

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**RECATEGORIZACION DE PUESTOS EN UNA
COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA**

INFORME DE INGENIERIA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE :

INGENIERO INDUSTRIAL

JORGE AMERICO GARCIA CRUZ

LIMA PERU

1993

A mis hijas : Jenny y Anny; cuya
belleza y angelical ternura
inspiraron la realización del
presente trabajo, dándome la energía
para posibilitar la consolidación de
una importante etapa de mi formación
profesional.

PRESENTACION

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO DICTAMINADOR

Pongo a vuestra consideración el presente Informe de Ingeniería, denominado "**RECATEGORIZACION DE PUESTOS EN UNA COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA**" como requisito para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial, de conformidad con lo dispuesto por el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería.

En este Informe se plasma el proceso seguido y los resultados obtenidos de la Implantación de un Estudio de Categorización Técnica de Puestos llevado a cabo en la Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Limitada, en el año 1982; lo cual constituye una de las tareas de Consultoría que me ha correspondido realizar durante el ejercicio de la profesión de Ingeniería Industrial, cuya performance puede apreciarse a través de los documentos sustentatorios que se incluyen.

Para realizar este proceso de Implantación se partió de los tres Estudios siguientes que contaba la Cooperativa: a) Rediseño de la Organización, b) Evaluación y Categorización de Puestos y c) Estudio de Remuneraciones Básicas. La realización de estos Estudios fueron encomendados por la Cooperativa al Centro Nacional de la Productividad - CENIP, como parte de las acciones orientadas al mejoramiento de la Productividad de la Empresa.

Debo señalar que la Dirección y Supervisión de estos Estudios estuvo a mi cargo mientras me desempeñaba como Director del Área de Asistencia

Técnica del CENIP, Institución en la que laboré hasta 1991. Fue en tal virtud, que posteriormente, desempeñándome como Consultor Privado, la Cooperativa Paramonga contrató mis servicios para Implantar los Estudios realizados por el CENIP a que se ha hecho referencia.

En tal sentido, si bien el presente Informe destaca como objetivo central de la citada labor de Consultoría la Implantación de la Recategorización de Puestos, en sus alcances se trata también lo referente a la Implantación de una nueva Estructura Organizativa, lo que dicho sea de paso, técnicamente constituyó el primer aspecto y condición esencial para poner en práctica la Nueva Categorización de Puestos y establecer luego la nueva Escala de Remuneraciones que hoy rige en esa Empresa.

A modo de Síntesis, y a la luz de la información consignada, puede decirse que esta labor de Consultoría ha permitido llevar a cabo el reordenamiento de la Empresa Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga, en materia de: Funciones, Puestos, Asignación, Reasignación de Personal y de Remuneraciones; todo ello sobre la base de un conocimiento real de su problemática en el aspecto productivo y administrativo, y aplicando criterios y principios de Ingeniería Industrial generalmente aceptados, sobre la materia, a fin de tender a optimizar el uso de los recursos y lograr mejoras en la Producción y la Productividad.

**RECATEGORIZACION DE PUESTOS EN UNA
COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA**

INDICE

	Pag.
PRESENTACION	
1.0 ANTECEDENTES	1
2.0 OBJETIVOS Y ALCANCES	2
2.1 Objetivo	2
2.2 Alcances de la Labor de Consultoría	2
3.0 PREMISAS	5
4.0 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA Y BREVE MENCION DE SU PROBLEMATICA	8
4.1 Descripción General de la Empresa	8
4.2 Breve Mención de la Problemática Vigente a la Fecha de Implantación de los Estudios	17
5.0 FUNDAMENTOS	22
6.0 METODOLOGIA Y DESARROLLO DEL PROCESO DE IMPLANTACION DEL ESTUDIO	25
6.1 Definición de la Estrategia y Mecanismos a Emplear	26
6.2 Constitución de una Secretaría Técnica	26
6.3 Revisión, Ajustes y Aprobación de la Estructura Organizacional	27
6.4 Revisión y Aprobación de los Estudios de Evaluación y Categorización de Puestos y de Escala de Remuneraciones	33
6.5 Elaboración del Cuadro de Equivalencias entre los Puestos Vigentes y los de la Nueva Estructura Aprobada	42
6.6 Formulación de Criterios Rectores para la Asignación y Designación de Personal a los Puestos de la Nueva Estructura	43
6.7 Exposiciones a Directivos y Trabajadores	47
6.8 Asignación de Personal a los Puestos de la Nueva Estructura	48
6.9 Designación de Personal a los Puestos de Confianza de la Nueva Estructura	49

6.10	Determinación de los Componentes del Nuevo Sistema de Remuneraciones	49
6.11	Procesamiento de Información, Determinación de Resultados y Estimación del Costo de Implantación	52
6.12	Presentación del Informe Técnico a Gerencia	55
7.0	RESULTADOS DE LA IMPLANTACION DE LA RECATEGORIZACION DE PUESTOS	56
8.0	RECOMENDACIONES	57
9.0	APLICACION Y PERFORMANCE	62

ANEXOS

ANEXO Nº 1	:	Glosario de Términos
ANEXO Nº 2	:	Resumen de la Estructura Organizacional Vigente, antes de la Recategorización
ANEXO Nº 3	:	Documentos Sustentatorios sobre los Ajustes y Aprobación de la Estructura Organizacional
ANEXO Nº 4	:	Resumen de los Resultados del Estudio de Evaluación y Categorización de Puestos presentado por CENIP
ANEXO Nº 5	:	Resumen de los Resultados del Estudio de Remuneraciones Básicas presentado por CENIP
ANEXO Nº 6	:	Resumen de los Resultados de Implantación de la Recategorización de Puestos y Normas para Administrar la nueva Categorización y el nuevo Sistema de Remuneraciones.

1.0 ANTECEDENTES

La Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Ltda. (CAAPL), ante la necesidad de poner en práctica medidas tendientes a mejorar la eficiencia empresarial, contrató los Servicios de Consultoría Externa para que implantara una nueva categorización de Puestos y que incluyera una nueva Estructura de Remuneraciones; a partir de los Estudios Específicos que sobre esta materia y en el ámbito de la Organización se habían realizado a través del Centro Nacional de Productividad - CENIP.

La implantación de tales acciones constituían parte de las medidas orientadas al reordenamiento de la empresa y al restablecimiento de la disciplina laboral, factores fundamentales para elevar la productividad, superar el estado de crisis y encaminarse a lograr el desarrollo de la Empresa dentro de un entorno cada vez más complejo y competitivo.

El presente Informe de Ingeniería, consigna los resultados de la labor de Consultoría a que se hace referencia; la misma que fue eficazmente concretada en el año 1992; y pone en evidencia la puesta en aplicación de una de las importantes tareas de la Ingeniería Industrial; oportunidad que como en muchas otras le ha correspondido llevar a cabo al autor de este Informe, en calidad de Consultor.

Cabe anotar que los motivos por los cuales la Cooperativa contrató los servicios de este Consultor se debieron a su experiencia adquirida en labores de Asistencia técnica y asesoría en el campo de

Ingeniería Industrial y Productividad; y especialmente porque fue él quien condujo gran parte de la realización de los Estudios materia de implantación mientras se desempeñaba como funcionario del CENIP.

2.0 OBJETIVO Y ALCANCE

2.1 OBJETIVO

En concordancia a lo expuesto en el numeral 1, y a lo establecido en el Contrato de Locación de Servicios que se suscribió para tal efecto, el objetivo específico de esta actividad de Consultoría era:

Implantar los Estudios de Recategorización de Puestos y la nueva Estructura de Remuneraciones para todos los trabajadores de la Cooperativa, que fueran realizados por el Centro Nacional de Productividad - CENIP, en el año 1991; estableciéndose como resultado los cuadros de Recategorización Técnica de Puestos y del Personal con las remuneraciones a hacerse efectivas y enmarcadas en los lineamientos de política salarial que la empresa Cooperativa impartiera.

El logro de este objetivo conllevaba realizar otras actividades intermedias, debiendo presentarse a la Gerencia General un Informe Técnico que de cuenta y sustente la labor realizada, a fin de dar cumplimiento al respectivo Contrato.

2.2 ALCANCES DE LA LABOR DE CONSULTORIA

Para el logro del objetivo previsto, la labor realizada comprendió de modo general los siguientes alcances:

- a) Realización de Ajustes a la Estructura Organizativa propuesta por el Centro Nacional de Productividad - CENIP, sometándose a la aprobación de la Gerencia General y de los Organos de Gobierno de la Cooperativa.

- b) Exposiciones y Absolución de Consultas formuladas por los Organos de Gobierno de la Cooperativa, sobre aspectos relacionados con los Estudios materia de implantación.
- c) Conducción de todo el proceso de Implantación de la Estructura de Puestos de la Categorización y del Nuevo Sistema de Remuneraciones; en cuyo contexto se contempló el costo de la implantación de la nueva estructura de remuneraciones y el establecimiento de criterios rectores para la asignación y designación de personal a los Puestos de la Nueva Estructura.
- d) Formulación de la Normatividad para la Administración de la Categorización de Puestos y del Nuevo Sistema de Remuneraciones.

3.0 PREMISAS

Para el desarrollo de la labor de Consultoría se plantearon algunas premisas como consideraciones básicas que es necesario mencionar:

- a) Que los Estudios Técnicos relativos al Rediseño de la Organización, Evaluación y Categorización de Puestos, y de Remuneración, a implantarse, que fueron realizados por el CENIP, en 1991; podrían merecer algún reajuste y/o adecuación. Ello en virtud a que la experiencia demuestra que no siempre hay una correspondencia biunívoca perfecta entre la concepción teórica-técnica de un Estudio con lo que finalmente se aplica; a ello hay que agregar un ingrediente adicional derivado de los nuevos directivos que asumieron la conducción de la Cooperativa en 1992, lo que indudablemente traía una significativa variación en la concepción y enfoque del manejo empresarial.

- b) Que el Consejo de Administración y la Gerencia General logren la aprobación, por parte de la Asamblea General de Delegados de la Cooperativa, de los Estudios Técnicos realizados por el CENIP, con los reajustes necesarios a sugerencia del Consultor. Un aspecto fundamental de esta aprobación era el monto y los componentes de las remuneraciones básicas de cada categoría en la nueva Escala Salarial a implantarse.

Esta premisa era vital para asegurar el éxito en la implantación de los Estudios, dada la modalidad en que suelen tomarse las decisiones en este tipo de empresas; además porque la nueva Categorización de Puestos consideraba factores que

técnicamente se incluyen en la determinación del valor relativo de un Puesto de Trabajo y por consiguiente en la fijación de su correspondiente Remuneración Básica; pero que sin embargo, en la Cooperativa por pacto sindical y acuerdos de Asamblea General de Delegados se venían pagando al margen de la Remuneración Básica que se supone corresponde al valor de un Puesto de Trabajo.

Una corrección de esta modalidad por más técnica que fuese no podía aplicarse sin el previo acuerdo de la Asamblea General de Delegados conforme a legislación vigente a esa fecha.

La idea de someter estos Estudios Técnicos a consideración de la Asamblea General de Delegados y hacer la sustentación correspondiente perseguía así mismo crear y promover una toma de conciencia en los socios trabajadores sobre la necesidad de racionalizar el uso de los recursos disponibles, eliminando desperdicios, sobre todo gastos sin contrapartida útil; así como precisar que estas acciones debían formar parte del reordenamiento técnico en todos los aspectos de la empresa y en cuyo contexto cabía aplicar el principio internacional de "a igual valor del trabajo igual remuneración". En virtud a la crisis que afrontaba la Cooperativa oabía, de otro lado, la necesidad de sugerir que los cooperativistas asumieran un mayor sacrificio en el presente para garantizar la continuidad de la Empresa Cooperativa en beneficio de sus socios y familiares.

- c) Que el personal de la Cooperativa que integró el Equipo Técnico

con el cual el CENIP realizó los Estudios de Base, participara también en el proceso de aplicación bajo la conducción del Consultor Externo. Ello no sólo agilizaría la implantación sino que evitaría se desnaturalice el fundamento y contenido de los Estudios.

4.0 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA Y BREVE MENCION DE SU PROBLEMÁTICA

Lo que a continuación se expone permitirá situar mejor en el contexto de la Empresa y su problemática la actividad que se ha realizado y apreciar su importancia con mayor objetividad.

4.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

Constitución

La Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Ltda., se constituyó el 24 de setiembre de 1970, en un contexto de reformas y expropiaciones de las Haciendas Azucareras que establecía el Decreto Ley 17716. Antes de la reforma, la hoy Cooperativa pertenecía a la Empresa Sociedad Paramonga Ltda. de propiedad de GRACE y Cía.

Al constituirse esta Cooperativa, quedó inscrita en los Registros Públicos de la Provincia de Chancay del Departamento de Lima, en fojas ochentinueve, Tomo Primero del Libro de Cooperativas.

La Cooperativa se rige por su Estatuto y sus Reglamentos, de conformidad con las normas legales y reglamentarias vigentes para este tipo de Cooperativas.

Los casos no previstos por las indicadas normas se rigen por los principios generales del Cooperativismo y a falta de ellos por el derecho común siendo aplicables en este último caso y en primera instancia las disposiciones de la Ley General de Sociedades.

Objetivos

Son objetivos de la Cooperativa:

- a) Promover el bienestar socio-económico que permita alcanzar la realización plena del socio a fin de que sirva como agente dinámico para la consecución de una sociedad solidaria.
- b) Ser fuente permanente de trabajo para sus socios.
- c) Cultivar caña de azúcar.
- d) Fabricar y comercializar sus productos, subproductos y/o derivados, así como la industrialización correspondiente, pudiendo realizar otras actividades sin limitación alguna.
- e) Elevar el nivel económico de sus asociados mediante una equitativa distribución de los excedentes que se generen.
- f) Elevar el nivel cultural de los socios en los campos técnicos, profesionales y/o especializados.

Ambito y Responsabilidad

El ámbito de la Cooperativa comprendió el predio Paramonga y Anexos, con un área de 7,942.69 Hás. Esta área ha sido incrementada como consecuencia de la integración de las ex-Cooperativas Otopongo, Simón Bolívar y El Milagro.

El número de socios es limitado, su capital es variable y su responsabilidad está limitada a las aportaciones suscritas por los socios más el total de reserva cooperativa.

Condición de los Socios

Son socios de la Cooperativa aquellos que habiendo sido calificados

por la Ley de Reforma Agraria, han sido admitidos como tales, suscribiendo y pagando los correspondientes Certificados de aportación. Así mismo tienen la condición de socios los trabajadores estables que ingresaron con posterioridad a la Constitución de la Cooperativa y que hayan cancelado sus aportaciones al 31 de diciembre de 1980.

Régimen Administrativo

La dirección, administración y control de la Cooperativa, está a cargo de la Asamblea General de Delegados, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. La Asamblea General es la autoridad suprema de la Cooperativa; sus acuerdos obligan a acatarlos a todos los socios presentes y ausentes, siempre que se hubieran tomado conforme a los Estatutos y a Ley.

En el ámbito ejecutivo, el Gerente General es el funcionario del más alto nivel de la Cooperativa, y como tal le competen como responsabilidad inmediata ante el Consejo de Administración las siguientes atribuciones:

- Ejercer la representación administrativa y judicial de la Cooperativa, con las facultades que le confiere la Ley.
- Suscribir conjuntamente con el dirigente o funcionario que determinen las normas internas en cuanto a retiro de fondos, contratos y demás actos jurídicos, títulos, valores y demás instrumentos por los que se obliguen a la Cooperativa.
- Ejecutar los programas de conformidad con los planes aprobados por el Consejo de Administración y la Asamblea General de Delegados.

- Nombrar a los trabajadores y demás colaboradores de la Cooperativa y removerlos con arreglo a Ley.
- Coordinar las actividades de los Comités.
- Asesorar a la Asamblea General, al Consejo de Administración y a los Comités, excepto al Comité Electoral.
- Realizar los demás actos de competencia según la Ley y las Normas Internas.

Bienes y Servicios Producidos y Comercializados

Como producto del giro del negocio la Cooperativa ha venido produciendo:

- a) Azúcar.- Producto principal, elaborado a base de caña. A la fecha de realización del Estudio este Producto sólo se comercializaba en el mercado nacional.
- b) Alcohol.- Producto elaborado con la melaza que constituye un sub-producto en la fabricación del azúcar.
- c) Bagazo.- Sub-producto obtenido en la molienda de la caña. Parte lo emplea la Cooperativa como combustible y otra parte lo vende a Sociedad Paramonga y a la Planta de Papel de Trupal.
- d) Leche.- Que se obtiene de la granja lechera, para vender a los socios y a la población de Paramonga.
- e) Carne.- De porcino y de ganado vacuno, que se destina a la venta.
- f) Huevos.- De la granja avícola.
- g) Artículos de pan llevar.- Producido en menor cuantía.
- h) Fruta.- Como mandarina y naranja principalmente.
- i) Combustible.- A través de un grifo que han instalado.

Brinda además los servicios siguientes:

- Salud: A través de un Hospital y que está destinado a los trabajadores y familiares.
- Educación: Para los hijos de los trabajadores principalmente.
- Alumbrado Público: Para las viviendas de los Socios de la Cooperativa y la población Paramonga.

Estructura y Actividades Funcionales

La Cooperativa venía manteniendo un sistema organizacional con la respectiva diferenciación vertical que establecía la estructura gerencial o jeraquía que va de la Asamblea General, al Presidente del Consejo de Administración, Gerente General hasta el nivel operativo; y así mismo una diferenciación horizontal de actividades que establecía la división del trabajo o departamentalización básica. Las características de esta estructura se pueden apreciar con mayor detalle remitiéndose al Anexo Nº 2.

Para los efectos de la descripción de la Empresa, nos referiremos en esta parte sólo a la diferenciación horizontal y desde un punto de vista funcional.

A la luz de la forma como se ha organizado y viene operando la Cooperativa se encuentra que la distribución de sus actividades comprende las siguientes áreas funcionales básicas:

1. Campo.- Area funcional que tiene el nivel jerárquico de Superintendencia encargada de la preparación de las tierras, siembra, cultivo y cosecha de la caña. En su ámbito se encuentra la administración de las tierras de la Central Paramonga y de los siguientes Anexos: Otopongo, Huayto, Cerro

Blanco, Upacá, Simón Bolívar y El Milagro; estos Anexos fueron ex-Cooperativas que se han integrado a Paramonga.

2. Fábrica.- Esta área funcional registraba el nivel jerárquico de Superintendencia General. Incluye las actividades de molienda de caña (Trapiche y Planta de Lavado), Mantenimiento de Fábrica, Mantenimiento Eléctrico, Maestranza y elaboración de azúcar.
3. Destilería.- Area funcional en la que se elabora el alcohol a base de la melaza. Tenía también el nivel jerárquico de Superintendencia.
4. Planta de Fuerza.- Area funcional, con el nivel jerárquico de Superintendencia. En esta área se genera el vapor de agua para el funcionamiento de la maquinaria y produce la energía eléctrica para la Cooperativa y la población.
5. Mecanización Agrícola.- Area funcional que se ocupa del mantenimiento mecánico y eléctrico de todas las unidades de transporte pesado y liviano. Así mismo, provee a Campo los servicios de maquinaria agrícola y de transporte; administra los operadores y distribuye las unidades motorizadas utilizadas en la preparación de tierras, cultivo, corte, carguío y transporte tanto para Campo como para las otras áreas funcionales.

Esta área funcional tiene también el nivel jerárquico de Superintendencia.
6. Agroindustria Pecuaria.- Esta área funcional, considerada igualmente con el nivel jerárquico de Superintendencia se ocupa de las actividades productivas relacionadas con la Granja Avícola, el Establo Lechero y la Granja de Porcinos. Tiene en

su ámbito de competencia la elaboración y distribución de alimentos concentrados para el ganado y las aves que forma parte de la producción del área.

7. Comercialización.- Área que se ocupa de la promoción, venta, distribución y despacho de los productos industriales y agropecuarios que produce la Cooperativa. Comprende asimismo la venta de inmuebles y de combustible del Grifo Paramonga. Tenía el nivel jerárquico de Dirección (rango inmediatamente inferior al de Superintendente).
8. Servicios.- Encargada de realizar los servicios de salud, a través del Hospital de la Cooperativa; administrar los servicios educativos; realizar actividades de ingeniería civil; el servicio de vivienda y de bienestar social. Esta área mantenía también el nivel jerárquico de Superintendencia.
9. Relaciones Industriales.- Área responsable de las funciones de personal, entrenamiento industrial, racionalización administrativa y negociaciones colectivas. Funcionaba con el nivel jerárquico de Dirección.
10. Logística.- Área con el nivel de Superintendencia, se ocupaba de las funciones de compras y manejo de almacenes.
11. Contraloría General.- Esta área que mantenía un nivel jerárquico equivalente al de Superintendencia era responsable del manejo de Caja, realizar las Cobranzas, otorgar los Créditos, llevar la Contabilidad financiera y de costos; así como los trámites tributarios.

Todas estas áreas funcionales constituían unidades organizativas directamente dependientes de la Gerencia General.

Además de las unidades mencionadas se tenía seis unidades organizativas directamente dependientes de la Gerencia General, a saber: Oficina de Lima, Dirección de Relaciones Públicas, Departamento de Cómputo, Dirección de Seguridad Industrial, Departamento de Auditoría y el Departamento de Asesoría Legal.

Configuración del Sistema Productivo y Diagrama de Flujo del Proceso de Elaboración de Azúcar

A fin de lograr una mayor visualización de las principales operaciones productivas, se presenta un Esquema simplificado o modelo de lo que en la práctica significa la secuencia de los procesos realizados en la Cooperativa (Fig. Nº 1).

Así mismo, dada la importancia que significa la producción de Azúcar, principal razón de ser de la Cooperativa, se adjunta el Diagrama de Flujo para la elaboración de este producto (Fig. Nº 2).

Fuerza Laboral

A mayo de 1992 la fuerza laboral de la Cooperativa ascendía a 2,617 trabajadores (Cuadro Nº 1). De este total habían 360 mujeres.

El total de trabajadores remunerados a jornal llegaba a 1,800 y a sueldo 817.

Las estadísticas registraban que de los 2,617 trabajadores, 917 tenían más de 30 años de servicio, de los cuales 411 trabajadores estaban en edad de jubilarse por haber cumplido 60 y 70 años de edad.

Cabe indicar que los trabajadores a pesar de ser socios de la Cooperativa y por tanto los dueños, mantienen sin embargo una relación laboral con negociación colectiva entre empresa y trabajadores, a través de dos organizaciones sindicales: Un Sindicato de Obreros y un Sindicato de Empleados.

Es importante señalar que en 1970, fecha de constitución de la Cooperativa se contaba sólo con 1779 trabajadores. En los años sucesivos este número fue reduciéndose progresivamente, llegando a 1728 trabajadores en 1980. A partir de este año comienza a incrementarse significativamente, pues en 1981 se establece un pacto sindical por el cual ingresa un hijo o hija de hasta 40 años de edad en reemplazo de un trabajador jubilado; y así mismo se acuerda que por fallecimiento de un trabajador ingresa en su reemplazo la viuda sin límite de edad.

En el año 1982, al integrarse a Paramonga las ex-Cooperativas: Otopongo, Simón Bolívar y El Milagro ingresan 567 socios más; posteriormente ingresan aproximadamente 340 trabajadores adicionales por diferentes causales.

Algunos Indicadores de Producción y Productividad

A modo de referencia se presenta a continuación algunos indicadores sobre la producción, la productividad de la tierra, rendimiento de la caña y de la productividad del trabajo, los cuales son relevantes del nivel de eficiencia en el uso de los recursos. Se advierte que la producción y productividad se ha deteriorado notablemente; pues la productividad global del trabajo en 1990 significó sólo el 47.4%

con respecto al año 1970.

Un análisis más detenido sobre el comportamiento de la productividad pone de manifiesto que en los 12 primeros años de Cooperativa con menos hectáreas de terreno y menos número de trabajadores el promedio de toneladas de azúcar producida era de 36 Ton/hombre-año; mientras que en los siguientes años, con más hectáreas de terreno, más número de trabajadores la producción de azúcar ha descendido a un promedio de 21 Ton/hombre-año.

Cabe indicar que la Cooperativa dispone de suficientes tierras para el sembrío de caña, contando además con facilidades de suministro de caña de proveedores de la zona en caso de no autoabastecerse. Asimismo cuenta con el suficiente recurso hídrico para regar las tierras.

4.2 BREVE MENCION DE LA PROBLEMÁTICA VIGENTE A LA FECHA DE IMPLANTACION DE LOS ESTUDIOS

A la fecha en que se procedió a implantar los Estudios materia del Contrato de Locación de Servicios de Consultoría, la problemática de la Cooperativa podría resumirse en los siguientes aspectos:

- Carencia de una labor de planeamiento empresarial, en cuyo contexto se precisen los objetivos, metas, estrategias, planes y se ejecute los programas operativos, etc. Si bien existen algunos planteamientos importantes, respecto a planes y proyectos a ejecutarse en el corto y mediano plazo, no tenían la suficiente formalidad y consistencia como parte de una política empresarial cuya continuidad esté garantizada.

- La falta de una apropiada planificación, se pone de manifiesto igualmente en la ineficiente asignación y uso de recursos materiales y humanos que ha redundado en el deterioro de la productividad.
- Se aprecia muchos factores que han venido incidiendo en el deterioro y bajos niveles de productividad de la Cooperativa, que por no ser materia de este trabajo, se reserva su comentario y análisis. Sin embargo, cabe señalar que los problemas relativos a la Organización, Administración, así como la calificación y actitudes del personal son parte de los problemas centrales, y que atentan contra la mejora de la Productividad.
- Respecto a la estructura organizacional, a la luz de la información obtenida, se constató que de modo general, ésta no ha constituido un medio apropiado para el desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Se ha evidenciado que la concepción de su diseño en cuanto a la división funcional conformada por áreas como: Campo, Fábrica, Administración, Servicios, etc., si bien en algún momento pudo ser consistente con los fines de la Cooperativa, ha devenido en obsoleta y su replanteo tiene que ir a la par con otros cambios urgentes relativos al establecimiento de los niveles organizacionales, definición de responsabilidades, relaciones jerárquicas y de coordinación, dentro de un nuevo ordenamiento que es vital para un proceso de cambio.
- Se ha constatado, de otro lado, que la Estructura de la Organización vigente, o más bien la forma como venía operando la Cooperativa, no mantenía relación con los resultados de

producción obtenida, se encontró áreas con elevado número de puestos y de personal para las actividades que desarrollan y otras que en la práctica ya no se justificaban por la misma evolución de la Cooperativa en materia de producción y prestación de servicios; todo lo cual demandaba un urgente proceso de reestructuración y racionalización para lograr su supervivencia y potenciar el desarrollo como empresa.

- La informalidad en el desarrollo de muchas funciones constituía una práctica constante; y ello, tenía relación con la falta de una estructura organizativa apropiada y de la carencia de Reglamento y Manuales de Organización y Funciones. En el Anexo Nº 3, se hace comentarios adicionales y más específicos sobre la forma de Organización encontrada.
- En el aspecto remunerativo además de existir una total falta de equidad entre los haberes de los trabajadores de las diferentes dependencias, se efectuaban pagos por actividades no realizadas y por conceptos que no guardaban ninguna relación; asimismo, algunos sectores mantenían pagos logrados en base a presión, debilidad o favoritismo de quienes les correspondía administrar racionalmente las remuneraciones. La escala salarial que en un tiempo aplicaron se encontraba totalmente obsoleta, desactualizada y distorsionada en todos sus extremos.
- La Empresa mantenía una delicada situación económica y financiera; en Abril de 1992 había logrado superar un estado crítico de falta de liquidez que a finales de 1991 le había llevado prácticamente a paralizar sus actividades por falta de caña en condiciones óptimas para ser cosechadas y destinarlas a la molienda.

- Aún con las mejoras en la producción a partir del segundo trimestre de 1992, la Cooperativa registraba un déficit económico de 10 años atrás, a tal punto que en el año 1990 el déficit operativo llegó a diez millones de nuevos soles y en 1991 a 30'136,535 nuevos soles.
- Al mes de Mayo de 1992 el costo promedio para producir una bolsa de azúcar era de cincuenta nuevos soles (S/. 50.00) y su precio de venta promedio en el mercado era de treinta nuevos soles (S/. 30.00); ello determinaba implantar urgentes medidas de control y reducción de costos para lograr la reactivación de la empresa.
- En el aspecto financiero, la Cooperativa carecía de posibilidades de acceso al crédito de las entidades financieras, o de lograr apoyo en este sentido, como en otros tiempos; este panorama le obligaba a afrontar los problemas con un manejo empresarial más eficiente y entendiendo la necesidad de vivir con lo que produce.

Lineamientos de Política

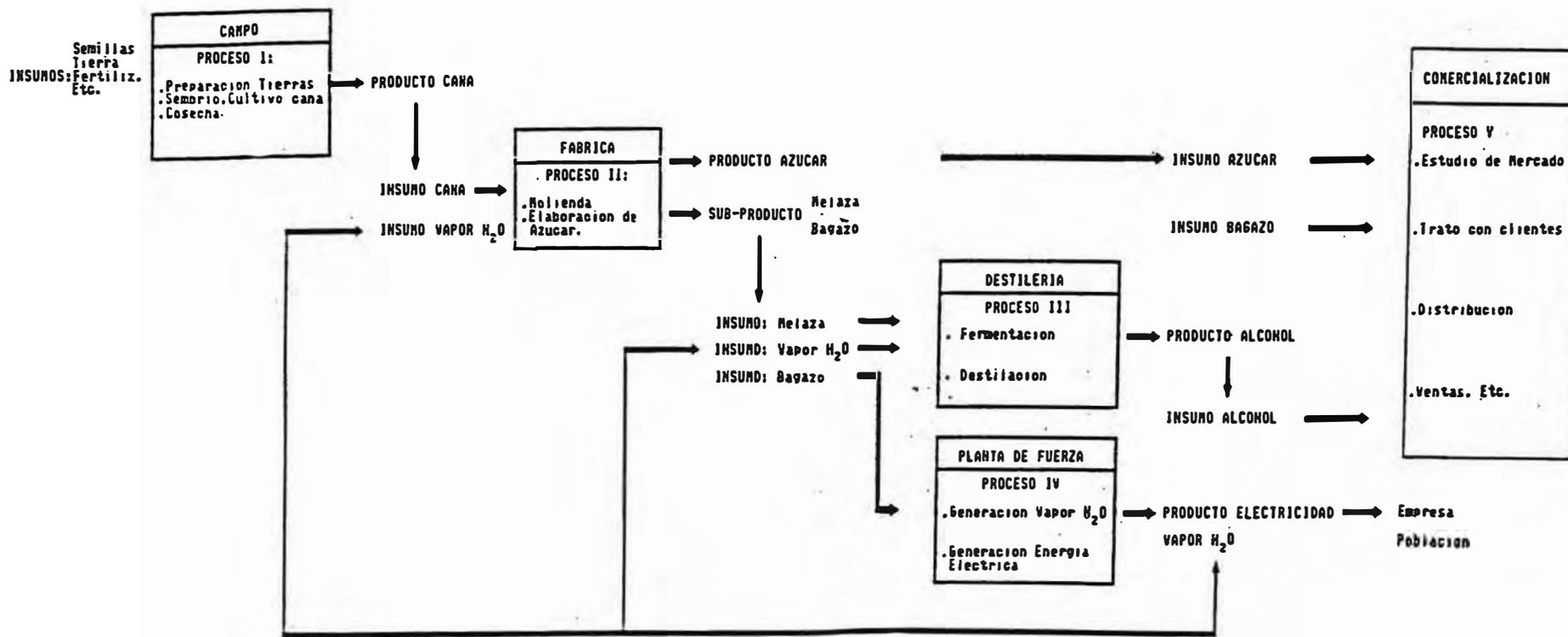
Dentro del contexto de la problemática expuesta el Consejo de Administración, con miras a la reactivación empresarial, estableció una serie de lineamientos de política; algunos de los cuales por tener relación con el presente trabajo se mencionan a continuación:

- Aprobar un nuevo Organigrama, implementando la aplicación de los Manuales de Organización y Funciones para delimitar responsabilidades en cada puesto de trabajo conforme a la línea de autoridad y responsabilidad.
- Implementar una nueva Categorización de Puestos a fin de que

sea el Puesto el que tenga un valor y no la persona que lo desempeña. Ello conllevaría a establecer la nueva escala remunerativa para todos los trabajadores.

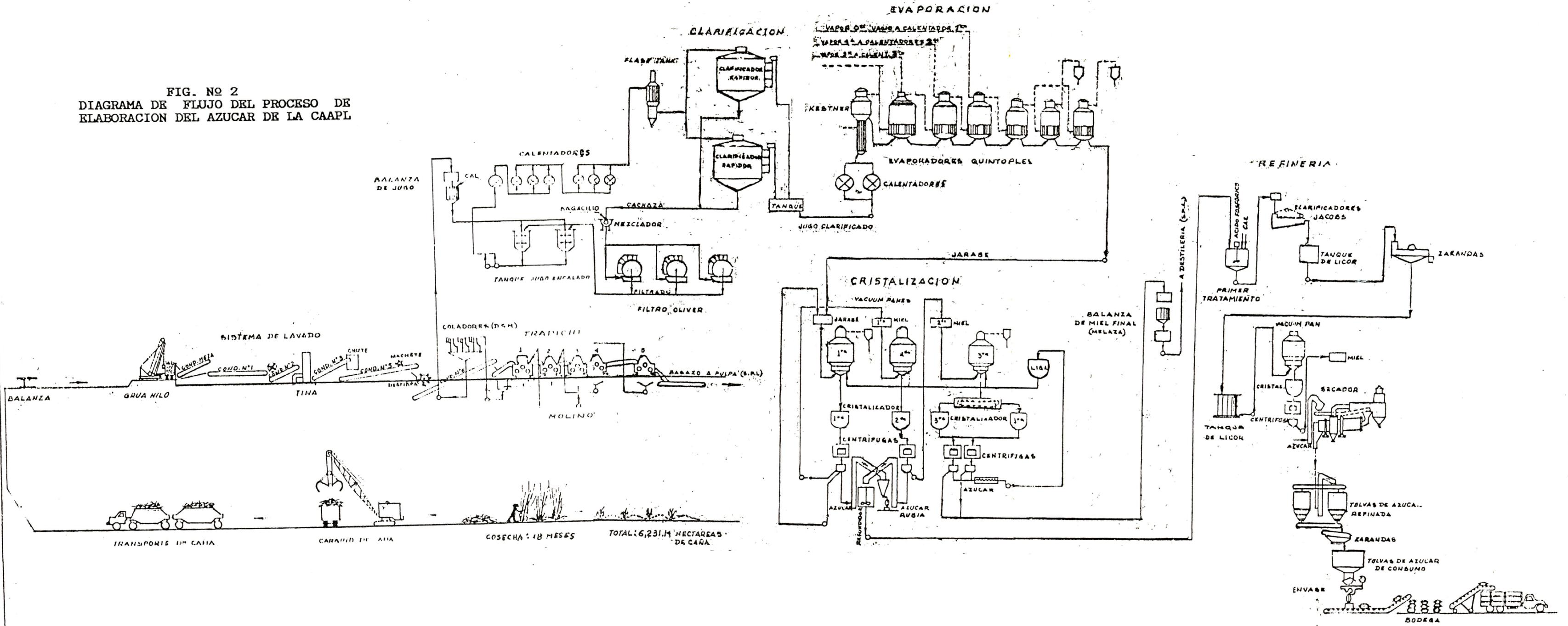
- Reducir los costos de producción mediante la austeridad a todo nivel en la Cooperativa, declarando el año 1992, como el año de la austeridad y la reactivación de la Cooperativa.
- Efectuar un tratamiento de las remuneraciones de acuerdo a las posibilidades económicas y al conocimiento de la realidad empresarial.
- Mantener una estable paz laboral en base a la concertación y el diálogo alturado entre los órganos asociativos, gremiales y gerenciales.

FIG.1 ESQUEMA SIMPLIFICADO DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE LA CAAPL (1)



(1) No se incluye las Operaciones de Producción que se realizan en el área Agroindustrial Pecuaria por tener poca significación en el conjunto de la producción y porque su relación con este Sistema Productivo es poco trascendente.

FIG. NO 2
 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE
 ELABORACION DEL AZUCAR DE LA CAAPL



CUADRO No. 1

FUERZA LABORAL Y SU DISTRIBUCION POR AREA FUNCIONAL EN LA CAAPL

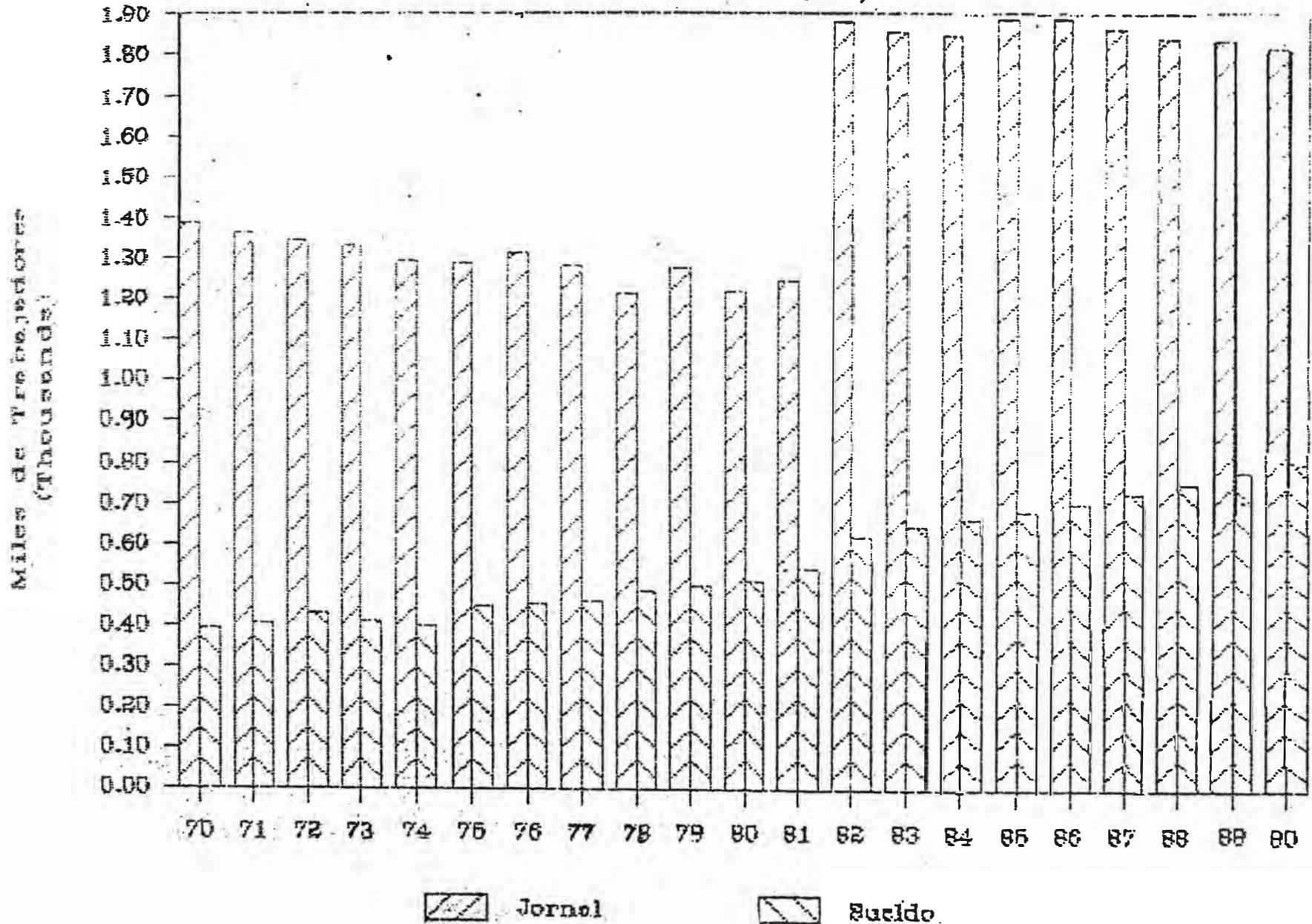
< MAYO DE 1992 >

A R E A S	A JORNAL			A SUELDO			T O T A L E S		
	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL	H	M	TOTAL
CAMPO	785	107	892	121	6	127	906	113	1019
FABRICA	314	4	318	136	3	139	450	7	457
DESTILERIA	17	-	17	12	1	13	29	1	30
MECANIZACION AGRICOLA	319	1	320	43	3	46	362	4	366
SERVICIOS	75	37	112	85	125	210	160	162	322
ADMINISTRACION	82	4	86	190	66	256	272	70	342
AGR. IND. PECUARIA	55	-	55	23	3	26	78	3	81
TOTAL PERSONAL	1647	153	1800	610	207	817	2257	360	2617

FUENTE : DEPARTAMENTO DE PERSONAL DE LA CAAPL.

FIG. 3. MOVIMIENTO DE PERSONAL DE LA CAAPL.

(Período 1970 - 1990)



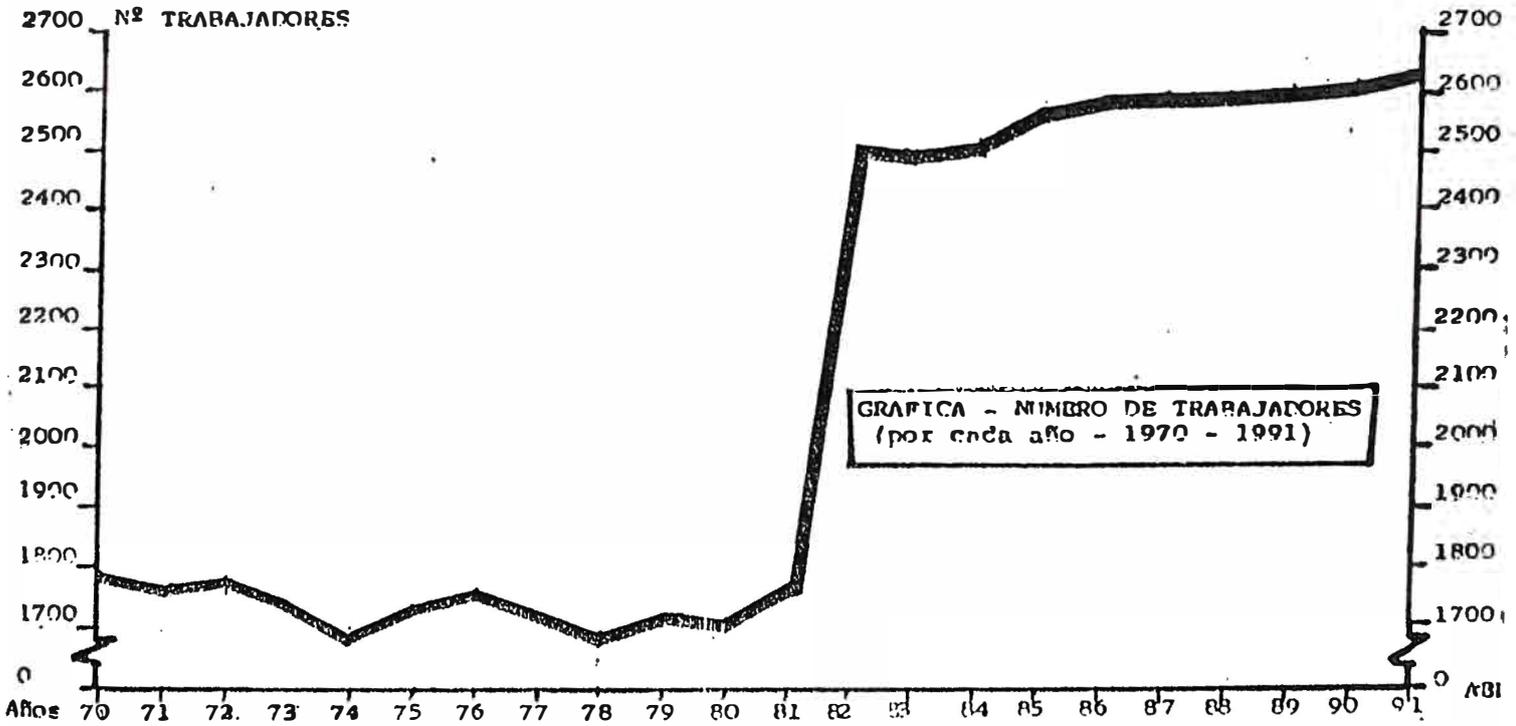
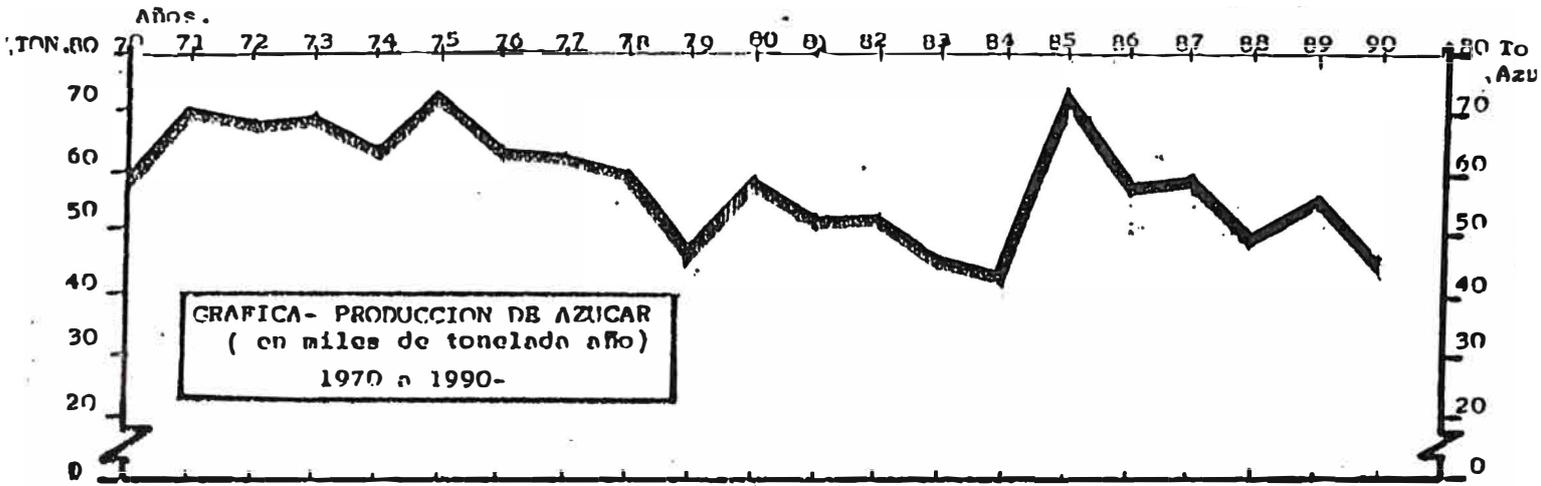
CUADRO No. 2

INDICADORES DE PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD

ANOS	No. TRABAJ.	HECTÁREAS CULTIVADAS	CAÑA MOLIDA (T.M.)	AZUCAR PRODUCIDA (T.M.)	PRODUCTIV. TIERRA T.M. DE CAÑA/HA.	T.M CAÑA/ T.M. AZUCAR	PRODUCTIV. TRABAJO T.M.AZUCAR/ HOMBRE	INDICE PRODUCT. TRABAJO
1970	1779	4435	686212	66614	154.7	10.3	37.4	100.0
1975	1740	4435	s.l.	s.l.	-	-	-	
1980	1728	4435	716800	59527	161.6	12.0	34.4	92.2
1985	2576	6176	788244	74387	127.6	10.6	28.9	77.5
1990	2623	6176	506949	46385	82.1	10.9	17.7	47.4

FUENTE : ELABORADO EN BASE A INFORMACION OBTENIDA DE LAS ESTADISTICAS DE LA COOPERATIVA.

FIG. NO 4



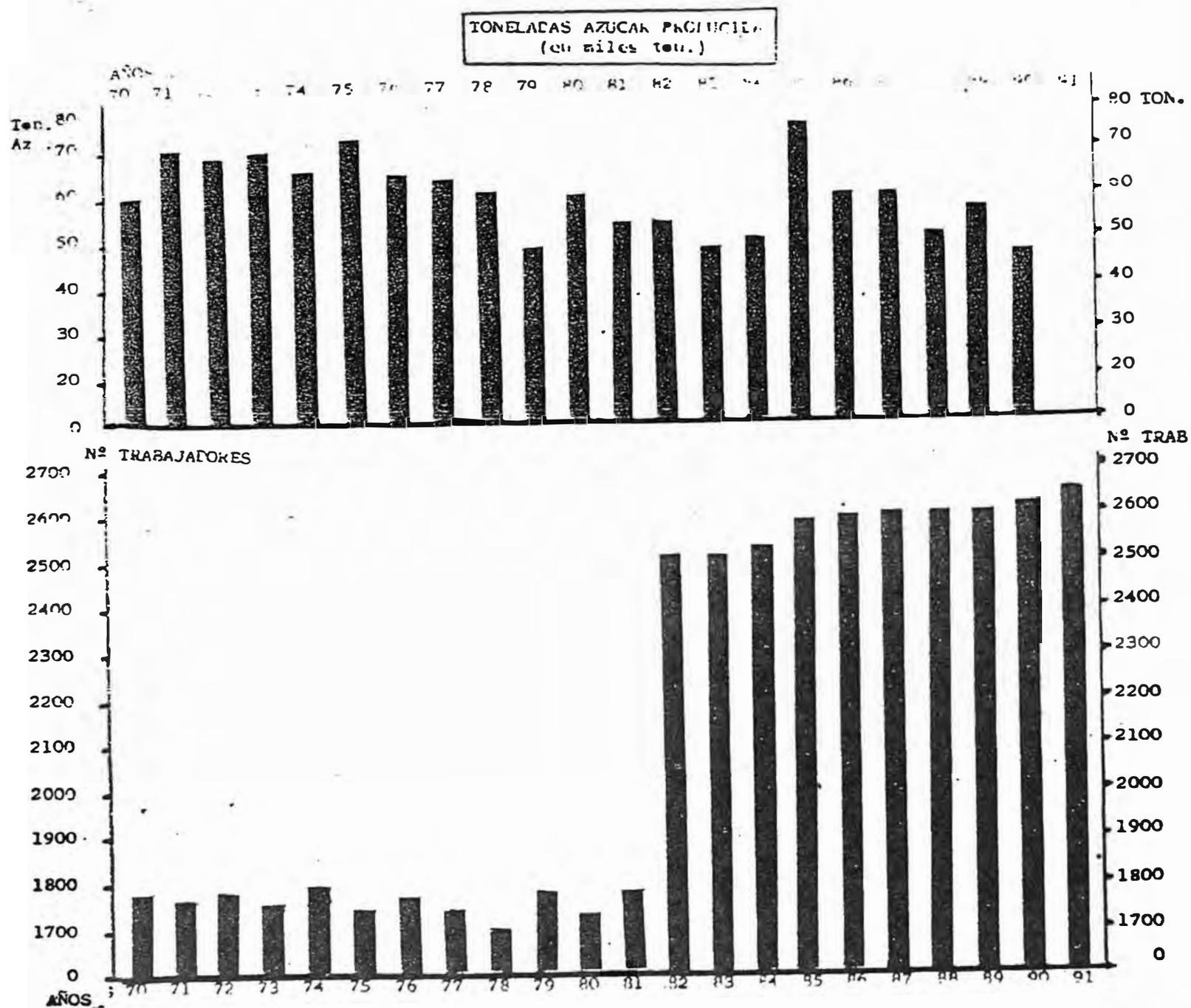


FIG. Nº 5

5.0 FUNDAMENTOS

La Recategorización de Puestos y la puesta en práctica de una nueva escala de remuneraciones, así como la metodología adoptada para el proceso de implantación toma en cuenta los siguientes principios técnicos generalmente aceptados:

- 1) **La Evaluación y Categorización de Puestos** tiene por objeto determinar los valores relativos de los puestos, "con el propósito de fijar haberes que guarden relación con las calificaciones, exigencias, dificultades y responsabilidades de los mismos.
- 2) La evaluación de puestos se limita a analizar y valorar los contenidos de los puestos existentes en la Empresa particular; contenidos que responden a la naturaleza y características de sus actividades, tecnología propia de sus operaciones y organización del trabajo que haya establecido para alcanzar sus fines. Estas últimas variables, pues, son las que en última instancia deben conformar los puestos de cada entidad, que resulten objeto de estudio para efectos de su valoración y categorización.
- 3) La evaluación de puestos persigue establecer una estructura de salarios equitativa, al indicar que en los puestos que exigen calificaciones, deberes y esfuerzos similares se deberá pagar salarios iguales y en los puestos para los que se requiere mayores calificaciones se deberá pagar mejores haberes que en

los de categorías inferiores. Escapa de este modo al ámbito de la evaluación de puestos la determinación de los niveles o cuantía de los salarios, sobre los que más bien actúan variables tales como la capacidad de pago de cada empresa, su particular política en la materia, las regulaciones legales pertinentes y, en elevado grado, los acuerdos o Convenios colectivos que progresivamente van configurando determinado nivel de remuneraciones para cada entidad.

- 4) En la evaluación de puestos se hace abstracción de las calificaciones, cualidades o limitaciones de los ocupantes de los puestos. Se evalúa el puesto, no el hombre.

Este principio, aunque elemental, es de la mayor importancia para demarcar claramente los alcances de la evaluación de puestos.

- 5) La categorización de puestos tiene por objeto clasificar a los puestos en niveles, estratos o escalones en función al valor relativo de los mismos; a fin de facilitar la administración de las remuneraciones. A cada nivel, estrato, escalón o categoría le corresponde un nivel remunerativo; y por tanto, todos los puestos de una misma categoría percibirán la misma remuneración básica.

- 6) La asignación o designación del personal a un puesto de trabajo y a una categoría específica, se efectuará en estricta observancia de las calificaciones y potencialidades que reúne para cumplir con las exigencias, responsabilidades, etc. del

puesto respectivo.

Otros conceptos fundamentales complementarios y que sirven de sustento al puesto de trabajo se exponen en el desarrollo mismo de la metodología aplicada y en el Glosario de Términos (Anexo No 1).

6.0 METODOLOGIA Y DESARROLLO DEL PROCESO DE IMPLANTACION DE LOS ESTUDIOS

La metodología que ha regido la aplicación de la nueva Categorización de Puestos y la Escala de Remuneraciones en la Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Ltda.; así como el desarrollo de cada una de sus fases es la que se indica a continuación:

- 6.1) Definición de la Estrategia y Mecanismos a Emplear
- 6.2) Constitución de una Secretaría Técnica
- 6.3) Revisión, Ajustes y Aprobación de la Estructura Organizacional
- 6.4) Revisión y Aprobación de los Estudios de Evaluación y Categorización de Puestos y de la Escala de Remuneraciones
- 6.5) Elaboración del Cuadro de Equivalencias entre los Puestos Vigentes y los de la Nueva Estructura Aprobada
- 6.6) Formulación de Criterios Rectores para la Asignación y Designación de Personal a los Puestos de la Nueva Estructura
- 6.7) Exposiciones a Directivos y Trabajadores
- 6.8) Asignación de Personal a los Puestos de la Nueva Estructura
- 6.9) Designación de Personal a los Puestos de Confianza de la Nueva Estructura.
- 6.10) Determinación de los Componentes del Nuevo Sistema de Remuneraciones
- 6.11) Procesamiento de Información, Determinación de Resultados y Estimación del Costo de Implantación.
- 6.12) Presentación del Informe Técnico a Gerencia

6.1 DEFINICION DE LA ESTRATEGIA Y MECANISMOS A EMPLEAR

En esta etapa se diseñó los cursos de acción a seguir tanto para la puesta en práctica de la Nueva Estructura Orgánica como de la Categorización y del Sistema de Remuneraciones Básicas. Se establecieron coordinaciones con los directivos de la Cooperativa y en general fue una fase de planificación y organización previa; estableciéndose un Plan de Actividades que en términos generales, comprendió las actividades expuestas en esta Metodología, pero precisándose algunas acciones específicas como las siguientes:

- Coordinaciones con el Centro de Procesamiento de Datos para que elabore los Programas de Cómputo que permitan obtener los listados requeridos en este proceso.
- Coordinación con las jefaturas de las diferentes dependencias para que participen en el proceso de implantación de la Categorización de Puestos.
- Ajustes a la Estructura de Puestos de cada dependencia.
- Elaboración de Instructivos para la implantación y charlas explicativas a los gremios sindicales, para facilitar el proceso de implantación, etc.

6.2 CONSTITUCION DE UNA SECRETARIA TECNICA

Para viabilizar el proceso de implementación, en esta etapa se conformó una Secretaría Técnica dependiente de la Gerencia General; estando coordinada por el Director de Relaciones Industriales e integrada además por el personal técnico que participó en la realización de los Estudios a cargo del CENIP.

Esta Secretaría se constituyó en órgano de soporte para la ejecución de los trabajos de implementación, bajo la conducción del Consultor Externo. Entre sus funciones específicas se encontraban las siguientes:

- Coordinar con la Gerencia General, el Consejo de Administración y los niveles jefaturales todas las acciones inherentes al proceso de implantación.
- Canalizar y atender dentro de sus limitaciones, las consultas que se formulen sobre este proceso.
- Mantener permanentemente informada a la Gerencia General sobre los avances y otros aspectos relativos al proceso que se venía ejecutando.
- Gestionar y administrar los recursos necesarios para el normal desarrollo de sus actividades.
- Desarrollar todas las actividades operativas del proceso de implantación.

6.3 REVISION, AJUSTES Y APROBACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dado que para aplicar la nueva Categorización de Puestos y la Escala de Remuneraciones se requería previamente aprobar la Estructura Orgánica de la Cooperativa, lo primero que se realizó en esta fase fue solicitar al Consejo de Administración la aprobación de dicha Estructura. Al momento de iniciar el proceso de implantación la Cooperativa contaba con los tres Estudios siguientes realizados por el CENIP:

- a) Rediseño de la Organización
- b) Evaluación y Categorización de Puestos, y
- c) Estudio de Remuneraciones Básicas

Los resultados del Estudio de Rediseño de la Organización estaban contenidos en los siguientes documentos:

- a) Un Informe final de presentación y sustentación del Estudio.
- b) Once Reglamentos de Organización y Funciones, correspondientes a los diferentes órganos que conformaban la Organización propuesta, tal como se indica a continuación:
 - b.1 Reglamento de Organización y Funciones de los Organos Asociativos.
 - b.2 Reglamento de Organización y Funciones de la Gerencia General y Organos Staff.
 - b.3 Reglamento de Organización y Funciones de la Gerencia Administrativa - Financiera.
 - b.4 Reglamento de Organización y Funciones de la División de Comercialización.
 - b.5 Reglamento de Organización y Funciones de la Gerencia de Relaciones Industriales.
 - b.6 Reglamento de Organización y Funciones del Hospital Santa Rosa.
 - b.7 Reglamento de Organización y Funciones de la Gerencia de Producción.
 - b.8 Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia de Campo.
 - b.9 Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia de Fábrica.
 - b.10 Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia de Mecanización Agrícola.
 - b.11 Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Pecuaria.

c) Once Manuales de Descripción de Puestos, conforme al siguiente detalle:

- c.1 Manual de Descripción de Puestos de los Organos Asociativos.
- c.2 Manual de Descripción de Puestos de la Gerencia General, Organos Staff.
- c.3 Manual de Descripción de Puestos de Gerencia Administrativa - Financiera.
- c.4 Manual de Descripción de Puestos de la Dirección de Comercialización.
- c.5 Manual de Descripción de Puestos de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- c.6 Manual de Descripción de Puestos del Hospital Santa Rosa.
- c.7 Manual de Descripción de Puestos de la Gerencia de Producción.
- c.8 Manual de Descripción de Puestos de la Superintendencia de Campo.
- c.9 Manual de Descripción de Puestos de la Superintendencia de Fábrica.
- c.10 Manual de Descripción de Puestos de la Superintendencia de Mecanización Agrícola.
- c.11 Manual de Descripción de Puestos de la Superintendencia Pecuaria.

Mediante el Informe Final, se exponía las bases, fundamentos y características de la estructura organizacional planteada, considerando aquellos hechos más significativos que caracterizaban la problemática de la organización vigente.

Un resumen sobre la conformación de la Estructura Organizacional vigente hasta antes de implantarse la Recategorización y de la propuesta formulada por el CENIP, se presenta en el Anexo N° 2. En este Anexo, el autor del presente trabajo ha efectuado unos comentarios adicionales a lo expuesto en el numeral 4.2 en relación con la Organización.

A través de los Reglamentos de Organización y Funciones, se consignaba en detalle la conformación de la estructura organizativa correspondiente a cada grupo de órganos integrantes del sistema organizacional (estructura global de la Cooperativa), y que se derivan de la diferenciación vertical que establece la jerarquía organizacional, así como de la diferenciación horizontal que define la departamentalización básica de la Estructura.

En estos reglamentos se presenta asimismo las funciones generales de cada órgano o unidad organizativa, los organigramas respectivos y los puestos de cada unidad.

Los Manuales de Descripción de Puestos consignaban, además de las Funciones Específicas de cada Puesto de Trabajo, su dependencia jerárquica y la supervisión sobre otros puestos dependientes jerárquicamente.

Ante la necesidad de aprobar la Estructura Organizativa, como condición básica para proceder luego a implantar la nueva Categorización de Puestos y la Escala de Remuneraciones, el Consultor contratado para este fin, sostuvo varias reuniones con la

Gerencia General y los miembros del Consejo de Administración. En estas reuniones se reexaminó la propuesta del CENIP, a la luz de la situación actual, las nuevas medidas de austeridad, el nuevo enfoque de manejo empresarial de los directivos que habían asumido la conducción de la marcha empresarial en 1992 y los aportes del Consultor.

A consecuencia de este análisis el Consejo de Administración decidió emitir el acuerdo N° 005-CA-92 del 09 de junio de 1992, que se consigna como parte del Anexo N° 3, en el cual aprueba la Estructura Organizacional consignada en los Informes del Estudio de Rediseño de la Organización; pero señala que para su aplicación la Gerencia General debía efectuar los ajustes necesarios teniendo en cuenta las prioridades y posibilidades para su viabilización, las medidas de austeridad, criterios de racionalización técnica y la propia dinámica empresarial, considerándose además que el Estudio del CENIP, fue realizado aproximadamente un año atrás.

En base a las facultades otorgadas por el Consejo de Administración a la Gerencia General para efectuar ajustes a la Estructura Orgánica en el proceso de implantación, el Consultor efectuó el análisis correspondiente y planteó las adecuaciones necesarias, acordes a las circunstancias actuales y a la propia dinámica de la Empresa en el marco de los nuevos lineamientos de política empresarial.

Las modificaciones efectuadas se pusieron a consideración de la Gerencia General a través de un Informe Técnico que forma parte del Anexo N° 3. La Gerencia General, luego de la respectiva evaluación

acoge favorablemente dichas modificaciones y las eleva al Consejo de Administración, mediante Memorandum GG-381-92, mereciendo su aprobación mediante Acuerdo N° 010-CA-92, del 19 de junio de 1992; estos documentos se consignan también en el Anexo N° 3.

La Estructura que finalmente se aprobó y aplicó tenía los siguientes niveles organizacionales en el ámbito ejecutivo - operativo.

FIG. N° 6: NIVELES ORGANIZACIONALES DE LA ESTRUCTURA APROBADA

NIVEL ORGANIZACIONAL	UNIDAD ORGANICA
1º	Gerencia General
2º	Gerencia de Area
3º	Superintendencia Director (sólo para el caso del Hospital)
4º	División
5º	Departamento
6º	Jefatura de Guardia Jefes de Sección

Una tarea subsiguiente, luego de aprobarse la Nueva Estructura era la de reajustar los Reglamentos y Manuales de Organización, labor que recayó en la Secretaría Técnica bajo la dirección del Consultor Externo. Esta labor era imprescindible para las actividades siguientes de este proceso y para luego hacer entrega a los trabajadores la Descripción de Tareas del puesto a que resulten asignados de modo que los desempeñen satisfactoriamente.

6.4 REVISION Y APROBACION DE LOS ESTUDIOS DE EVALUACION Y CATEGORIZACION DE PUESTOS Y DE ESCALA DE REMUNERACIONES

En primer lugar cabe indicar que hasta el momento de iniciarse este proceso de implementación la Cooperativa tenía una Categorización de Puestos que constaba de 15 Categorías que venía operando desde hacía muchos años, pero en la práctica sólo regían las categorías de la 6 a la 15. Los trabajadores de las cinco primeras categorías habían sido incorporados con el devenir del tiempo a la categoría 6 e incluso a algunas categorías superiores; algunos otros trabajadores de las demás categorías también habían sido desplazados, pero sin ningún criterio técnico, hecho que produjo una total distorsión en la asignación de las remuneraciones y un gran descontento en la mayoría de trabajadores, por cuanto no existía un Estudio Técnico que hubiera servido de sustento.

La carencia de una Categorización Técnica de Puestos y la falta de equidad en la forma de fijar remuneraciones venía provocando un gran malestar, por cuanto no se estaba compensando debidamente el valor del puesto de trabajo, ya que incluso habían trabajadores que percibían haberes superiores a los de sus respectivos jefes inmediatos. Debido a esto, gran parte de los trabajadores y los mismos gremios sindicales se habían pronunciado por la inmediata aplicación de una nueva Categorización de Puestos técnicamente implementada.

Se apreciaba que trabajadores que pasaban a ocupar puestos de mayor nivel y luego eran removidos a puestos inferiores seguían manteniendo la Categoría y la remuneración del Puesto al que llegaron.

Un hecho particular que constató el Consultor Externo fue que existían puestos con denominación de Especialistas de Mecánica, Soldadura, Electricidad, Torno y Cepillado, con seis (06) niveles. Ello había sido establecido de manera totalmente subjetiva y con el solo propósito de aumentarse los haberes, pero que en la práctica no se advertía una diferencia clara sobre las tareas que ejecutaban.

De otro lado, los trabajadores a través de sus gremios sindicales venían solicitando aumentos salariales que habían sido congelados, a raíz de la crisis económica y financiera de la Cooperativa; como medida de solución para este problema tanto la Gerencia como el Consejo de Administración habían planteado primero aplicar la Categorización derivada del Estudio realizado por el CENIP, en torno a lo cual existía un clima favorable y los trabajadores se mantenían expectantes.

Al hacerse cargo del proceso de implementación el Consultor Externo, luego de revisar los Informes Técnicos presentados por el CENIP y actualizarse en su contenido conjuntamente con los integrantes de la Secretaría Técnica que habían participado en su realización, solicitó a la Gerencia General y al Consejo de Administración sometan a aprobación de la Asamblea General de Delegados la nueva Categorización y la Escala de Remuneraciones presentada por el CENIP, para luego de ello desarrollar todo el proceso técnico y operativo de aplicación; sin esta aprobación era imposible avanzar por las razones que se explican líneas abajo.

Estudio de Categorización de Puestos

El Estudio de Categorización de Puestos presentado por el CENIP, comprendía:

a) Un Informe de Evaluación y Categorización de Puestos consiguando:

a.1 El valor relativo (expresado en puntos) de todos y cada uno de los puestos de la Organización propuesta que ascendía a 804 (Anexo N° 4).

Para esta evaluación se había empleado el Método de Puntuación de factores, que es el más aconsejable para empresas con la magnitud de Puestos como es el caso de Paramonga.

En general el procedimiento de evaluación empleado había seguido una secuencia como la que se indica en el diagrama de flujo de la Fig. N° 7, es decir que se ajustaba a la técnica respectiva. El Manual de evaluación se había elaborado conforme al diagrama de flujo de la Fig. N° 8, lo que le daba la respectiva consistencia técnica. Detalles sobre este Manual pueden apreciarse en el Anexo N° 4.

a.2 Los cuadros de Categorización de Puestos, en el que se agrupaban los 804 puestos, por rangos de puntaje, estableciéndose un total de 14 categorías (ver el Cuadro N° 3 y el Anexo N° 4). Se planteó que esta Categorización permitiría establecer una línea de

carrera se planteó para los trabajadores.

Los puestos de Gerente General, Gerente de Area, Superintendentes y Jefes de División quedaban ubicados en las últimas 4 categorías. Se indicó que las remuneraciones de estos puestos están fundamentalmente determinados de acuerdo a la oferta y demanda. Sin embargo, también fueron categorizados, señalando que la remuneración indicada sería sólo un parámetro de comparación. Descontando éstas cuatro (04) últimas categorías sólo quedaría diez (10) categorías para los Puestos intermedios y operativos.

- a.3 Un anexo referido a las Especificaciones de los Puestos; en donde se establecía las exigencias en materia de conocimientos, de grado de experiencia, responsabilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo en las que se desarrolla cada puesto de trabajo.

Durante el proceso de implantación de la Categorización se tuvo que efectuar algunos ajustes, en virtud a las variaciones de la Organización.

FIG. No 7: FLUJO DEL PROCESO GENERAL DE EVALUACION DE PUESTOS

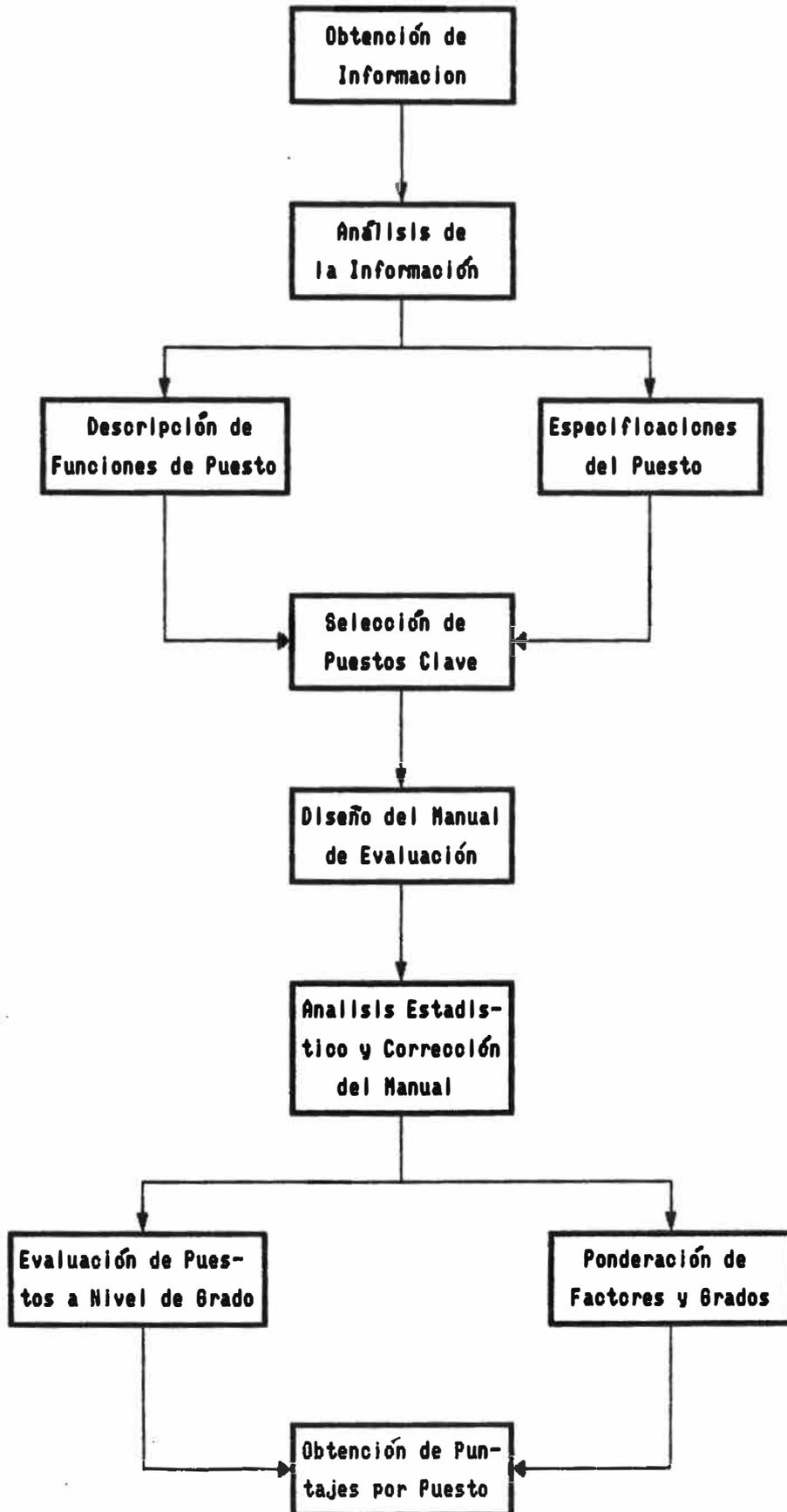
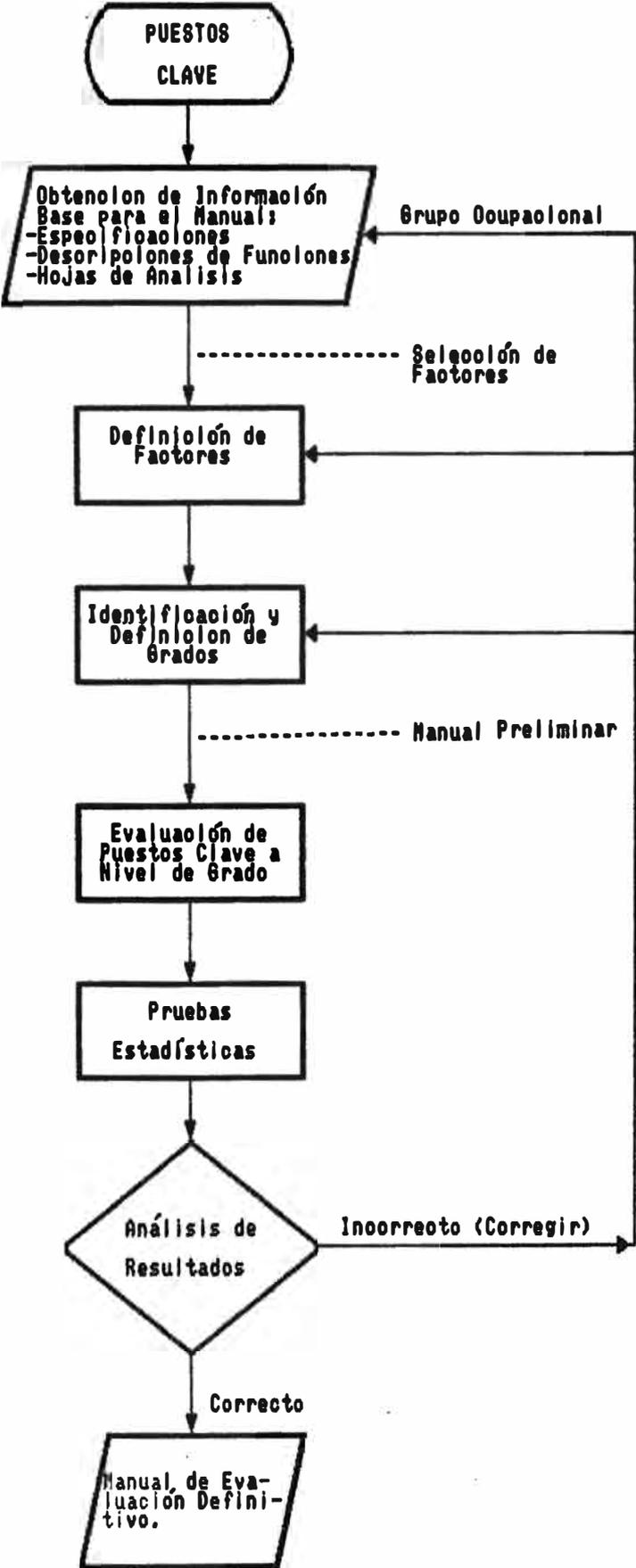


FIG. 8: FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACION DEL MANUAL DE EVALUACION DE PUESTOS



CUADRO N.º 3

RANGO DE PUNTAJE POR CATEGORIA

CATEGORIA	RANGO DE PUNTAJES: 50	
	DE	A
I	200	250
II	251	300
III	301	350
IV	351	400
V	401	450
VI	451	500
VII	501	550
VIII	551	600
IX	601	650
X	651	700
XI	701	750
XII	751	800
XIII	801	850
XIV	851	900

FUENTE: ESTUDIO DE CATEGORIZACION CENIP

Estudio de Remuneraciones Básicas

El Estudio de Remuneraciones Básicas presentado por CENIP, comprendía tres alternativas de Estructura con sus correspondientes costos estimados para la implementación, con datos referidos al mes de Octubre de 1991. Un resumen de este planteamiento remunerativo se presenta en el Anexo N° 5.

Hay cuatro aspectos importantes que merece resaltar de la Estructura de Remuneraciones presentada por CENIP:

1. La escala remunerativa planteaba índices remunerativos; lo cual significaba que la Cooperativa debía fijar sólo la remuneración de la primera categoría, pues a partir de ello, los demás niveles resultaban automáticamente determinados por la aplicación de los índices respectivos.
2. Los niveles de remuneración básica de la escala al estar referido al valor del puesto de trabajo, suponía incorporadas las remuneraciones que se venían otorgando por conceptos de: Condiciones ambientales, inclemencia de tiempo, tóxicos y riesgos.

Estos conceptos remunerativos se pagaban en columna aparte y eran consecuencia de pactos sindicales que tienen carácter de Ley; por tanto su forma de pago, que dicho sea de paso era muy oneroso, sólo podía modificarse por acuerdo de no menos de las dos terceras partes de los miembros de la Asamblea General de Delegados. De allí la importancia de someter la nueva

escala remunerativa a aprobación de la Asamblea General de Delegados.

3. El Estudio de Remuneraciones del CENIP, no contemplaba el mercado de remuneraciones, argumentándose que lo que se buscaba era el reordenamiento salarial en función a la capacidad de pago de la Empresa; ya que además el resto de Cooperativas Agrarias Azucareras se encontraban en peor situación económica y financiera que Paramonga y como consecuencia de ello las remuneraciones de sus trabajadores estaban muy deterioradas.
4. El máximo nivel de la escala correspondía al Gerente General.

6.4.1 Categorización y Escala Remunerativa Aprobada

Antes de someter a aprobación la Categorización de Puestos y Escala de Remuneraciones, el Consultor sostuvo varias reuniones con la Gerencia General y el Consejo de Administración, en las que se examinó su incidencia en la economía de la Cooperativa. Para estas reuniones la Gerencia tenía proyectado un flujo de Caja, con límites para la planilla de pagos; por lo que con la Asesoría del Consultor, planteó que sin variar la esencia de la Categorización ni sus conceptos se contemplara una escala alternativa a la de CENIP.

Luego de muchas deliberaciones, intercambio de opiniones entre los Consejeros y Asesores, entre los que se consideró el impacto de cada nivel remunerativo en la idiosincracia del trabajador de la Cooperativa; se decidió finalmente someter a aprobación de la Asamblea General de Delegados una Estructura Remunerativa, que

contemple una escala remunerativa para las 10 primeras Categorías del Estudio propuesto por CENIP, identificándose con letras que van de la "A" a la "J"; y una escala para los puestos que se denominaron de Confianza que equivalían a los de las tres categorías siguientes del Estudio del CENIP (de la 10 a la 13).

La Categoría XIV que correspondía al Gerente General fue desestimada. Esta propuesta expuesta ante la Asamblea General de Delegados fue la que finalmente se aprobó el 14 de mayo de 1992, el resumen se consigna en los Cuadros Nº 4 y Nº5.

CUADRO Nº 4

ESCALA DE REMUNERACIONES EN UNA LINA DE CARRERA

CATEGORIA	REMUNERACION BASICA MENSUAL (S/.)	INDICE
A	220	1.0000
B	235	1.0682
C	250	1.1364
D	275	1.2500
E	300	1.3636
F	325	1.4773
G	360	1.6364
H	405	1.8409
I	460	2.0909
J	525	2.3864

CUADRO Nº 5

NIVELES REMUNERATIVOS PARA PUESTOS DE CONFIANZA

NIVEL	NOMBRES DE PUESTOS	REMUNERACION BASICA (S/.)	INDICE	REMUNER. POR RESPONSABIL. DIRECTIVA
PC1	Jefes de División	525	2.3864	30% Remuner. Básica
PC2	Superin- tendentes	525	2.3864	60% Remuner. Básica
PC3	Gerentes de Area	525	2.3864	90% Remuner. Básica

Cabe indicar que el planteamiento de Categorización, aprobado por unanimidad, incluyó la incorporación en la remuneración básica los conceptos de condiciones ambientales, inclemencia de tiempo, tóxicos y riesgos, dándole así validez a un planteamiento técnico muy pocas veces reconocido.

6.5 ELABORACION DEL CUADRO DE EQUIVALENCIAS ENTRE LOS PUESTOS VIGENTES Y LOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA APROBADA

Etapa llevada a cabo por la Secretaría Técnica bajo las instrucciones del Consultor, como fase previa a la elaboración de los Cuadros de Asignación de Personal. El formato utilizado para cada una de las Areas de la Organización fue el de la Figura Nº 9.

FIG. Nº 9 : CUADRO DE EQUIVALENCIAS DE PUESTOS

SITUACION VIGENTE		REATEGORIZACION	
PUESTO	CATEGORIA	PUESTO	CATEGORIA

Este Cuadro permitía apreciar los cambios y mejoras en la estructura de puestos de cada Unidad Organizativa.

6.6 FORMULACION DE CRITERIOS RECTORES PARA LA ASIGNACION Y DESIGNACION DE PERSONAL A LOS PUESTOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA (*)

En esta fase el Consultor definió las orientaciones fundamentales a tener en cuenta para la asignación y designación de personal en el proceso de Recategorización. Los criterios fueron los siguientes:

- 1) Para los puestos de trabajo que no experimenten modificación en su denominación o contenido las personas que los vienen desempeñando en calidad de titulares automáticamente mantienen dichas asignaciones.
- 2) Para los puestos de trabajo que únicamente cambien de nomenclatura o denominación y mantengan el mismo contenido de funciones, las personas que los desempeñan preferentemente serán asignados a dichos puestos en función a sus calificaciones y con la opinión favorable de su Jefe inmediato.
- 3) Para los puestos de trabajo anteriores que no han sido considerados en la nueva estructura organizativa, las personas que los desempeñaban son candidatos para ser asignados a puestos de trabajo que contengan funciones y especificaciones análogas o similares, preferentemente dentro de una misma área. Esta asignación está en función al cumplimiento de las exigencias señaladas y a la opinión del respectivo Jefe inmediato.

(*) Se adoptó convencionalmente el término Asignación para referirse a la cobertura de los Puestos pertenecientes a las Categorías de la A a la J, que básicamente constituyen una línea de carrera; y Designación para referirse a la cobertura de los puestos denominados de confianza.

- 4) Los puestos de trabajo de los trabajadores que se encuentran con licencia se mantendrán vacantes con excepción de aquellos que resulten críticos para el funcionamiento de la Empresa; en cuyo caso se procederá a su cobertura considerando los requisitos y exigencias establecidas para cada caso y con la opinión de su Jefe inmediato. En general, los trabajadores con Licencia al reincorporarse a la Cooperativa se sujetarán a lo indicado en el Numeral 11.

- 5) Los trabajadores mencionados en el numeral 3 que no logren ser asignados a un nuevo puesto de trabajo dentro de su área, alternativamente podrán ser asignados a puestos análogos o similares de otra área, siempre que posean los requisitos y cuenten con la opinión favorable del Jefe respectivo.

- 6) Los trabajadores cuyos puestos hayan sido suprimidos y no logren ser asignados a un puesto equivalente o similar en su área ni en otra, se les ubicará en una categoría que convalide a la de su puesto anterior, quedando a disposición de la Superintendencia de Relaciones Industriales para su ulterior ubicación. En este caso particular, en las planillas figurará el nombre del trabajador y su categoría, quedando en blanco el lugar reservado para la denominación del Puesto.

- 7) El personal que se encuentra a disposición de Relaciones Industriales y que no tiene un puesto definido, podrá ser asignado a un puesto de la nueva estructura siempre y cuando cumpla las exigencias de dicho puesto y cuente con la opinión

favorable del Jefe del área que se plantee asignar.

- 8) El personal mencionado en el numeral 7 que no logre ser asignado a ningún puesto de la nueva estructura continuará a disposición de la Superintendencia de Relaciones Industriales. A este personal se le ubicará en una Categoría similar a la que venía ostentando. En la Planilla de remuneraciones figurará el nombre del trabajador y su categoría quedando en blanco el lugar reservado para el nombre del puesto.

- 9) La designación del personal, para ocupar Puestos de Confianza será como sigue:
 - a. En el caso de Gerentes de Área, Superintendentes y del Director del Hospital Santa Rosa, por el Consejo de Administración a propuesta de la Gerencia General.
 - b. En el caso de los Jefes de División por la Gerencia General. En ambos casos se tendrá en consideración que para la designación de dicho personal además de cumplir los requisitos del puesto preferentemente venga desempeñando funciones en un puesto de Categoría "J" o inmediata a ésta.

- 10) El personal que sea removido de un puesto de confianza y que sea socio de la Cooperativa será reubicado preferentemente a un puesto de la Categoría "J".

- 11) El personal que está de Licencia, al reincorporarse se pondrá a disposición de Relaciones Industriales, quien le ubicará

preferentemente en un puesto de igual Categoría al que era titular en caso de que por necesidad de la Empresa su puesto haya sido cubierto. En todo caso le son aplicables los criterios antes señalados.

- 12) Los trabajadores permanentes que han ingresado a la Cooperativa, en reemplazo de sus padres o cónyuges, serán ubicados en una Categoría siempre y cuando cumplan un año de servicio en la Cooperativa. En caso contrario se mantendrán sin categoría y con el nivel de remuneración que le asigne la Cooperativa hasta que cumplan el tiempo de servicio indicado.
- 13) Los trabajadores contratados a plazo indeterminado y que ocupan un puesto definido podrán ser categorizados, y su remuneración será establecida conforme a la política laboral pertinente de la Cooperativa.
- 14) En la planilla de pagos: el personal que ocupe puestos de confianza; contratados, el que está a disposición de Relaciones Industriales y los reemplazantes de socios que no cumplen un año, figurarán por separado en relaciones especiales, para facilitar su identificación.
- 15) Para viabilizar el proceso de implantación de la Categorización Técnica de Puestos, y en concordancia con lo indicado en los numerales anteriores, se convocará la participación de los Jefes de mayor jerarquía de las distintas dependencias (Campo, Fábrica, etc.), quienes concurrirán a reuniones de trabajo con

la Secretaría Técnica, de acuerdo a un Cronograma establecido oportunamente para este fin.

Durante su participación en la Implantación de la Categorización de Puestos, los Jefes de Area observarán las siguientes instrucciones:

- a) Tomar conocimiento de la estructura de Puestos aprobada y la Categorización de los mismos efectuada por la Secretaría Técnica.
- b) Revisar el "Cuadro Preliminar de Asignación de Personal" a los puestos de su Area, preparado por los integrantes de la Secretaría Técnica en coordinación con las Jefaturas inmediatas de dichos puestos, según los criterios técnicos impartidos por el Consultor Externo.
- c) Conjuntamente con la representación de la Secretaría Técnica, ajustar el Cuadro definitivo de Asignación de Personal a los Puestos de su Area, en un plazo equivalente a una jornada de trabajo, el que regirá a partir de la hora en la que se le ha citado.
- d) La Secretaría Técnica, proporcionará la información y orientación que se requiera para el proceso de implementación de la Categorización de Puestos.

6.7 EXPOSICIONES A DIRECTIVOS Y TRABAJADORES

Como parte de la labor de Consultoría y para facilitar el desarrollo del Estudio, se desarrolló un Programa de Charlas que fueron impartidas a los representantes de los Trabajadores, constituidos en dos gremios Sindicales (Empleados y Obreros); así como a los

miembros del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.

En estas Charlas se exponía los objetivos, alcances y ventajas del proceso de Recategorización de Puestos y al mismo tiempo se absolvía algunas interrogantes sobre este particular desde el punto de vista técnico.

6.8 ASIGNACION DE PERSONAL A LOS PUESTOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA

Esta etapa consistió en definir a los ocupantes de los puestos comprendidos en las Categorías de la "A" a la "J". Para ello se recurrió al empleo de los criterios rectores, preparados en la fase 6.6; se utilizó asimismo el Manual de Especificaciones y demás documentos relativos a los Estudios en implementación, considerando las habilidades del personal en cuanto a conocimientos y experiencia, las responsabilidades y esfuerzos inherentes al puesto así como las condiciones de trabajo en que se desarrolla; un elemento fundamental que también se tuvo en consideración fue la condición de titular en el puesto equivalente o análogo de la estructura anterior y el tiempo de permanencia en el mismo.

De conformidad a lo establecido en los criterios rectores, para garantizar la consistencia del proceso de asignación de personal a los puestos, efectuada preliminarmente por la Secretaría Técnica, se convocó a los Jefes de mayor jerarquía de las distintas dependencias para que con su concurso se concluya satisfactoriamente esta labor. Los resultados de esta etapa se volcaron en cuadros cuyo formato es el que aparece en la Figura Nº 10.

6.9 DESIGNACION DE PERSONAL A LOS PUESTOS DE CONFIANZA DE LA NUEVA ESTRUCTURA

Esta etapa fue desarrollada también de acuerdo a los criterios rectores definidos en la fase 6.6 y de conformidad con el Acuerdo de la Asamblea General de Delegados del 14 de mayo de 1992, dentro de cuyo marco el Consejo de Administración mediante Acuerdo N° 010-CA-92, precisó los Puestos de Confianza de la nueva Estructura Organizativa de la Cooperativa. Posteriormente dicho Consejo a través de su Acuerdo N° 011-CA-92, designa a cinco ejecutivos para ocupar Puestos de Confianza de mayor nivel, facultado al mismo tiempo al Gerente General la designación de los demás Puestos de Confianza, lo cual se ha materializado mediante el Memorándum N° G-442/92, del 30 de junio de 1992.

Por su directa relación con ésta fase se presenta en el Anexo N° 6: el Acuerdo N° 011-CA-92, el Memorándum G-442/92 y el Acuerdo de Asamblea General de Delegados del 14-05-92.

6.10 DETERMINACION DE LOS COMPONENTES DEL NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIONES

Esta etapa consistió en definir los componentes del nuevo sistema de remuneraciones, en concordancia con lo aprobado por la Asamblea General de Delegados del 14 de mayo de 1992; actividad que se llevó a cabo en reuniones de trabajo sostenidas entre la Consultoría, el Director de Relaciones Industriales y el Asesor Legal de la Cooperativa.

Para este efecto se hizo un análisis detenido de los componentes remunerativos para cada grupo ocupacional vigente a junio de 1992. Para facilitar este análisis se elaboraron los Cuadros que se muestran en las Figuras Nº 11 y 12.

Luego de este análisis se replanteó el Sistema a implantar, el cual de manera simplificada se presenta en la Figura Nº 13. El detalle de los componentes remunerativos del nuevo Sistema, para cada grupo ocupacional, se consigna en el Anexo Nº 6 (Normas para la Administración de la Nueva Categorización de Puestos - Numeral 3)

Es importante señalar que al replantearse los componentes remunerativos del personal de la Cooperativa se está planteando asimismo una modificación sustantiva del actual sistema. Algunos de estos cambios importantes son los siguientes:

- Un sistema único para todos los trabajadores (Planilla única) en el que en esencia se elimina prácticamente el concepto de obrero o empleado, aún cuando los cuadros resultantes adviertan alguna diferenciación. El período de pago para todos será en adelantede 30 días.
- Se elimina como componentes remunerativos, las compensaciones por condiciones ambientales, inclemencia de tiempo, tóxicos y riesgos por ser factores determinantes del valor del puesto. Asimismo, se elimina el pago de los 4 domingos adicionales por mes, que habían conseguido por pacto sindical.
- Se modifica en general la forma de compensar los componentes colaterales; lo cual por un lado constituye un alivio económico para la Cooperativa y de otro lado plantea las consideraciones

técnicas respectivas a seguir en el futuro.

- Se establece que la remuneración por Méritos, por tratarse de una evaluación de la persona y no del puesto se pague en columna aparte.
- Se procura eliminar el favoritismo o asignaciones unilaterales a determinadas secciones en la medida que se propone e implanta una normatividad para el manejo de las remuneraciones, etc.

Para el establecimiento de los componentes y del Sistema de Remuneraciones se tuvo en cuenta que la Gerencia General de acuerdo al análisis del flujo de Caja sólo podía destinar aproximadamente S/. 1'100,000 para el pago de la planilla con todo los aumentos que se pudiera efectuar.

FIG. 11: CONCEPTOS REMUNERATIVOS DE TRABAJO OBREROS

<SITUACION A MAYO 1993>

CONCEPTO REMUNERATIVO	TRABAJADORES QUE LO PERCIBIAN	MODALIDAD DE PAGO
1. Jornal Básico	Todos	Segun Categorización vigente a la fecha
2. Dominicales por Pacto (cuatro a mes)	Todos	Cada dominical es como un día de trabajo
3. Contaminación Ambiental	Todos	9% del Jornal básico
4. Inclemencia de Tiempo	Campo, Mecanizac. Agr., Destiler.	8% del Jornal básico
5. Riesgo	Electricistas	12% del Jornal básico
6. Tóxico	Campo (Fumigadores)	8% del Jornal básico
7. Ración Cruda	Campo	S/. 2.00 por día trabajado
8. Valor Destajo (En Campo)	Mujeres de corte de semilla	Sobre un estándar de producción
9. Premio por Producción	Recogedores y Replicadores	Sobre el sueldo mínimo vigente al 08-02-92
10. Por turno	Cortadora de caña, Replicadores y guardianes	Sobre el Jornal básico
11. Semana Inglesa	Trabaj. por turno (120 trabaj.)	4 horas normales por semana
12. Ración cocida	Tractoristas y Grueros	S/. 2.00 por día
13. Reemplazo Obrero con retención de cargo	Los que reemplazan a los trabajadores ausentes	Proporcional en base a 5 Sueldos Mínimos Vitales
14. Valor destajo (en Fábrica)	Envasadores y Cargadores	En base a un estándar
15. Reemplazo Obrero sin retención de cargo	Reemplazan a trabajadores ausentes	Proporcional en base a 3 Sueldos Mínimos Vitales
16. Limpieza (en días domingos)	Limpieza de Vacumpanes, Calentadores y Quintuples	24 horas adicionales por cada 8 horas
17. Otras Ganancias	Grueros, Tractoristas y los que pasan a otra categoría	S/. 1.20 por día
18. Sobretiempo ordinario y en feriado	Según requerimiento y costumbres	Doble y triple respectivamente
19. Asignación cambio de guardi	Los que trabajan por turno	1 hora por cada cambio de guardia.
20. Asignación por mérito	Todos	Segun evaluación, es variable
21. Otras de Ley (tiempo de servicios, etc.)	A todos o quienes les corresponda por el tiempo de servicios	25%, 30% o segun Ley especifica

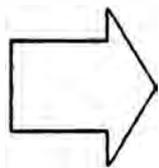
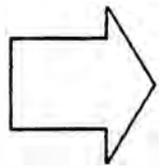
FIG. 12: CONCEPTOS REMUNERATIVOS-TRABAJADORES

EMPLEADOS

<SITUACION A MAYO DE 1993>

CONCEPTO REMUNERATIVO	TRABAJADORES QUE LO PERCIBIAN	MODALIDAD DE PAGO
1. Haber Básico	Todos	Segun Categorización Vigente
2. Dominical por pacto (4 al mes)	Todos	Cada dominical vale 1 día de trabajo
3. Contaminación Ambiental	Todos	9% del Sueldo Básico
4. Inclemencia de Tiempo	Apuntadores	8% del Sueldo Básico
5. Tóxico	Trabajadores de Cultivo	8% del Sueldo Básico
6. Riesgo	Electricistas	12% del Sueldo Básico
7. Semana Inglesa	Trabajadores por turno y guardia	4 horas semanales
8. Guardia fin de semana	Profesionales de Supervisión	25% del Sueldo Básico (en proporción)
9. Cambio de Guardia	Los que esperan al trabajador que los reemplaza	1 hora adicional por cada guardia
10. Sobretiempo ordinario	Según requerimientos y costumbres	Doble (en proporción)
11. Sobretiempo en domingos y feriados	Según requerimientos y costumbres	Triple (en proporción)
12. Por turno	Ingenieros, Jefes de Guardia y otros	% sobre el Sueldo Básico
13. Asignación por mérito	Todos	Según evaluación
14. Guardia por diferentes conceptos	Médicos y personal paramédico del Hospital	Según escala y normas internas
15. Bonificación 30% o 25%	A quienes por Ley les corresponde	En función al Sueldo Básico
16. Otros de Ley o Convenios Colectivos	Por lo general a todos	Segun Ley

FIG.13 CONCEPTOS REMUNERATIVOS DEL SISTEMA ACTUAL Y DEL NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIONES

CONCEPTOS DEL SISTEMA ACTUAL	CONCEPTOS DEL NUEVO SISTEMA	OBSERVACIONES
<p>Salario o Haber Básico (Según corresponda) Incentivos por pacto Contaminación Ambiental Indemnización de tiempo Vacaciones Otros</p> 	<p>Remuneración Básica Mensual (RBM) de la categoría correspondiente. (Resultante del Estudio Técnico Aprobado por la Asamblea de Delegados)</p>	<p>Remuneración Básica por día = $RBM / 30$</p>
<p>Semana Inglesa Turnos Primas por producción Movilidad Mérito Personal Reemplazo Bonificación 30 % Feriados (casos especiales) Etc.</p> 	<p>- Semana Inglesa - Turnos - Primas por producción - Movilidad - Mérito Personal - Reemplazo - Bonificación 30 % - Feriados (casos especiales) - Etc.</p>	<p>Dentro de una nueva Política Remunerativa y en el Marco Legal vigente</p>

6.11 PROCESAMIENTO DE INFORMACION. DETERMINACION DE RESULTADOS Y ESTIMACION DEL COSTO DE IMPLANTACION

Etapa que se llevó a cabo con el apoyo del Departamento del Centro de Cómputo, quien diseñó los programas y efectuó las corridas pertinentes para realizar las pruebas de sensibilidad del nuevo Sistema de Remuneraciones de la Cooperativa, cuyos resultados preliminares el Consultor puso a consideración de la Gerencia General y del Consejo de Administración, a efecto de tomar las previsiones de tipo económico.

Costo de Implantación del Nuevo Sistema de Remuneraciones

Se estimó que el costo adicional por la implantación de la Categorización de Puestos ascendía a la suma de S/. 81,588.38, conforme se desprende del Cuadro N° 6; a lo que habría que agregar el monto de su incidencia en los rubros colaterales y en las cargas sociales, lo que en total hacía un aproximado de S/. 120,000.00. En consecuencia, el desembolso global de la planilla del mes de Julio, período de implantación sería de S/. 1'128,916.62, por todo concepto (Cuadro N° 7); esto como podrá deducirse estaba dentro de lo presupuestado con una ligera variación.

CUADRO Nº 6

**CUADRO RESUMEN INDICATIVO DEL COSTO
ESTIMADO DE LA APLICACION DE LA
RECATORIZACION DE PUESTOS**

RESUMEN DE REMUNERACIONES BASICAS (S/.)			
TRABAJADORES	Importe a Mayo 1992	Presupuesto	Diferencia
Empleados	238,377.70	258,074.00	19,696.30
Obreros	390,919.93	452,812.01	61,892.08
Total General	629,297.63	710,886.01	81,588.38

CUADRO Nº 7

**ESTIMADO DEL COSTO DE LA PLANILLA CON APLICACION
DE LA RECATEGORIZACION (S/.)**

1.	<u>IMPORTE POR REMUNERACIONES BASICAS</u>	
1.1	Empleados	S/. 258,074.00
1.2	Obreros	452,812.01
		<hr/>
1.3	Sub-Total	710,886.01
2.	<u>MAS COLATERALES</u>	
2.1	Empleados	62,000.00
2.2	Obreros	108,000.00
2.3	Ración cocida	50,000.00
2.4	Mérito Personal Empleado	19,000.00
		<hr/>
2.5	Sub-Total	239,000.00
		=====
	TOTAL (1.3 + 2.5)	S/. 949,886.01
	Reintegro por Mérito	15,000.00
		<hr/>
	Sub-Total	964,886.01
	Leyes Sociales (17%)	164,030.62
		=====
	TOTAL GENERAL	S/. 1'128,916.63
		=====

6.12 PRESENTACION DEL INFORME TECNICO A GERENCIA

Dando cuenta de la labor de Consultoría y en cumplimiento a lo establecido contractualmente, se presentó un Informe Técnico a la Gerencia General de la Cooperativa; a través del cual se presentaba formalmente los resultados obtenidos.

A continuación se reproduce el Esquema que consignaba los puntos del referido Informe Técnico:

Presentación

- 1. Antecedentes**
- 2. Objetivo**
- 3. Alcance de la Labor de Consultoría**
- 4. Metodología**
- 5. Resultados**
- 6. Recomendaciones**
- 7. Anexos**

El contenido de cada uno de estos puntos han sido materia de lo expuesto en el presente documento con las adecuaciones pertinentes.

7.0 RESULTADOS DE LA IMPLANTACION DE LA RECATEGORIZACION DE PUESTOS Y ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

En el Anexo N^o 6 se consigna los resultados finales del proceso de Implantación, que responden cabalmente a la aplicación de la metodología que se ha expuesto, y que pone en evidencia el cumplimiento de los objetivos, así como el cumplimiento de una labor de asesoría llevada a cabo exitosamente. Dentro de estos resultados se consigna:

- a) Cuadro de Asignación de Personal Categorizado (Salidas típicas del Computador)
- b) Normas para la Administración de la Nueva Categorización de Puestos y del Correspondiente Sistema de Remuneraciones de la CAAPL.
- c) Acuerdo N^o 011-CA-92, del 23 de junio de 1992 relativo a designación de Cargos de Confianza.
- d) Memorándum N^o G-442/92, por el cual la Gerencia General da cumplimiento al Acuerdo N^o 011-CA-92.

8.0 RECOMENDACIONES

1) Mantener el funcionamiento de la Secretaría Técnica por un plazo no menor de cuarenticinco (45) días hábiles con el objeto de consolidar el proceso de implantación de la Categorización Técnica de Puestos; mediante la ejecución de las siguientes actividades:

a. Administrar el cambio del antiguo al nuevo Sistema de Remuneraciones; preparando y suministrando a cada Jefe de Area de la Cooperativa los Manuales de Descripciones y Especificaciones de los Puestos, a fin de que se hagan de conocimiento de los trabajadores, entre otras acciones conexas.

b. Formular las políticas, normas y procedimientos complementarios para la adecuada administración de la Categorización Técnica de Puestos y del nuevo Sistema de Remuneraciones.

c. Atender y resolver las apelaciones que presentan los trabajadores, siguiendo el siguiente procedimiento:

. La Solicitud de reconsideración deberá ser formulada formalmente a través del Jefe del Area respectiva, ante la Superintendencia de Relaciones Industriales.

. La Superintendencia de Relaciones Industriales derivará la Solicitud a la Secretaría Técnica.

. La Secretaria Técnica en un plazo no mayor de diez (10) días útiles deberá resolver las apelaciones presentadas por los trabajadores,

canalizando el documento resolutivo al Jefe de Area a través de la Superintendencia de Relaciones Industriales.

- . Dar a conocer a los Jefes de Area el procedimiento a seguir para el proceso de apelación; indicándoles que para este efecto se concede un plazo máximo de treinta (30) días hábiles.
- d. Asegurar de que las nuevas denominaciones, categorías y escala de remuneraciones de los puestos de trabajo sean establecidas oficialmente en los diferentes Registros (Planillas, Boletas de Pago, Legajo Personal, Asignación o Reasignación de Personal, Presupuesto de Personal, Carnet de Trabajo, etc.).
- e. Apoyar a la Superintendencia de Relaciones Industriales en la ubicación del personal que durante el proceso de implementación de la Categorización Técnica de Puestos ha quedado sin Puesto definido.
- f. Mantener y custodiar la documentación sustentatoria de la participación de los Jefes de las distintas dependencias de la Categorización Técnica de Puestos. Esta documentación luego de concluir la labor de la Secretaría Técnica quedará en poder de la Superintendencia de Relaciones Industriales.
- g. Realizar otras funciones que sean requeridas para la consolidación del proceso de implantación de la Categorización Técnica de Puestos y del nuevo Sistema de Remuneraciones.

- 2) Mantener al día los Manuales de Descripción y Especificaciones de los Puestos y su mejoramiento constante para reflejar las condiciones actuales o del momento en la Empresa.
- 3) Mantener las características técnicas de la nueva escala de remuneraciones, pagando únicamente como remuneración básica de cada puesto el monto de la respectiva categoría.
- 4) Evaluar y Categorizar los puestos nuevos que la Empresa considere necesario incorporar dentro de la estructura.
- 5) Realizar un inventario periódico de la información de los puestos, considerando que inevitablemente, en el tiempo, muchas de las Descripciones de puestos devienen en obsoletas hasta el punto de no describir con certeza el trabajo realizado por los trabajadores.
- 6) Recategorizar los puestos implementados que sufren modificaciones cuando se considere justificado.
- 7) Actualizar periódicamente, con criterio de racionalidad técnica y proporcionalidad la escala de remuneraciones básicas, teniendo en cuenta el crecimiento vegetativo de las remuneraciones, el costo de vida y la capacidad económica de la Empresa; para lo cual se sugiere activar la Secretaría Técnica una vez al año y por el tiempo que se estime necesario.

- 8) Antes de contratar un nuevo trabajador siempre debe existir un puesto oficialmente aprobado y categorizado para que lo ocupe, en razón de que la categorización del puesto determina la escala de remuneraciones.
- 9) A partir de la implementación de la actual categorización de Puestos, la asignación de trabajadores a los Puestos categorizados que queden vacantes se efectuará estrictamente por concurso de méritos.
- 10) Los hijos de socios que se jubilen o cónyuges de Socios fallecidos serán incorporados a puestos vacantes de la Categoría "A" únicamente después de haber cumplido un año de servicio, de conformidad a la normatividad que se encuentre vigente, excepcionalmente podrán concursar a puestos de otra categoría.
- 11) Formular anualmente el cuadro de reemplazos para la cobertura de Puestos claves de los diversos niveles y áreas funcionales, teniendo en consideración las previsiones del personal que se retire de la Cooperativa.
- 12) Diseñar Programas Específicos de Capacitación para el personal de los diversos niveles y áreas de la Cooperativa; que les permita de un lado mejorar el desempeño de las funciones de su puesto y de otro aspirar a puestos de mayor Categoría dentro de su respectiva línea de carrera.

- 13) Revisar y mejorar el sistema actual de Méritos de Personal con fines de identificar necesidades de capacitación, proveer promociones, ascensos de personal y otorgar premios pecuniarios.

- 14) Realizar un Estudio Técnico a fin de determinar con criterios de racionalidad, las compensaciones complementarias pertinentes y en especial referente a los pagos a destajo, por producción y guardias.

- 15) Reglamentar las licencias sin goce de haber.

- 16) La puesta en práctica, seguimiento y evaluación de las anteriores recomendaciones, así como la elaboración y aplicación de toda la normatividad y actividades complementarias, deben ser de responsabilidad de la Superintendencia de Relaciones Industriales y de la División de Organización y Métodos de la Cooperativa, inmediatamente después que la Secretaría Técnica cese en sus funciones.

9.0 APLICACION Y PERFORMANCE

Los resultados de la labor de Consultoría comenzaron a aplicarse desde el mes de julio de 1992 en adelante. Como evidencia de ello se presenta en las páginas subsiguientes copia de los Resúmenes Generales de la Planilla del mes de mayo y del mes de agosto. A partir de estos resúmenes se obtiene la siguiente información consolidada.

CUADRO Nº 8

CUADRO COMPARATIVO DEL VALOR DE LA PLANILLA EN LOS MESES DE MAYO Y AGOSTO DE 1992

<u>CONCEPTO</u>	<u>Mayo (sin re- categorización) S/. (1)</u>	<u>Agosto (con re- categorización) S/. (1)</u>
Sueldos	293,646	369,995
Jornales	500,361	630,099
TOTAL GENERAL	793,007	1'000,094

(1) Sin descuentos ni cargas sociales.

Cabe indicar que como una muestra de reconocimiento de la labor realizada los Directivos de la Cooperativa extendieron una Constancia que se presenta en esta parte; todo lo cual determina la performance del trabajo de aplicación realizado en el marco de las actividades propias de la Ingeniería Industrial.

CAA PARAMONGA
(FPJ024R)
JORNALES

R E S U M E N G E N E R A L
AL 31/08/92 M E S 08 N AGOSTO 1,992

PAG 2
28/08/92

TRANS	DESCRIPCION	UNIDAD	HR/DI-T	HR/DI-P	GANANCIAS	DESCUENTOS	PATRONALES
8240	ADELANTO X LIQUIDAR	AUTOM.				314.83	
825	INTERESES CAJA DE AHORRO	INTIS				26.59	
500	I.P.S.S.	AUTOM					36,190.76
501	S.N.P.	AUTOM					36,190.76
505	SEG ACC TRABAJO	AUTOM					16,363.34
506	SENATI	AUTOM					1,629.60
TOTAL NETO					630,099.16	251,364.54	90,374.46
REDONDEO					378,734.62		
TOTAL PAGADO					4,440.38		
TOTAL PAGADO					383,175.00		



Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Limitada

Paramonga: Av. Ferrocarril No. 212

Lima: Av. Brasil 1998

El Presidente del Consejo de Administración, el Gerente General y el Superintendente de Relaciones Industriales de la Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Ltda., que suscriben :

DEJAN CONSTANCIA

Que el Ing. JORGE AMERICO GARCIA CRUZ, en su calidad de Consultor de Empresas, ha tenido a su cargo la implementación de la Nueva Estructura Organizacional y la Categorización de Puestos en esta Cooperativa, como parte de las acciones encaminadas al mejoramiento de la productividad.

La labor del citado Consultor se ha materializado en virtud a un Contrato de Locación de Servicios (Contrato No. 049-92), suscrito el Siete de Mayo de 1992; habiendo culminado exitosamente con el reordenamiento de la Empresa en materia de funciones, puestos, asignación, reasignación de personal; así como con la aplicación de una escala de remuneraciones equitativa que hoy rige en esta Empresa.

Cabe indicar, así mismo, que el mencionado profesional mientras se desempeñaba como Director General de Asistencia Técnica del Centro Nacional de Productividad - CENIP, fué quien tuvo a su cargo la Dirección y Supervisión de los Estudios que sobre la materia se contrató anteriormente a dicho organismo.

Con tal motivo, le expresamos a nombre de la Cooperativa nuestro mayor reconocimiento por su calidad profesional y auguramos el mejor de los éxitos en su actividad de consultoría.

Expedimos la presente para los fines que considera conveniente.

Paramonga, 29 de Agosto de 1992

C. A. A. PARAMONGA Ltda.

Cooperativa Agraria Azucarera
Paramonga Limitada

TEOFILO ESRINCA CASTILLO
SECRETARIO
CONSEJO DE ADMINISTRACION


H. ELVIS VARGAS ASCENCIOS
SUPERINTENDENTE
Relaciones Industriales

Cooperativa Agraria Azucarera
Paramonga Limitada


Sr. ANTONIO RAMIREZ AGUILAR
PRESIDENTE
CONSEJO DE ADMINISTRACION

Cooperativa Agraria Azucarera
Paramonga Limitada

JORGE AMERICO GARCIA CRUZ
Consultor de Empresas

Paramonga, 10 de julio de 1.992

Sr. Ing.
AUGUSTO LINARES RUIZ
GERENTE GENERAL
COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA PARAMONGA LTDA.
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para hacerle llegar con la presente el "INFORME TECNICO DE IMPLEMENTACION DE LA CATEGORIZACION DE PUESTOS EN LA CAAPL.", dando cumplimiento con ello a las cláusulas Segunda y Tercera del contrato de Locación de Servicios, que suscribieramos con fecha 07 de mayo de 1992.

Sirva la presente así mismo para adjuntarle la factura correspondiente a la última cuota del costo de los Servicios, equivalente al 30% del costo total, que agradeceré se sirva autorizar la respectiva cancelación.

Esperando haber cubierto las expectativas al confiarme tan delicada labor y quedando a su disposición para alguna aclaración final expreso a Ud. los sentimientos de mi especial consideración.

Atentamente,

Jorge A. García Cruz
CONSULTOR DE EMPRESAS

c.c. : Consejo de Adm. ✓
Consejo de Vig. ✓
Asamblea de M. ✓
Div. de Org. y Mto ✓

Cooperativa Agraria Azucarera
Paramonga Limitada

Jefe de Eval. y Categ. P.

11-07-92

RECIBIDO: 11-07-92

A N E X O S

ANEXO N^o 1

GLOSARIO DE TERMINOS

ANEXO NO 1

GLOSARIO DE TERMINOS

1. ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES

La administraci3n de las remuneraciones, es aquella funci3n de la Administraci3n de Personal (Relaciones Industriales) que determina la compensaci3n de cada uno de los trabajadores, armonizando diversos factores y criterios de car3cter t3cnico, legal y econ3mico para el establecimiento de sus componentes.

Su principal objetivo es eliminar desigualdades dentro de la Estructura de Remuneraciones y como corolario establecer y mantener una estructura equitativa, que contribuya a una mejor administraci3n de la Empresa, a reducir las insatisfacciones y las quejas de los trabajadores.

Incluye el dise1o de una estructura en base a la Categorizaci3n T3cnica de Puestos que se manifiesta en forma de tarifas monetarias.

2. POLITICA DE REMUNERACIONES

Son los lineamientos u orientaciones en materia remunerativa para el establecimiento de los componentes remunerativos, formas y per3odos de pago y otros aspectos conexos.

3. CATEGORIA

Es la posici3n, nivel o clase que comprende a puestos de similar complejidad y responsabilidad. Los puestos localizados en una misma

categoría merecerán igual remuneración básica.

4. CATEGORIZACION

Es el proceso mediante el cual se determina el número de niveles, escalones o categorías que corresponde a una organización en particular, y luego ubicar a cada puesto de trabajo en una categoría determinada de acuerdo a su valor relativo resultante de la evaluación técnica correspondiente.

5. PUESTO DE TRABAJO

Conjunto de labores, deberes o funciones específicas asignadas a un trabajador y cuyo adecuado desempeño exige de éste el cumplimiento de requisitos mínimos en términos de habilidad, responsabilidad y esfuerzo, así como estar expuesto a las condiciones de trabajo en que se desarrolla.

6. REMUNERACION

Es la compensación que se otorga a una persona como contraprestación de su trabajo. Suele utilizarse como sinónimo los términos retribución, percepción y se refieren indistintamente a los sueldos o salarios.

7. REMUNERACION TOTAL

Es la ganancia o ingreso total de dinero que percibe el individuo como compensación por su trabajo. Incluye la remuneración básica como las compensaciones adicionales, bien sea por trabajos en turnos, horas

extras, méritos personales, antigüedad, entre otros.

8. REMUNERACION BASICA

Es la parte del ingreso del trabajador que se le otorga en función al valor del puesto que desempeña y a la categoría en que está ubicado. Es diferente a la compensación extra que puede tener el ocupante del puesto, y se establece independientemente de cuales pudieran ser los merecimientos o limitaciones del trabajador, tales como antigüedad, méritos, etc. Esta remuneración generalmente, sirve de base para el cálculo de los demás componentes remunerativos.

9. ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES BASICAS

La estructura de remuneraciones, denominada también escala de remuneraciones, es la tabla o cuadro en que constan las remuneraciones básicas asignadas a las categoría en que los puestos de trabajo se encuentran clasificados.

10. REMUNERACION TRANSITORIA PARA RECATEGORIZACION

Es el valor monetario equivalente a la diferencia de la remuneración básica de la categoría respectiva y el valor de los rubros correspondientes a: jornal básico o haber básico, dominical por pacto, contaminación ambiental, inclemencia de tiempo, tóxicos, riesgos y ración cruda.

Este concepto remunerativo ha sido creado expresamente en el proceso de implementación de la Categorización de Puestos con los siguientes

propósitos:

- Conservar o mantener el valor del ingreso total que venía percibiendo el trabajador.

- Mantener la racionalidad técnica de la escala de las remuneraciones básicas.

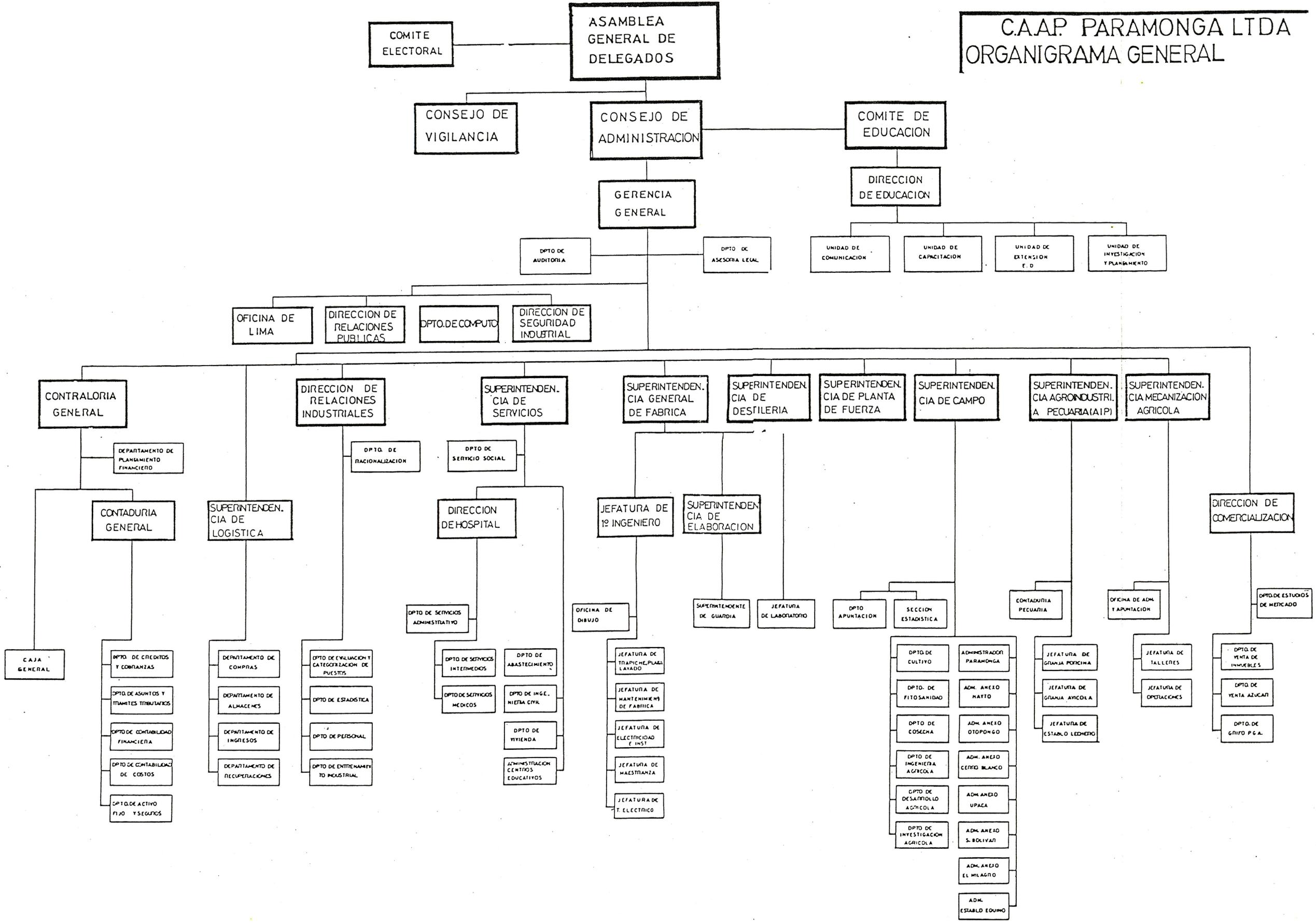
- Incorporar parcial o totalmente este monto remunerativo a la remuneración básica, bien sea cuando el ocupante del puesto sea promovido a una categoría superior o cuando la escala de remuneraciones básicas experimenta una evolución, por su propio crecimiento vegetativo, costo de vida o mejoras en la capacidad económica en la Empresa.

ANEXO Nº 2

RESUMEN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE ANTES DE LA RECATEGORIZACION

- Organigrama General Vigente
- Conformación de las Unidades Estructurales vigente hasta antes de Implantarse la Recategorización.
- Organigrama Estructural General Propuesto
- Conformación de las Unidades Estructurales propuesta por el CENIP.

C.A.A.P. PARAMONGA LTDA ORGANIGRAMA GENERAL



CONFORMACION DE LAS UNIDADES ESTRUCTURALES VIGENTE HASTA ANTES DE IMPLANTARSE LA RECATEGORIZACION

Del análisis de la información obtenida se encuentra que las relaciones jerárquicas, funcionales y de coordinación, al iniciarse la implantación de la Categorización de Puestos, se enmarcan dentro de una estructura organizacional conformada por las unidades estructurales siguientes:

1. Organos de Dirección, Administración y Control

- 1.1 Asamblea General de Delegados, de quien depende el Comité Electoral.
- 1.2 Consejo de Administración, bajo cuya dependencia se ubica el Comité de Educación.
- 1.3 Consejo de Vigilancia.

Los Consejos de Administración y Vigilancia, dependen directamente de la Asamblea General.

2. Gerencia General

Bajo cuya dependencia se encuentran los órganos de Asesoría, Apoyo, Control y de Línea conforme se detalla a continuación:

2.1 Organos de Asesoría de la Gerencia General

Departamento de Asesoría Legal.

2.2 Organos de Apoyo y Control de la Gerencia General

Constituidos por cinco Unidades Orgánicas:

- Departamento de Auditoría
- Oficina de Lima

- Departamento de Relaciones Públicas
- Departamento de Cómputo
- Dirección de Seguridad e Higiene Industrial

2.3 Organos de Línea dependientes de la Gerencia General

2.3.1 Contraloría General, conformada por:

- a) El Departamento de Planeamiento Financiero
- b) Caja General
- c) Contaduría General, integrada por:
 - c.1 El Departamento de Créditos y Cobranzas
 - c.2 El Departamento de Asuntos y Trámites Tributarios
 - c.3 El Departamento de Contabilidad Financiera
 - c.4 El Departamento de Contabilidad de Costos
 - c.5 El Departamento de Activo Fijo y Seguros

2.3.2 Superintendencia de Logística, conformada por:

- a) El Departamento de Compras
- b) El Departamento de Almacenes
- c) El Departamento de Ingresos
- d) El Departamento de Reparaciones y Recuperaciones

2.3.3 Dirección de Relaciones Industriales, conformada por:

- a) El Departamento de Racionalización
- b) El Departamento de Evaluación y Categorización de Puestos
- c) El Departamento de Estadística
- d) El Departamento de Personal
- e) El Departamento de Entrenamiento Industrial.

2.3.4 Superintendencia de Servicios, conformada por:

- a) El Departamento de Servicio Social
- b) La Dirección del Hospital, integrada a su vez por:
 - b.1 El Departamento de Servicios Administrativos
 - b.2 El Departamento de Servicios Intermedios
 - b.3 El Departamento de Servicios Médicos
- c) El Departamento de Abastecimiento
- d) El Departamento de Ingeniería Civil
- e) El Departamento de Vivienda
- f) La Administración de Centros Educativos

2.3.5 Superintendencia General de Fábrica, integrado por:

- a) El Primer Ingeniero, de quien dependen:
 - a.1 La Oficina de Dibujo
 - a.2 La Jefatura de Trapiche y Planta de Lavado
 - a.3 La Jefatura de Mantenimiento de Fábrica
 - a.4 La Jefatura de Electricidad e Instrumentación
 - a.5 La Jefatura de Maestranza
 - a.6 La Jefatura de Taller Eléctrico.
- b) La Superintendencia de Elaboración, de quien depende:
 - b.1 La Superintendencia de Guardia
- c) La Jefatura de Laboratorio

2.3.6 Superintendencia de Destilería

2.3.7 Superintendencia de Planta de Fuerza

2.3.8 Superintendencia de Campo, conformada por:

- a) El Departamento de Apuntación
- b) La Sección Estadística
- c) El Departamento de Cultivo
- d) El Departamento de Fitosanidad
- e) El Departamento de Cosecha
- f) El Departamento de Ingeniería Agrícola
- g) El Departamento de Investigación Agrícola
- h) El Departamento de Desarrollo Agrícola
- i) La Administración Paramonga
- j) La Administración del Anexo Huayto
- k) La Administración del Anexo Otopongo
- l) La Administración del Anexo Cerro Blanco
- m) La Administración del Anexo Upacá
- n) La Administración del Anexo Simón Bolívar
- ñ) La Administración del Anexo El Milagro
- o) La Administración del Establo Equino

2.3.9 Superintendencia Agroindustria Pecuaria, conformada por:

- a) Contaduría Pecuaria
- b) Jefatura de Granja Pecuaria
- c) Jefatura de Granja Avícola
- d) Jefatura de Establo Lechero

2.3.10 Superintendencia de Mecanización Agrícola, conformada por:

- a) Oficina de Administración y Apuntación.
- b) Jefatura de Talleres

c) Jefatura de Operaciones

2.3.11 Dirección de Comercialización, conformada por:

- a) El Departamento de Estudios de Mercado
- b) El Departamento de Venta de Inmuebles
- c) El Departamento de Venta de Azúcar
- d) El Departamento de Grifo Paramonga.

Si se analiza esta estructura organizativa se puede apreciar en primer lugar, el gran número de relaciones jerárquicas, funcionales y de coordinación que mantenía la Gerencia General con las demás dependencias de la Cooperativa, lo cual no sólo determinaba un mayor ámbito que el técnicamente aconsejable, sino que le restaba dinamicidad por la mayor concentración de funciones de supervisión, evaluación, control y toma de decisiones en dicho nivel. Pues según se desprende de la conformación de la estructura descrita líneas arriba, la Gerencia General tenía bajo su dependencia once (11) Jefaturas de línea, en su mayoría del nivel de Superintendencia, además de cinco (5) Unidades de apoyo y una de Asesoría; con lo cual venía ejerciendo una supervisión directa sobre diecisiete (17) Jefaturas.

La mayor participación de la Gerencia General en el tratamiento de asuntos internos, susceptibles de ser atendidos por las jefaturas de los niveles organizacionales dependientes de esta Gerencia, obviamente restringían en gran medida la capacidad de dirección y la relación que debía mantener con el entorno y encauzar la marcha de la Cooperativa con mayores posibilidades de éxito empresarial.

La conformación de la mencionada estructura mostraba asimismo, una agrupación de funciones en unidades organizativas y jefaturas de mando no siempre concordantes con criterios de analogía y de su naturaleza; en otros casos, como se indicó anteriormente se mantenían unidades organizativas que en esencia por la magnitud o alcance de sus funciones no tenían una real justificación. Las relaciones de dependencia de ciertas jefaturas o unidades organizativas tampoco resultaba técnica y funcionalmente la más apropiada.

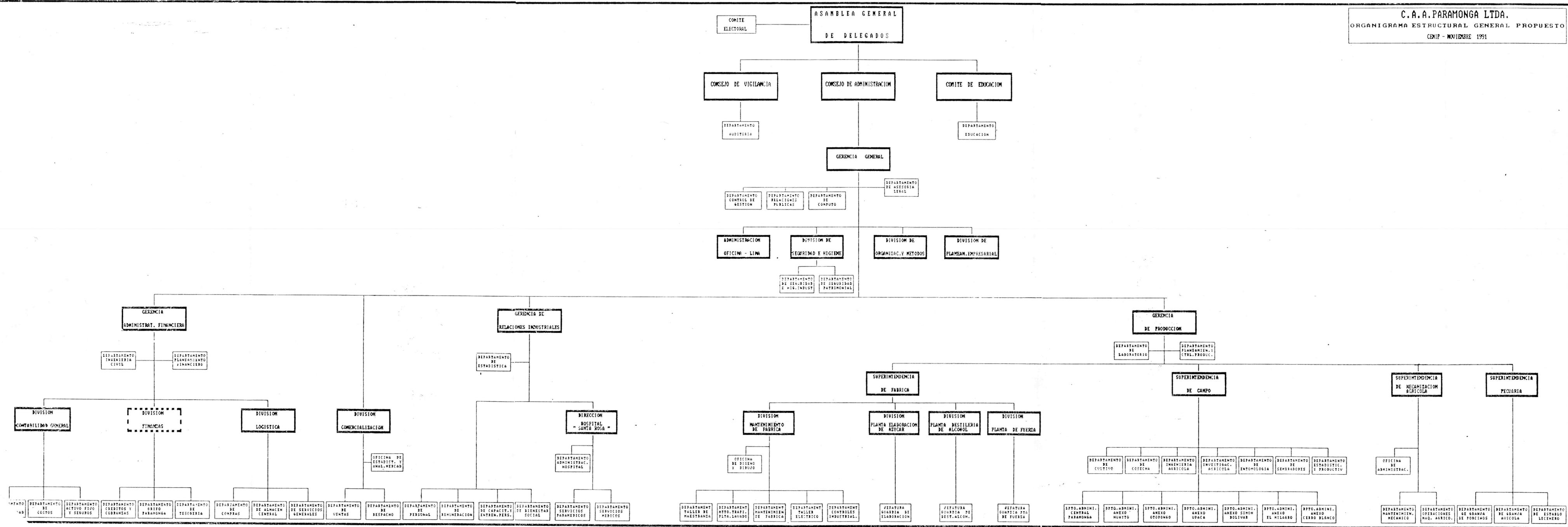
En relación a lo indicado en el párrafo anterior cabe resaltar por ejemplo que el Comité de Educación en virtud al Decreto Supremo Nº 04-91-TR Reglamento de Autocontrol Cooperativo, es un órgano que debía depender de la Asamblea General; el Departamento de Auditoría por tratarse de un Organó de Control le correspondía ubicarse como dependiente del Consejo de Vigilancia.

En cuanto a los Organos dependientes de la Gerencia General, los problemas organizativos tenían que ver desde la nomenclatura que se adoptaba para denominar a las distintas dependencias. Una postura que se advertía a nivel de ciertas jefaturas era la de hacerse denominar Superintendencias y de mantener una dependencia directa de la Gerencia General, aún cuando ello pueda no justificarse técnicamente.

La conformación de estos Organos, dependientes de la Gerencia General, mantenía unidades que a la luz de lo que venía aconteciendo y a lo que se visualiza para el futuro de la Cooperativa, debían desaparecer o sus funciones ser integradas en otras unidades; ello sucedía en la Superintendencia de Logística, la Dirección de Comercialización, etc.

Se constató asimismo que la Superintendencia de Servicios, carecía de significación, para mantenerla como tal en la nueva estructura.

En las demás áreas también se hacía necesario una reagrupación de funciones y recomposición de las dependencias en cuanto a las unidades organizativas que las conformaban.



CONFORMACION DE LAS UNIDADES ESTRUCTURALES

PROPUESTA POR EL CENIP

1. Organos de Dirección, Administración y Control

Integrados por la Asamblea General, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y el Comité de Educación. También se ubica dependiendo de la Asamblea General el Comité Electoral.

El Comité de Educación cuenta con un Organó ejecutivo que es el Departamento de Educación a través del cual desarrollaría las funciones que le señala el Decreto Supremo N^o 04-91-TR Reglamento de Autocontrol Cooperativo.

Dependiendo del Consejo de Vigilancia se ubica el Departamento de Auditoría Interna, en razón a la naturaleza de su función.

2. Gerencia General y Organos Directamente Dependientes de ella

- a) ORGANOS STAFF (Apoyo, Asesoría y Control)
 - a.1 Departamento de Control de Gestión
 - a.2 Departamento de Relaciones Públicas
 - a.3 Departamento de Cómputo
 - a.4 Departamento de Asesoría Legal
 - a.5 Oficina de Administración Lima
 - a.6 División de Organización y Métodos
 - a.7 División de Planeamiento Empresarial

Se había propuesto el Departamento de Control de Gestión para permitir a la Gerencia General contar con información relativa al desenvolvimiento de las diferentes áreas y tomar de manera oportuna las medidas correctivas.

La Oficina de Administración Lima, se mantenía para acciones de enlace y coordinación, fundamentalmente con Logística y Comercialización.

La División de Organización y Métodos se proponía integrarla sobre la base de los Departamentos de Racionalización y de Evaluación y Categorización de Puestos, pertenecientes a la Superintendencia de Relaciones Industriales. El objetivo de esta área tan importante para una Empresa de la dimensión de esta Cooperativa, era mantener actualizada la Organización y contribuir a su adecuado funcionamiento mediante la emisión de normas, reglamentos, procedimientos racionalizados y simplificados; así como contribuir a la mejora en los métodos de trabajo y distribución de cargas de trabajo.

La División de Planeamiento Empresarial, es una unidad nueva que se propuso en virtud a la necesidad de planear el desarrollo de la Empresa en el mediano y largo plazo, y sobre esa base encauzar las acciones de corto plazo. Esta área sería responsable de coordinar e integrar todos los planes y proyectos; así como evaluar y reajustar dichos planes en función de diversas contingencias que se presenten. Conformaba de por sí un elemento fundamental para la Gerencia.

b) ORGANOS DE LINEA

A las distintas unidades organizativas que conformaban los órganos de línea de la Gerencia General (y que a la fecha del Estudio se integraban en la Contraloría General, la Dirección de Relaciones Industriales y las distintas Superintendencias), se agruparon en tres Gerencias de Línea y una División también de línea como a continuación se indica:

b.1 Gerencia Administrativa - Financiera

b.2 División de Comercialización

b.3 Gerencia de Relaciones Industriales, y la

b.4 Gerencia de Producción

Este planteamiento estaba sustentado en la necesidad de lograr una mejor descentralización y desconcentración de las actividades, y por consiguiente una delegación de funciones y de autoridad en niveles de Gerencia media, y permitir una labor más eficaz a la Gerencia General; ello debía conducir a una mayor dinamicidad de la Organización.

3. Conformación Estructural de las Gerencias de Línea y División de Comercialización

a) GERENCIA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

Se constituyó en base a los órganos que conformaban la Contraloría General y la Superintendencia de Logística. Se incorporó también como dependiente de esta Gerencia al Departamento de Ingeniería Civil y las funciones de Servicios Urbanos y el Taller de Costura que eran parte de la Superintendencia de Servicios.

Ha pasado a esta Gerencia el Grifo Paramonga que pertenecía a la Dirección de Comercialización.

En general la conformación estructural de esta Gerencia fue planteada como sigue:

a.1 Organos de Apoyo y Asesoría

Departamento de Ingeniería Civil

Departamento de Planeamiento Financiero

a.2 Organos de Línea

- División de Contabilidad General, integrada a su vez por:

. El Departamento de Contabilidad de quien depende:

* La Unidad de Tributación

* La Sección de Contabilidad

* La Sección de Contabilidad de Ventas.

. El Departamento de Costos

. El Departamento de Activo Fijo y Seguros.

- División de Finanzas, integrada a su vez por:

. El Departamento de Créditos y Cobranzas

. El Departamento de Grifo Paramonga, y;

. El Departamento de Tesorería

- División de Logística, integrada a su vez por:

. El Departamento de Compras

- . El Departamento de Almacén Central de quien dependía:
 - . La Sección Almacén, Mercadería General
 - . La Sección Almacén, Mercadería Pesada
 - . La Sección Almacén de Mecanización Agrícola, y
 - . La Sección Almacén de Insumos
- . La Sección de Reparación y Recuperaciones
- . El Departamento de Servicios Generales, de quien dependía:
 - . La Sección de Mantenimiento
 - . La Sección de Vivienda y Servicios Urbanos, y
 - . El Taller de Costura.

b) **DIVISION DE COMERCIALIZACION**

Esta División se constituyó sobre la base de la Dirección de Comercialización y quedó integrada por:

- b.1 La Oficina de Estadística y Análisis de Mercado.
- b.2 El Departamento de Ventas de Azúcar, y
- b.3 El Departamento de Despacho.

El Departamento de Venta de Inmuebles no fue considerado por cuanto era una función en proceso de extinción; y el Departamento de Grifo Paramonga fue incorporado a la División de Finanzas de la Gerencia Administrativa - Financiera.

c) GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Esta Gerencia se constituyó en base a la Dirección de Relaciones Industriales e incorporó algunas funciones de la Superintendencia de Servicios que ya no se consideró en esta propuesta. Tales funciones fueron: las que corresponde al Hospital Santa Rosa, en tanto éste no logre independizarse de la Cooperativa, y Servicio Social.

La conformación estructural de esta Gerencia, quedó como sigue:

c.1 El Departamento de Estadística (como órgano de apoyo de la Gerencia)

c.2 El Departamento de Personal, integrado a su vez por:

- La Sección Empleo, y
- La Sección de Control de Personal (que tendría a su cargo las funciones relacionadas con la apuntación de las diferentes áreas de la Cooperativa).

c.3 El Departamento de Remuneraciones, integrado por:

- La Sección Salarios, y
- La Sección Sueldos

c.4 El Departamento de Capacitación y Entrenamiento de Personal, para ejecutar las acciones que sobre esta materia se demanda en el aspecto técnico - productivo y de gestión empresarial, que no caen en el ámbito del Departamento de Educación.

c.5 El Departamento de Bienestar Social, que sustituyó al Departamento de Servicio Social, antes ubicado en la Superintendencia de Servicios.

c.6 Dirección del Hospital Santa Rosa, conformada por:

- a) El Departamento de Administración del Hospital, como órgano de apoyo.
- b) El Departamento de Servicios y Paramédicos, y
- c) El Departamento de Servicios Médicos

d) GERENCIA DE PRODUCCION

Bajo esta Gerencia se integró a las Superintendencias de: Fábrica, Campo, Mecanización Agrícola y Pecuaria, todas como órganos de línea. Como órgano de apoyo se incluyó al Departamento de Laboratorio, actualmente dependiente de la Superintendencia General de Fábrica y como órgano de asesoría al Departamento de Planeamiento y Control de la Producción, este último propuesto.

Se sustituyó la denominación de Superintendencia General de Fábrica, por la Superintendencia de Fábrica, por no considerarse coherente.

La conformación estructural de cada una de las Superintendencias dependientes de la Gerencia de Producción es la siguiente:

d.1 Superintendencia de Fábrica

Se constituyó en base a la Superintendencia General de Fábrica e integró a: Mantenimiento de Fábrica, Destilería de Alcohol, Elaboración de Azúcar y Planta de Fuerza. Sustentó

este planteamiento además de la evidencia empírica que se constata en empresas similares, criterios relativos a la naturaleza de las funciones, su afinidad y proximidad en cuanto a secuencia de procesos e interdependencia funcional; así como la conveniencia de integrar áreas en jefaturas de mando que, en base a una mayor delegación, aminoren la labor de la Gerencia General en la conducción, evaluación, control y resolución de problemas técnicos y administrativos.

Conformación Estructural

Integraron la Superintendencia de Fábrica las cuatro divisiones siguientes:

1. División de Mantenimiento de Fábrica, que contó con:
 - 1.1 La Oficina de Diseño y Dibujo (apoyo de la División)
 - 1.2 El Departamento de Taller de Maestranza, conformado por las seis siguientes Supervisiones:
 - . Supervisión de Tornos y Fresas.
 - . Supervisión de Mecánica de Banco
 - . Supervisión de Calderería
 - . Supervisión de Soldadura
 - . Supervisión de Cobretería
 - . Supervisión de Fundición.
 - 1.3 El Departamento de Mantenimiento de Trapiche y Planta de Lavado, conformado por las dos siguientes Supervisiones:
 - . Supervisión de Guardia Molienda

- . Supervisión de Mantenimiento Mecánico de Trapiche.

1.4 El Departamento de Mantenimiento Mecánico de Fábrica, de quien dependía:

- . La Supervisión de Mantenimiento Mecánico de Fábrica.

1.5 El Departamento de Taller Eléctrico, conformado por las cuatro Supervisiones siguientes:

- . Supervisión de Rebobinado
- . Supervisión de Electricidad Industrial.
- . Supervisión de Servicios Eléctricos Generales.
- . Supervisión de Electrónica.

1.6 El Departamento de Controles Industriales

Esta División de Mantenimiento de Fábrica, quedó conformada por todas las unidades que estaban bajo la jefatura del Primer Ingeniero.

2. División de Planta de Elaboración de Azúcar

Reemplazó a la Superintendencia de Elaboración y mantenía bajo su dependencia a la jefatura de Guardia de Elaboración que solía denominarse Superintendencia de Guardia.

3. División de Planta de Destilería de Alcohol

Reemplazó a la Superintendencia de Destilería de Alcohol. Para facilitar el control de sus operaciones se le consideró la Jefatura de Guardia de Destilería.

4. División de Planta de Fuerza

Reemplazó a la Superintendencia de Planta de Fuerza, teniendo bajo su dependencia a la Jefatura de Guardia de la Planta de Fuerza.

d.2 Superintendencia de Campo

Esta Superintendencia se mantenía con las modificaciones y adecuaciones siguientes:

Se creó el Departamento de Estadística y Productividad que incluyó a la actual Sección de Estadística.

Se cambió la denominación del Departamento de Fitosanidad por Departamento de Entomología.

Se incluyó el Departamento de Sembradores, para apoyar técnicamente y promover el cultivo de la caña por particulares.

Se excluyó Apuntación por haberse centralizado esta función en Relaciones Industriales.

Además se efectuó una redefinición de los Puestos y cierta recomposición en los casos que así lo requería en los

diferentes Departamentos, entre ellos la incorporación de la Administración del Establo Equino que se incorpora al Departamento de Administración Central Paramonga.

Conformación Estructural

Integró la Superintendencia de Campo los catorce Departamentos siguientes:

1. Departamento de Estadística y Productividad.
2. Departamento de Cultivo, constituido a su vez por:
 - 2.1 La Jefatura de Taller
 - 2.2 Tres Jefaturas de Zona
3. Departamento de Cosecha, de quien depende:
 - 3.1 La Supervisión de Cosecha
4. Departamento de Ingeniería Agrícola, constituido por:
 - 4.1 La Sección de Agrohidrología
 - 4.2 La Sección de Topografía
 - 4.3 La Supervisión de Operaciones de Maquinaria Agrícola
 - 4.4 La Sección de Corte de Semilla y Siembra
5. Departamento de Investigación Agrícola, constituido por:
 - 5.1 La Sección de Control Meteorológico
 - 5.2 La Sección de Laboratorio
 - 5.3 La Sección de Experimentación Agrícola
6. Departamento de Entomología
7. Departamento de Sembradores

8. Departamento de Administración Central Paramonga,
constituído por:
 - 8.1 La Jefatura de Forrajes
 - 8.2 La Jefatura de Establo Equino
 - 8.3 La Jefatura de Zona IV A
 - 8.4 La Jefatura de Zona IV B
 - 8.5 La Jefatura de Zona V
9. Departamento de Administración Anexo Huayto,
constituído por:
 - 9.1 La Jefatura de Servicios Urbanos
 - 9.2 La Jefatura de Zona I
 - 9.3 La Jefatura de Zona II
10. Departamento de Administración Anexo Otopongo,
constituído por:
 - 10.1 La Jefatura de Servicios Urbanos
 - 10.2 La Jefatura de Zona Alta
 - 10.3 La Jefatura de Zona Baja
11. Departamento de Administración Anexo Upacá,
constituído por:
 - 11.1 La Jefatura de Servicios Urbanos
 - 11.2 La Jefatura de Zona (una)
12. Departamento de Administración Anexo Simón Bolívar,
constituído por:
 - 12.1 La Jefatura de Servicios Urbanos
 - 12.2 La Jefatura de Zona (una)
13. Departamento de Administración Anexo El Milagro,
constituído por:
 - 13.1 La Jefatura de Servicios Urbanos
 - 13.2 La Jefatura de Zona (una)

14. Departamento de Administración Anexo Cerro Blanco,
constituido por:

14.1 La Jefatura de Servicios Urbanos

14.2 La Jefatura de Zona VI

14.3 La Jefatura de Zona VII

14.4 La Jefatura de Zona VIII

d.3 Superintendencia de Mecanización Agrícola

Se mantenía con ciertos reajustes en sus unidades
estructurales. Su conformación quedó constituida por:

1. La Oficina de Administración, que sustituyó la
Jefatura de Apuntación (que se incorporó en Relaciones
Industriales)

2. El Departamento de Mantenimiento Mecánico, que
comprendía:

2.1 El Taller de Mecánica, constituido a su vez por:

- a) La Supervisión de Maquinaria Pesada
- b) La Supervisión de Gruas
- c) La Supervisión de Transporte de Caña
- d) La Supervisión de Tractor de Rueda
- e) La Supervisión Automotriz

2.2 El Taller de Servicios de Mantenimiento que
comprendía las ocho Supervisiones siguientes:

- a) La Supervisión de Electricidad
- b) La Supervisión de Implementos
- c) La Supervisión de Hidráulica

- d) La Supervisión de Planchado y Pintura
- e) La Supervisión de Soldadura
- f) La Supervisión de Herrería
- g) La Supervisión de Motores Estacionarios
- h) La Supervisión de Lubricación y Engrase.

3. El Departamento de Operaciones, integrado por:

3.1 La Supervisión de Preparación y cultivo

3.2 La Supervisión de Corte y Carguío

4. La Sección de Transporte

d.4 Superintendencia Pecuaria

Esta Superintendencia integrada a la Gerencia de Producción, quedó conformada por las siguientes unidades estructurales:

Unidades de Apoyo

- 1. Contaduría Pecuaria
- 2. Sanidad Animal

Unidades de Línea

3. Departamento de Granja de Porcinos, conformado a su vez por:

3.1 La Jefatura de Molino

3.2 La Supervisión de Granja de Porcinos

4. El Departamento de Granja Avícola, que tenía bajo su dependencia la Unidad de Supervisión de Granja Avícola

5. Departamento de Establo Lechero, de quien depende:
 - 5.1 El Caporal de Cultivo de Forraje
 - 5.2 La Supervisión de Establo Lechero

6. Industrialización Pecuaría.

ANEXO N° 3

DOCUMENTOS SUSTENTARIOS SOBRE LOS AJUSTES Y APROBACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Acuerdo N° 005-CA-92
- Informe Técnico sobre Ajustes a la Estructura Organizacional (Presentado por el Consultor con Memorándum ST-009-92)
- Memorándum N° G-381-92
- Acuerdo N° 010-CA-92
- Memorándum N° G-441-92

5ta. SESION EXTRAORDINARIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

FECHA: 09 DE JUNIO DE 1992

I.- ACUERDO N°005-CA-92

APROBACION DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA C.A.A.P. LTDA. E IMPLEMENTACION DE LA CATEGORIZACION

" VISTO Y ANALIZADO EL PUNTO DE AGENDA, ESCUCHADA LA OPINION DE LOS SEÑORES CONSEJEROS Y LA DEL ASESOR LEGAL; Y.

CONSIDERANDO

- 1.- QUE, MEDIANTE CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS ENTRE LA C.A.A. PARAMONCA LIMITADA Y EL CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD-CENIP, SE ENCARGO A DICHA INSTITUCION LOS ESTUDIOS TECNICOS DE DISEÑO DE ORGANIZACION Y FUNCIONES, EVALUACION Y CATEGORIZACION DE PUESTOS Y ESCALA DE REMUNERACIONES BASICAS.
- 2.- QUE, MEDIANTE OF. N°62-92-CENIP DEL 12 DE DICIEMBRE 1991 EL CENIP DA POR CULMINADO EL CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS SUSCRITO CON LA COOPERATIVA. HACIENDO ENTREGA DE LA DOCUMENTACION CORRESPONDIENTE.
- 3.- QUE, MEDIANTE ACUERDO DE LA ASAMBLEA ORAL DE DELEGADOS SE AUTORIZA A LA GERENCIA GENERAL PARA IMPLEMENTAR LA CATEGORIZACION " ACUERDO N°52-A.G.D. DE FECHA 30.11.91 Y CON ACUERDO 11-3 DE LA A.G.D. DE FECHA 14.05.92 SE APROBABA LA NUEVA CATEGORIZACION TECNICA DE PUESTOS Y LA NUEVA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES BASICAS Y MENSAJES.
- 4.- QUE, LA GERENCIA GENERAL CON MEMORANDUM 3-311/92 DE FECHA 27.05.92 CONSTITUYE UNA SECRETARIA TECNICA ORGANISMO QUE SE ENCARGARA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS POR EL CENIP, SEÑALANDO ASIMISMO QUE LA CATEGORIZACION DEBERA APLICARSE A PARTIR DEL MES DE JUNIO.
- 5.- QUE, SEGUN LO ESTABLECE EL ART.30 DEL TEXTO UNICO DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS D.S.074-90-TR, EL CONSEJO DE ADMINISTRACION ES EL ORGANISMO RESPONSABLE DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA, SEÑALÁNDOSE EN EL INCISO 11) DEL MENCIONADO ARTICULO QUE TIENE COMO ATRIBUCION APOYAR LAS MEDIDAS NECESARIAS Y CONVENIENTES QUE LA GERENCIA ADOPTA PARA LA OPTIMA UTILIZACION DE LOS RECURSOS DE LA COOPERATIVA.
- 6.- QUE, EL RECURSO HUMANO CON QUE CUENTA LA COOPERATIVA DEBERA UTILIZARSE DENTRO DE UNA ESTRUCTURA QUE FAVORICE UNA MARCHA EMPRESARIAL DINAMICA Y ACORDE CON LAS NECESIDADES ADMINISTRATIVAS ACTUALES, Y QUE PERMITA UNA EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES ASOCIADAS EN EL PUESTO QUE SE OCUPE, EL MECANISMO QUE HA SIDO VALORIZADO CONVENIENTEMENTE CON EL ESTUDIO TECNICO QUE SE ENTREGARA AL CENIP, RECONOCIENDO DE ESTA MANERA QUE EL PUESTO SEA EL QUE TENGA UN VALOR Y NO LA PERSONA QUE LO DESEMPEÑA.

7.- QUE, EL CONSEJO DE ADMINISTRACION DEBE DE EXAMINAR LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL REDISEÑADA POR EL CENIP CONSIDERA IMPOSTERGABLE SU APLICACION A FIN DE QUE PERMITA REALIZAR ACCIONES DE RACIONALIZACION ADMINISTRATIVA A TODO NIVEL EN LA COOPERATIVA Y OTORGAR EL MARCO APROPIADO PARA LA PUESTA EN PRACTICA DE LA NUEVA CATEGORIZACION DE PUESTOS Y LA CORRESPONDIENTE ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES QUE APROBARA LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS.

8.- QUE, DE CONFORMIDAD CON EL D.S. Nº074-90-TR TEXTO UNICO ORDENADO DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS Y NUESTROS ESTATUTOS.

SE ACUERDA POR UNANIMIDAD :

1) APROBAR LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONSIGNADA EN EL INFORME DEL ESTUDIO DE REDISEÑO DE LA ORGANIZACION PRESENTADO POR EL CENIP Y QUE FORMA PARTE DEL PTE. ACUERDO.

2) FACULTAR A LA GERENCIA GENERAL PARA QUE PROCEDA A SU IMPLEMENTACION E INSTRUMENTALIZACION TENIENDOSE EN CUENTA LAS PRIORIDADES Y POSIBILIDADES PARA SU VIABILIZACION, LAS MEDIDAS DE AUSTRIDAD, CRITERIO DE RACIONALIZACION TECNICA ASI COMO LOS AJUSTES QUE LA REALIDAD DE LA COOPERATIVA Y SU PROPIA DINAMICA ASI LO DETERMINEN.

3) ENCOMENDAR A LA GERENCIA GENERAL LA APLICACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y FUNCIONES CORRESPONDIENTES A LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE MEDIANTE EL PTE. ACUERDO SE APRUEBA.

4) ENCOMENDAR A LA GERENCIA GENERAL, PARA QUE EN CONCORDANCIA CON LO APROBADO POR LA A.O.D. DESARROLLE TODAS LAS ACCIONES PARA QUE A PARTIR DEL MES DE JUNIO SE CONCRETE EL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LA CATEGORIZACION DE PUESTOS Y ESCALA DE REMUNERACIONES.

5) LA APLICACION DE LA NUEVA CATEGORIZACION DE PUESTOS EN NINGUN CASO ORIGINARA REBAJA O REDUCCION DE LA REMUNERACION DEL TRABAJADOR NI PERDIDA DE SU ESTABILIDAD.

6) DAR CUENTA A LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS DEL PTE. ACUERDO. " FDC. SR. ANTONIO RAMIREZ AGUILAR-PRESIDENTE-SR. TEOFILO ESPINOZA SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

ATENTAMENTE,

TEOFILO ESPINOZA C.
SECRETARIO
CONSEJO DE ADMINISTRACION.

AR/TE/rcc.-

Distribución : 100 Delegados
3 pdtos
Jefes de Secc.
Jefes de Dptos
Gremios Sindicales

RECIBIDO EN OFICINA GENERAL CAA. PARAMONCHA SDA.	
FECHA 7.06.92	HORA 8.50 a
RECEPCION <i>[Signature]</i>	CEL.

ST-009-92

ING. AUGUSTO LINARES R.

GERENTE GENERAL

JUNIO DE 1,992

ING. JORGE GARCIA C.

SECRETARIA TECNICA DE CATEG.

INFORME TECNICO SOBRE AJUSTES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En concordancia con lo expuesto en la reunión de trabajo que oportunamente sostuvieramos en su despacho respecto a la nueva Estructura Orgánica de la Cooperativa y a la implementación de la Categorización de Puestos me permito hacerle llegar adjunto al presente el Informe Técnico "PROPUESTA DE AJUSTES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN PROCESO DE IMPLEMENTACION", con el respectivo Organigrama corregido; a través de lo cual se formaliza y fundamenta las modificaciones a la referida estructura que la Secretaría Técnica bajo la Asesoría del suscrito estiman pertinente.

Confiamos que esta Propuesta habrá de merecer la aprobación o ratificación por los niveles correspondientes.

Atentamente,



[Signature]
Jorge A. Garcia Cruz
 CONSULTOR DE EMPRESAS

JGC/hp

c.c. : Relaciones Industriales

File,-

INFORME TECNICO

PROPUESTA DE AJUSTES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN PROCESO DE IMPLEMENTACION

1. ANTECEDENTES

Durante el proceso que se viene siguiendo para implementar la Categorización de Puestos y la nueva Estructura Organizativa, con el apoyo de la Secretaría Técnica y la Asesoría Externa contratada para este fin se ha considerado necesario proponer algunos ajustes a la Estructura Orgánica con el objeto de darle viabilidad en su implementación, lo cual se pone a consideración del Consejo de Administración para su aprobación, mediante acuerdo, en concordancia a lo dispuesto por la Asamblea General de Delegados de fecha 14.05.92.

Al efectuar la presente propuesta se ha tenido en cuenta que si bien la Estructura Organizacional, propuesta por el CENIP, ha sido aprobada por el Consejo de Administración y facultado a la Gerencia para que proceda a su implementación, con los ajustes que la realidad de la Cooperativa y su dinámica así lo determinen.

En tal sentido, considerando que la referida estructura fue concebida y diseñada hace aproximadamente un año; y que las circunstancias actuales, a la luz de nuevas orientaciones de Política Empresarial, demandan una mayor objetividad en el análisis para el establecimiento de prioridades y medidas de austeridad, así como profundizar la aplicación de criterios técnicos de racionalización administrativa; que propicien una mayor eficiencia en el uso y asignación de recursos así como una mayor eficacia en el cumplimiento de objetivos de la Empresa, se plantean las modificaciones indicadas a continuación:

2. MODIFICACIONES Y SUSTENTACION TECNICA

2.1. A NIVEL DE GERENCIAS DE AREA

Se plantea reducir a dos el número de Gerencias de Area, prescindiendo de la Gerencia de Relaciones Industriales; con lo cual quedaría solamente: La Gerencia de Producción y la Gerencia Administrativa Financiera, incorporándose dentro de ésta última a la Superintendencia de Relaciones Industriales (antes Gerencia de Relaciones Industriales según el Informe de CENIP)

ASIGNACION DE NIVEL DE SUPERINTENDENCIA A LA DIRECCION DEL HOSPITAL

Se ha replanteado el nivel de la Dirección del Hospital, dado en el Informe de CENIP, proponiéndose un nivel de Superintendencia, en virtud a la complejidad y grado de especialización funcional, responsabilidades e importancia que objetivamente la ubican a un nivel comparable a las otras Superintendencias. Se propone que dependa Jerárquicamente de la Gerencia Administrativa Financiera. Como podrá apreciarse los cambios antes mencionados buscan establecer un mejor balance y equilibrio entre la Gerencia de Producción y la Gerencia Administrativa Financiera.

2.2. ASIGNACION DE NIVEL DE DIVISION A LA SUPERINTENDENCIA AGROINDUSTRIA PECUARIA

Con análogo criterio de racionalización se propone convertir a la Superintendencia Agroindustria Pecuaria en un órgano de nivel de División; en virtud de que el volumen de sus operaciones están ostensiblemente reducidas y guarda una mayor concordancia con unidades orgánicas de magnitud similar a la que se le propone.

2.3. A NIVEL DE LA SUPERINTENDENCIA DE CAMPO (ESTABLECIMIENTO DE DOS DIVISIONES: DIVISION DE SERVICIOS AGRICOLAS Y DIVISION DE PRODUCCION AGRICOLA)

Se ha estimado aconsejable plantear la agrupación de las actividades de esta Superintendencia en dos Divisiones: una denominada División de Servicios Agrícolas y otra denominada División de Producción Agrícola.

La División de Servicios Agrícolas integraría a los Departamentos de: Ingeniería Agrícola, Cultivo, Cosecha, Investigaciones Agrícolas, Entomología y Sembradores.

La División de Producción Agrícola integraría a los Departamentos de Campo Paramonga, Administración Anexo Huayto, Administración Anexo Upaca, Administración Anexo Otopongo, Administración Anexo Cerro Blanco, Administración Anexo Simón Bolívar, Administración Anexo El Milagro.

Tal planteamiento se efectúa considerando la amplitud, diversidad y dispersión geográfica de las actividades agrupadas en las unidades involucradas así como para dotar a la Organización de Campo de una mayor capacidad de supervisión, seguimiento y control de las operaciones, así como para facilitar la coordinación entre los niveles jefaturales; todo ello tendiente a posibilitar el mejor logro de las metas de Campo.

Esta propuesta elimina al Puesto de Asistente de la Superintendencia de Campo.

2.4. DIVISION DE PLANTA DE FUERZA

Se ha completado la organización de esta unidad orgánica, la misma que no fue definida cabalmente por el Estudio del CENIP, por cuanto en ese entonces parte de los trabajadores que desempeñaban funciones operativas, dependían de Sociedad Paramonga.

En cuanto a la fuerza laboral de esta División es aconsejable mantener el recurso humano calificado que permita una buena dirección y garantizar técnicamente el normal funcionamiento del sistema hasta lograr el reacondicionamiento de los Calderos para que operen en mejores condiciones económicas para la Cooperativa y con una mayor autonomía técnica y racionalización de personal.

2.5. DEPARTAMENTO DE EDUCACION (INTEGRA FUNCIONES EDUCATIVAS Y SE LE HACE DEPENDER DE GERENCIA GENERAL)

Se ha integrado todas las funciones educativas; esto es la que

....

actualmente desempeña este Departamento con las de Entrenamiento Industrial, integrados a Relaciones Industriales y la función de Administración de los Centros Educativos, modificándose la estructura interna del actual Departamento de Educación y la dependencia que se propone sea de la Gerencia General, con el objeto de darle una mayor operatividad y conseguir un mayor apoyo en la labor de actualización, perfeccionamiento y calificación del potencial humano. Es preciso anotar que el Departamento de Educación al pasar a depender jerárquicamente de la Gerencia General continuará dependiendo funcionalmente del Comité de Educación; ya que este último es el que fijará política educativa a nivel de la Empresa Cooperativa la que en adelante es conveniente sea coordinada estrechamente con la Gerencia General para incorporar los requerimientos de esta en materia de capacitación.

2.6. FUSION DEL DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL CON LA DIVISION DE PLANEAMIENTO EMPRESARIAL

Se ha incorporado las funciones del denominado Departamento de Gestión Empresarial a la División de Planeamiento Empresarial, cambiando la denominación de ésta por División de Planeamiento y Gestión Empresarial, debido a la interrelación funcional entre el Planeamiento, control y el proceso de retroalimentación correspondiente.

2.7. GRIFO PARAMONGA

Se ha reubicado a la División de Comercialización por afinidad funcional (en el Estudio CENIP se encontraba dependiendo de la Proyectada División Finanzas).

2.8. DEPARTAMENTO DE INGENIERIA CIVIL

Las funciones de esta Unidad no justifica el nivel de Departamento por lo que se propone reubicarlo como una Oficina dependiendo del Departamento de Servicios Generales por afinidad funcional. En el Estudio del CENIP se le ubicaba dependiendo de la Gerencia Administrativa Financiera.

2.9. FUNCION DE SUBSIDIOS INTEGRADA AL DEPARTAMENTO DE BIENESTAR SOCIAL

Al desintegrarse la Superintendencia de Servicios la función de subsidios se propone incorporar como un puesto de trabajo del Departamento de Bienestar Social, por afinidad funcional.



Jorge A. García Cruz
CONSULTOR DE EMPRESAS

GG-381-92

ANTONIO RAMIREZ A.

PDTE. CONSEJO ADMINISTRACION

JUNIO 18 DE 1,992

ING. AUGUSTO LINARES R.

GERENTE GENERAL

AJUSTES A LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANICA A IMPLEMENTARSE

De conformidad a las coordinaciones realizadas sobre la necesidad de introducir algunas modificaciones a la Nueva Estructura Orgánica que debemos implementar en la Cooperativa, adjunto al presente el Informe Técnico "PROPUESTA DE AJUSTES A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN PROCESO DE IMPLEMENTACION", con el respectivo Organigrama: mediante el cual se formaliza y sustenta las modificaciones; para que a nivel de su Consejo se someta a la aprobación y se tome el acuerdo correspondiente.

Atentamente,

COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA
PARASOLGA LTDA.

ING. AUGUSTO LINARES RUIZ
Gerente General

c.c. Relaciones Industriales

Secretaría Técnica

File.-

10ma. SESION EXTRAORDINARIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
FECHA 19 DE JUNIO DE 1992

I.- ACUERDO N°010-CA-92

APROBACION DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL DE LA CAAP LTDA, CARGOS EJECUTIVOS DE CONFIANZA.

" VISTO Y ANALIZADO EL PUNTO DE AGENDA, ESCUCHADA LA OPINION DE LOS SEÑORES CONSEJEROS ; Y

CONSIDERANDO :

- 1.- QUE, MEDIANTE ACUERDO N°005-CA-92 SE APROBO LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONSIGNADA EN EL ESTUDIO DE REDISEÑO DE LA ORGANIZACION DE LA CAAP LTDA.; ASI COMO SE FACULTO A LA GERENCIA GENERAL PARA QUE TENIENDO EN CUENTA LAS POSIBILIDADES DE VIABILIZACION, DE MEDIDAS DE AUSTERIDAD Y CRITERIOS DE RACIONALIZACION TECNICA REALICE LOS AJUSTES, QUE LA REALIDAD ACTUAL DE LA COOPERATIVA Y SU PROPIA DINAMICA ASI LO DETERMINEN.
- 2.- QUE, LA GERENCIA GENERAL MEDIANTE MEMORANDUM CG-381-92 HACE LLEGAR AL CONSEJO DE ADMINISTRACION LOS AJUSTES A LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANICA HA IMPLEMENTARSE ADJUNTANDO EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y EL INFORME TECNICO EN EL CUAL SE SUSTENTAN LAS MODIFICACIONES REALIZADAS.
- 3.- QUE, ANALIZADA POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION, LA PROPUESTA Y EL INFORME TECNICO QUE LO SUSTENTA, EN EL CUAL SE SEÑALA QUE LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES A LA LUZ DE NUEVAS ORIENTACIONES DE POLITICA EMPRESARIAL DEMANDA LA APLICACION DE CRITERIOS DE RACIONALIZACION ADMINISTRATIVA QUE PROPICIE UNA MAYOR EFICACIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, ES CONVENIENTE SE PROCEDA A SU APROBACION Y PUBLICACION RESPECTIVA.
- 4.- QUE, ACIMISMO, ES NECESARIO ESTABLECER LOS CARGOS EJECUTIVOS DE CONFIANZA EN LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA, EN CONCORDANCIA A LO APROBADO POR LA ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS DE FECHA 15.05.92 Y LAS DISPOSICIONES LEGALES VIGENTES.
DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL ARTICULO 30° D.S. N° 074-90-TR - TEXTO UNICO ORDENADO DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS- Y LOS ESTATUTOS. EL CONSEJO DE ADMINISTRACION EN USO DE SUS FACULTADES

ACUERDA POR UNANIMIDAD :

- 1) APROBAR EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA PARANONGA LTDA. CON LAS ADECUACIONES CONSIGNADAS EN EL MEMORANDUM CG-381-92.

2) PUBLICAR EL NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA CONOCIMIENTO DE TODOS LOS SOCIOS.

3) ESTABLECER QUE SON CARGOS EJECUTIVOS DE CONFIANZA EN LA COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA PARANOVA LTDA. LOS SIGUIENTES

- GERENTE GENERAL
- GERENTES DE PRODUCCION
- GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
- SUPLENTE DE CAMPO
- SUPLENTE DE RR.HH.
- SUPLENTE DE FABRICA DE AZUCAR
- SUPLENTE DE MECANIZACION AGRICOLA
- DIRECTOR HOSPITAL SANTA ROSA
- JEFAURA DE DIVISION CONTABILIDAD GENERAL
- DIVISION FINANZAS
- DIVISION LOGISTICA
- DIVISION COMERCIALIZACION
- DIVISION DE PRODUCCION AGRICOLA
- DIVISION DE SERVICIOS AGRICOLAS
- DIVISION DE MANTENIMIENTO DE FABRICA
- DIVISION PLANTA ISLADORACION DE AZUCAR
- DIVISION PLANTA DESTILERIA DE ALCOROL
- DIVISION PLANTA DE FUERZA
- DIVISION PECUARIA
- ADMINISTRACION OFICINA DE LIMA
- DIVISION DE SEGURIDAD E HIGIENE
- DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS
- DIVISION DE PLANEAMIENTO

4) DEJAR SIN EFECTO A PARTIR DE LA FECHA LOS ACUERDOS QUE SE CFCIBAN AL PRESENTE. " Fdo. Sr. ANTONIO RAMIREZ AGUILAR-PRESIDENTE-SR. TEOFILO ESPINOZA CASTILLO-SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

ATENTAMENTE,

SR. TEOFILO ESPINOZA C.
SECRETARIO
CONSEJO DE ADMINISTRACION

AR/TE/rcc.-

Distribución: 100 Dlgdos
Sres. Supdtos
Jefes de Socco.
Jefes de Dpto.
Comités Sindicales

Filo.-



MEMORANDUM

No. G-441/92

Fecha 30 de Junio de 1992

Al Sr. DIRECTOR DE RELACIONES

Del Sr. GERENTE GENERAL

Depto. INDUSTRIALES

Depto. _____

REFERENCIA MEMO Adm. SCA-080/92

ACUERDO No. 010-CA-92

En el Acuerdo de la referencia, Considerando No. 3, se establece los cargos ejecutivos en la Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga, el cual precisa que son considerados como Cargos de Confianza los siguientes puestos:

- GERENTE GENERAL
- GERENTE DE PRODUCCION
- GERENTE ADMINIST. FINANCIERO
- SUPTE. DE CAMPO
- SUPCIA. DE RR.II.
- SUPDCIA. DE FABRICA DE AZUCAR
- SUPDCIA. DE MECANIZACION AGRICOLA
- DIRECCION HOSPITAL SANTA ROSA
- JEFAURA DE DIVISION CONTABILIDAD GENERAL
- DIVISION FINANZAS
- DIVISION LOGISTICA
- DIVISION COMERCIALIZACION
- DIVISION DE PRODUCCION AGRICOLA
- DIVISION DE SERVICIOS AGRICOLAS
- DIVISION DE MANTENIMIENTO DE FABRICA
- DIVISION PLANTA ELABORACION DE AZUCAR
- DIVISION PLANTA DESTILERIA DE ALCOHOL
- DIVISION PLANTA DE FUERZA
- DIVISION PECUARIA
- ADMINISTRACION OFICINA DE LIMA
- DIVISION DE SEGURIDAD E HIGIENE
- DIVISION DE ORGANIZACION Y METODOS
- DIVISION DE PLANEAMIENTO FINANCIERO

Por lo que vuestra jefatura deberá poner de conocimiento de la Inspección de Trabajo, de los responsables que ocupan dichos puestos, así como de otras entidades.

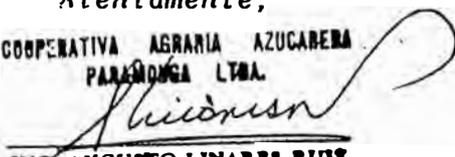
Como es de su conocimiento, esta definición y decisión es muy importante para la normal marcha operativa, laboral y empresarial de la Cooperativa, por lo que su despacho, en el término de la distancia, deberá dar cumplimiento a esta orden gerencial.

ALR/pvs.-

cc: Consejo de Administración
Consejo de Vigilancia
Archivo

Atentamente,

COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA
PARAMONGA LTDA.


ING. AUGUSTO LINARES RUIZ
Gerente General

ANEXO N^o 4

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE EVALUACION Y CATEGORIZACION DE PUESTOS PRESENTADO POR CENIP

- Evaluación y Categorización General de Puestos
- Manual de Evaluación de Puestos y Pruebas de Validación

CATEGORIZACION DE CARGOS

CATEGORIA No. : 1

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
1	AYUDANTE ENLLANTADOR	AAAAGAD	206
2	AYUDANTE DE COCINA	AAAAGAD	206
3	QUEMADOR DE CABA	AAACCAF	215
4	OPERARIO DE LIMPIEZA	AAAAFAF	216
5	AYUDANTE DE GASFITERO	AAAAFAF	216
6	OPERARIO DE LIMPIEZA	AAAAFAF	216
7	OPERADOR DE LIMPIEZA	AAAAFAF	216
8	OPERARIO DE LIMPIEZA	AAAAFAF	216
9	OPERARIO DE LIMPIEZA	AAAAFAF	216
10	OPERARIO DE LIMPIEZA	AAAAFAF	216
11	AUXILIAR DE LIMPIEZA	AAAAFAF	216
12	OPERARIO LIMPIEZ. CET. CAP. ROJA	AAAAFAF	216
13	AYUDANTE OPERARIO CONSTR. RURAL	AAAAGAE	217
14	CONSERJE SUPERINT. FABRICA	DAACEAB	218
15	DESFACHADOR FACION CRUCA	AAABDCB	218
16	CONSERJE DE SERVICIOS VARIOS	CEALCBAB	220
17	AYUDANTE ELECTRICID. INDUSTRIAL	CEAACAD	220
18	AYUDANTE TRANSF. AIRE ACONDIC.	CEAACAD	220
19	AYUDANTE ELECTR. SERV. GRALES.	CEAACAD	220
20	AYUDANTE DE VPS	CEAACAD	220
21	OPERARIO DE PASTOREO	AEABFAC	221
22	CONSERJE SUFDICIA. D.M.A.	DEABEAB	222
23	AYUDANTE OPERADOR DE GRUAS	EEAABAE	223
24	GUARDIAN DE CAMPO	AAACCCB	224
25	AYUDANTE MECANIC. TRACTOR RUEDA	EEAAEAD	224
26	OPERARIO DE ENSORDE	EEAAFAC	224
27	AYUDANTE DE TOPOGRAFIA	EEAAECD	227
28	CURTADOR DE CABA	AAAAGAF	228
29	RECOGEDOR DE CABA	AAAAGAF	228
30	LAMPERO	AAAAGAF	228
31	BEON DE CAMPO	AAAAGAE	228
32	DESCOJILLADOR	AAAAGAF	228
33	REPLICADOR	AAAAGAF	228
34	OPERARIO DE FORRAJE	AAAAGAF	228
35	OPERARIO MANTEN. LIMPIEZ. CORRAL	AAAAGAF	228
36	ESCOGEDOR DE GRANOS	AAAACDC	228
37	CAMARERA	BAAAEED	229
38	AYUDANTE ALBARRIL	BAABEAC	231
39	ENCARGADO MANTEN. ESTADIO FGA	BAABEAD	231
40	CONSERJE GERENCIA RR. II.	CEACCAB	232
41	GUARDIAN DE TALLERES	BAACBCE	232
42	SEMERADOR DE CABA	AAABGAE	234
43	AYUDANTE ELECTRONICO	CEAACBC	235
44	GUARDIAN	BAACECD	235
45	AYUDANTE MECANICO POZOS, BOMBAS	EEAAEAE	235
46	GUARDIAN DE EQUINOS	BAACECD	235
47	AYUDANTE DE MECANICA	EEAAFAD	236
48	AYUDANTE MECANICO DE GRUAS	EEAAFAD	236
49	AYUDANTE MEC. UNDS. TRANSF. CABA	EEAAFAD	236
50	AYUDANTE MECANICO AUTOMOTRIZ	EEAAFAD	236
51	AYUDANTE DE ELECTRICISTA	EEAAFAD	236
52	AYUDANTE DE SOLDADOR	EEAAFAD	236
53	CONSERJE DE GERENCIA	DEACBAE	240
54	CONSERJE D'CONSEJO VIGILANCIA	DEACBAE	240
55	CONSERJE SUPERINTEND. CAMPO	DEACBAE	240
56	AYUDANTE DE CARPINTERO	BAAAFED	241
57	ALIMENTADOR DE EQUINOS	EEABEAD	241
58	RECORREDOR DE AGUA	BAABEAD	241
59	OPERARIO DE MOLINO	EEABEAD	241
60	OPERARIO MOLINO ESTAB. LECHERO	EEABEAD	241
61	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	ECABBBB	241
62	CABALLERIZO	EEACACE	242
63	OPERADOR LIMP. MESA CABA CONDUC.	AAAABBE	243
64	OPERARIO DE LIMPIEZA TALLERES	AAAABBE	243
65	AUXILIAR DE LIMPIEZA	AAAABBE	243
66	AYUDANTE DE CALDERO	CEAAFAC	244
67	AYUDANTE MECANICO	CEAAFAC	244
68	AYUDANTE MECANICO DE ENVASE	CEAAFAC	244
69	CORTADOR DE SEMILLA	AAAAGBE	244
70	GUARDIAN DE PUEBLACION	BAACCCB	244
71	RACIONERO	EEABEDC	244
72	DISTRIBUIDOR DE LECHE	EEABEDC	244
73	MUESTRERO DE VPS	CEAABEE	246
74	GUARDIAN ANEXOS-CAMPO, POBLAC.	AAACCCD	247

76	AYUDANTE DE DRENAJE	EAABAFH	246
77	AYUDANTE MECANICO MAQ PESADA	EAAGAD	248
78	AYUDANTE MECANICO IMPLEMENTOS	EAAGAD	248
79	GUARDIAN C.E.F. VARONES	EAAECCD	249

CATEGORIA No. : 2

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
80	AUXILIAR DE TALLER DE COSTURA	CEAACCE	251
81	EMISOR VALES, PEDIDOS, ORD. TRAB.	ECABEAA	252
82	AUXILIAR DE ESTADISTICA	DEAEACA	253
83	ARCHIVADOR LEGAJOS DE PERSONAL	CCAEACA	254
84	TRENZADOR	EAAECCD	254
85	JARDINERO C.E.I. CAPERUCIT. ROJA	EAABFBE	254
86	FILTADOR	CDABEBE	255
87	ESTIBADOR	EAABGAE	255
88	AYUDANTE MECANICO TURBINAS	CEAAFAD	256
89	AYUDANTE MECANICO CENTRIFUGA	CEAAFAD	256
90	RECOLECTOR CONTROLADOR PLAGAS	CEAAACE	258
91	CONTROLADOR DE CARGA DE CARA	DCASBEA	258
92	DESPACHADOR SUBSIDIOS	EEAECCD	260
93	AYUDANTE VOLANTE MAESTRANZA	CCAAAFAC	265
94	CONTROLADOR CONSUMO COMBUSTIB	DCACABA	265
95	AUXILIAR DE CONTROL DE PEDIDOS	CCABACE	265
96	OPERARIO DE CONSTRUCCION	EAABGAF	265
97	EMISOR DE VALES	DEAEBCA	265
98	AUXILIAR DE DIBUJO	DCAACCB	265
99	AUXILIAR DE OFICINA ADM. HOSPITAL	DCACABA	265
100	AUXILIAR DE OFICINA	DCACABA	265
101	PESADOR DE MUESTRAS	CEAAEBE	267
102	AYUDANTE MECANICO DE TRAFICHE	CEAAGAD	268
103	AYUDANTE MECANICO DE MOLINOS	CEAAGAD	268
104	TRAMITADOR CONTROL DE PEDIDOS	CCACBEB	268
105	CONTROLADOR DE HORAS MAQUINAS	DDASABA	269
106	AUXILIAR DE OFICINA	DDABABA	269
107	AUXILIAR DE OFICINA	DDASABA	269
108	AYUDANTE STORISTA	CEAAFBC	271
109	AYUDANTE DE TORNERO	CEAAFBC	271
110	AYUDANTE DE REBOBINADOR	CEAAFBC	271
111	ARCHIVADOR PLANILLAS, DOCUMENT.	CCACACA	272
112	AYUDANTE DE TORNERO M.A.	CEAAFBC	272
113	PESADOR TRANSPORTADOR VIVERES	EAABFCC	273
114	RECEPCIONISTA E INGRESOS	CEACBCE	274
115	MUESTRERO DE LABORATORIO	CEACBCE	274
116	JARDINERO	EAABFBE	274
117	RECEPCIONISTA INFORM. Y VISITA	CEACBCE	274
118	DESATORADOR	EAABFBE	274
119	JARDINERO	EAABFBE	274
120	JARDINERO	EAABFBE	274
121	FLANCHADORA	CEABEBC	276
122	CONTROLADOR ALQJ. ORNATO, LIMPZA	CCABEBC	277
123	PINTOR	CCAAEBC	280
124	CONTROLADOR UNIDAD. TRANSP. CARA	DCABEBC	281
125	OPERARIO DE COMPUS	AAAAGCF	282
126	CONTROLADOR DE AGUA	DCABEBC	282
127	OPERARIO PICADOR DE FORRAJE	AAADFBE	284
128	MUESTRERO DE CARA	CEABFAE	284
129	AUXILIAR DE OFICINA	ECACABA	285
130	ORDENADOR	BEACEBO	286
131	AUXILIAR OFICINA GJA. AVICOLA	DDACABA	287
132	REGADOR	EAABFBE	291
133	PESEBRERO	EAABFBE	291
134	AUXILIAR DE RAYOS X	DDABABC	291
135	NUMERADOR DE BOLSAS	CCBACCB	292
136	CONSERJE CONJO ADMINISTRACION	ECABACA	294
137	CONSERJE DE GERENCIA GENERAL	ECABACA	294
138	AUXILIAR SEGUIMIENTO DE COMPRAS	CCACBCE	295
139	VOLANTE	EAABFCC	295
140	AYUDANTE VOLANTE PTA FUERZA	CEAAGBO	295
141	GALPONERO ESTABLO LECHERO	CEACFER	295
142	OPERADOR DE CALERO	EAABGFF	297
143	CONTROLADOR PESO BOLSA AZUCAR	CCADCEB	298
144	AMANZADOR DE EQUINOS	BEACFBQ	298
145	PESEBRERO	BEACFBQ	298
146	AYUDANTE DE ANALISIS ESPECIALES	CCAAEDC	299
147	CONTROLADOR DE FRIGORIFICO	BEADEDB	299
148	AUXILIAR RELACIONES PUBLICAS	EDAEABB	300
149	PINTOR	CCBAEBC	300
150	PINTOR	CCBAEBC	300

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
151	LAVANDERA	CBACEAF	301
152	ENLANTADOR	CBABECC	303
153	OPERARIO LUBR. Y ENGRAS. MAQ. AG	ECABEDCD	304
154	AUXILIAR CREDITO Y COBRANZAS	DCACECA	304
155	OPERARIO LUBRIC. ENGR. UCHI. CAMA	ECABEDCD	304
156	OPERARIO LUBRIC. ENGR. UCHI. LIV.	ECABEDCD	304
157	TRAMOYISTA	CBABGAF	307
158	CONTROLADOR TECNICO DE SEMILLA	DBADEED	307
159	TOMERO	ECBEEDE	308
160	AUXILIAR SERVIC. CTROS. EDUCAT.	DDABEEE	309
161	ESTADISTICA DE VIVIENDA	ECACACA	312
162	AUXILIAR DE OFIC. CONTROL PERS.	ECACACA	313
163	AUXILIAR DE ODONTOLOGIA	ECABEEB	313
164	AFICADOR	EBABGEB	314
165	SECRETARIA ADMINISTR. HOSPITAL	ECBEACA	314
166	DESPACHADOR DE MATERIALES	CBADDDB	315
167	OPERADOR DE RADIO Y TELEFONO	DCACBDB	315
168	CONTROLADOR DE MATERIALES	DCACECE	315
169	CONTROLAD. RECEPCION DE INGRESO	DCACBDB	315
170	DESPACHADOR MERCADERIA GENERAL	CBADDDB	315
171	DESPACHADOR DE FERRETERIA	CBADDDB	315
172	DESPACHADOR MERCADERIA PESADA	CBADDDB	315
173	DESPACHADOR	CBADDDB	315
174	COSTURERA	DBABCCB	316
175	CEJADOR DE TRICHOGRAMA	DCABCEB	316
176	SECRETARIA UND. CONTROL CONTAB.	EDABACA	316
177	COSTURERA	DBABCCB	316
178	AUXILIAR DE FARMACIA	CCABCCB	317
179	CONTROLADOR ASISTENC. EMPLEADOS	ECABCCB	317
180	MOTORIZA-ELECTRICISTA	CCABEEB	319
181	SECRETARIA DPTO. DE PERSONAL	ECABADA	322
182	SECRETARIA COMITE DE EDUCACION	ECABADA	322
183	SECRETARIA DPTO. CMT. EDUCACION	ECABADA	322
184	SECRETARIA DPTO. RELC. PUBLICAS	ECABADA	322
185	SECRETARIA DPTO. PLANMNT. FINANC.	ECABADA	322
186	SECRETARIA DPTO. CONTABILIDAD	ECABADA	322
187	SECRETARIA DEPARTAMENTO COSTOS	ECABADA	322
188	SECRETARIA DPTO. ACT. FIJO Y SEG.	ECABADA	322
189	SECRETARIA DEPTO. TESORERIA	ECABADA	322
190	SECRETARIA DEPTO. DE COMPRAS	ECABADA	322
191	SECRETARIA DEPTO. DE ALMACEN	ECABADA	322
192	SECRETARIA DPTO. SERV. GENERALES	ECABADA	322
193	SECRETARIA DEPTO. ESTADISTICA	ECABADA	322
194	POOL DE SECRETARIAS	ECABADA	322
195	SECRETARIA DEPTO. REMUNERACIONES	ECABADA	322
196	SECRETARIA DPTO. CASAC. ENT. PERS.	ECABADA	322
197	SECRETARIA DPTO. BIENEST. SOCIAL	ECABADA	322
198	SECRETARIA DPTO. TALLER ELECTR.	ECABADA	322
199	SECRETARIA DE ANEXOS	ECABADA	322
200	SECRETARIA DPTOS. CPO. CENTR. FGA	ECABADA	322
201	SECRETARIA DPTO. ESTADIST. CAMPO	ECABADA	322
202	SECRETARIA DPTO. MANTEN. MECANIC.	ECABADA	322
203	SECRETARIA CAJA AHORRO CREDITO	ECABADA	322
204	SECRETARIA C.E. HUAYTO	ECABADA	322
205	SECRETARIA C.E. I. CAFERUC. ROJA	ECABADA	322
206	SECRETARIA C.E. O. VASONES	ECABADA	322
207	SECRETARIA DEPTO. RACIONAMIENTO	ECABADA	322
208	SECRETARIA DEP. TRAFICH. PTA. LAV.	ECBEACE	325
209	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	DCACACE	325
210	AUXILIAR DE METEOROLOGIA	DCABEDE	325
211	VIGILANTE	CBADDCC	326
212	DESPACHADOR DE KEROSENE	CBADDCC	326
213	DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE	CBADDCC	326
214	DESPACHADOR LUBRIC. Y ENGRASE	CBADDCC	326
215	DESPACHADOR GRIFO DE COMBUSTIB.	CBADDCC	326
216	DESPACHADOR	CBADDCC	326
217	DESPACHADOR FERTILIZ. HERBICID.	CBADDCC	326
218	ESTADISTICO ESTABLO LECHERO	EDABACE	327
219	MECANICA DE POZOS Y BOMBAS	DCABEDE	328
220	CRIDADOR DE PARATHERESIA	DCABEDE	328
221	PORTERO	CBCECCD	329
222	CONTROLADOR ADMINISTRATIVO	DBABECA	330
223	INSPECTOR DE EXTINTORES	DCABCCB	331
224	ADMISIONISTA	DCACADE	331
225	OPERADOR DE REBOMBEO	ECABEEC	332
226	SECRETARIA OFICINA DE LIMA	ECBCACA	333
227	SECRETARIA ADMINIST. CTROS. EDUC.	EDACACA	334
228	ESTADISTICO UNIDAD ADMISION	DDABADE	335
229	FACTURADOR	ECACADA	340
230	PROMOTOR RECREACION Y DEPORTE	EDBEECB	344
231	OPERARIO DE MANTENIMIENTO	EDAAFCE	344
232	OPERARIO MANTEN. ESTAB. LECHERO	EDAAFCE	344
233	AUXILIAR ADMINISTRAT. ANEXO	DBECECA	345
234	SECRETARIA MEDICA	EDACECA	345

236
237
238
239
240

RESADOR DE CASA
CONTROLADOR PRODCTS. TERMINADOS
AUXILIAR DE ARCHIVO CONTABLE
OPERADOR DE RADIO
SECRETARIA DPTO. DE AUDITORIA

CBABEDC
OBEDEBE
DEACECA
DCAECEB
ECABAEA

347
347
348
349
349

CATEGORIA No. : 4

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
241	INSPECTOR DE SEGURIDAD	OBECCB	351
242	OPERARIO MANT. GRANJA PORCINA	EDEACE	352
243	ARCHIVADOR CONTABLE	DCEDCCA	353
244	PROCURADOR DE JUDICIAL	DCACEDC	354
245	SECRETARIA DE LA DIV. FINANZAS	EDECACA	354
246	SECRETARIA DIV. ORGANIZ. METODOS	EDECACA	354
247	SECRETARIA DIV. PLANEAMNTO EMER.	EDECACA	354
248	SECRETARIA CONTABILID. GENERAL	EDECACA	354
249	SECRETARIA DIVISION LOGISTICA	EDECACA	354
250	SECRETARIA DIV. COMERCIALIZAC.	EDECACA	354
251	SECRETARIA DIVISION SEGURIDAD	EDECACA	354
252	SECRETARIA DIV. MANTENM. FABRICA	EDECACA	354
253	EVALUADOR INFECCION CAMPOS	ECACCE	354
254	SECRETARIA DIV. ELTA DESTILERIA	EDECACA	354
255	SECRETARIA DIV. ELANTA FUERZA	EDECACA	354
256	CONTROLAD. SERV. ELECT. AGUA PAR.	DCACCDB	355
257	TECNICO DE IMPRESIONES	DCACCDB	355
258	AUXILIAR LABORAT. BACTERIOLOG.	DCACCBC	355
259	AUXILIAR LABORATORIO HEMATOLOG.	DCACCBC	355
260	ESTADIGRAFO DE CAMPO	FUEBACA	355
261	AUXILIAR SERV. REPARAC. RECEPC.	ECABEDC	356
262	AUXILIAR PRESTAC. SALUD SUBSID.	EDAEEDA	357
263	AUXILIAR DE VENTAS	EDACBCE	357
264	CONTROLADOR DE ROPERIA	CECCDDC	357
265	COCINERO	CCBCEBE	358
266	GASFITERO	DCEADCE	358
267	VOLANTE DE GUARDIA	OBEDEEC	358
268	COCINERO DEL HOSPITAL	CCBCEBE	358
269	CONTROLADOR DE ACTIVO FIJO	DEACEBE	359
270	CONTROL MOVIMNTO. DE MATERIALES	DCADEDE	360
271	CONTROLADOR HERRAMIENTAS E INC.	DCADEDE	360
272	AUX. DE OFICINA GRIFO PGA.	DCADEBE	361
273	AUXILIAR DE SUELDOS	EDACADA	362
274	AUXILIAR DE SALARIOS	EDACADA	362
275	AUXILIAR ESTADIST. RIEGO CULTIV.	DDECADE	362
276	AUXILIAR ESTADIST. PROD. COSECHA	DDECADE	362
277	AUXILIAR AHORRO Y CREDITO	EDACADA	362
278	AUXILIAR PRESTAMO ADMINISTRAT.	EDACADA	362
279	AUX. DE ESTADIST. DE REMUNERAC.	ECACAEA	362
280	AUXILIAR RECORD. ASISTENCIA D.	ECACAEA	362
281	AUXILIAR ESTADISTICA PERSONAL	ECACAEA	362
282	AUXILIAR BENEFICIOS FAMILIAES	ECACAEA	362
283	AUXILIAR RECORD. TIEMPO SERVIC.	ECACAEA	362
284	OPERADOR DE GROA HILLO	DCADECE	368
285	INSEMINADOR	EDACECC	368
286	REGISTRADOR-REVISOR DE CUENTAS	EEACECA	368
287	OPERARIO MATERNIDAD PORCINA	CCADCCF	369
288	INSPECTOR SEGURIDAD INDUSTRIAL	OBECCCB	369
289	OXIGENISTA	ECACDCC	370
290	OPERADOR MAQUINA ENVASE	BCEDFCC	371
291	PLICADOR DE MASAS	DCACGED	371
292	MECANICA EQUIPO FUMIGACION	OBEDEED	371
293	HERRERO	DCACGED	371
294	TECNICO IMPRES. Y AYUDA AUDIOV.	ECACEDC	374
295	TECNICO DE PRIMEROS AUXILIOS	DDEDECE	374
296	PROMOTOR VENTAS DE ALCOHOL	EDADECE	374
297	PROMOTOR VENTAS PROD. PECUARIOS	EQADBCB	374
298	PROMOTOR VENTAS PRODUCT. VARIOS	EDADECE	374
299	MECANICO DE BANCO	OBEEDCC	374
300	CALDERERO	CCBCECD	374
301	CARPINTERO	DDEEDCC	374
302	CONFECIONISTA	ECACCDE	375
303	RESADOR	ECADCCC	375
304	TALADRERO	ECADCCC	375
305	OPERADOR TRATAMIENTO LICOR	CCBEDEC	375
306	FERMENTADOR	CCAEEDC	375
307	AUX. SEGUIM. PROCESOS LABORALES	EDACEBE	377
308	ESTADISTICO CONTROL PTA. FUERZA	OBECEBE	377
309	ANALISTA LABORAT. MADURAC. CARA	EDABCDB	379
310	OPERADOR VOLANTE	DCBCECA	379
311	SANITARIO	EDACCCC	380
312	AUXILIAR DE COMPRAS	EDACCCC	380
313	AUXILIAR VENTAS DE INMUEBLES	ECADEDB	380
314	SANITARIO	EDACCCC	380

316	SANITARIO GRANJA PURCINA	EDACCCC	380
316	SANITARIO ESTABLO LECHERO	EDACCCC	380
317	SUPERVISOR RAC. CRUDA, HERRAMTA.	EEBCDAC	380
318	OPERADOR DE PAYLOVER	CCAECCO	382
319	SECRETARIA SUPERINTEND. CAMPO	EDBCADA	382
320	SECRETARIA SUFOCIA. D.M.A.	EDBCADA	382
321	SECRETARIA SUPERINT. PECUARIA	EDBCADA	382
322	SECRETARIA DIRECCION HOSPITAL	EDBCADA	382
323	TRACTORISTA	DCAECCD	384
324	TRACTORISTA CULTIVO FORRAJE	DCAECCD	384
325	TRACTORISTA MANT. ESTAB. LECHERO	DCAECCD	384
326	CARPINTERO	DBBECC	385
327	ALBANIL	CDDEGEE	385
328	MODELERO	DBBECC	385
329	CARPINTERO	DBBECC	385
330	ALBANIL	CDDEGEE	385
331	ALBANIL DE CAMPO	CDDEGEE	385
332	CARPINTERO	DBBECC	385
333	MECANICO MAQUINA PESADA	DCACFCO	385
334	MECANICO DE GRUAS	DCACFCO	385
335	MECANICO UNOS TRANSPORTE CAMA	DCACFCO	385
336	MECANICO DE TRACTOR DE RUEDA	DCACFCO	385
337	MECANICO AUTOMOTRIZ	DCACFCO	385
338	MECANICO HIDRAULICO	DCACFCO	385
339	MECANICO PLANCHADO Y PINTURA	DCACFCO	385
340	MECANICO MOTORES ESTACIONARIOS	DCACFCO	385
341	ALBANIL PLANTA FUERZA	COBEGEE	385
342	CARPINTERO	DBBECC	385
343	ESTADISTICO DE LABORATORIO	EDDEACC	387
344	OPERADOR CENTRIF. BATA TERCERA	CCCEFEI	387
345	ELECTRICISTA INDUSTRIAL	DBBCBEE	387
346	ELECTRICISTA SERVIC. GRALES.	DBBCBEE	387
347	FRUTICULTOR	CCACFCF	387
348	ALMACENERO	DDADDCC	387
349	ALMACENERO	DDADDCC	387
350	AUXILIAR DE ESTADISTICA	EDACAEA	387
351	LUBRICADOR	DBCEED	387
352	VACEADOR DE MASA VPS	DCBEED	387
353	VACEADOR DE MASA CENTRIFUGA	DCBEED	387
354	ALMACENERO DE HERBICIDAS	DDADDCC	387
355	ALMACENERO	DDADDCC	387
356	ALMACENERO ESTABLO LECHERO	DDADDCC	387
357	ALMACENERO	DDADDCC	387
358	ALMACENERO DE FARMACIA	DDADDCC	387
359	OPERADOR DE LADO FUNTA	DCADDCE	387
360	OPERADOR DE LADO PISON	DCADDCE	387
361	OPERADOR DE FILTRO OLIVER	CCBFCCC	387
362	OPERADOR SECADOR	CCBFCCC	387
363	PROMOTOR DE VENTA DE AZUCAR	EDAEFCB	387
364	AUXILIAR CONTABLE	FDASAEA	387
365	OPERADOR DE TORRE	CBBECCD	387
366	AUXILIAR CONTABILIDAD PECUARIA	FDASAEA	387
367	AUXILIAR DE COSTOS PECUARIA	FDASAEA	387
368	AUXILIAR CONTABLE	FDASAEA	387
369	SUPERVISOR MANTENIMNTO URBANO	EECCBEE	387
370	MECANICO DE ELABORACION	DBBCDCC	387
371	REDEINADOR	DBBCDCC	387
372	SOLDADOR DE MAESTRANZA	ECACDCE	387
373	SOLDADOR	DCBCDCE	387
374	SECRETARIA SUPERINTEND. FABRICA	EDBCADA	387
375	SOLDADOR	ECACDCE	387
376	SOLDADOR	ECACDCE	387
377	AUXILIAR LOGISTICA DESTILERIA	DDADEOC	387
378	AGENTE DE COMPRAS	DDAECCC	387
379	MECANICO GUARDIA IBAPICHE	DCBCECD	387
380	MECANICO GUARDIA PTA. LAVADO	DCBCECD	387
381	MECANICO DE TRAPICHE	DCBCECC	387
382	MECANICO DE MOLINOS	DCBCECC	387
383	MECANICO DE TURBINAS	DCBCECC	387
384	MECANICO DE CENTRIFUGA	DCBCECD	387
385	MECANICO DE DIA	DCBCECC	387
386	MECANICO DE GUARDIA	DCBCECC	387
387	MECANICO DE PLANTA FUERZA	DCBCECC	387
388	HERRERO	DBBEGEE	387
389	FUNDIDOR	DCBEGEE	387
390	SOLDADOR OXIGENISTA	ECDCDCC	387
391	VERIFICADOR INFOT - OUTPUT	ECADDEA	387
392	OPERADOR DE ZARANDA LICOR	CCBECC	387
393	OPERADOR ZARANDA DE AZUCAR	CCDEDEB	387
394	DIGITADOR	ECAEEDB	387
395	CONTROLADOR DE DESPACHO	DCBEEDB	387
396	ELECTRICISTA	DCACFCE	387
397	TORNERO	ECADCCF	387
398	PLANCHERO	CDDEFD	387
399	CEPILLADOR	ECADCCF	387
400	COBRERO	DBBECD	387
401	CALDERERO	CCBEGCD	387

404	TURNERU M.A.	ECADCC	338
405	CONTROLADOR DE ACTIVO FIJO	EEACECB	339
406	MECANICO DE IMPLEMENTOS	DCBCECE	339
407	CHOFER VEHICULO LIVIANO	DDADCC	400

CATEGOR I A No. : 5

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
408	SECRETARIA CONSEJO ADMINISTR.	EEBCADA	404
409	SECRETARIA DE GERENCIA RR.II.	EEBCADA	404
410	APUNTADOR	ECCDCCB	404
411	SECRETARIA CONSEJO VIGILANCIA	EEBCADA	404
412	SECRETARIA GERENC.ADM.FINANCRO	EEBCADA	404
413	ESTADISTICO SEGURIDAD	FCADAEA	404
414	SECRETARIA GERENCIA PRODUCCION	EEBCADA	404
415	MAESTRO LUBRIC.ENGR.UCHI.T.CAN	DDECCDD	404
416	CAPORAL DE CULTIVO FORRAJE	CCCECE	405
417	COMPRADOR	DDADCCD	405
418	CONTROLADOR DE VACACIONES	ECADAEA	405
419	CONTROLADOR DE CAJA CHICA	EEADCC	407
420	AUXILIAR CONTRATACION PERSONAL	FDACAEA	409
421	REGISTRADOR DE CAJA Y BANCOS	EEACAEA	411
422	CAJERO HOSPITAL	DDEDEDC	413
423	CONTROL CIAS CONTRAT Y SEMBRAD	FEABAEA	413
424	ESTADISTICO DE COSTOS	FEABAEA	413
425	OPERADOR DE CENTRIFUGA	DCAFDDC	414
426	SECRETARIA GERENCIA GENERAL	EEBCADE	415
427	ASISTENTE ADMISION ESTADISTICA	EEBCADE	415
428	KARDISTA	DDACDEB	416
429	MAESTRO TRAMOYISTA	CCCEGEF	417
430	MAESTRO TRAMOYISTA	CCCEGEF	417
431	OPERADOR DE EVAPORADORES	DCAFDDC	418
432	MAESTRO CEPILLADOR	EECCCEC	419
433	CAPORAL DE COCINA	CCDCCE	420
434	SUPERVISOR SUBSIDIOS AZUCAR-H	ECEBDDC	420
435	OPERADOR DE CALDERO	CDAGDDC	421
436	JEFE DE FORRAJE	CCDDCCD	421
437	DILUIDOR	DDEDDCD	421
438	DESTILADOR	DDEDDCD	421
439	STORISTA DE MAESTRANZA	DDEDFCE	422
440	CONTROLADOR DE SOBRETIEMPOS	FOADEDE	422
441	STORISTA	DDEDFCE	422
442	STORISTA	DDEDFCE	422
443	STORISTA	DDEDFCE	422
444	CAPORAL DE HERBICIDA	CCCEDEB	422
445	STORISTA TALLER SERVICIO	DDEDFCE	422
446	STORISTA PLANTA FUERZA	DDEDFCE	422
447	CHOFER TRANSPORTE DE CAMA	DDAFCCD	424
448	DIBUJANTE GRAFICO	EEABCCD	424
449	DIBUJANTE	EEABCCD	424
450	PROFESOR DE REPOSTERIA	EDCAGDC	425
451	CLARIFICADOR	DCAFCCD	425
452	MAESTRO CAPATAZ POZOS Y BOMBA	CCCEBDD	426
453	DIBUJANTE ING.CIVIL	ECEBCCD	427
454	CONTROLADOR PAGO A PROVEEDORES	EECEDEB	427
455	OPERADOR DE CONSOLA	CCCEDEB	427
456	MAESTRO CAPATAZ DE DRENAJE	CCCECE	427
457	MAESTRO CAPATAZ CONTRUCC.RURAL	CCCECE	427
458	CAPORAL DE CORTE MECANICO	CCCECE	430
459	CAPORAL DE LAMPA	CCCECE	430
460	CAPORAL CORTE MANUAL DE CAMA	CCCECE	430
461	OPERADOR DE MICROCOMPUTADORA	EEBCAEA	431
462	MAESTRO TALADRO	EECCCCB	431
463	MAESTRO MODELERO	EECCCCB	431
464	AZUCARERO MASA BAJA Y TERCERA	DDEFBDD	432
465	AZUCARERO DE MASA PURA	DDEFBDD	432
466	MAESTRO DE MANTENIMIENTO	CCCECCD	433
467	OPERADOR DE MICROCOMPUTADORA	EEBDBDA	433
468	OPERADOR DE TORBINA	DDAEDDC	434
469	TECNIC.ENFERM.PTA.MEDICA ANEXO	EEBCCCD	434
470	MAESTRO MECANICO DE BANCO	EECBDDC	436
471	JEFE SERVICIOS URBANOS	EECDDEB	436
472	ESTADISTICO DE PRODUCCION	FEBCEDA	436
473	JEFE MOLINO	DECDDEB	440
474	COBRADOR	DDAFBDD	440
475	ASISTENTE ESTADISTICA REMUNERAC	FEEDADA	441
476	OPERADOR DE CENTRIFUGA	DCAFDDD	442
477	CAPORAL DE CAMPO	CCDEDEB	442
478	MAESTRO FRESADOR	EECCCCC	442
479	MAESTRO MECANICO ELAEDRACION	EECCCCC	442
480	MAESTRO MECANICO CENTRIFUGA	EECCCCC	442
481	MAESTRO OXIGENISTA	EECCCCC	442
482	MAESTRO SOLDADOR	EECCCCC	442

484	OPERADOR MASA CENTRIF.REFINADA	EEEDCC	442
485	MAESTRO TORNERO	EECCCC	442
486	OPERADOR DE GENERADOR	DCAEODD	442
487	OPERADOR DE CALDERO HOSPITAL	DCAEODD	442
488	TECNICA DE ENFERMERIA I	EEACDD	442
489	INSTRUMENTISTA	EEADDD	443
490	OPERADOR TRACTOR DE ORUGA	ODEFCCD	444
491	OPERADOR TRACTOR DE RUEDA	ODEFCCD	444
492	MAESTRO TRANSF.AIRE ACONDIC.	EECCDEE	444
493	DEJANTE	EEBCCDD	444
494	OPERADOR DE CORTADORA	DBEFCCD	444
495	OPERADOR DE GRUA	DCAEODD	444
496	RECIBIDOR	DCAGEOD	445
497	MAESTRO MECANICO AUTOMOTRIZ	EEBCCDD	446
498	MAESTRO TORNERO	EEBCCDD	446
499	MAESTRO MECANICO MAQ.PESADA	EEBCCDD	446
500	MAESTRO MEC.TRACTOR DE RUEDA	EEBCCDD	446
501	MAESTRO ENLANTADOR	CEBCCDD	446
502	MAESTRO HERRERO	EECCDEE	447
503	MAESTRO REBOBINADOR	EECCDEE	447
504	MAESTRO INSTRUMENTISTA	EECCDEE	447
505	MAESTRO ELECTRICISTA	EEEDDEE	447
506	PROFESORA CORTE Y CONFECCION	EECCDEE	447
507	JEFE SECCION SUBSIDIOS	EECCDEE	447
508	MAESTRO MECANICO TRAFICHE	EECCDD	448
509	MAESTRO MECANICO DE MOLINO	EECCDD	448
510	MAESTRO MECANICO TURBINA REDUC	EECCDD	448
511	MAESTRO SOLDADOR	EECCDD	448
512	MAESTRO TORNERO	EECCDD	448
513	MAESTRO CALDERERO	EECCDD	448
514	MAESTRO SOLDADOR	EECCDD	448
515	MAESTRO COBRERO	EECCDD	448
516	MAESTRO CARPINTERO	EECEECC	448
517	MAESTRO FUNDIDOR	EECCDD	448
518	MAESTRO CALDERERO	EECCDD	448
519	MAESTRO MECANICO DE GRUAS	EECCDD	448
520	MAESTRO MEC.UNID.TRANSF.CAGA	EECCDD	448
521	MAESTRO MECANICO IMPLEMENTOS	EECCDD	448
522	MAESTRO FLANCHADO Y PINTURA	EECCDD	448
523	MAESTRO SOLDADOR	EECCDD	448
524	PAGADOR	DCAEED	449
525	MAESTRO ELECTRICIST.INDUSTR.	EECCDEE	450
526	TOPOGRAFO	EEBCCDC	450
527	MAESTRO MECANICO DE ENVASE	EECCDEE	450
528	MAESTRO ELECTRIC.SERV.GRALES	EECCDEE	450
529	MAESTRO CONTROL ELECT.IND.DIA	EECCDEE	450
530	MAESTRO CONTROL ELEC.IND.GUARO	EECCDEE	450
531	SUPERVISOR VENTAS DE LECHE	EEBCCDD	450

CATEGORIA No. : 6

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
532	TECNICO ANALISTA CTAS.CONTABL	FEBCAEA	451
533	DEJANTE TECNICO	EEABCCED	451
534	TECNICO PLANMNTD.FINANCIERO	FEBCAEA	451
535	ANALISTA SEGUIM Y CTRL PRESUP	FEBCAEA	451
536	TECNICO REGISTRO CONTABLE	FEBCAEA	451
537	TECNICO REGIST. CONTABLE VENTAS	FEBCAEA	451
538	TECNICO CONTABLE DE COSTOS	FEBCAEA	451
539	TECNICO CONTABLE DE MATERIALES	FEBCAEA	451
540	TECNICO CONTABLE ACTIVO FIJO	FEBCAEA	451
541	ASISTENTE PLANEAMNTD.EDUCATIV	FEBDEDA	452
542	JEFE BALANZA DE CAGA	DFEODDC	452
543	ANALISTA DE PRODUCTIVIDAD	FEBACAF	452
544	TECNICA ENFERMERA II	EEBCCDD	452
545	SECRETARIO EJECUTIVO GERENCIA	FEBCAEB	452
546	TECNCO ASUNTOS TRAMITE TRIBUT	FEBCAEB	452
547	TECNICA ENFERMERIA ANEXOS	EEBCCDD	452
548	TECNICA ENFERMERIA EMERGENCIA	EEBCCDD	452
549	TECNICO ADMINISTRAT.FISIOTERAP	EEBCCDD	452
550	INSTRUMENTISTA QUIRURGICO	EEBCCDD	452
551	INMUNIZADOR	EEBCCDD	452
552	CONTROLADOR DE NINO SANO	EEBCCDD	452
553	TECNICO PLANIFICACION FAMILIAR	EEBCCDD	452
554	TECN COSTOS DE PRODUCC.AGROIND	FEBCBEA	453
555	TECNICO DE PLANMNTD.FINANCIER	FEBCBEA	453
556	CONTROLAD.CTAS.CONTAB.SEMERAD	FEBCBEA	453
557	TECNICO DE COSTOS DE OPERACION	FEBCBEA	453
558	PROMOTOR CAPACII.TEC.EMPRESAR	FEBDEDB	454
559	PROMOTOR CAPACITACION COOPERAT	FEBDEDB	454
560	PROMOTOR EXTENSION EDUCATIVA	FEBDEDB	454
561	PROMOTOR SOCIAL	FEBDDC	454
562	CONTROLAD.GENERAD.CONS.ENERGIA	FEBDEDB	454

564	ESTERILIZADORA	FEEDAEA	468
565	LICUADOR DE INDEMNIZACIONES	FEEDAEA	468
566	TECNICO CONTABLE	FEEDAEA	468
567	PROFESOR DE PRIMARIA	GECEBDE	469
568	MICROCOPISTA	FEACCED	469
569	PROFESOR INICIAL CE EL MILAGRO	GECEBDE	469
570	PROFESOR PRIMARIA C.E HUAYTO	GECEBDE	469
571	PROFESOR INIC C.E I CAPER ROJA	GECEBDE	469
572	PROFESOR AUX C.E I CAPER ROJA	GECEBDE	469
573	TECNICO ANALISIS ECONOM.FINANC	GEBCAEA	471
574	ASISTENTE AUDITOR	FECCADE	472
575	ANALISTA DE CASA FOR CAMPO	FFACCCDC	472
576	ASISTENTE CONTABILID.PECUARIA	GEDEEDA	473
577	SECRET EJECUTIVO CONS.ADMINIST	FECEBEE	474
578	TECNICO DE SEGUROS	FECEBEE	474
579	ANALISTA DE PRESUPUESTO	FEEDADA	476
580	TECNICO DE FARMACIA	FEEDCDE	476
581	JEFE CONTROL ESTADISTICO	FFCCEDA	478
582	FISIOTERAPISTA	EEBCCDD	479
583	JEFE SECCION RACION CRUDA	FECCCDG	481
584	TECNICO MANTENMTO TELEFONICOS	FECCCDG	482
585	PLANIFICADOR	FECEDEE	484
586	ANALISTA LABORATORIO GUARDIA	EFCCDDG	484
587	ANALISTA DE LABORATORIO	EFCCDDG	484
588	ANALISTA ESPECIAL DE LABORATO	FEBCAED	485
589	JEFE DE CONTROL DE PERSONAL	FFDEDEE	486
590	ASISTENTE PROGRAM Y EVALUACION	GECEBDE	489
591	ESPECIALISTA AZUCARERO	EEDEECD	496

CATEGORIA No. : 7

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
592	ASISTENTE DE DESPACHO	FFEBDBE	503
593	JEFE SECCION COCINA	EFCCDDG	504
594	SUPERVISOR DE COSECHA	DFDDDCD	505
595	JEFE UNIDAD DE COMUNICACION	GFEDCDA	507
596	COORDINADORA SOCIAL JUBILADOS	GFCCDEE	509
597	ASISTENTA SOCIAL HOSPITAL	GFCCDEE	509
598	SUPERVISOR DE HERRERIA	DFCCDDG	513
599	ANALISTA MERITO PERSONAL	FEFEFEA	519
600	JEFE ZONA	EEDEECD	520
601	ASISTENTE SOCIAL ANEXOS	GFCCDDG	520
602	LABORATORISTA BACTERIOLOGICO	FEEDCDD	521
603	JEFE PROGRAMA TEC	FEEDCDD	521
604	SUPERVISOR PREP REACT LIMPIEZA	EFCCDEE	527
605	SUPERVISOR CENTROS EDUCATIVOS	GFCEBEC	527
606	ASISTENTA SOCIAL	GFCCDDG	532
607	SUPERVISOR GRANJA PORCINA	EECEDEE	534
608	SUPERVISOR GRANJA AVICOLA	EECEDEE	534
609	SUPERVISOR DE ESTABLO LECHERO	EECEDEE	534
610	JEFE SECCION MANTENMTO URBAN	FF EDCD	536
611	PROGRAMADOR	EFCEAEA	538
612	SUPERVISOR MECANICA DE BANCOS	EFCEDDG	538
613	SUPERVISOR DE REBOBINADO	EFCEDDG	538
614	SUPERVISOR LUBRICACION, ENGRASE	EFCEDDG	538
615	SUPERVISOR AUTOMOTRIZ	EECEEDD	540
616	ENFERMERA	FFCCDDG	541
617	ANALISTA DE PUESTOS	FFBECEE	542
618	JEFE ZONA 1,2,3,4	FEDEECD	542
619	SUPERVISOR OPER MAQUIN AGRIC.	FEDEECD	542
620	JEFE SECCION AGRONIDROLOGIA	FEDEEDE	543
621	SUPERVISOR DE CALDERERIA	EFCCDDG	544
622	SUPERVISOR GUARDIA MOLIENDA	EFCCDDG	544
623	SUPERVISOR MANT MECAN TRAPICHE	EFCCDDG	544
624	SUPERVISOR DE SOLDADURA	EFCCDDG	544
625	SUPERVISOR DE COBRERIA	EFCCDDG	544
626	SUPERVISOR DE FUNDICION	EFCCDDG	544
627	SUPERVISOR MANTEN MEC FABRICA	EFCCDDG	544
628	SUPERVISOR ELECTRICIDAD INDUST	EFCCDDG	544
629	SUPERVISOR ELECTRONICO	EFCCDDG	544
630	TECNICO CONTROLES INDUSTRIALES	EFCCDDG	544
631	SUPERVISOR DE ELECTRICIDAD	EFCCDDG	544
632	SUPERVISOR DE IMPLEMENTOS	EFCCDDG	544
633	SUPERVISOR PLANCHADO Y PINTURA	EFCCDDG	544
634	SUPERVISOR DE SOLDADURA	EFCCDDG	544
635	AUDITOR	GFEDCEB	545
636	JEFE TALLER	FFDDDCD	545
637	JEFE ENVASE DE AZUCAR	FFDDDCD	549
638	SUPERVISORA ENFERM TECN HOSPI	FFDDDCD	549
639	ASISTENTE ADMINISTRAT LOGIST.	GFDDAEA	550
640	JEFE OF ESTAD Y ANALISIS MCDG	GFBEBEE	550
641	SUPERVISOR DE VIGILANCIA	DFDEDDG	550
642	SUPERVISOR MEC ANCA MAGPESAD	EFCEDDG	550

644	SUPERVISOR SERV. ELECTR. GRALES.	EFCEDD	550
645	SUPERVISOR DE GRUAS	EFCEDD	550
646	SUPERVISOR DE TRANSPORTE CAMA	EFCEDD	550
647	SUPERVISOR TRACTOR DE RUEDA	EFCEDD	550
648	SUPERVISOR HIDRAULICO	EFCEDD	550
649	SUPERVISOR MOTORES ESTACIONAR.	EFCEDD	550
650	SUPERVISOR PREPARAC Y CULTIVO	EFCEDD	550
651	SUPERVISOR CORTE Y CARGUIO	EFCEDD	550

CATEGORIA No. : 8

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
652	JEFE DE ABASTECIMIENTO	FFCFBDC	552
653	JEFE SECCION TOPOGRAFIA	GGDCDD	554
654	JEFE SECC. CORTE SEMILLA SIEMBR	FFCEEEE	554
655	ASISTENTE ASESORIA LEGAL	GFCECDE	555
656	JEFE TALLER DE COSTURA	FFDECDE	555
657	ASISTENTE PLANMINTO FINANCIERO	GFCDFA	557
658	ASISTENTE DE COSTOS	GFCDFA	557
659	JEFE UNIDAD CONSERV Y SERVICIO	FFFDRC	557
660	JEFE SECC. ALMACEN MECANIZ. AGR	FFBFFDC	558
661	ASISTENTE CONTROL DE PRODUCC.	GFEDBEF	558
662	JEFE DE UNIDAD LAVANDERIA	FFEEEDD	559
663	JEFE SECC REPARACION Y RECEPC	FFCEBEC	559
664	QUIMICO DE ANALISIS ESPECIALES	GFCDDD	56
665	JEFE OFICINA CONTROL ADMINIST.	GFDDAEB	561
666	JEFE SECC. ALMACEN MERCAD GRAL	FFCECEB	562
667	JEFE SECC. VIVIENDA SERV URBANO	FFEBRDE	563
668	JEFE DE UNIDAD DE TRIBUTACION	GFECFC	566
669	ANALISTA DE SISTEMAS	GFEBRFA	566
670	JEFE SECC CONTROL PERSONAL	GFEDDE	566
671	CONTADOR PECUARIO	GFCEEF	567
672	JEFE SECC. ALMAC. MERC. PESO. COMB	FFCFBES	568
673	JEFE SECCION ALMACEN D'INSUMOS	FFCFBES	568
674	JEFE UNIDAD CONTROL CONTABLE	GFCEBER	570
675	ANALISTA DE METODOS Y TIEMPOS	FFBFFEF	571
676	ANALISTA DE CATEGORIZACION	GFCEDEB	572
677	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	GFDCBFA	572
678	JEFE SECCION SALARIOS	GFEEBDA	572
679	JEFE SECCION SOELDOS	GFEEBDA	572
680	QUIMICO DE LABORAT DE GUARDIA	GFCDDD	576
681	JEFE SECCION LABORATORIO	GFDCCEC	576
682	JEFE ESTABLO EQUINO	GFCDDD	576
683	JEFE UNIDAD RAYOS X	FFCFDD	576
684	ESPECIALIST. PLANES Y PROGRAMA	FFBDAFA	577
685	JEFE UNIDAD DE LABORATORIO	GGCCCEC	580
686	JEFE SECCION CONTABILIDAD	GFCDBFB	580
687	JEFE SECC. CONTABILIDAD VENTAS	GFCDBFB	580
688	JEFE UNIDAD DE FARMACIA	GGCCCEC	580
689	MEDICO ASISTENTE	HFEBEBC	581
690	VETERINARIO	HFEBEBC	581
691	MEDICO DE ANEXOS	HFEBEBC	581
692	MEDICO PEDIATRA	HFEBEBC	581
693	ANESTESIOLOGO	HFEBEBC	581
694	ODONTOLOGO	HFEBEBC	581
695	ASISTENTE DE EVALUACION	GFCECEB	582
696	JEFE SECC. CONTROL METEOROLOG.	FFCDCCF	583
697	JEFE SECCION TRANSPORTE	GFEBRCC	584
698	JEFE UNIDAD ADMISION ESTADIST.	FFCEDEC	585
699	JEFE UNIDAD FISIOTERAPIA	FFCEDCA	585
700	JEFE SECCION EXPERIM. AGRICOLA	FFCCFC	586
701	JEFE SECCION EMPLEO	GFEBRDA	586
702	JEFE UNIDAD ENFERMERIA	GGCCCED	587
703	OBSTETRIZ	HFEBEBC	588
704	MEDICO ESPECIALISTA	HFEBEBC	588
705	MEDICO DE CIRUGIA	HFEBEBC	588
706	MEDICO GINECOLOGO OBSTETRA	HFEBEBC	588
707	JEFE TALLER SERV MANT. MECANIC	GFEBCCC	596
708	JEFE OFICINA DISEÑO Y DIBUJO	GFCDDED	600
709	JEFE UND. DIETETICA Y NUTRICION	GFCECEB	600
710	JEFE UND. MEDICINA COMUNAL	FGCFBEC	600

CATEGORIA No. : 9

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
711	JEFE DEPTO. GRIFO PARAMONGA	GFGBDD	601
712	JEFE DPTO. COMITE DE EDUCACION	GFEDCEB	605
713	JEFE DEPTO. RACIONAMIENTO	GFEECDC	606
714	DIRECTOR C. E. I. CAPERUCITA ROJA	GGDECCD	607

716	JEFE DEPTO. ESTADISTICA Y PROD.	GGDECEC	611
717	JEFE GUARDIA DESTILERIA	FFCFECE	611
718	JEFE GUARDIA PLANTA FUERZA	FFCFECE	611
719	ESPECIALISTA ORGANIZAC. METODOS	HFCEDEE	614
720	ESPECIALISTA DE PROYECTOS	HFCEDEE	614
721	JEFE DEPARTAMENTO DE COMPRAS	GGDCCEC	617
722	JEFE DPTO. CAPACIT. ENTREN. PERS.	GGCEBFG	618
723	ESPECIALISTA PLAN. PROD. AGRIC.	HGDEAFE	618
724	ASISTENTE DE MANTEN. PREVENTIVO	GGDECCD	619
725	JEFE CONTROL GESTION EMPRESAR.	GGCFCEB	621
726	JEFE DEPTO. SEGURO. HIGIENE IND.	GGDECEC	624
727	JEFE DPTO. RELACIONES PUBLICAS	GGDECEB	626
728	JEFE DPTO. DE BIENESTAR SOCIAL	HGDCCEB	626
729	JEFE DEPTO. SERVICIOS GENERALES	HGDCCEB	626
730	JEFE DEPARTAMENTO ESTADISTICA	GGDEBFA	627
731	JEFE DPTO. DE ENTOMOLOGIA	GGDFEER	629
732	JEFE DPTO. CREDITO Y COERANZAS	GGCEBFC	629
733	JEFE DPTO. INGENIERIA CIVIL	IGCCDEC	632
734	JEFE DEPARTAMENTO DE VENTAS	GGCFCEC	632
735	JEFE DEPTO. CONTROLES INDUST.	GFCFCEE	634
736	ESPECIALISTA INDUST. PECUARIA	GGDEDEB	635
737	JEFE DE GUARDIA ELABORACION	FFFECCD	636
738	ESPECIALISTA MANTTO. PR. FABRICA	HFEEDDC	638
739	JEFE UND. MEDICINA GENERAL	HGCFBEC	640
740	JEFE UND. DE PEDIATRIA	HGCFBEC	640
741	JEFE UND. GINECOLOGIA OBSTETRIC	HGCFBEC	640
742	JEFE UND. ODONTOLOGIA	HGCFBEC	640
743	ASESOR LEGAL	HGCECEB	641
744	JEFE DEPARTAMENTO DE DESPACHO	GGDFCEB	641
745	JEFE DE TALLER MECANICO	GFEGCDD	641
746	JEFE DEPARTAMENTO CONTABILIDAD	GGEECEB	642
747	JEFE DEPARTAMENTO DE PERSONAL	HGDECEB	643
748	JEFE DEPARTAMENTO REMUNERACIONES	HGDECEB	643
749	JEFE UNIDAD DE CIRUGIA	HGCFCEC	647
750	ADMINISTRADOR CAJA AHORRO CRED	GGDEBFC	649

CATEGORIA No. : 10

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
751	JEFE DEPARTAMENTO SEMBRADORES	GGDFCEC	652
752	JEFE DEPTO. SEGURO. PATRIMONIAL	GGEECEC	654
753	JEFE DPTO. PLANMNTO. FINANCIERO	HGDEDEB	655
754	JEFE DEPARTAMENTO DE AUDITORIA	HGDFCEB	651
755	JEFE DEPTO. INVESTIG. AGRICOLA	HGEEBFA	657
756	JEFE DEPARTAMENTO DE COMFOTO	GGDFCFB	658
757	JEFE DEPARTAMENTO MAESTRANZA	GFEECEC	671
758	ADMINISTRAD. DEL DPTO. OTOPONGO	GGFFCEC	672
759	JEFE DEPARTAMENTO DE ALMACEN	GGEECEC	672
760	JEFE DEL DPTO. DE LABORATORIO	HHEESEB	673
761	JEFE DEPTO. PLANEAM. Y CONT. PROD.	GGDFDEB	673
762	JEFE DEPTO. DEERAC. MAO AGRICOLA	GFEGCDD	673
763	JEFE DEPTO. GRANJA AVICOLA	GGDEEEC	675
764	JEFE DPTO. ACTIVO FIJO Y SEGURO	HGDGCEB	678
765	JEFE DEPTO. SERVIC. PARAMEDICOS	HFECEFC	680
766	JEFE DEL DPTO. DE COSTOS	HGFDEFA	684
767	JEFE DPTO. INGENIERIA AGRICOLA	HGEEDEC	686
768	ADMINISTRADOR CENTROS EDUCAT.	HGEEBFC	689
769	JEFE DEL DPTO. DE TESORERIA	GGFFCDF	691
770	JEFE DEPTO. MANTENMNTO. MECANICO	HGFCEFC	692
771	JEFE DEPARTAMENTO MECANICO	HGEECEC	692
772	ADMINISTRADOR DEL HOSPITAL	GGFFCEC	692
773	ADMINISTRADOR DPTO. CENTRAL FGA	GGFFCEC	692
774	JEFE DEPTO. TALLER ELECTRICO	HFFGCDD	693
775	JEFE DPTO. ESTABLO LECHERO	GGFEFEC	696
776	JEFE DEPARTAMENTO CULTIVO	GGFEFEC	696
777	JEFE DEPARTAMENTO COSECHA	GGFEFEC	696
778	JEFE DEPTO. GRANJA PORCINA	HGDFEFC	696
779	JEFE DPTO. SERVICIOS MEDICOS	HGFCEFC	698
780	JEFE DPTO. ASESORIA LEGAL	HGDFCFB	699
781	JEFE DPTO. TRAFICHE PTA. LAVADO	HFFFEDD	700

CATEGORIA No. : 11

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
782	JEFE DIVISION DE PLANEAMIENTO	HHEECEB	712
783	ADMINISTRADOR OFIC DE LIMA	HHEEBED	716
784	ASISTENTE GERENCIA DE RR II	GGEGDFC	728
785	JEFE DIVISION ORGANIZ. METODOS	HHEFCFB	730
786	JEFE DIVISION SEGURO. HIGIENE	HGEFDFC	731

788	CANTADOR GENERAL	HGEGCFD	735
789	JEFE DIVISION LOGISTICA	HGEGCFD	736
790	JEFE DIV. MANT. MECANICO ECA.	HGEGCFD	739
791	JEFE DIVISION COMERCIALIZACION	HGEGCFD	739
792	JEFE DIVISION PLANTA FUERZA	HGEGDFD	739
793	JEFE DIVISION PLTA. ELAB. AZUCAR	HGEGDFD	743
794	JEFE DIVISION PLANT. DESTILERIA	HGEGDFD	743
795	DIRECTOR HOSPITAL SANTA ROSA	HGEGCFD	747

CATEGORIA No. : 12

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
796	SUPERINTENDENTE PECUARIA	HGEGCFD	768
797	SUPERINTENDENTE DIV. REC. AGRIC.	HGEGCFD	773
798	JEFE DIVISION FINANZAS	HGEGCFD+	779
799	SUPERINTENDENTE DE FABRICA	HGEGDFD	793
800	SUPERINTENDENTE DE CAMPO	HGEGDFD	793

CATEGORIA No. : 13

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
801	GERENTE RELACIONES INDUSTRIALES	HGEGCFD	813
802	GERENTE ADMINISTRAT. FINANCIER	HGEGDFD	836
803	GERENTE DE PRODUCCION	HGEGDFD+	848

CATEGORIA No. : 14

CODIGO	C A R G O	CALIFICACION	PUNTOS
804	GERENTE GENERAL	HGEGFFF	888

MANUAL DE EVALUACION DE PUESTOS

FACTOR I : CONOCIMIENTO

Este factor considera el conjunto de conocimientos necesarios que debe poseer el trabajador para el desempeño satisfactorio del Puesto los que puedan haber sido adquiridos de manera formal y/o extraformal tiene en cuenta la cantidad y grado de conocimientos básicos exigidos por el Puesto, independientemente de aquellos que posee la persona que la ocupa.

En cada grado se menciona una serie de tareas típicas que se realizan en la CAA, Paramonga; las cuales constituyen referencias para establecer el grado de conocimientos a asignar.

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
A	Requiere conocimientos tales como: saber leer y escri <u>bir</u> , efectuar operaciones aritmeticas sencillas equiva <u>lente</u> al 3er. año de Educación Primaria; demanda tener nociones sobre cultivos, riegos; y empleo de herramien <u>tas</u> y/o equipos simples, incluyendo el seguimiento de Instrucciones verbales y escritas simples.
B	Requiere de conocimientos de aritmetica Equivalente a Primaria completa que incluye decimales, porcentajes, fracciones, unidades de pesas y medidas, demanda conoci <u>mientos</u> elementales de mecánica, de aplicación de herbi <u>cidas</u> , abonos; que implica saber distribuir, ubicar, clasificar, efectuar cálculos, leer ordenes escritas, contar, hacer apuntes sencillos, llevar registros, pre <u>parar</u> cuadros en formatos Pre-establecidos, preparar a <u>limentos</u> etc. y conocer el manejo de herramientas varia <u>das</u> de mediana complejidad, albañilería, etc. expresarse aceptablemente en forma oral.
C	Requiere leer, interpretar catalogos, diagramas y pla <u>nos</u> simples; demanda el manejo de maquinaria y/o equi <u>pos</u> simples; uso de instrumentos de precisión y medi <u>os</u>

ción, efectuar cálculos, efectuar registros, preparar cuadros estadísticos e informes diversos basados en datos proporcionados por otra unidad, redacción de documentos, aplicación de tablas y catálogos, ortografía etc. Debe tener conocimientos equivalentes al 3er. año de Educación Secundaria común, Técnica y Comercial. Considera además conocimientos del sistema de almacenaje, operación de radio, enlantado, carpintería de madara, electricidad doméstica etc.

- D Requiere conocer el manejo medianamente complejo de maquinaria y/o equipos y complementariamente la utilización de instrumentos de medición y control que demanda regulaciones y/o ajustes diversos, incluye el conocimiento de características de materiales, análisis de muestras y productos mecanografía, tramitación y métodos básicos de trabajos de Oficina, equivalente al Quinto año de Secundaria.
- E Requiere conocer el manejo completo de maquinaria y/o equipo y/o utilizar planos, formulas procesos o procedimientos de mediana complejidad; tener conocimientos de una especialidad o de una técnica específica que son adquiridos en ciclos cortos de adiestramiento y/o perfeccionamiento tal como secretariado, dibujo, mecánica, - caldero, electricidad, soldadura, tornería etc. e nivel de mando medio, equivalente a estudios Post Secundarios de 3 a 20 meses continuos o discontinuos con dominio de la Técnica equivalente a estudios completos en Institutos Superiores, ESEPS.
- F Requiere tener conocimientos de una Técnica específicas tales como: control de inventarios, registros contables costos, programación de la producción a nivel de mando medio, contempla además un nivel de instrucción de una profesión no concluida o equivalente al 6to ciclo de

Estudios Universitarios y hasta un nivel de Graduado.

- G Requiere tener conocimientos equivalentes al Estudio de una profesión tal como: Administración de Empresas, Contabilidad, Finanzas, Relaciones Industriales, Agronomía Economía, Ingeniería (Mecánica, Eléctrica, Agrícola, Industrial) a nivel Universitario con el grado de Bachiller.

- H Requiere conocimientos específicos similares a los ex puestas en el grado anterior, incluyendo investigación, experimentación, capacitación y desarrollo de nuevos métodos equivalentes a tener título profesional a nivel Universitario además de cursos de especialización y Post-Grados si fuera necesario.

- I Requiere una amplia gama de conocimientos sólidos y profundos en varios campos tales como: Organización, Comercialización, Finanzas, Producción etc. para el desarrollo de funciones de Planeamiento, Dirección y control de las actividades de diversos Areas. Debe tener título profesional, Post-Grado y cursos especialización en lo indicado.

FACTOR II : EXPERIENCIA

Contempla el tiempo mínimo necesario promedio de práctica requerida para que un trabajador de capacidad normal con los conocimientos es pecificados en el factor precedente acumule un conjunto de viven cias en el campo laboral, que le proporcionen de manera complementa ria capacidades indispensables para desempeñar eficientemente las tareas que demanda el Puesto. Esta experiencia puede ser obtenida previamente dentro ó fuera del Centro de trabajo y debe ser medida en términos de su duración.

No contempla el tiempo que pueda haber transcurrido, una vez logra da la experiencia requerida para el Puesto.

Para efectos de la Evaluación, este factor medida en términos de tiempo, considera la experiencia acumulativa en la ocupación de puestos similares y que es necesario para el desempeño satisfacto rio y/a requerido para ocupar el Puesto.

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
A	Hasta 1 mes
B	más de 1 mes hasta 3 meses
C	más de 3 meses hasta 6 meses
D	más de 6 meses hasta 1 año
E	más de 1 año hasta 2 años
F	más de 2 años hasta 3 años
G	más de 3 años hasta 5 años
H	más de 5 años

FACTOR III : RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION

Considera la responsabilidad que exige el puesto por la supervisión que ejerce el trabajador sobre otras personas y Puestos de Trabajo, que implique planear, coordinar, organizar, dirigir y/o controlar la ejecución de las actividades del personal a su cargo. Tiene en cuenta la naturaleza de la supervisión, el nivel de complejidad del trabajo supervisado y la cantidad de personas dependientes.

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
A	No ejerce supervisión directa sobre Puestos, ni funcional sobre personas.
B	Requiere ejercer supervisión detallada, con responsabilidad sobre la asignación de trabajos simples y el control de su correcta ejecución. Debe supervisar directamente hasta dos (2) Puestos y funcional de (1) hasta 3 personas.
C	Requiere ejercer supervisión intermedia, con responsabilidad sobre la coordinación, organización y Dirección de trabajos de mediana complejidad y control de su correcta ejecución. Ejerce supervisión directa hasta 3 Puestos y funcional de 3 hasta 4 personas o Supervisa a un grupo homogéneo de pocas personas.
D	Requiere ejercer la supervisión señalada en el grado anterior, considerando la misma responsabilidad, pero debe supervisar de 4 a 5 Puestos y funcional de 5 a 6 personas, o debe ejercer supervisión general, con responsabilidad sobre la coordinación, programación y asignación de trabajos semi complejos a un grupo de personas de más de 15 personas que realiza labores simples y rutinarios.
E	Requiere ejercer supervisión general, con responsabilidad sobre el planeamiento, asignación y evaluación de trabajos de mediana complejidad. Debe supervisar di

rectamente de 6 a 9 Puestos y funcional de 7 a 10 Puestos con más de 10 personas.

F Requiere ejercer supervisión general, con responsabilidad sobre el Planeamiento y asignación de trabajos complejos y el control de sus resultados a través de Informes. Debe supervisar directamente de 10 a 13 Puestos y funcional a toda una Area de trabajo o a un grupo de hasta 20 personas o más.

G Requiere ejercer supervisión general, con responsabilidad sobre la planificación, formulación, y cumplimiento de los objetivos y políticas de la Empresa; determinación de requerimientos y utilización de recursos etc. para la adecuada marcha administrativa y de Producción de la Empresa. Debe supervisar directamente de 14 a más Puestos y funcional a más de 21 personas.

FACTOR IV : RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA, EQUIPO, MATERIALES Y/U

OTROS BIENES Y VALORES

Este factor reconoce la magnitud de la presión Psicológica que experimenta el trabajador y la responsabilidad que implica el puesto para prevenir daños y pérdidas a la Empresa por activos que opera o manipula directamente tales como maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, desperdicios y/o mermas a los materiales, recursos productos; dinero, documentos, valores y/u otros bienes que utiliza, procesa, mantiene y custodia el trabajador en el desarrollo de sus actividades. Tiene en cuenta el grado de cuidado y atención que debe observar el trabajador, la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del daño, merma o pérdida que puede originarse, aún cuando el trabajador ejerza un razonable cuidado en el desarrollo de sus tareas.

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
A	No requiere utilizar maquinaria y/o debe trabajar con herramientas o instrumentos de medición, tales como: alicate, desarmador, machete, lampa, comba, llaves, wincha métrica etc. Así como materiales con insignificante probabilidad de causar daño económico.
B	Requiere emplear instrumentos de precisión y control, equipos, materiales, productos, documentos, informes y otros bienes, tales como: calibrador, micrómetro, pie de rey, máquina calculadora, máquina de escribir mecánica; equipo de fumigación, Memorandum, cartas, solicitudes, etc. que su descuido o mal empleo ocasionarían pequeña pérdida económica, existiendo mínima probabilidad de ocurrencia.
C	Requiere emplear equipos y/o mantener materiales, productos, documentos, archivos y otros bienes, tales como voltímetro, amperímetro, máquina de escribir eléctrica, manómetros, instrumentos quirúrgicos, microscopio, balanza, teodolito, Equipo de radio, equipos de

mecánica, eléctrica, equipo de sonido, impresora, equipo de Enfermería Técnica, historias clínicas, informes médicos y asistenciales, documentos legales, facturas, cotizaciones; controles, registros de activo fijo, etc. que demandan ligero cuidado y atención, para preve nir daño moral; y una mediana pérdida económica existe tiendo pequeña probabilidad de ocurrencia.

D Requiere emplear, operar y/o mantener, equipos, materiales, productos, documentos, archivos y otros bienes tales como: cepilladora, torno, automovil, montacarga, equipo odontológico, grupo generador pequeño, control de cultivo, cosecha, ganado aves, porcinos y plantas frutales, documentos valorados de menor cuantía, archivivos semi confidenciales, control de reparación de motores Diesel y de explosión, sistemas eléctricos, control de balanza de plataforma (TM), alimentos balanceados - etc. que exigen moderado cuidado y atención para preve nir daños, desperdicios y/o pérdidas, su descuido y mal empleo pueden causar regular pérdida económica.

E Requiere utilizar máquina, procesar y custodiar materiales, productos terminados, documentos, archivos de importancia, valores y otros bienes tales como: camión (volvo) D-300, Micobús, tractor de rueda de acarreo o carreta, control de la producción de azúcares, alcohol insumos y repuestos, vaceador de masa, centrífuga, Vacumpanes, jarabes, mieles, zaranda, licor, azúcar; control de mantenimiento mecánico, de Instrumentos de Medicina, de Remuneraciones, de Abastecimientos, dinero, documentos valorados, archivos confidenciales, armamentos y explosivos, etc. que demandan considerado cuidado y atención para prevenir daños y/o pérdidas; que de producirse causarían una alta pérdida económica, existiendo mediana probabilidad de ocurrencia.

- F Requiere emplear maquinaria y/o custodiar materiales, productos, suministros, documentos confidenciales, valores, y otros bienes, tales como: evaporador, clasificador, centrifuga, generador, caldero, vacumpanes, camión de transporte pesado, motoniveladoras, omnibus, grua, - secadora, tractor de oruga y rueda empleados en cultivo, cargadora, cortadora, control de mantenimiento, - bienes valorados, recibir dinero y documentos confidenciales etc. que demandan gran celo para prevenir daños o pérdidas, que de producirse ocasionarían, perjuicios económicos de consideración, existiendo mediana probabilidad de ocurrencia.
- G Requiere operar maquinaria, utilizar y/o custodiar materiales, productos, suministros, documentos confidenciales, informes, valores, activos y otros bienes tales como: el caldero y equipos anexos, planes, estudios y proyectos confidenciales, que demandan extremo cuidado y gran celo, sin la cual puede resultar pérdidas económicas muy altas, con efecto sobre las actividades, - programa productivo y de desarrollo de la Empresa; - existiendo ligera probabilidad de ocurrencia.

FACTOR V : ESFUERZO FISICO

Este factor mide el esfuerzo causado por la tensión muscular requerida para desarrollar las tareas en forma satisfactoria y a ritmo normal, este desgaste físico tiene en cuenta el tipo de actividad física, la magnitud e intensidad y frecuencia de aplicación del esfuerzo demandado; peso de los objetos manipulados y la posición incómoda en la que el trabajador desarrolla sus labores.

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
A	Requiere desplegar esfuerzo físico normal en la <u>ejecución</u> de sus tareas los movimientos y posiciones que se adoptan corresponden al común de la vida diaria.
B	Requiere desplegar un esfuerzo físico liviano durante media jornada de trabajo o menos desarrollando <u>actividades</u> tales como: ajustar piezas, limpiar y/o manipular objetos de peso poco significativo de hasta 5 Kgrs. las tareas deben realizarse <u>alternadamente</u> sentado y de pie; o sentado y desplazándose.
C	Requiere desplegar un esfuerzo físico liviano, durante la mayor parte de la jornada, desarrollando las <u>mismas</u> actividades señaladas en el grado anterior y <u>considerando</u> el mismo peso. Las tareas deben realizarse <u>alternativamente</u> de pie y desplazándose.
D	Requiere desplegar un esfuerzo físico de mediana <u>intensidad</u> durante media jornada de trabajo o menos, <u>desarrollando</u> actividades tales como levantar, cargar, empujar y/o jalar objetos de un peso entre 5 a 20 Kgrs. Las tareas deben realizarse en <u>posiciones</u> variadas de <u>relativa</u> incomodidad durante la jornada de trabajo.

- E Requiere emplear un esfuerzo físico de mediana intensidad, durante la mayor parte de la jornada de trabajo, desarrollando las mismas actividades señaladas en el grado anterior y considerando el mismo peso las tareas deben realizarse de pie e inclinado durante la jornada de trabajo, incluye desplazamiento continuo.
- F Requiere desplegar un esfuerzo físico de considerable intensidad durante media jornada de trabajo o menos, desarrollando actividades tales como: cargar, recoger, y/o trasladar materiales, piezas y/o equipos de un peso entre 15 y 30 Kgrs. Las tareas deben realizarse en diversas posiciones incómodas, la mayor parte de la jornada.
- G Requiere desplegar un esfuerzo físico intenso la mayor parte de la jornada, desarrollando diversas actividades, tales como: subir, cargar, arrumar etc. objetos de gran peso, de hasta 50 Kgrs a más, las tareas deben realizarse en diversas posiciones de marcada incomodidad durante la jornada de trabajo.

FACTOR VI : ESFUERZO MENTAL Y VISUAL

Mide la concentración mental y/o atención visual que debe aplicar el trabajador para efectuar sus labores eficientemente tiene en cuenta la complejidad y frecuencia de aplicación del esfuerzo demandado.

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
A	Requiere concentración mental y atención visual normal
B	Requiere concentración mental normal y ocasionalmente <u>a</u> atención visual superior a la normal
C	Requiere concentración mental normal y frecuentemente <u>a</u> atención visual superior a la normal
D	Requiere ocasionalmente, concentración mental y atención visual superior a la normal
E	Requiere ocasionalmente, concentración mental superior a la normal y frecuentemente atención visual superior a la normal
F	Requiere concentración mental continua y exigente <u>sup</u> rior a la normal.

FACTOR VII : CONDICIONES DE TRABAJO

Este factor considera las circunstancias ambientales en las cuales el trabajador desarrolla sus actividades y los riesgos para la salud a los que está expuesto, tanto de accidentes como de enfermedades y la medida en que estas hacen realizar trabajo en condiciones desagradables y peligrosas; asumiendo el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial. Tiene en cuenta la variedad, magnitud, grado, frecuencia y tiempo de exposición a condiciones desagradables y/o el tipo, gravedad y consecuencia de las lesiones, las cuales están fuera del control del trabajador y de la Empresa.

<u>GRADO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
A	Requiere trabajar en ambiente normal de oficina con ausencia de elementos desagradables.
B	Requiere trabajar, durante parte de la jornada, bajo condiciones ambientales ligeramente desagradables e <u>in</u> comodas, tales como el polvo, suciedad, ruido, frío, <u>vi</u> braciones, grasas etc. y/o expuesto a riesgos de poca significación.
C	Requiere trabajar durante la mayor parte de la jornada, bajo las mismas condiciones ambientales señaladas en el grado anterior, pero desagradables y/o expuestos a riesgos de lesiones de mediana gravedad tales como: golpes, cortes, magulladuras.
D	Requiere trabajar bajo condiciones ambientales desagradables; tales como: humedad, vapor, humo, radiación <u>so</u> lar, corrientes de aire etc. y/o expuestos a sufrir <u>le</u> SIONES de consideración tales como: fracturas, quemaduras, contusiones etc. que le provocarían incapacidad temporal (deslizamiento de pendientes).
E	Requiere trabajar durante la mayor parte de la jornada, bajo condiciones ambientales marcadamente desagradables

tales como: vibraciones bruscas, altas o bajas temperaturas, materias tóxicas o irritantes en suspensión en el aire, extrema humedad, continuo contacto con el agua etc. y/o expuesto a enfermedades o accidentes graves, tales como: quemaduras, descargas electricas, pérdida de algún miembro ú organo que le provocarían incapacidad parcial.

- F Requiere trabajar durante la mayor parte de la jornada, bajo condiciones ambientales peligrosas y desagradables como las señaladas en el grado anterior, algunos de las cuales se presentan en forma continua y/o expuesta a sufrir enfermedades o accidentes de suma gravedad que le ocasionaría incapacidad permanente a la muerte.

TABLA DE FACTORES Y GRADOS

FACTORES	No. de GRADOS	G R A D O S									
1 CONOCIMIENTOS	9	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
2 EXPERIENCIA	8	A	B	C	D	E	F	G	H		
3 RESPON. POR SUPERVISION	7	A	B	C	D	E	F	G			
4 RESPON. X MAQ. EQUIP, VALR	7	A	B	C	D	E	F	G			
5 ESFUERZO FISICO	7	A	B	C	D	E	F	G			
6 ESFUERZO MENTAL Y/O VIS.	6	A	B	C	D	E	F				
7 CONDICIONES DE TRABAJO	6	A	B	C	D	E	F				

TABLA DE PESOS Y PUNTOS POR GRADO

FACTORES	PESOS	PUNTUACION									
1 CONOCIMIENTOS	20	20	40	60	80	100	120	140	160	180	
2 EXPERIENCIA	19	19	41	62	84	106	128	149	171		
3 RESPON. POR SUPERVISION	15	15	35	55	75	95	115	135			
4 RESPON. X MAQ. EQUIP, VALR	13	13	30	48	65	82	100	117			
5 ESFUERZO FISICO	9	9	21	33	45	57	69	81			
6 ESFUERZO MENTAL Y/O VIS.	17	17	44	71	99	126	153				
7 CONDICIONES DE TRABAJO	7	7	18	29	41	52	63				

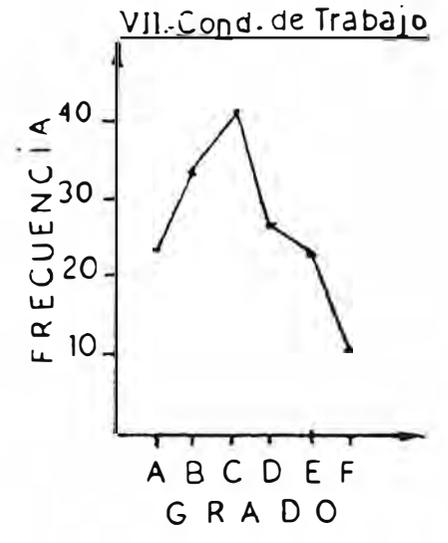
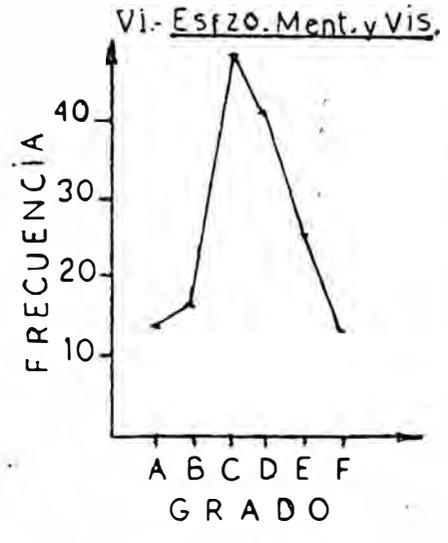
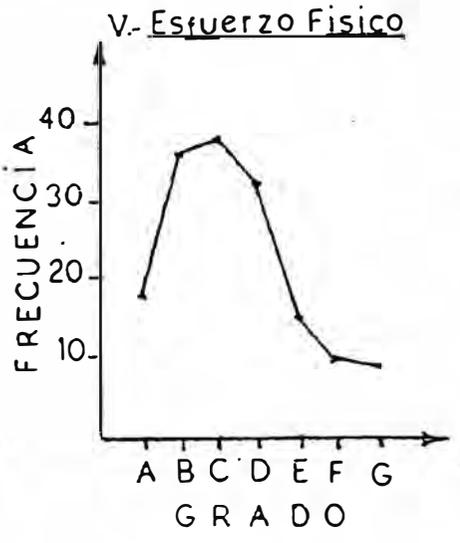
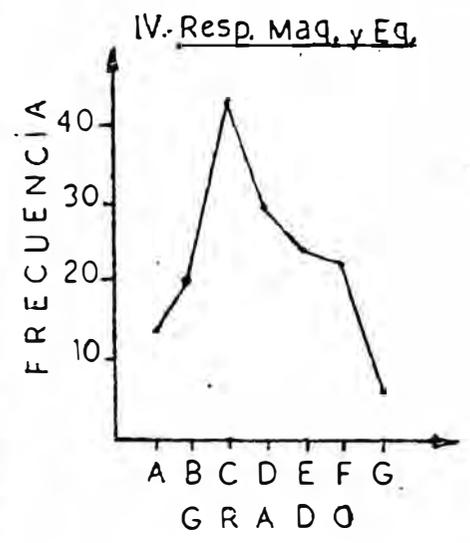
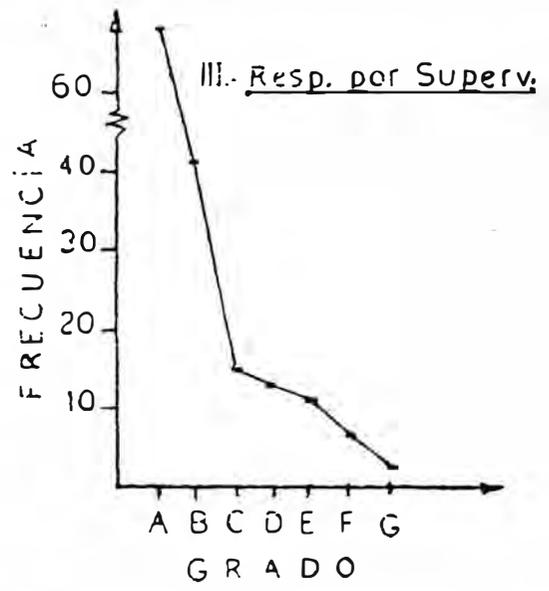
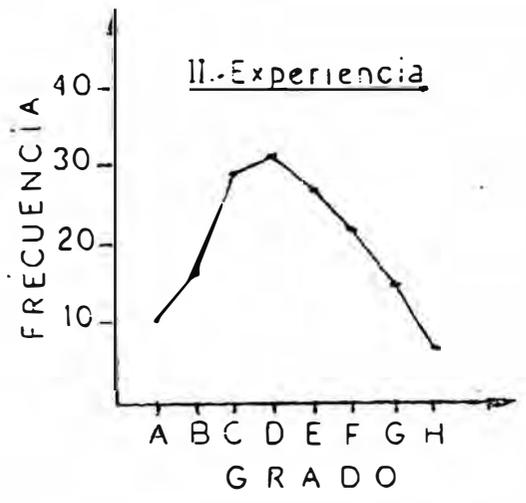
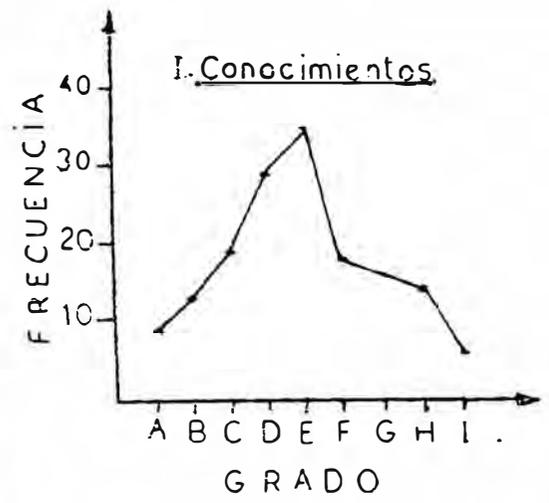
PRUEBAS DE VALIDACION

DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DE LOS RESULTADOS DE
LA EVALUACION DE PUESTOS CLAVE

GRADOS	DISTRIBUCION DE FRECUENCIA DE CADA FACTOR						
	CONOC.	EXPER.	RE.SUP.	R.M.EQ.MT.	ESF.FIS.	ESF.MENT.V.	COND.
A	9	10	68	14	18	14	23
B	13	17	41	20	36	17	33
C	19	29	15	43	38	48	41
D	29	31	13	29	32	41	27
E	34	27	11	24	15	25	23
F	18	22	7	22	10	13	11
G	16	15	3	6	9	-	-
H	14	7	-	-	-	-	-
I	6	-	-	-	-	-	-

POLIGONOS DE FRECUENCIA DE LAS CALIFICACIONES DE LOS PUESTOS CLAVES

C. A. A. PARAMONGA LTDA.



INDICADORES ESTADÍSTICOS POR FACTOR CORRESPONDIENTE AL MANUAL DE EVALUACION

F A C T O R	Media Arif. de los Grados	Media Pond. Real	Desviación Standard	Coef. Corr. con las Remunerac.	CORRELACION ENTRE FACTORES						
					Conoc.	Exp.	R.Sup.	R.M.E. Esp.F. E.M.V. C.T.			
I. CONVENIENCIA	5.000	4.835	2.055	0.829	-	0.91	0.59	0.55	-0.44	0.02	-0.40
II. EXPERIENCIA	4.500	4.323	1.856	0.865	-	-	0.77	0.60	-0.34	0.73	.28
III. RESP. SUPERV.	4.000	2.510	1.603	0.859	-	-	-	0.52	-0.25	0.54	-0.28
IV. RESP. MAQ. EQ. MAT. B.	4.000	3.753	1.602	0.658	-	-	-	-	-0.22	0.55	-0.13
V. ESFUERZO FISICO	4.000	3.354	1.619	0.289	-	-	-	-	-	-0.48	0.57
VI. ESFUERZO M. Y V.	3.500	3.538	1.344	0.754	-	-	-	-	-	-	.44
VII. CONDICIONES DE TRAB.	3.500	3.171	1.464	0.243	-	-	-	-	-	-	-

ORIGENES DEL ANALISIS ESTADISTICO DE EVALUACION Y CATEGORIZACION DE PUESTOS EFECTUADOS EN LA COMPUTADORA

PONDERACION DE LOS FACTORES

FACTOR	P O N D E R A C I O N				
	INTRINSICA (DESV. EST)	OPTIMA 1/DESV ESTAND.	PONDERACION ESTIMADA %	PONDERACION MIXTA	FINAL EN % (1)
I. CONOCIMIENTO	2.053	0.487	18.5	9.010	20
II. EXPERIENCIA	1.836	0.545	19.2	10.460	19
III. RESPONSABIL. POR SUPERVISION	1.601	0.625	19.1	11.938	15
IV. RESP. POR MAQ. EQUIP. MAT. B. VAL.	1.602	0.624	14.6	9.110	13
V. ESFUERZO FISICO	1.619	0.618	6.4	3.955	9
VI. ESFUERZO MENTAL Y VISUAL	1.344	0.744	16.8	12.499	17
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	1.465	0.683	5.4	3.688	7

(1) OBTENIDO EN EL ANALISIS ESTADISTICO DE EVALUACION Y CATEGORIZACION EFECTUADO EN COMPUTADORA

ANEXO Nº 5

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE REMUNERACIONES BASICAS PRESENTADO POR CENIP

- Propuestas de Estructura de Remuneraciones Básicas (Alternativas : A, B y C)
- Estimación del Costo de Implantación de cada alternativa.

C.A.A. PARAMONGA LTDA.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

ALTERNATIVA "A"

CATEGORIA	REMUNERACION PROPUESTA	INDICE CORRESP. A LA REMUNER. BASE	DIFERENCIA REMUNER. ENTRE CATEG.	
			\$	%
I	140	1.0000	-	-
II	153	1.0928	13	9.28
III	166	1.1857	13	8.50
IV	183	1.3072	17	10.25
V	201	1.4357	18	9.83
VI	221	1.5786	20	9.95
VII	243	1.7357	22	9.95
VIII	268	1.9143	25	10.29
IX	295	2.1071	27	10.07
X	326	2.3286	31	10.51
XI	374	2.6714	48	14.72
XII	466	3.3286	92	24.60
XIII	587	4.1929	121	25.97
XIV	840	6.0000	253	43.09
ABANICO REMUNERATIVO		6.0		

$$Y = A \cdot X^B = Lny = Ln + B LnX$$

$$Y = 0.989193753 \cdot X^{0.8866123739}$$

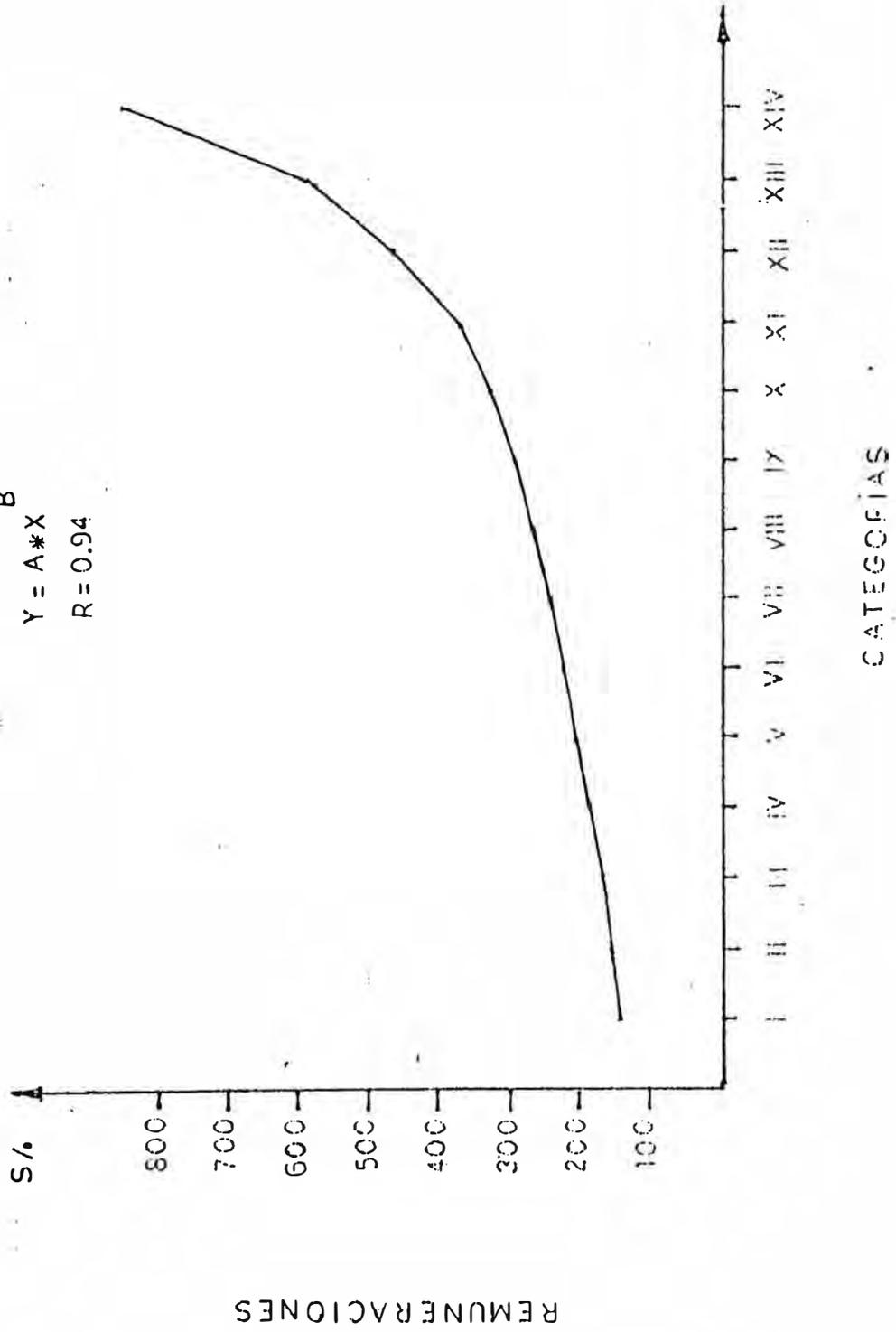
$$R = 0.9443622351$$

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES POR CATEGORIA
ALTERNATIVA "A"

B

$$Y = A * X$$

$$R = 0.94$$



C.A.A. PARAMONGA LTDA.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

ALTERNATIVA "B"

CATEGORIA	REMUNERACION PROPUESTA \$	INDICE CORRES. A LA REMUNER. BASE	DIFERENCIA REMUN. ENTRE CATEG.	
			\$	%
I	150	1.0000	-	-
II	175	1.1667	25	16.67
III	205	1.3667	30	17.14
IV	240	1.6000	35	17.07
V	280	1.8667	40	16.67
VI	325	2.1667	45	16.07
VII	375	2.5000	50	15.38
VIII	445	2.9667	70	18.67
IX	490	3.2667	45	10.11
X	570	3.8000	80	16.33
XI	652	4.3467	82	14.39
XII	747	4.9800	95	14.57
XIII	875	5.8333	127	17.14
XIV	1,125	7.5000	250	28.57
ABANICO REMUNERATIVO		7.5		

$$Y = A \cdot X^B \quad \Rightarrow \quad \ln Y = \ln A + \ln X$$

$$Y = 0.1189164434 \cdot X^{1.290839359}$$

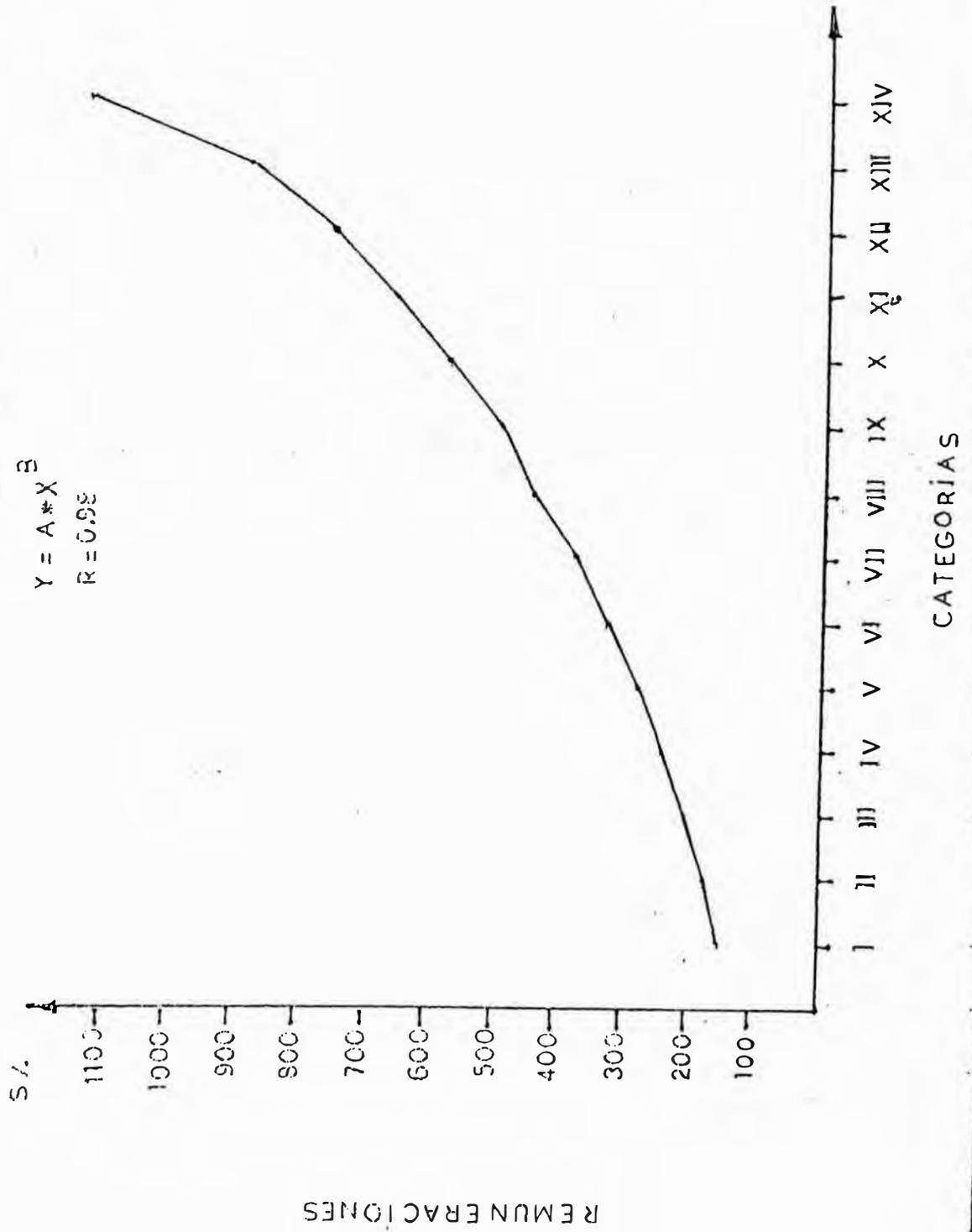
$$R = 0.9824457828$$

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES POR CATEGORIA

ALTERNATIVA "B"

$$Y = A * X^B$$

$$R = 0.98$$



C.A.A. PARAMONGA LTDA.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES

ALTERNATIVA "C"

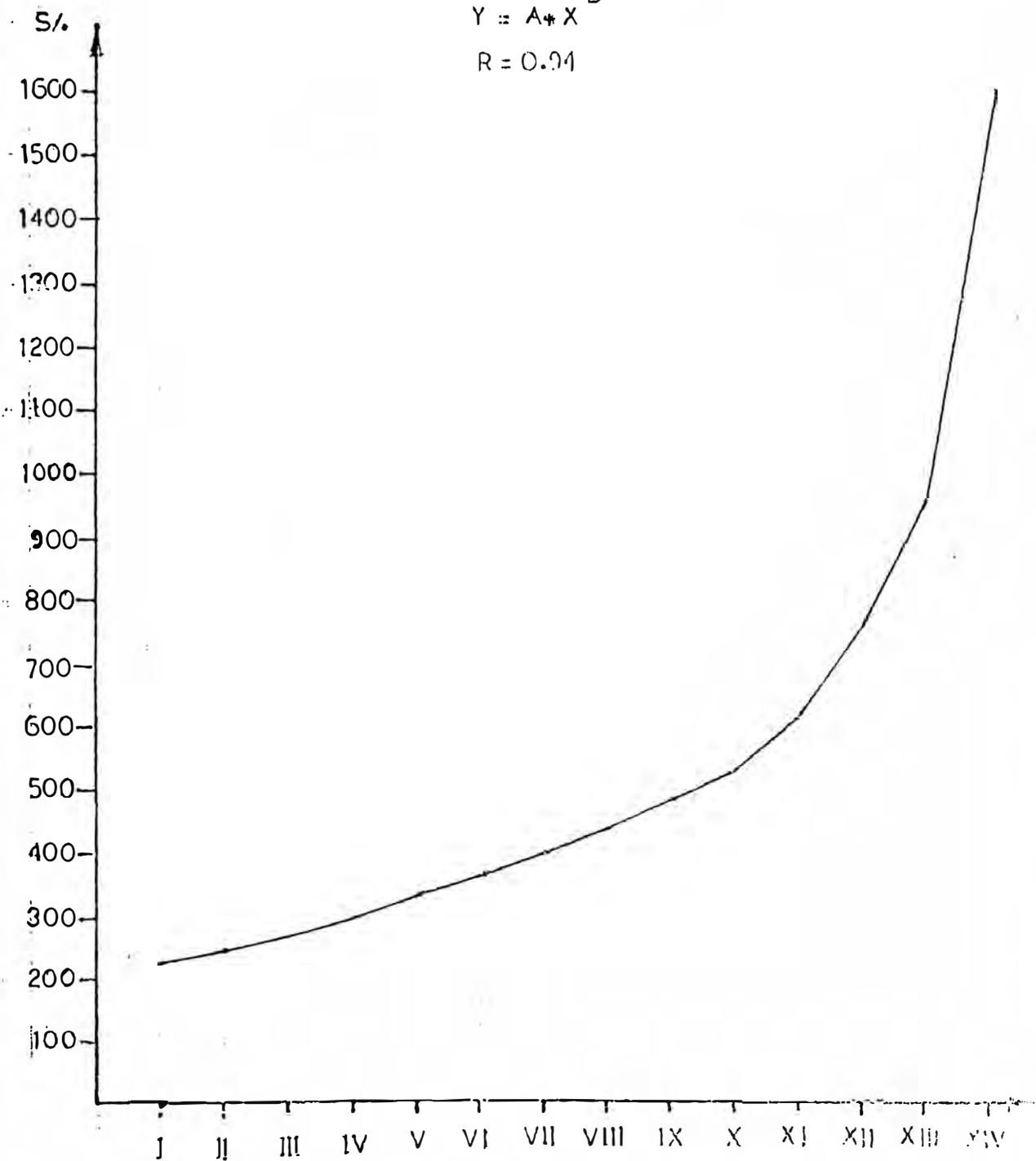
CATEGORIA	REMUNERACION PROPUESTA \$	INDICE CORRES. A LA REMUNE. BASE	DIFERENCIA REMUN. ENTRE CATEG.	
			\$	%
I	230	1.0000	-	-
II	250	1.0870	20	8.7
III	273	1.1869	23	9.19
IV	300	1.3043	27	9.89
V	330	1.4348	30	10.01
VI	363	1.5783	33	10.00
VII	400	1.7391	37	10.19
VIII	440	1.9131	40	10.01
IX	485	2.1087	45	10.23
X	535	2.3261	50	10.31
XI	615	2.6739	80	14.95
XII	765	3.3261	150	24.39
XIII	965	4.1957	200	26.15
XIV	1,610	7.0000	645	66.84
ABANICO REMUNERATIVO		7.0		

$$Y = A \cdot X^B \Rightarrow \ln y = \ln A + B \ln X$$

$$Y = 1.537493613 X^{0.8958317828} \quad R = 0.9364063978$$

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES POR CATEGORIA
ALTERNATIVA "C"

$$Y = A * X^B$$
$$R = 0.94$$



CATEGORIAS

C.A.A. PARAMONGA LTDA.

Estimación del Costo de Implantación de cada Alternativa Propuesta

CATEGORIA	Nº DE PUESTOS	Nº DE TRABAJADORES	COSTO ABANICO REMUNERAT. POR CATEG.		
			"A" BASE: \$ 140	"B" BASE: \$ 150	"C" BASE: \$ 230
I	67	649	90,860	97,350	149,270
II	68	451	69,003	78,925	112,750
III	69	308	51,128	63,140	84,024
IV	141	422	77,226	101,280	126,600
V	114	400	80,400	112,000	132,000
VI	57	108	23,868	35,100	39,204
VII	58	120	29,160	45,000	48,000
VIII	59	72	19,296	32,040	31,680
IX	40	46	13,570	22,540	22,310
X	31	42	13,692	23,940	22,470
XI	13	14	5,236	9,128	8,610
XII	5	6	2,796	4,482	4,590
XIII	3	3	1,761	2,625	2,895
XVI	1	1	840	1,125	1,610
TOTAL	726	2642	478,836	628,675	786,073
% Incidencia en los Ingresos Totales			21.0	27.6	34.5
% Incidencia en Ingres. Vta. Azúcares			44.1	57.9	72.3
% Incidencia Ingresos/Vta. Azúcar pro duciendo 80,000 bls/Mes a \$18 c/bls.			33.2	43.7	54.6
% Incidencia en el Costo Total			10.3	13.5	16.8

ANEXO N^o 6

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE IMPLANTACION DE LA RECATEGORIZACION Y NORMAS PARA ADMINISTRAR LA NUEVA CATEGORIZACION Y EL NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIONES

- Reporte de Asignación de Personal Categorizado
(Salida típica del computador)
- Normas para la Administración de la Nueva
Categorización de Puestos y del Correspondiente
Sistema de Remuneraciones Implantados.
- Acuerdo 011-CA-92.
- Memorandum G-442-92.
- Acuerdo de Asamblea General de Delegados del
14-05-92.

SECCION	CAT	CODIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	DESCRIPCION DEL PUESTO	MONTO
010	B	64798	GIRALDO VALVERDE REYNALDO	30120002	AUX. OFICINA GRANJA AVICOLA	235.00
010	B	661250	GIRALDO MEYHOEY RICARDO L.	30101002	AUX. OFICINA	235.00
010	B	N1930	NOBABUENA SALAZAR ADRIAN	30101005	AUX. OFICINA	235.00
010	B	P0440	PADILLA EGUSQUIZA EUSEBI	30101005	AUX. OFICINA	235.00
010	B	L3750	LEON VALDEBARRA RUTH MAGALI	30101005	AUX. OFICINA	235.00
010	B	D73300	DURANA DEGRANDA EDUARDO E	30110002	AUX. OF. OFICINA GRANJA PORCINA	235.00
010	B	G0805	QUISTE MEJIA PEDRO CIRILO	30110002	AUX. OFICINA GRANJA PORCINA	235.00
010	D	E3172	FLORES ALBINO EDUARDO D.	30130002	ALMACENERO ESTABLO LECHERO	275.00
010	D	V2965	VEGA MAGUINA ANICETO ELIAS	30130003	ESTADISTICO PROD. E. LECHERO	275.00
010	D	A1550	AGUIRRE NOCEDA RAMON SABINO	30120102	SANITARIO	275.00
010	D	M2500	MATA VALVERDE MELECIO	30101004	AUX. COSTOS PECUARIA	275.00
010	D	M2501	GARCIA NILA RILDA VICTO	30100002	SECRETARIA DE DTO. PECUARIA	275.00
010	D	M3191	FLORES CASIMIRO PABLO CRISOLOG	30130003	ESTADISTICO CONTROL PROD. E. L.	275.00
010	D	C4920	CERVANTES FUKUY NELSON FERMIN	30130103	INSEMINADOR ESTABLO LECHERO	275.00
010	E	C0510	CALDAS CARDENAS LAUREANO INOCE	21022003	AFUNTADOR	300.00
010	E	V4390	VENTURA TOSCANO MARINO C.	30110101	ESPECIALISTA EN MOLINO	300.00
010	F	64785	GIRALDO MEJIA MARCOS	30101002	ASIST. CONTAB. PECUARIA	325.00
010	G	B6910	BONCAL PEREDA LUIS F.G.	30130101	SUPERV. EST. LECHERO	350.00
010	G	C0845	CAMARA DIAZ MIGUEL	30130101	SUPERV. EST. LECHERO	350.00
010	G	A3270	ALZAMORA ROMERO ISIDRO	30120101	SUPERV. GJA. AVICOLA	350.00
010	G	S3425	SANDOVAL ROCA JUAN	30120101	SUPERV. GJA. AVICOLA	350.00
010	H	M6950	MONTES AGUILAR PEDRO	30101001	CONTADOR PECUARIO	405.00
010	J	M4510	MERCADO EZCURRA LUIS MIGUEL R.	30130001	JEFE DPTO. EST. LECHERO	525.00
010	J	M1720	MARCELO CASTILLO WIDMA	30110001	JEFE DPTO. GRANJA PORCINA	525.00
010	J	A8330	ASPARRIN TAPIA MOISES	30100001	JEFE DIVISION PECUARIA	525.00

SECCION	CAT	CODIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	DESCRIPCION DEL PUESTO	M O N T O
020	D	R7180	RONCEROS SEGUIN ARNALD	32300003	AUXILIAR LOGIST. DESTIL.	275.00
020	D	D7410	DURAND CACERES DAVID C.	32310003	SECRETARIA	275.00
020	D	C3748	CASTILLO RUIZ MATILDE	32300002	SECRETARIA DESTILERIA	275.00
020	M	U0731	UBILLUS ORDENAR JOERGE LUIS	32310002	ANALISTA DE LABORATORIO	300.00
020	M	S0200	SAAVEDRA HORNIA WILFREDO	32310003	DESTILADOR	300.00
020	M	E3010	ELLACURIAGA MAGUINA RAFAEL D	32310003	DESTILADOR	300.00
020	M	Z0330	ZALDIVAR GRADOS RONALD HECTOR	32310003	DESTILADOR	300.00
020	M	L5805	LILY HARO DEMETRIO	32310002	ANALISTA DE LABORATORIO	300.00
020	M	G5110	GONZALES CASTILLO ABRAHAM DEL	32310003	DESTILADOR	300.00
020	M	G4769	GIRALDO ESPINOZA CEFERINO	32310002	ANALISTA DE LABORATORIO	300.00
020	I	C5455	CHAVEZ LEIVA JULIAN	32310001	JEFE GUARD DESTIL ALCOHOL	450.00
020	I	B4810	BENITES SALVADOR CARLOS JAVIER	32310001	JEFE GUARD DESTIL ALCOHOL	450.00
020		V5620	VERA CASTILLO SERGIO E.	32300001	JEFE DIVISION PLANTA DEST. ALCOHOL	525.00

SECCION	CAT	CODIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	DESCRIPCION DEL PUESTO	MONTD
030	A	T1449	TARAZONA AGUILAR CARLOS ALBERT			220.00
030	C	H4995	HUAMAN CASTILLO ELEDORO	31270002	AUXILIAR ADMINIST. C. BLANCO	250.00
030	C	AG9010	GUILLEN MEJIA AMORES	31150002	SECRETARIO DE TRICHOGRAMA	250.00
030	C	20345	AMBERAND BARRENECHETA MARIA M.	31140002	SECRETARIA	250.00
030	C	00893	ROJAS ASENCIOS TEOFILIO	31150003	SECRETARIO DE PARATHERESIA	250.00
030	C	11410	PANTOJA MORALES PASCUAL	31230002	AUX. ADMINISTRATIVO	250.00
030	C	22430	VARGAS GAMARRA ROMULO OCTAVIO	31250002	DIV. ADMINISTRATIVO	250.00
030	C	13840	MORON LINDA FLORES ABTEMIO	31110002	SECRETARIA DE CULTIVO	250.00
030	C	J1030	JOLCA MARTIN NIEVES VICTORIA	31010002	SECRETARIA ESTACION CAMPO	250.00
030	C	S0950	SALDANA NUNEZ FRANCISCO	31210002	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	250.00
030	D	L4910	LIVIA AVALOS LEONORO	31110003	ALMACENERO	250.00
030	D	44990	ESQUEVEL RETUERTO PRIMITIVO	31221002	ALMACENERO	250.00
030	D	45200	ESQUEVEL CALDERON ALFREDO E.	31142002	ANALISTA LAB. MAD. CANA	250.00
030	D	45200	GONZALEZ CHINCHA RICARDINA	31100002	SECRETARIA SERVICIOS AGRICOLAS	250.00
030	D	45200	CASTILLO VELASQUEZ ALFREDO G.	31110102	SECRETARIA SERVICIOS DE FUMIGACION	250.00
030	D	45200	MINAYA GARCIA BERINARDO	31231002	SECRETARIA	250.00
030	D	14455	ZAVALETA TAMAYO BERTHA	31200002	SECRETARIA DIV. SERVICIO CAMPO	250.00
030	D	142000	TELLO VARGAS BENITO	31200002	SECRETARIA DIV. ADMINISTRATIVO	250.00
030	D	133300	ZORRIGA AYALA ZENAIDO	31120002	CONTROLADOR DE HERRAMIENTA E INCENT	250.00
030	D	133300	ROSARIO AYALA JENYFER JULIO	31010002	SECRETARIA SERVICIOS CULT.	250.00
030	D	133300	RODRIGUEZ GARCIA ROSALDO	31000002	SECRETARIA SERVICIOS CAMPO	250.00
030	D	133300	RODRIGUEZ GARCIA RICARDO M.	31142002	ANALISTA LAB. MAD. CANA	250.00
030	D	133300	RODRIGUEZ GARCIA DIóGENES ALFONSO	31010002	SECRETARIA LAB. MAD. Y COSECH.	250.00
030	D	133300	BONIFACIO YANQUI JULIO ALBERTO	31010002	ESTADIGRAFO	250.00
030	D	133300	GARRERA GIRALDO EDUARDO B.	31142002	ANALISTA LAB. MAD. CANA	250.00
030	D	133300	GUERRA TAYATE PEDRO	31010002	ESTADIGRAFO	250.00
030	D	133300	SANCHEZ ORTEGA PASCUAL	31211002	SECRETARIO	250.00
030	D	L2352	LAVERIO HERRERA ROBIN WILDE	31140004	ESTADIGRAFO	250.00
030	M	G4755	GIRALDO CASTILLO LEONCIO D.	31022003	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	JAMANCA SOLIS GABRIEL	31125010	CAPORAL DE CAMPO	300.00
030	M	102200	AYALA GREGORIO SEGUNDINO	31122010	CAPORAL DE CAMPO	300.00
030	M	102200	ASENCIOS TORRES MAXIMO	31102200	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	GONZALEZ GIRALDO MERODIO	31132005	CAPORAL DE SIEMERA	300.00
030	M	102200	ABANDA BLAS BRUNO	31231001	SECRETARIO URBANO	300.00
030	M	102200	BOULINARDI CANTARO ALBERTO	31210404	SECRETARIO DE CAMPO	300.00
030	M	102200	GRANADO ABARICIO RUFINO	31210304	SECRETARIO DE CAMPO	300.00
030	M	102200	GRANADOS HIDALGO MAGNO RAUL	31251001	JEFE SERVICIOS URBANOS SIMON BOLIVAR	300.00
030	M	102200	VELASQUEZ LINDO CARLOS F.	31130002	DIBUJANTE	300.00
030	M	102200	RUEDA SIPAN DANIEL ALEJANDRO	31110202	CAPORAL DE HIERBICIDA	300.00
030	M	102200	AGUILAR CHUECA JUSTO JESUS	31271001	JEFE SERVICIOS URBANO C. BLANCO	300.00
030	M	102200	OCAL RUMALDO ABEL	31221001	JEFE SERVICIOS URBANOS	300.00
030	M	102200	VEGA MOLINA PORFIRIO ANTONIO	31022003	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	PASCUAL RIVERA SIMON	31132003	CAPORAL CORTE SEMILLA	300.00
030	M	102200	PEREIRA REQUENA RICARDO	31270206	CAPORAL DE CAMPO	300.00
030	M	102200	MONCANO NIETO FELIX	31130002	DIBUJANTE	300.00
030	M	102200	MAMIREZ LEON ALEJANDRO	31110202	CAPORAL DE HIERBICIDA	300.00
030	M	102200	MARRISTO TADEO FULGENCIO A.	31110202	CAPORAL DE HIERBICIDA	300.00
030	M	102200	CERINA VILCA MANUEL A.	31102200	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	MALINAS ARTEAGA EUSEBIO	31230103	CAPORAL DE CAMPO	300.00
030	M	102200	MANSISIDOR SIFUENTES AUGUSTO T	31022003	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	ESPINOZA HUERTA CRISPIN	31102200	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	COYANCA MUNOZ ALEJANDRO	31110202	SECRETARIO DE LAMPA	300.00
030	M	102200	RAMIREZ DRAZANO CARLOS	31102200	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	CERNA GARCIA JORGE LUIS	31022003	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	COLLAZOS VILLANUEVA CARMEL A.	31110202	CAPORAL DE HIERBICIDA	300.00
030	M	102200	SALLINAS CASTRIMONTE LUCIO	31123010	CAPORAL DE CAMPO	300.00
030	M	102200	MARCUS CABILLO HONORIO G.	31120103	CAPORAL DE COSECHA CORTE MECANICO	300.00
030	M	102200	CUEVA MUNOZ PEDRO A.	31102200	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	REYER LANZARA JOSE SANTIAGO	31130002	DIBUJANTE	300.00
030	M	102200	REYES CHINCHAY FELIX ALEJANDRO	31270104	CAPORAL DE CAMPO	300.00
030	M	102200	NAVARRO VEGA ENRIQUE	31102200	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	NAVARRO ROSALES FEDERICO NEMES	31022003	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	NATIVIDAD TRINIDAD MARCO A.	31022003	APUNTADOR	300.00
030	M	102200	DIAZ SANCHEZ CIRILO	31220106	CAPORAL DE CAMPO	300.00

SECCION	CAT	CODIGO	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	DESCRIPCION DEL PUESTO	MONT
001		24050	CORDOVA ALVARADO OSCAR	31143004	OPERARIO ARRIDO COMPUS.	2200.00
001		272225	DEXTRE VALVAS JUAN A.	31210306	REGADOR	2200.00
001		278800	DIAS R ALEJANDRO	31210206	REGADOR	2200.00
001		281800	DIAS R VICTOR	31210206	REGADOR	2200.00
001		283337	DIAS LAZARIE PEDRO MACARIO	31270106	REGADOR	2200.00
001		28010	DURAN B ROBERTO	31210406	REGADOR	2200.00
001		295240	ESPINOZA SI FUENTES, EUGENIO	31210206	REGADOR	2200.00
001		308000	VARIAS TOB ESTEBAN	31211000	REGADOR	2200.00
001		311335	TERRADO S APAGOZA NOE ISRAEL	31210306	REGADOR	2200.00
001		319600	TIGUERA S JOSE	31210406	REGADOR	2200.00
001		322470	TIGUERA S RIMOLD	31210306	REGADOR	2200.00
001		373000	GIRALDO N ALEJANDRO	31270106	REGADOR	2200.00
001		378600	GUERRA S CHALCO DANIEL CLAUDIO	31210206	REGADOR	2200.00
001		382207	GUTIERREZ BARCA FRANCISCO	31211000	REGADOR	2200.00
001		40261	GUTIERREZ COCHACHIN RAUL A.	31150004	OPERARIO CONTR. PLAGAS	2200.00
001		41487	HERRERA HUANCA ELIAS	31211006	REGADOR	2200.00
001		41720	HERRERA S JULIAN	31210000	REGADOR	2200.00
001		417700	HERNANDEZ S LEONARDO E	31210306	REGADOR	2200.00
001		445248	JARA S BLORTEGUI VICTOR	31210206	REGADOR	2200.00
001		46727	LARA FLORES SIMON AGUILINO	31270106	REGADOR	2200.00
001		47557	LEONARD RAMIREZ FELICIAN	31270106	REGADOR	2200.00
001		477008	LEON YANAC TOMAS	31210306	REGADOR	2200.00
001		485206	HUAMAN RIMAC VICTOR	31210206	REGADOR	2200.00
001		493337	LOLI RAMIREZ MAXIMO V.	31270106	OPERADOR DE CANA	2200.00
001		552558	MELLINO FLORES CIRILO	31270106	REGADOR	2200.00
001		559310	MENDOZA MALLOQUI ZOSIMO	31250106	REGADOR	2200.00
001		56475	MENDOZA MALLOQUI SEVERO	31210206	REGADOR	2200.00
001		57770	MOLINA REGALADO VICTOR	31270106	REGADOR	2200.00
001		59900	MURPHY LEON VICTOR	31210406	REGADOR	2200.00
001		623445	OBREGON COLLAS BATURO	31210406	REGADOR	2200.00
001		62620	OBREGON G. SANTIAGO	31270106	REGADOR	2200.00
001		62620	OBREGON R TEODORO	31270106	REGADOR	2200.00
001		62847	OCHOA BLAS ANDRES E.	31210406	REGADOR	2200.00
001		641207	OYOLA CANTU MARCELINO	31270106	REGADOR	2200.00
001		64545	PADILLA MORALES, MIGUEL	31150004	COLECTOR CONTR. PLAGAS	2200.00
001		6540	PAJUELO J JULIO	31210406	REGADOR	2200.00
001		65163	PALACIOS RAMIREZ ZENON	31210406	REGADOR	2200.00
001		672306	PASTOR A ZACARIAS	31210206	REGADOR	2200.00
001		689337	PEREZ ROSARIO EULOGIO A	31210206	REGADOR	2200.00
001		693430	PEREZ VILLAVICENCIO GERARDO EM	31210206	REGADOR	2200.00
001		693500	PRIETO R MANUEL	31210406	REGADOR	2200.00
001		708800	QUITO CAMONES RUFINO	31210306	OPERARIO DE CONSTRUCCION	2200.00
001		712800	RAMIREZ DAMIAN FRANKLIN	31270106	REGADOR	2200.00
001		73118	REYMUNDO MACEDO ERACLIO	31210406	REGADOR	2200.00
001		73390	REGALADO A MANUEL FELIX	31270106	REGADOR	2200.00
001		7370	REYES ALMENDRADES ALEJANDRO F.	31210406	REGADOR	2200.00
001		739200	REYES TARAZUNA JOLIAN	31210406	REGADOR	2200.00
001		76050	ROLES S FLORIAN	31150004	COLECTOR CONTR. PLAGAS	2200.00
001		76960	RODRIGUEZ G ANTONIO	31210406	REGADOR	2200.00
001		78570	RONCADO B LUIS	31210406	REGADOR	2200.00
001		803800	ROBINO P EDGERIO G	31210406	REGADOR	2200.00
001		828500	SALDANA MENDOZA PEDRO	31210306	REGADOR	2200.00
001		84478	TREBEJO CABALLERO AURELI	31270106	REGADOR	2200.00
001		85350	SI FUENTES E EZEQUIEL	31210206	REGADOR	2200.00
001		91010	TRUYILLO P DANIEL G	31210206	REGADOR	2200.00
001		91970	VALENTIN TORRES MANUEL	31210206	REGADOR	2200.00
001		92290	VALVERDE V NICANOR	31150004	COLECTOR CONTR. PLAGAS	2200.00
001		92657	VARGAS QUESADA SAUL	31150004	COLECTOR CONTR. PLAGAS	2200.00
001		93475	VEGA GARCIA VIDAL M.	31150004	COLECTOR CONTR. PLAGAS	2200.00
001		94901	ZARZOSA S JORGE TOBIAS	31270106	REGADOR	2200.00
001		95140	VILLANUEVA HIGALDO ILARIO	31210206	REGADOR	2200.00
001		97770	ZARZOSA C MERCEDES	31271000	JARDINERO	2200.00
001		97890	ZARZOSA Z MELQUIADES	31270106	REGADOR	2200.00
001		99667	GOMEZ BELLO CARLOS ALBERTO	31210306	REGADOR	2200.00
001	C	00908	AGUILAR CELESTINO PEDRO	31110203	APLICADOR DE HERBICIDA	2500.00
001	C	00920	AGUILAR HUERTAS JORGE LUIS	31110203	APLICADOR DE HERBICIDA	2500.00
001	C	01030	AGUIRRE C MAXIMO	31110203	APLICADOR DE HERBICIDA	2500.00
001	C	01530	ALBERTU A PEDRO	31150003	CRIADOR DE PARATHERESIA	2500.00

**NORMAS PARA LA ADMINISTRACION DE LA NUEVA
CATEGORIZACION DE PUESTOS Y DEL CORRESPONDIENTE
SISTEMA DE REMUNERACIONES DE LA CAAPL**

1.0 PREMISAS BASICAS

Considerando:

Que el sistema de remuneraciones vigente en la Cooperativa Agraria Azucarera Paramonga Ltda.- CAAPL., se caracteriza por presentar un sin número de componentes específicos para cada una de sus áreas funcionales, cuya aplicación dá lugar a un tratamiento diferenciado respecto de las remuneraciones que se abonan al personal de cada una de ellas como si se tratase de islas, situación que no guarda coherencia con la doctrina y principios de una Empresa Cooperativa.

Que la Empresa ha venido careciendo de un sistema racional de remuneraciones técnicamente concebido y en su lugar a imperado un sistema que ha sido producto del manejo unilateral de las Jefaturas de las diferentes áreas funcionales, quienes por presión de los trabajadores han logrado que los niveles competentes de la Cooperativa concedan prerrogativas de carácter remunerativo por conceptos diversos, cuya aplicación no ha sido homogénea para el resto de las áreas, agudizando las distorsiones que hoy presentan el sistema de remuneraciones vigente.

Que en aras de corregir las diferencias y distorsiones antes anotadas, la CAAPL., ha efectuado en más de una oportunidad intentos orientados a este propósito, encomendando la realización de estudios a entidades especializadas, frustrándose su aplicación.

Que los Organos de Gobierno y la Gerencia General, recogiendo las experiencias anteriores y el clamor de las bases, adoptaron la firme decisión de superar de una vez por todas la problemática remunerativa actual, mediante un proceso "Evaluación y Categorización Técnica de Puestos", cuya realización encomendaron al CENIP., con la participación de un Equipo de Trabajo integrado por trabajadores Socios de la Cooperativa previamente seleccionados y capacitados.

Que los estudios realizados por el CENIP, plantean para la CAAPL., una reestructuración del sistema de remuneraciones vigentes y una nueva Categorización Técnica de Puestos de aplicación homogénea para todas las áreas de la Empresa, sobre la base de un Rediseño Organizacional.

Que la Asamblea General de Delegados, aprobó la nueva Categorización Técnica de Puestos, mediante Acuerdo de fecha 14 de Mayo de 1992; disponiendo su aplicación de conformidad con el presupuesto aprobado y dentro del marco Legal correspondiente.

Que el consejo de Administración encomienda a la Gerencia General para que, en concordancia con lo aprobado por la Asamblea General de Delegados, desarrollen todas las acciones a fin de concretar el proceso de Implementación de la Categorización de Puestos y Escala de Remuneraciones.

Que la Gerencia General ha dado cumplimiento a todas las acciones relacionadas con el proceso de implementación contando con los servicios especializados de Consultoría Externa; quedando así la

Categorización Técnica de Puesto y la Nueva Escala de Remuneraciones expeditas para su operativización.

Por tanto:

Se establece los criterios normativos para la administración de la Categorización Técnica de Puestos y del Nuevo Sistema de Remuneraciones de la CAAPL., que a continuación se indican.

2.0 CRITERIOS NORMATIVOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CATEGORIZACION DE PUESTOS

2.1 Los Puestos de la CAAPL., están clasificados en Diez (10) categorías: A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, a cada una de las cuales le corresponde la remuneración básica mensual que se muestra en el cuadro No 1.

CUADRO No 1

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES BASICAS SEGUN CATEGORIAS

<u>CATEGORIA</u>	<u>REMUNERACION BASICA MENSUAL</u> <u>S/.</u>
A	220.00
B	235.00
C	250.00
D	275.00
E	300.00
F	325.00
G	360.00
H	405.00
I	460.00
J	525.00

2.2 La categorización de Puestos constituye una línea de carrera general en la que el trabajador puede escalar progresivamente desde la categoría donde actualmente está ubicado a otro nivel superior;

en la medida que vaya preparándose y capacitándose para cumplir las exigencias de los puestos que abarcan las categorías superiores.

- 2.3 Los puestos de confianza de la CAAPL., están clasificados conforme se indican en el cuadro No 2.

CUADRO No 2

CLASIFICACION DE PUESTOS DE CONFIANZA

<u>NIVEL</u>	<u>PUESTO DE CONFIANZA</u>
PC1	Jefes de División
PC2	Superintendentes y Director del Hospital.
PC3	Gerentes de Area.

- 2.4 La administración de la Categorización de Puestos inicialmente estará a cargo de la Secretaría Técnica y posteriormente cuando ésta cese en sus funciones, a cargo de la División de Organización y Métodos.
- 2.5 La Secretaría Técnica o la División de Organización y Métodos, en su caso, proporcionará oportunamente a cada Jefe de Area de la Cooperativa los correspondientes Manuales de Funciones y Especificaciones de los Puestos.
- 2.6 Cada Jefe de Unidad Orgánica, bajo responsabilidad, de manera formal asignará a cada uno de sus subordinados las funciones y responsabilidades de sus respectivos puestos, delegándoles al mismo tiempo la autoridad correspondiente, para el cumplimiento eficiente y eficaz de los cometidos de dichos puestos que contribuyan al logro de los objetivos de la unidad.

- 2.7 La Secretaría Técnica es el ente encargado de atender y resolver las apelaciones derivadas del proceso de implementación de la Categorización de Puestos, dentro del Plazo y de acuerdo al procedimiento que establezca para tal efecto.
- 2.8 La Superintendencia de Relaciones Industriales, la División de Organización y Métodos, el Departamento de Cómputo y las demás unidades orgánicas pertinentes, se encargarán de garantizar que las nuevas denominaciones, categorías y escalas de remuneraciones de los puestos de trabajo sean establecidos formalmente en los diferentes registros y documentos de la Empresa.
- 2.9 Las futuras asignaciones de trabajadores a los puestos categorizados que queden vacantes se efectuará por concurso de méritos, de conformidad a las Normas y Procedimientos establecidos en la CAAPL.
- 2.10 La División de Organización y Métodos, evaluará y recategorizará los puestos implementados que en adelante experimenten modificaciones en su contenido; para lo cual las Jefaturas correspondientes deberán comunicar oportunamente las modificaciones producidas a la División antes mencionada.
- 2.11 La División de Organización y Métodos evaluará y categorizará los puestos nuevos que la Empresa considere necesarios incorporar dentro de la Estructura Organizacional.
- 2.12 La Superintendencia de Relaciones Industriales debe asegurarse de que antes de contratar a un nuevo trabajador siempre debe existir

un puesto oficialmente aprobado y categorizado para que lo ocupe, en razón de que la categorización del puesto determina su remuneración básica.

2.13 Los hijos de socios jubilados o cónyuges de socios fallecidos que cumplan un año de servicio en la CAAPL, podrán ser incorporados a un puesto vacante de la categoría " A", sin necesidad de concurso, siempre y cuando la evolución de su desempeño laboral, durante dicho lapso haya sido satisfactoria; excepcionalmente podrán concursar a puestos de otras categorías. Estos trabajadores preferentemente serán asignados a puestos del área productiva.

2.14 El desplazamiento de los trabajadores, que según el puntaje de su puesto actualmente han sido ubicados en una determinada categoría, hacia otros puestos de otra categoría en lo sucesivo se efectuará mediante el concurso de mérito.

2.15 El personal que se encuentra a disposición de Relaciones Industriales y que durante el proceso de implementación de la categorización no se le ha asignado un puesto definido, en adelante podrá ser asignado o designado a un puesto vacante siguiendo el procedimiento establecido para cada caso.

2.16 La designación del personal para ocupar puestos de confianza será como sigue:

a) En el caso del Gerente General, por el Consejo de Administración.

b) En el caso de Gerente de Area, Superintendente y del Director del Hospital Santa Rosa por el Consejo de Administración a propuesta de la Gerencia General.

c) En el caso de los Jefes de División por el Gerente General.

En los casos (b) y (c) se tendrá en consideración que para la asignación de dicho personal, además de cumplir los requisitos preferentemente vengán desempeñando en un puesto de categoría "J" o inmediata a ésta.

2.17 El personal que sea removido de un puesto de confianza y que sea socio de la Cooperativa será reubicado preferentemente en un puesto de categoría "J".

2.18 La Superintendencia de Relaciones Industriales, al incorporarse el personal que se encontraba de Licencia y en caso de que por necesidad de la Empresa su puesto haya sido cubierto, lo ubicará preferentemente en un puesto de igual categoría al que era titular.

2.19 Los trabajadores contratados a plazo indeterminado y que ocupan puestos permanentes deben ser categorizados, y su remuneración adecuada en lo posible al nuevo sistema de remuneraciones, según la política laboral de la Cooperativa.

3.0 CARACTERISTICAS DEL NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIONES Y CRITERIOS NORMATIVOS PARA SU ADMINISTRACION

3.1 CARACTERISTICAS GENERALES

El nuevo sistema de remuneraciones de la CAAPL., establece una redefinición de los componentes de la remuneración total de los trabajadores, e introduce el concepto de Remuneración Básica Mensual que representa el valor monetario de un puesto de trabajo para treinta (30) días calendario. Este nuevo sistema tiene la propiedad de fijar un tratamiento homogéneo en la asignación de la Cooperativa, con criterios de racionalidad y equidad, aplicando el principio universal "A igual valor del trabajo o categoría igual remuneración, por una jornada justa de trabajo".

La aplicación de este nuevo Sistema de Remuneraciones en ningún caso significa reducción de los ingresos que han venido percibiendo los trabajadores, tampoco implica necesariamente un aumento generalizado de remuneraciones, sino más bien un proceso de reordenamiento y corrección de las distorsiones inherentes al sistema anterior.

3.2 CARACTERISTICAS ESPECIFICAS

Los componentes remunerativos a nivel del personal obrero y empleado son los que se presentan a continuación:

a) OBREROS

1. Remuneración Básica Mensual (por treinta días).
2. Remuneración transitoria para recategorización.- valor equivalente a la diferencia de la Remuneración Básica de

la categoría respectiva y el valor de los rubros correspondientes a: Jornal Básico, Dominical por pacto, Contaminación Ambiental, Inclemencia de Tiempo, Riesgos, Tóxicos y Ración Cruda.

3. Sobretiempo Ordinario.- Que se abonará en base a la remuneración básica del mes y de acuerdo a la ley, en los casos que sea aplicable.
4. Sobretiempo en Domingos y Feriados.- Que se abonará en base a la remuneración básica del mes y de acuerdo a la ley, en los casos que sea aplicable.
5. Semana Inglesa.- Que se abonará en base a la remuneración básica del mes y de acuerdo a la ley, en los casos que sea aplicable.
6. Remuneración por Turno.- En tanto no se efectue un Estudio Técnico para su adecuado replanteo, en este rubro se abonará en base a los porcentajes vigentes y en función al jornal básico del mes de Mayo, en los casos que sea aplicable.
7. Asignación por Cambio de Guardia.
8. Reemplazo.- Sólo aplicable a reemplazo con retención de puesto, y que se abonará una cantidad equivalente a la diferencia de la remuneración total del puesto que reemplaza y la correspondiente al puesto que retiene.
9. Compensación por Alimentación.- Aplicable a los trabajadores que laboran en el área de Campo, durante una jornada completa de ocho (8) horas.
10. Limpieza.- Se abonará estrictamente en los que sea aplicable, a razón de un jornal por cada vez que efectuen esta labor.

11. Llamada Extraordinaria.- Se aplicará de acuerdo al sistema vigente y en función a la remuneración básica mensual.
12. Asignación por Mérito Personal.- Se abonará según resultado del Estudio Técnico pertinente para perfeccionar el sistema vigente.
13. Bonificación por Tiempo de Servicios.- Se pagará conforme a Ley.
14. Otros pagos de acuerdo a ley, según sea aplicable.

Cabe indicar que la remuneración básica diaria es igual a la remuneración básica mensual dividida entre treinta (30) días.

b) EMPLERADOS

1. Remuneración Básica Mensual.- Monto equivalente a treinta (30) días, y según la categoría del puesto.
2. Remuneración Transitoria para Recategorización.- Monto equivalente a la diferencia entre la Remuneración Básica de la categoría respectiva y la suma de : El Haber Básico, Dominical por Pacto, Contaminación Ambiental, Tóxico, Inclemencia de Tiempo, Riesgo, y Ración Cruda.
3. Sobretiempo Ordinario.- Compensación que se otorgará de acuerdo a ley en los casos que sea aplicable.
4. Sobretiempo en Domingos y Feriados.- Compensación que se otorgará de acuerdo a ley en los casos que sea aplicable.
5. Semana Inglesa.- Compensación que se pagará conforme al sistema vigente, en los casos que corresponda.
6. Turno.- Se abonará de acuerdo a los porcentajes del sistema vigente, cuando sea aplicable y en función al Sueldo Básico.

7. Asignación por Cambio de Guardia.- Se abonará de acuerdo al sistema vigente.
8. Asignación por Guardia.- Se abonará en los casos que sea aplicable con los porcentajes del sistema vigente y en función del sueldo básico del mes de mayo.
9. Asignación por Mérito Personal.- Se abonará según el resultado del Estudio Técnico pertinente.
10. Bonificación por Tiempo de Servicios.- Se abonará conforme a Ley.
11. Otros que por Ley sean aplicables.

c) PUESTOS DE CONFIANZA

1. Remuneración Básica Mensual.- Por 30 días, equivalente a la remuneración básica de la Categoría "J".
2. Remuneración por Responsabilidad Directiva.- Se otorgará en columna aparte según los porcentajes de la remuneración básica que corresponda al nivel en que recae el puesto de confianza, tal como se muestra en el Cuadro No 3.
3. Bonificación por Tiempo de Servicios.- De acuerdo a Ley, según corresponda.
4. Otros que pudieran ser aplicables por Ley.

CUADRO Nº 3

NIVELES REMUNERATIVOS PARA PUESTOS DE CONFIANZA

NIVEL	PUESTO DE CONFIANZA	REMUNERACION BASICA S/.	RESPONSABILIDAD DIRECTIVA
PC3	Gerente de Producción Gerente Administ. Financiero	525	90% de Rem.Básica
PC2	Superintendencia de Campo Suptdca. de Mecanz. Agrícola Superintendencia de Fábrica Director de Hospital Superintendencia RR.II.	525	60% de Rem.Básica
PC1	Administración Oficina Lima Jefe Div. de Seguridad e Hig. Jefe Div. de Organiz. y Métodos Jefe Div. Planeam. y Gest. Empres. Jefe Div. de Contab. General Jefe División de Finanzas Jefe División Lógica Jefe Div. Comercialización Jefe Div. de Serv. Agrícolas Jefe Div. Producción Agrícola Jefe Div. Mantto. Fábrica Jefe Div. Plta. Elaborac. Azúcar Jefe Div. Destilería Alcohol Jefe Div. Planta de Fuerza. Jefe Div. Pecuaria.	525	30% Rem. Básica

3.3 CRITERIOS NORMATIVOS DE CARACTER GENERAL PARA LA ADMINISTRACION DEL NUEVO SISTEMA DE REMUNERACIONES

- 3.3.1 La Secretaría Técnica inicialmente, y cuando ésta cese en sus funciones, la Superintendencia de Relaciones Industriales se encargará de Administrar el cambio del antiguo al nuevo Sistema de Remuneraciones; formulando las políticas, normas y procedimientos complementarios para la adecuada gestión del mismo.
- 3.3.2 La Superintendencia de Relaciones Industriales en coordinación con la División de Organización Métodos mantendrá las características técnicas de la nueva escala de remuneraciones, pagando únicamente como remuneración básica de cada puesto el monto de la respectiva categoría.
- 3.3.3 La División de Organización y Métodos en coordinación con la Superintendencia de Relaciones Industriales, actualizará periódicamente con criterio de racionalidad técnica y proporcionalidad la escala de remuneraciones básicas, teniendo en cuenta el crecimiento vegetativo de las remuneraciones, el costo de vida y la capacidad económica de la Empresa; para lo cual se activará la Secretaría Técnica una vez al año y por el tiempo que se estime necesario.
- 3.3.4 Las compensaciones complementarios tales como pagos a destajo, por producción, Turnos y Guardias, entre otros serán precisados mediante una normatividad específica en base a los resultados de los Estudios pertinentes.

- 3.3.5 El Personal Obrero y Empleado percibirá la remuneración básica que corresponda a la categoría en la que se encuentre ubicado su puesto y complementariamente los componentes remunerativos establecidos en el numeral 3.2., según le sea aplicable.
- 3.3.6 El personal que ocupa puestos de confianza percibirá la remuneración básica de la categoría "J" y complementariamente la remuneración por Responsabilidad Directiva según el porcentaje que le corresponda de acuerdo a su nivel; así como otras complementarias que le sean aplicables de acuerdo a Ley.
- 3.3.7 Los hijos de socios que se jubilen o cónyuges de socios fallecidos que ingresen a laborar a la Cooperativa con carácter permanente percibirán la remuneración mínima legal y otras complementarias que le sean aplicables de acuerdo a Ley, en tanto no cumplan un año de servicios; cumpliendo este lapso percibirán la remuneración de la categoría "A", o excepcionalmente a la que hayan accedido por concurso de méritos.

COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA PARANONIA LIMITADA

11ava. SESION EXTRAORDINARIA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

FECHA : 23 DE JUNIO DE 1992

I.- ACUERDO N°011-CA-92

RENOCIACION DE CARGOS DE CONFIANZA

" VISTO Y ANALIZADO EL PUNTO DE ORDEN, ESCUCHADA LA OPINION DE LOS SEÑORES CONGRESARIOS Y LA DEL ABOGADO LEGAL CORRESPONDIENTE,

Y CONSIDERANDO :

- 1.- QUE, LOS CARGOS DE CONFIANZA Y DE DIRECCION EN LA COOPERATIVA ESTAN SUJETOS A PERMANENTE EVALUACION POR PARTE DE LOS ORGANOS EJECUTIVOS Y ADMINISTRATIVO, EN RAZON DE QUE SU ACTIVIDAD Y GRADO DE SUPERACION DEPENDEN DEL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.
- 2.- QUE, DE CONFORMIDAD CON EL ART. 30° INCISO 4° Y 5° DEL D.S. N°074-90-TR TEXTO UNICO CORDENADO DE LA LEY GENERAL DE COOPERATIVAS, EL CONSEJO DE ADMINISTRACION ESTA FACULTADO PARA REMOVER Y DESIGNAR FUNCIONARIOS.
- 3.- QUE, LA GERENCIA GENERAL HA PROPUESTO EL CUADRO TECNICO QUE DEBE DESIGNARSE EN LOS CARGOS DE CONFIANZA Y DE DIRECCION DE LA EMPRESA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO SUPLEN N°074-90-TR Y LOS ESTATUTOS.

SE ACUERDA :

1) PONER A DISPOSICION DE LA GERENCIA GENERAL A LOS SIGUIENTES FUNCIONARIOS QUE OCUPAN LOS CARGOS DE CONFIANZA Y DE DIRECCION QUE A CONTINUACION SE SEÑALAN:

<u>NOMBRE Y APELLIDO</u>	<u>C A R G O</u>
- ING° ANGEL CHUMPITAZ	SUPLEN. DE CAMPO
- ING° MOISES ASPACON TAPIA	SUPLEN DE A.I.P.
- SR. AGUSTINO PACHA Z.	SUPLEN DE LOGISTICA
- SR. MANUEL CAMARGA	DIRECC. DE COMERCIALIZACION

QUIEREN DEJARAN SUS CARGOS INMEDIATAMENTE DESPUES DE SER NOTIFICADOS CON EL PRE. ACUERDO, PARA SER REEMPLAZADOS POR LOS SIGUIENTES FUNCIONARIOS:

<u>NOMBRE Y APELLIDO</u>	<u>C A R G O</u>
- ING° HACIONIO GARCIA SANCHEZ	SUPLEN DE CAMPO
- ING° JAIME REYES SIFUENTES	DIVISION DE LOGISTICA
- ING° LUIS MARQUEZ TRUJILLO	DIVISION DE A.I.P.
- SR. RODOLFO ZARCOZA BENAVIDES	DIVISION DE COMERCIALIZACION

2) DESIGNAR A :

Nombre y Apellido

C A R G O

- ING^o JULIO FASCIANI C.

SUPDIA. DE LA D.M.A.

3) LOS FUNCIONARIOS RENOVADOS DEBERAN REGRESAR A OCUPAR SUS CARGOS DE ORIGEN • CUMPLIR LAS FUNCIONES QUE DISPONGA LA GERENCIA GENERAL.

4) SEÑALAR QUE LOS CARGOS DE CONFIANZA SE ENCUENTRAN SUJETOS A PERMANENTE EVALUACION POR PARTE DEL ORGANISMO ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO DE LA EMPRESA.

5) LOS DEMAS CARGOS EJECUTIVOS DE CONFIANZA A QUE HACE REFERENCIA EL ITEM 3 DEL ACUERDO 010-CA-92, SERAN CUBIERTOS A PROPUESTA DE LA GERENCIA GENERAL TENIENDO EN CUENTA AL PERSONAL TECNICO QUE LABORA EN LA COOPERATIVA Y/O POR CONCURSO EXTERNO EN EL PLAZO MAS INMEDIATO.

6) RECOMENDAR A LA GERENCIA GENERAL COMUNIQUE Y DISPONGA EL CUMPLIMIENTO DEL PRE. ACUERDO ." FDC. SR. ANTONIO RAMIREZ AGUILAR PRESIDENTE-SR. TEOFILO ESPINOZA CASTILLO-SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

ATENTAMENTE,

SR. TEOFILO ESPINOZA C.
SECRETARIO DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACION

AR/DE/rcc.-

- Distribución : Sres. Delogados 100
- Supdtos
- Jefes de Secç.
- Direcciones
- Comités Sindicales
- Asoc. Benefic. Prof. Agraria

File .-



MEMORANDUM

File

No. G-442/92

Fecha 30 de Junio de 1992

Al Sr. DIRECTOR DE RELACIONES

Del Sr. GERENTE GENERAL

Depto. INDUSTRIALES

Depto.

REFERENCIA

MEMO No. SCA-081/92

ACUERDO No. 011-CA-92

Sírvase Ud. dar cumplimiento al Acuerdo No. 011-CA-92 del Consejo de Administración, en los numerales 1, 2, 3 y 4. Obra en su poder el referido Acuerdo.

Con relación al numeral 3, esta Gerencia General está disponiendo, complementariamente, la remoción y/o cobertura de los puestos siguientes:

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| - Gerente Administ.-Financiero | - Econ. Dr. Antonio Padilla Díaz |
| - Gerente de Producción | - Concurso Externo |
| - Jefe Div. Seguridad | - Concurso Externo |
| - Jefe Div. Contab.General | - Concurso Externo |
| - Jefe Div. Organiz. y Métodos | - Sr. José Jara Vega ✓ |
| - Jefe Div. Plan. y Gestión Empres. | - Sr. Augusto Vera Guerrero ✓ |
| - Jefe Dpto. Relac. Públicas | - Sr. Sidberto Díaz Rodríguez ✓ |
| - Jefe Div. Administ. Lima | - Concurso Interno) |
| - Jefe Dpto. de Educación | - Sr. Pedro Tarazona Falcón ✓ |

La Dirección de Relaciones Industriales debe entender que los puestos no mencionados en el presente Memorandum, automáticamente están siendo ratificados por quienes lo vienen ocupando.

Asimismo a nivel de las Superintendencias y Direcciones existen Dptos. y/o Secciones, cuyos ocupantes merecen ser removidos. Igualmente hay puestos dentro de la Nueva Estructura Orgánica de la Empresa que deben ser cubiertos.

Por lo que dichas jafaturas, previa evaluación y coordinación con la Gerencia General, deberán proceder a remover y/o cubrir dichos puestos.

Todos los cambios deben hacerse de conocimiento del Contador General, para el inventario correspondiente.

El cumplimiento del pte. Memo deberá ser a partir del 6 de Julio próximo.

ALR/pvs.-

cc: Consejo de Administración

COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA
PARAMONGA LTDA.

[Firma]
Gerente General

ACUERDO DE ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS

14 DE MAYO DE 1992

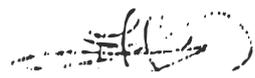
I. - ASAMBLEA ORDINARIA

- 1- RATIFICAR EL INFORME SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS CORRESPONDIENTE AL BALANCE DE 1990 APROBADO MEDIANTE ACUERDO N° 046-CA-92 DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION.
- 2- RATIFICAR EL PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS CORRESPONDIENTE AL AÑO 1992 APROBADO MEDIANTE ACUERDO N°049-CA-92 DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE ACUERDO A NORMAS VIGENTES.

II. - ASAMBLEA EXTRAORDINARIA

- 1.- CONFIRMAR LA SANCION DE EXCLUSION DE LA COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA PARAMONGA LIMITADA DEL SOCIO TRABAJADOR SEÑOR : FRANCISCO CASTILLO GIRALDO, RATIFICANDOSE EN TODOS SUS EXTREMOS EL ACUERDO N°045-CA-92.
- 2.- CONFIRMAR LA SANCION DE EXCLUSION DE LA COOPERATIVA AGRARIA AZUCARERA PARAMONGA LIMITADA DEL SOCIO TRABAJADOR SR. ADOLFO VARGAS VELASQUEZ, RATIFICANDO EN TODOS SUS EXTREMOS EL ACUERDO N°047-CA-92.
- 3.- APROBAR LA CATEGORIZACION TECNICA DE PUESTOS REALIZADA POR EL CENIP Y LA NUEVA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES BASICAS MENSUALES.
LA CATEGORIZACION CONSTA DE 10 CATEGORIAS CONSIDERANDOSE ADEMÁS 3 NIVELES PARA PUESTOS EJECUTIVOS DE CONFIANZA. LA REMUNERACION BASICA DE CADA CATEGORIA INCORPORA LOS COLATERALES QUE ACTUALMENTE SE PERCIENEN, EXCEPTO LOS QUE SE OTORGAN POR LEY. LA NUEVA ESCALA DE REMUNERACIONES ENTRARA EN VIGENCIA - A PARTIR DEL 1ro. DE JULIO DE CONFORMIDAD CON EL PRESUPUESTO APROBADO Y DENTRO DEL MARCO LEGAL CORRESPONDIENTE.
- 4.- EL CALCULO PARA EL PAGO DE LOS BENEFICIOS SOCIALES EN RAZON DE SU EXTENSION E IMPORTANCIA SE POSTERGA PARA SER TRATADO EN LA PROXIMA ASAMBLEA DE DELEGADOS CONVOCADA PARA TAL FIN.
- 5.- QUEDAN SUSPENDIDOS LOS TRABAJOS EN LOS DIAS DOMINGOS Y FERIADOS SOLAMENTE LABORARAN EN LAS AREAS CUYOS SERVICIOS SEAN IMPRESCINDIBLES Y VITALES PARA LA EMPRESA, DEBIENDO TRATAR AL RESPECTO EN LA INSTANCIA PERTINENTE PARA ESTABLECER EL SISTEMA DE PAGO.

A TENTA MENTE,


GENARO ZAVALITA SOTELO
SECRETARIO DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACION