

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS
PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET”**



**TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

**ANA VIRGINIA RODRÍGUEZ PINEDA
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2,009

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal V	P.C José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración – Finanzas	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Teresa Inés Trujillo Lara

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López
Secretario	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Examinador	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 07 enero del 2008.

Lic. José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento emitido por su despacho con fecha 24 de septiembre de 2,007, informo a usted que he realizado las actividades de, asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET"** elaborado por la estudiante **Ana Virginia Rodríguez Pineda**.

Con base a lo anterior, y en mi opinión, la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Agradezco su atención a este asunto y aprovecho la oportunidad para deseárselo éxitos en sus actividades al frente de la Decanatura.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1,804



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE AGOSTO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 16-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de julio de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 013-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de marzo de 2009 y el trabajo de Tesis denominado: "ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA VIRGINIA RODRÍGUEZ PINEDA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Emil
REVISADO

DEDICATORIA

- A Dios: Por darme el privilegio de nacer y por poner en mi camino a todas aquellas personas que contribuyeron para llegar a esta meta. Gracias por estar siempre a lado.
- A mis padres: Gracias por apoyarme en todo momento de mi vida, darme palabras de aliento y amor. Este triunfo es para ustedes, porque lo logramos juntos.
- A mis hermanos: Betty y Tony (Q.E.P.D) Gracias por sus consejos y apoyo incondicional.
- A mi novio: Gracias mi amor por apoyarme incondicionalmente y por estar a mi lado.
- A mis amigos: Porque de una u otra forma han colaborado para llegar a esta meta. En especial a: Neyra Orellana, Jaime Quill, Alvaro Reyes, Vilma León, Hugo Borrayo, Inga Beteta, Susana Jerez y Edgar Mendina
- A los licenciados: En especial a licda Edith Siekavizza y Nery Guzmán, por sus consejos, enseñanzas y guía profesional.
- A Vidrio Market: Por darme la oportunidad de poner en práctica mis conocimientos profesionales, para la realización de la presente tesis.

ÍNDICE

Introducción	
Descripción	Pág.
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Análisis de puestos	1
1.1.1 Beneficios del análisis de puestos	2
1.1.2 Etapas del análisis de puestos	2
1.1.3 Información que se debe analizar en los puestos de trabajo	3
1.1.4 Métodos de recolección de información para el análisis de puestos	4
1.2 Puesto de trabajo	6
1.2.1 Elementos de una descripción de puestos	6
1.3 Administración de sueldos y salarios	8
1.3.1 Puntos de vista del salario	9
1.3.2 Objetivos de la administración de sueldos y salarios	9
1.3.3 Ventajas de la administración de sueldos y salarios	10
1.3.4 Desventajas de la administración de sueldos y salarios	10
1.4 Valoración de puestos	11
1.4.1 Métodos cualitativos	12
1.4.2 Métodos cuantitativos	13
1.4.3 Aspectos para definir los salarios de una empresa	19
1.4.4 Estructura salarial	19

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VIDRIO MARKET

2.1	Antecedentes	21
2.2	Objetivos de la empresa	21
2.2.1	Objetivo general	21
2.2.2	Objetivos específicos	21
2.3	Misión de la empresa	22
2.4	Visión de la empresa	22
2.5	Objetivos de la empresa	22
2.6	Metodología empleada	23
2.7	Existencia de herramienta administrativa	24
2.8	Metodología	25
2.9	Nivel educativo	25
2.10	Experiencia laboral	25
2.11	Responsabilidades	25
2.12	Condiciones de trabajo	27
2.13	Ambiente de trabajo	28
2.14	Esfuerzo mental	28
2.15	Esfuerzo físico	29
2.16	Descripción actual de puestos de trabajo	30

CAPÍTULO III
APORTE PROPOSITIVO
MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS
PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET

3.1	Introducción	32
3.2	Objetivos del manual	32
3.2.1	Objetivo general	33
3.2.2	Objetivos específicos	33
3.3	Descripción de puestos	33

3.4 Valoración de puestos por el método de puntos	50
3.4.1 Selección y definición de factores de valoración	50
3.4.2 Asignación de puntos a los grados	50
3.4.3 Consolidación de información para la valoración de puestos	51
3.4.4 Valoración de puestos	53
3.4.5 Coeficiente de correlación	53
3.4.6 Coeficiente de regresión	53
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	62

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1.	Base puntual de acuerdo a la cantidad de puestos a valorar	16
2.	Descripción de puntos de factores de puestos a través de la Progresión geométrica para la empresa Vidrio Market	52
3.	Valuación de puestos por puntos a través del método geométrico	54
4.	Determinación del coeficiente de correlación	55
5.	Comparabilidad salarial	56
6.	Determinación de la línea de regresión	57
7.	Costo de aplicación sobre salario medio	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1.	Coeficiente de correlación	55
2.	Dispersión de sueldos con tendencia parabólica	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1.	Organigrama general de Vidrio Market	23

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1.	Entrevista estructurada aplicada al gerente general	62
2.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Vidrio Market	66
3.	Descripción del puesto actual	70

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se preocupan más en incrementar las ventas, que en el recurso humano. Sin embargo, son escasas las entidades que realizan un análisis y clasificación de puestos y salarios, para compensar de manera equitativa a los empleados, de manera que se logren los objetivos individuales y organizacionales.

En la actualidad, Vidrio Market, es una de muchas empresas que carecen de un estudio salarial para determinar la equidad de los mismos, lo que ocasiona desmotivación del personal al no darle la importancia a los puestos de trabajo.

Por la razón expuesta, el presente estudio tiene como objetivo presentar un manual de clasificación de puestos y salarios, como una herramienta administrativa, que podría contribuir a mejorar el rendimiento, satisfacción y motivación de los empleados.

Para efectos de la investigación, se utilizó el método científico en sus tres fases:

Fase indagatoria: Por medio de la recolección de información en encuestas, libros, informes, tesis, etc.

Fase demostrativa: A través de la investigación de campo, para comprobar si los datos recopilados durante la investigación documental coinciden total o parcialmente con la realidad.

Y por último la fase expositiva: Al presentar los resultados de la investigación mediante este documento.

Entre las técnicas aplicadas se encuentran; la observación, entrevista y el cuestionario.

El desarrollo de esta investigación, se presenta en tres capítulos. El primero, se describe la información teórica a cerca del análisis de puestos y su clasificación, así mismo, los procesos que conlleva la realización de un estudio de este tipo.

En el segundo capítulo, muestra los principales problemas que afronta la empresa estudiada a causa de la situación actual en los puestos y salarios.

Y por último en el tercer capítulo, se desarrolla la propuesta de un manual de clasificación de puestos y salarios, al aplicar los procesos de valoración de puestos por medio del método de puntos por factor, para lograr la equidad salarial, que podría contribuir a mejorar el rendimiento, satisfacción y motivación de los empleados, así como el alcance de los objetivos individuales y empresariales.

Para finalizar, se dan a conocer las principales conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada para realizar dicho estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANÁLISIS DE PUESTOS.

Frecuentemente muchas organizaciones pasan por alto lo importante que es para el logro de los objetivos empresariales, que los colaboradores, comprendan claramente lo que se espera de su puesto de trabajo, a través de la aplicación de sus funciones, responsabilidades, nivel de autoridad, entre otros aspectos que conforma el perfil del puesto. Para ello es necesario realizar un análisis de puestos, el cual consiste en “estudiar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente”. (8:24)

Además, el análisis de puestos, proporciona datos sobre los requerimientos del puesto (educación, experiencia laboral, iniciativa, habilidades y destrezas) que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto, que no es más que “una relación escrita de lo hace el empleado, cómo lo hace y en qué condiciones lo ejecuta”. (8:53)

Para asegurar su éxito es necesario contar con el apoyo de la gerencia, así, como de los supervisores, quienes proporcionan información fidedigna sobre los puestos de trabajo, así mismo de velar por el cumplimiento en la ejecución de lo asignado en la descripción de puestos.

Es importante tener en mente el objetivo principal del análisis del puesto, que es “servir de base para su evaluación con el fin de poder asignarle un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo”. (8.23) Este fin representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en las empresas.

Según el autor Wayne Mondy el análisis de puestos se desarrolla en tres ocasiones. En primer lugar, cuando se funda la organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez. En segundo lugar, para crear nuevos puestos. En tercer lugar, al modificar de manera significativa, los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. Independientemente del por qué se realiza el análisis de puestos, ayuda a las organizaciones al alcance de sus objetivos a través del correcto ordenamiento de los puestos de trabajo (según sus requerimientos); debido a que casi todas las actividades relacionadas con el recurso humano se basan en la información proporcionada por la descripción y el análisis de puestos.

1.1.1 Beneficios del análisis de puestos

Entre los principales beneficios del análisis de puestos se pueden mencionar los siguientes:

- a. *Para la empresa:* Se reparte mejor la carga de trabajo, se fija responsabilidades, existe una mejor coordinación y organización, por lo cual contribuye al alcance de los objetivos organizacionales.
- b. *Para los jefes o supervisores:* Ayuda a minimizar el tiempo para la inducción del personal, además, se puede exigir lo que debe hacer el ocupante.
- c. *Para el trabajador:* Conoce lo que tiene que hacer, sabe lo que se espera de él, conoce su autoridad y responsabilidad y así se evita malentendidos.

1.1.2 Etapas del análisis de puestos

Según los autores Juan Antonio Morales y Néstor Fernando Velandia, el análisis de puestos debe seguir las siguientes etapas para cumplir con su objetivo:

- a. *Etapa de planificación:* Implica comprender la naturaleza de la organización, su misión, estrategias y los roles de cada una de las unidades que la componen. En esta etapa, es necesario contar con el compromiso del gerente o jefes de departamento con el propósito de asegurar la recolección de información exacta.
- b. *Etapa de operación:* En esta etapa se realiza la obtención de los datos necesarios acerca de los puestos de trabajo, a través de los métodos de recolección de información, siendo la observación directa, cuestionario, y la entrevista.
- c. *Etapa de administración:* Esta etapa corresponde a la redacción y puesta en marcha del manual descriptivo de puestos, que se refiere al conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información capturada a través del análisis. Una vez se ponga en marcha el manual debe haber un responsable de actualizarlo según los requerimientos de la empresa, con el fin de que este no se vuelva obsoleto y que se cumpla con su objetivo.

1.1.3 Información que se debe analizar en los puestos de trabajo.

Para tener una idea sobre la información que se debe analizar en los puestos de trabajo, se recomienda lo siguiente:

- a. *Identificación del puesto:* Es determinar el lugar que ocupa el puesto dentro de la organización; es decir, relación de dependencia y ubicación administrativa.
- b. *Tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto:* Se analiza qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

- c. *Aptitudes y conocimientos*: Todos estos aspectos se deben analizar para requerirle a la persona que ejerce o ejercerá el puesto para que se desempeñe de manera aceptable.
- d. *Las condiciones de trabajo*: Especialmente si estas permiten diferenciar los puestos de trabajo.

1.1.4 Métodos de recolección de información para el análisis de puestos

Los métodos de recolección de información son tan importantes porque proveen toda la documentación posible, para obtener una sólida base para el análisis de puestos. Entre los métodos más utilizados se pueden mencionar los siguientes:

- a. *Observación directa*. “Consiste en observar lo que el empleado hace para llevar a cabo su función, además, las condiciones bajo las cuales hace”. (8:31) Mientras menos se dé cuenta el empleado que está siendo observado, será mejor, porque, permite que actúe en forma natural y no se sienta evaluado.

La observación directa, es especialmente útil en los trabajos de actividad física, sencillos, rutinarios y repetitivos. Además, la observación no es apropiada cuando el puesto requiere una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar, o cuando el empleado participa en actividades que ocurren ocasionalmente.

La observación directa se utiliza, por lo regular, junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado su trabajo durante un ciclo completo de labores y se toma nota de todas las actividades observadas. Después se entrevista al trabajador para que aclare los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales no observables. Con este método, el analista obtiene información de primera mano y se familiariza con las

condiciones de trabajo, procesos, aptitudes requeridas, equipos y materiales que maneja.

- b. *Cuestionario*. El cuestionario, comúnmente es utilizado porque es una forma eficaz y rápida de recoger información para un gran número de empleados, que “consiste en diseñar una serie de preguntas, con el propósito de recabar toda la información necesaria para analizar el puesto”. (4:13) Se recomienda que las preguntas sean claras para su fácil comprensión, con la finalidad que el ocupante del cargo proporcione información correcta, ya que las respuestas escritas son una constancia de todos los hechos relatados, debido a que están libres de influencia por parte del investigador desde el momento en que se entrega el cuestionario a la persona a quien se dirige.

Hay que tomar en cuenta que la aplicación del cuestionario puede representar un proceso lento en la recolección de información, y los empleados pueden tener la tendencia a exagerar el significado de sus tareas, indicando que tienen más responsabilidades que las reales o bien puede existir la posibilidad que el analista interprete erróneamente la información.

- c. *Entrevista*. “Consiste en efectuar en forma personalizada, una serie de preguntas previamente planificadas a los empleados que ocupan cada puesto”.(4:12) Generalmente la entrevista es utilizada para una mejor comprensión del puesto porque se recibe retroalimentación inmediata, debido a que se tiene contacto directo con el entrevistado a parte de mostrar posibles frustraciones que causa el puesto y que el supervisor no percibe, también, facilita el análisis de actividades importantes que sólo ocurren ocasionalmente.

La entrevista requiere disponibilidad de tiempo para escuchar a todos los entrevistados, sí el analista está mal preparado puede dar lugar a deformar la información, por falsificación directa o malentendido involuntario, por

consiguiente algunos colaboradores pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.

1.2 PUESTO DE TRABAJO

Para crear un puesto de trabajo, es necesario definir la estructura organizacional de la empresa, porque le permite al cliente interno y externo comprender a grandes rasgos qué función cumple una persona dentro de la organización, cuál es el nivel jerárquico, las líneas de autoridad y las relaciones de trabajo que existen con los demás departamentos. Como consecuencia de su importancia, ninguna organización puede crear puestos de trabajo con apresuramiento, sin antes detenerse a pensar qué lugar ocupará en el organigrama, porque de lo contrario se obtendrá el fracaso tarde o temprano. Puede decirse entonces que un cargo, “es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas normalmente y periódicas, que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado y puesto de trabajo; es la agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis, por lo cual puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo“. (8:21)

1.2.1 Elementos de una descripción de puestos

No existe un formato a seguir para elaborar descripciones de puestos, por ello muchas personas solo toman en cuenta unos cuantos elementos para estructurarlos, sin embargo cuanto más detallada sea, más fácil le será al ocupante comprender lo que debe de hacer y qué es lo que se espera de él.

El establecimiento de una descripción de puestos, sentará las bases y en cierta medida determinará el éxito o fracaso de muchos de los procesos de una organización, tales como; reclutamiento, selección, carrera y promoción, etc.

A continuación se presentan los elementos posibles que puede contener una descripción del puesto.

- a. *Identificación del puesto.* Su objetivo es determinar el lugar que ocupa el puesto en la organización y su jerarquía. Cuya finalidad es, individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa. Entre las subsecciones que lo componen se encuentran:
 - i. *Título del puesto.* Es anotar el nombre con que formalmente es denominado el puesto (vía nómina de pago o contrato de trabajo).
 - ii. *Ubicación administrativa.* Es nombrar al departamento que corresponda el puesto estudiado.
 - iii. *Inmediato superior.* Aquí se indica el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes y/o instrucciones directamente en su trabajo.
 - iv. *Subalterno.* Señala el nombre de los puestos a los cuales se dirige, supervisa o controla directamente en el desarrollo del puesto.
- b. *Propósito del puesto.* Proporciona una visión global y consigo del puesto, por lo regular, es un párrafo corto que indica el contenido del puesto. En otras palabras determina la razón de ser.
- c. *Atribuciones.* Es la descripción breve, en términos generales y con algún grado de importancia, las tareas o labores que son características del puesto.
- d. *Especificación del puesto.* Son los requisitos mínimos exigidos que un candidato debe reunir para ocupar el puesto de trabajo. Entre los requisitos exigidos normalmente se encuentran:
 - i. *Educación:* Es el grado de formación escolar, media o universitaria.
 - ii. *Experiencia laboral:* Describe el conjunto de conocimientos prácticos y/o técnicos que se requiere que tenga el candidato para el desarrollar el trabajo.

- iii. *Habilidades*: Puede entenderse como la capacidad mental para comprender y entender las formas de dar y recibir ordenes, instrucciones y/o mensajes.
- e. *Relaciones de trabajo*: Describe los contactos personales y las relaciones públicas que los empleados deben mantener en el desempeño de sus atribuciones tanto en forma interna como externa.

Una vez realizado el análisis y la descripción del puesto se procede a valorarlo, es decir conocer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás que permita su correcta clasificación y remuneración.

1.3 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Antes de entrar a detalle sobre el tema administración de sueldos y salarios, es importante comprender la diferencia entre sueldos y salarios, ya que muchas veces se confunde ambos términos. El sueldo se paga por mes o quincena y el salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina. Por lo tanto el sueldo como el salario, puede definirse como “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”. (9:15)

Una vez comprendida la diferencia entre sueldo y salario, se desarrolla el tema de administración de sueldos y salarios el cual “consiste en la determinación de la remuneración monetaria del personal de una empresa, a través de un estudio y análisis técnico, para lograr establecer el pago adecuado de acuerdo a la importancia de cada puesto y a las posibilidades de la empresa”. (2:161)

La administración de sueldos y salarios permite mejorar la productividad de los empleados y conservar la competitividad en el mercado laboral evitando

deserciones costosas; además, permite mantener un presupuesto salarial, para un adecuado control de costos laborales.

Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la valoración y clasificación de puestos para perfeccionar la estructura de salarios de la organización.

1.3.1 Puntos de vista del salario

A continuación se presentaran dos puntos de vista del salario, tanto para el empleado como para el empleador, ya que ambos tienen una gran participación dentro de una organización.

- a. *Para el empleado:* Es la fuente principal de ingreso, por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social.
- b. *Para el empleador:* Es una inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción, como intento para conseguir un retorno mayor.

1.3.2 Objetivos de la administración de sueldos y salarios

Para una mejor comprensión se define el término objetivos como los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Por ello, la propia administración de sueldos y salarios tiene sus propios objetivos, los cuales se resumen a continuación:

- a. Atraer, retener y motivar a los empleados a realizar mejores niveles de desempeño, logrando que todos los colaboradores obtengan una compensación justa y equitativa.
- b. Mantener un equilibrio deseable entre colaboradores y la empresa.

- c. Disminuir la insatisfacción laboral.

1.3.3 Ventajas de la administración de sueldos y salarios

Hay que tomar en cuenta que al aplicar la administración de sueldos y salarios se puede obtener algunas ventajas competitivas, entre ellas se encuentran:

- a. Formar equidad interna y externa de los sueldos y salarios en la empresa.
- b. Exponer a cada colaborador lo que hace y lo que se espera de él.
- c. Lograr una estructura ordenada de salarios.
- d. Mostrar de quién se depende y quiénes son los subordinados.
- e. Ayudar a eliminar funciones que se traslapen.

1.3.4 Desventajas de la administración de sueldos y salarios

Se presenta a continuación las desventajas en la aplicación de la administración de sueldos y salarios.

- a. La implementación de un sistema de sueldos y salarios no es inmediata, porque se invierte tiempo para elaborarlo, por lo que sus beneficios se obtienen paulatinamente.
- b. Debe tener la empresa un ente responsable que se encargue del mantenimiento del sistema.

Un aspecto que no debe de pasar por alto al analista es que, el puesto de trabajo, está diseñado para agregar valor, aportar o contribuir a la productividad de la organización.

Si bien es cierto que una remuneración competitiva basada en el puesto de trabajo atrae y retiene empleados calificados, es necesario combinarla con pagos por desempeño, para lograr una alta productividad.

1.4 VALORACIÓN DEL PUESTO

Independientemente de la actividad que desarrolle una empresa, se hace necesario que realice una valoración de los puestos de trabajo para establecer sus salarios. Dicha valoración permite establecer los niveles de complejidad, así como la comparación de puestos, conllevando de forma objetiva, a una equidad salarial.

La valoración del puesto puede definirse como “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”.
(9:40)

Un sistema de valoración de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que ellos se requieran, evitando que se acumulen injusticias y descontentos por diferencias en los niveles de salarios entre departamentos, lo que provoca inconformidades y hasta un rompimiento de la armonía entre los colaboradores y la empresa, por ello la valoración de puestos proporciona una base técnica para fijar salarios más justos, debido a que se reajustan los salarios que están fuera de toda lógica.

La valoración del puesto, se realiza a partir de la descripción de cada cargo, donde se determina las funciones básicas a analizar y luego valorar. Pero no se debe olvidar, que lo importante es valorar al puesto y no a la persona que lo ocupa, para así determinar la complejidad del puesto.

La valuación de puestos permite determinar desde el inicio de una relación laboral y segura, el sueldo que debe asignarse al puesto.

Para aplicar una valoración de puestos en una empresa se recomienda seguir las siguientes etapas:

- a. Estudiar los trabajos o puestos a través del análisis y descripción de los mismos.
- b. Decir el método de valoración a aplicar.
- c. Elección y desarrollo del método.
- d. Evaluación de todos los puestos de trabajo a estudiar.
- e. Dar valor monetario a está evaluación para llegar a la escala de salarios.
- f. Implementación del sistema, reajustando los salarios actuales a la nueva escala.

Existen dos tipos de métodos de valuación de puestos, denominados, métodos cualitativos y métodos cuantitativos.

1.4.1 Métodos cualitativos:

“Se denominan así dado que para realizar la valoración no descomponen el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo”.(8:68) Es decir, se fundamentan en un criterio general de todas las características del puesto, al no valorar las diferencias numéricas entre cada uno de los puestos.

Entre sus ventajas cabe mencionar las siguientes: Son sencillos, porque no requieren procedimientos estadísticos o matemáticos, fáciles de aplicar y económicos. Las desventajas son: Son más difíciles de justificar o aceptar por parte de los empleados. La escala resultante no señala en qué cantidad es más complejo, un puesto, sino que simplemente ordenan o jerarquizan los puestos de trabajo uno frente a otro. No toma en cuenta los diferentes factores que componen el puesto.

Existen dos métodos cualitativos:

- Método de jerarquización.
- Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.

a. Método de jerarquización

Se puede definir como la comparación de los diferentes trabajos para llegar a establecer una ordenación desde el más complejo hasta el menos complejo a través del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida.

La ventaja radica en que es el método más sencillo, y su desventaja, es que es el método más impreciso, porque no siempre determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino sólo indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

b. Método de categorías predeterminadas

Este método “clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondiente a una escala previamente establecida”. (8:81)

Sus principales ventajas son: Es sencillo y rápido. Es fácilmente comprendido por los trabajadores. Requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento. Entre sus desventajas se pueden indicar; constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos al no establecer jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado.

1.4.2 Métodos cuantitativos

Son “denominados así por cuanto dan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos”. (8:69)

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Entre sus ventajas se encuentran: Ofrecen puntuaciones para cada puesto, fáciles de justificar al personal, aplicables para cualquier tamaño de empresa. Y su desventaja, es que pueden resultar costosos.

Entre los principales métodos cuantitativos están los siguientes:

- Método de comparación de factores
- Método de puntos por factor

a. Método de comparación de factores

Este sistema de valuación determina la posición relativa de los trabajos en relación con una escala monetaria, al seleccionar puestos clave que sean claramente definidos, representativos entre los trabajos a evaluar y se consideren adecuadamente pagados. Cada uno de ellos se jerarquiza de acuerdo con ciertos factores pre-determinados, repartiendo el salario de cada trabajo clave entre los factores, de acuerdo con su importancia. Se obtiene así una escala de media para los restantes trabajos.

Entre las principales ventajas se encuentran: Es sencillo y rápido. Es fácilmente comprendido por los trabajadores. Requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento. Entre sus principales desventajas se encuentran: Constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos. Los aprecia globalmente, sin distinguir los elementos o factores que los integran y no establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado.

b. Método de puntos por factor

Entre los métodos de valoración de puestos cuantitativos; se estudiará especialmente el método de puntos por factor, porque es el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha por ser considerado el método más precisos y completo, al utilizar varios factores en la valoración y medición del contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Además proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los puestos de trabajo, al ser un sistema cuantitativo y analítico ya que descompone el trabajo en factores ponderados y evalúa por separado cada uno de ellos.

La ventaja principal del método de puntos es que expone un sistema minucioso en comparación con otros métodos, al evaluar mejor la valuación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables. Se puede decir entonces que el método de puntos por factor “consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos a cada uno de los factores que los conforman”. (9:57)

Entiéndase por punto al “valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro, es decir son valores numéricos asignados a cada aspecto del puesto”. (8:94) Los factores “son las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de la valoración”. (8:99)

Entiéndase por características comunes, que se encuentren en todos los puestos estudiados y sean variables para valorar los puestos en diferentes grados de factores mediante los cuales se medirán.

Los factores, se deben definir en forma clara y precisa, a fin de servir como instrumento exacto de medida a los puestos, pero cada factor no se le da la misma importancia sino que se lo pondera, al calificarlos como más o menos importante que otro. El número de factores compensables que emplea una organización depende de la organización de ésta y de los puestos por evaluar.

Para facilitar la determinación de la mayor o menor intensidad de los factores que están contenidos en el trabajo, se divide éstos en grados que se describen y se les asigna un cierto número de puntos. Por ejemplo, los grados para el factor escolaridad, pueden ser: primer grado, educación primaria; segundo grado, educación secundaria; tercer grado, diversificado y cuarto grado, educación universitaria. La asignación de puntos a los grados se inicia al identificar la base puntual a utilizar tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar. Esta base oscila entre 800 y 3,000 puntos. A continuación se presenta un cuadro de referencia a lo mencionado.

CUADRO 1

BASE PUNTUAL DE ACUERDO A LA CANTIDAD DE PUESTOS A VALORAR

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1,000
De 21 a 40	De 11 a 13	2,000
Más de 40	Más de 13	3,000

Fuente: Investigación propia enero 2,008

Una vez identificada la base puntual a utilizar, ésta se multiplica por el porcentaje asignado a cada factor, obteniendo el máximo puntaje posible para las exigencias del factor, al sumar las máximas puntuaciones de cada factor, ésta será igual a la base puntual escogida.

El puntaje más bajo de cada grado corresponde al valor porcentual de ponderación que va servir de referencia para establecer los otros valores numéricos a los grados. Lo cual se puede establecer al determinar la amplitud del intervalo entre los grados, mediante progresiones que pueden ser aritméticas, geométricas, por cociente, de incremento constante o aleatoria. El tipo de progresión a utilizar depende de la manera como se presentan las descripciones o intensidad de los grados en cada factor.

Es importante que cada grado contenga su descripción, es decir el parámetro en que podrá ser medido el puesto. La descripción de cada grado puede ser cuantitativa o cualitativa. Cuantitativa, como números de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc. Cualitativa, mediante intervalos o estratos.

Seguidamente se procede a consolidar la información a través del manual de valoración que contiene, el nombre del factor y su descripción, los grados que lo conforman, la descripción de cada uno de éstos y su respectivo puntaje. Cabe mencionar que la consolidación de la valoración sirve “como el conjunto de todas las escalas de puntos que el evaluador utiliza en el proceso de evaluación de cargos”. (3:249)

Una vez realizada la consolidación de información para la valoración de puestos puede realizarse la valoración final de los mismos, que consiste en, determinar el nivel de complejidad de los puestos, en función de la suma total de puntos obtenidos, según el grado de intensidad con que se presentan en cada uno de los factores.

El cálculo de los puntos efectuados bajo el método de puntos, permitirá realizar un análisis de la posición salarial relativa de cada puesto; es decir, si el salario básico actual está en relación con los deberes, atribuciones y responsabilidades de cada puesto y en relación con el asignando a los demás puestos.

El método de puntos, por lo tanto, tiene el objetivo de precisar y recomendar los ajustes necesarios en la estructura actual para lograr un adecuado equilibrio salarial interno. De ahí la necesidad de conocer el puntaje de los diferentes perfiles de puesto. La mejor forma para visualizarlo, es utilizando el llamado sistema gráfico, en el cual se toma por abscisas las puntuaciones de los puestos obtenidos en el estudio de valoración y en coordenadas los salarios actualmente devengados.

En el gráfico se procede a señalar con un punto, la posición de cada clase de puesto, de acuerdo con el salario y los puntos obtenidos. Con ello se obtiene un gráfico de dispersión de salarios, en el que se puede apreciar que existe cierta tendencia ascendente.

La tendencia existente en los salarios, se puede determinar matemáticamente por medio del procedimiento de ajuste de una línea a través de la aplicación de mínimos cuadrados o por técnicas similares para la obtención de una recta o parábola que identifique la correlación entre puntos y salarios. Este procedimiento consiste en ajustar una línea, que tiene la propiedad de hacer mínima la distancia, entre cada uno de los puntos de la línea y los ejes de las coordenadas, puede decirse que esta línea es la que mejor señala la tendencia general de la serie de puntos considerados.

Al terminar la aplicación del método de valoración por puntos la empresa puede determinar los salarios equitativos, una vez que ha colocado a los puestos en el orden correcto de su importancia y ha establecido sus relaciones adecuadas.

Normalmente se emplean dos métodos para determinar salarios equitativos. En uno, se usa como guía básica los salarios actuales que paga la compañía y no exige un reconocimiento de lo que otras empresas están pagando y el otro método lleva a cabo un estudio (encuesta) de salarios, con objeto de encontrar lo que otras empresas están pagando por trabajos similares.

1.4.3 Aspectos para definir los salarios de una empresa

Los salarios deben cumplir con el propósito de que a trabajo igual, salario igual. Cabe mencionar que el trabajo no sólo implica el nombre del puesto y sus funciones, sino también el nivel de desempeño en el trabajo.

Debe considerarse que lo recomendable es, que los salarios de la empresa deben aproximarse como mínimo, a los salarios promedios de las empresas de la competencia.

Cuando se compara los sueldos y salarios de la empresa con los del mercado, se revela la posición actual de la compañía en relación con la de otras empresas, señalando las áreas de similitud y de diferencia que deben considerarse al hacer cualquier cambio en la estructura de salarios existente.

Para comparar los salarios internos con los externos de la organización se construye un gráfico de salarios, donde se dibuja la línea de tendencia de los salarios de la organización y las líneas de tendencia ajustadas de las empresas externas, para cada uno de los puestos de trabajo, lo cual determina una consistencia en los resultados, ajustes y recomendaciones que conviene hacer en la administración salarial, producto de la aplicación de un proceso integral de análisis, en las diferentes etapas del estudio.

1.4.4 ESTRUCTURA SALARIAL

Para comprender cuál es la situación salarial de la empresa con relación a otras en el mercado laboral. Es esencial que se desarrolle un sistema de remuneración formal, para asegurar que el pago a cada empleado sea justo y equitativo. Por ello es importante realizar una estructura salarial, la cual consiste en el ordenamiento y clasificación de puestos y salarios, de acuerdo a las capacidades personales y de formación de los trabajadores y a las posibilidades de pago de

una empresa determinada. Para una correcta interpretación de la estructura salarial, se entiende por clasificación de puestos, al análisis y ordenamiento de los diferentes tipos de puestos, tomando en cuenta la similitud de los deberes, obligaciones, responsabilidades y características que le son propios.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VIDRIO MARKET

2.1 ANTECEDENTES

La empresa, inició sus operaciones en el año 1,997, con el propósito de comercializar vidrios, como la decoración de toda clase de marcos para ventanas, en distintos colores y tamaños, ofreciendo productos de calidad a buenos precios.

Vidrio Market, se encuentra ubicada en el boulevard Vista Hermosa, 18-62 colonia vista hermosa II, zona 15.

2.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Vidrio Market tiene establecido dos tipos de objetivos, los cuales se presentan a continuación:

2.2.1 Objetivo general

Vender vidrios y marcos de alta calidad a un precio justo, ofreciendo asesoría técnica de los colores, tamaños, formas e instalación.

2.2.2 Objetivos específicos

- a. Diversificar la comercialización de vidrios y marcos para ventanas de acuerdo a las exigencias del comprador.
- b. Incrementar las ventas de vidrios y marcos para ventanas en un 10% anual.

2.3 MISIÓN DE LA EMPRESA

Ofrecemos a nuestros clientes variedad de diseños en vidrios y marcos de ventanas, que desean un ambiente agradable, funcional y moderno, para la decoración del hogar y oficinas.

2.4 VISIÓN DE LA EMPRESA

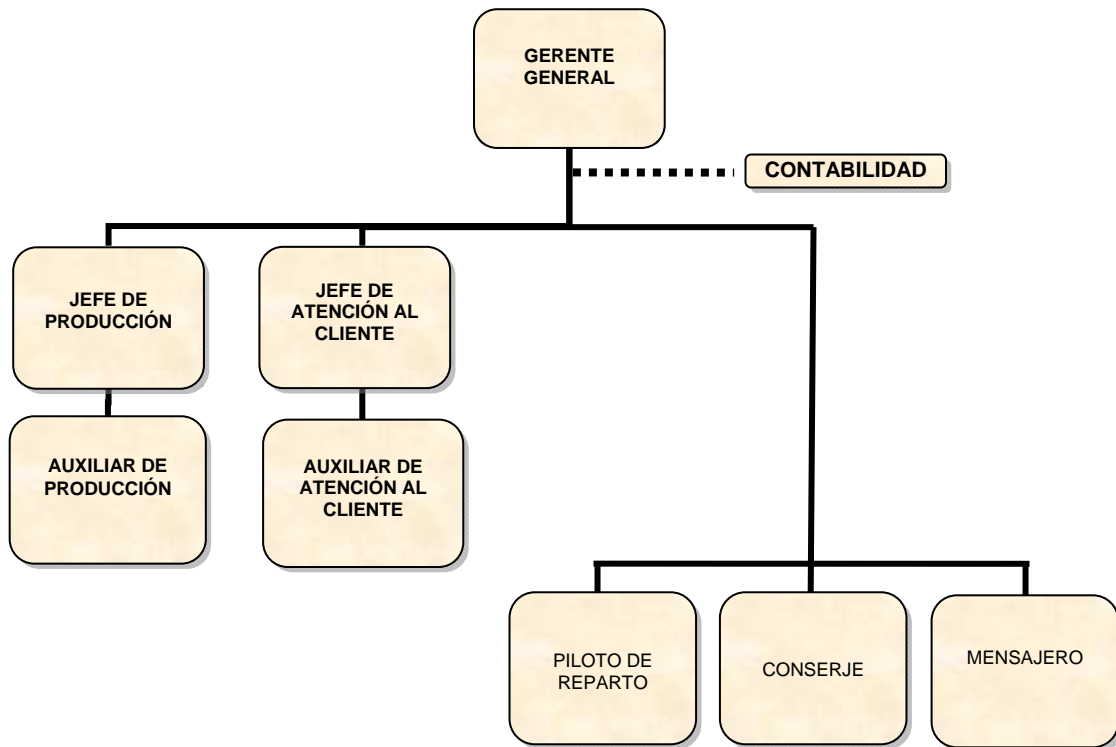
Ser una empresa líder en el mercado de elaboración y comercialización de vidrios y marcos para ventanas, creciendo de manera continua a través de la demanda de diseños ofreciendo estándares de calidad.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Vidrio Market esta conformada por ocho puestos de trabajo, conformada por un puesto de asesoría externa y dos departamentos; uno es el departamento de producción conformado por; jefe y auxiliar de producción y el otro departamento de atención al cliente, integrado por el jefe y auxiliar de atención al cliente. Los puestos de piloto de reparto, conserje y mensajero dependen directamente del gerente general.

A continuación se presenta el organigrama general de Vidrio Market

FIGURA 1
ORGANIGRAMA GENERAL
VIDRIO MARKET
1,997



Fuente: Elaboración propia con base a datos recolectados en mayo 2,009

2.6 METODOLOGÍA EMPLEADA

Para analizar la situación actual de los puestos y salarios de la empresa Vidrio Market, fue necesario efectuar una investigación bibliográfica y de campo, sobre el tema objeto de estudio. En la investigación bibliográfica se consultó libros, tesis y manuales relacionados con puestos y salarios. En la investigación de campo la primera actividad fue, conversar con el gerente general para solicitar autorización para encuestar al total (ocho puestos de trabajo) que integran la empresa.

Se realizó dos tipos de recolección de información; una fue la entrevista estructura dirigida al gerente general, (ver anexo 1) quien se encarga de velar por el recurso humano y de establecer los factores influyentes en la toma de decisiones para asignar el salario; y por el otro lado se aplicó un cuestionario dirigido a diez colaboradores (ver anexo 2) que integran los puestos de trabajo, para conocer también sus puntos de vista. Ambas fuentes de recolección de información se dividieron en varios segmentos para una mejor comprensión acerca de los puestos y salarios; los cuales se detallan a continuación:

2.7 EXISTENCIA DE HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

Según los datos obtenidos en la investigación de campo (anexo 1) el gerente general es quien decide sobre la toma de decisiones salariales de manera empírica al no utilizar una herramienta administrativa como lo es la valuación de puestos, que proporciona información acerca del valor que un determinado puesto tiene en comparación con los demás, para asignar el salario de manera equitativa.

Por otra parte, los colaboradores expresaron (según anexo 2) inconformidad en la manera que esta distribuido el salario en relación a la complejidad de las tareas que realiza cada puesto.

Al cuestionar al gerente general de Vidrio Market, (anexo 1) se logró determinar que en el mes de enero del año 2,009 incremento el 8% sobre el salario actual únicamente al puesto de conserje, para estar dentro de los márgenes permitidos por el código de trabajo decreto 1441, donde se fijo un aumento al salario mínimo para el presente año, a Q 52.00 diarios para actividades no agrícolas, según acuerdo gubernativo No. 625-2008 articulo 2.

2.8 EVALUACIÓN DE HABILIDADES Y DESTREZAS

Según la investigación de campo efectuada, se constató, que en la descripción de puestos actuales, (ver anexo 3) no se encuentran detalladas las habilidades y destrezas, por lo tanto los empleados carecen de conocimiento sobre las mismas. (ver anexo 2) lo que limita comprender las cualidades que debe poseer una persona para desempeñar lo mejor posible el puesto de trabajo.

2.9 NIVEL EDUCATIVO

Conforme el estudio realizado en la empresa Vidrio Market, el gerente general expreso (anexo 1) que no utiliza el grado de escolaridad como un indicador para asignar el salario a los puestos de trabajo, por lo tanto limita apreciar el valor que tiene un puesto frente a los demás.

2.10 EXPERIENCIA LABORAL

Según información obtenida a través de la investigación realizada se determino que de acuerdo al criterio propio del gerente general establece el salario a cada puesto de trabajo y no sobre lineamientos específicos en cuanto a experiencia laboral se refiere que cada puesto debe poseer para desarrollarlo normalmente.

2.11 RESPONSABILIDADES

Según el análisis realizado en Vidrio Market el gerente general no asigna el sueldo o salario según el grado de responsabilidad que cada puesto de trabajo ejecuta. Además estas son dadas a conocer en forma verbal, lo que origina que los colaboradores justifiquen de sus irresponsabilidades al no estar escritas. (Según anexo 1 y 3)

Existen diferentes tipos de responsabilidad, así como las sanciones o efectos

que pueden provocar a la empresa su irresponsabilidad, las cuales se detallan a continuación.

En lo que se refiere a la toma de decisiones se dividen en:

- Responsabilidad escasa para la toma de cesiones derivadas del trabajo rutinario.
- Responsabilidad para la toma de decisiones relacionadas únicamente a su puesto de trabajo, pero no posee ninguna autoridad.
- Responsabilidad por la toma de decisiones relacionadas con el área de trabajo, posee autoridad de mando medio.
- Responsabilidad por la toma de decisiones a nivel empresa, que esta relacionada con todas las áreas de trabajo.

Los distintos grados de responsabilidades para el manejo de información es la siguiente:

- Maneja información no confidencial.
- Maneja información la cual puede compartir con otras áreas de la organización.
- Maneja información confidencial.
- Maneja información altamente confidencial.

La responsabilidad que maneja distintos puestos de trabajo de la organización son los siguientes:

- No maneja dinero derivado de las funciones del puesto.
- Responsable del dinero que nace de su propia gestión, pero no excede de Q 1,000
- Responsable del manejo del dinero y documentos, el monto que maneja es mayor a Q 1,000 y menor que Q 20,000
- Responsable del presupuesto asignado a cada jefatura, incluye la toma de

cesiones económicas a nivel organizacional. El monto que maneja es superior a Q 20,000

Los colaboradores aseveraron (en anexo 2) que las responsabilidades de los puestos de trabajo, fueron dadas a conocer únicamente en forma verbal por sus compañeros de trabajo y/o el jefe inmediato superior, al inicio de una relación laboral. Por consiguiente, no es suficiente que las responsabilidades se expresen únicamente en forma verbal, sino que también se requiere que estén escritas en la descripción de puestos para una mejor comprensión, y así eliminar injustificaciones por parte de los empleados en aceptar sus responsabilidades.

Otro aspecto incorrecto que realiza la empresa, es que no considera importante el grado de responsabilidad de cada puesto para valorarlo; (según anexo 1) es decir, desconoce el valor específico de un puesto por su grado de responsabilidad y sobre la base de este valor asignarle adecuadamente el sueldo.

2.12 CONDICIONES DE TRABAJO

Según el análisis realizado en Vidrio Market el gerente general no asigna el sueldo o salario según condiciones de trabajo en que se desarrolla el puesto.

Entre las relaciones de trabajo que se desenvuelve los puestos de trabajo se encuentran los siguientes:

- Las relaciones de trabajo se dan para intercambiar información de índole laboral muy sencilla a nivel de su grupo de trabajo.
- Las relaciones de trabajo dan para intercambiar información de trabajo con su grupo de trabajo y con otras áreas de la organización.
- Las relaciones de trabajo se dan con su equipo de trabajo y a un nivel superior.

- Las relaciones de trabajo son internas y externas para realizar negociaciones importantes de la empresa, por lo que requiere cierto tacto, diplomacia y cortesía.

2.13 AMBIENTE DE TRABAJO

De acuerdo con la investigación de campo realizada para el gerente general y los colaboradores, ambos expresaron las siguientes condiciones de trabajo en que se desarrolla el puesto.

- Trabajo ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable tales como calor, polvo, ruido, pero sin efectos que perturban el bienestar físico o mental del empleado.
- Trabajo semi-desagradable con presencia de uno o dos factores tales como calor, polvo, ruido.
- Trabajo desagradable con la presencia de uno o más factores tales como calor, polvo y ruido.

Al igual que los incisos anteriores el ambiente de trabajo no es considerado como indicador para valorar el puesto de trabajo en forma monetaria.

2.14 ESFUERZO MENTAL

De acuerdo al estudio de campo realizado se constato que el esfuerzo mental necesario para realizar el trabajo no es apreciado para darle un valor monetario que permita diferenciarlo ante los demás.

Entre las distintas categorías que se presenta el esfuerzo mental están las siguientes:

- Esfuerzo mental para seguir instrucciones.
- Esfuerzo mental que se requiere para la toma de decisiones en relación a su puesto.
- Esfuerzo mental mayor, que se requiere realizar síntesis de la información para la toma de decisiones a nivel de su grado de trabajo.
- Esfuerzo mental elevado que derivado de la evaluación de la información se toman las decisiones requeridas.

2.15 ESFUERZO FÍSICO

De acuerdo con la investigación de campo realizada para el gerente general y los colaboradores, expresaron las diferentes categorías de esfuerzo físico, que se presentan en los puestos de trabajo, son las siguientes:

- Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto.
- Esfuerzo regular con necesidad de levantar y transportar objetos, ocasionalmente se trabaja sentado o en movimiento.
- Esfuerzo físico continuo para levantar y transportar objetos, se requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles de trabajo con materiales y herramientas pesados.

A pesar que existen diferencias marcadas en que se presenta el esfuerzo físico en los puestos de trabajo, estas no son consideradas para darle valor monetario a los mismos, lo que ocasiona inconformidad en los trabajadores.

2.16 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE PUESTOS DE TRABAJO

De acuerdo con la investigación de campo efectuada se determinó que Vidrio Market cuenta con descripciones de puestos, (anexo 3) las cuales fueron elaboradas cuando la empresa inició sus operaciones, y a partir de tal fecha no han sido revisadas para verificar que todo lo descrito satisfaga las necesidades que se presentan hoy en día, lo cual es causa de la falta de tiempo del gerente general.

La persona responsable de hacer conocimiento y entrega de las descripciones a los colaboradores es el jefe inmediato superior al momento de iniciar una relación laboral. Sin embargo, los colaboradores no conocen dicho documento, debido a que las atribuciones de los puestos son comunicadas verbalmente por el jefe inmediato superior o por compañeros de trabajo.

Las descripciones de puestos existentes muestran las siguientes deficiencias:

1. Las descripciones de puestos fueron elaboradas cuando inició operaciones Vidrio Market, y no se han revisado detalladamente las funciones de los puestos en comparación con lo que realiza actualmente y la forma correcta que debería de ser.
2. De acuerdo a la información recolectada en el cuestionario destinado a los colaboradores, se comprobó que existen atribuciones que no son acorde con el puesto, por ejemplo, el puesto del gerente general, quien se encarga de cotizar órdenes de trabajo, realizar visitas por ventas a clientes, entre otras.
3. No existe un apartado donde se de a conocer el propósito del puesto.
4. El nivel educativo no esta acorde con el exigido para ocupar el puesto de trabajo. Tal es el caso del puesto de conserje, que tiene establecido un requisito mínimo de educación de tercero básico, cuando se puede contratar

a una persona que solo tenga aprobado sexto primaria.

5. En la descripción de puestos no proporciona la información de las habilidades y destrezas necesarias que debe poseer cada puesto de trabajo en la ejecución de sus atribuciones.
6. Las descripciones de puestos actuales no brinda información al colaborador sobre las responsabilidades que son asignadas en cada puesto de trabajo.

Las anteriores deficiencias presentadas en las descripciones de puestos que actualmente posee Vidrio Market, limitan a la organización en gran parte el logro de los objetivos organizacionales, porque los empleados se encuentran desorganizados, respecto a lo esperado que realice cada uno de ellos, en función al puesto de trabajo.

La información descrita en este capítulo evidencia, que la empresa estudiada, no toma la importancia de valorar el puesto de trabajo de acuerdo a nivel de conocimientos, responsabilidades, condiciones de trabajo y esfuerzo que se presentan en cada cargo para establecer y asignar salarios equitativos internamente, en beneficio de la empresa y los colaboradores.

CAPÍTULO III

APORTE PROPOSITIVO

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET

Con base al análisis de la situación actual de la empresa Vidrio Market, referente a puestos y salarios descritos en el capítulo anterior, se determinó que es necesario la elaboración de un manual de clasificación de puestos y salarios, para minimizar la inconformidad de los trabajadores en la asignación del salario, en base a las habilidades y destrezas, nivel educativo, experiencia laboral, iniciativa, responsabilidad y rendimiento basado en el desempeño de su trabajo, porque, se podrá comprender la relación de la retribución salarial, con el perfil adecuado que debe poseer un trabajador al ejecutar un puesto de trabajo, por consiguiente, tanto el empleado como empleador, alcanzarán sus objetivos apropiadamente.

Por lo anterior mencionado se presenta a continuación la propuesta del manual de clasificación de puestos y salarios.

3.1 INTRODUCCIÓN

El manual contiene en forma detallada y ordenada la serie de actividades necesarias que se podrían aplicar para analizar los puestos de trabajo y distribuir los salarios apropiadamente en la empresa en estudio.

3.2 OBJETIVOS DEL MANUAL

Con el presente manual, se pretende lograr los objetivos que se describen en seguida.

3.2.1 Objetivo general

Analizar y clasificar apropiadamente los puestos de trabajo, para lograr una administración de sueldos y salarios eficiente, que contribuya la obtención de metas individuales y organizacionales.

3.2.2 Objetivos específicos

- a. Conocer la importancia de las tareas que se ejecutan en los puestos de trabajo.
- b. Fijar salarios equitativos y competitivos.
- c. Facilitar la toma de decisiones en la asignación del salario.

3.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se considera importante actualizar las descripciones de puestos con el fin de servir de guía para determinar el valor real de los puestos en relación con los demás, para lograr establecer salarios equitativos internos y con ello disminuir la insatisfacción de los colaboradores en la asignación de los mismos.

Se aclara que en el capítulo II de esta investigación, se desarrolló en forma individual los segmentos importantes para analizar los puestos de trabajo, que permite desarrollar el presente manual, por lo tanto, estos se encuentran unificados en la propuesta de la descripción de puestos, porque representa los factores comunes que se manifiestan en los puestos de trabajo para ser valorados y luego asignarles salarios equitativos internamente.

A continuación se presenta la propuesta de la actualización de las descripciones del puesto.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEI PUESTO

I Identificación del puesto

➤ Título del puesto:	Gerente general
➤ Departamento	Gerencia
➤ Puestos que le reportan:	Jefe de producción y atención al cliente
➤ No. de personas en el puesto:	Uno

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de alto mando de dirección y control, que tiene a su cargo la toma de decisiones operativas y administrativas según la información proporcionada sobre el rendimiento de cada jefatura.

Atribuciones

- Dirigir el negocio y al personal para el logro de buenos resultados.
- Supervisar y coordinar el trabajo del personal bajo su cargo, velando por que cumplan debidamente con sus obligaciones.
- Promover programas de capacitación y motivación del personal.
- Desarrollar nuevos negocios en beneficio de la empresa.
- Revisa y aprobar las políticas y estrategias de venta y crédito.
- Supervisar el comportamiento de los gastos administrativos y financieros.
- Ejecutar los procesos de selección y contratación del personal.
- Evaluar el logro de los objetivos de cada departamento.

Responsabilidades

- Toma decisiones a nivel empresa, que está relacionada con todas las áreas de trabajo.
- Maneja información altamente confidencial.
- Responsable del presupuesto asignado a cada jefatura, incluye la toma de decisiones económicas a nivel organizacional. El monto que maneja es superior a Q 20,000.

Relaciones de trabajo

- Las relaciones de trabajo son internas y externas para realizar negociaciones importantes de la empresa, por lo que requiere, tacto, diplomacia y cortesía.

Ambiente de trabajo

- Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable, (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.

Esfuerzo

- Esfuerzo mental elevado derivado del análisis de información para la toma de decisiones.
- Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto.

III Especificaciones del puesto de trabajo (Requisitos mínimos)

Educación

- Grado académico de licenciatura.

Experiencia

- Más de tres años de experiencia

Habilidades

- Poseer liderazgo
- Capacidad de análisis e interpretación de información
- Habilidad para delegar y supervisar.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.

Fecha de actualización: Mayo 2,009

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

I Identificación del puesto.

➤ Título del puesto:	Jefe de producción
➤ Departamento:	Producción
➤ Puestos que le reportan:	Auxiliar de producción e instalador
➤ No. de personas en el puesto:	Uno

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de mando medio, cuyo propósito principal es velar por el adecuado manejo de los materiales y supervisar la elaboración de los marcos y ventas de acuerdo a los requerimientos del cliente. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita.

Atribuciones

- Administrar adecuadamente el requerimiento de mercadería, según el espacio físico, disponibilidad económica y su rotación.
- Coordinar la producción de acuerdo al tiempo y mano de obra disponible.
- Diseñar e innovar modelos de marcos y ventanas.
- Guiar al auxiliar de producción en la fabricación de los marcos y ventanas.
- Supervisar la elaboración e instalación de marcos y ventanas.
- Brindar seguridad de los empleados bajo su cargo.
- Controlar la calidad del trabajo terminado.
- Dar seguimiento a las funciones que se ejecutan para garantizar seguridad de las instalaciones físicas como el personal que labora en la empresa.
- Dar seguimiento a las funciones de transporte para garantizar el uso apropiado de los recursos materiales.
- Elaborar el plan operativo anual que comprenda las actividades a desarrollar en su ámbito.
- Promover la capacitación y desarrollo del personal bajo su cargo.
- Evaluar el inventario de materia prima y realizar sus compras
- Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, asignadas por su jefe inmediato superior.

Responsabilidades

- Toma decisiones relacionadas con el área de trabajo, posee autoridad de mando medio.
- Maneja información altamente confidencial.
- Responsable del presupuesto asignado a cada jefatura, incluye la las tomas de decisiones económicas a nivel organizacional. El monto que maneja es superior a Q 20,000.
- Es encargado de generar reportes de producción, para presentarlos a su jefe superior
- Es responsable del equipo o procesos del departamento bajo su cargo.
- Velar por el buen uso del material o producto que utiliza el personal bajo su cargo para la Fabricación de marcos y ventanas.
- Administrar el uso y mantenimiento del equipo o procesos de trabajo.

Relaciones de trabajo

- Las relaciones de trabajo son con personas internas y externas, para realizar negociaciones importantes de la empresa, por lo que requiere tacto, diplomacia y cortesía.

Ambiente de trabajo

- Trabajo semi-desagradable con presencia de uno o dos factores (calor, polvo, ruido, etc)

Esfuerzo

- Esfuerzo mental mayor que se requiere realizar síntesis de la información para la toma de decisiones, a nivel de su grupo de trabajo.
- Esfuerzo físico continuo para levantar y transportar objetos, se requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles, se trabaja con materiales y herramientas pesados.

III Especificaciones del puesto de trabajo (Requisitos mínimos)**Educación**

- Como mínimo pensum cerrado.

Experiencia

- Como mínimo dos años.

Habilidades

- Capacidad de análisis para la toma de decisiones referente a la producción.
- Para trabajar en equipo
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Poseer liderazgo.
- Habilidad para delegar y supervisar.

Destreza

- Destreza en para manejar material de peso medio.

Fecha de actualización: Mayo 2,009

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I Identificación del puesto.

➤ Título del puesto:	Jefe de atención al cliente
➤ Departamento:	Atención al cliente
➤ Puestos que le reportan:	Auxiliar de producción
➤ No. de personas en el puesto:	Uno

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de mando medio, cuyo propósito principal es planificar, coordinar y supervisar las actividades de atención al cliente del personal bajo su mando.

Atribuciones

- Formular políticas de atención al cliente y ventas.
- Analizar estadísticas de ventas mensuales.
- Autorizar descuentos a clientes frecuentes
- Elaborar pronóstico anual de ventas y programa de metas mensuales de venta.
- Supervisar los comprobantes extendidos por su personal bajo su cargo sobre la venta efectuada.
- Elaborar el presupuesto anual del departamento a su cargo.
- Planificar y ejecutar las actividades necesarias para cumplir con el presupuesto asignado.
- Supervisar la labor de su personal para el cumplimiento de metas.
- Revisión y aprobación de créditos.
- Velar por el adecuado registro, control y resguardo de la documentación crediticia de los clientes.
- Evaluar el desempeño de su personal.
- Ejecutar planes promocionales elaborados por la gerencia general.
- Diseño y coordinación de programas de capacitación de atención al cliente.
- Brindar apoyo y ejecutar negocios especiales.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Responsabilidades

- Toma decisiones relacionadas con el área de trabajo, posee autoridad de mando medio.
- Maneja de la información altamente confidencial.
- Responsable del presupuesto asignado a cada jefatura. Incluye la toma de decisiones económicas a nivel organizacional. El monto que maneja es superior a Q 20,000
- Es responsable de generar reportes de clientes frecuentes para la aplicación de descuentos.
- Realizar la programación adecuada del trabajo del personal a su cargo.
- Encargado de presentar reportes de ventas, para presentarlos a su jefe superior.
- Supervisar al personal bajo su cargo sobre la atención brindada al cliente.

Relaciones de trabajo

- Las relaciones de trabajo son interna y externas para realizar negociaciones importantes de la empresa, por lo que requiere tacto, diplomacia y cortesía.

Ambiente de trabajo

- Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable (calor, polvo ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.

Esfuerzo

- Esfuerzo mental mayor que se requiere realizar síntesis de la información para la toma de decisiones a nivel de su grupo de trabajo.
- Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto. .

III Especificaciones del puesto de trabajo (Requisitos mínimos)**Educación**

- Como mínimo pensum cerrado.

Experiencia

- Como mínimo dos años.

Habilidades

- Capacidad de análisis para la interpretación de información.
- Disciplinado y exigente en el cumplimiento de metas.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad para delegar y supervisar

Fecha de actualización: Mayo 2,009

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

Identificación del puesto

➤ Título del puesto:	Auxiliar de atención al cliente
➤ Departamento:	Atención al cliente
➤ Puestos que le reportan:	Ninguno
➤ No. de personas en el puesto:	Tres

II. Descripción genérica del puesto

La finalidad del puesto es la atención, servicio y asesoría a los clientes, además la persona asignada a este puesto es responsable de ejecutar las ventas.

Atribuciones

- Atender en forma rápida y eficiente a las personas que visiten la sala de ventas o que llamen por teléfono.
- Brindar asesoría técnica a los clientes, orientándolos para que adquieran los productos que satisfagan sus necesidades.
- Informar al cliente de las ofertas y promociones existentes.
- Colaborar con la limpieza y mantenimiento de la mercadería ubicada en la sala de ventas.
- Aplicar los precios contenidos en los listados vigentes.
- Efectuar descuentos de acuerdo a las políticas de ventas.
- Elaborar facturas de compra.
- Registrar las ventas efectuadas
- Realizar cobros de venta.
- Verificar, sellar y firmar los pedidos, cuando se realiza una instalación a domicilio.
- Realizar cortes de caja.
- Realizar reportes de clientes frecuentes para otorgar ofertas especiales.
- Otras atribuciones asignadas por su jefe inmediato superior.

Responsabilidades

- Toma decisiones relacionadas únicamente a su puesto, pero no tiene ninguna autoridad.
- Maneja información confidencial.
- Responsable del manejo del dinero y documentos de pago. El monto que maneja es superior a Q 1,000 y menor a Q 20,000.00
- Mantener ordenado y actualizado la documentación de crédito de los clientes.

Relaciones de trabajo

- Las relaciones de trabajo se dan con su equipo de trabajo y a un nivel superior.

Ambiente de trabajo

- Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable como (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.

Esfuerzo

- Esfuerzo mental que se requiere para la toma de decisiones en relación a su puesto de trabajo.
- Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto.

III. Especificaciones del puesto de trabajo (Requisitos mínimos)

Educación

- Título de educación media.

Experiencia

- De uno a dos años.

Habilidades

- Disciplinado y exigente en el cumplimiento de metas.
- Habilidad verbal y escrita.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I Identificación del puesto.

➤ Título del puesto:	Auxiliar de Producción
➤ Departamento:	Producción
➤ Puestos que le reportan:	Ninguno
➤ No. de personas en el puesto:	Dos

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter operativo, cuyo propósito principal es elaborar marcos y ventanas según ordenes de trabajo. La persona asignada a este puesto de trabajo, es responsable de elaborar marcos y ventanas. Su trabajo es revisado periódicamente.

Atribuciones

- Elaborar marcos y ventanas de acuerdo a las órdenes de producción.
- Cortar vidrio según orden de trabajo. □ □ ➤ Cortar y moldear espejos. □ □ ➤ Llevar el control del inventario de materia prima.
- □ ➤ Cortar y moldear espejos. □ □ ➤ Llevar el control del inventario de materia prima. □ □ ➤ Registrar las salidas de las órdenes de trabajo terminadas.
- Cortar y moldear espejos.
- Llevar el control del inventario de materia prima.
- Registrar las salidas de las órdenes de trabajo terminadas.
- Llevar el control del archivo de las órdenes de trabajo procesadas.
- Cuidar y dar buen uso del equipo y materiales de producción.
- Otras atribuciones que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.

Responsabilidades

- Toma decisiones relacionas únicamente a su puesto de trabajo, pero no tiene ninguna autoridad.
- Maneja información la cual puede compartir con otras áreas de la organización.
- Responsable del dinero que nace de su propia gestión, no excede de Q 1,000.

Relaciones de trabajo

- Las relaciones de trabajo se dan para intercambiar información de trabajo con su grupo de trabajo o con otras áreas de la organización.

Ambiente de trabajo

- Trabajo desagradable con la presencia de un grado alto de dos o más factores (calor, polvo, ruido).

Esfuerzo

- Esfuerzo mental que se requiere para la toma de decisiones en relación a su puesto.
- Esfuerzo físico para levantar y transportar objetos, se requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles, se trabaja con materiales y herramientas pesados.

III Especificaciones del puesto de trabajo (Requisitos mínimos)

Educación

- Título de educación media.

Experiencia

- Como mínimo dos años.

Habilidades

- Habilidad de concentración mental y visual.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad para la elaboración de marcos y ventanas..

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I Identificación del puesto.

➤ Título del puesto:	Piloto instalador
➤ Departamento:	Atención al cliente
➤ Puestos que le reportan:	Ninguno
➤ No. de personas en el puesto:	Uno

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter operativo, cuyo objetivo es transportar e instalar el producto terminado en forma eficiente y rápida. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita.

Atribuciones

- Transportar en forma rápida y eficiente el producto terminado a los clientes.
- Verificar el despacho de los pedidos, estén completos.
- Efectuar reporte diario de entregas realizadas, adjuntando documentación de soporte de entrega, con factura o envió, firmada de recibido por el cliente.
- Instalar y desinstalar marcos y ventanas.
- Realizar reportes de trabajo cuando se culmine la instalación de marcos y ventanas.
- Realizar reportes por trabajos insatisfechos por parte del cliente.
- Tomar medidas exactas de marcos y ventanas para su elaboración.

Responsabilidades

- Toma decisiones relacionadas únicamente a su puesto de trabajo, pero no tiene ninguna autoridad.
- Maneja información la cual puede compartir con otras áreas de la organización.
- Responsable del dinero que nace de su propia gestión, no excede de Q 1,000.
- Verificar que la mercadería transportada sea la detallada en la factura, debiendo de informar sobre cualquier anomalía, faltante, sobrante o perdida. .
- Es responsable del material o producto transportado e instalado.
- Emplear el quipo de trabajo en forma adecuada.
- Responsable del mantenimiento al vehiculo de reparto.

Relaciones de trabajo

- Las relaciones de trabajo se dan para intercambiar información con su grupo de trabajo o con otras áreas de la organización. .

Ambiente de trabajo

- Trabajo desagradable con la presencia de un grado alto de dos o más factores, (calor, polvo, y ruido).

Esfuerzo

- Esfuerzo mental que se requiere para la toma de decisiones en relación a su puesto.
- Esfuerzo físico continuo para levantar y transportar objetos, se requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles, se trabaja con materiales y herramientas pesados.

III Especificaciones del puesto de trabajo (Requisitos mínimos)

Educación

- Educación primaria.

Experiencia

- Necesita de un a dos años.
- Poseer como mínimo tres años licencia profesional

Habilidades

- Habilidad de concentración mental y visual para el cuidado en la instalación del producto.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Habilidad para manipular equipo de trabajo de instalación.

Fecha de actualización: Mayo 2,009

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I Identificación del puesto.

➤ Título del puesto:	Mensajero
➤ Departamento:	Gerencia
➤ Puestos que le reportan:	Ninguno
➤ No. de personas en el puesto:	Uno

II. Descripción genérica del puesto

El propósito del puesto, es garantizar el envío y entrega de documentación que se le asigne, tomando en consideración las prioridades establecidas. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal y/o escrita. Su trabajo es revisado al culminar las tareas asignadas del día a día.

Atribuciones

- Distribuir la correspondencia interna, entregándola personalmente.
- Efectuar pagos de servicios fijos (agua, luz, teléfono, Internet).
- Cuidar por el buen uso de equipo y documentación que se le entrega.
- Efectuar mantenimiento a la motocicleta para que se mantenga siempre en buenas condiciones.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Realizar cobros domiciliarios a clientes.
- Realizar pagos a proveedores.
- Distribuir la correspondencia interna, entregándola personalmente.
- Gestionar pagos del IGSS e impuestos en los bancos del sistema.
- Distribuir la correspondencia interna, entregándola personalmente.
- Todas aquellas que por la naturaleza de sus funciones, le sean indicadas por su jefe inmediato superior.

Responsabilidades

- Toma decisiones relacionadas únicamente a su puesto, pero no tiene ninguna autoridad.
- Maneja información la cual puede compartir con otras áreas de la organización.
- Responsable del dinero que nace de su propia gestión, no excede de Q 1,000.

Relaciones de trabajo

- Las relaciones de trabajo se dan para intercambiar información de trabajo con su grupo de trabajo o con otras áreas de la organización.

Ambiente de trabajo

- Trabajo desagradable con la presencia de un grado alto de dos o más factores (calor, polvo, ruido)

Esfuerzo

- Esfuerzo mental que se requiere para la toma de decisiones en relación a su puesto.
- Esfuerzo regular con necesidad de levantar y transportar objetos, ocasionalmente se trabaja sentado o en movimiento.

III Especificaciones del puesto de trabajo (Requisitos mínimos)

Educación

- Educación primaria

Experiencia

- Necesita de un o a dos años.
- Poseer como mínimo dos años licencia para motocicleta

Habilidades

- Habilidad para analizar rutas de trabajo.
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Poseer habilidades de cobro.

Fecha de actualización: Mayo 2,009

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I Identificación del puesto.

➤ Título del puesto:	Conserje
➤ Departamento:	Gerencia
➤ Puestos que le reportan:	Ninguno
➤ No. de personas en el puesto:	Uno

II. Descripción genérica del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, cuya finalidad es mantener limpio y ordenado todas las áreas de la empresa para asegurar un ambiente confortable. Recibe instrucciones de trabajo en forma verbal. Su trabajo es revisado diariamente.

Atribuciones

- Limpiar mobiliarios y objetos de todas las áreas de la empresa.
- Tirar basura contenida en las papeleras en el lugar apropiado.
- Mantener nítidos los pasillos y oficinas de trabajo.
- Lavar diariamente los servicios sanitarios, toallas de mano y sacudidores.
- Suministrar jabón, papel higiénico y toallas de manos a los servicios sanitarios.
- Mantener limpio la sala de ventas y el comedor.
- Barrer, trapear y enserar el piso.
- Sacudir escritorios de trabajo y equipo de oficina.
- Cuidar y regar las plantas
- Realizar otras funciones afines, orientadas por su jefe inmediato

Responsabilidades

- Requiere escasa toma de decisiones derivado del trabajo rutinario.
- Maneja información no confidencial, la cual puede compartir con sus compañeros de trabajo.
- No maneja dinero derivado de las funciones del puesto.

Relaciones de trabajo

- Las relaciones de trabajo se dan para intercambiar información de índole laboral muy sencilla a nivel de su grupo de trabajo.

Ambiente de trabajo

- Trabajo semi-desagradable con presencia de uno o dos factores (calor, polvo, ruido).

Esfuerzo

- Esfuerzo mínimo mental para seguir instrucciones.
- Esfuerzo físico continuo para levantar y transportar objeto, se requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles, se trabaja con materiales y herramientas pesados.

III Especificaciones del puesto de trabajo (Requisitos mínimos)

Educación

- Educación primaria.

Experiencia

- Necesita un año.

Habilidades destrezas e iniciativa

- Poseer actitud de servicio
- Capacidad para trabajar en equipo
- Habilidad para manejar equipos de limpieza.

Fecha de actualización: Mayo 2,009

3.4 VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS

En este caso para conocer el valor de los puestos de Vidrio Market, se recurrió a utilizar el método de puntos por factor, por las razones expuestas en el capítulo I de este documento. Al utilizar este método conlleva la realización de una serie de procesos, los cuales se detallan a continuación.

3.4.1 Selección y definición de factores de valoración.

Los factores de valoración, se aplicaron en base a las descripciones de puestos anteriores, porque se detalla los requisitos comunes que se presentan en los puestos de trabajo. Luego de determinar los factores a valorar, se le dio un significado a estos a fin de servir como instrumento exacto de medida a los puestos, pero cada factor no se le da la misma importancia sino que se pondera, como más o menos importante de acuerdo a la importancia y complejidad para cada puesto de trabajo que se va a valorar.

3.4.2 Asignación de puntos a los grados.

La asignación de puntos a los grados se aplica al identificar la base puntual a utilizar tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar. Para este estudio la cantidad de puestos a valorar es de ocho por lo que le corresponde una base puntual de 800 puntos. Una vez identificada la base puntual a utilizar, ésta se multiplica por el porcentaje asignado a cada factor, obteniendo el máximo puntaje posible para las exigencias del factor, al sumar las máximas puntuaciones de cada factor, ésta será igual a la base puntual escogida.

El puntaje más bajo de cada grado corresponde al del valor porcentual de ponderación que va servir de referencia para establecer los otros valores numéricos a los grados, siendo para este estudio el 10% de incremento. Es decir

que el puntaje más bajo se obtiene multiplicando el total de puntos asignados a cada factor por el 10%.

Para determinar la amplitud del intervalo entre los grados se estableció mediante la progresión geométrica, cuya fórmula de la razón es base de diez elevado a uno dividido entre el número de grados del factor menos uno y a ese resultado se multiplica por los puntos del grado anterior. Para la presente investigación se decidió utilizar la progresión geométrica derivado a que son pocos los puestos de trabajo a valorar, además, se logra una mayor amplitud entre cada grado lo que permitirá obtener un margen más amplio de la cantidad de dinero que se va a proponer que se incremente o reduzca el salario a manera de diferenciar el grado de complejidad para cada puesto de trabajo.

3.4.3 Consolidación de información para la valoración de puestos.

Una vez finalizado la asignación de los puntos a los grados, se procede a consolidar la información, para facilitar su aplicación en la valoración final de los puestos de trabajo a través del manual de valoración que contiene, el nombre del factor y su descripción, los grados que lo conforman, la descripción de cada uno de éstos y su respectivo puntaje que servirá como el conjunto de todas las escalas de puntos que se utilizarán en el proceso de evaluación de puesto.

La recopilación de la información se expresa en el siguiente cuadro.

CUADRO 2
DESCRIPCIÓN Y PUNTOS DE FACTORES DE PUESTOS
A TRAVÉS DE LA PROGRESIÓN GEOMÉTRICA
PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET

FACTOR	PESO	SUB-FACTOR	PESO	DESCRIPCIÓN	TOTAL PUNTOS	GRADO	DESCRIPCIÓN	PROGRESIÓN GEOMÉTRICA	
								PUNTOS	RAZÓN
Conocimientos	50	Educación	30	Es la preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.	240	1	Educación primaria	24	2.15
						2	Título de educación media	52	
						3	Como mínimo pensum cerrado	111	
						4	Grado académico de licenciatura	240	
	Experiencia	20	Es la cantidad de tiempo mínimo que necesita un individuo para realizar eficientemente un puesto de trabajo. También representa la experiencia previa en otros trabajos, dentro o fuera de la empresa.	160	1	Necesita 1 año	16	2.15	
					2	Necesita de 1 a 2 años	34		
					3	Como mínimo dos años	74		
					4	Más de 3 años de experiencia	160		
Responsabilidades	30	Toma de decisiones	15	Este factor determina la autoridad para tomar las decisiones relacionadas con las funciones del puesto que le correspondan.	120	1	Requiere escasa toma de decisiones derivado del trabajo rutinario.	12	2.15
						2	Toma decisiones relacionadas únicamente a su puesto, pero no tiene ninguna autoridad	26	
						3	Toma decisiones relacionadas con el área de trabajo, posee autoridad de mando medio.	56	
						4	Toma decisiones a nivel empresa, que está relacionada con todas las áreas de trabajo	120	
	Información	10	Determina el valor de exigencia respecto a la discreción y reserva de datos e informes. Este factor también incluye el manejo y elaboración de documentos	80	1	Maneja información no confidencial, la cual puede compartir con sus compañeros de trabajo.	8	2.15	
					2	Maneja información la cual puede compartir con otras áreas de la organización.	17		
					3	Maneja información confidencial	37		
					4	Maneja información altamente confidencial	80		
	Manejo de dinero	5	Mide la responsabilidad por el manejo de dinero en forma adecuada.	40	1	No maneja dinero derivado de las funciones del puesto.	4	2.15	
					2	Responsable del dinero que nace de su propia gestión, no excede de Q 1000.00.	9		
					3	Responsable del manejo de dinero y documentos, el monto que maneja es mayor a Q1000.00 y menor que Q20,000.00	19		
					4	Responsable del presupuesto asignado a cada jefatura, incluye la toma de decisiones económicas a nivel organizacional. El monto que maneja es superior a Q 20,000.00	40		
Condiciones de Trabajo	15	Relaciones de trabajo	10	Mide la extensión que el puesto requiere de relaciones armoniosas internas y externas	80	1	Las relaciones de trabajo se dan para intercambiar información de índole laboral muy sencilla a nivel de su grupo de trabajo.	8	2.15
						2	Las relaciones de trabajo se dan para intercambiar información de trabajo con su grupo de trabajo o con otras áreas de la organización	17	
						3	Las relaciones de trabajo se dan con su equipo de trabajo y a un nivel superior.	37	
						4	Las relaciones de trabajo son internas y externas, para realizar negociaciones importantes de la empresa, por lo que requiere tacto, diplomacia y cortesía.	80	
	Ambiente de trabajo	5	Es el grado en el que se realiza el trabajo en condiciones que son menos deseables que otras comunes en la empresa. Se mencionan entre ellos el calor, ruido, suciedad.	40	1	Trabajo en ambiente de oficina con presencia de algún factor desagradable (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben el bienestar físico o mental del empleado.	4	3.16	
					2	Trabajo semi-desagradable con presencia de uno o dos factores (calor, polvo, ruido, etc)	13		
3	Trabajo desagradable con presencia de un grado alto de dos o más factores (calor, polvo, ruido etc)	40							
Esfuerzo	5	Mental	3	Es la intensidad de concentración necesaria para realizar el trabajo.	24	1	Esfuerzo mínimo mental para seguir instrucciones	2	2.15
						2	Esfuerzo mental que se requiere para la toma de decisiones en relación a su puesto	5	
						3	Esfuerzo mental mayor que se requiere para poder realizar síntesis de la información para la toma de decisiones, a nivel de su grupo de trabajo.	11	
						4	Esfuerzo mental elevado que derivado de la evaluación de la información se toman las decisiones relevantes	24	
	Físico	2	Cualidades que debe reunir un individuo para enfocar la energía corporal al desarrollo de las actividades que se requieren	16	1	Se requiere el mínimo esfuerzo físico derivado de las funciones del puesto.	2	3.16	
					2	Esfuerzo regular con necesidad de levantar y transportar objetos, ocasionalmente se trabaja sentado o en movimiento	5		
					3	Esfuerzo físico continuo para levantar y transportar objetos, se requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles, se trabaja con materiales y herramientas pesados.	16		
TOTAL					800			1,403	21

Fuente: Realización propia mayo 2,009

En el anterior cuadro se puede observar en algunos sub-factores, la existencia de cuatro y tres grados, que depende de la magnitud de las características comunes que se presenta en los puestos de trabajo.

3.4.4 VALORACIÓN DE PUESTOS

Una vez realizada la consolidación de información para la valoración de puestos puede realizarse la valoración final de los mismos, que consiste en, determinar el nivel de complejidad de los puestos, en función de la suma total de puntos obtenidos, según el grado de intensidad con que se presentan en cada uno de los factores. Lo que significa, a mayor puntos alcance un puesto, mayor es su remuneración, tal y como se desarrolla posteriormente en el cuadro 3

3.4.5 COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

Para comprender la fuerza de la relación entre las variables “x” que equivalen a los puntos y “Y” a los salarios se utiliza el coeficiente de correlación, el cual se muestra en el cuadro 4.

3.5.6 COEFICIENTE DE REGRESIÓN

Una vez que se ha comprobó que existe relación de causa y efecto entre dos variables “X”, “Y”, es posible pasar a los cálculos de la regresión, que puede ser definida como la tendencia en los valores de los datos a regresar o reproducir un valor central o un valor promedio. Para su mejor visualización se procede a graficarlo mediante una línea continua que pasa exactamente en el centro del diagrama de esparcimiento o nube de puntos, es decir el punto medio o promedio. Como se observa en el cuadro 5.

CUADRO 3
VALUACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS
MÉTODO DE PROGRESIÓN DE RAZÓN GEOMÉTRICA
PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET

No.	Puestos	CONOCIMIENTOS		RESPONSABILIDADES			CONDICIONES DE TRABAJO		ESFUERZO		TOTAL DE PUNTOS	SALARIOS
		Educación	Experiencia	Toma de decisiones	Información	Manejo de dinero	Relaciones de trabajo	Ambiente de trabajo	Mental	Físico		
1	Conserje	24	16	12	8	4	8	13	2	16	103	1,890.00
2	Mensajero	24	34	26	17	9	17	40	5	5	177	1,950.00
3	Piloto instalador	24	34	26	17	9	17	40	5	16	188	2,150.00
4	Auxiliar de atención al cliente	52	34	26	37	19	37	4	5	2	216	2,500.00
5	Auxiliar de producción	52	74	26	17	9	17	40	5	16	256	2,300.00
6	Jefe de atención al cliente	111	74	56	80	40	80	4	11	2	458	4,000.00
7	Jefe de producción	111	74	56	80	40	80	13	11	16	481	3,750.00
8	Gerente general	240	160	120	80	40	80	4	24	2	750	9,000.00
											2,629	

Fuente: Realización propia mayo 2,003

El anterior cuadro indica la importancia de cada puesto en relación con los demás, lo cual es reflejado en la columna total de puntos, al establecer niveles de complejidad, de acuerdo a los factores analizados.

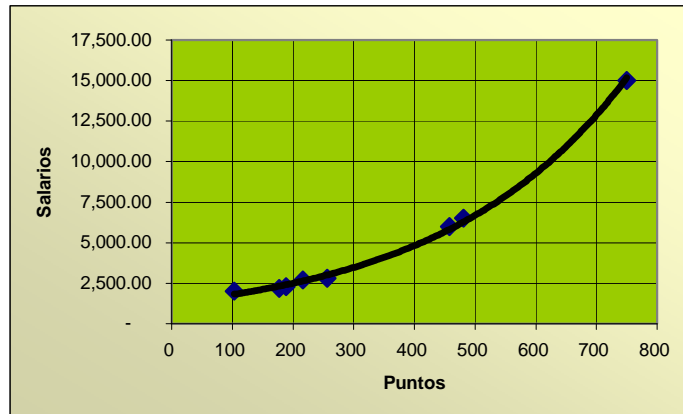
CUADRO 4
DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET

No	Puestos	Puntos	Salarios Q 2	XY	x ²	Y ²
		x	Y			
1	Conserje	103	2,000.00	206,000	10,609	4,000,000
2	Mensajero	177	2,200.00	389,400	31,329	4,840,000
3	Piloto instalador	188	2,300.00	432,400	35,344	5,290,000
4	Aux. de atención al cliente	216	2,700.00	583,200	46,656	7,290,000
5	Aux. de producción	256	2,800.00	716,800	65,536	7,840,000
6	Jefe de atención al cliente	458	6,000.00	2,748,000	209,764	36,000,000
7	Jefe de producción	481	6,500.00	3,126,500	231,361	42,250,000
8	Gerente general	750	15,000.00	11,250,000	562,500	225,000,000
		2,629	39,500	19,452,300	1,193,099	332,510,000

Fuente: Realización propia mayo 2,009

$$\begin{aligned}
 SC(X) \quad \sum x^2 - ((\sum x)^2 / n) &= 329,144 & SC(Y) \quad \sum y^2 - ((\sum y)^2 / n) &= 131,315 & 137,478,750 \\
 SC(XY) \quad \sum xy - \sum x \cdot \sum y / n &= 6,471,613 & r = \frac{Sc(xY)}{\sqrt{Sc(x) \cdot Sc(y)}} &= & 0.96 \\
 & & & & \text{Correlación} \\
 & & & & \text{positiva}
 \end{aligned}$$

GRAFICA 1
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN



Fuente: Realización propia mayo 2,009

En la grafica anterior se muestra la correcta relación entre las variables (x) puntos y (Y) salarios.

CUADRO 5
COMPARABILIDAD SALARIAL
PARA LA EMPRESA VIDIRO MARKET

No.	Puestos	Puntos	Salario actual	SALARIOS MERCADO		
				Q1	Q2	Q3
1	Conserje	103	1,890	1,900.00	2,000.00	2,250.00
3	Mensajero	177	1,950	2,000.00	2,200.00	2,500.00
2	Piloto instalador	188	2,150	2,200.00	2,300.00	2,700.00
4	Auxiliar de atención al cliente	216	2,300	2,400.00	2,700.00	3,000.00
5	Auxliar de producción	256	2,500	2,600.00	2,800.00	3,250.00
6	Jefe de atención al cliente	458	4,000	4,500.00	6,000.00	6,500.00
7	Jefe de producción	481	3,750	5,000.00	6,500.00	7,000.00
8	Gerente general	750	9,000	12,000.00	15,000.00	20,000.00
		2,629	27,540.00	32,600.00	39,500.00	47,200.00

Fuente: Elaboración propia mayo 2,009

Para encontrar la equidad salarial de la empresa Vidrio Market, fue necesario conocer el promedio de los salarios que se pagan en el mercado, con el objetivo de comprender sí los salarios pagados actualmente están en relación con los pagados por la competencia, esto indicará las posibles correcciones y ajustes en materia de administración de sueldos y salarios que la empresa tenga que hacer para lograr salarios equitativos y competitivos a nivel externo.

En el cuadro 6 que se muestra a continuación, refleja los cálculos matemáticos estadísticos necesarios para determinar salarios probables, es decir, la remuneración más justa posible con relación al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo, tomando en cuenta el nivel de complejidad de este, para lograr salarios equitativos al interior de la empresa y competitivos en relación con las empresas del mercado que desarrollan la misma actividad económica.

CUADRO 6
DETERMINACIÓN DE LA LINEA DE REGRESIÓN
PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET

No	Puestos	Puntos		Salarios Q 2		XY	x ²	x ² y	x ³	x ⁴	Salario probable
		X	Y	X	Y						
1	Conserje	103	2,000.00	206,000	10,609	21,218,000	1,092,727	112,550,881	2,055		
2	Mensajero	177	2,200.00	389,400	31,329	68,923,800	5,545,233	981,506,241	2,255		
3	Piloto instalador	188	2,300.00	432,400	35,344	81,291,200	6,644,672	1,249,198,336	2,313		
4	Aux. de atención al cliente	216	2,700.00	583,200	46,656	125,971,200	10,077,696	2,176,782,336	2,500		
5	Aux. de producción	256	2,800.00	716,800	65,536	183,500,800	16,777,216	4,294,967,296	2,833		
6	Jefe de atención al cliente	458	6,000.00	2,748,000	209,764	1,258,584,000	1,503,846,500	44,000,935,696	6,022		
7	Jefe de producción	481	6,500.00	3,126,500	231,361	1,503,846,500	111,284,641	53,527,912,321	6,542		
8	Gerente general	750	15,000.00	11,250,000	562,500	8,437,500,000	421,875,000	316,406,250,000	14,980		
		2,629	39,500	19,452,300	1,193,099.00	11,680,835,500	669,369,097	422,750,103,107.00	39,500		

Fuente: Realización propia mayo 2,009

$$C = \frac{(\sum x^2)^2 \sum y + n \sum xy \sum x^2 + (\sum x)^2 \sum x^2 y - n \sum x^2 \sum x^2 y - \sum x \sum x^2 \sum y - \sum x \sum x^2 \sum xy}{(\sum x^2)^3 \sum y + n(\sum x^3)^2 + (\sum x)^2 \sum x^4 - n \sum x^2 \sum x^4 - 2(\sum x \sum x^2 \sum x^3)}$$

0.03

Salario probable = Y = a+bx+cx²

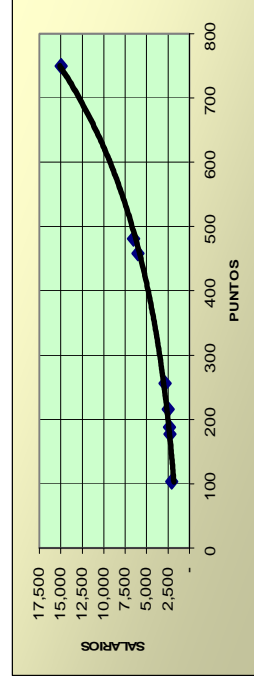
$$b = \frac{(\sum x^2)^2 \sum xy + n \sum x^3 \sum x^2 y + \sum xy \sum x^4 - n \sum xy \sum x^4 - \sum x \sum x^2 \sum xy \sum x^2 - \sum x^2 \sum x^2 \sum y}{(\sum x^2)^3 \sum y + n(\sum x^3)^2 + (\sum x)^2 \sum x^4 - n \sum x^2 \sum x^4 - 2(\sum x \sum x^2 \sum x^3)}$$

-5.72

$$a = \frac{(\sum x^2)^2 \sum x^2 y + (\sum x^3)^2 \sum y + \sum x^4 \sum xy \sum xy - \sum xy \sum x^2 \sum x^2 - \sum x^2 \sum x^2 \sum x^3}{(\sum x^2)^3 \sum y + n(\sum x^3)^2 + (\sum x)^2 \sum x^4 - n \sum x^2 \sum x^4 - 2(\sum x \sum x^2 \sum x^3)}$$

2,324.26

GRAFICA 2
DISPERSIÓN DE SUELDOS CON TENDENCIA PARABÓLICA



Fuente: Realización propia mayo 2,009

CUADRO 7
COSTOS DE APLICACION SALARIO MEDIO
PARA LA EMPRESA VIDRIO MARKET

No.	Puestos	Puntos	Salario actual	Salario medio	COSTOS				Total
					Aumento	Pasivo laboral 12.21%	Prestaciones 20.83%	Costos indirectos 12.67%	
1	Conserje	103	1,890	2,055	165.00	250.92	428.06	20.91	864.88
3	Mensajero	177	1,950	2,255	305.00	275.34	469.72	38.64	1,088.70
2	Piloto instalador	188	2,150	2,313	163.00	282.42	481.80	20.65	947.87
4	Auxiliar de atención al cliente	216	2,500	2,500	-	305.25	520.75	0.00	826.00
5	Auxiliar de producción	256	2,300	2,833	533.00	345.91	590.11	67.53	1,536.55
6	Jefe de atención al cliente	458	4,000	6,022	2,022.00	735.29	1,254.38	256.19	4,267.86
7	Jefe de producción	481	3,750	6,542	2,792.00	798.78	1,362.70	353.75	5,307.22
8	Gerente general	750	9,000	14,980	5,980.00	1,829.06	3,120.33	757.67	11,687.06
		2,629	27,540.00	39,500.00	11,327.00	3,709.03	6,327.53	1,435.13	22,798.69

Fuente: Realización propia mayo 2,009

$$273,584.30 = (22,798.69 \times 12 \text{ meses})$$

$$474,000.00 = (39,500 \times 12 \text{ meses})$$

$$\boxed{747,584.30}$$

= 36.60% Representa en términos de porcentaje el costo de la inversión anual para nivelar los salarios

En cuanto al costo de implementar el método de puntos de salarios es muy importante tomar en cuenta el salario promedio del mercado porque permite a la empresa visualizar su costo, para lograr salarios equitativos. En el presente estudio el costo anual para nivelar los salarios es de Q 747,584.30 que incluye, el costo por aumentar los salarios, pasivo laboral, prestaciones laborales y costos indirectos.

CONCLUSIONES

Luego de analizar e interpretar la información contenida en este documento de tesis, se concluye lo siguiente:

1. La falta de una herramienta administrativa en la empresa Vidrio Market, no permite realizar una adecuada valuación de los puestos de trabajo, en la cual se logre establecer apropiadamente una administración de sueldos y salarios.
2. La investigación realizada demostró que no existe un manual de clasificación de puestos y salarios, que permita conocer la importancia de las tareas que se ejecutan en los puestos de trabajo para facilitar la toma de decisiones en la asignación de salarios equitativos y competitivos.
3. No es revisada periódicamente la descripción técnica del puesto, lo que restringe efectuar una adecuada clasificación de puestos y salarios de trabajo de acuerdo a su nivel de importancia o su grado de complejidad, para determinar la correcta remuneración del personal.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda aplicar la valuación de puestos de trabajo por el método de puntos como herramienta administrativa, para establecer de manera correcta una administración de sueldos y salarios eficientemente.
2. Implementar el manual de clasificación de puestos y salarios para valorar los puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de complejidad derivado de las características fundamentales y comunes obteniendo así salarios equitativos y competitivos.
3. Para que la problemática planteada en el presente estudio no vuelva a repetirse, se recomienda revisar periódicamente el manual de clasificación de puestos y salarios que se propone ajustarlo de acuerdo a las exigencias del mercado laboral, para así mantener una adecuada administración de puestos y salarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguado Jov Ramon, Manual evaluación de puestos de trabajo y técnicas de salarios. 1,979, instituto de capacitación y productividad, publicación 39, 148 p.
2. Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos, 1,978, México Editorial Trillas. 345 p
3. Chiavenato Adalberto Gestión del talento humano 2,002 Colombia, McGraw-hill, Colombia. 475 p
4. Gonzales Miranda Hermelinda. Diseño de un sistema de administración de sueldos y salarios en la industria textil de tejido de punto. Usac 1,995, tesis administración de empresas, 87 p.
5. Gutiérrez Nájera Carlos Enrique. Tesis. El contador público y auditor en la asesoría financiera y en la administración de estructura de sueldos y salarios en empresas distribuidoras. Usac. 1,995, tesis contador público y auditor. 111 p.
6. Hamilton Alexander Como formular un programa de descripción de puestos. Alexander Hamilton Institute, USA. 100 p.
7. Instituto de capacitación y productividad INTECAP. Manual evaluación de puestos de trabajo y técnicas de salarios. 1,979. 148 p.
8. Morales Arrieta Juan Antonio & Velandia Herrera Néstor Fernando, Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones 1,999, Colombia, McGraw-Hill 420 p.
9. Reyes Ponce Agustin, Administración de personal II parte sueldos y salarios, 2,001, México, Limusa 235p.
10. Rock Milton, Manual de administración de sueldos y salarios, Segunda Edición, Tomo II, 1,990, México, McGraw Hill 413p.
11. Wayne Mondy & Robert Noe Administración de recursos humanos, 1,997 Edición prentice hall. 663 p.

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA ESTRUCTURADA AL GERENTE GENERAL

Explicación:

La entrevista esta destinada al gerente general de la empresa Vidrio Market para recopilar información confiable a cerca de los puestos y salarios, debido a que es la persona quien se encarga de contratar al personal y asignar el salario.

Objetivo:

La entrevista ha sido diseñada para obtener información específica de los puestos y salarios de toda la organización. Dicha información es utilizada para poder determinar el valor de cada puesto en relación con los demás puestos de la organización. La entrevista se divide en varios segmentos para una mejor comprensión de la información.

A. EXISTENCIA DE UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

1. ¿Qué aspectos toma en cuenta para asignar el sueldo y salario a sus colaboradores?
2. ¿Aplica algún método de valuación para distribuir el salario en forma equitativa?
Si No Descríbalo
3. ¿Cuándo fue la última vez que incremento el salario a los empleados?
4. ¿Qué decisiones influyeron para incrementar el salario y cómo lo calculó?
5. ¿Con que frecuencia aumenta los sueldos y salarios a los colaboradores?
6 meses 1 año 2 años Otros.
6. ¿Para fijar los sueldos y salarios de sus colaboradores toma en cuenta los sueldos y salarios del mercado?
Si No Cómo lo hace
7. ¿Los sueldos y salarios están fijados en relación a un porcentaje previamente establecido.
Si No Cómo lo hace

B. NIVEL EDUCATIVO

8. ¿Utiliza el nivel educativo en los puestos de trabajo para asignar el sueldo y salario a sus colaboradores?
Si No Cómo lo hace
9. ¿Los puestos de trabajo están en relación el nivel académico que exige el puesto?
Si No Explique

C. EXPERIENCIA LABORAL

10. ¿Cuántos años de experiencia exige para ubicar a la persona idónea en los diferentes puestos de trabajo?
Porque

11. ¿Cuánto tiempo le tomará a un colaborador con educación y experiencia requerida para familiarizarse con el puesto de trabajo y desempeñarlo adecuadamente?
12. ¿Aplica la experiencia laboral para la asignación del sueldo y salario?
Si No Explique
13. ¿El nivel de exigencia laboral se encuentra definida en la descripción de puestos?
Si No Explique
14. ¿Los puestos de trabajo están en relación con la experiencia laboral?
Si No Exponga

D. RESPONSABILIDAD

15. ¿Emplea la responsabilidad que posee cada puesto de trabajo para asignar el sueldo y salario?
Si No Explique
16. ¿Se encuentra detallada en la descripción de puestos la responsabilidad que debe ejecutar los puestos de trabajo?
Si No Porque
17. ¿Cómo da a conocer las responsabilidades?
Si No Quien es el responsable
18. ¿Los puestos de trabajo están en relación con su nivel de responsabilidad?
Si No Explique
19. ¿Mencione las responsabilidades que puede tener el puesto de trabajo?
20. ¿Cuáles son los niveles de responsabilidad por el manejo de dinero que poseen los puestos de trabajo?
21. ¿Cuáles los montos de dinero que manejan los puestos de trabajo?
22. ¿Cuáles son los rangos de responsabilidad por el manejo de información que se manifiestan en los puestos de trabajo?
23. ¿Cómo se clasifica la responsabilidad para la toma de decisiones en los puestos de trabajo?

E. CONDICIONES DE TRABAJO

24. ¿Mencione los tipos de relaciones de trabajo que se dan para intercambiar información y que permite medir el puesto de trabajo?
25. ¿Indique los factores ambientales de trabajo desagradables que se presentan en los puestos de trabajo?

F. ESFUERZO

26. ¿Cuáles son los niveles de intensidad de concentración necesaria para realizar el puesto?
27. ¿Señale los grados de intensidad que se presenta el esfuerzo físico en los puestos de trabajo?

G. LOGRO DE OBJETIVOS

28. Cuando fija los sueldos y salarios, lo hace con la finalidad de lograr los objetivos empresariales
- | | | |
|----|----|----------|
| Si | No | Explique |
|----|----|----------|
29. ¿La cantidad de puestos de trabajo existentes son suficientes para lograr los objetivos organizacionales de manera exitosa?
- | | | |
|----|----|--|
| Si | No | |
|----|----|--|
30. ¿En qué porcentaje considera usted haber logrado los objetivos empresariales en el último año?
- | | |
|------------|----------------------------|
| Porcentaje | Explique como lo determinó |
|------------|----------------------------|
31. ¿Qué acciones ha tomado en cuenta para lograr exitosamente los objetivos empresariales?
32. ¿En que momento se da a conocer los objetivos organizacionales a los colaboradores?
33. ¿Con que frecuencia son recordados los objetivos organizacionales?
34. ¿Emplea los objetivos individuales para establecer los sueldos y salarios?
- | | | |
|----|----|----------|
| Si | No | Explique |
|----|----|----------|
35. ¿Qué acciones ha tomado para alcanzar los objetivos individuales?
36. ¿Considera que los colaboradores alcanzan sus objetivos individuales?
- | | | |
|----|----|----------|
| Si | No | Explique |
|----|----|----------|
37. ¿Cuáles son los objetivos comunes que pretenden alcanzar los colaboradores en la empresa?

H. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

38. ¿Existe un documento donde se detalla da uno de los puestos de trabajo de la empresa?
- | | | |
|----|----|------------|
| Si | No | Descríbalo |
|----|----|------------|
39. ¿Ha actualizado dicho documento de acuerdo a las necesidades de la empresa?
- | | | |
|----|----|----------|
| Si | No | Explique |
|----|----|----------|

40. ¿Los colaboradores conocen el contenido de la descripción de sus puestos de trabajo?
Si No Explique
41. ¿Quién supervisa a los empleados para el cumplimiento de sus respectivas funciones establecidas en la descripción de puestos de trabajo?
42. ¿Quién es el responsable de entregar la descripción de puestos a los colaboradores para conozcan sobre el puesto de trabajo?
43. ¿En qué momento se da a conocer la descripción de puestos a los colaboradores?

I. ORGANIGRAMA

44. ¿Existe un organigrama donde se de a conocer la posición que ocupa un puesto de trabajo dentro de la organización?
Si No Describalo
45. ¿El organigrama esta visible al colaborador?
Si No En lugar se encuentra ubicado
46. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?
47. ¿En que año fue elaborado el organigrama?
48. ¿Se han realizado modificación en el organigrama desde la fecha que fue elaborado?

ANEXO 2

CUESTIONARIO APLICADO A LOS COLABORADORES DE VIDRIO MARKET

Explicación

Este cuestionario está diseñado para recolectar información acerca de todos los puestos de trabajo, que permitirá analizar y describir su puesto y no así evaluar su desempeño.

Objetivo

Obtener información real a cerca de la situación actual de los puestos de trabajo, que permitirá determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás puestos de la organización, para ordenarlos de manera adecuada de acuerdo a diferentes segmentos utilizados en este cuestionario para un mejor análisis. Luego se cruzará las respuestas obtenidas en este cuestionario con la entrevista estructura al gerente general para lograr una investigación fidedigna y confiable.

Instrucciones

1. Por favor lea todo el material impreso, con el objeto de tener un entendimiento general del mismo.
2. Su sinceridad ayudará a valorar con decisión el puesto de trabajo, por favor no deje ninguna pregunta sin contestar. No existe límite de tiempo
3. Si tiene preguntas que hacer, diríjase con la persona que le entregó este material.
4. Al terminar de contestar este cuestionario, sírvase devolverlo a la persona que se lo entregó.

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Nombre del puesto.
2. Departamento al que pertenece.
3. Cargo del superior inmediato

B. RESUMEN DE ACTIVIDADES

4. Describa brevemente y con sus propias palabras las principales tareas que realiza y el porcentaje de tiempo que cada le requiere. Por favor, haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia.
5. ¿Actualmente esta realizando labores que no le pertenecen a su puesto de trabajo?

Si	No	Descríbalas
----	----	-------------
6. ¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto?

Si	No	Descríbalas
----	----	-------------

C. REQUISITOS PARA EL PUESTO.

7. Describa el grado de educación que se considera el mínimo necesario para el cumplimiento satisfactorio de este puesto.
8. Su puesto de trabajo es pagado de acuerdo al nivel educativo.

Si	No	Explique
----	----	----------
9. ¿Cuánto tiempo de experiencia le fue requerida para ocupar el puesto?

10. ¿La experiencia laboral que usted posee esta acorde con el salario que percibe?
 Si No Porque

E. RESPONSABILIDADES

11. ¿El grado de responsabilidad que usted maneja en el puesto de trabajo, es recompensada satisfactoriamente?

Si No Explique

12. ¿En que forma se le dio a conocer las responsabilidades del puesto?
 Verbal Escrita Otros especifique

13. ¿Mencione el puesto de trabajo que le dio a conocer sus responsabilidades?

14. ¿En que momento se le comunico las responsabilidades del puesto?

15. ¿Mencione las responsabilidades que posee su puesto de trabajo?

16. Marque con una "X" el nivel de responsabilidad en la toma de decisiones que tiene su puesto de trabajo

Requiere escasa toma de decisiones derivado del trabajo rutinario
 Toma decisiones relacionadas únicamente a su puesto, pero no tiene ninguna autoridad.
 Toma decisiones relacionas con el área de trabajo, autoridad de mando medio.
 Toma decisiones a nivel de empresa, que está relacionada con todas las áreas de trabajo.

17. Marque con una "X" el grado de responsabilidad de información que maneja su puesto de trabajo

Maneja información no confidencial, la cual puede compartir con sus compañeros de trabajo.
 Maneja información la cual puede compartir con otras áreas de la organización.
 Maneja información confidencial.
 Maneja información altamente confidencial.

18. Indique con una "X" hasta que monto de dinero manipula su puesto de trabajo.

No maneja dinero derivado de las funciones de su puesto.
 Maneja dinero hasta Q 1,000
 Maneja dinero hasta un monto de Q 20,000
 Maneja dinero en un monto superior a Q 20,000

F. CONDICIONES DE TRABAJO

19. Mencione los puestos de trabajo dentro de la organización, que requiere tener comunicación para el desarrollo de sus actividades y que tan a menudo lo hace.

Puesto Continuamente En ocasiones Nunca

20. ¿Según sus actividades que desarrolla en su puesto de trabajo que tan frecuente se relaciona con los clientes?

Continuamente En ocasiones Nunca

21. Su puesto de trabajo requiere la comunicación con empleados de otras empresas, que tan frecuente lo hace?

Continuamente

En ocasiones

Nunca

22. Indique el nivel del ambiente de trabajo que se desarrolla en su puesto de trabajo.

___ Trabajo en ambiente de oficina, con presencia de algún factor desagradable (calor, polvo, ruido) pero sin efectos que perturben su bienestar físico.

___ Trabajo semi-desagradable con presencia de uno o dos factores (calor, polvo, ruido)

___ Trabajo desagradable con un grado alto de dos o más factores (calor, polvo, ruido?)

J. ESFUERZO MENTAL

23. Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce esfuerzo mental y/o capacidad de análisis, indique en que forma y la frecuencia que lo hace, por ejemplo, cálculos, atención a detalles, memoria para de recordar datos, cifra, fechas, o ubicación de documentos, etc.,

Tipo de concentración

poca

media

alta

24. Marque con una "X" la categoría que más esta acorde al esfuerzo mental que usted realiza en el puesto de trabajo.

___ Esfuerzo mental para seguir instrucciones.

___ Esfuerzo mental que se requiere para la toma de decisiones en relación a su puesto.

___ Esfuerzo mental de impacto derivado del análisis de la información que maneja.

25. Marque con una "X" el grado que más esta acorde al esfuerzo físico que usted realiza en el puesto de trabajo.

___ Se requiere el mínimo esfuerzo físico.

___ Esfuerzo regular con necesidad de levantar y transportar objetos, ocasionalmente se trabaja sentado o en movimiento.

___ Esfuerzo continuo para levantar y transportar objetos, se requiere estas continuamente de pies, caminando o en posiciones de trabajo difíciles, se trabaja con materiales y herramientas pesados.

K. ESFUERZO FÍSICO

26. Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una.

L. SALARIOS

27. ¿En el último año la empresa ha otorgado un incremento general salarial?

Si

No

% que recibió el incremento.

28. La empresa otorga aumentos salariales en fechas de aniversario o fechas fijas del calendario?

Si

No

Fechas.

29. ¿Con que frecuencia la empresa aumenta los sueldos y salarios?

6 meses

1 año

2 años

Otros.

30. ¿El sueldo o salario que usted recibe esta acorde a su nivel educativo.
Si No Porque
31. ¿El sueldo o salario que usted percibe esta conforme a su experiencia laboral?
Si No Explique
32. ¿El uso de su iniciativa para la resolución de problemas es recompensado económicamente?
Si No Explique
33. ¿El sueldo o salario que usted percibe esta de acuerdo con la responsabilidad de su puesto de trabajo?
34. ¿Esta conforme con el incremento salarial percibido en el último año que fue otorgado?
Si No Porque

M. LOGRO DE OBJETIVOS INDIVIDUALES

35. ¿La empresa da la facilidad de alcanzar sus objetivos personales?
Si No Como lo hace
36. ¿Que porcentaje de sus objetivos a alcanzado?
37. ¿Cuáles son sus objetivos dentro de la organización?
38. ¿Ha comunicado sus objetivos que pretende alcanzar dentro de la organización?
A quien Hace cuanto tiempo

N. ORGANIGRAMA

39. ¿Existe un organigrama donde se le de a conocer la posición que ocupa su puesto de trabajo dentro de la organización?
Si No Descríbalo
40. ¿El organigrama esta en un lugar accesible para vista de todo publico?
41. ¿En el organigrama se encuentran todos los puestos actuales que tiene la empresa?
Si No Cuáles faltan

ANEXO 3

DESCRIPCIÓN ACTUAL DE PUESTOS

Puesto:	Gerente general
Ubicación administrativa:	Gerencia
Puestos bajo su mando:	Jefe de producción y atención al cliente piloto, conserje y mensajero
Puesto inmediato superior:	Ninguno
Descripción general:	Administrador el negocio.

Descripción específica.

- Supervisar y coordinar el trabajo del personal bajo su cargo, velando por que cumplan debidamente con sus obligaciones.
- Realiza funciones de selección, y contratación del personal.
- Efectuar pago de planillas.
- Cotizar órdenes de trabajo.
- Compra materia prima.
- Realizar visitas por ventas a clientes.
- Planificar la producción.
- Realizar las políticas de venta y crédito.
- Realiza el presupuesto mensual.
- Velar por la calidad del servicio que presta la empresa.

Perfil del puesto

Edad:	28 años en adelante
Sexo:	Femenino o masculino
Título:	Pensum cerrado en administración de empresas o mercadotecnia
Experiencia:	Tres años
Tiempo necesario para adecuarse al puesto:	15 días a un mes

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del puesto:	Jefe de producción
Departamento:	Producción
Puestos bajo su mando:	Auxiliar de producción
Puesto inmediato superior:	Gerente general
Descripción general:	Administrar la producción

Descripción específica

- Velar por el buen manejo de las herramientas de trabajo.
- Velar por la seguridad de los empleados bajo su cargo.
- Velar por el mantenimiento del equipo y del área de trabajo.
- Autorizar las órdenes de requerimiento de materia prima.
- Supervisar el inventario de materia prima.
- Realizar otras actividades relacionadas con su puesto de trabajo, asignadas por su jefe inmediato superior.

Perfil de puesto

Edad: 28 años en adelante

Sexo: Masculino

Título: Pensum cerrado en ingeniería industrial o carrera a fin.

Experiencia: De dos a tres años.

Tiempo necesario para adecuarse al puesto: 15 días a un mes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Titulo del puesto:	Jefe de atención al cliente
Departamento:	Atención al cliente
Puestos bajo su mando:	Aux. de atención al cliente
Puesto inmediato superior:	Gerente general
Descripción general:	Atención al cliente

Descripción específica

- Atender el teléfono.
- Ventas a clientes.
- Emitir facturas.
- Emitir órdenes de trabajo.
- Mantener limpia la sala de ventas.
- Atender reclamos.
- Realizar encuestas por el servicio brindado.
- Facturar.
- Realizar negocios especiales.
- Planifica actividades para atender mejor al cliente.
- Ejecuta actividades de atención al cliente.

Perfil del puesto

Edad: 24 años en adelante.

Sexo: Femenino o masculino

Titulo: Pensum cerrado en administración de empresas o mercadotecnia.

Experiencia: Mínimo dos años de experiencia.

Tiempo necesario para adecuarse al puesto: Un mes

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Titulo del puesto:	Auxiliar de producción
Departamento:	Producción
Puestos bajo su mando	Ninguno
Puesto inmediato superior:	Jefe de producción
Descripción general:	Producir órdenes de trabajo.

Atribuciones

- Enmarcar.
- Tomar medidas.
- Pintar moldura.
- Cortar Vidrio.
- Hacer espejos.
- Instalar espejos.
- Instalar marcos y ventanas.
- Registrar la materia prima.
- Dar buen uso a los materiales

Perfil del puesto

Edad: 18 en adelante

Sexo: Masculino

Título: Tercero básico

Experiencia: Un año

Tiempo necesario para adecuarse al puesto: Un mes

DESCRIPCIÓN DEI PUESTO

Título del puesto:	Auxiliar de atención al cliente
Departamento:	Atención al cliente
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Puesto inmediato superior:	Jefe de atención al cliente
Descripción general:	Atención al cliente.

Descripción específica

- Atender en forma eficiente a las personas que visiten la empresa
- Brindar asesoría técnica a los clientes.
- Atender el teléfono.
- Emitir facturas de compras.
- Emitir órdenes de trabajo.
- Colaborar con la limpieza y mantenimiento de la sala de ventas.
- Llevar el control diario de las ventas.
- Llevar el control diario de las órdenes de trabajo entregadas a producción.
- Llevar el control de los ingresos de venta.

Perfil del puesto

Edad: 18 s 24 años

Sexo: Femenino o masculino

Título: Perito contador, bachiller en computación o carrera a fin.

Experiencia: Mínimo un año.

Tiempo necesario para adecuarse al puesto: 15 días.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Titulo del puesto:	Piloto de reparto
Departamento.	Gerencia
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Puesto inmediato superior:	Gerente general
Descripción general:	Traslado de mercadería.

Descripción específica

- Entrega a domicilio el producto terminado.
- Compra materiales para la elaboración.
- Recoge y traslada el material para su elaboración
- Traslada al personal que instala el producto.
- .Traslada las herramientas para instalar el producto.
- Hace reparaciones al vehiculo de reparto.
- Asiste al auxiliar de producción en la instalación del producto.

Perfil del puesto

Edad: 21 años en adelante

Sexo: Masculino

Título: Tercero básico

Experiencia: Mínimo uno año.

Tiempo necesario para adecuarse al puesto: Una semana

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Titulo del puesto:	Mensajero
Departamento:	Gerencia
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Puesto inmediato superior:	Gerente general
Descripción general:	Realizar mandados

Descripción específica

- Realiza pagos, de agua, luz, teléfono, Internet, alquiler, etc.
- Hacer depósitos.
- Pagar impuestos.
- Pagar el igss.
- Realizar trámites legales.
- Realizar cobros.
- Entregar la correspondencia.
- Realizar otros mandados encargados por el gerente general.

Perfil del puesto

Edad: 21 años en adelante

Sexo: Masculino

Título: Tercero básico.

Experiencia: Mínimo un año.

Tiempo necesario para adecuarse al puesto: Una semana

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Titulo del puesto:	Conserje
Departamento:	Gerencia
Puestos bajo su mando:	Ninguno
Puesto inmediato superior:	Gerente general
Descripción general:	Limpiar instalaciones.

Descripción específica

- Sacudir escritorios.
- Botar basura.
- Barrer y trapear.
- Realizar limpieza de los sanitarios.
- Colocar papel.
- Cambiar toallas de manos y jabón.
- Regar las plantas.
- Limpiar vidrios y persianas.
- Limpiar el comedor.

Perfil del puesto

Edad: 30 años en adelante

Sexo: Femenino o masculino

Título: Tercero básico.

Experiencia: Mínimo un año de experiencia.

Tiempo necesario para adecuarse al puesto: Una semana

