repetitivas		X		
Variadas y sencillas		X		
Variadas y con alguna dificultad			X	
El trabajo es muy variado y difícil				X
El trabajo es extremadamente complejo				X

Cuál es la parte más difícil de su trabajo?

Ninguna.

19. HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

De los tipos de ejecución que se determinan a continuación, señale aquel que mejor defina la forma de desarrollar su trabajo, marcando con una X la columna correspondiente:

<i>Desarrollo de trabajo</i>	<i>Frecuencia</i>		
	<i>Rara vez</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Con mucha frecuencia</i>
<i>Sigue instrucciones definidas y exactas</i>		X	
<i>Toma pequeñas decisiones</i>	X		
<i>Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas</i>	X		
<i>Analiza y resuelve problemas complejos</i>		X	
<i>Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, y toma decisiones de mucha importancia</i>	X		
<i>Presenta el trabajo realizado para revisión y comprobación</i>			X

¿Qué decisiones debe tomar usted?

Decisiones de montaje de eventos.

20. HABILIDAD MANUAL

¿Qué grado de habilidad manual se requiere para que la cantidad y la calidad del trabajo sea mejor?. Indíquelo, señalando además la coordinación que debe existir con los sentidos o con otros órganos del cuerpo:

Grado de habilidad manual	Coordinación de sentidos		
	Poca	Mediana	Mucha
Poca			
Mediana			
Mucha			X

21. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿Debe usted supervisar a varias personas en el desarrollo de las labores de su cargo?
SI (), NO (X). Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer y el número de personas supervisadas señalando con una X la casilla correspondiente.

Clase de supervisión ejercida	Número de personas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	
<i>Supervisión técnica</i>														
Asigna, instruye y comprueba el trabajo de personas que:														
Realizan labores sencillas														
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados														
<i>Supervisión técnica y administrativa</i>														
Asigna, instruye y comprueba el trabajo; además, responde por el actual personal y puede llamarle la atención verbalmente o por escrito a personas que:														
Realizan labores sencillas														
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados														
<i>Supervisión completa</i>														
Planea, asigna, instruye, coordina y comprueba el trabajo; responde por la actuación y disciplina, y tiene autoridad para sancionar las faltas de personas que:														
Realizan labores sencillas														
Realizan labores especializadas														
Supervisan a otros empleados														

22. RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

Si dentro de sus funciones debe usted atender público o relacionarse con personal de la organización o entidades externas, indique la frecuencia y la importancia de los contactos que por razón de su trabajo debe realizar, marcando con una X la descripción que mejor identifique esta labor:

	Contactos poco frecuentes con el público o con compañeros de dependencia. La información que maneja es de rutina y de poca importancia
	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información. La información que maneja es de alguna importancia
X	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas, las relaciones que establece y las informaciones que maneja son de importancia
	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas. Los temas tratados son de mucha importancia y se requiere habilidad y conocimientos de las políticas y actividades de la entidad para la prestación u obtención de la información

23. RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS Y VALORES

¿Tiene usted la responsabilidad directa por los elementos que le corresponde manejar en el desarrollo de su trabajo? SI (X), NO (). Identifique el tipo de elementos bajo su cuidado, su valor aproximado y la clase de daño o pérdida probable que puede ocasionar en ellos:

Elementos	Breve enunciado	Valor aproximado	Daño probable	
			Parcial	Total
Maquinaria				
Equipo	Computador, equipo de sonido	\$ 3.000.000	X	
Equipo de oficina				
Dinero o valores				
Materia prima				
Prod. terminados	Cervezas gaseosas, agua, licores	\$ 200.000	X	
Propiedades				
Otros	Sillas, mesas, decoraciones	\$ 50.000.000	X	

24. RESPONSABILIDAD POR ERRORES

Determine el grado de atención y cuidado que debe tener al realizar su trabajo con el fin de evitar errores, además, considere la magnitud del daño que puede ocasionar si el error es cometido en cuanto a pérdidas o deterioro de los elementos bajo su cuidado, adopción de decisiones equivocadas, pérdida de tiempo, trastornos en producción, etc.

Grado de atención y cuidado para realizar el trabajo	Magnitud del daño		
	Pequeño	Mediano	Grande
Poco			
Normal			
Mucho			
Permanente		X	

25. RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

¿Tiene usted acceso a información confidencial por razón de su trabajo? SI (), NO (X).

Determine el grado de importancia de esta información y perjuicios que su revelación puede ocasionar a la entidad.

	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves
	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría perjuicios gravísimos.

¿Cuál es la información confidencial que usted conoce o maneja en razón de su trabajo?

26. ESFUERZO MENTAL

Si en ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos, etc. Determine la intensidad del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.

Grado de concentración mental	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeño			

Mediano			
Alto			X

¿Cuáles son las labores que le exigen mayor concentración mental?

Atender al cliente y crear facturas.

27. ESFUERZO VISUAL

Sí para la ejecución de las labores debe usted emplear la vista o aplicar la agudeza visual hasta el punto de producirle cansancio visual, determine la intensidad de esfuerzo que debe realizar y el intervalo de tiempo en el cual lo ejerce.

Grado de atención visual	Tiempo de aplicación del esfuerzo		
	Esporádico	Intermitente	Constante
Pequeña			
Mediana	X		
Alta			

¿Cuáles son las labores que le demandan mayor atención visual?

Hacer las facturas y atender al huésped.

28. ESFUERZO FÍSICO

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizar en la ejecución de las labores de su cargo en las siguientes descripciones.

X	Se requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente
	Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de mediano peso. Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente
	Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente
	Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy

pesados. Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente
--

¿Cuáles son las actividades que le exigen mayor esfuerzo físico?

Desmontar y retirar las mesas, y los platos.

29. CONDICIONES AMBIENTALES

Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo, señalando los factores a los cuales está expuesto y el intervalo de la jornada d trabajo a la que está sometido a ellos.

Factores	Condiciones ambientales											
	Normales			Regulares			Malas			Extremas		
	E	C	I	E	C	I	E	C	I	E	C	I
Iluminación		X										
Calor												
Frío												
Humedad												
Ruido												
Polvo												
Ventilación		X										
Olores												
Electricidad		X										
Suciedad												
Otros												

E = esporádico; I = intermitente; C =constante.

30. RIESGOS DEL CARGO

Está Ud. Expuesto a sufrir accidentes en la ejecución de las labores a su cargo?
SI(X) NO().

Gravedad del accidente	Probabilidad		
	Poca	Mediana	Alta
Lesiones de poca importancia		X	
Enfermedades profesionales		X	
Incapacidad parcial	X		

Incapacidad total	X		
Muerte	X		

2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

A continuación se presentará la descripción de siete cargos con sus respectivos formularios, los cuales son Ama de llaves, Botones, Camarera, Cheff, Gerente general, Jefe de ventas y reservas, y Mesero, ya que constituyen los cargos más representativos del Hotel Barlovento S.A. de la ciudad de Cartagena. El formulario de descripción de cargos que a continuación se muestra se aplicó a todos los veinte y tres cargos del Hotel Barlovento S.A. pero para efectos de presentación sólo se expondrán estos siete.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Fecha: 20/05/02	Nombre del cargo: Ama de Llaves	Código: 003001
División: Operativa		Sección: Ama de Llaves
Nombre del cargo de quien depende: Gerente general		Cargos que supervisa: Auxiliar de lavandería, Camarera y Oficios varios.
Resumen: velar por el personal a cargo, por el estado del hotel y por el control de los insumos y minibares.		
Funciones:		
1. Supervisar y distribuir las tareas del personal a cargo.		
2. Mantener limpio el hotel.		
3. controlar inventario de lencería, suministros y minibares.		
4. Reportar los daños de las habitaciones y de las áreas donde transitan los huéspedes al departamento de mantenimiento.		
5. Informar a recepción sobre el estado de las habitaciones, para que puedan ser ofrecidas a los clientes.		
6. Revisar el programa de fumigación y la ornamentación del hotel.		
7. Realizar el turno ejecutivo y reuniones con la gerencia para ultimar detalles, de acuerdo a las necesidades.		
8. Efectuar reuniones con el personal a cargo.		
9. Hacer pedidos de suministros a la gerencia.		

10. Asistir a charlas de capacitación del subsector hotelero o de proveedores.

Factores		Especificaciones
Conocimientos y habilidades	Educación	Administración Hotelera. Administración de empresas
	Experiencia	Entre uno y tres meses.
	Adiestramiento	Mínimo un mes.
	Habilidad mental	Mucha
	Habilidad manual	Mucha
Responsabilidad	Por supervisión	Supervisión completa de siete personas que realizan labores sencillas.
	Por errores	Mucho grado de atención y cuidado al realizar el trabajo y gran magnitud del daño
	Por manejo de maquinarias, equipos y valores	Máquinas de lavandería, equipos e insumos de oficios varios, equipo de oficina, mantelería del hotel y objetos olvidados por los huéspedes.
	Por contactos	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas.
	Por información confidencial	La información confidencial es importante y su revelación causaría daños graves.
Esfuerzo	Mental	Grado de concentración mental mediano y tiempo de aplicación del esfuerzo esporádico
	Visual	Grado de atención visual mediano y tiempo de aplicación del esfuerzo esporádico.
	Físico	Ligero
Condiciones de trabajo	Ambientales	Ruido y humedad

	Riesgos	Baja probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo y alta probabilidad de pérdida paulatina de la audición.
--	---------	---

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Fecha: 30/05/02	Nombre del cargo: Botones	Código: 010001
División: Operativa		Sección: Recepción
Nombre del cargo de quien depende: Jefe de ventas y reservas		Cargos que supervisa: Ninguno.
Resumen: atender la llegada de los huéspedes y tomar su equipaje.		
Funciones:		
1. Recibir a los huéspedes y darle la bienvenida		
2. Llevar a los huéspedes a la habitación		
3. Cargar las maletas de los pasajeros		
4. Suministrar a los pasajeros información sobre las habitaciones e información turística		
5. Elaborar comandas de minibar		
6. Registrar el control de las habitaciones en el libro.		
7. Colaborar en el montaje de eventos.		
8. Contestar el teléfono.		

Factores		Especificaciones
Conocimientos y habilidades	Educación	Bachillerato académico
	Experiencia	No se requiere
	Adiestramiento	Mínimo un mes.
	Habilidad mental	Poca
	Habilidad manual	Mucha
Responsabilidad	Por supervisión	No supervisa ningún cargo
	Por errores	Mucho grado de atención y cuidado para realizar el trabajo y pequeña magnitud del daño.
	Por manejo de maquinarias, equipos y valores	Maletas en bodega
	Por contactos	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas.

	Por información confidencial	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves
Esfuerzo	Mental	Grado de concentración mental pequeño y tiempo de aplicación del esfuerzo constante.
	Visual	Grado de atención visual mediano y tiempo de aplicación del esfuerzo esporádico.
	Físico	Mediano
Condiciones de trabajo	Ambientales	Normales
	Riesgos	Baja probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales (hernias)

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Fecha: 31/05/02	Nombre del cargo: Camarera	Código: 011001
División: Operativa	Sección: Ama de Llaves	
Nombre del cargo de quien depende: Ama de Llaves	Cargos que supervisa: Ninguno.	
Resumen: preparar y asear las habitaciones.		
Funciones:		
1. Arreglar las habitaciones		
2. Lavar los baños de las habitaciones		
3. Hacer el aseo de las habitaciones		
4. Colocar los aménites(costurero, fósforos, gorro, jabón, papel higiénico, toallas, tapetes), sábanas, fundas, cubre lechos, cobijas, y almohadas en las habitaciones		
5. Preparar el minibar(reponer lo que hayan consumido los huéspedes)		

Factores		Especificaciones
Conocimientos y habilidades	Educación	Curso de auxiliar de habitaciones
	Experiencia	Entre uno y tres meses
	Adiestramiento	Mínimo un mes.
	Habilidad mental	Poca
	Habilidad manual	Mucha
Responsabilidad	Por supervisión	No supervisa ningún cargo
	Por errores	Permanente grado de atención y cuidado para realizar el trabajo y mediana magnitud del daño.
	Por manejo de maquinarias, equipos y valores	Detergentes, desinfectantes, ambientadores, blanqueadores, utensilios de aseo, elementos del minibar.
	Por contactos	Contactos regulares con el público, con los compañeros y con el personal de otras dependencias para suministrar u obtener información.
	Por información confidencial	La información confidencial es de alguna importancia y su revelación causaría daños leves
Esfuerzo	Mental	Grado de concentración mental pequeño y tiempo de aplicación del esfuerzo intermitente.
	Visual	Grado de atención visual alto y tiempo de aplicación del esfuerzo constante.
	Físico	Ligero.
Condiciones de trabajo	Ambientales	Normales
	Riesgos	Baja probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo y alta probabilidad de ocurrencia de enfermedades profesionales (enfermedades en las articulaciones) .

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Fecha: 18/06/02	Nombre del cargo: Cheff	Código: 012001
División: Operativa		Sección: Cocina
Nombre del cargo de quien depende: Gerente General		Cargos que supervisa: Panadero y auxiliar de cocina
Resumen: preparar platos principales, elaborar el menú y velar por el buen estado de la cocina y de sus elementos.		
Funciones:		
1. Organizar los horarios de los auxiliares y el panadero		
2. Elaborar el menú		
3. Hacer pedidos de materia prima al almacén		
4. Preparar platos principales		
5. Ordenar el aseo de utensilios y maquinas de cocina		
6. Rotar la materia prima (alimentos)		
7. Velar por la presentación personal de los empleados		
8. Organizar brigadas de limpieza general		
9. Recibir alimentos en buen estado (los que entran en la cocina)		

Factores		Especificaciones
Conocimientos y habilidades	Educación	Curso de culinaria y Cheff de cocina internacional.
	Experiencia	Más de veinticuatro meses.
	Adiestramiento	Más de seis meses.
	Habilidad mental	Alta.
	Habilidad manual	Mucha.
Responsabilidad	Por supervisión	Supervisión técnica de ocho personas que realizan labores sencillas.
	Por errores	Grado de atención y cuidado para realizar el trabajo permanente y magnitud del daño grande.
	Por manejo de maquinarias, equipos y valores	Todos los elementos de la cocina.
	Por contactos	Contactos frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas.

	Por información confidencial	La información es extremadamente confidencial y su revelación causaría daños muy graves.
Esfuerzo	Mental	Grado de concentración mental alto y tiempo de aplicación del esfuerzo constante.
	Visual	Grado de atención visual mediano y tiempo de aplicación del esfuerzo esporádico.
	Físico	Ligero.
Condiciones de trabajo	Ambientales	Regulares (frío, ruido y poca ventilación)
	Riesgos	Baja probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo y baja probabilidad de ocurrencia de enfermedades profesionales.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Fecha: 26/07/02	Nombre del cargo: Gerente general	Código: 013001
División: Administrativa	Sección: Gerencia	
Nombre del cargo de quien depende: Ninguno	Cargos que supervisa: Cinco jefes de división y dieciocho cargos que dependen de los anteriores.	
Resumen: administrar el hotel y velar por su adecuado funcionamiento.		
Funciones:		
1. Velar por el correcto funcionamiento del hotel		
2. Averiguar que aconteció durante la noche en las instalaciones del hotel		
3. Observar como están las ventas y reservas del día		
4. Revisar el estado de las habitaciones		
5. Revisar la cartera de los huéspedes		
6. Revisar el pago a proveedores		
7. Supervisar a todos los jefes de división		

Factores	Especificaciones
-----------------	-------------------------

Conocimientos y habilidades	Educación	Hotelería y turismo, Administración de empresas, especialización en Mercadeo y venta de servicios turísticos.
	Experiencia	Más de veinticuatro meses.
	Adiestramiento	Más de seis meses.
	Habilidad mental	Alta.
	Habilidad manual	Mucha.
Responsabilidad	Por supervisión	Supervisión completa de cinco personas que supervisan a otros empleados y de treinta y uno personas que realizan labores sencillas.
	Por errores	Permanente grado de atención y cuidado al realizar el trabajo, grande en magnitud del daño.
	Por manejo de maquinarias, equipos y valores	Todos los activos del hotel.
	Por contactos	Frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas.
	Por información confidencial	Información extremadamente confidencial y su revelación causaría daños gravísimos.
Esfuerzo	Mental	Grado de concentración mental alto y tiempo de aplicación del esfuerzo constante.
	Visual	Grado de atención visual mediano y tiempo de aplicación del esfuerzo esporádico
	Físico	Ligero.
Condiciones de trabajo	Ambientales	Normales.
	Riesgos	Baja probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo y baja probabilidad de ocurrencia de enfermedades profesionales.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Fecha: 30/0702	Nombre del cargo: Jefe de ventas y reservas	Código: 015001
División: Administrativa		Sección: Reservas
Nombre del cargo de quien depende: Gerente general		Cargos que supervisa: Botones y recepcionistas
Resumen: Dirigir y coordinar las labores de recepción, servicios de los huéspedes y los eventos.		
Funciones:		
1. Participar en la selección y entrenamiento del personal de recepción.		
2. Elaborar los horarios del personal de recepción.		
3. Mantener comunicación y relación permanente con las demás áreas del hotel.		
4. Resolver los problemas e inquietudes de los huéspedes.		
5. Informar al personal de recepción sobre los requerimientos y necesidades de los huéspedes.		
6. Responder oportunamente a las comunicaciones enviadas por clientes del hotel (cartas, fax, e-mail, teléfono, etc.)		
7. Mantener el récord de reservas por llegadas y efectuar los cambios que se deriven de ellas (tener la información de reservas a la mano)		
8. Revisar el límite de crédito de los huéspedes		
9. Ofrecer planes, tarifas y atenciones especiales.		
10. Visitar empresas para promocionar ventas y mantener a los clientes.		

Factores		Especificaciones
Conocimientos y habilidades	Educación	Traducción y turismo.
	Experiencia	Más de 12 meses y hasta 18 meses.
	Adiestramiento	Más de 3 meses y hasta 6 meses.
	Habilidad mental	Alta.
	Habilidad manual	Mucha.
Responsabilidad	Por supervisión	Supervisión completa de siete personas que realizan labores sencillas.
	Por errores	Permanente grado de atención y cuidado al realizar el trabajo, grande en magnitud del daño.
	Por manejo de maquinarias, equipos y valores	Computador, fax, útiles de oficina.
	Por contactos	Frecuentes con el público, con el personal de la organización y con entidades externas.

	Por información confidencial	No maneja información confidencial.
Esfuerzo	Mental	Grado de concentración mental alto y tiempo de aplicación del esfuerzo intermitente.
	Visual	Grado de atención visual alto y tiempo de aplicación del esfuerzo constante.
	Físico	Ligero.
Condiciones de trabajo	Ambientales	Normales (Ruido)
	Riesgos	Baja probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo y baja probabilidad de ocurrencia de enfermedades profesionales.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS		
Fecha: 07/06/02	Nombre del cargo: Mesero	Código: 019001
División: Operativa	Sección: Restaurante	
Nombre del cargo de quien depende: Gerente general	Cargos que supervisa: Ninguno	
Resumen: atender a los clientes que llegan al restaurante y a los huéspedes en las habitaciones.		
Funciones:		
1. Atender los desayunos.		
2. Hacer inventario de bebidas.		
3. Atender los eventos (refrigerios, bebidas, almuerzos, cenas etc.)		
4. Mantener el bar aseado, las mesas montadas y todo organizado.		
5. Recoger la losa de las habitaciones.		

	ctores	Especificaciones
Conocimientos y habilidades	Educación	Curso de ingles básico. Curso de atención mesa y bar.
	Experiencia	Más de 6 meses y hasta 12 meses.

	Adiestramiento	Hasta un mes.
	Habilidad mental	Mediana.
	Habilidad manual	Mucha.
Responsabilidad	Por supervisión	No supervisa ningún cargo.
	Por errores	Permanente grado de atención y cuidado al realizar el trabajo, mediano en magnitud del daño.
	Por manejo de maquinarias, equipos y valores	Computador, equipo de sonido, Cervezas, gaseosas, agua, licores, sillas, mesas, y decoraciones.
	Por contactos	Frecuentes con el público, con el personal de la misma dependencia, con el de otras dependencias y con entidades externas.
	Por información confidencial	No maneja información confidencial.
Esfuerzo	Mental	Grado de concentración mental alto y tiempo de aplicación del esfuerzo constante.
	Visual	Grado de atención visual alto y tiempo de aplicación del esfuerzo constante.
	Físico	Ligero.
Condiciones de trabajo	Ambientales	Normales
	Riesgos	Baja probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo y mediana probabilidad de ocurrencia de enfermedades profesionales.

3. PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR EL MANUAL DE EVALUACIÓN DE CARGOS

A continuación se presentará el desarrollo del Método de Puntos por Factor, la elección de los cargos típicos, la elección, la definición, la ponderación y la gradación,

de los factores de evaluación, la definición y asignación de puntos a los grados, y finalmente el manual de evaluación de cargos con sus puntajes con su respectiva evaluación y categorización.

3.1 ELECCIÓN DE CARGOS TÍPICOS.

Para elegir los cargos típicos se estratifica la población de cargos del Hotel Barlovento S.A. de acuerdo al nivel de complejidad, luego de cada estrato se toman los cargos que son más representativos, así:

Cuadro 1. Estratos de la población de cargos

Cargos de baja complejidad	Cargos de mediana complejidad	Cargos de mayor complejidad
Auxiliar de cocina	Auditor nocturno	Jefe de compras y costos
Botones	Almacenista	Ama de llaves
Camarera	Auxiliar de mantenimiento	Gerente general
Mesero	Cheff	Jefe de mantenimiento
Oficios varios	Recepcionista	Jefe de ventas y reservas
Mensajero	Secretaria	Jefe de personal y de contabilidad
Panadero		Auxiliar contable
Oficial de seguridad		
Telefonista		

Cuadro 2. Grupo de cargos típicos o representativos del Hotel Barlovento S.A.

Cargos Típicos del Hotel Barlovento S.A.	
Auxiliar de cocina	Ama de llaves
Botones	Gerente general
Camarera	Jefe de personal y de contabilidad
Oficios varios	Mesero

Auxiliar de mantenimiento	Jefe de ventas y reservas
Recepcionista	Auxiliar contable
Cheff	Almacenista

3.2 ELECCIÓN DE LOS FACTORES DE EVALUACIÓN

Para la elección de los factores de evaluación se tuvo en cuenta que midieran características sustanciales y representativas de los cargos, también que midieran una característica común a todos los cargos de evaluación, que la intensidad del factor que requiriera cada cargo en evaluación difiriera de uno a otro y por último que factores diferentes no condujeran a evaluar la misma característica de los cargos. Con base a lo anterior se seleccionaron del grupo del cuadro 3 los siguientes: educación, experiencia, habilidad mental, habilidad manual, responsabilidad por supervisión, responsabilidad por contactos con el público, responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores, esfuerzo visual, y condiciones ambientales.

Cuadro 3. Clasificación de los factores

Número	Grupo de factores	Factores
1	Conocimientos	Educación. Experiencia. Adiestramiento.
2	Esfuerzos	Físico. Mental. Visual.
3	Habilidades	Físico. Mental. Visual.

4	Responsabilidades	Por supervisión. Por contactos con el público. Por maquinarias, equipos y valores. Por errores. Por datos confidenciales.
5	Condiciones ambientales	Iluminación. Calor. Frío. Humedad. Ruido. Polvo. Ventilación. Olores. Electricidad. Suciedad.

3.3 DEFINICIÓN DE FACTORES

Una vez seleccionados los factores se procede a la definición de los mismos.

- 3.3.1 Educación: preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.**
- 3.3.2 Experiencia: cantidad mínima de tiempo de desempeño eficaz de tarea que permite inferir el dominio del puesto de trabajo.**
- 3.3.3 Habilidad mental: factor que se refiere al grado de aptitud intelectual mostrado a través de iniciativa, análisis, agilidad mental, síntesis, creatividad, comprensión mecánica y juicio independiente.**
- 3.3.4 Habilidad manual: factor que mide la facilidad, velocidad, coordinación y exactitud, para la realización de una determinada cantidad y calidad de labor en el cargo.**

- 3.3.5 Responsabilidad por supervisión: **factor que incluye la capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de los subordinados.**
- 3.3.6 Responsabilidad por contactos con el público: **factor que toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o el público en general.**
- 3.3.7 Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores: **es aquella que está determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.**
- 3.3.8 Esfuerzo visual: **intensidad visual requerida para desempeñar la labor que determina el cargo, como vigilancia de elementos en movimiento, instrumentos, etc.**
- 3.3.9 Condiciones ambientales: **factor que mide los factores de riesgo que posee el puesto de trabajo, así como los accidentes y enfermedades profesionales que le puedan ocasionar al ocupante.**

3.4 GRADACIÓN DE FACTORES Y DEFINICIÓN DE GRADOS.

Debido a las características que mide un factor difieren de un cargo a otro, es necesario establecer niveles de factores o niveles de medición con el propósito de que todos los cargos queden comprendidos en el factor aunque en diferentes niveles. A esto se le llama gradación de factores.

El grado I será el de menor intensidad y el grado III será el de máxima intensidad.

Cuadro 4. Asignación de grados a los factores

Grados Factores	I	II	III
Educación	Bachillerato y estudios específicos	Carrera técnica y tecnológica	Carrera universitaria y especialización

Experiencia	Hasta un año	Hasta dos años	Más de dos años
Habilidad mental	Poca	Mediana	Mucha
Habilidad manual	Poca	Mediana	Mucha
Responsabilidad por supervisión	Poca o ninguna	Mediana	Mucha
Responsabilidad por contactos con el público	Poca	Mediana	Mucha
Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores	Poca	Mediana	Mucha
Esfuerzo visual	Pequeño	Mediano	Alto
Condiciones ambientales	Normales	Regulares	Malas

3.5 PONDERACIÓN DE FACTORES

El peso o fuerza con que cada factor en la determinación del contenido del puesto se expresa en términos porcentuales; a esto se le llama Ponderación de factores. Para realizar esta ponderación primero se debe asignar el grado a cada factor, esto se encuentra en la Cuadro 4

Cuadro 5. Selección de grados para los cargos típicos

Factores Cargos	Educación			Experiencia			Habilidad Mental			Habilidad Manual			Responsabilidad por supervisión			Responsabilidad por contactos con el público			Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores			Esfuerzo visual			Condiciones ambientales		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Auxiliar de cocina	X			X				X			X		X			X					X		X			X	
Botones	X			X			X				X	X						X		X			X		X		
Camarera	X			X			X				X	X					X			X				X		X	
Oficios varios	X			X			X				X	X					X			X				X		X	
Auxiliar de mantenimiento		X			X			X			X	X					X				X	X					X
Recepcionista		X		X				X			X	X						X		X				X	X	X	
Cheff		X			X			X			X			X			X				X		X				X
Ama de llaves			X	X				X			X				X			X			X		X		X	X	
Gerente general			X		X			X			X				X			X			X		X		X	X	

3.5.1 Ponderación intrínseca o propias del factor

Es la ponderación interna del factor, equivale a su desviación estándar:

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{n}}$$

Donde:

n = numero total de cargos típicos.

σ_x = desviación estándar del factor.

x = grados del factor.

\bar{x} = media real del factor.

f = cargos típicos que requieren el grado del factor.

$$\bar{x} = \frac{\sum fx}{n}$$

Donde:

x = grado del factor.

f = cargos típicos que requieren el grado del factor x.

n = numero total de cargos típicos

Se procede a hallar el valor de medias reales y las desviaciones estándar para cada factor. Este cálculo es igual para cada uno de los factores. Se calcula para el factor educación y de igual forma se procede para los factores restantes, colocando los resultados en el cuadro 6

EDUCACIÓN:

$$\bar{X} = (5*1+5*2+4*3)/14 = 1.93$$

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{5*(1-1.93)^2 + 5*(2-1.93)^2 + 4*(3-1.93)^2}{14}} = 0.799$$

La ponderación intrínseca es equivalente a la desviación estándar calculada

Cuadro 6. Ponderaciones de los factores

FACTORES	PONDERACIÓN INTRÍNSECA	PONDERACIÓN OPTIMA
Educación	0.799	1.252
Experiencia	0.732	1.366
Habilidad mental	0.742	1.347
Habilidad manual	0.258	3.883
Responsabilidad por supervisión	0.811	1.233
Responsabilidad por contactos con el público	0.627	1.595
Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores	0.700	1.429
Esfuerzo visual	0.700	1.429
Condiciones ambientales	0.479	2.087

La ponderación óptima que se muestra en tabla anterior resulta de invertir la ponderación intrínseca ($1/\sigma_x$) Para el factor educación sería:

$\sigma_x = 0.799$, la ponderación óptima será $1/0.799 = 1.252$. de la misma manera se procede a calcular las ponderaciones óptimas de los factores restantes.

3.5.2 Ponderación estimada

Es la propuesta por el comité de evaluación de cargos de acuerdo a la importancia que esta tiene para los factores de los diferentes cargos.

El método seleccionado por el comité evaluador fue el método de jerarquización de factores por ser un método sencillo y práctico a la hora de efectuar los cargos. Dicho método consiste en hacer un cuadro de doble entrada para ubicar los cargos típicos en las columnas y los factores en las filas. Se procede así:

Se jerarquizan por columnas los factores respecto al cargo, determinando cual factor es más importante para el cargo en particular. Aquel factor que sea más importante para el cargo lleva el mayor número en la jerarquía y en la serie numérica. Para cada cargo en particular se busca el factor que le sigue en importancia y se le asigna el número siguiente de la serie en orden descendente y así sucesivamente.

Una vez jerarquizados horizontalmente los factores respecto a cada cargo se suman los resultados obtenidos para cada factor y esa suma se ubica en la columna sumatoria de x a el total se calcula el valor medio y el resultado se ubica en la columna \bar{X} . Véase cuadro 7.

Para el factor educación se suman así:

$$8+3+6+4+8+7+8+9+7+9+4+8+9+8 = 98. \text{ Entonces } \sum x = 98.$$

Como son catorce los cargos típicos, la sumatoria anterior se divide por el número de cargos típicos.

$$\bar{X} = 98/14 = 7$$

Lo mismo se hace con cada uno de los factores restantes. En la columna \bar{X} se ha obtenido la importancia media del factor educación para todos los cargos típicos.

Cuadro 7. Método de jerarquización para ponderar factores

CARGOS TÍPICOS FACTORES	A	B	C	O	A	R	C	A	G	J	M	J	A	A	$\sum X$	\bar{X}	%
	U X . N C O S C I N A	O T O N R E S R A I O S	A M A R R I O S	F U X E F P F L N E R N C E A M C T I O N I S T A	U X C E F L N E R N C E A M C T I O N I S T A	H E F P F L N E R N C E A M C T I O N I S T A	R E F E P E R N C E A M C T I O N I S T A	C E A R F S V X M A C E N I T A B L E	A R F E P E R N C E A M C T I O N I S T A	J E P E R N C E A M C T I O N I S T A	M E P E R N C E A M C T I O N I S T A	J E P E R N C E A M C T I O N I S T A	A U L X M A C E N I T A B L E	A U L X M A C E N I T A B L E			
Educación	8	3	6	4	8	7	8	9	7	9	4	8	9	8	98	7	15.56
Experiencia	9	2	5	3	6	3	9	5	9	8	5	5	5	4	78	5,57	12.38
Habilidad mental	4	5	4	5	5	4	7	8	5	7	6	7	8	6	81	5,59	12.86
Habilidad manual	7	9	8	8	9	6	4	4	3	3	9	4	7	7	88	6,29	13.97
Responsabilidad por supervisión	1	1	1	1	1	1	5	7	6	6	1	6	6	1	44	3,14	6.98
Responsabilidad por contactos con el público	2	8	3	2	2	8	1	3	4	5	7	9	3	2	59	4,21	9.37
Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores	6	7	9	9	7	9	6	6	8	1	8	3	1	9	89	6,36	14.13
Esfuerzo visual	5	6	7	7	3	5	2	2	2	4	3	2	4	3	55	3,93	8.73

Condiciones ambientales	3	4	2	6	4	2	3	1	1	2	2	1	2	5	38	2,71	6.03	
															$\sum \bar{X} = 45$		100	

Para estimar la ponderación se establece la proporción entre cada parcial de la columna \bar{X} y el total de la misma, para el factor educación sería:

Porcentaje = $7/45 = 15.56\%$. Esta cantidad aparece en la columna porcentaje (%), que corresponde a la ponderación final. Esta columna quiere decir que para este grupo de cargos típicos el factor educación tiene una importancia relativa del 15.56%, el factor experiencia tiene una importancia relativa del 12.38%, el factor habilidad mental tiene una importancia relativa del 12.86%, el factor habilidad manual tiene una importancia relativa del 13.97%, el factor responsabilidad por supervisión tiene una importancia relativa del 6.98%, el factor responsabilidad por contactos con el público tiene una importancia relativa del 9.37%, el factor responsabilidad por el manejo de maquinaria, equipos y valores tiene una importancia relativa del 14.13%, el factor esfuerzo visual tiene una importancia relativa del 8.73 y el factor condiciones ambientales tiene una importancia relativa del 6.03%.

Este método hace una jerarquización vertical y unas operaciones horizontales para lograr la ponderación final. Es un método práctico y fácil de entender. Es otra manera de determinar el valor relativo de los factores, para no hacerlo por tanteo.

3.5.3 Ponderación combinada

Como se desean resultados más precisos se le aplica a los factores esta ponderación que resulta de multiplicar la ponderación óptima por la ponderación estimada. La ponderación combinada en porcentaje resulta de dividir la ponderación combinada de cada factor entre el total de la columna de la ponderación combinada. Véase cuadro 8.

Cuadro 8. Ponderaciones de factores

Factores	Ponderación óptima	Ponderación estimada	Ponderación combinada (PC)	PC en %
Educación	1.25	15.56	19.44	11.00
Experiencia	1.37	12.38	16.96	9.60
Habilidad mental	1.35	12.86	17.36	9.82
Habilidad manual	3.88	13.97	54.20	30.67
Responsabilidad por supervisión	1.23	6.98	8.59	4.86
Responsabilidad por contactos	1.59	9.37	14.89	8.43
Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores	1.43	14.13	20.20	11.43
Esfuerzo visual	1.43	8.73	12.48	7.06
Condiciones ambientales	2.09	6.03	12.61	7.13
$\sum PC = 176.73$				100

3.5.4 Ponderación real

El peso para que un factor influya en la evaluación de cargos lo da la ponderación real. Ese peso es el resultado del peso intrínseco y de la serie de pesos que se le hayan asignado a través de las ponderaciones óptima y estimada. La ponderación real es el resultado de multiplicar la ponderación intrínseca por la ponderación combinada. Esto se muestra en el cuadro 9, además se observa que la ponderación real es igual a la estimada.

Cuadro 9. Ponderaciones de factores

Factores	Ponderación intrínseca	Ponderación combinada (PC)	Ponderación real	Ponderación estimada
Educación	0.80	19.44	15.56	15.56
Experiencia	0.73	16.96	12.38	12.38
Habilidad mental	0.74	17.36	12.86	12.86
Habilidad manual	0.26	54.20	13.97	13.97
Responsabilidad por supervisión	0.81	8.59	6.98	6.98
Responsabilidad por contactos	0.63	14.89	9.37	9.37
Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores	0.70	20.20	14.13	14.13
Esfuerzo visual	0.70	12.48	8.73	8.73
Condiciones ambientales	0.48	12.61	6.03	6.03

Ahora una vez calculadas todas las ponderaciones se presentan en el siguiente resumen de ponderaciones del cuadro 10, donde:

PI = Ponderación Intrínseca.

PO = Ponderación Óptima.

PE = Ponderación Estimada.

PC = Ponderación Combinada.

PR = Ponderación Real.

Cuadro 10. Resumen de las ponderaciones

Factores	PI	PO	PE	PR	PC	%PC
Educación	0.80	1.25	15.56	15.56	19.44	11.00
Experiencia	0.73	1.37	12.38	12.38	16.96	9.60
Habilidad mental	0.74	1.35	12.86	12.86	17.36	9.82
Habilidad manual	0.26	3.88	13.97	13.97	54.20	30.67
Responsabilidad por supervisión	0.81	1.23	6.98	6.98	8.59	4.86
Responsabilidad por contactos	0.63	1.59	9.37	9.37	14.89	8.43
Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores	0.70	1.43	14.13	14.13	20.20	11.43
Esfuerzo visual	0.70	1.43	8.73	8.73	12.48	7.06
Condiciones ambientales	0.48	2.09	6.03	6.03	12.61	7.13
					$\sum PC = 176.73$	100

3.6 ASIGNACIÓN DE PUNTOS(PROCEDIMIENTO)

3.6.1 Determinación de una escala de puntos base.

Como escala de puntos se tomó una base de 1000 puntos para tener un alto grado de precisión al hacer la evaluación de cargos ya que a más puntos mayor precisión.

3.6.2 Asignación de puntos a los factores seleccionados.

A cada factor le corresponde una fracción de puntos de la escala según la importancia del factor calculada en la ponderación combinada en porcentaje, así:

$$Pf = Pe * I$$

Donde:

Pf = puntos del factor.

Pe = puntos de escala.

I = importancia relativa del factor o ponderación.

En consecuencia para el factor educación sería:

$$Pf = 1000 * 0.11 = 110 \text{ puntos.}$$

Se toma 0.11 porque la importancia relativa calculada para este factor en la ponderación combinada en porcentaje fue del 0.11 y 1000 porque los puntos de la escala seleccionada son 1000. Para los demás factores de igual manera se toma su importancia relativa calculada en la ponderación combinada en porcentaje y la base de 1000. Estos valores se muestran en el cuadro 11.

Cuadro 11. Asignación de puntos a los factores

Factores	Puntos
Educación	110.02
Experiencia	95.97
Habilidad mental	98.21
Habilidad manual	306.66
Responsabilidad por supervisión	48.61
Responsabilidad por contactos	84.25
Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores	114.31
Esfuerzo visual	70.64
Condiciones ambientales	71.33
TOTAL	1000

3.6.3 Asignación de puntos a los grados seleccionados.

No es suficiente haber calculado los puntos de los factores; por lo tanto hay que asignarle puntos a los grados de los factores. La asignación de puntos a los grados de todos los factores se hará en progresión aritmética porque la diferencia entre los grados es casi constante; por ejemplo para el caso del factor habilidad manual la diferencia en intensidad entre los grados I y II (baja y media) es similar a la diferencia entre los grados II y III (media y alta) lo mismo ocurre con los demás factores. Luego entonces:

$$R_a = \sqrt{\frac{Pf - 10\%Pf}{n-1}}$$

Donde,

R_a = progresión aritmética

Pf = puntos del factor

10%Pf = 10% de los puntos del factor

n = total de grados del factor.

Para el factor educación sería, remplazando en la fórmula:

$$R_a = \frac{110.02 - 11.00}{3 - 1} = 49.51$$

Se asume que al grado I le corresponden 11.00 puntos, por ser el 10% del total de los puntos, al grado II le corresponden 11.00 puntos más 49.51, teniendo este grado 60.51 puntos, al grado III le corresponden 60.51 puntos más 49.51, teniendo este grado 110.02 puntos. De igual forma se procede con los factores restantes para obtener los puntos de los respectivos grados. Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro 12.

Cuadro 12. Asignación de puntos a los grados

Factores	Grados (puntos)		
	I	II	III
Educación	11.00	60.51	110.02
Experiencia	9.60	52.79	95.97

Habilidad mental	9.82	54.01	98.21
Habilidad manual	30.67	168.67	306.66
Responsabilidad por supervisión	4.86	26.73	48.61
Responsabilidad por contactos	8.43	46.34	84.25
Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores	11.43	62.87	114.31
Esfuerzo visual	7.06	38.85	70.64
Condiciones ambientales	7.13	39.23	71.33

3.7 MANUAL DE EVALUACIÓN DE CARGOS CON SUS PUNTAJES.

Una vez desarrollado los pasos anteriores se toma la siguiente información: Definición de los factores, definición de los grados del factor, puntos del factor y puntos de los cargos. El manual queda ilustrado en los siguientes cuadros:

Cuadro 13. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Educación		
Definición. Preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Bachillerato y estudios específicos	11.00
II	Carrera técnica y tecnológica	60.51
III	Carrera universitaria y	110.02

	especialización	
--	------------------------	--

Cuadro 14. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Experiencia		
Definición. Cantidad mínima de tiempo de desempeño eficaz de tarea que permite inferir el dominio del puesto de trabajo.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Hasta un año	9.60
II	Hasta dos años	52.79
III	Más de dos años	95.97

Cuadro 15. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Habilidad mental		
Definición. Factor que se refiere al grado de aptitud intelectual mostrado a través de iniciativa, análisis, agilidad mental, síntesis, creatividad, comprensión mecánica y juicio independiente.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Poca	9.82
II	Mediana	54.01
III	Mucha	98.21

Cuadro 16. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Habilidad manual		
Definición. Factor que mide la facilidad, velocidad, coordinación y exactitud, para la realización de una determinada cantidad y calidad de labor en el cargo.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Poca	30.67
II	Mediana	168.67

III	Mucha	306.66
------------	--------------	---------------

Cuadro 17. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Responsabilidad por supervisión		
Definición. Factor que incluye la capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de los subordinados.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Poca o ninguna	4.86
II	Mediana	26.73
III	Mucha	48.61

Cuadro 18. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Responsabilidad por contactos con el público		
Definición. Factor que toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o el público en general.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Poca	8.43
II	Mediana	46.34
III	Mucha	84.25

Cuadro 19. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos y valores		
Definición. Es aquella que está determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Poca	11.43

II	Mediana	62.87
III	Mucha	114.31

Cuadro 20. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Esfuerzo visual		
Definición. Intensidad visual requerida para desempeñar la labor que determina el cargo, como vigilancia de elementos en movimiento, instrumentos, etc.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Pequeño	7.06
II	Mediano	38.85
III	Alto	70.64

Cuadro 21. Definición de factores y grados con sus respectivos puntos

Condiciones ambientales		
Definición. Factor que mide los factores de riesgo que posee el puesto de trabajo, así como los accidentes y enfermedades profesionales que le puedan ocasionar al ocupante.		
Grados	Definición del grado	Puntos del grado
I	Normales	7.13
II	Regulares	39.23
III	Malas	71.33

3.8 ANÁLISIS DE LA CORRELACIÓN

Este instrumento estadístico se calcula para conocer cual es la relación que existe entre dos factores. Esta prueba se realiza con el fin de saber si hay errores en el manual de evaluación de cargos. Para saber el número de correlaciones, se aplica la siguiente fórmula:

$$N_c = \frac{n(n-1)}{2}$$

donde:

N_c = número de correlaciones

n = número de factores por correlacionar.

Para este caso n es igual a nueve factores. Reemplazando en la fórmula se tiene:

$$N_c = \frac{9(9-1)}{2} = \mathbf{36}$$

El resultado indica que entre los nueve factores hay que hacer los cálculos de 36 correlaciones. Para saber cuales son las correlaciones que deben hacerse hay que observar los factores que quedan por encima de la diagonal del cuadro 22.

Cuadro 22. Factores a correlacionar

FACTORES	Educación	Experiencia	Habilidad Mental	Habilidad Manual	Responsabilidad por supervisión	Responsabilidad por contactos con	Responsabilidad por maquinarias	Esfuerzo visual	Condiciones ambientales
Educación									
Experiencia									
Habilidad Mental									
Habilidad Manual									
Responsabilidad por supervisión									
Responsabilidad por contactos									
Responsabilidad por									
Esfuerzo visual									
Condiciones ambientales									

El cálculo del coeficiente de correlación se hace con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{\mu}{\sigma_x \sigma_y}$$

μ = covarianza

σ_x = desviación estándar del factor x

σ_y = desviación estándar del factor y

La covarianza, necesaria para encontrar el coeficiente de la correlación se calcula así:

$$\mu = \frac{\sum f_{xy}}{n} - \bar{X}_r \bar{Y}_r$$

donde:

\bar{X}_r = media real del factor x

\bar{Y}_r = media real del factor y

n = número de cargos típicos

Para calcular la covarianza se tiene que determinar el factor x de las filas del cuadro anterior y el factor y del mismo, luego se compara cada grado del factor x con cada grado del factor y para contar los cargos típicos que requieren de los grados comparados. Por ejemplo, el factor educación sería el factor x y el factor experiencia sería el factor y. Luego se comparan cada uno de los grados del factor educación con cada uno de los grados del factor experiencia y se cuentan los cargos que contengan los mismos grados comparados, y ese resultado se coloca en la columna f del cuadro 23, en la columna Fxy del cuadro se escribe el producto de las columnas f, factor X y factor Y. El mismo procedimiento que se realizó con los factores educación y experiencia se emplea con los demás factores a comparar, los resultados se muestran en los siguientes cuadros:

Cuadro 23. Correlación de factores 1

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Educación	Experiencia	
5	1	1	5
0	1	2	0
0	1	3	0
3	2	1	6
1	2	2	4
1	2	3	6
1	3	1	3
2	3	2	12
1	3	3	9
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 45$

Cuadro 24. Correlación de factores 2

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Educación	Esfuerzo mental	
3	1	1	3
2	1	2	4
0	1	3	0
0	2	1	0
4	2	2	16
1	2	3	6
0	3	1	0
0	3	2	0
4	3	3	36
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 65$

Cuadro 25. Correlación de factores 3

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Educación	Habilidad manual	
0	1	1	0
1	1	2	2
4	1	3	12
0	2	1	0
0	2	2	0

5	2	3	30
0	3	1	0
0	3	2	0
4	3	3	36
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 80$

Cuadro 26. Correlación de factores 4

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Educación	Responsabilidad por supervisión	
5	1	1	5
0	1	2	0
0	1	3	0
3	2	1	6
2	2	2	8
0	2	3	0
0	3	1	0
1	3	2	6
3	3	3	27
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 52$

Cuadro 27. Correlación de factores 5

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Educación	Responsabilidad por contactos	
1	1	1	1
2	1	2	4
2	1	3	6
0	2	1	0
3	2	2	12
2	2	3	12
0	3	1	0
0	3	2	0
4	3	3	36
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 71$

Cuadro 28. Correlación de factores 6

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Educación	Responsabilidad por maquinaria, equipos y valores	
0	1	1	0
4	1	2	8
1	1	3	3
1	2	1	2
1	2	2	4
3	2	3	18
1	3	1	3
1	3	2	6
2	3	3	18
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 62$

Cuadro 29. Correlación de factores 7

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Educación	Esfuerzo visual	
0	1	1	0
3	1	2	6
2	1	3	6
2	2	1	4
1	2	2	4
2	2	3	12
0	3	1	0
2	3	2	12
2	3	3	18
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 62$

Cuadro 30. Correlación de factores 8

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Educación	Condiciones ambientales	
2	1	1	2
3	1	2	6

0	1	3	0
3	2	1	6
2	2	2	8
0	2	3	0
4	3	1	12
0	3	2	0
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 34$

Cuadro 31. Correlación de factores 9

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Experiencia	Habilidad mental	
3	1	1	3
5	1	2	10
1	1	3	3
0	2	1	0
1	2	2	4
2	2	3	12
0	3	1	0
0	3	2	0
2	3	3	18
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 50$

Cuadro 32. Correlación de factores 10

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Experiencia	Habilidad manual	
0	1	1	0
1	1	2	2
8	1	3	24
0	2	1	0
0	2	2	0
3	2	3	18
0	3	1	0
0	3	2	0
2	3	3	18
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 62$

Cuadro 33. Correlación de factores 11

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Experiencia	Supervisión	
7	1	1	7
1	1	2	2
1	1	3	3
1	2	1	2
1	2	2	4
1	2	3	6
0	3	1	0
1	3	2	6
1	3	3	9
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 39$

Cuadro 34. Correlación de factores 12

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Experiencia	Contactos	
1	1	1	1
3	1	2	6
5	1	3	15
0	2	1	0
1	2	2	4
2	2	3	12
0	3	1	0
1	3	2	6
1	3	3	9
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 53$

Cuadro 35. Correlación de factores 13

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Experiencia	Maquinarias	
1	1	1	1
5	1	2	10
3	1	3	9
1	2	1	2
1	2	2	4
1	2	3	6

0	3	1	0
0	3	2	0
2	3	3	18
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 50$

Cuadro 36. Correlación de factores 14

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Experiencia	Visual	
1	1	1	1
4	1	2	8
4	1	3	12
1	2	1	2
0	2	2	0
2	2	3	12
0	3	1	0
2	3	2	12
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 47$

Cuadro 37. Correlación de factores 15

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Experiencia	Ambiente	
6	1	1	6
3	1	2	6
0	1	3	0
2	2	1	4
1	2	2	4
0	2	3	0
1	3	1	3
1	3	2	6
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 29$

Cuadro 38. Correlación de factores 16

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Mental	Manual	
0	1	1	0
0	1	2	0

3	1	3	9
0	2	1	0
1	2	2	4
5	2	3	30
0	3	1	0
0	3	2	0
5	3	3	45
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 88$

Cuadro 39. Correlación de factores 17

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Mental	Supervisión	
3	1	1	3
0	1	2	0
0	1	3	0
5	2	1	10
1	2	2	4
0	2	3	0
0	3	1	0
2	3	2	12
3	3	3	27
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 56$

Cuadro 40. Correlación de factores 18

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Mental	contactos	
0	1	1	0
2	1	2	4
1	1	3	3
1	2	1	2
2	2	2	8
3	2	3	18
0	3	1	0
1	3	2	6
4	3	3	36
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 77$

Cuadro 41. Correlación de factores 19

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Mental	Maquinaria	
0	1	1	0
3	1	2	6
0	1	3	0
1	2	1	2
2	2	2	8
3	2	3	18
1	3	1	3
1	3	2	6
3	3	3	27
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 70$

Cuadro 42. Correlación de factores 20

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Mental	Visual	
0	1	1	0
1	1	2	2
2	1	3	6
2	2	1	4
2	2	2	8
2	2	3	12
0	3	1	0
3	3	2	18
2	3	3	18
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 68$

Cuadro 43. Correlación de factores 21

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Mental	Ambiente	
1	1	1	1
2	1	2	4
0	1	3	0
4	2	1	8
2	2	2	8
0	2	3	0

4	3	1	12
1	3	2	6
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 39$

Cuadro 44. Correlación de factores 22

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Manual	Supervisión	
0	1	1	0
0	1	2	0
0	1	3	0
1	2	1	2
0	2	2	0
0	2	3	0
7	3	1	21
3	3	2	18
3	3	3	27
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 68$

Cuadro 45. Correlación de factores 23

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Manual	Contactos	
0	1	1	0
0	1	2	0
0	1	3	0
1	2	1	2
0	2	2	0
0	2	3	0
0	3	1	0
5	3	2	30
8	3	3	72
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 104$

Cuadro 46. Correlación de factores 24

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Manual	Maquinaria	
0	1	1	0
0	1	2	0

0	1	3	0
0	2	1	0
0	2	2	0
1	2	3	6
2	3	1	6
6	3	2	36
5	3	3	45
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 93$

Cuadro 47. Correlación de factores 25

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Manual	Visual	
0	1	1	0
0	1	2	0
0	1	3	0
0	2	1	0
1	2	2	4
0	2	3	0
2	3	1	6
5	3	2	30
6	3	3	54
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 94$

Cuadro 48. Correlación de factores 26

f	Factor X	Factor Y	Fxy
	Manual	Ambiental	
0	1	1	0
0	1	2	0
0	1	3	0
0	2	1	0
1	2	2	4
0	2	3	0
9	3	1	27
4	3	2	24
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 55$

Cuadro 49. Correlación de factores 27

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Supervisión	Contactos	
1	1	1	1
4	1	2	8
3	1	3	9
0	2	1	0
1	2	2	4
2	2	3	12
0	3	1	0
0	3	2	0
3	3	3	27
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 61$

Cuadro 50. Correlación de factores 28

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Supervisión	Maquinaria	
0	1	1	0
5	1	2	10
3	1	3	9
1	2	1	2
1	2	2	4
1	2	3	6
1	3	1	3
0	3	2	0
2	3	3	18
$\sum f = 14$			$\sum f \text{ xy} = 52$

Cuadro 51. Correlación de factores 29

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Supervisión	Visual	
2	1	1	2
3	1	2	6
3	1	3	9
0	2	1	0
1	2	2	4
2	2	3	12
0	3	1	0
2	3	2	12

1	3	3	9
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 54$

Cuadro 52. Correlación de factores 30

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Supervisión	Ambiental	
4	1	1	4
4	1	2	8
0	1	3	0
2	2	1	4
1	2	2	4
0	2	3	0
3	3	1	9
0	3	2	0
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 29$

Cuadro 53. Correlación de factores 31

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Contactos	Maquinaria	
0	1	1	0
0	1	2	0
1	1	3	3
0	2	1	0
2	2	2	8
3	2	3	18
2	3	1	6
4	3	2	24
2	3	3	18
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 77$

Cuadro 54. Correlación de factores 32

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Contactos	Visual	
0	1	1	0

1	1	2	2
0	1	3	0
2	2	1	4
1	2	2	4
2	2	3	12
0	3	1	0
4	3	2	24
4	3	3	36
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 82$

Cuadro 55. Correlación de factores 33

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Contactos	Ambiente	
0	1	1	0
1	1	2	2
0	1	3	0
1	2	1	2
4	2	2	16
0	2	3	0
8	3	1	24
0	3	2	0
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 44$

Cuadro 56. Correlación de factores 34

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Maquinaria	Visual	
0	1	1	0
0	1	2	0
2	1	3	6
0	2	1	0
2	2	2	8
4	2	3	24
2	3	1	6
4	3	2	24
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 68$

Cuadro 57. Correlación de factores 35

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Maquinaria	Ambiental	
2	1	1	2
0	1	2	0
0	1	3	0
4	2	1	8
2	2	2	8
0	2	3	0
3	3	1	9
3	3	2	18
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 45$

Cuadro 58. Correlación de factores 36

f	Factor X	Factor Y	F _{xy}
	Visual	Ambiental	
1	1	1	1
1	1	2	2
0	1	3	0
4	2	1	8
2	2	2	8
0	2	3	0
4	3	1	12
2	3	2	12
0	3	3	0
$\sum f = 14$			$\sum f_{xy} = 43$

Los cálculos de las medias reales y de las desviaciones estándar de los factores son los mismos provenientes de la ponderación intrínseca. Como ya se calcularon las correlaciones de los factores, se procede a calcular las covarianzas y el coeficiente de correlación de los mismos, con las fórmulas presentadas, así:

Factor educación con el factor experiencia:

$$\mu = \frac{\sum f_{xy}}{n} - \bar{X}_r \bar{Y}_r$$

$$\mu = \frac{45}{14} - (1.93)(1.50) = 0.32$$

$$\epsilon = \frac{\mu}{\sigma_x \sigma_y}$$

$$\epsilon = \frac{0.32}{(0.79 * 0.73)} = 0.55$$

El valor de coeficiente de correlación estadísticamente está comprendido entre +1 y -1 por lo tanto el valor de 0.55 es aceptable. De la misma forma como se hizo con los factores educación y experiencia se procede con los factores restantes, mostrando los resultados en el cuadro 58, siendo aceptables todos los resultados para la prueba de correlación del manual, ya que estadísticamente los valores obtenidos del cuadro 59 están comprendidos en el rango de -1 hasta +1.

3.9 EVALUACIÓN DE CARGOS.

Para realizar la evaluación de cargos se elabora un cuadro en la que las filas corresponden a los cargos típicos seleccionados y las columnas corresponden a los factores con sus respectivos grados. Esta tabla toma información del manual de cargos en lo relacionado con los puntos para poder hallar así el total de puntos que le corresponden a cada cargo típico. Véase cuadro 60.

Cuadro 60. Evaluación de cargos

CARGOS	FACTORES																										
	Educación			Experiencia			Hab. Mental			Hab. Manual			Resp. por supervisión			Resp. por contactos con el público			Resp. por manejo de maq. Eq. y valores			Esfuerzo visual			Cond. ambientales		
	I	II	III	I	II	II I	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III
Aux. de cocina	11.0			9.6				54			168.7		4.9			8.4					114.3			38.9			39.2
Botones	11.0			9.6			9.8				306.7		4.9					84.3			62.9			38.9	7.1		
Camarera	11.0						9.8				306.7		4.9			46.3					62.9			70.6			39.2
Oficios varios	11.0			9.6			9.8				306.7		4.9			46.3					62.9			70.6			39.2
Aux. de mantenimiento		60.5			52.8			54			306.7		4.9			46.3					114.3	7.1					39.2
Recepcionista		60.5		9.6				54			306.7		4.9					84.3			62.9			70.6	7.1		
Cheff		60.5				95.9		98			306.7			26.7		46.3					114.3			38.9			39.2
Ama de llaves			110.0	9.6				98			306.7				48.6			84.3			114.3			38.9		7.1	
Gerente general						95.9		98			306.7				48.6			84.3			114.3			38.9		7.1	
Jefe de personal y de contabilidad			110.0		52.8			98			306.7				48.6			84.3	11.4					70.6	7.1		
Mesero	11.0			9.6				54			306.7		4.9					84.3			62.9			38.9		7.1	
Jefe de ventas y reservas			110.0		52.8			98			306.7			26.7				84.3			62.9			70.6	7.1		
Aux. contable		60.5		9.6				54			306.7			26.7				84.3	11.4					70.6	7.1		

Almacenista		60.5		9.6				54				306.7	4.9				46.3				114.3	7.1			7.1		
--------------------	--	-------------	--	------------	--	--	--	-----------	--	--	--	--------------	------------	--	--	--	-------------	--	--	--	--------------	------------	--	--	------------	--	--

Una vez realizada la evaluación de los cargos se procede a ordenarlos en forma ascendente para pasar a la categorización de los cargos.

Cuadro 61. Organización de los cargos en forma ascendente de acuerdo a sus puntos

PUNTOS	CARGOS
448.96	Auxiliar de cocina
535.04	Botones
561.02	Camarera
561.02	Oficios varios
579.23	Mesero
610.48	Almacenista
630.96	Auxiliar contable
660.53	Recepcionista
685.78	Auxiliar de mantenimiento
789.75	Jefe de personal y de contabilidad
817.64	Ama de llaves
819.31	Jefe de ventas y reservas
904.01	Gerente general
911.06	Cheff

3.10 CATEGORIZACIÓN DE CARGOS.

Como ya se tienen los cargos ordenados de menor a mayor, se procede a categorizarlos por puntajes parecidos así:

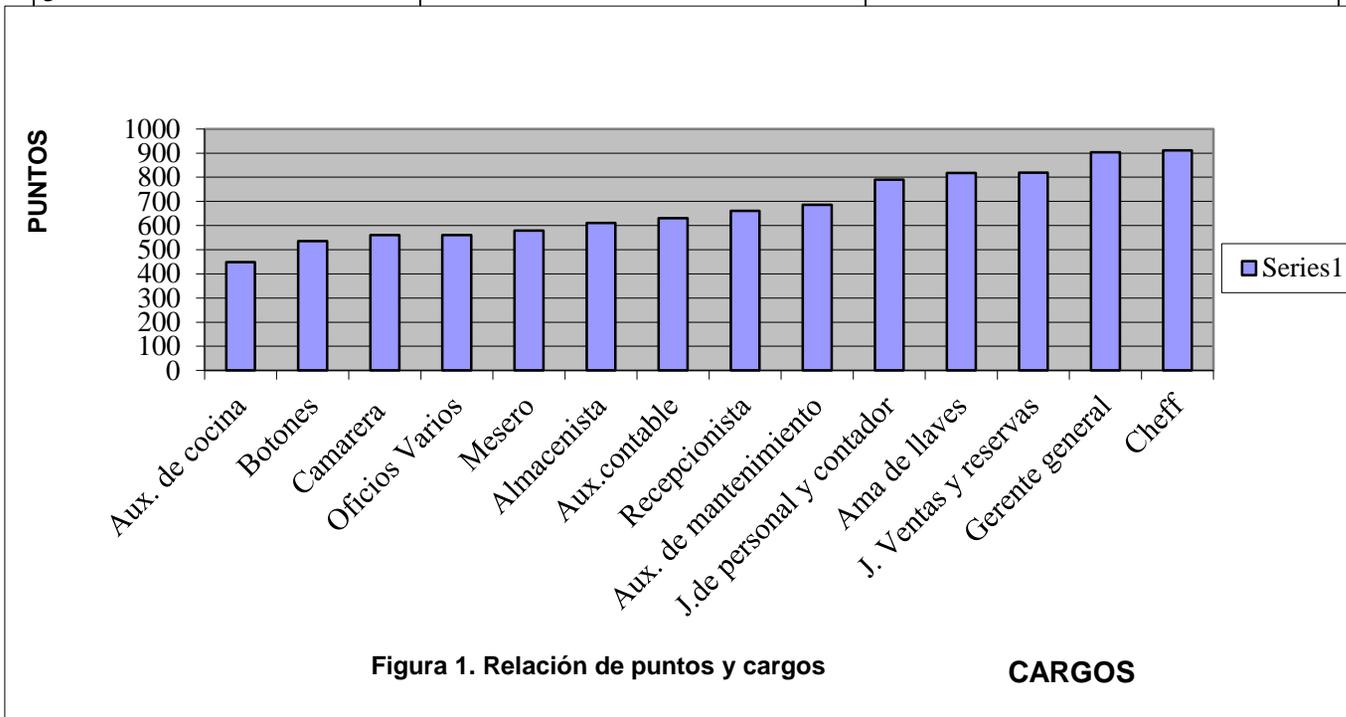
Categoría 1: cargos desde 448.96 hasta 561.02 puntos.

Categoría 2: cargos desde 579.23 hasta 660.53 puntos.

Categoría 3: cargos desde 685.78 hasta 819.31 puntos.

Categoría 4: cargos desde 904.01 hasta 911.06 puntos.

Cuadro 62 CATEGORIZACIÓN		
CATEGORÍA	CARGOS	PUNTOS
1	Auxiliar de cocina	448.96
	Botones	535.04
	Camarera	561.02
	Oficios varios	561.02
2	Mesero	579.23
	Almacenista	610.48
	Auxiliar contable	630.96
	Recepcionista	660.53
3	Auxiliar de mantenimiento	685.78
	Jefe de personal y de contabilidad	789.75



4. ESTIMACIÓN SALARIAL.

A continuación se presentarán los salarios básicos de los cargos típicos del hotel Barlovento, su gráfico de dispersión y la línea de tendencia, para la consecución de esta información se hizo a través del formulario de análisis de cargos; también se presentarán los salarios básicos de la competencia, su gráfico de dispersión, línea de tendencia y la comparación de esta con la del hotel Barlovento; la información de los salarios básicos de la competencia fue solicitada directamente a los hoteles cuatro estrellas Capilla del Mar, Costa del Sol, Las Velas, y Bahía. Después se mostrará la línea de tendencia ajustada del hotel Barlovento y finalmente el cálculo de las líneas de tendencia límite superior e inferior que componen la estructura definitiva.

4.1 CONOCIMIENTO DE LOS SALARIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA.

Este es el primer paso en el desarrollo de la estructura salarial que consiste en hacer el listado de los salarios de todos los empleados en cada cargo.

Cuadro 63. Salarios del hotel Barlovento S.A.

CARGOS	SALARIOS	CARGOS	SALARIOS
CHEFF		OFICIOS VARIOS	
Uriel Tejedor	\$ 780.000	Liliana Bonfante	\$ 309.000
		Adela Rojas	\$ 309.000
AMA DE LLAVES		Nelson Cardales	\$ 309.000
Melisa Delgado	\$ 627.000	Selvio Chacón	\$ 309.000
AUXILIAR CONTABLE		CAMARERA	

Luis Jaraba	\$ 400.000	Libia Camargo	\$ 315.000
		Ana Barrios	\$ 315.000
ALMACENISTA			
Juan Narváez	\$ 380.000	MESERO	
		Luis Lozano	\$ 357.000
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO		Alicia Matorel	\$ 315.000
Libardo Guardo	\$ 460.000	Edwin Torres	\$ 315.000
RECEPCIONISTA		BOTONES	
Karen Arcia	\$ 335.000	Ezequiel Correa	\$ 315.000
Claudia Sánchez	\$ 335.000	Fermín Correa	\$ 315.000
		Jhon Román	\$ 315.000
AUXILIAR DE COCINA		GERENTE GENERAL	
Anerys Hernandez	\$ 309.000	Miryam Mercado	\$ 1.500.000
Mary Reyes	\$ 315.000		
JEFE DE VENTAS Y RESERVAS		JEFE DE PERSONAL Y CONTABILIDAD	
Rocío Ruiz	\$ 865.000	Juan Carlos Pico	\$ 1.300.000

Luego se procede a calcular la mediana para cada cargo.

Cuadro 64. Medianas de los salarios básicos

Cargo	Medianas
Auxiliar de cocina	\$ 312.000
Botones	\$ 315.000
Camarera	\$ 315.000
Oficios varios	\$ 309.000
Mesero	\$ 315.000

Almacenista	\$ 380.000
Auxiliar contable	\$ 400.000
Recepcionista	\$ 335.000
Auxiliar de mantenimiento	\$ 460.000
Jefe de personal y de contabilidad	\$ 1.300.000
Ama de llaves	\$ 627.000
Jefe de ventas y reservas	\$ 865.000
Gerente general	\$ 1.500.000
Cheff	\$ 780.000

Con la información del Cuadro 64 se realiza el resumen de la evaluación de los cargos con base a los salarios medianos de los mismos. Ver Cuadro 65. Cuadro 65.

Evaluación de los cargos con base a los salarios básicos

Categorías	Cargos	Puntos (X)	Salario básico mediana (Y)	X*Y	X ²
1	Auxiliar de cocina	448,96	\$ 312.000,00	140.075.520,00	201.565,08
	Botones	535,04	\$ 315.000,00	168.537.600,00	286.267,80
	Camarera	561,02	\$ 315.000,00	176.721.300,00	314.743,44
	Oficios varios	561,02	\$ 309.000,00	173.355.180,00	314.743,44
2	Mesero	579,23	\$ 315.000,00	182.457.450,00	335.507,39
	Almacenista	610,48	\$ 380.000,00	231.982.400,00	372.685,83
	Auxiliar contable	630,96	\$ 400.000,00	252.384.000,00	398.110,52
	Recepcionista	660,53	\$ 335.000,00	221.277.550,00	436.299,88
3	Auxiliar de mantenimient o	685,78	\$ 460.000,00	315.458.800,00	470.294,21

	Jefe de contabilidad	789,75	\$ 1.300.000,00	1.026.675.000,00	623.705,06
	Ama de llaves	817,64	\$ 627.000,00	512.660.280,00	668.535,17
	Jefe de ventas y reservas	819,31	\$ 865.000,00	708.703.150,00	671.268,88
4	Gerente general	904,01	\$ 1.500.000,00	1.356.015.000,00	817.234,08
	Cheff	911,06	\$ 780.000,00	710.626.800,00	830.030,32
Total		9.514,79	\$ 8.213.000,00	6.176.930.030,00	6.740.991,11

A continuación se calculan los valores de las variables a y b para elaborar el diagrama de dispersión y determinar la nube de puntos, puesto que se tienen calculados los valores (X*Y) y (X^2) en el Cuadro 65, además con el fin de encontrar la línea de tendencia a través de la fórmula:

$$Y = a + bx$$

Donde,

Y = datos de las variables dependientes (salarios)

X = datos de las variables independientes (puntos de cada cargo)

a = corte de la línea de tendencia con el eje y

b = pendiente de la línea.

Los valores de a y b se calculan por las ecuaciones:

$$\sum y = na + b \sum x \quad \text{ecuación 1}$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2 \quad \text{ecuación 2}$$

Donde n = número total de cargos típicos.

Remplazando los valores en las ecuaciones 1 y 2 se tiene un sistema que se resuelve por igualación:

$$8.213.000,00 = 14 a + 9.514,79 b$$

$$6.176.930.030,00 = 9.514,79 a + 6.740.991,11 b$$

$$(8.213.000,00 - 9.514,79 b)/14 = (6.176.930.030,00 - 6.740.991,11 b)/ 9.514,79$$

$$b = 2168,31$$

$$a = - 887001,14$$

Como resultado de remplazar los valores de a y b, se tiene la ecuación de línea de tendencia:

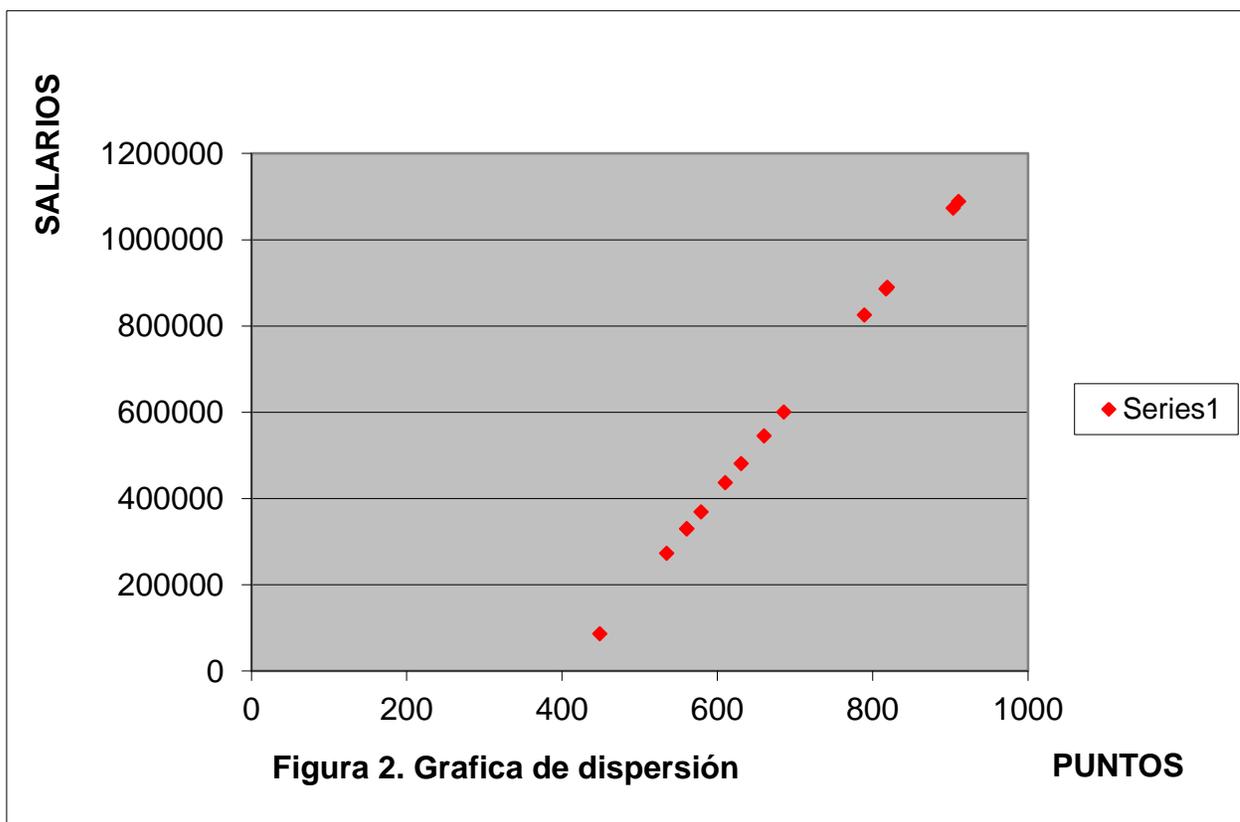
$$Y = - 887001,14 + 2168,31 (X)$$

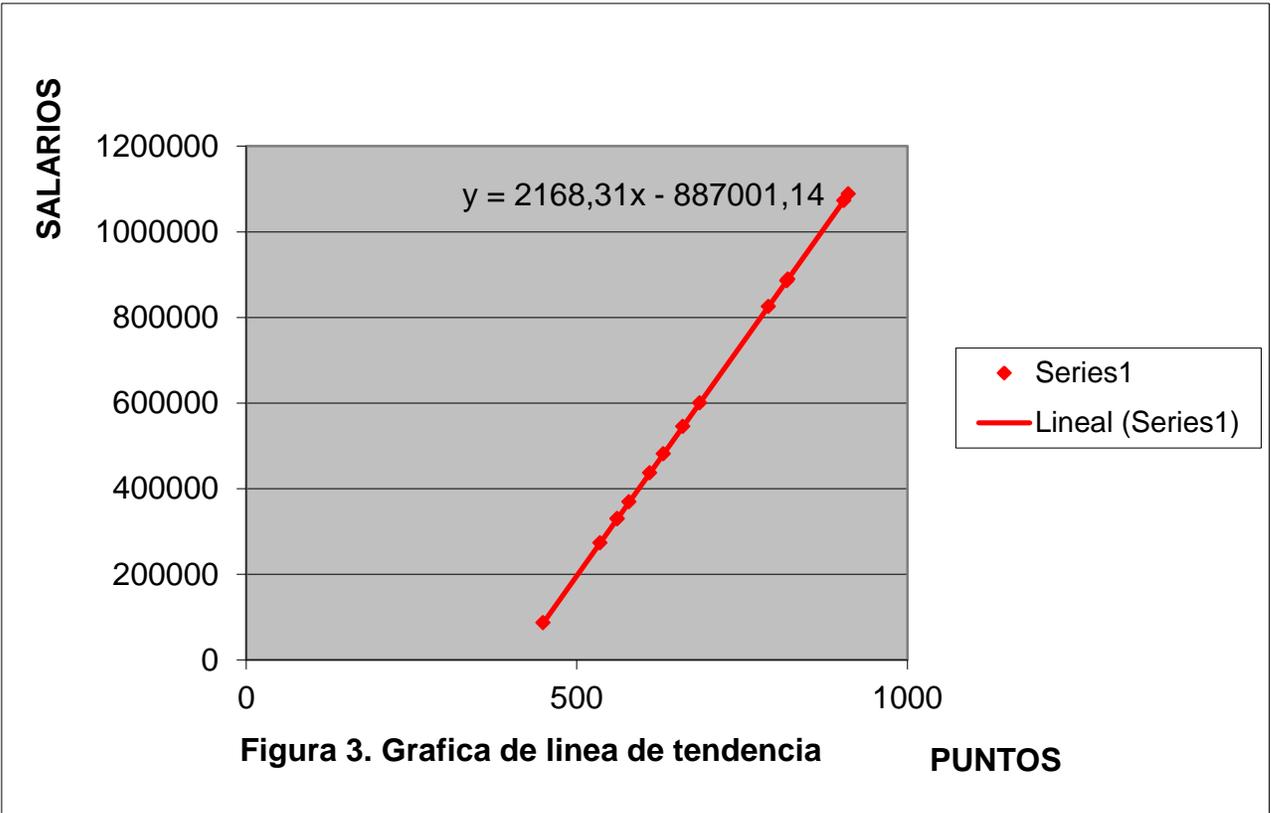
Al sustituir los puntos de los cargos típicos en la ecuación anterior, se obtienen los valores de Y en el Cuadro 66.

Cuadro 66. Relación de puntos y salarios

X (Puntos)	Y(Salarios)
448,96	\$ 86483,32
535,04	\$ 273131,44
561,02	\$ 329464,14
561,02	\$ 329464,14
579,23	\$ 368949,06
610,48	\$ 436708,75
630,96	\$ 481115,74

660,53	\$ 545232,66
685,78	\$ 599982,49
789,75	\$ 825421,68
817,64	\$ 885895,85
819,31	\$ 889516,93
904,01	\$ 1073172,78
911,06	\$ 1088459,37





4.2 CONOCIMIENTO DE LOS SALARIOS BÁSICOS DE LA COMPETENCIA.

Cuadro 67. Salarios básicos de la competencia

Cargo	Hotel Capilla del Mar	Hotel las Velas	Hotel Costa del Sol	Hotel Bahía
Aux. cocina 1	\$ 573.091	\$ 333.080	\$ 350.000	\$ 309.000
Aux. cocina 2	\$ 573.091	\$ 333.080	\$ 350.000	\$ 309.000
Aux. cocina 3	\$ 573.091		\$ 350.000	\$ 309.000
Aux. cocina 4	\$ 573.091		\$ 350.000	
Aux. cocina 5	\$ 573.091		\$ 350.000	
Aux. cocina 6	\$ 573.091			
Aux. cocina 7	\$ 543.739			
Aux. cocina 8	\$ 543.739			
Botones 1	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 400.000	\$ 309.000
Botones 2	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 400.000	\$ 309.000
Botones 3	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 400.000	\$ 309.000
Botones 4	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 400.000	
Botones 5	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 400.000	
Camarera 1	\$ 467.774	\$ 342.070	\$ 400.000	\$ 309.000
Camarera 2	\$ 467.774	\$ 342.070	\$ 400.000	\$ 309.000
Camarera 3	\$ 467.774	\$ 342.070	\$ 400.000	\$ 309.000
Camarera 4	\$ 467.774	\$ 342.070	\$ 400.000	\$ 309.000
Camarera 5	\$ 467.774	\$ 342.070	\$ 400.000	\$ 309.000
Camarera 6	\$ 467.774		\$ 400.000	
Camarera 7	\$ 467.774		\$ 400.000	
Camarera 8	\$ 467.774		\$ 400.000	
Camarera 9	\$ 467.774		\$ 400.000	
Camarera 10	\$ 467.774		\$ 400.000	
Camarera 11	\$ 467.774		\$ 400.000	
Oficios varios 1	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 350.000	\$ 309.000
Oficios varios 2	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 350.000	\$ 309.000
Oficios varios 3	\$ 467.774		\$ 350.000	

Oficios varios 4	\$ 467.774			
Oficios varios 5	\$ 467.774			
Mesero 1			\$ 350.000	
Mesero 2	\$ 467.774		\$ 350.000	
Mesero 3	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 350.000	\$ 309.000
Mesero 4	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 350.000	\$ 309.000
Mesero 5	\$ 467.774	\$ 333.080	\$ 350.000	
Mesero 6	\$ 467.774		\$ 350.000	
Mesero 7	\$ 467.774		\$ 350.000	
Mesero 8	\$ 467.774		\$ 350.000	
Mesero 9	\$ 467.774		\$ 350.000	
Mesero 10	\$ 467.774		\$ 350.000	
Mesero 11	\$ 467.774		\$ 350.000	
Mesero 12	\$ 467.774		\$ 350.000	
Almacenista	\$ 573.091	\$ 550.000	\$ 560.000	\$ 309.000
Aux. contable 1	\$ 653.365	\$ 572.000	\$ 600.000	\$ 450.000
Aux. contable 2	\$ 653.365			
Recepcionista 1	\$ 657.526	\$ 450.000	\$ 400.000	\$ 360.000
Recepcionista 2	\$ 657.526	\$ 450.000	\$ 400.000	\$ 360.000
Recepcionista 3	\$ 657.526		\$ 400.000	
Recepcionista 4	\$ 657.526		\$ 400.000	
Recepcionista 5	\$ 657.526		\$ 400.000	
Recepcionista 6	\$ 657.526		\$ 400.000	
Recepcionista 7			\$ 400.000	
Recepcionista 8			\$ 400.000	
Aux. Manto. 1	\$ 588.111	\$ 351.200	\$ 450.000	\$ 309.000
Aux. Manto. 2	\$ 588.111	\$ 351.200	\$ 450.000	\$ 309.000
Aux. Manto. 3	\$ 467.774			

Jefe contabilidad	\$ 884.369	\$ 986.000	\$ 1.000.000	\$ 1.110.000
Ama de llaves	\$ 743.637	\$ 433.200	\$ 600.000	\$ 480.000
Jefe ventas y reservas	\$ 819.947	\$ 655.200	\$ 1.200.000	\$ 1.000.000
Gerente general	\$ 5.000.000	\$ 4.500.000	\$ 4.000.000	\$ 3.500.000
Cheff 1	\$ 838.626	\$ 485.000	\$ 450.000	\$ 360.000
Cheff 2		\$ 485.000	\$ 450.000	

Se determina el salario básico mediano para cada empresa, y luego se calcula el salario básico mediano total de todas las empresas ver cuadro 68.

Cuadro 68. Salarios Básicos Medianos

Cargo	Salarios Básicos Medianos				
	Hotel Las Velas	Hotel Capilla	Hotel Costa del Sol	Hotel Bahía	Mediana
Aux. cocina	\$ 333.080	\$ 573.091	\$ 350.000	\$ 309.000	\$ 341.540
Botones	\$ 333.080	\$ 467.774	\$ 400.000	\$ 309.000	\$ 366.540
Camarera	\$ 342.070	\$ 467.774	\$ 400.000	\$ 309.000	\$ 371.035
Oficios varios	\$ 333.080	\$ 467.774	\$ 350.000	\$ 309.000	\$ 341.540
Mesero	\$ 333.080	\$ 467.774	\$ 350.000	\$ 309.000	\$ 341.540
Almacenista	\$ 550.000	\$ 573.091	\$ 560.000	\$ 309.000	\$ 555.000
Aux. contable	\$ 572.000	\$ 653.365	\$ 600.000	\$ 450.000	\$ 586.000
Recepcionista	\$ 450.000	\$ 657.526	\$ 400.000	\$ 360.000	\$ 425.000
Aux. manto	\$ 351.200	\$ 588.111	\$ 450.000	\$ 309.000	\$ 400.600
Jefe contabilidad	\$ 986.000	\$ 884.369	\$ 1.000.000	\$ 1.110.000	\$ 993.000
Ama de	\$ 433.200	\$ 743.637	\$ 600.000	\$ 480.000	\$ 540.000

Ilaves					
Jefe de ventas y reservas	\$ 655.200	\$ 819.947	\$ 1.200.000	\$ 1.000.000	\$ 909.974
Gerente general	\$ 4.500.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 3.500.000	\$ 4.250.000
Cheff	\$ 485.000	\$ 838.626	\$ 450.000	\$ 360.000	\$ 467.500

Luego se muestra en el cuadro 69 el resumen de la evaluación de los salarios básicos medianos de la competencia.

Cuadro 69. Resumen de la evaluación de los salarios básicos medianos de la competencia

Categorías	Cargos	Puntos (X)	Salario básico mediana (Y)	X*Y	X^2
1	Aux. cocina	448,96	\$ 341.540	153.337.798,40	201.565,08
	Botones	535,04	\$ 366.540	196.113.561,60	286.267,80
	Camarera	561,02	\$ 371.035	208.158.055,70	314.743,44
	Oficios varios	561,02	\$ 341.540	191.610.770,80	314.743,44

2	Mesero	579,23	\$ 341.540	197.830.214,20	335.507,39
	Almacenista	610,48	\$ 555.000	338.816.400,00	372.685,83
	Aux. contable	630,96	\$ 586.000	369.742.560,00	398.110,52
	Recepcionista	660,53	\$ 425.000	280.725.250,00	436.299,88
3	Aux. manto	685,78	\$ 400.600	274.723.468,00	470.294,21
	Jefe de contabilidad	789,75	\$ 993.000	784.221.750,00	623.705,06
	Ama de llaves	817,64	\$ 540.000	441.525.600,00	668.535,17
	Jefe de ventas y reservas	819,31	\$ 909.974	745.550.797,94	671.268,88
4	Gerente general	904,01	\$ 4.250.000	3.842.042.500,00	817.234,08
	Cheff	911,06	\$ 467.500	425.920.550,00	830.030,32
Total		9.514,79	10.889.269	8.450.319.276,64	6.740.991,11

A continuación se calculan los valores de las variables a y b para elaborar el diagrama de dispersión para la competencia y determinar la nube de puntos, puesto que se tienen calculados los valores (X*Y) y (X^2) en el Cuadro 68, además con el fin de encontrar la línea de tendencia a través de la fórmula:

$$Y = a + bx$$

Donde,

Y = datos de las variables dependientes (salarios)

X = datos de las variables independientes (puntos de cada cargo)

a = corte de la línea de tendencia con el eje y

b = pendiente de la línea.

Los valores de a y b se calculan por las ecuaciones:

$$\sum y = na + b \sum x \quad \text{ecuación 1}$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2 \quad \text{ecuación 2}$$

Donde n = número total de cargos típicos.

Remplazando los valores en las ecuaciones 1 y 2 se tiene un sistema que se resuelve por igualación:

$$10.889.269 = 14 a + 9.514,79 b$$

$$8.450.319.276,64 = 9.514,79 a + 6.740.991,11 b$$

$$(10.889.269 - 9.514,79 b)/14 = (8.450.319.276,64 - 6.740.991,11 b)/ 9.514,79$$

$$b = 3.824,28$$

$$a = - 1.821.283,14$$

Como resultado de remplazar los valores de a y b, se tiene la ecuación de línea de tendencia:

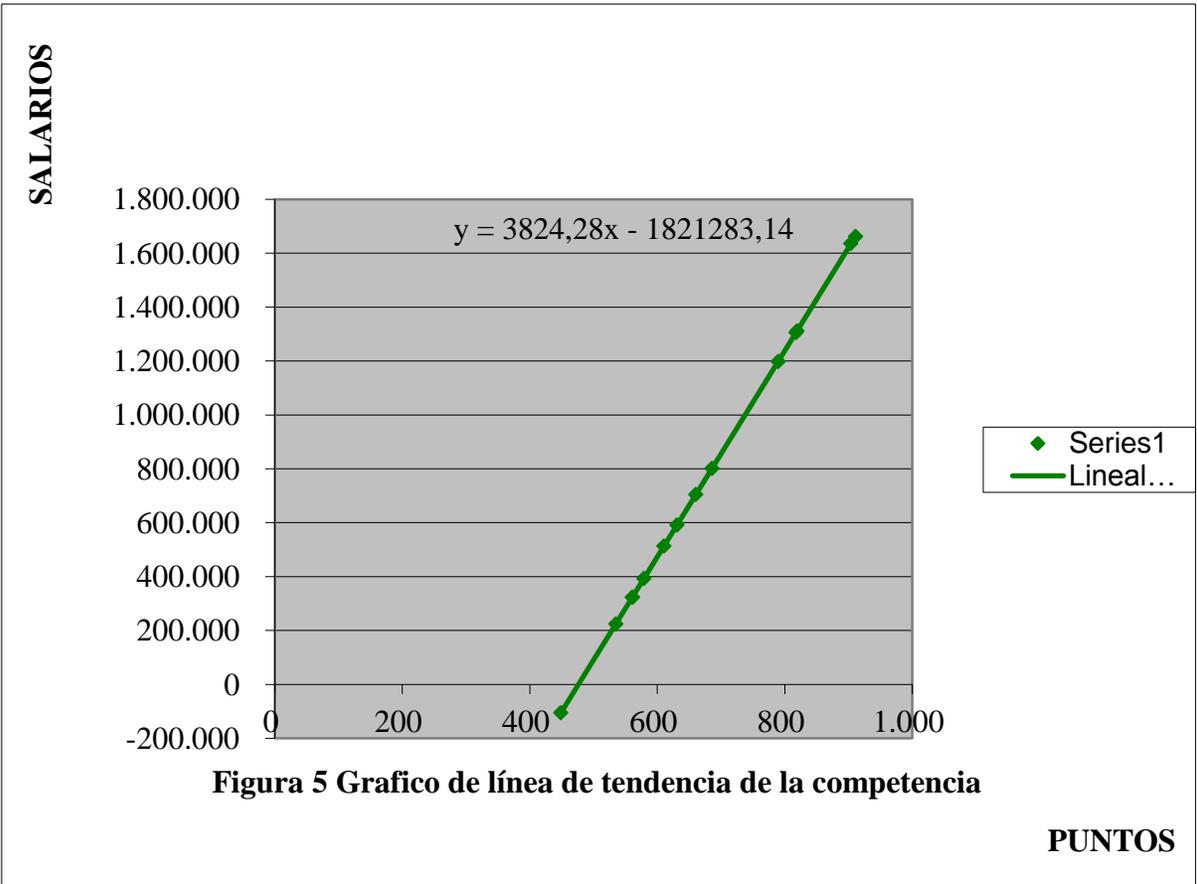
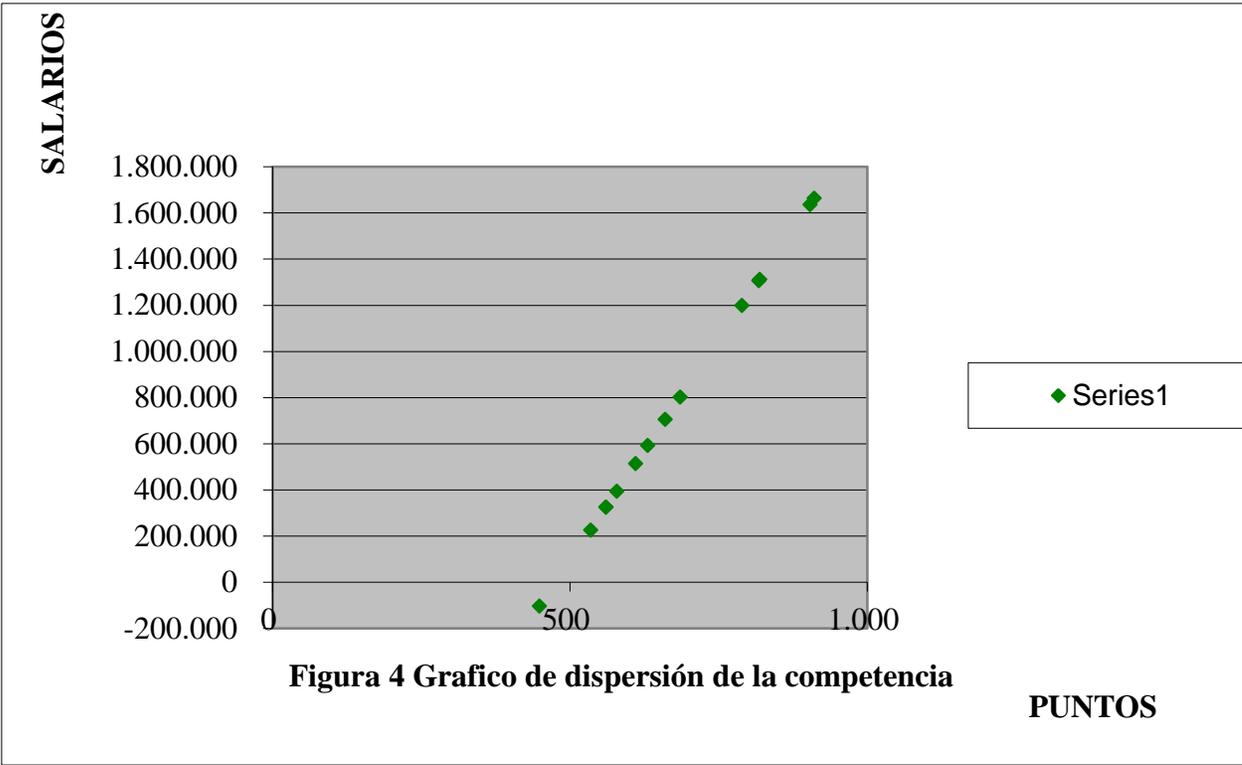
$$Y = - 1.821.283,14 + 3.824,28 (X)$$

Al sustituir los puntos de los cargos típicos en la ecuación anterior, se obtienen los valores de Y en el cuadro 70.

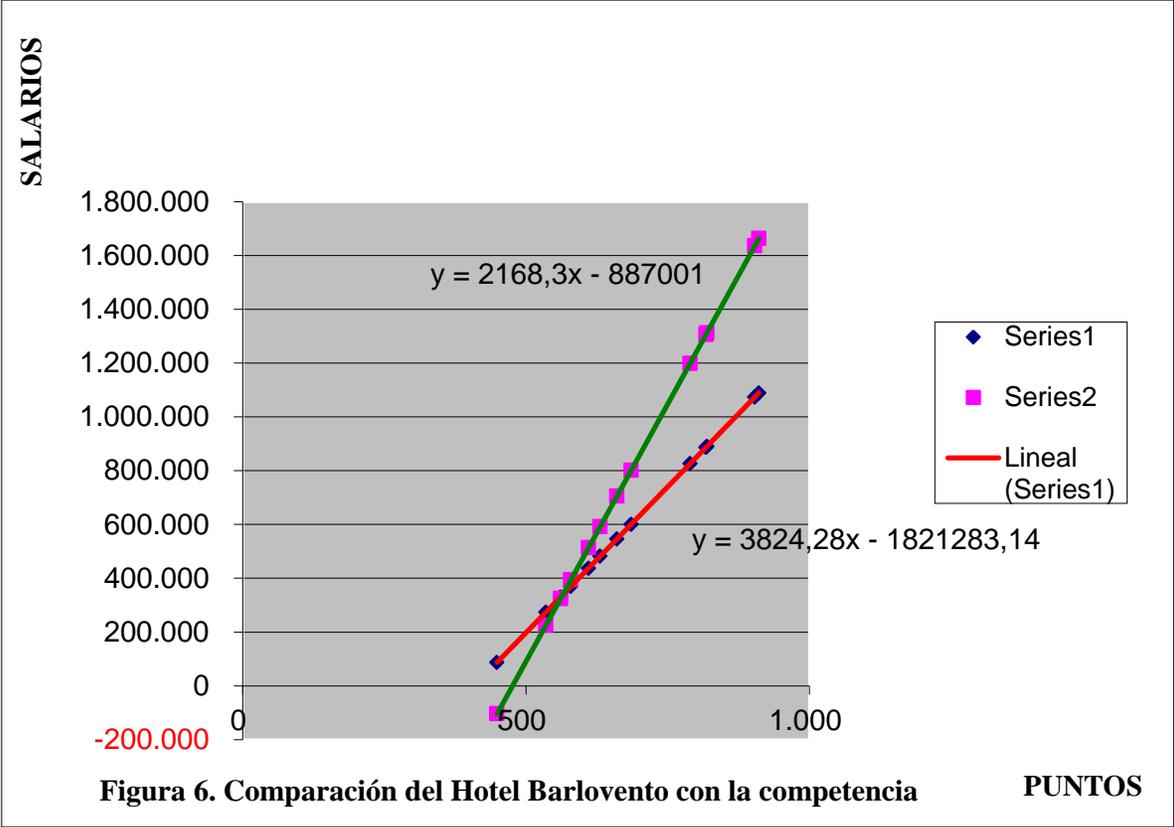
Cuadro 70. Relación de puntos y salarios de la competencia

X (Puntos)	Y (Salarios)
448,96	-104.333,83
535,04	224.860,30
561,02	324.215,12
561,02	324.215,12
579,23	393.855,29
610,48	513.364,08
630,96	591.685,36
660,53	704.769,35
685,78	801.332,45
789,75	1.198.942,97
817,64	1.305.602,18
819,31	1.311.988,73
904,01	1.635.905,35
911,06	1.662.866,53

El gráfico de dispersión y de línea de tendencia se muestran a continuación:



A continuación se compara la línea de tendencia del Hotel Barlovento con la línea de tendencia de la competencia.



La comparación entre las líneas de tendencia de los salarios básicos muestra que los salarios del Hotel Barlovento, en general están por debajo de los salarios de la competencia, como se observa en la gráfica esto es preocupante por que la competencia representa una verdadera amenaza para la empresa, porque fácilmente

los trabajadores podrían abandonar el hotel e irse a trabajar con la competencia; para evitar que se presente esta situación, se debe optar por implantar una política salarial que consiste en tomar la distribución de los salarios de la competencia, la tasa de crecimiento de esta distribución es correcta, el corte de esas empresas con el eje Y es correcto , y las características de la empresa permiten administrar los salarios conforme a esa línea de tendencia, debe utilizarse la ecuación de salario básico de las empresas de la competencia como línea de mejor ajuste y fundamento de la estructura salarial. Lo anterior traerá al Hotel Barlovento beneficios porque así la competencia no representaría una amenaza y sus trabajadores estarán mejor recompensados.

4.3 DETERMINACIÓN DE LA LÍNEA DE TENDENCIA AJUSTADA.

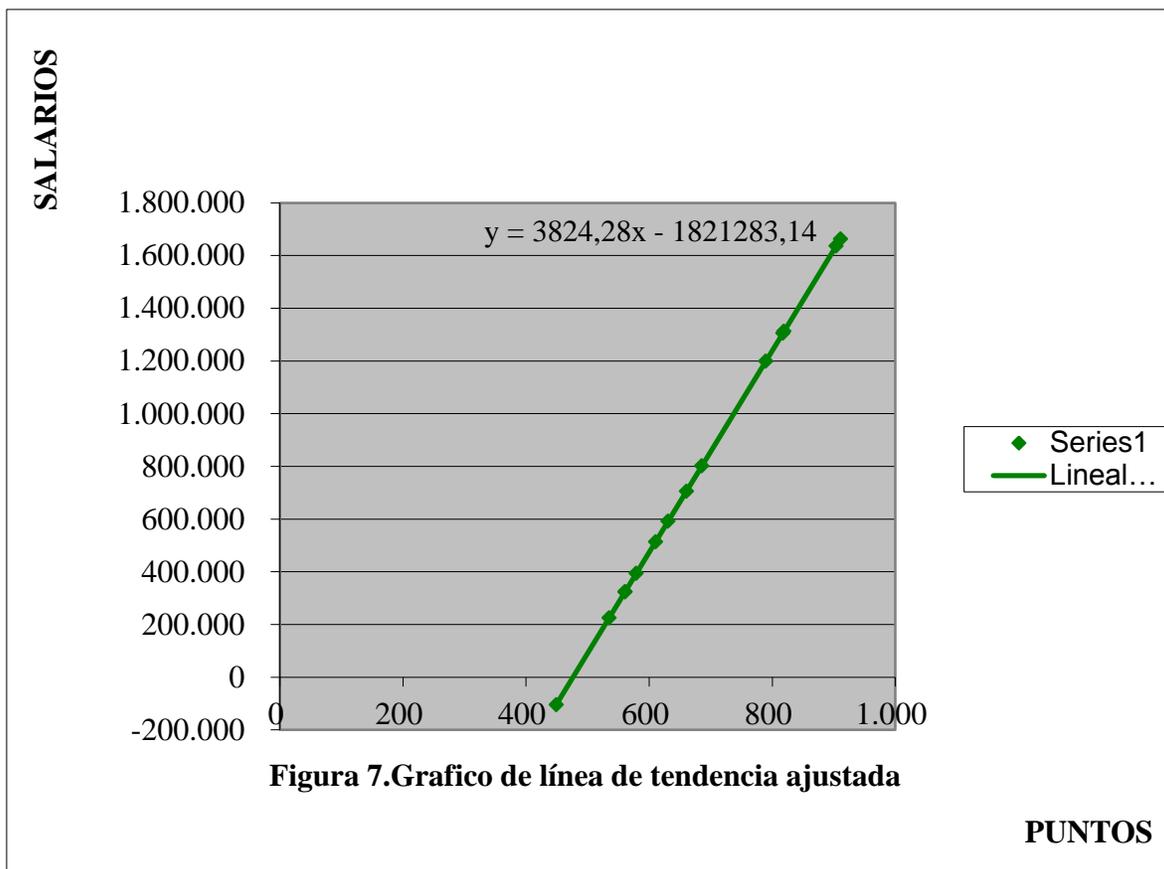
Como el objeto de la política es ubicar los salarios básicos del Hotel Barlovento al mismo nivel de la competencia, entonces se debe tomar la ecuación de salario básico de las empresas de la competencia. En la siguiente tabla se muestran los valores de los nuevos salarios resultantes de la ecuación:

$$Y = - 1.821.283,14 + 3.824,28 (X)$$

Cuadro 71. Relación puntos y salarios ajustados

X (Puntos)	Y (Salarios)
448,96	-104.333,83
535,04	224.860,30
561,02	324.215,12
561,02	324.215,12
579,23	393.855,29
610,48	513.364,08
630,96	591.685,36
660,53	704.769,35
685,78	801.332,45

789,75	1.198.942,97
817,64	1.305.602,18
819,31	1.311.988,73
904,01	1.635.905,35
911,06	1.662.866,53



4.4 LÍNEAS DE TENDENCIA LÍMITES

Una vez obtenida la línea de tendencia definitiva se procede a obtener las líneas de tendencia límites superior e inferior mediante el método constante en pesos, ya que se determinó el incremento de una cantidad constante de \$ 1.000.000 para los márgenes superior e inferior, haciendo las líneas límites paralelas a la línea de tendencia definitiva o ajustada, para lograr lo anterior se calcula el punto A de la línea de tendencia límite superior así:

$$Y_1 = Y + K/2$$

donde:

Y_1 = punto donde la línea de tendencia superior corta al eje Y del plano cartesiano.

K = margen en pesos.

$$Y_1 = -1.821.283,14 + 3.824,28 (0) + (1.000.000/2)$$

$$Y_1 = -1.821.283,14 + 500.000$$

$$Y_1 = -1.321.283,14$$

En consecuencia las coordenadas del punto A son A(0; -1.321.283,14)

Como el comportamiento es lineal se calcula el otro punto B, para trazar entre A y B la línea de tendencia límite superior.

Entonces:

$$Y_2 = Y + K/2$$

donde:

Y_2 = es el punto donde la línea de tendencia límite superior está marcada por el puntaje del cargo mejor calificado.

$$Y_2 = -1.821.283,14 + 3.824,28 (911,06) + (1.000.000/2)$$

$$Y_2 = -1.821.283,14 + 14.002.500,23 + 500.000$$

$$Y_2 = 2.162.865,39$$

$$B = (911,06 ; 2.162.865,39)$$

Para calcular el límite de tendencia inferior se determina un punto C de esa línea por la ecuación:

$$Y_3 = Y - K/2$$

donde:

Y_3 = es el punto donde la línea de tendencia límite inferior corta al eje Y del plano cartesiano.

$$Y_3 = -1.821.283,14 + 3.824,28 (0) - (1.000.000/2)$$

$$Y_3 = -1.821.283,14 - 500.000$$

$$Y_3 = -2.321.283,14$$

El valor del punto C es C(0; -2.321.283,14)

Como el comportamiento es lineal se calcula otro punto D de la línea de tendencia límite inferior, para trazar entre C y D dicha línea.

$$Y_4 = Y - K/2$$

donde:

Y_4 = es el punto donde la línea de tendencia límite inferior está marcada por el puntaje del cargo mejor calificado.

$$Y_4 = -1.821.283,14 + 3.824,28 (911,06) - (1.000.000/2)$$

$$Y_4 = 1.162.865,39$$

$$D = (911,06; 1.162.865,39)$$

Una vez calculados los puntos A, B, C y D se obtienen las líneas de tendencia límite superior e inferior las cuales son respectivamente:

$$Y = -1.321.283,14 + 3.824,28 (X) \text{ línea de tendencia límite superior.}$$

$$Y = -2.321.283,14 + 3.824,28 (X) \text{ línea de tendencia límite inferior.}$$

De acuerdo con las condiciones actuales y las perspectivas de la empresa, además teniendo en cuenta que se puede dar un margen mayor de puntuación, para el caso de que en un futuro se pudieran establecer cargos de mayor o menor complejidad, se determinan los puntos máximos y mínimos posibles y se aplica la fórmula de progresión aritmética; con el fin de que las categorías queden con intervalos iguales, así:

$(\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}) / \text{número de categorías.}$

$$(911,06 - 448,96) / 4$$

El valor resultante es 115,53 y se agrega al valor mínimo obteniéndose el primer intervalo, y así sucesivamente hasta colmar la totalidad de intervalos; estos van a tener igual amplitud y se podrán determinar los valores máximos y mínimos de cada uno.

Como ya se tienen las ecuaciones de los límites de tendencia superior e inferior, se realiza la siguiente tabla de los diferentes intervalos, entonces se necesitan las marcas de clase de cada categoría, el número de cargos típicos y definir el número de cargos que se requiere para cada categoría.

Cuadro 72. Categorías de cargos

Categoría	Límite inferior	Límite superior	Marca de clase	Salario mínimo	Salario máximo
1	448,96	564,49	506,73	-383.405,73	616.594,26
2	564,50	680,02	622,26	58.413,33	1.058.413,33
3	680,03	795,55	737,79	500.232,40	1.500.232,40
4	795,56	911,08	853,32	942.051,46	1.942.051,47

Se procede a remplazar los valores de las marcas de clase en las ecuaciones de las líneas de tendencia superior e inferior para hallar los salarios mínimo y máximo por categoría, así se obtienen los intervalos salariales del Hotel Barlovento:

$$\text{Límite superior } Y = -1.321.283,14 + 3.824,28 (X)$$

$$\text{Categoría 1} = -1.321.283,14 + 3.824,28 (506,73) = 616.594,26$$

$$\text{Categoría 2} = -1.321.283,14 + 3.824,28 (622,26) = 1.058.413,33$$

$$\text{Categoría 3} = -1.321.283,14 + 3.824,28 (737,79) = 1.500.232,40$$

$$\text{Categoría 4} = -1.321.283,14 + 3.824,28 (853,32) = 1.942.051,47$$

$$\text{Límite inferior } Y = -2.321.283,14 + 3.824,28 (X)$$

$$\text{Categoría 1} = -2.321.283,14 + 3.824,28 (506,73) = -383.405,73$$

$$\text{Categoría 2} = -2.321.283,14 + 3.824,28 (622,26) = 58.413,33$$

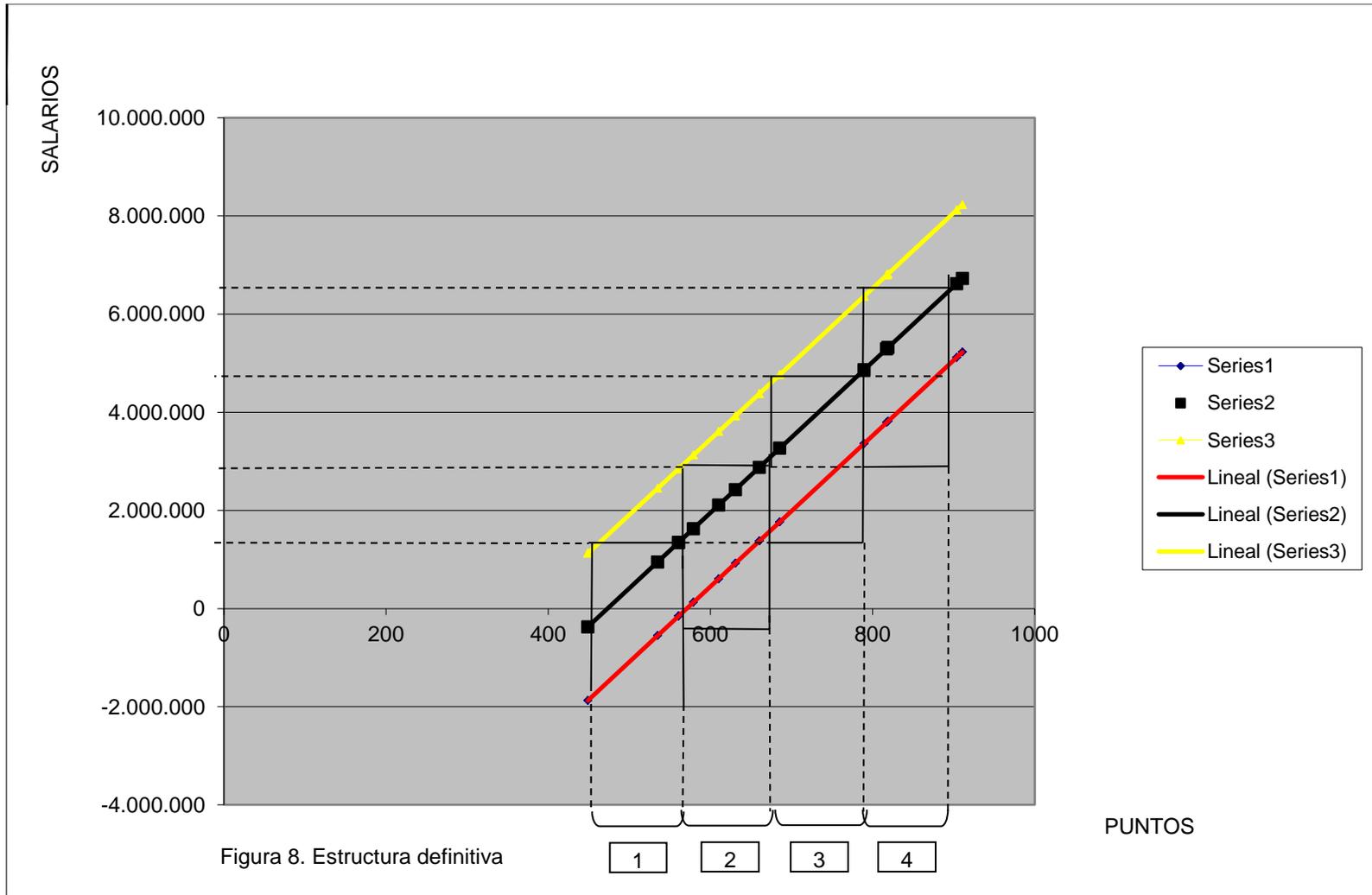
$$\text{Categoría 3} = -2.321.283,14 + 3.824,28 (737,79) = 500.232,40$$

$$\text{Categoría 4} = -2.321.283,14 + 3.824,28 (853,32) = 942.051,46$$

Cuadro 73. Líneas límites

X (Puntos)	Y (Salarios)	Límite inferior	Límite superior
448,96	\$ -104.333,83	-604.334,39	495.665,61
535,04	\$ 224.860,30	-275.140,37	824.859,63
561,02	\$ 324.215,12	-175.785,57	924.214,43
561,02	\$ 324.215,12	-175.785,57	924.214,43
579,23	\$ 393.855,29	-106.145,44	993.854,56
610,48	\$ 513.364,08	13.363,31	1.113.363,31
630,96	\$ 591.685,36	91.684,57	1.191.684,57
660,53	\$ 704.769,35	204.768,53	1.304.768,53
685,78	\$ 801.332,45	301.331,60	1.401.331,60
789,75	\$ 1.198.942,97	698.941,99	1.798.941,99
817,64	\$ 1.305.602,18	805.601,16	1.905.601,16
819,31	\$ 1.311.988,73	811.987,71	1.911.987,71
904,01	\$ 1.635.905,35	1.135.904,22	2.235.904,22
911,06	\$ 1.662.866,53	1.162.865,40	2.262.865,40
Total	\$ 10.889.269,00	3.889.257,14	19.289.257,14

Luego de hacer los cálculos de las líneas de tendencia límite se procede a elaborar la estructura definitiva. Ver figura 8.



A continuación se muestra el cuadro final de las categorías de la estructura propuesta.

Cuadro 74. Categorización de los cargos de la estructura definitiva

CATEGORÍA	CARGOS	SALARIO BÁSICO
1	Auxiliar de cocina 1	\$ 341.540
	Auxiliar de cocina 2	\$ 341.540
	Aux. de lavandería 1	\$ 341.540
	Aux. de lavandería 2	\$ 341.540
	Botones 1	\$ 366.540
	Botones 2	\$ 366.540
	Botones 3	\$ 366.540
	Camarera 1	\$ 371.035
	Camarera 2	\$ 371.035
	Mensajero	\$ 380.000
	Panadero	\$ 518.921
	Oficial de seg. 1	\$ 483.957
	Oficial de seg. 2	\$ 483.957
	Oficios varios 1	\$ 341.540
	Oficios varios 2	\$ 341.540
	Oficios varios 3	\$ 341.540
	Oficios varios 4	\$ 341.540
	Oficios varios 5	\$ 341.540
Telefonista	\$ 400.000	
2	Auditor Nocturno	\$ 420.000
	Secretaria	\$ 400.000
	Mesero 1	\$ 341.540
	Mesero 2	\$ 341.540
	Mesero 3	\$ 341.540
	Almacenista	\$ 550.000
	Auxiliar contable	\$ 586.000

	Recepcionista 1	\$ 425.000
	Recepcionista 2	\$ 425.000
3	Auxiliar de mantenimiento	\$ 500.233
	J. de Compras y costos	\$ 900.000
	J. de mantenimiento	\$ 700.000
	Jefe de personal y de contabilidad	\$ 1.300.000
4	Cheff	\$ 943.000
	Ama de llaves	\$ 950.000
	Jefe de ventas y reservas	\$ 960.000
	Gerente general	\$ 1.900.000
Costo total de la estructura salarial		\$ 19.166.238

Como análisis de la nueva estructura de intervalo salarial, se puede decir que es con traslape o sobre posición de categorías ya que algunos sueldos de nivel superior son iguales a algunos sueldos de nivel inferior de la categoría siguiente, por lo tanto dos

categorías diferentes tendrán el mismo rango salarial, además este traslape o sobre posición no sobre pasa el cincuenta por ciento de la categoría anterior, así la estructura resulta atractiva para los trabajadores del hotel Barlovento S.A., ya que de igual manera para los trabajadores estar en una categoría no significaría lo mismo que estar en que le sigue en jerarquía, agregando a lo anterior la expectativa salarial de estar en una categoría difiere de la expectativa de la categoría anterior. A pesar de que el traslape entre categorías no sobrepasa el cincuenta por ciento el costo de la estructura salarial es de \$ 19.166.238, ya que se determinó como política salarial igualar a los salarios de la competencia, con este aspecto se daría un paso importante y trascendental en la filosofía del hotel Barlovento S.A., puesto que el nivel de los salarios representado en una estructura técnicamente definida es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Es por esta razón que surgió la iniciativa de realizar este estudio para el Hotel Barlovento S.A., ya que en los 25 años de funcionamiento el Hotel Barlovento ha basado su política salarial con base en el incremento salarial que hace el Gobierno Nacional, sin embargo, careciendo de una estructura salarial técnicamente definida, creando en unos casos descontento en algunos empleados debido a que la complejidad que demanda su cargo no está acorde con su salario.

Para culminar este análisis la selección de la distancia entre la línea de tendencia límite superior fue una decisión administrativa de la gerencia basada en sus circunstancias particulares, ya que si mayor es la distancia entre los límites más flexible es la estructura aunque también es más costosa, sin embargo se tuvo en cuenta el hecho de que si la distancia entre los límites era pequeña los trabajadores alcanzaban con rapidez el salario máximo en cada categoría, lo que obligaba a ascenderlos o a rediseñar la estructura en corto tiempo, para evitar que se presentara esta situación se diseñó la estructura salarial del hotel Barlovento con una franja entre los límites superior e inferior considerable, para una vida útil de la escala salarial enmarcada entre el mediano y el largo plazo.

4.5 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

CARGOS	SALARIO BÁSICO
Auxiliar de cocina 1	\$ 309.000
Auxiliar de cocina 2	\$ 315.000
Aux. de lavandería 1	\$ 309.000
Aux. de lavandería 2	\$ 315.000
Botones 1	\$ 315.000
Botones 2	\$ 315.000
Botones 3	\$ 315.000
Camarera 1	\$ 315.000
Camarera 2	\$ 315.000
Mensajero	\$ 380.000
Panadero	\$ 315.000
Oficial de seg. 1	\$ 315.000
Oficial de seg. 2	\$ 309.000
Oficios varios 1	\$ 309.000
Oficios varios 2	\$ 309.000
Oficios varios 3	\$ 309.000
Oficios varios 4	\$ 315.000
Oficios varios 5	\$ 309.000
Telefonista	\$ 335.000
Auditor Nocturno	\$ 420.000
Secretaria	\$ 350.000
Mesero 1	\$ 357.000
Mesero 2	\$ 315.000
Mesero 3	\$ 315.000
Almacenista	\$ 380.000
Auxiliar contable	\$ 400.000
Recepcionista 1	\$ 335.000

total actual de los

Recepcionista 2	\$ 335.000
Auxiliar de mantenimiento	\$ 460.000
J. de Compras y costos	\$ 865.000
J. de mantenimiento	\$ 690.000
Jefe de personal y de contabilidad	\$ 1.300.000
Cheff	\$ 780.000
Ama de llaves	\$ 627.000
Jefe de ventas y reservas	\$ 865.000
Gerente general	\$ 1.500.000
Costo total	\$ 16.322.000

Cuadro 75. Costo salarios básicos

Para evaluar la relación costo beneficio y conocer las razones por las cuales el Hotel Barlovento S.A. debe adoptar la nueva Estructura salarial, se realiza una comparación entre el total de los salarios que los empleados del Hotel Barlovento S.A. están devengando y el costo de la estructura propuesta. El costo de la estructura propuesta es de \$ 19.166.238 (véase cuadro 74) y el costo de los salarios que devengan actualmente los empleados es de \$ 16.322.000 (véase cuadro 75), obteniéndose una diferencia de \$ 2.844.238 de la escala propuesta respecto a lo que actualmente paga a sus empleados el Hotel Barlovento S.A., luego entonces, la adopción de esta nueva estructura salarial es viable al no presentar un costo relativamente alto y asequible teniendo en cuenta la situación económica de la empresa. En consecuencia el Hotel Barlovento S.A. obtendrá beneficios provenientes de cada una de las fases o etapas de la elaboración de la estructura salarial, así : del análisis y descripción de cargos realizado obtendrá beneficios tales como:

- ✓ Mejorar el reclutamiento y la selección de personal: al trazar los perfiles de los puestos de acuerdo a los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone, y así hacer promociones, cambios y contrataciones de personal de nuevo ingreso con mayor eficacia.**
- ✓ Determinar adecuadamente los programas de capacitación y adiestramiento: tomando en cuenta las diferencias entre los requisitos para ocupar el puesto y las características individuales de su ocupante.**
- ✓ Reformar los programas de inducción: ayudando la orientación del nuevo trabajador, debido a que el empleado puede entender claramente las exigencias y funciones del puesto de trabajo.**
- ✓ Mejorar el programa de salud ocupacional: al suministrar los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo, los riesgos y enfermedades profesionales inherentes a los puestos de trabajo.**
- ✓ Mejorar las relaciones laborales: al permitir una mejor concepción de los planteamientos hechos por el personal, referidos a las labores del puesto. También**

facilita al trabajador la realización de sus labores al tener un mejor conocimiento del puesto.

- ✓ **Adecuar el diseño de la organización:** como modificación de la estructura existente, en la detección de duplicidad de funciones, funciones inútiles o incongruentes.
- ✓ **Mejorar la evaluación de desempeño:** como parámetro que permite comparar lo que debe hacerse con lo que en efecto el empleado hace; los requisitos que deben llenarse para ocupar el puesto y aquellos con los que en realidad cuenta el evaluado.
- ✓ **Elaborar el manual de funciones y procedimientos:** al recopilar la información pertinente de las labores principales, secundarias y ocasionales de cada uno de los puestos de trabajo.
- ✓ **Ayudar a delimitar las líneas de autoridad y responsabilidad:** al proporcionar información sobre obligaciones, responsabilidades, reduciendo así el grado de conflicto y la ambigüedad del rol.
- ✓ **Ordenar y clasificar los puestos:** para constituir una base objetiva en la elaboración de la estructura salarial propuesta para el Hotel Barlovento S.A.

De la valoración de los cargos también se obtienen beneficios, a nivel organizacional:

- ✓ **Optimización de recursos y simplificación de procesos:** al eliminar operaciones duplicadas, haciendo reajustes estrictamente organizacionales.
- ✓ **Diseñar y rediseñar puestos de trabajo:** al eliminar la secuenciación incorrecta de tareas, la realización de tareas incorrectas para conseguir los objetivos de la organización, la asignación incorrecta de herramientas y/o equipo de trabajo, etc.

A nivel de gestión y dirección del talento humano la valoración de los cargos trae beneficios tales como:

- ✓ **Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos, para determinar el valor relativo de los cargos.**

- ✓ Establecer principios claros y técnicas imparciales que permitan un tratamiento más objetivo de los salarios.
- ✓ Proporcionar una base equitativa para la determinación de sueldos y salarios dentro del Hotel Barlovento S.A.
- ✓ Proporcionar datos para que la estructura de salarios sea comparable con la de otros hoteles de cuatro estrellas.
- ✓ Permitir a la dirección de recursos humanos medir y controlar con precisión sus costos de retribución de personal: la estructura salarial diseñada a partir de la valoración de los puestos de trabajo permite a la dirección del talento humano llevar a cabo una contabilidad analítica de los costos de personal, pudiendo conocer no sólo cuanto cuesta en salarios un área o departamento del hotel sino también cuanto cuesta un proceso o parte de este frente a otro alternativo que pudiera ser más productivo.
- ✓ Proporcionar un marco de referencia para la revisión periódica de sueldos y salarios: al existir esta estructura técnicamente definida se facilita notablemente dicha revisión, para llevar a cabo las variaciones necesarias en los diferentes niveles del hotel Barlovento S.A.
- ✓ Reducir las quejas y la rotación de personal: con el objeto de eliminar conflictos y malestar de los trabajadores en lo que tiene que ver con la cuestión retributiva.

Agregando a lo anterior al adoptar la estructura salarial el hotel Barlovento S.A. también obtendrá beneficios como:

- ✓ Lograr una sana administración de sueldos y salarios que traiga equidad en lo interno al jerarquizar los salarios en función de la valuación de los puestos y competitividad en lo externo al ver cual es la situación del hotel Barlovento frente a sus competidores y mejorarla.
- ✓ Evitar tener una fuerza laboral desmotivada, ya que si el personal es bien remunerado puede satisfacer sus necesidades básicas y en consecuencia se siente conforme con su nivel salarial.

- ✓ **Formar una buena imagen; ya que es muy bien sabido de que organizaciones que pagan mal a sus empleados generan una mala imagen y aquellas que los retribuyen bien crean una buena imagen en este sentido**
- ✓ **Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.**
- ✓ **Ampliar la flexibilidad del hotel Barlovento S.A., dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.**
- ✓ **Lograr que los empleados acepten el sistema de retribución adoptado.**
- ✓ **Mantener un equilibrio entre los intereses financieros del hotel Barlovento S.A. y su política de relaciones con los empleados.**
- ✓ **Recompensar adecuadamente a los empleados por su desempeño y dedicación.**

5. CONCLUSIONES

Después de trabajar de forma muy dedicada en la realización del trabajo de grado “ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA SALARIAL DEL HOTEL BARLOVENTO S.A.” podemos decir que este no se hubiese podido realizar sin el apoyo de personas expertas en esta área, como el asesor que nos fue asignado por parte de la Universidad, el Hotel Barlovento S.A. y las empresas que visitamos para obtener información sobre los salarios básicos de la competencia.

Toda esta información fue analizada para así seleccionar los elementos que serían necesarios para el diseño de la estructura salarial.

Concluimos que el Hotel Barlovento S.A. debe implantar esta estructura salarial técnicamente definida, ya que uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios representado en una estructura técnicamente definida es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. Es por esta razón que surgió la iniciativa de realizar este estudio para el Hotel Barlovento S.A., ya que en los 25 años de funcionamiento el Hotel Barlovento ha basado su política salarial con base en el mercado, sin embargo, carecía de una estructura

salarial técnicamente definida, creando en unos casos descontento en algunos empleados debido a que la complejidad que demanda su cargo no está acorde con su salario.

La investigación propuesta siempre buscó tratar de mejorar el bienestar de empleadores y empleados del Hotel Barlovento S.A. de la ciudad de Cartagena; para ello se estableció una Estructura Salarial técnicamente definida con el objeto de encontrar un equilibrio interno, que hace referencia a la armonía del clima organizacional, de acuerdo al grado de complejidad de los 23 cargos existentes, al análisis y descripción de los mismos, a los tipos de cargos, y a los factores a evaluar con base al método de Puntos por Factor.

El Hotel Barlovento S.A. de la ciudad de Cartagena es un hotel de cuatro estrellas que cuenta con una fuerza laboral de 36 empleados, distribuidos en 23 cargos. Para la realización de esta investigación se contó con el aval de la Gerencia, la cual siempre estuvo interesada en implantar una Estructura Salarial técnicamente definida, que involucrara todos los cargos de la empresa. Este diseño de estructura se ha realizado esperando ser considerado como un aporte valioso para el mejoramiento continuo del proceso de Administración de Sueldos y Salarios de esta empresa.

6. RECOMENDACIONES

Para el proceso de implantación de la nueva estructura salarial los socios y la gerencia del hotel Barlovento S.A. deben tener en cuenta los aspectos analizados de la relación costo beneficio y el incremento de la masa salarial en \$2.844.238, el cual representa un incremento del 17.43% del costo de los salarios devengados actualmente por los empleados. Para que la estructura entre en pleno funcionamiento es indispensable que los salarios de los empleados, sean por lo menos, equivalentes al mínimo de su correspondiente categoría, para ello se deben comparar los actuales niveles salariales de los diferentes cargos con los niveles salariales propuestos en las categorías de la nueva escala, si esos niveles están por debajo del límite mínimo salarial de la categoría se deben ajustar esos salarios hasta el límite mínimo de intervalo; si la diferencia es mucha, en términos económicos, puede hacerse el ajuste por etapas (ya sea a un año o más, según sea el caso), para que la situación financiera de la empresa no se afecte demasiado y a fin de que no ocasione efectos indeseables en otros componentes de la organización como la renovación tecnológica, el crecimiento del hotel, su capitalización, etc. Para este caso sólo resultan cuatro cargos que se encuentran por debajo del límite inferior de la categoría los cuales son el auxiliar de mantenimiento en la categoría tres, el cheff, el ama de llaves, y la jefe de ventas y reservas pertenecientes a la categoría cuatro. Para realizar el ajuste a los cargos

restantes se debe tomar en cuenta el ajuste realizado en el cuadro 74, luego de considerar en análisis los salarios de la competencia.

Para efectos de sostener la nueva estructura no basta con introducir la política que acaba de expresarse, sino que además es importante aprender a manejar la dinámica de los salarios dentro de la estructura misma, es decir, de las posibles variaciones de salarios dentro del intervalo salarial. En consecuencia, dentro de esos intervalos, los salarios pueden variar por méritos, por el tiempo de servicio del trabajador o la variación también puede obedecer a la promoción de los empleados; ya que actualmente laboran personas que tienen un gran desempeño como es el caso de la Gerente general, la jefe de ventas y reservas, la jefe de compras y costos, las auxiliares de lavandería, las camareras, entre otros empleados, lo cual debe verse retribuido en un incremento por mérito en su salario básico el cual debe hacerse de acuerdo con la calificación o grado de desempeño y dar a los ejecutivos un criterio uniforme en el cual deben basar las recomendaciones para aumentar los sueldos a su personal, agregando a lo anterior para poder hacer incrementos por mérito se requiere saber cual es el sueldo actual del empleado, la fecha del último aumento y el nivel actual de desempeño; de igual forma existen trabajadores que laboran en el hotel hace veinticinco, veinte, ocho o siete años, como es el jefe de mantenimiento, el mismo caso de la Gerente general, los botones la jefe de ventas y reservas, el jefe de contabilidad, entre otros trabajadores, lo cual también debe ser retribuido en incrementos por antigüedad, los cuales se pueden definir cada año en un determinado porcentaje, puede establecerse que estos aumentos sean solamente para los empleados que presentan trabajo satisfactorio en su último periodo o para los trabajadores que mejoraron en su último aumento. Para poder establecer en cuanto puede aumentarse por tiempo de servicio lo más común es alcanzar un tramo del intervalo salarial, aumentar un porcentaje del sueldo actual o aumentar un porcentaje a la diferencia entre los límites del intervalo salarial cada vez que merezca el empleado el aumento; por lo general el incremento debe hacerse cada vez que la persona cumpla el aniversario del ingreso al hotel Barlovento S.A.

Por otra parte el aumento puede hacerse por promoción o ascenso, se debe promover a quienes estén dentro de las políticas de planeación estratégica de los recursos humanos de

la organización. En la manera en cuanto se pueda aumentar el salario por promoción, puede examinarse si el salario promovido está por debajo del salario mínimo de la nueva categoría, si es así dicho salario debe ajustarse a ese mínimo en un paso sino está muy distante. En caso contrario debe hacerse este ajuste por etapas. Por ejemplo, un ajuste después del entrenamiento, otro después de haber cumplido el periodo de prueba, o el aumento puede darse en la fecha en la que se hace la promoción.

Con esta serie de pautas dadas los socios y la gerencia del hotel Barlovento S.A. pueden implantar y mantener con éxito la estructura propuesta, actualizándola periódicamente cada dos o cuatro años, haciendo encuestas salariales de su sector, logrando así una sana y efectiva administración de sueldos y salarios mejorando continuamente su proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ BRAVO ANGUIANO, Ricardo. Metodología de la investigación económica. México D.F. Longman de México Editores, 1997. 141 p.
- ✓ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001. 699 p.
- ✓ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado. Bogotá: ICONTEC. , 20002. 132 p.
- ✓ LERMA, HECTOR. Metodología de la Investigación: Propuesta, anteproyecto y proyecto. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2001. 122 p.
- ✓ MENDEZ, CARLOS. Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997.170 p.

- ✓ MORALES ARRIETA, Juan. Salarios, estrategia salarial y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 420 p.
- ✓ PIGORS, Paul. Administración de personal. México D.F: CECSA, 1998. 627 p.
- ✓ REYES PONCE, Agustín. Administración de personal. México D.F: Limusa, 1998. 235 p.
- ✓ ROIG IBÁÑEZ, José. El estudio de los puestos de trabajo. Madrid: Díaz De Santos, 1996. 468 p.
- ✓ TAMAYO, Mario, El proceso de la investigación científica. México, D.F: Limusa. 1995. 231 p.
- ✓ VARGAS MUÑOZ, Nelson. Administración moderna de sueldos y salarios. Bogotá: Prentice Hall, 1999. 450 p.
- ✓ VADILLO, Sergio. Administración de remuneraciones. México D.F: Limusa, 1999. 141 p.
- ✓ VERJEL, GUSTAVO, Metodología, un manual para la elaboración de diseños y proyectos de investigación. Barranquilla: Mejoras LTDA, 1997. 103 p.