

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA
COCINAS EN GUATEMALA Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
COMPENSACIONES A SU PERSONAL.



LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1,998.

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

NOMBRE	CARGO
Lic. Miguel Angel Lira Trujillo	Decano
Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	Secretario
Lic. Jorge Eduardo Soto	Vocal I
Lic. Andrés Castillo Nowell	Vocal II
Lic. Victor Hugo Recinos Salas	Vocal III
P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro	Vocal IV
P.C. Miguel Angel Tzoc Morales	Vocal V

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

NOMBRE	CARGO
Lic. Héctor Evillio García Méndez	Presidente
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	Secretario
Lic. José Joaquín Mejicanos Arce	Examinador
Lic. Otto René Burgos Ruíz	Examinador
Lic. Francisco Sierra Jiménez	Examinador

Guatemala, 18 de noviembre 1998

Licenciado
Miguel Angel Lira Trujillo
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Ciudad

Señor Decano:

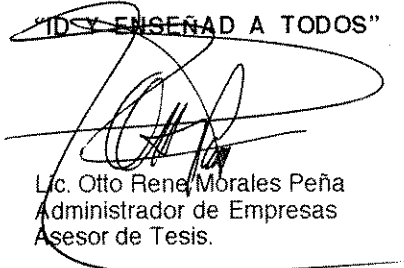
De conformidad con el nombramiento que se me hiciera por parte del Decanato, a través del oficio de fecha veinte de febrero de 1997, en el que se me designa como asesor de tesis de la estudiante XIOMARA ODETH REYES BARRERA, con el tema "DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINAS EN GUATEMALA Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES A SU PERSONAL": he procedido a revisar dicho estudio y comprobé que el mismo cumple con los requisitos exigidos por las normas y reglamentos universitarios.

Por lo antes expuesto y en virtud que el presente estudio es un trabajo profesional, que responde al objetivo previsto y que fue realizado conforme a la metodología propuesta en su plan de tesis, he llegado a la conclusión que el mismo es una fuente de información útil para el campo investigado.

En tal sentido, me satisface dictaminar favorablemente para que sea aceptado como tesis de graduación en su Examen General Público, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado

Deferentemente,

"~~ID Y ENSEÑAD A TODOS~~"



Lic. Otto René Morales Peña
Administrador de Empresas
Asesor de Tesis.



IDAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Universidad, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTITRES DE NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

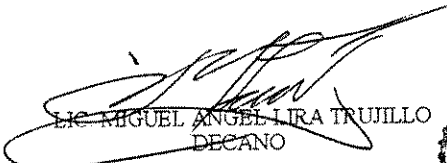
Con base en el dictamen emitido por el Lic. Otto René Morales Peña, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración de Empresas, se acepta el trabajo de Tesis denominado "DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINAS EN GUATEMALA Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES A SU PERSONAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **XIOMARA ODETH REYES BARRERA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
SECRETARIO




LIC. MIGUEL ANGEL LIRA TRUJILLO
DECANO



ACTO QUE DEDICO

A Dios

Por ser el dador de vida, mi guía, amigo y fortaleza en todo momento.

A mis padres

Roberto Reyes
Elvia Barrera de Reyes

Como una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos, y agradecimiento por su amor, apoyo, esfuerzo y comprensión que me han brindado.

A mi hijo

Josué Pablo, por su ternura y por ser un motivante en mi vida que me impulsa a seguir adelante, con todo mi amor.

A mis hermanos

Con cariño, en especial a Hugo Leonel por su valiosa ayuda.

A mi novio

Hugo, por su amor, paciencia, apoyo, y comprensión brindada.

Agradecimiento especial

Al señor Ronaldo Estrada Nicol por su apoyo, consejos y oportunidad laboral, en la realización del presente trabajo.

INDICE GENERAL

CONTENIDO

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINA EN GUATEMALA.

A.	EVOLUCION DEL PROCESO INDUSTRIAL DE GABINETES PARA COCINA.	01
1.	SINTESIS DE ANTECEDENTES	01
2.	FORMALIZACION EN GUATEMALA	03
B.	IMPORTANCIA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE GABINETES PARA COCINA.	06
1.	MERCADO LOCAL E INTERNACIONAL DE LA MANUFACTURA DE GABINETES PARA COCINA.	06
2.	PARTICIPACION EN EL AMBITO NACIONAL COMO FUENTE DE EMPLEO Y TRABAJO.	10
C.	RECURSO HUMANO TIPO REQUERIDO EN EL PROCESO DE MANUFACTURA.	11
1.	IMPORTANCIA Y UBICACION FUNCIONALES.	11
2.	CAPACIDADES DE HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS.	12
3.	GRADO DE RESPUESTA AL SISTEMA ACTUAL.	15
D.	RECURSO MATERIAL BASE PARA EL PROCESO PRODUCTIVO	19
1.	MATERIA PRIMA	19
2.	MATERIALES DE APOYO	21

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE GABINETES PARA COCINAS EN GUATEMALA

A.	ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA PLANIFICACION ADMINISTRATIVA	23
1.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	23
2.	POLITICAS ESTABLECIDAS	
2.1	POLITICAS DE PRODUCCION Y VENTAS	24
2.2	POLITICAS DE ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.	25

	CONTENIDO	PAGINA
3.	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO	26
4.	PRESUPUESTOS DETERMINADOS	26
	4.1 PRESUPUESTO DE INVERSION	27
	4.2 PRESUPUESTO DE GASTOS	28
	4.3 PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO	29
5.	PROGRAMAS ESTABLECIDOS	31
	5.1 PROGRAMAS DE PRODUCCION Y VENTAS	31
	5.2 PROGRAMAS DE DESARROLLO PERSONAL	32
6.	PROCEDIMIENTOS GENERALES APLICADOS	35
	6.1 PROCEDIMIENTO DE PROMOCION Y VENTAS	35
	6.2 PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION ESPECIFICA	36
	6.3 PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO	37
B	PRINCIPALES ESTRUCTURAS ESTABLECIDAS	38
1.	ESTRUCTURA ORGANICO- ADMINISTRATIVA	39
2.	ESTRUCTURA FUNCIONAL	42
3.	CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONALES	44
	3.1 SISTEMA DE PRODUCCION	46
	3.2 ATENCION Y RESPUESTA A INSTRUCCIONES Y ORDENES	51
	3.3 OPERACIONES, EVALUACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.	52
	3.4 CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL	55
	3.5 PARTICIPACION EN DECISIONES DE PRODUCCION	56
C	DIRECCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	57
1.	INTEGRACION DE PERSONAL BASE	57
	1.1 CAPTACION O RECLUTAMIENTO	58
	1.2 SELECCION Y CONTRATACION	58
	1.3 SISTEMA DE PRESTACIONES Y COMPENSACIONES	59
2.	TIPOS DE COMUNICACION APLICADOS	61
	2.1 INSTRUCCIONES DE TRABAJO Y TIPOS DE RESPUESTAS	61
	2.2 ORDENES DE PRODUCCION Y RESULTADOS OBTENIDOS	62
	2.3 TRATO DE PROBLEMAS Y SOLUCIONES	62
3.	AUTORIDAD Y PODER ESTABLECIDOS	63
	3.1 TIPOS DE AUTORIDAD DETECTADOS	63
	3.2 TIPOS DE PODER UBICADOS	64
4.	DECISIONES GENERALMENTE APLICADAS	64
	4.1 DECISIONES PROGRAMADAS	64
	4.2 DECISIONES NO PROGRAMADAS	65
5.	MOTIVACION	65
	5.1 SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL	65
	5.2 INCIDENCIA DE LA ROTACION DE PERSONAL	66
	5.3 ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO	67
6.	SUPERVISION APLICADA EN EL PROCESO PRODUCTIVO	68
	6.1 SUPERVISION DIRECTA DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	68
	6.2 SUPERVISION A PRACTICA DE RELACIONES LABORALES INTERPERSONALES.	68

CONTENIDO

PAGINA

D	TIPOS DE CONTROL ESTABLECIDOS	69
1.	CONTROL DE CALIDAD EN LA PRODUCCION	69
2.	CONTROL DE RESULTADOS	69
3.	CONTROL PRESUPUESTARIO Y FINANCIERO	69

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES AL RECURSO HUMANO DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINA.

A.	ELEMENTOS DE LA INTEGRACION DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES.	71
1.	POLITICA SALARIAL ADECUADA	71
1.1	ANALISIS DE PUESTOS Y SALARIOS	75
1.2	EVALUACION DE PUESTOS Y SALARIOS	76
1.3	DETERMINACION DE COMPENSACIONES	84
2.	PAQUETE DE INCENTIVOS	85
2.1	INCENTIVOS SOBRE UNIDADES DE PRODUCCION	86
2.2	INCENTIVOS SOBRE RESULTADOS EN TIEMPO	86
2.3	INCENTIVOS POR MERITOS	86
3.	PAQUETE DE PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	87
3.1	BENEFICIOS SOCIALES	87
3.2	BENEFICIOS ECONOMICOS	88
3.3	BENEFICIOS EN SERVICIOS	89
4.	PRESTACIONES ADICIONALES A LAS ESTABLECIDAS EN EL CODIGO DE TRABAJO Y EN EL REGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL.	90
4.1	PRESTACIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVOS SEGUN RESPONSABILIDAD	100
4.2	PRESTACIONES AL PERSONAL OPERATIVO SEGUN PRODUCTIVIDAD.	101
B	IMPLEMENTACION AL PROGRAMA DE COMPENSACIONES	105
1.	ESTRATEGIAS ADECUADAS	106
2.	RECURSOS NECESARIOS	127
2.1	PRESUPUESTO ESPECIFICO	127
2.2	NORMATIZACION EN INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVO-LEGALES.	129
2.3	SISTEMA ESPECIFICO DE ADMINISTRACION DEL PROGRMA.	129
3.	EVALUACION Y SEGUIMIENTO.	133
3.1	METODO E INSTRUMENTOS DE EVALUACION	133
3.2	PONDERACION DE RESULTADOS, PRODUCCION - BENEFICIOS.	134

CONTENIDO	PAGINA
3.3 PERIODICIDAD DE EVALUACION Y SU INNOVACION	135
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFIA	140
ANEXOS	142
APENDICES	156

INTRODUCCIÓN

Derivado del constante desarrollo de la humanidad y los acuerdos de intercambio comercial que marcan el sendero hacia la globalización y libre comercio se ha generado una novedosa tendencia que persigue valorizar en forma más consciente, el recurso humano, como el elemento más relevante dentro del proceso evolutivo y productivo de la industria. Por ende, en Guatemala, las empresas consideran al ser humano como el recurso propulsor y pensante que está en constante movimiento y desarrollo. Por tal razón las empresas transnacionales y nacionales consideran de suma importancia la contratación de personal calificado y, sobre todo incentivarlo para que permanezca dentro de la organización, así como proporcionarles las mejores condiciones de salario y trabajo. En ese orden de ideas se enfocó el estudio del presente trabajo de tesis denominado : "DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINAS EN GUATEMALA, Y PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES A SU PERSONAL".

El trabajo de tesis inicia con una breve definición del origen y desarrollo de la industria y manufactura en el ámbito guatemalteco que, en época antigua, era una labor artesanal, hasta llegar a la era actual. Posteriormente, se establece que en los años 60's se desarrolló la industria de gabinetes para cocinas, de manera formal, con la introducción de nuevos materiales compuestos como la madera prensada, madera aglomerada, laminados plásticos y melamina, que facilitaron la fabricación de productos en serie. Se comenzó a usar maquinaria moderna en la producción de gabinetes para cocina y esto favoreció en una mayor demanda del recurso humano.

Se realizó una investigación en la cual se determinó que el recurso humano en el proceso productivo, es el más importante porque administra, controla, desarrolla, mejora el proceso y maneja la tecnología con lo que se obtienen altos niveles de eficiencia y rendimiento en el menor tiempo.

Este enfoque permitió apreciar que el potencial del recurso humano es ilimitado y por tal razón es importante determinar las necesidades del personal, sus valores, actitudes, personalidad, motivación y objetivos mediante la aplicación

de diversos análisis que determinen los factores que motivan a una persona para actuar en determinada forma, puesto que ésta es la guía para satisfacer sus necesidades básicas. Posteriormente se enfoca el modelo de supuestos sociales y el económico racional para establecer que los empleados deben tener oportunidades de superación, y remuneraciones mediante prestaciones o servicios, sistemas de incentivos que se resuman en un programa de compensaciones.

Es importante que las empresas reconozcan como necesaria y fundamental la implementación de un Programa de Compensaciones que, administrado en forma eficiente por la oficina de recursos humanos, obtenga, mantenga y conserve un número adecuado de trabajadores eficientes. Las compensaciones se convierten en una herramienta de la empresa para competir en el mercado laboral.

Las prestaciones pueden ser legales o extralegales, éstas últimas son las que se han expandido en los países subdesarrollados para poder competir con los países industrializados.

Por tal razón, en el capítulo II, se hace un diagnóstico de las empresas industriales de gabinetes para cocinas en Guatemala, donde se determina su organización administrativa, asimismo se realiza un análisis de las prestaciones laborales que reciben actualmente los empleados.

Después de establecer debilidades y fortalezas de las empresas investigadas, se determina un método para la aplicación de un programa de compensaciones en la industria de gabinetes para cocinas, se establecen las fases principales del proceso de una política salarial, aplicación de sistemas de incentivos, se analizan los beneficios financieros y servicios sociales, todo ello para retener y desarrollar al recurso humano.

Finalmente, en el capítulo III, se hace una propuesta para la implementación de un programa de compensaciones en la industria objeto de estudio, donde se establece el costo beneficio de cada una de las prestaciones y sistemas. Se

determinó, también, que el administrador de empresas se convierte en el elemento que facilita la implementación de este programa, que genera mayor productividad, seguridad, estabilidad, mejores condiciones de trabajo y un mayor desarrollo de la sociedad. En el éste capítulo se establecen estrategias y normas para aplicarlo de forma eficiente. como una habilidad empresarial para incrementar la estabilidad laboral.

CAPITULO I
GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINA EN
GUATEMALA.

A EVOLUCIÓN DEL PROCESO INDUSTRIAL DE GABINETES
PARA COCINA

1. SÍNTESIS DE ANTECEDENTES

Previo a abordar el tema referente a la empresa industrial de gabinetes para cocina y su importancia en el ámbito guatemalteco como fuente de trabajo, es necesario definir el concepto de industria, y de manufactura, así como sus antecedentes en nuestro país.

1.1 INDUSTRIA

"Es el conjunto de actividades y procesos de producción que buscan, como fin primordial, la transformación de diversas materias primas, orgánicas e inorgánicas, pertenecientes al sector primario, en productos finales para satisfacer las necesidades del consumidor" (5: 19)

La actividad económica de Guatemala basada en la industria se desarrolla en tres grandes grupos: los que ubican elementos que permiten el proceso de producción en el ámbito nacional, con tendencias a la exportación. En ese orden de ideas, se indican actividades genéricas en las cuales se delimitan satisfactores a las necesidades naturales, externas, provocadas y de otro tipo que satisfagan a las naturales, en el siguiente orden:

a) Primaria

En esta primera actividad económica se ubica la agricultura que proporciona diversidad de cosechas, siembra y cuidado de la flora, seguidamente la ganadería, luego la avicultura y otras que otorgan materias primas para ser modificadas y utilizadas por el segundo grupo.

b) Secundaria

Esta segunda actividad económica del país, busca modificar la materia prima en productos finales, necesarios y de utilidad para que los adquiera el consumidor, según el tipo de necesidad a atender.

Esto se realiza por medio de procesos de transformación, de la materia, dentro de la cual se clasifica la industria de cocinas, punto medular de este estudio

c) Terciaria

Es la actividad económica de servicios prestados a la población en general, conforme el sector que se atienda y la especialidad especificada.

Es de hacer notar que el industrial se incluye dentro del sector secundario de la economía del país

1.2 MANUFACTURA

Inicialmente se definió como manufactura a la labor artesanal; posteriormente se conoció como tal, "al lugar en donde los patronos

ubicaban a los artesanos y, en la actualidad, se le define como los procesos mediante los cuales se generan productos, a través de la transformación de materias primas por medio del uso de máquinas, herramientas o utensilios” (5:21)

La manufactura, además de ser un proceso por medio del cual se crean productos, se caracteriza por ser una producción que se lleva a cabo de acuerdo a cantidades, especificaciones, medidas, colores y distribuciones de espacio físico determinados conforme solicitud del interesado, por ello los productos se elaboran en un período de tiempo más largo, en comparación con una industria que trabaja productos en serie y piezas prearmadas.

Es necesario determinar la diferencia entre la industria y la manufactura. La primera tiene procesos de producción en donde el factor tiempo es de corta duración, debido a que generalmente utiliza maquinaria sofisticada y sus procesos de producción son definidos y con diseños que ahorran tiempo y movimientos. La manufactura, en cambio, utiliza máquinas pequeñas con procesos de producción sencillos, y su costo es alto.

2. FORMALIZACIÓN EN GUATEMALA

Para analizar el proceso de la evolución de la industria en el país, es necesario considerar la década de los cuarenta, al final de la Segunda Guerra Mundial, cuando la política industrial de Guatemala se iniciaba, al igual que en todos los países centroamericanos.

En 1957 se creó el Mercado Común Centroamericano, que autorizaba, a Guatemala, la exportación de sus productos a todo el territorio centroamericano.

El desarrollo de la industria guatemalteca, en esa época, alcanzó un nivel aceptable, que puede definirse por los parámetros siguientes: Había un total de 18,000 establecimientos industriales, con espacios físicos reducidos y la producción era casi artesanal.

La actividad productiva se desarrollaba, fundamentalmente, en el área de textiles, elaboración de zapatos, carpintería menor y otros aspectos importantes. Es importante hacer notar que la población, en esos años era, significativamente menor a la actual y su poder adquisitivo muy reducido.

En lo que se refiere a la carpintería, entre otros productos, se elaboraban muebles para cocina. Cabe resaltar que los períodos de elaboración eran largos, por ende los tiempos de entrega también eran prolongados. Lo anterior se originó, entre otras causas, porque los talleres artesanales contaban con muy poco personal, a lo sumo eran ocho personas y usaban herramienta poco tecnificada

En Guatemala la industria de gabinetes para cocina, en sus inicios se desarrolló de forma arcaica y sumamente artesanal utilizando maderas finas para su estructura, a mediados de los años sesenta y de manera formal, se introdujeron nuevos materiales compuestos, tales como: la

madera prensada (plywood), madera aglomerada (tablex), laminado plástico (fórmica), melamina, cartón piedra, etc., los cuales facilitaron la fabricación de muebles para cocina en serie, según modelos de países industrializados; se aceleró el proceso de acabados por medio del uso generalizado de la madera aglomerada y laminado plástico con acabado sintético, que eliminó en gran manera el uso de maderas finas, el barniz y base de alcohol, luego a base de thinner y el de textura de elementos compuestos.

A finales de 1991, los empresarios industriales se percataron de la existencia de un mercado que no se había explotado y que se encontraba latente en la producción de closets, gabinetes de baño y de cocinas, por lo que comenzaron a fabricar estas nuevas líneas de muebles y para ello hicieron uso de la madera aglomerada (tablex, tibrex, etc), lo que incrementó significativamente sus ventas. Se originó la producción de muebles para cocina por módulos, para ensamblarlos en serie.

En el año de 1995, pocas empresas manufactureras de muebles para cocinas, visionarias de las necesidades del mercado, tomaron en cuenta los deseos de los clientes para amueblar sus cocinas, específicamente en la compra de productos que estuvieran de acuerdo a su ambiente familiar.

B. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL DE GABINETES PARA COCINA

1. MERCADO LOCAL E INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINA

1.1. MERCADO LOCAL

Antes de los años setenta no existía en el mercado de Guatemala, ninguna empresa dedicada a la fabricación de muebles modulares para cocina. La persona interesada debía contratar a un carpintero para que le fabricara los muebles, tenía que esperar un período de cuatro meses promedio para que le entregaran su mobiliario de cocina, dependiendo de los compromisos contraídos por el artesano y la obtención de la materia prima y los materiales necesarios.

Este era un problema muy significativo, especialmente en el área de construcción, en donde el cumplimiento de las fechas de entrega es un factor muy importante, ya que en varios casos se incurre en gastos de intereses moratorios u otros por el atraso en la entrega.

Debido a ello han surgido en el mercado varias empresas cuyo propósito es satisfacer la necesidad existente, las que ofrecen una mayor variedad en estilos, colores, mayor adaptabilidad y, sobre todo, rapidez en el tiempo de entrega.

La industria de gabinetes para cocina ofrece diversos precios en sus productos. La variación depende del material y el estilo que se utilice en su producción. De acuerdo a lo anterior, se evidencia que el precio

de los muebles variará de acuerdo a la calidad de la materia prima y los materiales empleados en el proceso de producción, así como el estilo de los muebles. Esto permite que un gran segmento de la población tenga acceso a la compra de dichos muebles. Este grupo de personas está condicionado por los factores externos que intervienen en el desarrollo de la industria de gabinetes para cocina.

A continuación se presenta un análisis de los factores externos que influyen y afectan el desarrollo de la industria de gabinetes para cocina en el país.

a) FACTOR ECONÓMICO

La mayoría de insumos que utiliza esta industria son importados, su precio es, pagado en dólares americanos. La constante devaluación del quetzal respecto al dólar, repercute en los costos de producción que implica un aumento gradual para el consumidor final.

El proceso inflacionario del país influye, directa y significativamente en la industria de gabinetes para cocinas, porque los costos de producción son altos y la capacidad adquisitiva de la población es menor.

Debido a las características propias del producto y de su constante innovación y mejoramiento, éste está dirigido a un cierto sector de la población, cuyos ingresos deben ser, como mínimo, de

Q.3,000.00 al mes lo que constituye una limitante para que las empresas de gabinetes para cocinas no puedan ofrecer su producto a la población en general.

Otro elemento influyente en el factor económico, es la inestabilidad tributaria creada por las entidades gubernamentales, debido a que continuamente modifican los aranceles sobre las importaciones y los insumos para la industria de gabinetes para cocinas, los que en su mayoría son importados.

El clima de violencia y la inestabilidad social, que incide en lo económico, representan un alto riesgo por la falta de seguridad pública y ello limita, grandemente, el incremento en la inversión industrial del país.

b) FACTOR SOCIAL

Por las características del producto y su funcionalidad, porque se elabora de acuerdo con las especificaciones, color y medidas que el cliente indica, tiene mucha aceptación en el sector de la sociedad guatemalteca, cuyos hábitos y preferencias la orientan a la adquisición de gabinetes por la comodidad para la ama de casa.

Las normas de seguridad, higiene, prevención de enfermedades y otros requisitos de salubridad, generan necesidades que la población guatemalteca con cierta disponibilidad adquisitiva,

tienda a la comodidad de otras sociedades más desarrolladas y a mejorar la presentación de su ambiente ecológico.

c) FACTOR POLITICO NACIONAL

El desarrollo de criterios económico-sociales a nivel mundial con tendencia a globalizar la economía, ha provocado la formación en bloques de países que con su desarrollo general generan o crean ciertas necesidades en los países subdesarrollados como el nuestro, quienes, para no rezagarse aún más, respecto a los avances económicos y comerciales que ello plantea, adoptan las mismas políticas que le imponen las grandes potencias mundiales.

Guatemala no es la excepción y, derivado de la firma de los Acuerdos de Paz, ha propiciado un cambio sustancial en las directrices políticas del gobierno central, que se han traducido en un mayor impulso por la integración a nivel centroamericano, cuya resultante, entre otras, se materializa en la apertura de nuevos mercados hacia esa área, donde la industria de gabinetes para cocinas tiene la oportunidad de participar.

1.2 MERCADO INTERNACIONAL

Las empresas industriales que elaboran gabinetes para cocinas tienen como mercado potencial los proyectos habitacionales de Guatemala, así como del extranjero donde se compran productos guatemaltecos. El sector hacia donde se exporta es principalmente a países centroamericanos, y dentro de éstos, El Salvador es el país que ha

representado el mayor porcentaje para las exportaciones. Últimamente la empresa industrial de gabinetes para cocina ha utilizado los materiales como fórmica, madera prensada y melamina ampliando su cobertura en elaborar productos como mostrador y muebles sofisticados en oficinas bancarias, abriéndose un gran campo en el mercado a nivel bancario tanto local como internacional.

2. PARTICIPACIÓN EN EL AMBITO NACIONAL COMO FUENTE DE EMPLEO Y TRABAJO

La Empresa de gabinetes para cocina debe satisfacer la demanda del usuario nacional como la del internacional y tiene que ser competitiva para sobrevivir en el mercado. Debido a este factor, se hace necesario e imprescindible el uso de procesos de producción eficientes, con materiales de calidad y, como requisito fundamental, contratar mano de obra calificada.

La automatización y lo avanzado de cierta maquinaria que interviene en el proceso de producción, hace necesaria la contratación de personal con conocimientos técnicos en el área, operarios con educación media que, mediante un plan de entrenamiento, aseguren el buen desenvolvimiento de la tarea asignada.

Los procesos de producción de gabinetes para cocina se traducen en demanda de recursos humanos, debido a que, día a día, se genera una operación distinta, como es la producción de una nueva línea de gabinetes, según el requerimiento que exige el gusto del cliente. Es importante indicar, en forma general, que en el proceso general de fabricación de gabinetes para cocina en un pedido tipo,

desde la solicitud, abastecimiento, manufactura, hasta la entrega final de producto, participan en él, un promedio de ciento cincuenta personas en una empresa grande.

La industria de gabinetes para cocinas genera empleo para personas que tienen desde dieciséis años de edad, hasta sesenta años, debido a que en el proceso de producción participan más de veinte puestos especializados en un nivel técnico, y en cada uno de ellos es necesario de tres a cinco personas. Asimismo adquiere en su proceso de selección a personas jóvenes, sin especialización, ni conocimientos técnicos para capacitarle y formar de ellos un operario especializado. En los puestos administrativos necesita de personas que hayan adquirido conocimientos específicos, experiencia en planificación, ejecución y control de procesos administrativos en las siguientes áreas: contable-financiera, ventas y mercadeo, ingeniería industrial y métodos de producción, administración de recursos humanos, etc.

C RECURSO HUMANO TIPO REQUERIDO EN EL PROCESO DE MANUFACTURA.

1. IMPORTANCIA Y UBICACIÓN FUNCIONALES

Al observar detenidamente el proceso productivo en las empresas industriales de gabinetes para cocina, se puede determinar que todos los elementos desarrollan un papel muy importante, fundamentalmente el recurso humano que administra, desarrolla y controla el proceso productivo, esto se debe a que aporta su fuerza de trabajo, conocimiento y experiencia; es el que genera la obtención de niveles de eficiencia y cumplimiento de las metas establecidas.

Se considera que el avance tecnológico ha incidido en el desarrollo de la industria en general y, particularmente en la industria de gabinetes para cocina, que as máquinas y las herramientas se han mejorado y, hasta cierto punto, sofisticado. El recurso humano calificado ha permitido que los procesos de producción, con el adecuado y constante mantenimiento y/o mejoramiento de la calidad, se realicen en menos tiempo que el utilizado artesanalmente.

Es importante anotar que se contrata personal con conocimientos técnicos apropiados, para hacer uso del avance tecnológico. Este personal aplica su conocimiento y experiencia cuando así lo requiere la situación, por ejemplo, aplicar el ángulo o tamaño apropiado en los gabinetes aéreos o en los desayunadores circulares.

Al recibir solicitudes como los ejemplos descritos, éstas generan nuevas técnicas en el proceso productivo, que requieren de precisión y calidad en su corte y ensamble. Una empresa puede contar con la tecnología más sofisticada y desarrollada del momento, sin embargo, necesita de la mano de obra calificada para que rinda los frutos deseados y, sobre todo, se alcance la calidad en el tiempo requerido.

2. CAPACIDADES DE HABILIDADES Y DESTREZAS REQUERIDAS

La administración de personal, en las empresas de la industria de elaboración de gabinetes para cocina, está consciente del valor que representa el recurso humano, son personas que están dotadas de características muy sui generis en cuanto a personalidad, valores,

actitudes, motivaciones y objetivos individuales. Debido a lo anterior en estas empresas se hace lo necesario para que las personas se sientan motivadas, incentivadas e identificadas con la empresa, y desarrollen su trabajo satisfactoriamente.

La gerencia general en las empresas de este tipo de industria, consideran que por las características individuales que cada ser humano posee, se hace difícil comprender su naturaleza, su conducta, ambiciones y motivaciones; para ello estima lo que la administración de recursos humanos ha realizado en estudios que le permiten establecer ciertos parámetros para contestar el por qué de la conducta humana y actuar en determinada forma son: las necesidades básicas de ropa y alimentación, la ambición y el deseo de superación personal y/o profesional.

La industria de gabinetes para cocinas con el fin de mejorar el proceso productivo y reducir tiempo en cada actividad del mismo, utiliza más de veinte puestos especializados en niveles operativos y técnicos. Determina a cada persona su función específica, según su capacidad, conocimientos, habilidades y destrezas demostradas y comprobadas mediante el proceso de selección y evaluación. Cada persona debe ser ubicada en el área de trabajo donde desarrolle y mejore sus conocimientos.

Los puestos de trabajo que son necesarios para el desarrollo de proceso administrativo-productivo de las industrias de gabinetes para cocinas se cubren con personas especializadas en los siguientes niveles:

a) NIVEL OPERATIVO

- OPERADORMAQUINARIA MECÁNICA INDUSTRIAL (Pegadora de tela, Post-formador, canteadora o chapeadora, sierra circular, trompo, etc.)
- OPERADORMAQUINARIA COMPUTARIZADA INDUSTRIAL (Sierra, Router, máquina C.N.C., Barreno múltiple)
- OPERARIO ESPECIALIZADO EN ARMADO DE GABINETES
- OPERARIO ESPECIALIZADO EN INSTALACIÓN DE GABINETES

b) NIVEL TÉCNICO

- ELECTRICISTA
- MECÁNICO
- ALBAÑIL
- DISEÑADOR GRÁFICO

c) NIVEL ADMINISTRATIVO

- MERCADÓLOGO
- AUDITOR PÚBLICO
- INGENIERO INDUSTRIAL
- ANALISTA DE MÉTODOS EN PROCESOS DE PRODUCCIÓN
- ADMINISTRADOR DE EMPRESAS ESPECIALIZADO EN RECURSOS HUMANOS

- INGENIERO EN SISTEMA ELECTRÓNICO DE DATOS
- PERITO CONTADOR
- SECRETARIA BILINGÜE Y OFICINISTA

3. GRADO DE RESPUESTA AL SISTEMA ACTUAL.

Como referencia a lo expuesto en la participación del recurso humano en el proceso general, de un pedido tipo para la elaboración de gabinetes para cocina, se describe el procedimiento que se sigue, y específicamente se observa la participación del recurso humano en forma funcional, en las grandes actividades a desarrollar.

- a) El vendedor ofrece los servicios y/o productos, entrega la cotización respectiva al cliente.

En la sala de atención al público trabajan cuatro vendedores, quienes son, a su vez, diseñadores de gabinetes para cocinas en sistema computarizado y se encargan de sugerir al cliente los diseños y colores que mejor convienen a su ambiente.

- b) Cuando el cliente se decide por un diseño y hace su pedido, debe dejar un anticipo del 80% del valor total de los gabinetes, este anticipo lo recibe la cajera general, quien a su vez, debe elaborar y entregar el recibo correspondiente.

- c) La secretaria de gerencia de ventas se encarga de centralizar los pedidos y los envía con un mensajero a la fábrica para su producción. Si existiera un cliente especial, que amerite un descuento, se pide la autorización por escrito a la gerencia general de la tienda para efectuar dicha operación.

- d) En la fábrica recibe los pedidos la secretaria de la gerencia de operaciones.

- e) Los pedidos se trasladan al departamento de cómputo, en donde son ingresados al sistema por dos operadores o facturadores para generar un reporte a la gerencia de operaciones.

- f) El Gerente de Operaciones realiza la programación para fabricar los muebles siguiendo el orden de las solicitudes.

Además solicita el color y número de puertas de acuerdo con el tamaño que se necesite. Una vez terminada su programación la envía a la secretaria de la gerencia de producción.

- g) El Gerente de Producción elabora su programa de producción de fábrica e instalación de gabinetes para cocina y la entrega a cuatro supervisores que controlan el pegado, corte, barrenado y post-formado.

Asimismo envía un reporte adicional al supervisor de empaque de gabinetes para cocina, para la bodega de accesorios, con los componentes y accesorios que lleva cada mueble, para su respectivo empaque.

- h) El material del pedido es entregado a la bodega de producto terminado para su envío al cliente.

Colaboran dos supervisores y un jefe de bodega de materiales. Las unidades antes descritas cuentan con un mínimo de cuarenta personas.

- i) En la programación para instalar los gabinetes para cocina el Gerente de Producción reparte equitativamente, entre sus tres supervisores la instalación de dichos muebles.

Cada supervisor tiene a su cargo tres grupos de instaladores y cada grupo está conformado por un instalador, un preinstalador y un ayudante.

- j) Cuando todos los materiales y accesorios están listos, el grupo para instalar entra en acción.

El departamento de bodega de producto terminado quien solicita, a los programadores de la gerencia de operaciones, las respectivas facturas o envíos para que respalden las salidas de productos de la fábrica.

- k) Los pilotos con sus ayudantes cargan el material a los camiones, para su distribución y entrega a donde corresponda.

Para salir presentan en la garita la documentación de cada producto o pieza, así como a que cliente corresponde. Para ello se cuenta con tres camiones y cada piloto tiene dos ayudantes a su cargo.

- l) Los agentes de seguridad, dos en cada turno, son los encargados de revisar que la papelería esté en orden y que los productos tengan su factura.
- m) Entregan los gabinetes al supervisor de instalaciones o el instalador y jefe de grupo procede a instalar los muebles.

Para la recepción de las piezas de cada gabinete para cocina, los cuales han sido previamente empacados en cajas, en las que se detalla su medida y accesorios.

Cuando los gabinetes para cocina se exportan, el procedimiento varía, únicamente, en que, antes de salir el producto de la bodega de producto terminado, las facturas pasan a la supervisora de exportaciones, quien se

encarga de solicitar a su secretaria las pólizas de exportación y la papelería de aduana, para que el mensajero realice el trámite de autorización en la ventanilla especial de exportaciones.

La supervisora de exportaciones también debe solicitar el servicio de furgones para enviar la mercadería al extranjero, y que ésta llegue en buen estado y a tiempo para su instalación. Para realizar la instalación viajará el supervisor con su equipo de trabajo.

Esta industria genera procesos adicionales a la producción y en ellos participan las unidades, de Recursos Humanos, Finanzas, Contabilidad, Mercadeo y Publicidad, etc. en donde se llevan a cabo controles específicos.

D. RECURSO MATERIAL BASE PARA EL PROCESO PRODUCTIVO

1. MATERIA PRIMA

Para cubrir las necesidades del mercado de gabinetes para cocinas fue necesario buscar una gran variedad de materiales como la madera sólida, madera aglomerada, mimbre, mármol sintético y otros, según el gusto del cliente.

En la actualidad se destacan cuatro tipos de materiales en la fabricación de cocinas y son los siguientes:

a) MADERA AGLOMERADA

Es un material compuesto de partículas o fibras de madera procesadas con anterioridad, prensadas por medio de un compuesto de resinas

adherentes, que en su conjunto forman planchas uniformes. Las medidas más utilizadas son el pie y la pulgada, pueden variar en espesores de 1/4 de pulgada a 1 pulgada, y su área generalmente es de 4 x 8 pies.

b) **MADERA PRENSADA (PLYWOOD)**

Este material consiste en láminas milimétricas de maderas finas, las cuales son pegadas y prensadas para dar los espesores que el mercado consume, que da una apariencia de madera sólida, su composición se observa al ser cortada y ver el corte transversal.

c) **MELAMINA**

Es madera aglomerada con revestimiento melamínico de dos milímetros, es pegado por medio de altas temperaturas y se produce en todos los colores deseados.

d) **LAMINADO PLASTICO**

Este material es más conocido por el nombre de la marca con el cual se distribuye : fórmica.

Es un papel melamínico pegado sobre cartones preparados con químicos, puede ser pegado en post-formado o en plano, esto depende de la calidad de los cartones y químicos que se utilicen, sirve para proteger la madera aglomerada de la humedad y proporciona un atractivo visual al producto.

Algunos de estos materiales pueden ser adquiridos dentro del mercado local, pero, en su mayoría, son importados de Estados Unidos, Costa Rica, Alemania, Colombia y México, asimismo en esos países, se puede adquirir la madera aglomerada, el laminado plástico, la melamina y todos los accesorios de cocinas y closets.

2. MATERIALES DE APOYO

Los materiales de apoyo conocidos como accesorios, son todos aquellos materiales u objetos que intervienen en el armado e instalación del producto final y en el acabado, formando parte del mismo. Los más utilizados por la industria de gabinetes para cocina son:

a) ACCESORIOS PARA EL ARMADO E INSTALACIÓN DE LOS GABINETES PARA COCINAS

Mascarillas	Adhesivos	Diluyente
Cola blanca	"whipe"	Bisagras
Metro medidor	Aldabas	Pegamento
Tarugos de madera	Yeso blanco	Haladores
Trabaderos	Rodos	Chapas
Tornillos (diferentes tipos)	Esponja	Clavos (diferentes tamaños)
Clavos de pistola	Rieles	Lavatrastos

b) ACCESORIOS UTILIZADOS EN EL ACABADO DE LOS GABINETES PARA COCINAS

Lija banda (diferentes tamaños y gramos)	Lija en pliego	Solución limpiadora
Laca brillante de diferente tipos	"thiner"	fondo transparente o de colores
"Masking tape"	Pasta blanca	Lija para madera # 60, 80, 100, 150, 180

Estos productos se adquieren en el mercado local o internacional.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE GABINETES PARA COCINAS EN GUATEMALA

La investigación se realizó utilizando la metodología de diseñar y aplicar cuestionarios para recolectar la información necesaria, con el fin de estudiar a las empresas que conforman el sector industrial que elabora gabinetes para cocina. La recopilación de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas a funcionarios y operarios, quienes brindaron valiosa información.

Las empresas encuestadas representan el 70% del total de la industria de gabinetes para cocina, el 30% restante no accedió a colaborar con la investigación, como se observa en cuadro 1.

CUADRO 1

EMPRESAS INDUSTRIALES DE GABINETES PARA COCINA EXISTENTES EN EL PAÍS, POR
NOMBRE DE LA EMPRESA, SEGÚN SU PARTICIPACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN.

NOMBRE DE LA EMPRESA	NUMERO DE PERSONAS QUE SI RESPONDIERON LA ENCUESTA	NUMERO DE PERSONAS QUE NO RESPONDIERON LA ENCUESTA.
TOTAL DE EMPRESAS	7	3
XCEPTION, S.A.	X (3)	
AGENCIAS MADERAMA	X (3)	
COCINAS ANGELL	X (3)	
KITCHEN CENTER	X (2)	
GABIDARE	X (1)	
EUROSISTEMAS	X (2)	
D.M. NACIONAL	X (1)	
ALKE DE GUATEMALA		X
COOK-IN		X
JUNKALCO, S.A.		X

Fuente: Investigación de campo. Julio 1997

A. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA PLANIFICACION ADMINISTRATIVO

1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Todas la empresas plantean sus objetivos en función del diseño de nuevos productos y servicio, con base a estudios de mercadeo de esa manera se sintetizan los objetivos dentro de la organización general.

1.1 OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Realizar cambios básicos en algunos de sus productos, con el fin de darles el toque de acuerdo a la moda y gustos actuales del consumidor.
- Aprovechar la infraestructura de la empresa, así como el personal profesional y el capacitado en áreas específicas.

Los objetivos a corto plazo, son conocidos únicamente por los órganos de dirección, quienes le dan seguimiento en las reuniones de gerencia semanalmente, es decir el 5% del personal.

1.2 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

- Realizar cambios en sus productos, combinando la materia prima con metal mecánico.
- Desarrollar acabados completamente diferentes a los muebles y abarcar otro segmento del mercado.

- Actualizar sus diseños, aplicar las facilidades de adquisición para el cliente y desarrollar la comercialización de nuevos productos.

1.3 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Penetrar en el mercado del resto del área centroamericana, donde únicamente Costa Rica se encuentran algunas fábricas similares a la industria en estudio.
- Abrir puntos de venta en todas las ciudades importantes del país.
- Mantenerse en el mercado con los productos básicos actuales.

2. POLITICAS ESTABLECIDAS

2.1 POLITICAS DE PRODUCCIÓN Y VENTA

En relación a las políticas de producción, se indican aquellas sobre el proceso de producción de productos en serie y para productos especiales.

Las políticas administrativas enfocadas hacia la producción :

1. Implementación de alta tecnología
2. Políticas de eficiencia en la operación

La Gerencia de producción con asesoría especial elabora la política de bonificaciones a personal, la cual será aplicada por la Gerencia de recursos humanos.

En cuanto a políticas de ventas a clientes no existen por escrito, están implícitas en los compromisos contraídos, en casos especiales la gerencia general lleva a cabo negociaciones con los clientes.

Existen políticas de crédito para clientes, ventas a empleados políticas para normar el pago de comisiones por venta y metas cumplidas.

2.2 POLITICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO

Se afirma que existe política para el reclutamiento, selección y evaluación del personal operativo y administrativo. Su base existe en el reglamento interior de trabajo.

No existen políticas que regulen el proceso de inducción, evaluación del desempeño. En un 90% de las empresas encuestadas se observó que no existe un programa técnico de capacitación dirigido al personal que participa en el proceso de producción.

En cuanto a política salarial no existe formalmente, debido a que las gerencias administrativas toman decisiones para aumentar sin orden y control, derivado de las políticas salariales informales, en un 70% de las industrias de cocinas, se genera una tasa de rotación del 3% mensual del recurso humano. El 30% restante mantiene a su personal estable.

Existe una política de pago con relación a los salarios que consiste en un sistema de pago de los salarios por hora laborada, llamado comúnmente por unidad de obra, éste se utiliza para pagarle al personal de planta; Por día o por unidad de tiempo, para pagarle al personal administrativo.

3. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO Y MANTENIMIENTO

Las que se aplican para desarrollar las políticas son adaptadas con su operación, se detectan los siguientes criterios funcionales:

Se esta en el proceso de mejora y actualización de las estrategias de mercadeo y ventas para lograr los objetivos de la empresa de corto, mediano y largo plazo.

Para el mantenimiento y seguridad del personal calificado se tiene en proyecto de desarrollo de un diagnóstico de detección de necesidades de capacitación, para implementar programas de capacitación y adiestramiento permanente al personal de la empresa, con la asesoría de I.N.T.E.C.A.P.

Debido a que ninguna de las Industrias de gabinetes para cocina tiene sindicato formado, significa una ventaja y un compromiso para la gerencia general, que determina mantener motivado y bien remunerado al personal, para lo anterior las empresas, en análisis consideran que deben invertir en planes motivacionales, capacitación y promoción de puestos y salarios, en resumen, la aplicación de un programa de compensaciones.

4. PRESUPUESTOS DETERMINADOS

Las empresas industriales de cocinas elaboran presupuestos para llevar el control de compras y hacer la planeación de la producción, es decir, elaboran un plan de compras, ventas y producción. Estos presupuestos se elaboran anualmente y se revisan mensualmente.

El presupuesto de operación lo constituye el presupuesto de ventas con lo que planean vender al año, y el presupuestos de producción en base a las compras de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación. Además se realiza el presupuesto de gastos de venta y administración. Con estos presupuestos se determina el cálculo de las utilidades a obtener en el año.

Es importante establecer que no existe un presupuesto global general debido a que algunas unidades administrativas no elaboran por escrito sus presupuestos, razón por la cual no queda registro que permita llevar a cabo comparaciones entre lo presupuestado y lo efectivamente gastado. A continuación se detalla la información que pudo obtenerse de un período de labor en la empresa tipo investigada, con datos estimados, debido a lo confidencial del caso, las otras empresas se limitaron a indicar los tipos de presupuesto aplicados, pero sin datos que permitieran su comparación.

4.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El presupuesto de inversión de la industria de gabinetes para cocinas se centraliza en tecnología y capacitación del recurso humano.

INVERSIÓN PROYECTADA EN 1997 ACTIVIDADES DEL AÑO 1997

1. COMPRA DE HARDWARE PARA UTILIZACIÓN EN EL SISTEMA DE COMPUTO.	Q. 120,000.00
2. CAPACITACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO	Q. 15,600.00
3. CAPACITACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	Q. 27,000.00

4.2 PRESUPUESTO DE GASTOS

PRESUPUESTO MANO DE OBRA PARA EL AÑO 1997

(ABARCA LOS DOCE MESES DEL AÑO)

Mano de Obra	No. empleados	Mensual	Anual
Personal Administrativo	11	54,803.02	Q. 657,636.3
Personal Operativo	10	21,450.00	257,400.0
Personal de Instalaciones	19	38,324.00	459,888.0
Personal operario	78	123,409.00	1,480,908.0
TOTAL	118	237,986.02	2 855,832.3

NOTA: INCLUYE EL 42.16% DE PRESTACIONES LABORALES.

Fuente Presupuesto de gastos de operación de las empresas investigadas.

GASTOS DE VENTAS 1997

PRESUPUESTO DE ENERO A DICIEMBRE 1997

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL
Sueldos personal ventas	6	Q. 32,890.00	394,680.00
Prestaciones laborales	6	8,319.85	99,838.25
Publicidad			120,000.00
Combustible			50,400.00
Fletes			30,000.00
Arrendamiento antena radio			12,000.00
Costo reparaciones exterior			20,000.00
Gastos varios			23,587.00
TOTAL			750,505.25

Fuente Presupuesto de gastos de operación de las empresas investigadas.

NOTA: En los sueldos incluye el promedio de la proyección en comisiones, de los ejecutivos de ventas y Gerente de mercadeo y ventas para el periodo 1997, asimismo el sueldo de la secretaria de la unidad.

GASTOS DE FABRICACIÓN EN 1997
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE 1997

DESCRIPCIÓN GASTOS DE FABRICACIÓN	CANTIDAD	COSTO	
		UNITARIO	TOTAL
Diesel	55,033 gls	Q. 6.40	Q. 355,423.
Depreciación maquinaria			2,374,600.
Seguros			82,260.
Mantenimiento (maquinaria)			90,000.
Alimentación empleados			24,000.
Combustible, montacargas			12,000.
Asesoría			98,600.
Gastos varios			300,000.
TOTAL			3,336,883.

Fuente: Presupuesto de gastos de operación de las empresas investigadas.

4.3. PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO

Para el funcionamiento de la industria de gabinetes para cocinas es necesario cubrir los gastos de administración, y costo de materia prima a utilizar en 1997.

ESTIMACIÓN DE MATERIAS PRIMAS A UTILIZAR EN 1997
PERIODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE 1997

MATERIA PRIMA	U. MEDIDA	UNIDADES	P. UNITARIO	P. TOTAL
Propanel 3/8	Plancha	1000	71.03	Q. 71,030.0
Durpanel 3/16	Plancha	12155	21.95	266,802.25
Propanel 5/8	Plancha	8293	86.10	714,027.30
Melanima 5/8	Plancha	14640	156.25	2287,500.00
Tela P.V.C. 50'	Mt. lineal	6039	6.36	34,408.04
Tela P.V.C.bianco	Mt. lineal	4271	6.36	27,163.56
Fórmica	Plancha	4355	156.25	680,469.00
M.D.F.	Plancha	3486	225.00	784,350.00
Empaque cartón		varios		100,773.00
Herrajes y varios				1187,962.00
TOTAL				6154,485.15

Fuente: Presupuesto de gastos de operación de las empresas investigadas.

Los gastos de administración, la empresa no los tiene presupuestados completamente y únicamente se pudo obtener la siguiente información.

GASTOS DE ADMINISTRACION 1997
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE 1997

DESCRIPCIÓN	# DE PERSONAS	COSTO TOTAL
Sueldos	26	Q. 780,000.00
Seguros		8,000.00
Combustible		13,910.00
Papelería y útiles		38,400.00
Mantenimiento equipo		62,528.00
Correo del exterior		12,000.00
Gastos varios		100,000.00
TOTAL		1,014,890.00

Fuente: Presupuesto de gastos de administración de las empresas investigadas.

5. PROGRAMAS ESTABLECIDOS

5.1 PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

Las empresas industriales de gabinetes para cocinas realizan proyecciones en sus áreas principales tales como:

a) Producción

Se elaboran programas semanales y mensuales, los cuales son flexibles para lograr satisfacer de una manera más eficientemente las necesidades del consumidor.

Estas proyecciones las realiza la gerencia de ventas, llevando posteriormente a cabo una reunión con Producción, para poner en práctica en plan y establecer la factibilidad de la nueva orden de producción.

b) Ventas

Se elaboran proyecciones mensuales y anuales, las cuales se comparan con los datos reales para observar el comportamiento del mercado y determinar los planes de acción que permitan un mejor funcionamiento y desarrollo de las actividades en el futuro. Estas proyecciones las realiza la gerencia de ventas y mercadeo, obteniendo la información de sus ejecutivos de ventas.

c) Compras

Las compras locales se hacen por medio de proyecciones quincenales, y las internacionales se proyectan trimestralmente. Estas proyecciones las realiza el

gerente de operaciones en base a los requerimientos que le transfiere la gerencia de producción.

5.2 PROGRAMAS DE DESARROLLO PERSONAL

Del total de las empresas encuestadas se determinó que un 90% está implementando un programa de desarrollo del recurso humano, en cuanto a planes preventivos de salud y desarrollo de la persona como trabajador, con el objeto de cimentar un futuro dentro de la organización, para que el empleado se convierta en un leal defensor del crecimiento económico de la empresa.

Uno de los programas de desarrollo de las capacidades, habilidades y destrezas del personal es el de incentivos y bonos que se detalla a continuación.

En las industria de producción de gabinetes para cocinas se detectaron los siguientes sistemas de incentivos

- Premios

Es un pago especial que se le otorga al empleado por su excelente desempeño en el cumplimiento de una meta preestablecida. Se le da un pago especial que oscila entre DOSCIENTOS a MIL QUETZALES,(Q.200.00 - Q.1,000.00).

- Bonos.

Se dan bonos o incentivos por producción, a los operarios por determinado nivel de producción, y de igual manera para el personal administrativo al alcanzar una determinada meta en ventas o por la entrega de estados financieros.

Se observó que los sistemas de incentivos son aplicados en las empresas objeto de la investigación, debido a que los gerentes de producción describieron a los sistemas de pago como una forma cómoda, justa y ordenada de aumentar la producción, por medio de una remuneración efectiva a sus empleados.

Para el cálculo de estos bonos se aplican los siguientes sistemas

a) Sistema Taylor

Este sistema se utiliza para aumentar la producción normal establecida se aplica de la siguiente forma: se fija una determinada cantidad en el valor de cada mueble y si el empleado produce más de la cantidad mínima deseada, se le paga un valor superior a la cantidad fijada.

Este sistema se aplica en las industrias que tienen un alto porcentaje de gastos indirectos, en relación al costo total de producción.

b) Sistema Halsey

Este sistema busca incrementar el desempeño del trabajador y por ende su mayor énfasis es en la economía de tiempo. Se paga un valor por la jornada producida; el incentivo se paga cuando el trabajador logra sobrepasar la cuota fijada, es decir, que el empleado le dará a la empresa un ahorro de tiempo al entregar mayor producción en el menor tiempo posible, y por ello recibe el 50% de dicho ahorro.

A continuación se ejemplifica el método descrito en el párrafo anterior: Cuando el conjunto de empleados que trabajan en horario normal, en el proceso de producción de gabinetes para cocina, realizan un mayor esfuerzo para terminar

tres o cuatro cocinas en dos días, con el objetivo de dejar pendiente únicamente la instalación.

Lo anterior da como resultado que la entrega sea más rápida y los clientes queden satisfechos. El ahorro, en el tiempo de entrega, beneficia a la empresa, debido a que gana más en poco tiempo.

c) Sistema Gantt:

Este sistema consiste en fijar un patrón elevado de producción diaria, semanal o mensual a cada empleado y mientras no se exceda esa base se paga un salario mínimo diario. Cuando se excede la producción, el trabajador recibe el pago diario más una bonificación. Esta bonificación es calculada a criterio del que aplica el Sistema Gantt. Se sugiere pagar una cantidad que represente el 50% del sueldo devengado, más el sueldo asignado, o determinar un valor por metro lineal de gabinetes para cocina terminado e instalado.

El Sistema Gantt se aplica en las operaciones de máquinas que exigen mucha habilidad. El salario aumentará según crezca la producción, pero el costo de la mano de obra por unidad se reduce. Este sistema se utiliza en la mayoría de las empresas investigadas. En ellas se paga un sueldo base bajo con bonificaciones altas, lo cual beneficia a la empresa debido a que no se incluye este valor en las prestaciones del empleado y lo motiva a ser más exacto y rápido en su labor, para incrementar sus ingresos.

- Incentivos

Son los pagos que se reciben por resultados positivos en el trabajo. El sistema

de incentivos se aplica a todo tipo de labor, sea manual o de tipo profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un complemento para un enfoque tradicional de sueldos y salarios. La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja y, al igual que cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, determinar objetivos y forma de medirlos antes de otorgarlos.

6. PROCEDIMIENTOS GENERALES APLICADOS

Las unidades administrativas de la empresa realizan actividades distintas específicas, y la vez se interrelacionan para unificar el esfuerzo para lograr los objetivos generales. Para realizar el trabajo en forma ordenada y metódica existen los siguientes procedimientos.

6.1 PROCEDIMIENTO DE PROMOCIÓN Y VENTA

Actualmente se utiliza un manual de procedimientos que establece los pasos a seguir para la compra de los gabinetes para cocinas. En este manual se establecen los pasos a seguir y las personas que intervienen en el proceso de venta de gabinetes, asimismo se detalla la relación de las unidades, durante todo el proceso, tales como: Gerencia de ventas, Gerencia Financiera, Gerencia de operaciones y la Gerencia de Producción.

En cuanto al procedimiento de promoción, se detecto que cada año se establecen los productos promocionales de gabinetes para cocina, así como los obsequios para actividades especiales como promociones, aniversario de los clientes, ferias donde participe la industria de gabinetes para cocinas y para actividades de la época navideña. El requerimiento número uno es que todos

los productos tengan impreso el logotipo de la empresa, y el nombre de la marca que representa.

6.2 PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN ESPECIFICA

- a) El procedimiento de la estructura de los muebles de cocina consiste en diez actividades.

ACTIVIDAD

01. Recepción de la materia prima en bodega.
02. Sierra realiza los cortes de las diferentes piezas utilizadas en cada muebles.
03. Barreno múltiple perfora las piezas que el programa de producción indique.
04. Se traslada a la chapeadora donde se realiza el ribeteado o pegado de cantos. (pega la orilla de todas las piezas).
05. Se pasan las piezas a ensamble preliminar de los muebles modulares para cocinas, luego se trasladan las piezas a la bodega de producto en proceso donde se prepara todo el lote de piezas que integran un mueble.
06. Control de calidad a todas las piezas
07. Se traslada el lote de piezas a bodega de producto terminado para el despacho correspondiente.
08. Se realiza el despacho de piezas a la casa del cliente.
09. Ensamble final o instalación de las cocinas.
10. Control de calidad del producto terminado.

- b) El procedimiento para la producción de productos específicos como los son los tops y las puertas se integra de once actividades, que se detallan a continuación.

Nota: Top: parte superior de la cocina, que sirve de base y apoyo para cocinar.

ACTIVIDAD

01. Corte: Se cortan las piezas de madera y fórmica a la medida correspondiente.
02. Trompo: se redondean las orillas de las puertas y el top.
03. Lijado de las piezas
04. Pegado: se le coloca con una manguera de presión el pegamento a las piezas.
05. Prensado: se coloca la fórmica sobre cada pieza.
06. Postformado: se calientan las piezas para que se adhiera la fórmica a las piezas.
07. Control de calidad verificando los detalles y medidas
08. Empaque del producto para entregar a la Bodega Producto Terminado.
09. Despacho al cliente directamente en el lugar solicitado.
10. Ensamble en el lugar que el cliente indique.
11. Control de calidad.

6.3 PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO

La gerencia de ventas es la que inicia la relación con el cliente, es la unidad que recibe la información en detalle de lo que el cliente espera por consiguiente

participa en la programación de los pedidos, programación de producción, coordina despachos con la gerencia de operaciones y le da el seguimiento a todos los productos pendientes de entregar.

Cuando el cliente finalmente recibe el producto, verifica que éste se encuentre satisfecho, asimismo ofrece otra clase de productos como puertas para el mismo cliente y su familia, amistades etc.

La labor de ventas es de suma importancia debido a que de ella depende la buena coordinación del proceso y la atención del cliente. El cliente se convierte al final del proceso en un medio de publicidad.

Se pudo observar que la labor de seguimiento, también es una función de la Gerencia de operaciones, unidad que verifica la producción terminada, el empaque, despacho y entrega de la misma. Posteriormente efectúa una verificación directa con el cliente por medio de una encuesta telefónica, donde el cliente expresa sus observaciones en cuanto al servicio, la calidad del producto y la atención prestada por la empresa.

B. PRINCIPALES ESTRUCTURAS ESTABLECIDAS

Se estableció que la empresa industrial de gabinetes para cocinas cuenta con la siguiente organización.

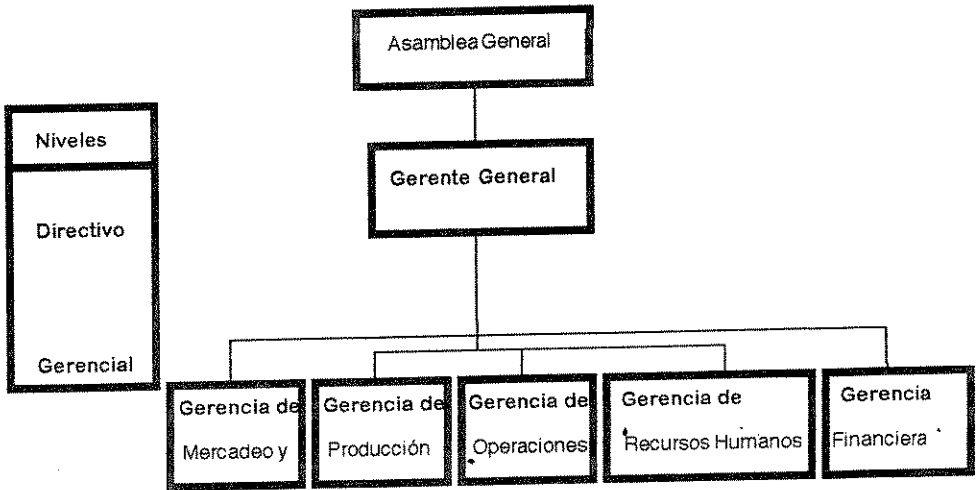
Como órgano superior presenta una Asamblea General de Accionistas, quienes son los que toman decisiones y verifican las actividades de las demás unidades.

Dentro de la Asamblea General se forma un consejo de Administración de la Sociedad, que está integrado por cinco miembros titulares.

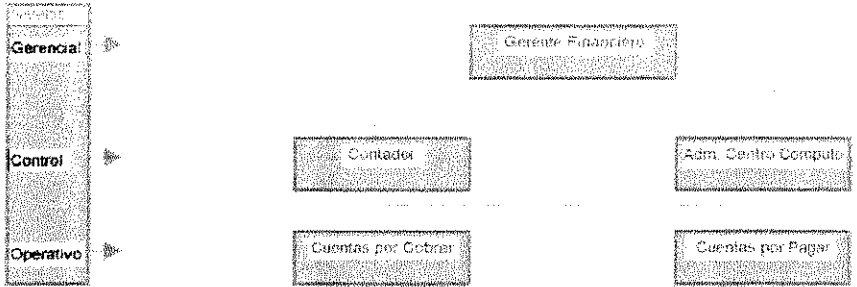
El Gerente General tiene a su cargo la dirección de las gerencias de ventas y mercadeo, finanzas, producción, operaciones y recursos humanos.

1. ESTRUCTURA ORGANICO ADMINISTRATIVA

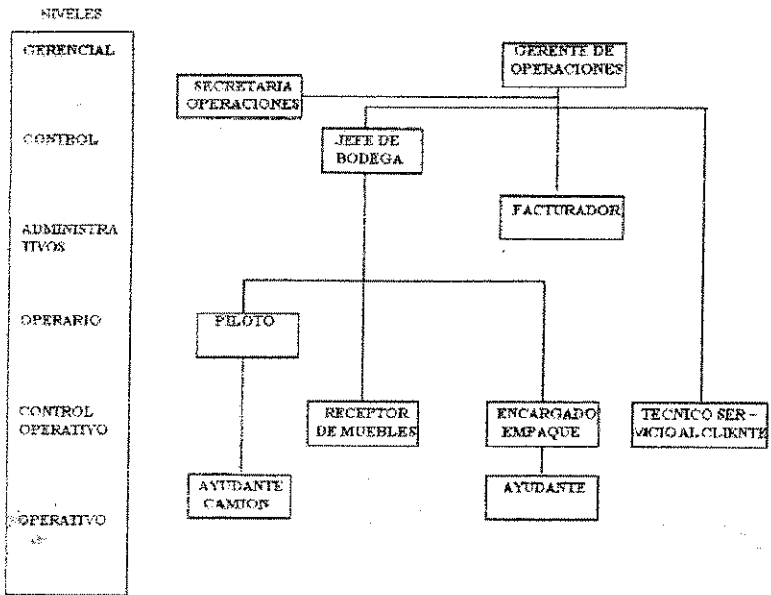
EMPRESA INDUSTRIAL DE GABINETES
PARA COCINAS
ORGANIGRAMA ESTRUCTURA TIPO



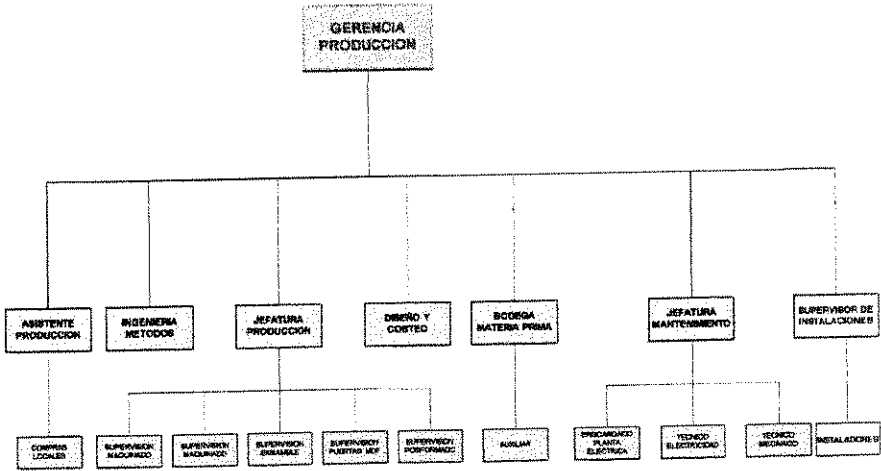
ORGANIGRAMA ESPECIFICO GERENCIA FINANCIERA



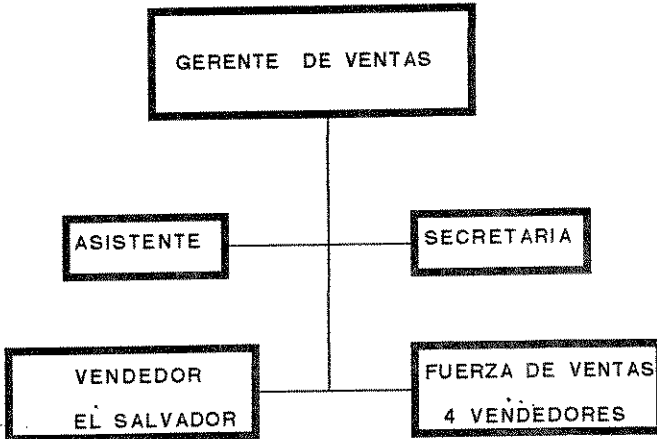
ORGANIGRAMA ESPECIFICO GERENCIA DE OPERACIONES



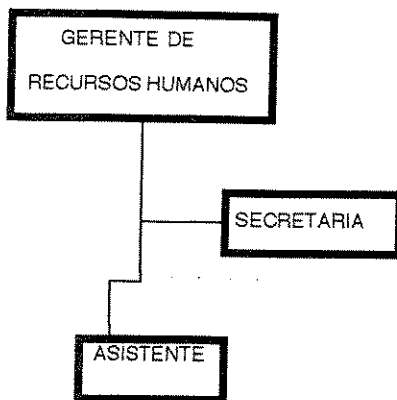
ORGANIGRAMA ESPECIFICO GERENCIA DE PRODUCCION



ORGANIGRAMA ESPECIFICO GERENCIA DE VENTAS



ORGANIGRAMA ESPECIFICIO GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



2. ESTRUCTURA FUNCIONAL

A continuación se describen las principales funciones de cada una de las unidades que conforman una empresa industrial de gabinetes para cocinas.

La Asamblea General de Accionistas es el órgano encargado de aprobar los estados financieros, el informe de la administración, y el de la unidad de fiscalización, nombrar y remover a los administradores, puede disponer sobre modificaciones y la escritura social, incluyendo el aumento o reducción de capital social, puede acordar la disolución o liquidación de la sociedad.

El Consejo de Administración dirige y administra la política general de la sociedad, nombra y remueve a la persona que ocupa el cargo de Gerente General. Emite reformas en los reglamentos de la sociedad.

El Gerente general tiene la representación legal de la empresa, dirige los negocios en forma permanente bajo la dirección del consejo de Administración y la administración de la empresa.

La Gerencia de ventas y mercadeo se encarga de la venta de los muebles para cocinas a otras empresas distribuidoras, clientes individuales e instituciones, capta nuevos clientes. Se responsabiliza de realizar investigaciones de mercado, desarrolla proyectos de nuevos productos, planes de mercadeo, promoción, publicidad y otros. Realiza análisis de estadísticas de ventas y propone el presupuesto de venta anual.

La Gerencia de producción tiene a su cargo la responsabilidad de programar la producción, el corte, pegado, armado, empaque e instalación de muebles. Establece controles de calidad en todo el proceso productivo, coordina la programación de pedidos y entregas de gabinetes con las gerencias de ventas mercado y operaciones.

Una de las funciones principales de la unidad de producción es el análisis de métodos y procedimientos del proceso productivo, supervisar el departamento de mantenimiento de la maquinaria y aplicar el sistema de bonificaciones por productividad para el personal del nivel operativo.

La Gerencia financiera tiene la responsabilidad de administrar el capital de trabajo, la inversión financiera, calculo de costos, el control contable, revisión del presupuesto anual y relación directa con financieras, instituciones bancarias.

La Gerencia de recursos humanos se encarga del reclutamiento, selección evaluación, de referencias, contratación, como ejecutora de las medidas disciplinarias, centra su esfuerzo en la motivación del recurso humano, elabora y presenta a la gerencia general proyectos de beneficios para el personal de la empresa.

Actualmente se encarga de la capacitación del personal, trabaja directamente con I.N.T.E.C.A.P. En cuanto a la administración de una política salarial no existe, debido a que no existe esta política, no se realizan evaluaciones del desempeño.

3. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONALES

De lo detectado en la investigación aplicada a las empresas que colaboraron en el estudio, se obtuvo información actual y objetiva acerca del ambiente laboral de la organización, Así como las actitudes de sus miembros dependiendo del nivel de ubicación en cada empresa.

A continuación se determinan los aspectos más relevantes que influyen en el ambiente de trabajo.

Las empresas de la industria de gabinetes para cocina, dentro de su cultura organizacional, da un significado de comportamiento tradicional a todas las acciones de sus empleados, la cual tiene su impacto en dos áreas: las relaciones interpersonales y el cambio en general. La cultura de la empresa industrial de cocinas, en conjunto, se clasifica dentro de la categoría progresiva, debido a que siempre aplica y busca avanzar e intentar nuevas cosas en las

relaciones de producción, presenta también una patrón de orden familiar, debido a que tiende a fomentar ciertas alianzas participativas las cuales se observó en algunas de las empresas investigadas. Esto representa las tradiciones de conservación del estatus familiar, en normas de progreso y desarrollo; de igual manera se observó que dentro del grupo de trabajadores, se mantienen costumbres sociales de colaboración, de apoyo, de participación; además, tradiciones de respeto por la categoría y nivel de autoridad en los mandos establecidos, así como el cumplimiento de asistencia y puntualidad, respeto a la disciplina, etc. La representación de estatus administrativo, a nivel de dirección se indica en el siguiente cuadro estadístico.

CUADRO 2
DETALLE DE LAS INDUSTRIAS SEGÚN ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

No. DE EMPRESA ENCUESTADA	ADMINISTRADA POR FAMILIARES		ADMINISTRACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL POR PROPIETARIO	
	SI	NO	SI	NO
TOTALES	2 29%	5 71%	7 100%	0 0%
1	x		x	
2		x	x	
3		x	x	
4	x		x	
5		x	x	
6		x	x	

FUENTE: Investigación de campo, junio 1997

En el cuadro anterior se muestra que de las seis empresas colaboradoras, que constituyen el 100% para el estudio, el 29%, tiene una administración en la que participan familiares del dueño, (padres, hijos y hermanos). El 71% de las empresas, tienen una administración en la que no participa ningún familiar, y es administrada por el propietario como gerente general.

3.1 SISTEMA DE PRODUCCIÓN

En su mayoría el proceso de producción se encuentra automatizado y los cortes de madera se realizan con maquinaria. Se indicó por parte del personal con alta responsabilidad, que cuando se compró el equipo para el cortado de piezas se hizo un estudio y un análisis por medio de la programación lineal, con el fin de optimizar el tiempo de mano de obra y reducir costos de las materias primas a utilizar. De esta forma se logra obtener los menores desechos o desperdicios de tablas cortadas y otros materiales, y lograr las mejores utilidades en la empresa, la óptima solución para cortes, uso de maquinaria y mano de obra para los procesos de producción.

Muchos factores intervienen en el sistema de producción de gabinetes para cocinas, siendo estos, la calidad de la materia prima, maquinaria, control de calidad y el más importante el elemento humano que interviene en todo el proceso productivo, aplicando sus conocimientos, técnicas, toma de decisiones, mejora de procedimientos, etc. Para verificar lo antes expuesto se analizaron las siguientes variables.

a) Operación

El proceso productivo inicia para los productos tradicionales con la programación semanal de ventas semanal y para productos especiales por medio de orden de compra. Todo ello se centraliza en un bloque, donde producción elabora su programa, abre órdenes grandes de producción, las cuales traslada a sus supervisores. La producción se ajusta a media semana para optimizar los recursos.

b) Horario

Existe un horario de 7:00 a.m. a 16:00 horas diariamente y el día sábado de 7:00 a 11:00 a.m. Entre el personal que no vive cerca de las instalaciones de la empresa, existe la limitante a retrasarse en el horario de entrada eventualmente, por razones de transporte y otros factores. Existen políticas internas que motivan al personal a presentarse antes del inicio de su jornada normal, lo que incide en la existencia de puntualidad en todo el personal operativo.

El tiempo de almuerzo es de una hora, existe un lugar adecuada para cafetería del personal, y una área de recreación las cuales se aprovechan al máximo.

Las actividades ordinarias las concluyen en horario extraordinario. Los sistemas y procesos utilizados para la generación de informes y el trabajo del área, son elaborados manualmente, se aplica el sistema mecánico para el movimiento de la materia prima, programación técnica de máquinas y armado de muebles. Debido a que la producción es en serie, se debe iniciar y realizar cada actividad por bloques completos, situación que no permite concluir las en horario ordinario.

c) Salario

Respecto al personal con más de dos años de antigüedad en el servicio, existe insatisfacción porque la remuneración que actualmente reciben, no les permite cubrir sus necesidades individuales. Muchos consideran que debido al tiempo de servicio, éste debería ser superior.

No cuentan con un programa de compensaciones, consideran que les hacen falta muchas prestaciones que, debido a su labor merecen tener. Esta situación los obliga a buscar mejores ofertas de empleo, por encontrarse insatisfechos con su remuneración.

Al visitar tres de las principales empresas de gabinetes para cocina, se recolectó información salarial, la que permitió calcular una tasa media de los salarios para los puestos esenciales. Se logró establecer que las industrias de gabinetes para cocina cuentan con sueldos comprendidos desde Q.600 mensuales hasta Q. 15,000.00. El salario depende del puesto, responsabilidad, capacidad y funcionamiento de cada empleado.

El análisis respectivo, se presenta en el cuadro que contiene tal información, en él se detalla la clasificación de puestos y los diferentes niveles de salarios que se pagan actualmente.

CUADRO 3
SALARIO NOMINAL POR PUESTO DE TRABAJO EN EMPRESAS ENCUESTADAS.
(EXPRESADO EN QUETZALES)

PUESTO DE TRABAJO	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	PROMEDIO (1+2+3)/3
GERENTE PRODUCCIÓN	15,000.00	12,000.00	8,000.00	11,666.66
SUPERVISOR PLANTA	2,000.00	2,000.00	2,500.00	2,400.00
SUPERVISOR ÁREA "A"	1,500.00	1,000.00	950.00	1,150.00
SUPERVISOR ÁREA "B"	1,500.00	1,200.00	1,000.00	1,200.00
SUPERVISOR ÁREA "C"	1,500.00	1,300.00	1,200.00	1,300.00
OPERADOR PLANTA	2,000.00	2,000.00	1,800.00	1,900.00
GERENTE FINANCIERO	8,000.00	6,000.00	5,500.00	6,500.00
ASISTENTE FINANCIERO	3,000.00	2,300.00	3,000.00	2,700.00
MECÁNICO ELECTRICISTA	4,000.00	2,500.00	3,000.00	3,150.00
MECÁNICO AUXILIAR	2,000.00	1,200.00	1,100.00	1,400.00
ELECTRICISTA AUXILIAR	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
ENCARGADO BODEGAS	3,100.00	1,800.00	2,000.00	2,300.00
AUXILIAR BODEGA	1,700.00	800.00	1,300.00	1,270.00
SECRETARIA RECEPCIÓN	1,300.00	1,250.00	800.00	1,200.00
AGENTE DE SEGURIDAD	1,200.00	800.00	1,000.00	1,000.00
CONSERJE	500.00	600.00	700.00	600.00
OPERADOR MAQUINAS	950.00	1,000.00	1,000.00	980.00
ENSAMBLADORES	700.00	800.00	1,000.00	830.00
INSTALADORES	1,050.00	1,500.00	1,600.00	1,400.00
AYUDANTE PLANTA	590.00	600.00	552.00	580.66

FUENTE: investigación de campo a través de entrevistas y encuestas en las empresas industriales. Junio 1997

Se observa que existe un sistema tipo entre los sueldos, que pagan las diferentes empresas encuestadas y comparadas en el cuadro No. 3, debido a que están en un promedio a nivel medio, que les facilita participar en este tipo de mercado laboral.

Existen sueldos bajos en puestos de trabajo comparados en la muestra investigada, como lo es el puesto de Ayudante de Planta de la empresa identificada con el numero 3; el puesto llamado Ensamblador, y el puesto de Conserje, ambos, de la empresa del numero 1, que tienen remuneración por debajo del salario mínimo establecido en la Ley laboral.

Se consideró no incluir en este cuadro los puestos de trabajo como Jefe de Recursos Humanos ya que existe en una sola de las empresas investigadas, por tal motivo no se puede comparar el sueldo, con las otras dos empresas.

Se investigaron los sueldos del mercado laboral de industrias dedicadas a la elaboración de gabinetes para cocinas, y se determinó lo siguiente:

CUADRO 4
SUELDOS EN EL MERCADO LABORAL, SEGÚN INVESTIGACIÓN EN EMPRESAS DEDICADAS A ELABORACIÓN DE GABINETES PARA COCINA.

NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO MENSUAL (EN QUETZALES)
OPERARIO	670.00
OPERADOR DE MAQUINARIA	1.500.00
OPERARIO DE NIVEL A DE INSTALACIONES	2.300.00
OPERARIO DE NIVEL A DE ENSAMBLE DE MUEBLES	1.700.00
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	2.500.00
OFICINISTA DE NIVEL "A"	4.800.00
OFICINISTA DE NIVEL "B"	3.000.00
OFICINISTA DE NIVEL "C"	2.500.00
SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN	5.000.00
GERENTES DE ÁREA	12.000.00

Régimen disciplinario

Reconocen los empleados que el régimen disciplinario es débil; a la fecha de la entrevista indicaron, no conocer el Reglamento Interno de trabajo porque los responsables no se los comunican. Las instrucciones disciplinarias no se transmiten por escrito ni se les da el seguimiento adecuado, estas se cumplen por costumbres de cada trabajo en su categoría. A continuación en el cuadro 5 se presenta la situación en cuanto al reglamento interno de cada una de las empresas investigadas.

CUADRO 5
EMPRESAS INVESTIGADAS SEGÚN QUE UTILIZAN CONTRATOS DE TRABAJO Y REGLAMENTO INTERNO.

No. DE EMPRESAS	EL PERSONAL TIENE CONTRATO DE TRABAJO		EXISTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	
	SI	NO	SI	NO
TOTALES	4	3	5	2
NO.				X
1				
2	X		X	
3	X		X	
4	X		X	
5	X		X	
6		X		X
7		X	X	

FUENTE: Investigación de campo. Junio 1997

El 40% de las empresas encuestadas no utilizan contratos de trabajo (3 EMPRESAS DE LAS 7 ENCUESTADAS) . El 60 % sí tienen contratos de trabajo, y tienen en formación el departamento de recursos humanos para que vigile el cumplimiento de los requerimientos mínimos del derecho laboral guatemalteco.

Se determinó que el 20% de las empresas encuestadas no cuentan con un reglamento interno de trabajo, sin que a la fecha le presten mayor interés a la elaboración del mismo, debido que por la carencia de sindicato, el trato de los empleados es mas directo y a conveniencia de los interesados, pero esto incide en la falta de un programa de compensaciones que permita mejorar el desarrollo integral de los trabajadores, al no tener el poder representativo de la fuerza laboral.

3.2 ATENCIÓN Y RESPUESTA A INSTRUCCIONES Y ORDENES

a) Relaciones de Liderazgo

La investigación trato de establecer el grado de seguridad, confianza y respecto que los subordinados tienen por su jefe y la influencia que éste ostenta para que se desarrollen con disposición y entusiasmo las metas del grupo, con acciones como: dirigir, coordinar, integrar, etc. El resultado que se estableció es que el tipo de liderazgo aplicado es el democrático o participativo. Es manifiesto el alto grado de dirección del líder y para ese liderazgo consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas, lo cual promueve participación, se detecto principalmente en las áreas de corte, ensamblado y acabado, en donde el ingenio y creatividad son atendidos para innovar el proceso productivo.

b) Relaciones Humanas

Las relaciones intragrupales e intergrupales relacionadas con el trabajo, son manifiestas en la participación coordinada según la especialidad de

cada actividad. En reuniones sociales y deportivas las relaciones humanas son de amistad y cordialidad pero ubicados según su nivel y categoría; para su aplicación general se detectan muchas limitantes, tales como: tiempo disponible para las actividades debido a que el personal operativo tiene un horario distinto al administrativo, con un una hora de diferencia, y la actividad de labor es distinta, compromisos personales, estudios, etc. En lo posible se efectúan actividades deportivas dos veces al año en donde participa todo el personal, a manera integradora y participativa.

Estos dos factores provocan una respuesta positiva hacia las instrucciones de sus dirigentes, dándole la importancia a cada actividad, cambio y orden recibida. Debido a que los cambios son sugeridos o analizados por todo personal, participa desde el nivel operativo hasta altos ejecutivos de la empresa, en la toma de decisiones.

3.3 OPERACIONES, EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL. *

a) Motivación

Los efectos motivadores abarcan los logros, reconocimientos, progreso y crecimiento en el trabajo. En las empresas investigadas se detectó que existe actitud positiva hacia las labores de su personal, cualquier aportación o logro alcanzados se les reconoce con bonos, y más que todo se da en forma verbal.

Los factores de estabilidad laboral, tales como: seguridad en el puesto, salario, políticas, administración de la organización, etc. existen pero de manera implícita, sin embargo la ausencia de un programa de compensaciones las debilita.

b) Evaluación y Desarrollo

La evaluación del desempeño sólo se lleva a cabo para el personal de nuevo ingreso, a quien se le aplica después de dos meses de ingreso y ésta muestra parte de los resultados para confirmar a la persona en su puesto de trabajo. Después de ésta, ya no se lleva a cabo ninguna, por no existir en todas las empresas. descripciones de puesto que puedan generar patrones para verificar el rendimiento del personal, la política de evaluación del desempeño, es muy limitada, no existe una adecuada política salarial, lo que provoca un estancamiento en el desarrollo del personal, en cuanto a adquirir otros conocimientos.

A continuación se presenta en el cuadro 6, la existencia, en empresas industriales de gabinetes para cocinas, de descripciones de puestos.

CUADRO 6
EMPRESAS QUE CUENTAN CON DESCRIPCIONES E INDUCCION EN EL PUESTO DE TRABAJO.

EMPRESA	CUENTA CON DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		EL TRABAJADOR RECIBE INDUCCIÓN	
	SI	NO	SI	NO
TOTALES	2	5	2	5
1				X
2	X		X	
3		X		X
4		X		X
5		X		X
6		X		X
7	X		X	

Fuente: investigación de campo. Junio 1997

Se establece que aproximadamente, el 60% de las industrias de gabinetes para cocina no cuentan con descripciones de puestos, clasificación por rangos de responsabilidad y, en ese mismo porcentaje, no existe una inducción adecuada en el puesto de trabajo, debido a que su administración no está organizada.

El otro 30% tiene definidos los puestos, brindan inducción especializada a su personal y cuentan con una administración general que trabaja arduamente para capacitar a su personal. EL 10% de las empresas investigadas tiene descripciones de puestos, cuentan con inducción y tienen una administración que está dentro de la filosofía de calidad total.

La descripción de puestos de trabajo es importante para delimitar la responsabilidad, autoridad y deberes asignados a cada puesto en la organización.

Por falta de descripciones de puestos, existe duplicidad de atribuciones y el empleado tiende a no responsabilizarse de ciertas obligaciones, sobre todo cuando los resultados son negativos. En resultados positivos todos se apropian y ufanan del éxito obtenido, lo que provoca frustración en la conducta del empleado que realmente merece el mérito.

Es consenso de la mayoría de trabajadores administrativos y mandos medios operativos que, sin descripciones de puestos no se puede evaluar el desempeño del empleado, ni remunerar adecuadamente su labor.

3.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

De lo investigado y como se puede observar en el cuadro numero 6, son pocas las empresas que dan inducción al trabajador en su puesto de trabajo, no obstante se busca capacitarlo durante su estadía en la empresa mediante los cursos que asigna la programación de I.N.T.E.C.A.P (Instituto técnico de capacitación y productividad).

Debido a la escolaridad del personal que labora en la industria de gabinetes para cocina, según cuadro 7 se hace fácil aplicar programaciones de capacitación, la cual debe coordinarse con su jefe inmediato para no enviar un porcentaje muy alto de personal a capacitación.

CUADRO 7
CLASIFICACIÓN DE PERSONAL DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINA, POR PUESTO DE TRABAJO SEGÚN PORCENTAJE DE EMPLEADOS Y ESCOLARIDAD.

PUESTO DE TRABAJO	PORCENTAJE DE EMPLEADOS	ESCOLARIDAD
TOTALES	100%	
Operarios Ayudantes y Conserjes	80%	Educación primaria
Electricista, mecánicos, soldadores y tomeros	12%	Educación secundaria
Secretaria, Supervisores, Administrador, Encargados de Bodegas	5%	Educación Diversificada
Gerente de Planta, Gerentes de Área	3%	Educación Universitaria

FUENTE: Investigación de campo. Junio 1997

Se logró establecer que el 80% del personal que labora en la industria de gabinetes para cocina, lo constituyen empleados a nivel operacional. No es lo mismo con el personal a nivel gerencial que únicamente representa el 3% del personal. Se estableció que las empresas generan más

empleos a nivel operacional que a nivel administrativo, por el tipo de producto elaborado y el segmento de mercado obtenido.

Se observa que el nivel educativo del personal que labora en la industria de gabinetes para cocina, es el adecuado para cada puesto de trabajo por la actividad que ejecutan. Esto permite a las empresas desarrollarse de una forma directa en cada área.

El personal conforme su ubicación adquiere conocimientos y los aplica en su puesto de trabajo, mejora procesos y esto incide en la especialización del trabajo, lo que da como resultado la aplicación de la política que una persona con más conocimientos, puede ser promovida a otro puesto de trabajo de mayor responsabilidad y jerarquía laboral.

3.5 PARTICIPACIÓN EN DECISIONES DE PRODUCCIÓN

En la investigación de campo realizada, se detectó que el personal si se siente integrado a la empresa, con alto nivel de identificación a nivel de supervisores, administrativo y gerencial, lo que conlleva participar en proporcionar al dirigente de cada área, sugerencias para cambios positivos. Participan activamente en cambios que conllevan a la mejora de métodos tanto de producción como administrativos, sin embargo, a nivel operativo existe cierto grado de incóformidad, pues los cambios son participados previo a las actividades; la respuesta a pesar de ser positiva limita en cierta manera los resultados.

C DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL BASE

Para determinar la efectividad del proceso en la administración del recurso humano, se tomo como muestra a dos de las empresas investigadas, en las cuales se pudo establecer que existe una división del trabajo conforme las capacidades de los empleados según el proceso en que participan en su actividad laboral dentro de la empresa.

a) PERSONAL OPERATIVO

Son todas aquellas personas que participan directamente en proceso de producción e instalación de los gabinetes para cocinas, constituyen el 76% estimado de trabajadores contratados, considerados base para la producción.

b) PERSONAL ADMINISTRATIVO

Son las personas que realizan una actividad administrativa y que no participan directamente dentro del proceso de producción, su presencia es necesaria para los tramites formalización de promoción, venta y mantenimiento del producto, constituyen el 24% estimado de la plantilla laboral, según tipo de empresa contratante.

CUADRO 8
PERSONAL CLASIFICADO POR ACTIVIDAD QUE REALIZA DENTRO DEL PROCESO PRODUCTIVO

(ADMINISTRATIVO PARTICIPA INDIRECTAMENTE EN EL PROCESO PRODUCTIVO)
(OPERATIVO PARTICIPA DIRECTAMENTE)

EMPRESA	PERSONAL ADMINISTRATIVO	PERSONAL OPERATIVO	PERSONAL TOTAL POR EMPRESA
1	35 = 23%	115 = 77%	150 = 100%
2	35 = 26%	100 = 74%	135 = 100%

FUENTE: Investigación de campo. Junio 1997

1.1 CAPTACIÓN O RECLUTAMIENTO

El proceso del reclutamiento del personal inicia en la mayoría de casos, con la determinación del perfil del puesto conforme la necesidad detectada para contratar, eventualmente se elaboran descripciones iniciales que indican el tipo de contratación y las funciones que serán desarrolladas. Lo cual provoca dificultad para la gerencia de recursos humanos en cuanto seleccionar a la persona adecuada.

En esta clase de empresas se lleva a cabo la captación de recurso humano mediante publicaciones en mantas, rótulos internos y otros tipos de anuncios, para personal operativo; y banco de datos de la unidad, personas recomendadas, y anuncios de prensa, para el personal administrativo.

1.2 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Respecto a la selección del personal en estas empresas se encuentra en un proceso normal, debido a que la Gerencia de recursos humanos antes de presentar a la unidad que requiere el personal, dos o tres candidatos para la plaza vacante, realiza dos entrevistas, aplica una batería de exámenes psicológicos y técnicos, investiga referencias personales y laborales antes de la contratación de la persona que escoja la unidad interesada.

La contratación se da mediante autorización por escrito de la unidad que requiere el personal, por Gerencia de recursos humanos y por la Gerencia general. Al terminar los dos meses de labor en algunas empresas los

empleados de reciente ingreso, firman el contrato de trabajo en señal de confirmación, en otras no existen contratos de trabajo y únicamente se limitan a confirmarlo por escrito, por medio de un memorándum, después de la evaluación del desempeño respectiva.

1.3 SISTEMAS DE PRESTACIONES Y COMPENSACIONES

La compensación significa para el empleado, recibir algo más que un sueldo, incluye servicios, beneficios y otras prestaciones.

Las industrias de gabinetes para cocina actualmente cumplen con el sueldo ordinario y el resto de prestaciones que la Ley laboral exige por medio del código de trabajo.

Adicionalmente tiene ciertos servicios y otros tipos de prestaciones que benefician y motivan al empleado.

Servicios

Son un bien intangible que se les otorga para mejorar sus condiciones de vida. Los servicios más comunes que se detectaron, según la encuesta pasada a las diferentes industrias de gabinetes para cocina, son los siguientes:

a. **ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA A BAJO COSTO**

Actualmente los empleados tienen derecho de adquirir sus muebles a un precio especial, por medio de un porcentaje de descuento en cada compra.

b. ANTICIPOS DE SUELDO

Los empleados tienen derecho a solicitar anticipos de sueldo, hasta por el 100% del cálculo en sus prestaciones laborales. Se les otorga un plazo para pagar, que está comprendido de seis a diez meses, sin cargarle ningún costo o interés alguno.

c. SEGURO SOCIAL

Actualmente se cuenta con el pago de cuota patronal al Régimen de seguridad social que permite la atención, con sus programas de accidentes en general, maternidad, enfermedad común, invalidez, vejez y sobrevivencia, adicional a éste existe un médico particular que atiende al personal exclusivamente en casos de emergencia.

CUADRO 9
BENEFICIOS QUE RECIBE EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DE GABINETES PARA COCINA.

EMPRESA IDENTIFICACION CON NO.	BENEFICIOS QUE RECIBE EL PERSONAL					
	SEGURO SOCIAL		ADQUISICIÓN PRODUCTOS DE LA EMPRESA		ANTICIPOS DE SUELDO	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	X		X		X	
2	X		X		X	
3	X		X		X	
4	X		X		X	
5	X		X		X	
6	X		X		X	
7	X		X		X	

FUENTE: Investigación de campo. Junio 1997

En este cuadro se puede observar que todas las empresas, objeto de investigación, cumplen en un 100% con servicios del Régimen de seguridad social, venta de productos de la empresa a los empleados con

un precio de mayorista y un porcentaje de descuento, así como la ventaja de recibir anticipos de sueldo para empleados.

El sistema de prestaciones y compensaciones lo administra, investiga e implementa la Gerencia de Recursos Humanos, mediante los cálculos respectivos.

2. TIPOS DE COMUNICACIÓN APLICADOS.

La comunicación fluye en forma efectiva de los niveles de dirección a los empleados para informar, dirigir y coordinar, no obstante existe una pequeña interferencia en evaluar a los subordinados y a la satisfacción de los empleados acerca de sus puestos de trabajo..

2.1 INSTRUCCIONES DE TRABAJO Y TIPOS DE RESPUESTAS

En este aspecto, en las empresas en estudio, se determinó que en forma descendente la comunicación es adecuada, buena, comedida y oportuna de acuerdo a las circunstancias. La horizontal es adecuada, sin embargo, está afectada por la informal, la cual se da a todos los niveles, de manera constante y en la mayoría de los casos es la más efectiva.

Las reuniones de producción con el personal existen semanalmente, para informar al personal del proceso administrativo, en las cuales se percibe una respuesta positiva a todos los cambios. Todas las instrucciones se dan por el medio escrito, eventualmente y en casos especiales se reciben verbalmente.

2.2 ORDENES DE PRODUCCIÓN Y RESULTADOS OBTENIDOS

Debido a que la comunicación descendente es adecuada, la dirección y coordinación de los empleados es adecuada. Se obtuvo información en cuanto a que a inicios del año se dan pláticas de instrucciones de como manejar la materia prima, manipular los productos, cuidado y empaque de los mismos derivado de los resultados obtenidos en la disminución de reclamos relacionados al respecto, Esto lo manifiestan los supervisores como un resultado positivo a las pláticas recibidas por sus subalternos.

A nivel administrativo las instrucciones son por escrito y se cumplen adecuadamente obteniendo siempre resultados positivos.

2.3 TRATODE PROBLEMAS Y SOLUCIONES

Los problemas en estas industrias, se dan a nivel operativo los que se detectan hasta en el último momento a los cuales se da solución inmediata. Debido a que la comunicación ascendente no es efectiva, los administradores de cada área no pueden establecer en forma adecuada la situación emocional de sus empleados, no se obtiene la retroalimentación precisa. Esto se debe a que no existe evaluación del desempeño y el tipo de trabajo es corrido, lo que no permite a los supervisores de área y a la unidad de recursos humanos, involucrarse más con el personal de nivel operativo.

En cuanto a la recepción de las sugerencias que da el personal operativo y administrativo, siempre es escuchada y solucionada por la persona encargada de cada área y recursos humanos.

3. AUTORIDAD Y PODER ESTABLECIDOS

3.1 TIPOS DE AUTORIDAD DETECTADOS

El tipo de autoridad detectada en la empresa objeto de estudio, es una autoridad formal, en cuanto al personal de nivel gerencial la cual adquirieron al momento del nombramiento respectivo, se observa que en la mayoría se da una autoridad técnica, por conocimiento de cada puesto de área. Ver siguiente cuadro.

CUADRO 10
AUTORIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES, POR PUESTO DE TRABAJO

PUESTO DE TRABAJO	PORCENTAJE DE EMPLEADOS	PORCENTAJE DE AUTORIDAD
TOTAL	100%	100%
Operarios, ayudantes.	80%	3%
Electricista, mecánicos, soldadores, tomeros	12%	5%
Secretarias, Supervisores, Administrador. Encargados de Bodega.	5%	32%
Gerente de planta, Gerentes de Área	3%	60%

FUENTE: Investigación de campo. Junio 1998

Se puede observar en el cuadro anterior, que del 100% del personal que trabaja en las empresas de gabinetes para cocina, únicamente el 3% corresponde a personal que ocupa puestos de gerencia, los que en estos puestos obtuvieron la autoridad mediante su nombramiento, de manera formal principalmente, en la toma de decisiones. El personal a nivel medio tiene autoridad técnica, la cual asumen por sus conocimientos y especialización en el puesto de trabajo. Al contrario del personal operativo

que conforma el 80% del total del personal, actualmente tiene autoridad únicamente para realizar sus actividades.

3.2 TIPOS DE PODER UBICADOS

El poder identificado en todas las unidades administrativas se puede resumir que es legítimo a nivel gerencial. A nivel medio el poder se da del tipo carismático, por tendencias de la personalidad y rasgos conductuales. El poder lo asume quien tiene el carisma y no por el puesto que desempeñe.

A nivel operativo el poder es de tipo legítimo, otorgado por el puesto y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo.

4. DECISIONES GENERALMENTE APLICADAS

Existe una tendencia en cuanto a las decisiones de ser programadas, debido a que el presupuesto para el año es limitado, y para obtener los objetivos propuestos al inicio del mismo, es importante programar toda actividad o cambio. De igual manera en el diseño, corte, ensamble y acabados del producto elaborado.

4.1 DECISIONES PROGRAMAS

Entre las decisiones programas se encuentran los gastos determinados para cada unidad, se planifican ventas, se establecen metas y bonos especiales para las metas en ventas.

El pago de salarios, prestaciones de ley y adicionales son programadas trimestralmente. Los cambios en programas de producción también están establecidos efectuarlos dos veces a la semana.

4.2 DECISIONES NO PROGRAMADAS

En cuanto a retiro de personal por motivos de extrema indisciplina se toman decisiones por medio de comités de acción.

Para compra y ventas especiales las decisiones las toma la Gerencia financiera y Gerente general respectivamente. Cada año se dan ventas especiales, de las cuales se generan procesos extras de producción y se hace necesario contratación de personal adicional, para lo cual se aplica inmediata solución de forma no programada, presupuestada ni establecida con anterioridad.

5. MOTIVACIÓN

5.1 SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL

Actualmente se detecta en la empresa por parte del personal mucha voluntad para mantenerse dentro de la empresa, sin embargo algunos factores de mantenimiento afectan estas decisiones; a través de la entrevista se estableció que la política salarial y administrativa, así como la calidad de supervisión aplicada, no motivan a las personas, aunque estos son factores importantes, se manifiestan, su incidencia es ilimitada para crear insatisfacción e inseguridad en el puesto. Por lo que se puede establecer que la mayoría del personal se siente identificado con la

empresa debido al clima de la organización, pero las políticas salariales y la no existencia de un programa de compensaciones atractivo provocan cierto grado de inestabilidad laboral.

5.2 INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Debido al tipo de motivación establecida la cual depende de factores motivadores y factores de mantenimiento, se determina que más afecta en la rotación de personal son los factores de mantenimiento, como lo es la política salarial y prestaciones adicionales. En el cuadro 11 se indican los factores principales que motivan la rotación de personal

CUADRO 11
CAUSAS DE ROTACIÓN DEL PERSONAL POR TIPO DE EMPRESA

CAUSA DE ROTACIÓN	NO. DEL TIPO DE EMPRESA.						
	1	2	3	4	5	6	7
INADECUADA POLÍTICA SALARIAL	X		X			X	
INEXISTENCIA DE BENEFICIOS QUE MOTIVEN AL EMPLEADO A MANTENERSE EN LA EMPRESA	X		X		X	X	
POREL HORARIO		X		X	X		
INEXISTENCIA DE PRESTACIONES ATRACTIVAS QUE DEN ESTABILIDAD LABORAL AL EMPLEADO.					X	X	X

FUENTE: Investigación de campo. Junio 1997

La tasa de rotación del personal en general en un 43% en las empresas encuestadas, el 57% tienen una rotación de personal frecuentemente debido a que no existen beneficios que motiven a los empleados para mantenerse en la empresa.

La falta de satisfacción de los empleados en cuanto a las políticas de personal y otros beneficios, da como resultado el ausentismo y una alta rotación de personal, así mismo el deseo de obtener una mejor compensación disminuye el desempeño, incrementa el nivel de quejas, y provoca a los empleados buscar un trabajo diferente.

5.3 ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El entrenamiento no se da mediante cursos, ni se planifica, al contrario el personal adquiere sus conocimientos mediante la práctica, lo que repercute en errores durante el proceso productivo. Se tiene en proyecto implementar con la Gerencia de recursos humanos un programa de entrenamiento e inducción a nivel operativo y administrativo.

La capacitación se programa a todo nivel por medio de la coordinación con el I.N.T.E.C.A.P., durante todo el año. Estos eventos conllevan especialización del operario, para las actividades en donde se aplica más la capacitación, lo que influye en la promoción del personal más capacitado con conocimientos teóricos, técnicos y de experiencia.

A nivel administrativo la capacitación es en menor escala, lo cual tiene al personal desmotivado respecto que no adquiere nuevos conocimientos, o con el simple hecho para actualizar sus conocimientos.

6. SUPERVISIÓN APLICADA EN EL PROCESO PRODUCTIVO

6.1 SUPERVISIÓN DIRECTA A ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

La empresa industrial de gabinetes para cocina se encuentra integrada, orgánica y funcionalmente por medio de distintas áreas productivas del proceso, las cuales son revisadas mediante supervisores, quienes ejercen revisión de las actividades de cada operario, así como del proceso que tienen a su cargo. La única deficiencia de la supervisión detectada es la falta de comunicación ascendente. En cuanto al proceso productivo se manifiesta la falta de control de la calidad por parte del supervisor.

6.2 SUPERVISIÓN A PRACTICA DE RELACIONES LABORALES INTERPERSONALES

La actividad de mejoras en las relaciones laborales interpersonales del personal de la empresa, la realiza la Gerencia de Recursos Humanos, mediante actividades deportivas, convivios, concursos, etc. Diariamente existe una supervisión directa a nivel administrativo, para verificar que existan buenas relaciones intragrupalas, especialmente la identificada como tele, que se refiere al grado de atracción o rechazo que siente cada individuo dentro de la organización con respecto a otros.

A nivel operacional la supervisión de la práctica de relaciones laborales interpersonales a nivel operativo la ejerce el Gerente de Producción por medio de sus supervisores, la cual no es muy efectiva.

D. TIPOS DE CONTROL ESTABLECIDOS

1. CONTROL DE CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN

El control de calidad en la producción se establece que es limitado, debido a que la materia prima que se utiliza es muy delicada y el proceso productivo es rápido. Existen puntos de control de calidad establecidos únicamente al final del proceso. Lo que provoca rechazo de productos por parte de la Bodega de Producto Terminado, pérdida de tiempo, costos altos.

2. CONTROL DE RESULTADOS

Por medio de la revisión del presupuesto mensual, trimestral y semestralmente se establecen controles en cuanto a lo programado y los resultados obtenidos. Asimismo contablemente existe una serie de controles en cuanto costo de la materia prima, recurso humano, costos variables, etc., los cuales se visualizan por medio del estado de resultados presentado a la Gerencia general.

Otra clase de control de resultados los ejerce la Gerencia de Recursos Humanos, mediante el control del horario de ingreso del personal, en el uso adecuado del tiempo de cada puesto de trabajo. Los supervisores de producción velan por el cuidado de la materia prima, reducción en lo posible de desperdicio de la misma.

3. CONTROL PRESUPUESTARIO Y FINANCIERO

El control presupuestario y financiero lo ejerce la Gerencia Financiera mediante la revisión del presupuesto periódicamente, análisis de la cantidad del recurso humano utilizado mensualmente, comparado con las ventas reales obtenidas y las estadísticas de años pasados. El control financiero se lleva a cabo mediante

la codificación de gastos para determinar los gastos fijos y variables, asimismo realiza toma de inventarios mensualmente.

Cada año se da a la tarea la Gerencia Financiera de iniciar la labor del presupuesto general de la empresa, el cual no llega a culminarse, las unidades que lo presentan, ayudan al control financiero de la empresa.

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES AL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE GABINETES PARA COCINA.

A. ELEMENTOS DE LA INTEGRACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES

1. POLITICA SALARIAL ADECUADA

En el ambiente laboral, la compensación es un concepto moderno de remuneración, que incluye otros beneficios y busca la estabilidad laboral de los empleados en una empresa. Se integra por sueldos, bonificaciones, servicios y beneficios. Se define como:

- El pago de un trabajo o servicio, en forma de salario y beneficios, busca, como fin primordial, ser un medio para que el trabajador alcance objetivos y satisfacciones en la empresa.
- El valor del trabajo de un individuo dentro de la empresa.

"Medio para alcanzar jerarquía dentro de la empresa, y la sociedad, según el paquete de prestaciones a las que tiene derecho". (10:211).

“Se resume que un programa de compensaciones, es el conjunto de normas y procedimientos cuyo objetivo es establecer y mantener estructuras de remuneración equitativas y justas en la empresa”. (10:213)

Es importante, antes de desarrollar esta actividad, para ayuda en la aplicación de política salarial, establecer la siguiente diferencia:

PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Lo anterior sirve para delimitar los beneficios que se otorgarán al personal ya sea administrativo o de producción y según la forma de pago, la labor desarrollada y la responsabilidad que pesa sobre cada uno de ellos.

Puestos del Personal de Planta	Puestos del Personal de Administración
<ul style="list-style-type: none"> - Técnicos en Mantenimiento - Electricistas - Supervisores del Departamento del Proceso de Producción - Operadores de maquinaria - Instaladores - Jefes, grupo de ensamble de muebles - Operarios de planta - Operarios de bodega - Ayudantes de instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerentes de Área - Asistentes de Gerencia - Jefes de Departamento - Secretarias - Auxiliares Contables - Vendedores - Facturadores - Diseñadores - Mensajero-cobrador

FUENTE: Entrevista con Gerente General de la empresa investigada, trabajo de investigación. Junio 1997

a) PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Es aquel que recibe remuneración por horas laboradas y/o por trato.

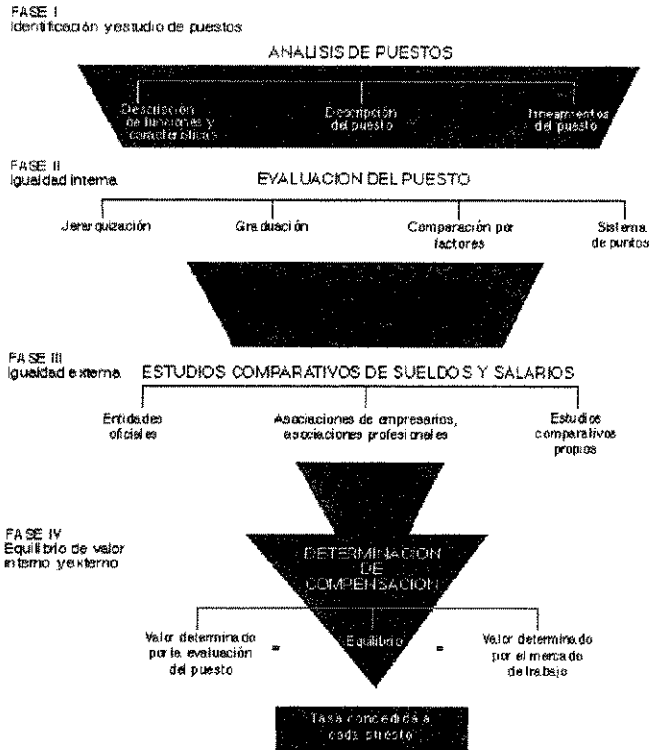
b) PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN

Es el que tiene un sueldo establecido por mes o quincena. Otro de los aspectos que diferencia al personal de producción con el personal de administración, es porque el primero participa directamente en el proceso productivo, su labor es física y medible, en tanto que el segundo grupo participa indirectamente en el proceso antes mencionado.

Al carecer de una política salarial establecida, se dan aumentos sin considerar ninguna escala salarial, evaluación o antigüedad del empleado, tal y como ocurre en las empresas objeto de investigación. Esta situación da como resultado actitudes negativas hacia el trabajo y muchos empleados toman la decisión de renunciar con el objeto de buscar mejores oportunidades en otra empresa.

A continuación se desarrolla el procedimiento a seguir para organizar la política de sueldos y salarios dentro del programa de compensaciones.

FASES PRINCIPALES DEL PROCESO DE ELABORACION DE UNA POLITICA SALARIAL



Cuadro tomado del libro, Administración de Personal y Recursos Humanos (9.215)

La gráfica anterior muestra cuatro fases a desarrollar para establecer una política salarial.

Se determinan niveles apropiados de remuneración para los empleados por medio del grado de responsabilidad y jerarquía que ocupa cada puesto dentro de la organización; lo anterior, unido a la consideración del mérito y el

desempeño individual, que se realiza con técnicas modernas para evaluación del desempeño laboral.

1.1 ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS

Antes de desarrollar cada una de las fases, detalladas en la gráfica, es importante realizar un análisis de la organización cuyo contenido incluye las siguientes fases:

a) Análisis de la organización,

FASE I El análisis de los puestos

FASE II Valuación de puestos

FASE III Estudios comparativos de sueldos y salarios

FASE IV Determinación de Compensación (Equilibrio de valor interno y externo).

Es importante agregar que para realizar una valuación y jerarquización, según el valor relativo de los puestos, se mencionan cuatro métodos básicos, que son los más utilizados:

I. Método de Gradación, Grados o Clasificación Jerárquica

II. Método de Gradación Previa o de categorías predeterminadas.

III. Método de Comparación de Factores y

IV. El Método de Valuación por Puntos

Estos métodos son ampliados en el apéndice de esta tesis.

Análisis de la Organización

Se debe investigar la empresa para valuar los puestos de trabajo y aplicar un método en particular. Esto depende muchas veces del tipo de empresa, volumen y complejidad de la organización para decidir si se combinan dos o más métodos de valuación, para aprovechar las ventajas y descartar las desventajas, para obtener un cien por ciento de confiabilidad en los resultados.

Se debe efectuar un análisis en la estructura de la empresa, líneas formales de autoridad y responsabilidad, las líneas informales de relación entre grupos y las formas de comunicación en la misma.

Al analizar la organización y los puestos de trabajo se podrían formular nuevas estructuras para cada unidad.

Algunos aspectos de importancia

- a. El tipo de puestos por valuar
- b. El número de puestos existentes y el de puestos a valuar.
- c. Líneas formales de autoridad y responsabilidad.
- d. Líneas de comunicación.

1.2 EVALUACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS

Es la investigación de cada uno de los puestos existentes y los que se necesiten justificar para contratación futura. Es necesario conocer la naturaleza, atribuciones y actividades que se desarrollan en cada puesto para analizar y establecer que tipo de autoridad y responsabilidad

necesita. Esto constituye una parte importante de la investigación y que justifica la existencia de cada puesto. Esta actividad se lleva a cabo por medio del proceso de la investigación y recopilación en la asignación de atribuciones por puesto, mediante un cuestionario y una hoja de guía para la entrevista.

Es importante que, previo a la entrevista, el trabajador y el jefe sean informados de los objetivos de la investigación para obtener el máximo de colaboración; asimismo se debe informar de los resultados a ambas partes para corregir aspectos que pudieran haberse tomado equivocadamente y completar la información importante.

Después de la aplicación del cuestionario se realiza una tabulación y análisis e interpretación de la información. Los puestos de trabajo investigados, presentan las siguientes siete agrupaciones en lo operativo y cinco en el nivel administrativo:

- a) PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN
 - 01. TÉCNICOS DE NIVEL "A"
(PROGRAMADORES MAQUINARIA, ANALISTAS DE MÉTODOS DE PRODUCCIÓN)
 - 02. TÉCNICOS DE NIVEL "B"
(DIBUJANTES, ELECTRICISTAS, MECÁNICOS)
 - 03. SUPERVISOR DE:
INSTALACIONES
MAQUINARIA

ENSAMBLE DE MUEBLES
TRABAJOS ESPECIALES DE LINEA ALTERNA
POST-FORMADO
EMPAQUE DE COCINAS
CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO
MANTENIMIENTO

04. OPERADOR DE:

MAQUINARIA INDUSTRIAL
ROUTER C.N.C.
BARRENO COMPUTARIZADO

05. OPERARIO DE NIVEL "A" DE:

INSTALACIONES
ENSAMBLE DE MUEBLES
EMPAQUE DE COCINA
POST-FORMADO
TRANSPORTE

06. OPERARIO DE NIVEL "B" DE:

INSTALACIONES
MAQUINARIA
EMPAQUE DE COCINA
POST-FORMADO
MOLDURA DE MUEBLES
BODEGA

07. OPERARIO DE NIVEL "C" (APRENDIZ) DE:

INSTALACIONES
MAQUINARIA
ENSAMBLE DE MUEBLES
MOLDURA DE MUEBLES
EMPAQUE DE COCINAS

BODEGA
TRANSPORTE
LIMPIEZA GENERAL

PUESTOS DE TRABAJO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

01. NIVEL GERENCIAL, GERENTE DEL AREA DE:
ADMINISTRATIVO GENERAL
MERCADERO Y VENTAS
FINANCIERO
PRODUCCIÓN
OPERACIONES
RECURSOS HUMANOS

02. OFICINISTA DE NIVEL "A":
CONTADOR GENERAL
ASISTENTES DE GERENCIA

03. OFICINISTA DE NIVEL "B":
AUXILIARES CONTABLES
VENDEDORES
SECRETARIA DE GERENCIA
DISEÑADOR GRÁFICO

04. OFICINISTA DE NIVEL "C"
FACTURADOR
SECRETARIA DE DEPARTAMENTO

05. OFICINISTA DE NIVEL "D"
ENCARGADA DE LIMPIEZA
ENCARGADA DE CAFETERÍA

Se procedió a efectuar un análisis y valuación de cada puesto, se aplicó la hoja de valorización que se muestra en los anexos 2 y 3 de esta tesis.

Posteriormente se elaboró la descripción de cada uno de los puestos con que cuenta la empresa objeto de estudio.

Después de analizar la descripción y la valuación de cada uno de los puestos, se establecieron las siguientes categorías:

I NIVEL EJECUTIVO

Sub-niveles

NIVEL "A" PUESTO ALTAMENTE CALIFICADO

NIVEL "B" PUESTO CALIFICADO

NIVEL "C" PUESTO CONOCIMIENTOS BÁSICOS

Estos sub-niveles se aplican a cada uno de los otros dos niveles que se detallan a continuación:

II NIVEL MEDIO

III NIVEL OPERATIVO

1.2.1 ESTUDIO DE VARIABLES INTERNAS

Las variables internas que intervienen en la evaluación de los puestos de trabajo para establecer una política salarial son: las descripciones de puesto y valuación del puesto, por su actividad, responsabilidad y perfil del mismo.

Descripción de puestos

Para la descripción del puesto se hace uso de la investigación y

recopilación de la asignación de atribuciones del mismo, un análisis de la información y de sus relaciones, la función básica y, con base en ello se elaboran las definiciones de cada puesto o descripción, así como los requerimientos mínimos de formación y experiencia inherentes a cada uno de ellos.

La descripción se integra con el nombre de la empresa, como encabezado, el nivel jerárquico al cual pertenece el puesto de trabajo, después se anota el título descriptivo del puesto (si lo tiene determinado, o habrá que determinarlo) para poder identificarlo; ante que persona se rendirán informes, es importante detallar si existirá personal a cargo del mismo, se escribe, la función básica del puesto, posteriormente se anotan las actividades y reportes periódicos, nivel de autoridad.

En los anexo No. 1, 2 y 3 de esta tesis, se amplía la información mediante un formato de descripción de puestos y la hoja de valorización para efectuar el análisis y valuación de cada puesto.

Valuación del puesto

La valuación de cada puesto se realiza por medio de un procedimiento sistemático para determinar su valor relativo, en relación con otros de la misma empresa, mediante la jerarquización o clasificación de puestos.

La valuación es subjetiva, por lo cual se sugiere utilizar personal con capacitación especial y ajeno a la empresa.

“Valuación de Puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal” (8:40)

La valuación se inicia con un análisis de las actividades que se desarrollan en cada puesto, su nivel de responsabilidad, ambiente y requisitos mínimos; posteriormente se describen las actividades establecidas y en resumen, se determina qué debe, cómo y cuándo hacerlo.

La valuación es importante para obtener los resultados siguientes:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Evaluar el valor exacto de cada actividad según la responsabilidad y autoridad inherente.
- Establecer el patrón de requisitos para cada puesto como base para la adecuada selección, contratación, ascensos, traslados y capacitación del personal.
- Definir las líneas de autoridad y responsabilidad, para coadyuvar en la simplificación del trabajo.

- Definir procedimientos, normas y políticas que permitan la adecuada administración de salarios, su revisión periódica y su tratamiento.

La valuación tiene como objetivo principal estructurar los salarios, y puede realizarse con la utilización de un método de valuación o la combinación de dos de estos métodos.

1.2.2 ESTUDIO DE VARIABLES DEL MERCADO

Estudio de Salarios

Dependiendo de la situación financiera de la empresa, puede efectuar estudios de sueldos y salarios o utilizar los ya realizados por gremiales, la cámara de industria, entidades estatales o recurrir a empresas de auditores. Esto sirve como base para formarse una idea general de la escala de sueldos para puestos similares y de otros nuevos que pueden ser utilizados en las industrias de gabinetes para cocinas. También sirve como base para reestructurar organigramas internos.

Los datos obtenidos en los estudios comparativos de sueldos son indicadores para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Después de aplicar los métodos de valuación de puestos, se procede a efectuar una jerarquización de ellos, basándose en su valor relativo.

El pago, definido como valor interno relativo, se determina por el nivel jerárquico que ocupa después de realizado el proceso de evaluación de puestos. El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Con el estudio de sueldos y salarios del mercado y el conocimiento de las condiciones salariales externas, se procede a su aplicación según el criterio y la disponibilidad de la gerencia general para evitar grandes disparidades en los niveles de sueldo, con esto se asegura la estabilidad del personal. Es importante recordar que al margen del sueldo se encuentran otros bonos, beneficios y prestaciones que ayudan a retener al personal.

1.3 DETERMINACIÓN DE COMPENSACIONES

Es muy importante que en una empresa exista una buena compensación en el rubro de sueldos y salarios, por ello se aborda a continuación la forma de establecer esta modalidad de remuneración.

Las empresas de Guatemala, han puesto en vigor políticas para ajustar, periódicamente, sus rangos de sueldos y salarios para conservar sus niveles salariales o de ser posible, en un nivel superior al del mercado para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. En algunas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta el valor de los productos de la canasta básica.

Lo importante es establecer una política de sueldos que resulte beneficiosa para ambas partes, empresa y empleados con revisiones periódicas justificables.

Para la determinación de una buena compensación es importante mantener un equilibrio entre el valor determinado por la valuación del puesto y el valor determinado por el mercado laboral.

En esta fase es importante y recomendable el paquete de incentivos porque además de un buen sueldo, el empleado gozará de una prestación adicional que directa o indirectamente beneficiará al proceso de producción.

Objetivos de los bonos sobre producción.

Estas compensaciones contribuyen a lograr lo siguiente:

- a) Ahorro de tiempo en la ejecución de actividades por parte del empleado.
- b) Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa y el rendimiento medible.
- c) Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.

Los bonos pueden aplicarse de la siguiente forma:

2. PAQUETE DE INCENTIVOS

2.1 INCENTIVOS SOBRE UNIDADES DE PRODUCCIÓN.

Los incentivos se conceden con base al número de unidades producidas, que compensan al trabajador por el volumen de su rendimiento.

Pueden establecerse incentivos para el personal de planta mediante la determinación de metas de producción mensual, semestral y anual, proporcionando al empleado un bono en efectivo por llegar o pasar la meta prefijada.

En cuanto al personal de transporte, bodega e instalación de gabinetes para cocinas, se le entregan bonos mensuales, semestrales y anuales, al cumplir la meta establecida. El monto será calculado con base al puesto que desempeñen, autoridad y responsabilidad de cada actividad que realicen.

2.2 INCENTIVOS SOBRE RESULTADOS EN TIEMPO

En los puestos de ventas y cobros, el vendedor o el cobrador pueden recibir un porcentaje de comisión por venta o cobro realizado. Para establecer los porcentajes adecuados de comisiones con relación al sueldo establecido, debe realizarse un estudio de las posibles ventas y establecer un punto de equilibrio entre ambos.

2.3 INCENTIVOS POR MÉRITO

Cuando el empleado realice una actividad que beneficie a la empresa en el proceso productivo o administrativo. Cuando el empleado genere un cambio que beneficie en reducción de desperdicio, mejor

aprovechamiento de la maquinaria etc. recibe un bono especial por su labor.

3. PAQUETE DE PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

Además de una política de sueldos y salarios, bonos sobre producción e incentivos por participación y rendimiento, las compensaciones están constituidas por un paquete de prestaciones y servicios al personal. A continuación se abordan los diferentes sistemas de beneficios.

Las prestaciones están constituidas por los sistemas de beneficios siguientes:

- 3.1 BENEFICIOS SOCIALES
- 3.2 BENEFICIOS ECONÓMICOS
- 3.3 SERVICIOS SOCIALES

3. 1. Beneficios Sociales

Es una remuneración indirecta por medio de la cual se complementa el sueldo. Favorece a cada empleado con mejoras que lo estimulan y lo motivan a mantenerse en la empresa. Esta prestación persigue los objetivos siguientes:

- a. Reducir la rotación del personal
- b. Desalentar los movimientos tendientes al conflicto
- c. Constituir una ventaja para el reclutamiento de personal
- d. Satisfacer los objetivos de los empleados.

Actualmente todas las empresas cumplen con ciertos beneficios sociales, como Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (I.G.S.S.), Instituto de Recreación de los Trabajadores (I.R.T.R.A.), Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (I.N.T.E.C.A.P.).

Dependiendo del presupuesto financiero y la sensibilidad social de cada empresa, se sugieren como beneficios sociales, aplicar los siguientes:

- Seguros en el campo de salud o incapacidad
- Seguros Médicos
- Seguros de Vida
- Seguros de Vehículos
- Días de Descanso
- Vacaciones adicionales
- Ausencias con o sin goce de sueldo
- Flexibilidad en el horario
- Horarios especiales, para estudiar
- Capacitación especializada

3.2 Beneficios Económicos

Diferentes compensaciones se pueden englobar en este renglón, entre ellas, facilitar la adquisición de productos que elabora la empresa o facilitar efectivo al empleado, para gastos de mucha urgencia, o para mejorar su vida familiar.

Generosos porcentajes de descuento para los empleados que desean adquirir los productos que fabrican o venden en la compañía, incluyen, asimismo, préstamos con interés bajo por medio de un club financiero o promuevan el ahorro en los empleados.

3.3 Servicios Sociales

Es brindar a los empleados servicios directos que redunden en su beneficio.

Entre los servicios más comunes se sugiere la aplicación de los siguientes :

- Cafetería y /o restaurante,
- Apoyo a la educación formal (compra de libros, etc.)
- Préstamo del camión propiedad de la empresa para el traslado de muebles de una a otra casa.

Es importante para la aplicación e implementación de un programa de compensaciones, en cada nivel de producción y de administración seleccionar servicios que el presupuesto pueda cubrir y presentar un MENÚ DE PRESTACIONES, que se ajuste a las necesidades individuales ya evaluadas, permitiendo que los empleados seleccionen los servicios y beneficios apropiados a sus necesidades.

4 PRESTACIONES ADICIONALES A LAS ESTABLECIDOS EN EL
CÓDIGO DE TRABAJO Y EN EL RÉGIMEN DE SEGURIDAD
SOCIAL.

4.1 PRESTACIONES DE TIPO GENERAL.

A continuación se presenta un menú de prestaciones que fue elaborado considerando los aspectos mencionados en éste capítulo.

- Descanso en su día de cumpleaños
- Comisariato y venta de medicinas a bajo costo
- Servicio de Comedor y/o cafetería
- Venta de productos de la empresa con precios bajos
- Anticipos de sueldo hasta el 100% del sueldo base
- Vacaciones de 20 días hábiles
- Participación en programas de capacitación
- Permiso de 5 días de ausencia, con goce de sueldo por causa justificada al año.
- Servicio dental.

Para cada una de estas prestaciones se presenta una justificación y aplicación para que se implementen.

Descanso en su Día de cumpleaños

Justificación

Se busca animar la relación familiar del empleado para fomentar la unión de la familia.

Aplicación

El empleado gozará de descanso el día que sea la fecha de su nacimiento. Si el cumpleaños fuera día domingo, ésta prestación se trasladará al día siguiente o anterior; si la fecha es un día de feriado oficial no podrá ser trasladado a ningún día, posterior o anterior.

Este día deberá ser un descanso con goce de sueldo. Es importante que dos días previo al día de descanso, debe avisar a su jefe inmediato.

Si se diera el caso de que la presencia del trabajador es muy necesaria en sus labores, el día de su cumpleaños, deberá existir un acuerdo entre el jefe inmediato y él para aplicar la prestación.

Comisariato y Venta de Medicinas a bajo costo

Justificación

El trabajador tiene el ingreso del sueldo y bonificaciones, monto a través del cual trata de cubrir las necesidades de su familia. Las necesidades básicas a cubrir son la alimentación, salud, vivienda y ropa por lo que se considera importante facilitar al empleado productos de primera necesidad y medicinas a bajo costo.

Aplicación

Se creará un comisariato con un fondo inicial de Q.10.000.00 que aportará la empresa para compra de granos básicos, y otro de Q.6.000.00 para la

compra de medicinas y así proporcionar al empleado artículos de la canasta básica y otros como jabón, pastas alimenticias, aceite comestible, margarina, detergentes en polvo, pasta de dientes, azúcar, etc.

Granos Básicos

Los artículos serán vendidos al trabajador a precio de mayorista, para recuperar la inversión inicial. Si la empresa cuenta con los recursos financieros puede aportar, mensualmente, una cantidad de dinero para bajar el precio de los productos en venta.

Es importante determinar que los trabajadores de planta pueden realizar compras hasta por Q.300.00 al mes y los administrativos por Q.350.00. Estos montos estarán sujetos a ser incrementados de acuerdo con el incremento de sueldo. (Se revisará por lo menos cada dos años).

El procedimiento a seguir es por medio de vales sellados con la firma del empleado y el número de código que lo identifique.

El encargado de los productos será el jefe de bodega, para mantener un estricto control. Se establecerán horarios de despacho para facilitar el suministro.

El total del monto gastado por cada empleado, será descontado de su sueldo.

Para efectuar el descuento equitativamente, es importante dividir la cantidad total del gasto y establecer pagos semanales, y quincenales acorde a lo gastado.

Los descuentos los realizaría el departamento de contabilidad.

De acuerdo con la recuperación de la cantidad invertida, se realizarán las compras para surtir el comisariato. Se deben presentar facturas a nombre de la empresa para justificar cada gasto.

Medicinas

Se utilizará un fondo de Q.6,000.00 para la compra de medicinas con mayor demanda. Se sugiere negociar precios especiales con las farmacias o droguerías.

Servicio de Comedor y/o Cafetería

Justificación

La alimentación, es una necesidad primaria que debe cubrirse en la mejor forma para mantener al empleado satisfecho. Es importante que exista, en el comedor, una buena relación entre empleados para enriquecer los valores morales, sociales y culturales, fuera del puesto de trabajo, que influya considerablemente, en la conducta diaria del empleado.

Aplicación

La empresa ofrecerá instalaciones, mobiliario y equipo a una compañía o persona individual para que se encargue de elaborar almuerzos en forma

higiénica y económica para los trabajadores y personas que visitan la empresa. El costo total de los alimentos será cubierto de la forma siguiente: el 50% la empresa y 50% el trabajador.

Para el consumo se proporcionará una tarjeta a cada empleado que le servirá como identificación en la cafetería. Para el personal de planta existirán vales de consumo diario, los cuales deberán solicitar al encargado, semanalmente, y presentarlos en la cafetería al momento de solicitar los alimentos.

La suma del monto de los vales, o el total de las perforaciones en la tarjeta, será debitado del salario devengado por el trabajador.

El descuento lo detallará el departamento de personal o el encargado del manejo de este servicio para su contabilización y control respectivo. Los descuentos se harán al final de la semana para el personal de producción y a fin de mes para el personal de administración.

De todos los descuentos que tenga el empleado habrá un documento donde el trabajador autorice los descuentos respectivos.

Venta de Productos de la Empresa a Bajo Costo:

Justificación

El empleado debe tener la oportunidad de adquirir los productos

que elabora la empresa, para mantener presente en su hogar, la importancia de su trabajo. Con este beneficio se busca identificar al empleado y sus familiares con los productos de la empresa. Asimismo beneficiarlo con la adquisición del producto.

Aplicación

El empleado podrá adquirir productos durante un año al precio establecido para distribuidores mayoristas y con el 20% de descuento sobre el precio de lista, hasta dos productos de cada código existente de: muebles para cocinas o accesorios, estufas, aéreos, gabinetes, bases, tops, cenefas, etc.

Anticipos de sueldo hasta por el 100% del Sueldo Base

Justificación

Busca ayudar económicamente a los empleados de la empresa, al facilitarles dinero para cualquier gasto de emergencia o compra de productos de la empresa, que necesite pagar por abonos.

Aplicación

Cada empleado tiene el derecho de solicitar hasta el 100% del monto total de su sueldo base, más su bonificación, para lo cual debe llenar los siguientes requisitos:

- a. Que tenga más de seis meses de trabajar en la empresa.

- b. Que sus prestaciones laborales (excepto indemnización) cubran el valor del anticipo.
- c. Cuando el valor del anticipo se destine a la compra de productos de la empresa, se verificará que sea para uso personal y que cumpla con la política de ventas al personal.
- d. El anticipo de sueldo se deberá cancelar entre 6 a 12 meses máximo.
- e. Las cuotas mínimas de abono serán de
 - VEINTE QUETZALES SEMANALES PARA EL PERSONAL QUE RECIBE SU SUELDO SEMANALMENTE.
 - OCHENTA QUETZALES PARA EL PERSONAL QUE RECIBE SUELDO MENSUALMENTE.
- f. En caso que el empleado necesite otro anticipo de sueldo y no haya cubierto el anterior, tiene derecho a que se le autorice y debe comprometerse a pagar dos cuotas semanal o mensualmente, según sea el caso.
- g. Para solicitar otro anticipo de sueldo, después de terminar de cancelar uno anterior, no se necesita de ningún período de espera. No puede solicitarse más de dos anticipos

Vacaciones de 20 días hábiles, en atención a lo que dicta el Código de Trabajo

Justificación

Después de un año de labores ininterrumpidas es importante que el trabajador disponga de tiempo para descansar, divertirse y compartir con su familia, y así retornar tranquilo y reanimado a sus labores.

Aplicación

Después de un año de labor ininterrumpida, los empleados tendrán derecho a veinte días hábiles de descanso, con goce de sueldo, en concepto de vacaciones, las cuales programará con su jefe inmediato.

La forma de pago será del 60% al momento de iniciar sus vacaciones y el 40% al regreso de las mismas.

Participación en Programas de Capacitación

Justificación

El recurso humano es clave para el desarrollo de cualquier empresa, de este elemento depende la calidad del producto y/o servicio que produzca o se preste, por esta razón es importante capacitarlo con conocimientos actualizados, acorde al área donde labora.

Aplicación

La empresa debe informarse de los programas de capacitación

establecidos en el Instituto Técnico de Capacitación (I.N.T.E.C.A.P.), y otras empresas de capacitación, dependiendo del presupuesto que se maneje para esta prestación.

Asimismo deberá efectuar un diagnóstico de conocimientos a todo el personal y determinar que número de empleados recibirán la capacitación. Se debe solicitar, antes de elaborar la calendarización de los cursos, el visto bueno del jefe inmediato del personal que asistirá a clases .

Es importante establecer que, si la capacitación se da en horas de trabajo, el personal tendrá licencia con goce de sueldo, durante el tiempo que reciba la capacitación.

Si la capacitación se realizare fuera de la empresa, el patrono pagará el valor del curso y el sueldo del empleado.

Permiso de cinco días con goce de sueldo por causa justificada, al año.

Justificación

El empleado necesita, por causas de salud, actividades estudiantiles y familiares, un determinado número de días con goce de sueldo y, para mantener la disciplina y motivación laboral, se aplicará el goce de cinco días al año con sueldo.

Aplicación

La empresa, por medio de la firma del jefe inmediato y gerente del área a que pertenezca el empleado, darán, permisos que

tengan justificación. Posteriormente el empleado deberá llevar constancia escrita al departamento de personal o al jefe inmediato para justificar su ausencia.

Los permisos no serán continuos, tendrán un límite de dos días por mes; las demás ausencias serán sin goce de salario y, de no ser justificadas, serán causa para que se le llame la atención.

Servicio Dental

Justificación

El personal debe mantener su higiene dental, así como la de sus hijos y esposa. Este servicio cubrirá esta necesidad.

Aplicación

El personal, después de seis meses de laborar en la empresa, tendrá derecho al servicio dental.

El odontólogo visitará la empresa dos veces por semana, en horarios especiales. El trabajador solicitará su cita en el departamento de personal o con quien elija la empresa, para su atención.

Los familiares del empleado, que soliciten atención y estén dentro del plan dental tendrán acceso a la clínica respectiva para recibir el servicio, no así en las instalaciones de la empresa.

Este servicio para el empleado no tendrá ningún costo, y cuando lo reciba un familiar deberá pagar Q.33.00 mensualmente durante dos años en la clínica, por cada familiar.

El empleado deberá autorizar por medio de un documento, que le descuenten el valor del servicio dental a familiares, de su sueldo o liquidación, según se dé el caso.

4.2 PRESTACIONES AL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGÚN RESPONSABILIDAD

Seguro Medico y de Vida

Justificación

Es importante para el empleado cubrir las necesidades de salud y seguridad para su familia, por lo que es necesaria la implementación de un seguro colectivo medico y de vida para todo el personal administrativo, y así facilitar el servicio de médicos y hospitales, como el reembolso de los gastos según sea el caso.

Aplicación

A todo el personal de nivel administrativo, que cumpla con seis meses de labor continua, se le incluirá en el plan colectivo, si así lo desea y lo autoriza. La empresa pagará el 60% de la prima mensual del seguro y el empleado pagará el 40% restante.

Los descuentos se efectuarán mensualmente del sueldo del empleado, la cantidad fija que corresponda, por medio del Departamento de contabilidad, y previo deberá existir un documento en donde el empleado autorice el descuento respectivo.

4.3 PRESTACIONES AL PERSONAL OPERATIVO SEGÚN PRODUCTIVIDAD

Sistema de incentivos

El personal tiene un salario base y bonificación por producción la cual se determina de la forma siguiente :

NORMAS

a. Todo empleado que participe, directamente en la producción recibirá una bonificación por su participación. Los puestos son los siguientes:

01. SUPERVISOR DE:
INSTALACIONES
MAQUINARIA

ENSAMBLE DE MUEBLES
TRABAJOS ESPECIALES LÍNEA ALTERNA
POST-FORMADO
EMPAQUE DE COCINAS
CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO
MANTENIMIENTO

02. OPERADOR DE:

MAQUINARIA INDUSTRIAL
ROUTER C.N.C.
BARRENO COMPUTARIZADO

03. OPERARIO DE NIVEL "A" DE:

INSTALACIONES
ENSAMBLE DE MUEBLES
EMPAQUE DE COCINA
POST-FORMADO
TRANSPORTE

04. OPERARIO DE NIVEL "B" DE:

INSTALACIONES
MAQUINARIA
EMPAQUE DE COCINA
POST-FORMADO
MOLDURA DE MUEBLES
BODEGA

05. OPERARIO DE NIVEL "C" (APRENDIZ) DE:

INSTALACIONES

MAQUINARIA

ENSAMBLE DE MUEBLES

MOLDURA DE MUEBLES

EMPAQUE DE COCINAS

BODEGA

TRANSPORTE

LIMPIEZA GENERAL

b. A cada empleado se le llevará un registro mensual de puntualidad y al final del año se premiará a dos de los más puntuales con un bono de Q.600.00. Si existieran más de dos se efectuará un sorteo.

c. Todo el personal de producción recibirá un bono por su trabajo. Para tal efecto se aplicará una tabla a escala, en la cual se determina el precio de las piezas, muebles armados o empacados, así como la cantidad de metros instalados en gabinetes para cocinas; en dicha tabla se determina, también el precio que se le pagará al empleado que arme o instale más gabinetes.

d. Al personal de instalaciones se le pagará por metro lineal, para que reciba un 60%, del valor total, el instalador y un 40% el ayudante de instalador. Es decir, que el empleado instalador y su grupo de trabajo que instale mayor número de piezas, recibirá mayor pago por pieza.

a) *Seguro por Incapacidad*

Justificación

El empleado que trabaja con máquinas industriales está expuesto a sufrir cortes o desmembraciones en el cuerpo por lo que debe recibir un beneficio económico adicional, que cubra cualquier accidente o incapacidad temporal y total.

Para lo anterior la empresa debe contratar un seguro que cubra cualquier eventualidad.

Aplicación

La empresa asegurará a sus empleados, al cumplir seis meses de laborar para que estén cubiertos contra accidentes por incapacidad. Al momento de retirarse el empleado de la empresa, se suspenderá el pago del seguro.

b) *Seguro de Vida*

Justificación

El empleado necesita estar protegido con un seguro de vida para que, al momento de fallecer por accidente o muerte común la familia cuente con recursos económicos que le permitan solventar tal situación.

Aplicación

La empresa solicitará y firmará un seguro colectivo para cubrir a todo el personal que ya tenga seis meses de trabajo. La aportación de la

empresa será del 70% del valor del seguro y el empleado deberá pagar el 30% restante.

Los descuentos del 30% del valor de la prima del seguro se efectuará del sueldo devengado del empleado por medio del Departamento de Contabilidad, como descuento. Para realizar este descuento previamente se elaborará un documento donde el empleado autorice la deducción mensual.

B. IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES

Debido a que el elemento humano es el que participa directamente en el desarrollo del proceso productivo, y gracias a él se obtienen altos niveles de eficiencia y productividad, la unidad de recursos humanos ha decidido implementar un programa de compensaciones que busca como objetivo primordial: **minimizar el porcentaje de la rotación de personal, y retener al recurso humano mejor calificado dentro de la empresa..**

Debido a lo extenso de un programa de compensaciones, es importante ordenar las actividades del mismo, establecer quién es el responsable de cada actividad, estimar una fecha exacta para cada actividad, y así obtener los resultados deseados en el tiempo óptimo.

La planificación de todas las actividades a desarrollar por la unidad de recursos humanos es un asunto que no puede dejarse al azar, es necesario realizar

planes para el buen funcionamiento del programa, quién lo controlará y, determinar la cantidad necesaria de empleados para la implementación del mismo.

De acuerdo con la cobertura en las prestaciones del Programa de Compensaciones y para el buen desarrollo del mismo, se debe contar con la integración, a la administración, de una gerencia de recursos humanos, con una persona con licenciatura en Administración de Empresas o Psicología Industrial, un asistente de personal con estudios de psicología y una secretaria, de forma que se apliquen los criterios sugeridos en el capítulo III, de este trabajo.

1. ESTRATEGIAS ADECUADAS

1.1 ESTRATEGIA Y POLITICAS DEL PROGRAMA DE COMPENSACIONES

En relación a un sistema de incentivos, beneficios, y remuneración debe basarse en el desempeño del empleado y se deben establecer estímulos basados en la productividad y la calidad de su labor. Por medio de beneficios se mejorará el nivel de participación e identificación del empleado con la empresa.

Se busca brindar al empleado beneficios directos que remuneren su tiempo, rendimiento y calidad de trabajo de la mejor forma.

Beneficiar al empleado y su familia por medio de servicios, incentivos y aumentos justificados por medio de una evaluación del desempeño.

Después de determinar los sueldos para cada puesto, se aplica el método de evaluación, del desempeño de los empleados, así:

a) Primera Evaluación

Existen empleados de reciente ingreso que deben cumplir con un periodo de prueba de dos meses, durante este periodo se evaluará semanalmente al personal en los siguientes aspectos: en desempeño y actitudes, mediante una hoja de preguntas y respuestas sobre su rendimiento.

Después del periodo de prueba el empleado es evaluado por medio de una boleta de evaluación del desempeño, que califica los aspectos siguientes:

- Puntualidad
- Rendimiento
- Capacidad
- Educación formal e informal
- Patrón de personalidad
- Responsabilidad en el puesto de trabajo
- Colaboración
- Trabajo en equipo
- Presentación personal
- Iniciativa

b) Segunda evaluación

Se realizará una evaluación trimestral a todo el personal de la empresa para determinar, con base en el rendimiento y la productividad, los aumentos que se otorgan cada año. Con relación a las bonificaciones que recibe adicionalmente

el personal de producción, se evaluarán otros aspectos como rendimiento relacionado con horas hombre trabajadas, y unidades de trabajo elaboradas por puesto. Los aumentos a las bonificaciones serán cada seis meses.

Los aumentos en el sueldo base se realizarán anualmente, se considerará, para ello, el índice de inflación anual, a efecto de que el ingreso por concepto de sueldo, que el personal reciba esté acorde al aumento del precio de los productos de la canasta básica.

POLITICA

- Investigar la tasa de inflación anual en la ciudad capital.
- Se resumirán, en un cuadro por puesto, las evaluaciones del desempeño, de los que se relacionen con personal de producción a efecto de aplicar el aumento en el rubro de bonificación, que corresponde cada seis meses.
- El porcentaje de aumento en el sueldo base será el 50% del índice de inflación anual. Se revisará este porcentaje cada dos años para aumentarlo, según aumente el índice inflacionario.
- Existirá un bono de Q.50.00 de ingreso mensual, en el rubro de bonificaciones varias, que recibirá el personal que tenga cinco años de relación laboral continua en la empresa, este monto aumentará a Q.75.00 al cumplir diez años o más de labor continua dentro de la empresa.

- Después de cada evaluación del desempeño, se le notificará por escrito, a cada empleado los aspectos a mejorar y en la evaluación final, el valor de su aumento.

Ejemplo:

Considerando el ritmo inflacionario en la ciudad capital de Guatemala, por el período comprendido del mes de enero de 1995 a junio de 1997, se presenta en el cuadro No. 17 las tasas de variación de índices de precios que afectan al consumidor final, la que sirve de guía para aplicar la evaluación al trabajador y la compensación a su participación.

CUADRO 11

TASAS DE VARIACION DEL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, CIUDAD CAPITAL
(Base: Marzo-Abril de 1983=100.0)
PERIODO: 1994-1997

PERIODO	INDICE	INTER MENSUAL	RITMO INFLACIONARIO ANUAL 1/	INFLACION ACUMULADA ANUAL 2/	INFLACION PROMEDIO ANUAL 3/
1995					
Enero	657.80	0.06	9.32	0.06	9.32
Febrero	655.60	-0.33	7.94	-0.27	8.63
Marzo	658.80	0.49	7.84	0.21	8.36
Abril	663.80	0.76	7.39	0.97	8.12
Mayo	673.60	1.48	8.12	2.46	8.12
Junio	682.10	1.26	9.15	3.76	8.29
Julio	683.60	0.22	8.89	3.99	8.38
Agosto	687.70	0.60	8.25	4.61	8.36
Septiembre	691.60	0.57	8.13	5.20	8.34
Octubre	701.30	1.40	8.69	6.68	8.37
Noviembre	710.50	1.31	8.57	8.08	8.39
Diciembre	714.00	0.49	8.61	8.61	8.41
1996					
Enero	722.00	1.12	9.76	1.12	9.76
Febrero	726.60	0.64	10.83	1.76	10.29
Marzo	734.40	1.07	11.48	2.86	10.69
Abril	743.10	1.18	11.95	4.08	11.01
Mayo	747.80	0.63	11.02	4.73	11.01
Junio	752.60	0.64	10.34	5.41	10.89
Julio	762.90	1.37	11.60	6.85	11.00
Agosto	770.40	0.98	12.03	7.90	11.13
Septiembre	773.00	0.34	11.77	8.26	11.20
Octubre	775.90	0.38	10.64	8.67	11.14
Noviembre	784.70	1.13	10.44	9.90	11.08
Diciembre	791.50	0.87	10.85	10.85	11.06
1997					
Enero	800.00	1.07	10.80	1.07	10.80
Febrero	818.60	2.33	12.66	3.42	11.74
Marzo	818.90	0.04	11.51	3.46	11.66
Abril	818.40	-0.06	10.33	3.40	11.27
Mayo	819.70	0.16	9.61	3.56	10.93
Junio	820.10	0.05	8.97	3.61	10.60

1/ Tasa de variación del mes de examen con respecto al mismo mes del año anterior.

2/ Variación porcentual entre el mes de examen y el mes de diciembre del año anterior.

3/ Comparación entre el promedio que el indicador ha alcanzado en los meses transcurridos del año, respecto al promedio del mismo período del año anterior.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística.

Si la evaluación y la aplicación del aumento se da en el mes de junio de 1997. Se establece que la inflación anual es del 10.60%, se calcula el 50% de este porcentaje y da como resultado el 5.30% de aumento en el sueldo base.

1.2 ESTRATEGIAS Y NORMAS DE BENEFICIOS SOCIALES

ESTRATEGIA

Hacer conciencia en el empleado que el beneficio que recibe tiene un costo, por lo tanto la empresa le otorgara parte del costo total de la prestación que lo beneficiará a él y su familia.

Para que el trabajador pueda cubrir sus necesidades de seguridad, salud, superación, es necesario establecer un mecanismo que ayude a obtener la satisfacción de estas necesidades. Al cubririrlas, el empleado mejora su labor y logra identificarse más con la empresa.

Se propone ayudar a los empleados mediante beneficios, como seguro de vida, seguro por incapacidad, y seguro médico. La empresa debe aportar el 80% y el empleado el 20% restante y así concretar un verdadero beneficio.

a) Seguro de Vida

Es una prestación por medio de la cual, al momento de fallecer el empleado, se otorga a los familiares que él haya designado como beneficiarios determinada cantidad de dinero, según la cobertura del seguro, el monto mínimo a recibir, puede ser por la cantidad de veinticinco mil quetzales con 00/100 (Q.25,000.00).

b) Seguro por Incapacidad

Es una prestación que recibirá el empleado, al quedar

imposibilitado para trabajar por un accidente. El beneficio consiste en recibir un valor por cada miembro que pierde, según la tabla de valores por miembro que establece la empresa aseguradora, y cuando el empleado quede totalmente imposibilitado para trabajar, éste recibirá una pensión mensual que sirva para el sustento de su familia, durante el tiempo que el beneficiado tenga vida.

c) Seguro Médico

Es un servicio por medio del cual el empleado y sus familiares, como esposa e hijos, obtienen atención médica, en casos únicamente de emergencia. Consiste en que el seguro cubre el 80% del monto total de los gastos por enfermedad o accidente.

El empleado cubre el 20% restante.

POLÍTICA

Beneficios en servicios médicos a través de un seguro a bajo costo.

NORMAS

a. Todo empleado con tres meses de laborar en la empresa, tiene derecho a recibir la cobertura de los seguros que correspondan a su puesto de trabajo.

b. El personal de producción tiene las siguientes coberturas: Seguro por incapacidad, la empresa paga el 100% del valor de la prima.

- c. Todo el personal de producción tiene derecho a optar por un Seguro de Vida. La empresa pagará el 80% y el empleado el 20% , del valor total.
- d. El personal de administración tiene la opción de recibir el servicio de un Seguro Médico, si opta por el. La empresa cubre el 80% del costo y el empleado el 20%. Puede incluir su esposa e hijos, si lo desea.
- e. Los descuentos, correspondientes al seguro, se efectuarán semanalmente para el personal de producción y mensualmente al personal de administración.
- f. Para firmar la póliza del seguro el empleado deberá abocarse al departamento de personal, para su trámite respectivo. Asimismo, todo reclamo referente al seguro se realizará; empleado - empresa - aseguradora.
- d) Días de descanso adicionales a los de ley:

POLÍTICA

Otorgar al empleado días de descanso por acontecimientos especiales, para fomentar la unión familiar.

NORMAS

- a. Todos los empleados gozarán de descanso el día de su CUMPLEAÑOS.

b. Si el cumpleaños es un día domingo, ésta prestación se trasladará al día siguiente o anterior.

c. El descanso es con goce de sueldo, siempre y cuando avise a su jefe inmediato un día antes.

d. El personal de la empresa gozará de veinte días hábiles de VACACIONES, después de un año de labores ininterrumpidas y las programará con su jefe inmediato.

e. El goce de las vacaciones será programado de la siguiente forma: el gerente de cada área, por medio de un memorándum, listará las fechas y días de descanso. El pago del sueldo se realizará conforme la ley. Se pagará el 60% del valor total al momento de iniciar sus vacaciones y el 40% el día que regrese a sus labores.

f. Los empleados tienen derecho a CINCO DÍAS DE AUSENCIA CADA AÑO, CON GOCE DE SUELDO, que deben justificar por escrito.

La empresa puede otorgar a los empleados, en caso de emergencia debidamente justificados, hasta 5 días de permiso con goce de sueldo, durante un año, ya sea en forma continua o discontinua, según sea la circunstancia o emergencia del caso. Se establece que esta prestación no deberá constituir una prolongación de las vacaciones, ni por motivo de descanso o negligencia.

g. Los permisos serán solicitados en el departamento de personal o recursos humanos por medio de formulario, con la debida justificación. Este formulario debe estar autorizado por el jefe inmediato y el gerente general de la empresa para que tenga plena validez.

e) Participación en programas de capacitación:

POLÍTICA

Tecnificar al empleado en el puesto que desempeña, a través de centros de capacitación públicos y/o privados.

NORMAS

a. Se realizará un diagnóstico anual de capacitación a todo el personal de la empresa, por medio del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (I.N.T.E.C.A.P.) u otra Institución similar.

b. Los Jefes inmediatos recibirán un listado de los cursos que se impartirán cada trimestre, siendo ellos los encargados de autorizar la participación del personal que tienen a su cargo, determinando quienes deben recibir los cursos de capacitación, a efecto de que la empresa no quede sin empleado en ningún puesto de trabajo. El listado del personal lo trasladaran a la unidad de personal para inscripción y coordinación directa con el empleado, para que la participación sea ordenada.

c. Los cursos se recibirán en horarios afines a cada área de trabajo y de común acuerdo con los jefes inmediatos. La empresa pagará el tiempo que se invierta en la capacitación.

d. La empresa cubrirá el costo total del curso, si fuera impartido por una entidad privada.

f) Horario especial para estudiantes:

POLÍTICA

Facilitar al empleado la superación personal, en conocimientos y mejores técnicas, para aumentar su capacidad de análisis y síntesis.

NORMAS

a. Todo el personal de la empresa que desee estudiar tendrá un horario especial, autorizado por su jefe inmediato. El departamento de personal deberá tener conocimiento de ello.

b. Para recibir este beneficio debe presentar constancia de inscripción al departamento de personal al finalizar el ciclo escolar, presentará constancia de cursos aprobados, para verificar el aprovechamiento del mismo.

c. Si necesitará un día hábil, completo, deberá justificarlo por escrito, (exámenes, seminarios, prácticas, etc.) para que la empresa cubra el sueldo de ese día como una prestación.

1.3 ESTRATEGIA Y POLITICAS DE LOS SERVICIOS SOCIALES

ESTRATEGIA

Obtener la identificación del trabajador con la empresa por medio de servicios directos hacia él, asimismo ayudarlo para que el gasto en el suministro de productos a su familia sea a un costo bajo. Darle la oportunidad de adquirir servicios y productos por ser trabajador de la empresa.

POLITICA

Adquisición de productos que se ajusten a las necesidades primarias de los trabajadores.

La empresa ofrecerá instalaciones, mobiliario y equipo, a una empresa o persona individual para que se encargue de suministrar los almuerzos, cenas, y refacciones económicos e higiénicos.

a) Servicios de cafetería y/o comedor

NORMAS

a. Todo empleado tiene derecho al servicio de cafetería para almorzar y refaccionar, pagará el 50% del costo total del servicio. El otro 50% lo cancelará la empresa.

b. La unidad de personal proporcionará vales numerados para el consumo diario.

En caso de que un empleado extraviara sus vales, se debe notificar de inmediato a la unidad emisora, a efecto de anular la numeración de los vales e informar a la cafetería para evitar la utilización de los mismos.

c. El valor del consumo por concepto de comida, será descontado del sueldo. Al final de la semana al personal de producción y a fin de mes a los administrativos.

d. Al personal que haga turnos nocturnos por razones de necesidad laboral la empresa le pagará el 100% del valor de su cena. Debe presentar un vale firmado por su jefe inmediato a la cafetería y si el trabajo es fuera de la fábrica, deberá presentar factura a nombre de la empresa. Para el pago de cenas fuera del ámbito normal de trabajo la empresa establecerá un valor promedio, de acuerdo con el jefe inmediato.

b) Comisariato y venta de medicinas a bajo costo.

POLÍTICA

La salud y la alimentación se consideran elementos básicos para el empleado y su familia.

NORMAS

a. Todo empleado tiene derecho de adquirir artículos de primera necesidad, a precio especial, en la bodega de la empresa.

b. El trabajador operativo podrá gastar un máximo de Q.300.00 al mes y el administrativo hasta por Q.350.00. Se entregarán vales sellados por la empresa, con el número de código del empleado y su firma.

c. El descuento se realizará semanalmente para el personal de producción, y mensualmente para los administrativos.

d. Las compras de los productos se efectuarán por medio del departamento encargado de las compras generales; el inventario lo administrará el departamento de contabilidad; los vales los recibirá y clasificará el departamento de personal para efectuar los descuentos respectivos.

e. El monto a invertir en los productos del comisariato será de Q.10,000.00, y para medicinas Q.6,000.00.

f. La cantidad indicada en el inciso b. y el monto, a invertir en en el comisariato, que se describe en el inciso e., deberán ser revisados cada dos años, para actualizar los valores según el costo de los productos en el mercado.

c) Medicinas

g. Todo empleado tiene derecho a comprar, por medio de vales, cualquier medicina existente en el listado del comisariato.

h. El encargado del comisariato llevará un control de gastos por empleado. Y establecerá que cantidad puede llevar en concepto de medicina y artículos de primera necesidad, sin sobrepasar la cantidad que tiene autorizada.

i. Cada empleado podrá solicitar vales para comprar medicina, los cuales estarán numerados.

En caso de extravío de los vales, se debe informar a la unidad emisora de los mismos, para realizar el procedimiento correspondiente.

La cantidad a que tiene derecho cada empleado, en concepto de vales para medicina, será en base a su sueldo, para lo cual se establecen los rangos en la siguiente tabla:

CUADRO 12

TABLA CON LOS INTERVALOS DE SUELDO Y VALOR A QUE TIENE DERECHO EN VALES DE MEDICINA CADA EMPLEADO SEGÚN EL SUELDO

SALARIO DEVENGADO (INTERVALO)		CANTIDAD PARA COMPRA MEDICINA
DE	A	
Q. 690.00	Q. 1,000.00	Q. 200.00
Q. 1,001.00	Q. 2,000.00	Q. 300.00
Q. 2,001.00	Q. 3,000.00	Q. 400.00
Q. 3,001.00	Q. 5,000.00	Q. 500.00
Q. 5,001.00	en adelante	Q. 600.00

j. Si se diera el caso en que el empleado tiene necesidad de una medicina que sobrepase el valor que tiene autorizado, puede solicitar un anticipo de sueldo y se le otorgarán Q200.00 extras.

k. La cantidad adeudada por el empleado será descontada en un lapso de dos meses.

Las prestaciones anteriores serán revisadas cada dos años, para actualizarlas, a efecto de que su aplicación sea objetiva.

PROYECTOS

Servicio Dental

Se efectuará una negociación con dentistas para que cubran el servicio de atención al empleado a un bajo costo, el empleado deberá pagar por el servicio.

La empresa le dará permiso, con goce de sueldo, para que asista a las citas. Y en el futuro considerar la responsabilidad de absorber financieramente el cien por ciento del costo del servicio.

Actividades Deportivas

La empresa estimulará el desenvolvimiento del empleado en actividades deportivas, organizará equipos femeninos y masculinos, suministrará los uniformes, con el logotipo de la empresa y los colores que la identifiquen.

Deberá existir un fondo anual de Q5,000.00 en la empresa para la compra de implementos deportivos cada año.

El uniforme y el fondo anual podrá reunirse con la colaboración financiera de proveedores de materia prima.

1.1 ESTUDIO TÉCNICO - ADMINISTRATIVO PERIÓDICO

A continuación se incluye la hoja de evaluación que se le aplicará al personal operativo y administrativo, para realizar las evaluaciones periódicas, para establecer en que porcentaje será aplicado el incremento salarial. Así como verificar si su rendimiento compensa los beneficios que obtiene dentro del programa de compensaciones

CUADRO 13
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HOJA No. 1 Y No. 2

EVALUACION DE DESEMPEÑO

Nombre del empleado: _____ Puesto: _____

Departamento: _____ Período que cubre la Evaluación: _____ al _____

FACTORES	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
ASISTENCIA	4 o más faltas 0	3 inasistencias 2	2 inasistencias 5	1 inasistencia 10	0 inasistencias 15
PERMISOS	4 o más permisos 0	3 permisos 2	2 permisos 5	1 permiso 10	0 permisos 15
DISCIPLINA	1 suspensión de trabajo 0	Administración escrita 5	1 Observación oral del jefe 10	Sin observación del jefe 15	Intachable 20
PUNTUALIDAD	7 o más ingresos tarde 0	5 ó 6 ingresos tarde 2	3 ó 4 ingresos tarde 5	1 ó 2 ingresos tarde 10	0 ingresos tarde 15
INICIATIVA	Carece de iniciativa 0	Iniciativa limitada 5	Desarrolla pocas ideas 10	Sugiere ideas ocasionalmente 15	Sugiere ideas frecuentemente 20
APARIENCIA PERSONAL	Desacordada siempre 0	Desacordada regularmente 5	Limpio pero desordenado 10	Bastante desordenado 15	Impecable siempre 20
ACTITUDES HACIA SUS COMPAÑEROS	Colabora con sus compañeros 0	Colabora con respeto 5	Colabora, respetuoso y es cordial 10	Colabora, respetuoso, cordial y simpático 15	Colabora, respetuoso, cordial, simpático y es alegre 20
ACTITUDES HACIA EL JEFE	Tiene problemas con él 0	Si obedece, pero tiene problemas 5	Si obedece, lo respeta 10	Obedece y respeta y es cordial 15	Trabaja como desea el jefe 20
RENDIMIENTO MENTAL EN EL TRABAJO	No pone atención a las instrucciones 0	Acata las instrucciones, es poco observador 5	Razona los problemas, es observador, apático 10	Razona, observa, apático y amable 15	Atende y colabora en la solución de problemas 20
CALIDAD DE TRABAJO	Deficiente 0	Generalmente aceptable 5	Calidad adecuada 10	Superior a lo exigible 15	Calidad óptima 20

FACTORES	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE		
CANTIDAD DE TRABAJO	Inferior a lo requerido en demasía	0	5	10	15	Cantidad óptima superior	25
ASPECTOS TECNICOS	No es hábil manualmente ni diestro mentalmente	0	5	10	15	Diestro mentalmente, buena habilidad manual	20
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Superficiales Fallas graves en el trabajo	0	5	10	15	Conocimientos necesarios, pocas fallas	20
RESPONSABILIDAD	No asume las funciones ni las delega	0	5	10	15	Asume sus funciones y afronta las consecuencias	20
INTERESES	No se preocupa por adquirir conocimientos de su trabajo Aspiraciones diferentes al trabajo	0	5	10	15	Sus aspiraciones y objetivos son compatibles con su trabajo	20
AUTOCONTROL	Siempre se altera, es hostil y nervioso	0	2	5	10	Conserva la calma, su ánimo es estable	15
COMUNICACION	Demuestra incapacidad para comunicarse	0	2	5	10	Facilita la comunicación creando un clima de entendimiento	15
	0	70	145	230	325		

Esta evaluación se recomienda mensualmente, con la participación del supervisor, o jefe inmediato del personal a evaluar, se debe informar al empleado de los aspectos a mejorar a efecto de que en el semestre que corresponda el incremento salarial, éste no salga perjudicado.

1.2 UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD FINANCIERA DE LA EMPRESA

Adicional a la capacidad financiera de una empresa se adhieren otros factores para la integración de todos los recursos a utilizar debido a que mediante la integración se obtienen y articulan los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios, para el adecuado funcionamiento del programa de compensaciones, para no incurrir en gastos adicionales para la administración del mismo.

En cuanto al costo-beneficio de todas las prestaciones es importante observar más adelante el presupuesto y distribución del mismo.

Recurso Humano

Debe de integrarse a la administración de recursos humanos un comité organizado con personal operativo y administrativo para ejercer atribuciones adicionales, relacionadas con la administración y control del programa de compensaciones.

Recurso Financiero

Para implementar un Programa de Compensaciones es importante que la empresa analice su capacidad financiera y la disponibilidad con la que cuenta para invertir en el. Se debe analizar el presupuesto antes

indicado, para determinar el costo beneficio y la comparación de la inversión en cada rubro. Se deben efectuar encuestas para analizar qué beneficios le interesan más al personal, del menú de prestaciones que se sugiere en esta investigación. Se propone, a la empresa, lo solicitado por los empleados. Se analiza la inversión que se puede realizar en una industria mediana y con pruebas de factibilidad, se determinará si puede aplicarse todo el menú y, si no es factible, se quitarán las compensaciones que no sean tan atractivas para el trabajador.

Recurso Material

Es importante determinar los recursos físicos que tiene la empresa, para la implementación del programa.

Instalaciones.

Deben ser seguras y cómodas, con terreno para la bodega del comisariato. Que las superficies estén limpias y ordenadas, debe poseer el equipo de oficina completo para que se lleve una buena administración y un efectivo control.

1.3 DETERMINACIÓN DE BENEFICIOS ORGANIZACIONES Y SU MANTENIMIENTO

Objetivo Organizacional

Con la implementación del programa de compensaciones la empresa estará en la capacidad de atraer, contratar y retener al personal que le interese así como generar la existencia de un menú

de prestaciones que beneficie directamente al empleado para mejorar su nivel de vida, que se reduzca la tasa de rotación, y minimizar el costo de reclutamiento.

Objetivo social

Proporcionar los elementos necesarios y los procedimientos adecuados para dar solución a problemas de alimentación, salud, educación, mediante beneficios a los empleados.

Objetivos para los empleados

Obtener diferentes servicios a bajo costo, a través de las prestaciones.

Recibir beneficios para él y su familia por medio de una compensación en forma indirecta.

Estabilidad laboral y económica por medio de beneficios que percibe la familia en general.

Objetivos de la Empresa

Propiciar que la gerencia general esté consciente del costo beneficio que implica un plan de compensaciones para el mantenimiento del recurso humano;

Contribuir a que la gerencia financiera analice el margen que tiene la empresa para la inversión que se llevará a cabo, según el menú que se escoja;

Establecer que la gerencia de personal administre y controle el buen funcionamiento del mismo.

2. RECURSOS NECESARIOS .

2.1 PRESUPUESTO ESPECIFICO

Debido a que las industrias de muebles para cocinas cuentan con diferente número de trabajadores, a continuación se establece el costo por empleado sin tomar en cuenta la categoría del puesto. El patrono o empresa que lo aplique puede determinar su costo multiplicando la prestación que quiera aplicar por el número de empleados que tiene su empresa.

Es importante aclarar que en el cálculo presupuestal no se incluye la inversión en la política de sueldos y salarios.

Los gastos programados como inversión en el recurso humano, según el presente Programa de compensaciones son los siguientes:

CUADRO 14
PRESUPUESTO DE GASTOS PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE COMPENSACIONES
EN LA INDUSTRIA DE MODULARES PARA COCINA

COMPENSACIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
BONO PUNTUALIDAD	Q. 0.00	Q. 1,200.00
SEGURO MEDICO (ANEXO No. 4 y 5)	Q. 45.00	Q. 540.00
CAPACITACIÓN I.N.T.E.C.A.P. SIN COSTO (ANEXO No. 6)		Q. 10,000.00
ALMUERZO CAFETERIA	Q. 80.00	Q. 960.00
COMISARIATO		Q. 10,000.00
PRODUCTOS BÁSICOS		Q. 6,000.00
MEDICINAS		Q. 6,000.00
TOTAL INVERSIÓN	Q. 125.00	Q. 28,700.00
OTRAS COMPENSACIONES SEGURO INCAPACIDAD Y DE VIDA.	Q. 21.95	Q. 263.40
IMPLEMENTOS DEPORTIVOS		Q. 5,000.00
	<u>Q. 146.95</u>	<u>Q. 33,963.40</u>
COSTO POR EMPLEADO		Q. 146.95

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA INVERSIÓN POR EMPLEADO

Para establecer el costo de inversión en cada empleado, considerando la inversión total anual, se procede a restarle a la cantidad anual de Q.33,963.40 en valor por empleado anual Q.1,763.40, el resultado es Q.32,200.00.

El resultado anterior se divide dentro del total del personal de la empresa considerando que sea de 130 = Q.247.59 utilizados anualmente en cada empleado, que implica una inversión mensual de Q. 20.64 adicional a los Q. 146.95.

COSTO TOTAL MENSUAL POR EMPLEADO : Q.167.59.

2.2 NORMALIZACIÓN EN INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS LEGALES

Para cada prestación debe presentarse un manual de normas y procedimientos para dirigir el procedimiento a seguir en cada situación. Estos manuales serán revisados cada seis meses para realizar mejoras al procedimiento. En cuanto a la política de sueldos y salarios existirá un manual para dirigir el procedimiento de evaluación. Asimismo se guiará por medio del Reglamento Interno de Trabajo.

2.3 SISTEMA ESPECIFICO DE ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA

a) ORGANIZACIÓN

Para la implementación de un Programa de Compensaciones deben participar las siguientes unidades:

GERENCIA GENERAL

GERENCIA FINANCIERA O ADMINISTRATIVA

GERENCIA DE PERSONAL O RECURSOS HUMANOS

b) COORDINACIÓN

Se desarrollará con la asignación de actividades. Cada unidad deberá efectuar según su función específica, las que le correspondan para realizar la implementación del Programa de Compensaciones.

Es decir, Contabilidad realizará el control contable de cada prestación, inventarios, verificación de las compras.

Departamento o Gerencia de personal (según la organización de la empresa): administrará el Programa de Compensaciones y lo aplicará a cada empleado según la prestación que le corresponde y desea obtener. Dará una inducción al personal del beneficio de cada prestación y verificará el bienestar laboral.

Deberá existir manuales que contengan, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y/o procedimientos del programa de compensaciones, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo asignado.

c) INTEGRACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Al personal administrativo también se le hará una evaluación, se analizarán los factores de lealtad, tiempo, responsabilidad del puesto para integrar el comité administrativo del programa de compensaciones y, además, responsabilidades y autoridad en el puesto de trabajo que se asigne en la administración del programa.

d) **DIRECCIÓN**

El Programa de Compensaciones estará administrado por la Junta directiva de la empresa, y la integrarán: el gerente financiero, gerente de administrativo, gerente general, y gerente de recursos humanos.

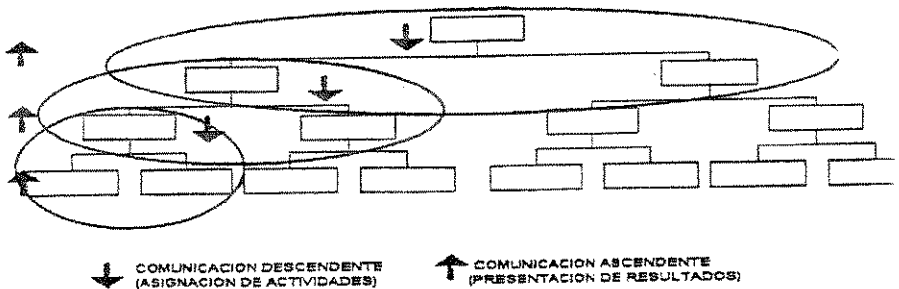
La dirección total, de la administración del programa, la ejercerá el gerente de recursos humanos, y cualquier cambio en cuanto al menú de prestaciones lo realizara única y exclusivamente el gerente general.

e) **LA COMUNICACIÓN**

Esta es muy importante para el manejo del Programa de compensaciones y debe realizarse por medio de la comunicación escrita, y debe ser en forma descendente, adecuada y oportuna como se describe en la siguiente gráfica

GRÁFICA DE LOS
CANALES DE COMUNICACIÓN

**COMUNICACION ASCENDENTE Y
DESCENDENTE
REUNIONES DE GERENCIA
GENERAL**



Deben existir reuniones de gerencia general y gerentes de área para adquirir información y realizar los cambios que sean pertinentes en el programa de compensaciones al personal, todos con la firma de autorización del gerente general.

Se debe mantener abiertos los canales de comunicación entre los niveles gerenciales y el personal, a fin de lograr acuerdos y evitar insatisfacciones y conflictos.

Al existir diferencias en los pagos o descuentos, se informará verbalmente al gerente de recursos humanos y éste hará un memorándum para que se haga la corrección en el departamento de contabilidad.

f) SUPERVISIÓN

Para el mantenimiento del programa deberá efectuarse una supervisión directa, por medio de la gerencia de recursos humanos la cual se hará semanalmente. Reportará cualquier anomalía a la gerencia general, con propuesta de solución al problema

g) TOMA DE DECISIONES

Para realizar cambios en el Programa de Compensaciones el gerente general es la única persona autorizada.

El gerente de recursos humanos está autorizado para llevar a cabo cambios físicos y ocuparse de los pequeños detalles.

h) CONTROL

El control es indispensable para lograr los objetivos de la cooperativa, para establecer si existen desviaciones y medir su significación, para tomar las medidas necesarias para el mejor aprovechamiento de los recursos.

El control contable y fiscal lo realizará la gerencia financiera por medio del departamento contable.

i) TIPOS DE CONTROL

Existen basicamente dos tipos de control: Los controles efectuados sobre las personas y los efectuados sobre las cosas, ya sean máquinas, equipos, materiales, métodos y procesos, rutinas y procedimientos. A estos se les conoce como:

- controles personales, que vigilan el comportamiento y desempeño de las personas ejercido por un supervisor en el trabajo y
- controles materiales, que se realiza sobre elementos no humanos.

3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

3.1 MÉTODO E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PROCESO DE CONTROL DEL PROGRAMA Y VERIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS SOCIALES

Existirá una verificación, de la gerencia de recursos humanos o gerencia administrativa, para constatar si los beneficios están cumpliendo

con su objetivo primordial.

AUDITORIAS INTERNAS EN CUANTO A LOS BENEFICIOS

Se realizarán auditorías internas sorpresivas, cada mes, para comprobar que no se está haciendo mal uso de los productos que están a la venta.

Por medio de aplicar correctamente la comunicación ascendente se podrá asegurar que los beneficios están llegando a todo el personal, y saber la percepción de los mismos.

3.2 PONDERACIÓN DE RESULTADOS, PRODUCCIÓN - BENEFICIOS

Se establece que al satisfacer sus necesidades, el recurso humano mejora su rendimiento, y el porcentaje de la estabilidad laboral aumentará. Los resultados son medibles por medio de los siguientes parámetros.

- - Mejor rendimiento del personal en sus labores cotidianas
- - Se evitan posibles conflictos laborales
- - Se reduce la iniciativa de implantar un sindicato laboral
- - El proceso productivo tendrá calidad en todo el proceso donde participe la mano de obra.
- - Mejora el ambiente laboral
- - Satisfacción en el trabajo por medio de identificación y compromiso personal hacia la empresa

3.3 PERIODICIDAD DE EVALUACIÓN Y SU INNOVACIÓN

La gerencia de recursos humanos revisará, anualmente, los manuales para actualizarlos y así cumplan una efectiva función y con ello tomar una resolución en cuanto a su aumento o disminución.

El gerente de recursos humanos realizará un análisis, cada año, en la política de sueldos y salarios, mediante evaluaciones del desempeño.

Las evaluaciones del desempeño se harán mensualmente, para establecer la curva de rendimiento de cada empleado con relación a los beneficios que obtiene.

CONCLUSIONES

1. El ser humano cuenta con un coeficiente mental que le permite tener habilidades para aplicarlas en el manejo de tecnología y solución de problemas. Con el presente enfoque se puede concluir, que el potencial del recurso humano es ilimitado y que al unir su experiencia, destreza y conocimientos, se convierte en el elemento más valioso para alcanzar el éxito, desarrollo y bienestar de la industria, del país y de la humanidad en general.
2. Para el recurso humano un programa de compensaciones significa un factor importante que lo motiva a mantenerse en una organización debido a que beneficia a su familia y se materializa en ingresos en forma indirecta.
3. Un programa de compensaciones está formado por sistemas de salarios, incentivos, prestaciones o servicios que puede conceder la empresa a sus trabajadores, así como los lineamientos y tipos de control del programa. Las tres condiciones básicas para establecer un menú de prestaciones son: condiciones de orden psicológico, de orden económico y orden social.
4. Existen tres fases para establecer la estructura salarial en las empresas de gabinetes para cocinas: Análisis de puestos, Evaluación de puestos, y estudios de salarios.
5. Para desarrollar al personal, mejorar el ambiente laboral, y reducir la rotación del personal, es preciso que los empleados cuenten con una cobertura que incluya mucho más que un sueldo y bonificaciones. Es decir incentivos, beneficios y servicios, que lo integren como parte de la organización.

-
6. Por medio de un programa de compensaciones se logra además de la adquisición de personal calificado, retener a los mejores empleados, garantizar tanto la igualdad interna por categorías, como la externa según el valor relativo de los puestos , es importante pues motiva al empleado para el desempeño adecuado de sus funciones, y cumplir con las disposiciones legales del país.

 7. Hay dentro de las empresas industriales de gabinetes para cocinas carencia de instrumentos administrativos, tales como: Manuales e Organización, normas y procedimientos, lo que incide en falta de control en las actividades administrativas.

RECOMENDACIONES

1. Por su importancia para mantener y desarrollar al personal de las industrias de gabinetes para cocina de Guatemala, es recomendable la implementación en ellas, de un Programa de Compensaciones, para proveer de las mejores condiciones de trabajo a sus empleados, despertando en ellos el espíritu de cooperación y mayor mística del trabajo.
2. Es conveniente establecer una política de sueldos y salarios en las empresas investigadas, a través de un procedimiento sistemático para determinar el valor de cada puesto, para lo cual es fundamental el análisis y clasificación de puestos, así como estudios comparativos de sueldos en el mercado, para definir una cantidad equilibrada como sueldo, a cada puesto.
3. Se recomienda establecer políticas internas, para ajustar periódicamente los niveles salariales por medio de evaluaciones del desempeño. Asimismo revisiones del programa de compensaciones semestralmente.
4. Es importante que se cuente con la organización formal adecuada, para la eficaz y eficiente administración del programa, a fin de mantener vigente la misión del mismo, cuyo soporte central es proporcionar al trabajador beneficios adicionales a las prestaciones que establece la ley, para motivarlos además de permanecer en la empresa, a incrementar su productividad.

5. Las empresas del sector industrial de muebles para cocinas deberían utilizar el programa de compensaciones para evitar posibles conflictos laborales, solventar las presiones sindicales y así continuar con la competitividad en el mercado laboral.

6. Las empresas deben implementar:
 - Un menú de prestaciones de acuerdo a las necesidades del empleado y realizar un diagnóstico que verifique su funcionalidad.
 - Un plan de capacitación y prestaciones adicionales, para reducir la rotación de personal.
 - Como estrategia empresarial la administración de las compensaciones, para evitar posibles conflictos laborales, solventar las presiones sindicales, reducir la rotación del personal y continuar siendo competitivas en el mercado laboral.

7. Que se elaboren los Manuales de Organización, de Normas y procedimientos que definen los diferentes procedimientos y que coadyuve al buen desenvolvimiento de las actividades administrativas, exponiendo en forma detallada los distintos puestos que se dan dentro de la empresa industrial de gabinetes para cocinas y que describa, de igual manera, las relaciones que se establecen entre ellos, explicando la jerarquía, el grado de autoridad y la responsabilidad, de cada uno de los puestos de trabajo.

8. Encontrar un punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. A, H. Maslow, La teoría de la motivación, Motivación y Personalidad, Pag. 370-396. La Motivación Humana Volumen v. s.n.t.
2. BANCO DE GUATEMALA, Boletín Estadístico. Movimiento económico del trimestre de abril a junio 1997, p.66
3. BUFA; Elwood S.; Administración de Dirección Técnica de la Producción, México, Editorial Limusa, Cuarta Edición 1982. 576 p.
4. Everett. E. Adam; Ebert, Ronald. Administración de Producción y las Operaciones. México. Prentice Hall- Hispanoamericana, s.n. 1981. p. 791.
5. Evolución de la cámara de la Industrial y economía guatemalteca 1984 - 1989, el Sector Industrial; Cámara de Industrial en Guatemala, Editorial Afanes-, Guatemala, Agosto 1989, 72 p.
6. GUATEMALA. MINISTERIO DE TRABAJO. Congreso de la República, Código de Trabajo, Artículo 88, p. 36.
7. KOONTZ, Harold; O DONNELL, Cyril; Wehrich, Heinz. Administración. Alfredo Díaz Mata, traductor. 3era. Edición, México, McGraw-Hill, 1989. p 744, 30.

-
8. Reyes Montes De Oca, Carlos Humberto, Administración de las compensaciones para incrementar la productividad, (Industria de aceites comestibles y grasas), Guatemala, 1996. p.49,50. Tesis Lic. Administración de Empresas. USAC., Facultad de Ciencias Económicas.

 9. Vásquez Vides, Luis Manuel. Aplicación de la clasificación por puntos para la estructuración de sistemas de salarios. Guatemala, 1982. p.68,94. Tesis Lic. Administración de Empresas USAC., Facultad de Ciencias Económicas.

 10. Werther, Jr. William B. Ph. D. Administración de Personal y Recursos Humanos; Administración de Compensaciones 3a. Edición, México, McGraw -Hill, 1991.

ANEXOS



ANEXO 1

FORMATO DESCRIPCION DE PUESTOS

MANUAL DE ORGANIZACION
DESCRIPCION DE PUESTOS

FECHA:

1. UNIDAD ADMINISTRATIVA:
2. TITULO DEL PUESTO:
3. JEFE INMEDIATO:
4. JEFE SUPERIOR:
5. SUBALTERNOS:

6. FUNCION GENERAL:

7. FUNCIONES ESPECIFICAS:

8. NIVEL DE AUTORIDAD:

9. RELACIONES INTERNAS:
10. RELACIONES EXTERNAS:

11. PERFIL DEL PUESTO

- 11.1 EDUCACION FORMAL:
- 11.2 EDUCACION INFORMAL:
- 11.3 EXPERIENCIA:
- 11.4 EDAD:
- 11.5 SEXO:
- 11.6 PERFIL CONDUCTUAL:
- 11.7 CONDICIONES DE TRABAJO:

HOJA DE VALORIZACIÓN POR RESPONSABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

FORMA "B"

SECCION, ASISTENTES Y PROFESIONALES

NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ CARGO: _____
 DEPARTAMENTO: _____ FECHA DE INGRESO: _____
 NO. DE EMPLEADO: _____ FECHA DE EVALUACION: _____

<p>1. CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO CONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS, METODOS, TECNICAS Y HABILIDADES NECESARIAS PARA HACER EL TRABAJO</p>	<p>Tiene amplios conocimientos del trabajo en el área. <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene conocimientos suficientes. Su trabajo es su pasión. <input type="checkbox"/></p>	<p>En sus conocimientos, conoce los grandes temas en su trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Algunos conocimientos faltan en forma frecuente. <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene los conocimientos necesarios. <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene los conocimientos necesarios. <input type="checkbox"/></p>
<p>2. RESPONSABILIDADES RESPONSABILIDADES EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS DEBERES Y OBLIGACIONES</p>	<p>No cumple sus deberes y responsabilidades. Siempre depende de su superior. <input type="checkbox"/></p>	<p>En sus responsabilidades, siempre en forma que no produce satisfacción. <input type="checkbox"/></p>	<p>Presentemente le da que hacer en el cumplimiento de sus responsabilidades. <input type="checkbox"/></p>	<p>Algunas veces deja que hacer en el cumplimiento de sus responsabilidades. <input type="checkbox"/></p>	<p>Responde en forma adecuada a sus obligaciones, no necesita supervisión. <input type="checkbox"/></p>	<p>Responde en forma adecuada a sus obligaciones, no necesita supervisión. <input type="checkbox"/></p>
<p>3. INGENIERIA E INICIATIVA CAPACIDAD PARA BUSCAR SOLUCIONES AL PROBLEMA Y PENSAR EN OTRAS MANERAS DE HACERLO</p>	<p>Utiliza la fuerza y el poder para imponer sus ideas y opiniones. <input type="checkbox"/></p>	<p>Carece de ingenio e iniciativa. <input type="checkbox"/></p>	<p>Es un trabajador y muestra interés por la mejora de su trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Demuestra iniciativa en su trabajo. <input type="checkbox"/></p>	<p>Siempre e hidrata con ideas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Siempre e hidrata con ideas. <input type="checkbox"/></p>
<p>4. CAPACIDAD PARA SER ABERTO PARA EL ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES, COORDINAR Y CONTROLAR</p>	<p>Tiene el poder administrativo en forma adecuada. <input type="checkbox"/></p>	<p>Siempre e hidrata con ideas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Tiene un grado de capacidad administrativa. <input type="checkbox"/></p>	<p>Siempre e hidrata con ideas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Cuenta con una excelente capacidad administrativa. <input type="checkbox"/></p>	<p>Cuenta con una excelente capacidad administrativa. <input type="checkbox"/></p>
<p>5. TOMA DE DECISIONES. CAPACIDAD PARA PROBLEMAS, ENCONTRAR ALTERNATIVAS Y ACTUAR EN EL TIEMPO REQUERIDO.</p>	<p>Algunas veces toma decisiones inadecuadas. Generalmente no busca alternativas. <input type="checkbox"/></p>	<p>Sus decisiones son oportunas y satisfactorias. <input type="checkbox"/></p>	<p>Sus decisiones son oportunas y satisfactorias. <input type="checkbox"/></p>	<p>Los días que toma decisiones y siempre en forma oportuna. <input type="checkbox"/></p>	<p>No toma decisiones. <input type="checkbox"/></p>	<p>No toma decisiones. <input type="checkbox"/></p>

ANEXO 2 (segunda hoja)

HOJA DE VALORIZACION DE PUESTOS CUESTIONARIO FINAL

10. CALIDAD DE TRABAJO CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO EN EL PERIODO DE TIEMPO ASIGNADO POR LA EMPRESA. EVALUACION DEL PUESTO EN RELACION A LA CALIDAD DE TRABAJO.	<input type="checkbox"/>	Si el rendimiento es aceptable, cumpliendo con metas sin sobresalir.	<input type="checkbox"/>	Si el rendimiento es inferior al mínimo requerido.	<input type="checkbox"/>	Es adecuado en su trabajo y en algunas ocasiones sobrepasa las metas.	<input type="checkbox"/>	Si el rendimiento es bajo y ocasiona al menos algunas metas falladas.	<input type="checkbox"/>
11. RESPONSABILIDAD CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO EN RELACION A LA RESPONSABILIDAD DEL PUESTO.	<input type="checkbox"/>	Generalmente es adecuada.	<input type="checkbox"/>	La calidad de su trabajo es buena.	<input type="checkbox"/>	Distintamente aceptable.	<input type="checkbox"/>	Es superior al exigido.	<input type="checkbox"/>
12. DISCIPLINA CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO EN RELACION A LA DISCIPLINA DEL PUESTO.	<input type="checkbox"/>	Es adecuado y lo requiere que se le discipline con medidas drásticas.	<input type="checkbox"/>	Es muy disciplinado, sin necesidad de medidas disciplinarias.	<input type="checkbox"/>	Es disciplinado.	<input type="checkbox"/>	Cumple con su trabajo pero se le ha de disciplinar. Se le ha de amonestar.	<input type="checkbox"/>
13. COOPERACION CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO EN RELACION A LA COOPERACION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.	<input type="checkbox"/>	Siempre demuestra alta disposición para prestar su colaboración.	<input type="checkbox"/>	Distintamente satisfecho con la disposición de colaborar.	<input type="checkbox"/>	Usualmente cumple con su trabajo. Necesita colaboración.	<input type="checkbox"/>	Generalmente colabora cuando los requisitos lo requieren.	<input type="checkbox"/>
14. RELACIONES INTERPERSONALES CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO EN RELACION A LA INTERACCION CON SUS SUPERIORES, COLLEGAS Y PERSONAL.	<input type="checkbox"/>	Es muy efectivo en sus relaciones interpersonales.	<input type="checkbox"/>	Generalmente establece relaciones interpersonales.	<input type="checkbox"/>	Cumple con una excelente habilidad en sus relaciones interpersonales.	<input type="checkbox"/>	Animo de provocar conflictos en sus relaciones interpersonales.	<input type="checkbox"/>
15. COMUNICACION CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO EN RELACION A LA COMUNICACION ORAL Y ESCRITA PARA ANTIPODERAR AL PERSONAL.	<input type="checkbox"/>	Demuestra la capacidad para comunicar.	<input type="checkbox"/>	Es muy hábil y efectivo en la comunicación. Siempre crea un excelente clima de rendimiento.	<input type="checkbox"/>	Frecuentemente establece una comunicación efectiva, creando un buen clima de rendimiento.	<input type="checkbox"/>	Generalmente establece una comunicación efectiva.	<input type="checkbox"/>
16. PARTICIPACION CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DEL PUESTO EN RELACION A LA PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES.	<input type="checkbox"/>	Siempre realiza su trabajo con entusiasmo en el logro de los objetivos. Siempre se identifica con la empresa.	<input type="checkbox"/>	No muestra entusiasmo en el logro de los objetivos. No se identifica con la empresa.	<input type="checkbox"/>	Trabaja frecuentemente con entusiasmo en el logro de los objetivos. Se identifica con la empresa.	<input type="checkbox"/>	Siempre realiza su trabajo con entusiasmo en el logro de los objetivos. Siempre se identifica con la empresa.	<input type="checkbox"/>

COMENTARIOS:

PUNTEO

CARGO QUE OCUPA

FIRMA

NOMBRE DEL EVALUADOR

En esta hoja de valorización, de cada puesto, se aplica el método de comparación de factores y se analizan los siguientes:

- a) Conocimiento del trabajo
- b) Responsabilidad
- c) Ingenio e iniciativa
- d) Capacidad organizativa
- e) Toma de decisiones
- f) Productividad
- g) Calidad en el trabajo
- h) Disciplina
- i) Cooperación
- j) Relación interpersonal
- k) Comunicación
- l) Identidad con la empresa

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO PARA APLICAR Y ANALIZAR LA HOJA DE VALORIZACION.

Cada una de las preguntas que aparece en el cuestionario detallado en el anexo 2 tiene un valor de 01 a 10 puntos que, dependiendo de la respuesta así será el valor que se le otorgue, por ejemplo: Una respuesta lógica se valúa con 2 puntos, y una ilógica tendrá 10 puntos, en resumen, las malas respuestas tienen más punteo que las buenas.

Todas las respuestas sin importar el número de pregunta, tienen los siguientes valores por su posición de izquierda a derecha

Ubicación de respuesta	Ponderación
- Primera	1-2
- Segunda	3-4
- Tercera	5-6
- Cuarta	7-8
- Quinta	9-10

Ejemplo de una tabla para valuar conocimientos.

- 1- Tiene amplios conocimientos. Su trabajo es óptimo.
PUEDE VALER EN PUNTOS DE 1 a 2
- 2- Tiene conocimientos suficientes, su trabajo es superior.
PUEDE VALER EN PUNTOS DE 3 a 4
- 3- La falta de conocimientos provoca fallas graves en su trabajo.
PUEDE VALER EN PUNTOS DE 5 a 6

- 4- Tiene conocimientos limitados, falta en forma frecuente.
 PUEDE VALER EN PUNTOS DE 7 a 8
- 5- Tiene los conocimientos necesarios. Pocas fallas
 PUEDE VALER EN PUNTOS DE 9 a 10

El supervisor o jefe, que valorará al empleado, deberá hacerlo en forma consciente, dándole a cada pregunta la respuesta correcta,

El personal de la gerencia de recursos humanos efectúa, en una gráfica de puntos, el análisis de cada respuesta y valúa los factores del cuestionario.

Cada respuesta de las preguntas tiene un valor real, que depende de la calificación que se le de al factor valuado, tal y como se describe a continuación:

RENDIMIENTO	PUNTEO
EXCELENTE	1-2
MUY BUENO	3-4
BUENO	5-6
REGULAR	7-8
MALO	9-10

A continuación se detalla la tabla de valores reales en la hoja de valuación antes indicada:

La ubicación del punteo real se localizará en un cuadro dividido de 1 a 10 puntos. Después se gráfica el rendimiento de cada puesto, según el factor evaluado.

TABLA DE RESPUESTAS CON VALORES REALES, SEGUN LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DE LA HOJA DE VALORIZACION

No. Pregunta	Respuesta	VALOR 1-2 EXCELENTE	VALOR 3-4 MUY BUENO	VALOR 5-6 BUENO	VALOR 7-8 REGULAR	VALOR 9-10 MALO
1	1		X			
	2					
	3					
	4			X		
	5					X
2	1					X
	2	X				
	3				X	
	4			X		
	5		X			
3	1		X			
	2		X			
	3	X				X
	4				X	
	5			X		
4	1			X	X	
	2			X		
	3		X			
	4					X
	5	X				
5	1			X		
	2			X	X	
	3		X			
	4	X				
	5					X
6	1	X				
	2		X			
	3				X	
	4			X		
	5					X
7	1			X		
	2					X
	3	X				
	4				X	
	5		X			
8	1					X
	2	X				
	3				X	
	4		X			
	5			X		
9	1	X				
	2				X	
	3			X		
	4					X
	5		X			
10	1		X			
	2		X			
	3			X		
	4	X			X	
	5					
11	1					X
	2	X				X
	3		X			
	4				X	
	5			X		
12	1	X				
	2					X
	3				X	
	4					
	5		X		X	

Fuente: Valorización de puestos aplicada en una de las empresas industriales investigadas en noviembre

1997.

Es importante aclarar : en el cuadro se anota el valor que el supervisor le dio a cada factor según la hoja de valuación y el valor inicial de los factores para que, si desean, puedan verificar el punteo aplicado.

El objetivo de esta hoja de valuación es darle el valor real al rendimiento que tiene cada puesto de trabajo y así separar, por categorías, los puestos.

Quien califique no se dejará influenciar por la subjetiva forma en que pueda valorar un supervisor a sus subalternos.

HUMANA DE SEGUROS, S.A.

Miembro del Grupo RUIZ MATAMOROS

ANEXO 4

BENEFICIOS	CIGNA	ROBLE	SEGURIDAD
<u>SEGURO DE VIDA:</u>			
1. Muerte Natural	Q50,000.00	Q50,000.00	Q50,000.00
2. Muerte Accidental	Q50,000.00	Q50,000.00	Q50,000.00
3. Muerte Accid. Especial	Q50,000.00	Q50,000.00	Q50,000.00
4. Funerario	Q10,000.00	N/A	N/A
<u>TARIFAS / PERSONA</u>			
1. Muerte Natural	Q. 23.50	Q. 19.00	Q. 18.00
2. Muerte Accidental	Q. 6.00	Q. 7.50	Q. 7.50
Agresión	Incluida	Incluida	Incluida
3. Muerte accid. especial	Incluida	Incluida	Incluida
4. Renta por Incapacidad	Q. 4.00	N/A	N/A
5. Funerario	Q.26.00	N/A	N/A
Total por empleado	Q.59.50	Q.26.50	Q.25.50
<u>SEGURO DE SALUD</u>			
1. Máximo vitalicio	Q100,000.00	Q100,000.00	Q100,000.00
2. Cuarto y Alimentos	Q450.00	Q450.00	Q350.00
3. Deducible	Q300.00	Q300.00	Q300.00
4. Maternidad	Q.5,000.00	Q.5,000.00	Q.5,000.00
Reembolso dentro de C.A	80%	80%	80%
Reembolso fuera de C.A	75%	75%	75%
<u>TARIFAS / PERSONA</u>			
<u>PAGO DIRECTO 100%</u>			
1. Empleado solo	Q.111.00	Q. 90.00	Q. 98.00
2. Empleado con familia	Q.318.00	Q.228.00	Q.265.00
<u>PAGO DIRECTO 80%</u>			
1. Empleado solo	Q. 84.00	Q. 80.00	Q. 80.00
2. Empleado con familia	Q.240.00	Q.203.00	Q.216.00
<u>PAGO DIRECTO MIXTO</u>			
1. Empleado solo	N/A	N/A	N/A
2. Empleado con familia	N/A	N/A	N/A
<u>PAGO DIRECTO 70%</u>			
1. Empleado solo	N/A	N/A	N/A
2. Empleado con familia	N/A	N/A	N/A
<u>REEMBOLSO TRADIC.</u>			
1. Empleado solo	N/A	Q. 75.00	N/A
2. Empleado con familia	N/A	Q.190.00	N/A

HUMANA DE SEGUROS, S.A.

Miembro del Grupo RUIZ MATAJÓRROS

ANEXO 5

BENEFICIOS		17/09/1997					
SEGURO DE VIDA:	CIGNA	ROBLE	SEGURIDAD	GRANAL	GENERAL	OCCIDENTE	PANAMERICANA
1. Muerte Natural	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00
2. Muerte Accidental	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00
3. Muerte Accid. Especial	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00	Q25,000.00
4. Funerario	Q10,000.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
TARIFAS / PERSONA							
1. Muerte Natural	Q. 11.75	Q. 9.50	Q. 9.00	Q. 9.25	Q. 12.00	Q. 12.00	Q. 12.50
2. Muerte Accidental	Q. 3.00	Q. 3.75	Q. 3.75	Q. 3.25	Q. 3.00	Q. 2.50	Q. 2.50
Agresión	Incluida	Incluida	Incluida	Incluida	Incluida	Excluida	Excluida
3. Muerte accid. especial	Incluida	Incluida	Incluida	Incluida	Incluida	Incluida	Incluida
4. Renta por Incapacidad	Q. 2.00	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
5. Funerario	Q. 5.20	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total por empleado	Q.21.95	Q.13.25	Q.12.75	Q.12.50	Q.15.00	Q.14.50	Q.15.00

SECTOR SECUNDARIO

ANEXO 6

CURSOS DE CAPACITACION			
NIVEL OPERATIVO	NIVEL MEDIO	NIVEL EJECUTIVO	EVENTOS AT
MADERAS			
1) Carpintero (a) (400 hrs.)	1) Manejo seguro de máquinas (70 hrs.)	1) Seminario sobre barnices	10) Asistencia técnica en organización y producción de empresas muebleras y en otros temas relacionados.
2) Módulo básico carpintería (492 hrs.)	2) Tratamiento superficial de la madera (25 hrs.)	2) Administración del mantenimiento de empresas muebleras (35-70 hrs.)	
3) Talla geométrica (90 hrs.)	3) Barnices, aplicación y usos (12 hrs.)		
4) Talla ornamental (90 hrs.)	4) Diseño de muebles (60 hrs.)		
5) Tornero de figuras lisas (110 hrs.)	5) Dibujo técnico de muebles (70 hrs.)		
6) Tornero de figura ornamental (90 hrs.)	6) Administración del mantenimiento (35-70 hrs.)		
7) Afilado manual (70 hrs.)	7) Seguridad Industrial (35-70 hrs.)		
8) Afilado con máquina (70 hrs.)	8) Maestro técnico.		
9) Manejo seguro de máquinas (70 hrs.)			
10) Tratamiento superficial de la madera (35 hrs.)			
11) Diseño de artículos decorativos en torno y talla (45 hrs.)			
12) Dibujo geométrico (70 hrs.)			

SECTOR SECUNDARIO

ANEXO 6

CURSOS DE CAPACITACION			
NIVEL OPERATIVO	NIVEL MEDIO	NIVEL EJECUTIVO	EVENTOS AT
ALIMENTOS			
1) Envasado de frutas y verduras (30 hrs.) 2) Panadería (120 hrs.) 3) Manipulación sanitaria de alimentos (20 hrs.)	1) Buenas prácticas de manufactura en la industria de alimentos (20 hrs.) 2) Análisis y control de puntos críticos en la industria de alimentos (20 hrs.) 3) Procesamiento de frutas y hortalizas (20 hrs.) 4) Procesamiento de productos farináceos (20 hrs.) 5) Tecnología del empaque (20 hrs.) 6) Control de calidad de alimentos (20 hrs.)	1) Buenas prácticas de manufactura en la industria de alimentos (20 hrs.) 2) Análisis y control de puntos críticos en la industria de alimentos (20 hrs.) 3) Procesamiento de frutas y hortalizas (20 hrs.) 4) Procesamiento de productos farináceos (20 hrs.) 5) Tecnología del empaque (20 hrs.) 6) Control de calidad de alimentos (20 hrs.)	
CONSTRUCCION			
1) Albañilería (494 hrs.) 2) Plomería domiciliar habilitación 4 meses 3) Plomería domiciliar complementación 3 meses 4) Usos y manejo del escuadrón (110 hrs.) 5) Electricidad domiciliar (450 hrs.) 6) Carpintería de construcción (500 hrs.) 7) Instalaciones eléctricas industriales 8) Instalaciones eléctricas domiciliarias (300 hrs.)	1) Maestro de obras urbanas (376 hrs.) 2) Supervisor mantenimiento de edificios (700 hrs.)	1) Seminarios sobre diversos temas de ingeniería en las ramas: - Albañilería - Electricidad - Carpintería - Plomería	Atención a necesidades puntuales en las ramas de: - Albañilería - Electricidad - Carpintería - Plomería y otras áreas generales de la construcción como: - Seguridad en la construcción - Cálculo y presupuestos

SECTOR SECUNDARIO

ANEXO 6

CURSOS DE CAPACITACION

NIVEL OPERATIVO	NIVEL MEDIO	NIVEL EJECUTIVO	EVENTOS AT
ARTES GRAFICAS			
<p>1) Preparación de artes finales (478 hrs.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artes manuales (268 hrs.) - Artes por computación (210 hrs.) <p>2) Preparación de formas offset (478 hrs.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotomecánica para blanco y negro (210 hrs.) - Fotomecánica para color (210 hrs.) - Montaje y fototransporte (116 hrs.) <p>3) Impresión offset (380 hrs.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Offset de línea (114 hrs.) - Tintas para color específico (60 hrs.) - Fototransporte (46 hrs.) - Offset multicolor (114 hrs.) - Ampliación tipográfica a prensas offset (46 hrs.) <p>4) Tipografía (395 hrs.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de formas tipográficas (200 hrs.) - Impresión tipográfica (195 hrs.) <p>5) Encuadernación (330 hrs.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuadernación manual (110 hrs.) - Encuadernación mecánica (110 hrs.) - Encuadernación fina (110 hrs.) <p>6) Serigrafía (400 hrs.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Serigrafía manual (100 horas) - Serigrafía fotográfica (120 horas) - Serigrafía multicolor (180 horas) 		<p>1) Seminarios taller sobre distintos temas de artes gráficas</p>	
TEXTIL			
<p>1) Modista (o) en corte y confección (540 hrs.)</p> <p>2) Sustrería (480 hrs.)</p> <p>3) Teletextura (105 hrs.) corte y confección por televisión</p> <p>4) Operador de máq. plana industrial (90 hrs.)</p> <p>5) Mantenimiento y reparación de máq. domésticas (40 hrs.)</p> <p>6) Mecánica de máq. plans 1 y 2 agujas (4 meses)</p> <p>7) Mecánica de máquina overlock abotonadora</p>	<p>1) Cursos específicos a solicitud de empresas.</p> <p>2) Carrera técnica corta de supervisión en confección industrial (330 hrs.)</p> <p>3) Patronaje industrial (105 hrs.)</p> <p>4) Supervisor de calidad en línea (100 hrs.)</p> <p>5) Seguridad e higiene en la industria de la confección (60 hrs.)</p>	<p>1) En Diversos temas textiles.</p>	<p>1) Mejora de métodos de producción.</p> <p>2) Mejora de eficiencia en el operario.</p> <p>3) Estudio de tiempos.</p>

SECTOR SECUNDARIO

ANEXOS

CURSOS DE CAPACITACION			
NIVEL OPERATIVO	NIVEL MEDIO	NIVEL EJECUTIVO	EVENTOS AT
PROGRAMAS GENERALES DIVISION DE INDUSTRIA			
1) Relaciones humanas (20 hrs.) 2) Motivación en el trabajo (20 hrs.) 3) Control y manejo del stress (20 hrs.) 4) Analisis transaccional (20 hrs.) 5) Técnicas de comunicación (20 hrs.) 6) Diseño y fabricación de calzado 7) Elaboración de teja y ladrillo	1) Relaciones interpersonales (20 hrs.) 2) Motivación en el trabajo (20 hrs.) 3) Control y manejo del stress (20 hrs.) 4) Analisis transaccional (20 hrs.) 5) Analisis y mejora de metodos (20 hrs.) 6) Técnicas de comunicación (20 hrs.) 7) Supervisión efectiva (20 hrs.) 8) Administración del recurso humano (20 hrs.) 9) El papel del mando en la empresa (20 hrs.) 10) Calidad total (20 hrs.) 11) Control integral de la calidad 12) Excelencia en el servicio al cliente 13) Control de la producción (20 hrs.) 14) Administración del inventario (20 hrs.) 15) Control y manejo de bodegas 16) Presupuesto de efectivo (cash flow) 17) Administración del mantenimiento (20 hrs.) 18) seguridad e higiene industrial (20 hrs.)	1) Organización y administración de empresas (30 hrs.) 2) Planificación estratégica (30 hrs.) 3) Liderazgo gerencial (20 hrs.) 4) Gerencia avanzada (30 hrs.) 5) Administración por objetivos (30 hrs.) 6) Planificación financiera (30 hrs.) 7) Analisis y control presupuestario (30 hrs.) 8) Rentabilidad en inversiones de capital 9) Mercadeo (30 hrs.) 10) Formulación y evaluación de proyectos (30 hrs.) 11) Internet	Asesoría técnica en las siguientes areas: - Administración - Finanzas - Producción - Mercadotecnia

MÉTODOS DE VALORIZACION DE PUESTOS

1) MÉTODO DE GRADACIÓN O CLASIFICACIÓN JERÁRQUICA

Consiste en la comparación de los puestos entre sí para determinar la diferencia o similitud entre ellos en cuanto a niveles de responsabilidad, autoridad, obligaciones en general o los requisitos mínimos para su cumplimiento normal. Para aplicarlo se fundamenta en la idea que, para juzgar el valor de las cosas, es necesario compararlas entre sí.

Los puestos se agrupan y se ordenan en forma decreciente o creciente, de acuerdo con las diferencias ya mencionadas. De esta manera los puestos se colocan desde el nivel más simple hasta el más complejo y dentro de este orden se colocan entre ellos los puestos intermedios.

Se recomienda el Método de Gradación en empresas cuyo volumen de puestos es pequeño. En una empresa con muchos puestos de trabajo el método puede complicar la comparación y será difícil establecer las diferencias entre ellos.

Las ventajas de este método son:

- a) Es fácil de emplear
- b) La gradación se realiza rápidamente y su instalación es poco costosa.

Las desventajas del método son:

- a) No se cuenta con procedimientos definidos que guíen la gradación, opera con el criterio de quien la realiza

- b) Al aumentar el número y complejidad de los puestos el método presenta serias dificultades en su adaptación.

2) MÉTODO DE GRADACIÓN PREVIA O DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS

Este método se aplica después de la clasificación jerárquica, mide el valor de los puestos a través de una escala de grados predeterminados con los cuales se compara cada puesto.

El principio básico sobre el que se apoya este sistema considera que, dentro de una categoría de puestos dada, existen diferencias en los niveles de responsabilidad, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto. Cuando estas diferencias son identificadas pueden ser expresadas en términos de grados definidos, ordenados a partir de los requisitos mínimos, hasta los requisitos máximos de la categoría que se califica.

Ventajas del método:

- a) Pueden obtenerse resultados satisfactorios, dependiendo del tipo de organización y de la forma en que se justifique su aplicación.
- b) Es sencillo de comprender, lo cual facilita su uso.

Desventajas del método:

- a) Requiere que el evaluador conozca de todos los puestos.

b) Es difícil incluir personal que realice el estudio y a la vez posea la cualidad de conocer todos los puestos.

c) Su empleo es dificultoso en empresas con numerosos y complejos puestos.

3) MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Este es un método de características cuantitativas y de análisis del puesto en sus partes componentes. Esencialmente consiste en ordenar los puestos de una empresa en función de sus factores principales (habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo) y parte, de acuerdo con el valor monetario que se le asigne a cada uno de los citados factores, combinando ambos resultados.

Los puestos se comparan unos con otros con el objetivo de determinar su orden relativo de importancia; para su aplicación se deben desarrollar los siguientes aspectos:

a) Asignación de la responsabilidad del estudio

Se debe determinar que grupo de personas efectuará el estudio, deben conocer la empresa para adaptar el método y hacerlo funcional.

b) Determinación de puestos esenciales:

Los puestos esenciales son los que se encuentran en la empresa y en el mercado laboral. Lo que se busca en esta etapa es que con base a estos puestos se realice la ubicación de los demás puestos de la empresa.

Por tal motivo deben ser definidos como esenciales aquellos que representen a un grupo homogéneo de puestos y que su sueldo esté libre de toda polémica para aplicar el criterio del grupo valuador y ser justamente remunerado y ubicado.

c) Selección y definición de factores

En esta fase del método es importante seleccionar cuidadosamente los factores y considerar los esenciales, para que de forma rápida y sencilla puedan proporcionarse las medidas de cada puesto, tales como:

- Habilidad
- Responsabilidad
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Condiciones de trabajo.

d) Valorización de los puestos esenciales que representa cada categoría

Para la calificación de los puestos es importante contar con elementos básicos como: las descripciones de puestos, las especificaciones, los factores según la escala de calificación y formas tabulares especiales para el registro de las calificaciones.

Se establece un valor específico para cada factor. Es importante aclarar que los empleados, objeto de valuación, suponen que un puesto determinado recibe altas o bajas calificaciones en los factores; esto es erróneo, porque al considerar el puesto de un ejecutivo en planificación,

recibirá altas calificaciones en los factores de habilidad mental y requisitos educacionales, pero bajas en esfuerzo físico o habilidad manual.

- e) Distribución del sueldo promedio pagado a los puestos clave entre cada uno de los factores

Es la fase del proceso donde todos los analistas, involucrados en la valuación, conocen claramente el proceso de la misma, la serie de puestos, el valor o definiciones y especificaciones de cada uno y la propia conformación de la dependencia, departamento o unidad organizativa a la que correspondan los puestos que van a valuar.

Para la distribución del sueldo, en cada uno de los factores, generalmente resultan dos problemas:

- Determinar la cantidad que corresponde a cada factor, con lo cual se debe decidir cual de ellos llevará el mayor peso o cantidad, así como el factor que tiene la menor importancia para determinado puesto y por lo tanto le es asignada la menor cantidad de sueldo y así sucesivamente a los factores restantes, según su importancia.

- Ajustar los salarios de cada factor, luego de haber efectuado la asignación primaria. Ajuste necesario para mantener los niveles y jerarquía de los puestos claves.

Se presentan situaciones en las cuales es necesario modificar el salario para no modificar la jerarquía o, a veces, jerarquías que tienen que ser modificadas en función del salario.

- f) Escala de Comparación de factores. Calificación de los demás Puestos
- Los demás puestos se califican por apareamiento con los puestos esenciales, previamente calificados a través de la asignación de salarios por factor, de acuerdo con el orden de importancia en que han sido considerados cada uno de ellos y, por afinidad, se colocan los demás puestos en el orden en que se encuentran los puestos clave en cada factor.

Las ventajas que presenta este método son

- Asegura el reflejo de la realidad porque la escala está conformada por los factores esenciales que identifican cada grupo de puestos.
- La comparación se realiza entre puestos afines y el sistema no requiere ninguna conversión, debido a que está conformado por unidades de salarios.

Desventajas del Método

- Pueden ocurrir errores permanentes de calificación, por desigualdades no detectadas en los salarios de los puestos clave.
- Es difícil y compleja tanto la elaboración de la escala de calificación, como la explicación de su funcionamiento a jefes y empleados.

4 MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS:

Muchas empresas modernas consideran que el método de puntos es el sistema más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, como el método de comparación por factores, utiliza puntos. Aunque resulta más difícil desarrollar este sistema, permite manejar, con mayor detalle, los factores esenciales. Este sistema requiere de seis pasos, los cuales se describen a continuación:

a) Determinación de los Factores Esenciales.

Este sistema puede utilizarse con los mismos factores que el método de comparación por factores pero, generalmente, profundiza más en el análisis al descomponer estos elementos en subfactores.

b) Determinación de los niveles de los factores.

El sistema de puntos permite varios niveles asociados con cada factor, para aplicar su función a la variabilidad de la responsabilidad y al influjo de otros factores.

c) Adjudicación de puntos a cada subfactor.

Con los factores esenciales listados, y los diferentes niveles colocados como I, II, III, IV, se obtiene un sistema matricial de puntuación. Cada nivel tiene una puntuación, que al final sumará 100.

d) Adjudicación de puntos a los niveles.

Cuando están asignados los puntos a cada elemento del puesto en el

nivel IV, que es el más alto, los analistas conceden puntos en cada nivel, que está por debajo de éste, para resaltar la importancia de cada uno.

e) Desarrollo del Manual de evaluación:

Mediante este manual se define, también, qué se espera, en términos de desempeño, de los cuatro niveles de cada subfactor.

Ejemplo:

FACTOR RESPONSABILIDAD:

Equipos y materiales. Cada empleado es responsable de la conservación de los equipos y materiales de la compañía. Esta función incluye comunicar, oportunamente, daños en el equipo o la presencia de materiales defectuosos.

NIVEL I

El empleado comunica el funcionamiento defectuoso o daños en el equipo, así como la presencia de materiales defectuosos, a su supervisor.

NIVEL II

El empleado mantiene el orden, limpieza del equipo y los materiales, y es responsable por la seguridad de ambos.

NIVEL III

El empleado efectúa mantenimiento preventivo y reparaciones menores en el equipo. Corrige faltas menores de materiales.

NIVEL IV

El empleado lleva a cabo el mantenimiento y las reparaciones del equipo a su cargo, y es responsable de definir el tipo, la cantidad, y la calidad de los materiales que se emplearán. (10:115)

f) Aplicación del sistema de puntuación

Cuando ya tenemos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo a cada puesto. Este proceso es subjetivo, requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto con el manual de valuación para cada subfactor.

Al determinar los puntos de los subfactores de cada puesto, éstos se suman para identificar el número total de puntos del puesto. (9: 35) (10: 116)