

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

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y  
SALARIOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN  
AVÍCOLA EN EL ÁREA RURAL”**

TESIS

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

POR

**NANCY CARINA GARCÍA HERNÁNDEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2010.

**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 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5º.	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística	Licda. Thelma Soberanis de Monterroso
Administración-Finanzas	Lic. Mynor René Morales Flores
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretario:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS Y LA VIRGEN:**

Por darme la sabiduría, fortaleza, bendiciones e iluminar mi vida para alcanzar mis metas.

### **A MIS PADRES:**

**Héctor René y Elsa Judith**, gracias por su amor y apoyo incondicional en mi vida, Dios los bendiga.

### **A FREDY RENE OSEIDA CRUZ:**

Por su apoyo y amor en todo momento. Te amo.

### **A MIS HERMANOS:**

**Brenda y Héctor**, por su comprensión y ayuda.

### **A MIS SOBRINOS:**

**Gustavo y Héctor Alfredo**, por darle alegría a mi vida.

### **A MIS ABUELITOS:**

**Eduardo y Concepción**, por su cariño y consejos.

### **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:**

Por su amistad.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Por ser mi centro de enseñanza y forjar mi vida profesional.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Introducción	i-ii
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.2 Clasificación de empresas por su actividad económica	1
1.2.1 Empresa avícola	2
1.3 Administración de recursos humanos	2
1.3.1 Integración	2
1.4 Administración de las compensaciones salariales	2
1.4.1 Diversos tipos de compensación	4
1.5 Aspectos teóricos relacionados con el salario	4
1.5.1 Salario	4
1.6 Marco legal de salarios en Guatemala	6
1.6.1 Fijación del salario en cada clase de trabajo	6
1.6.2 Moneda que debe de pagarse	6
1.6.3 Determinación del monto del salario	7
1.6.4 Plazo para fijar el salario	7
1.6.5 Salario mínimo	8
1.7 Prestaciones otorgadas por disposiciones legales comunes en Guatemala	9
1.8 Administración de sueldos y salarios	10
1.8.1 Objetivos de la administración de sueldos y salarios	10
1.8.2 Estructura organizacional	11
1.8.3 Estructura de la administración de sueldos y salarios	11

1.8.4 Fases principales de la administración de sueldos y salarios	11
1.9 Sistema de evaluación de puestos	15
1.9.1 Método de jerarquización	15
1.9.2 Método de categorías predeterminadas	16
1.9.3 Método de comparación de factores	16
1.9.4 Método de puntos por factor	16
1.10 Estudios comparativos de sueldos y salarios	21
1.11 Consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación	22

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE DISEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN AVÍCOLA EN EL ÁREA RURAL**

2.1 Antecedentes	24
2.2 Aspectos organizacionales	24
2.2.1 Organigrama	24
2.3 Metodología de la investigación	25
2.3.1 Análisis y resultados	26
2.4 Áreas objeto de estudio	26
2.4.1 Descripción y análisis de puestos	27
2.4.2 Estructura organizacional	29
2.4.3 Aspectos importantes en el salario	30
2.4.4 Análisis de resultados	34

**CAPÍTULO III**  
**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y**  
**SALARIOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN**  
**AVÍCOLA EN EL ÁREA RURAL**

3.1	Introducción	35
3.2	Definición de la propuesta de aplicación de un método de valuación de puestos en un sistema de administración de sueldos y salarios	35
3.3	Planificación para la aplicación de un método de valuación de puestos, en un sistema de administración de sueldos y salarios	36
3.3.1	Objetivos	36
3.3.2	Estrategias	36
3.3.3	Metas	37
3.3.4	Actividades	38
3.3.5	Calendarización	39
3.3.6	Estructura organizacional	40
3.4	Proceso de la ejecución del método	40
3.4.1	Nombramiento e integración del comité de valoración de puestos	42
3.4.2	Selección y definición de factores compensables	43
3.4.3	Desarrollo de la descripción de subfactores	44
3.4.4	Ponderación y puntuación de los factores y grados	44
3.4.5	Manual de valorización	47
3.4.6	Valorización final de los puestos	51
3.4.7	Trazado de la curva salarial	53
3.4.8	Comparabilidad salarial	59

3.5	Análisis financiero en la implementación del método de valorización (Puntos por factor)	60
3.6	Nómina	62
3.6.1	Elementos de la nómina	63
3.7	Control y monitoreo	65
3.8	Evaluación y retroalimentación	65
3.8.1	Evaluación	65
3.8.2	Retroalimentación	66
3.9	Políticas de implementación del método de sistema de administración de sueldos y salarios	66
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES	69
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS	73

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	<b>Página</b>
1. Tipos de compensación	4
2. Organigrama lineal, actual de la Avícola Los Sarceños	25
3. Descripción de puestos	27
4. Desarrollo de funciones, tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo Empresa Avícola Los Sarceños	28
5. Estructura organizacional Empresa Avícola Los Sarceños	29
6. Aspectos considerados para la asignación de sueldos a puestos de trabajo Empresa Avícola Los Sarceños	30
7. Aspectos negativos como consecuencia en la asignación de sueldos a puestos de trabajo Empresa Avícola Los Sarceños	31
8. Políticas salariales Empresa Avícola Los Sarceños	32
9. Estructuración del salario Empresa Avícola Los Sarceños	33
10. Organigrama lineal, propuesto para la Avícola Los Sarceños	41

11. Distribución de frecuencias de salarios actuales en la Avícola Los Sarceños	54
12. Comparabilidad salarial en la Avícola Los Sarceños	59

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
1. Presupuesto anual propuesto para el nuevo personal administrativo en la Avícola Los Sarceños	38
2. Presupuesto de mobiliario y equipo propuesto para el nuevo personal administrativo en la Avícola Los Sarceños	39
3. Calendarización para el cumplimiento del diseño de un sistema de administración de sueldos y salarios en la Avícola Los Sarceños	40
4. Factores compensables a considerar en el proceso de valorización de puestos en la Avícola Los Sarceños	43
5. Descripción del subfactor educación en la Avícola Los Sarceños	44
6. Ponderación de factores para la evaluación en la Avícola Los Sarceños	45
7. Escala de asignación de puntos a cada factor por medio de la progresión aritmética en la Avícola Los Sarceños	46
8. Manual de valorización de cargos para la Avícola Los Sarceños	47
9. Valorización de puestos de trabajo en la Avícola Los Sarceños	52

10. Salarios actuales de puestos de trabajo en la Avícola Los Sarceños	53
11. Ajuste de salarios en la Avícola Los Sarceños	56
12. Determinación de salario mínimo, medio y máximo en la Avícola Los Sarceños	58
13. Sueldos actuales y sueldos propuestos, determinado según método de valuación en la Avícola Los Sarceños	60
14. Impacto Financiero Avícola Los Sarceños	62
15. Nómina propuesta para la Avícola Los Sarceños	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Página</b>
1. Descripciones de puestos, propuestas para la Avícola Los Sarceños	74
2. Guía de entrevista, utilizada en la Avícola Los Sarceños	101
3. Boleta de encuesta, utilizada en la Avícola Los Sarceños	105

## INTRODUCCIÓN

La Industria Avícola Guatemalteca, es uno de los sectores más importantes dentro de las actividades productivas y dinámicas del país. A partir de la década de los sesenta, la industria avícola comenzó a desarrollarse aceleradamente como resultado de las exoneraciones otorgadas por el Decreto Legislativo No. 1331 “Ley de Fomento Avícola” promulgada en el mes de diciembre de 1959, estimulando la inversión privada y dando origen al establecimiento de granjas tecnificadas. Esto originó que muy pronto los productos avícolas formarán parte integral de la dieta básica de los guatemaltecos. En términos generales, Guatemala ha sido el país centroamericano que registra la mayor producción avícola del total de la región.

Las avícolas como unidad económica no pueden ser la excepción en cuanto a su aplicación, pues han evolucionado y se han desarrollado como procesos que permiten determinar en forma detallada la provisión y demanda de la fuerza de trabajo.

El presente trabajo de tesis se denomina: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN AVÍCOLA EN EL ÁREA RURAL”, en su primer capítulo se destacan y desarrollan los conceptos teóricos y aspectos relevantes acerca de la administración de recursos humanos, de sueldos y salarios, dentro de lo que cabe resaltar las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener la fuerza laboral adecuada en la organización, su importancia, objetivos, además, los diferentes métodos de evaluación de puestos y su aplicación, incluyendo lo relacionado con el tema de investigación .

En el segundo capítulo, se muestra un panorama más específico sobre la situación actual de la avícola, incluyendo los datos generales de la empresa en su estudio y sus antecedentes, analizando aspectos como los objetivos, políticas y las definiciones en su entorno. Además, se presentan y se destacan los resultados del trabajo de campo desarrollado en diferentes unidades y el diagnóstico de la situación salarial. En este capítulo se realizó la descripción de la investigación de campo en el área operativa, aplicando información disponible para determinar la forma de trabajo y métodos de asignación de salarios, que la empresa emplea para su funcionamiento.

Finalmente, en el tercer capítulo, se encuentra una propuesta de aplicación del método de valuación de puntos, como parte del sistema de administración de sueldos y salarios, utilizándolo por considerarlo el más adaptable a las necesidades de la avícola, para así mejorar su funcionamiento en general y remunerar de forma adecuada a los empleados.

Por último, se presentan las conclusiones planteadas a las que se llegaron al término de la investigación. Asimismo, las recomendaciones derivadas del estudio realizado, la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, que interaccionan con su entorno materializando una idea, de forma planificada, tendiente a la satisfacción de las necesidades y un objetivo común; requiere de una razón de ser, misión, visión, objetivos, estrategias, tácticas y políticas de actuación.

### **1.2 Clasificación de empresas por su actividad económica**

De acuerdo a la investigación realizada, en Guatemala las empresas según la actividad económica, se clasifican así:

- De agricultura, ganadería, silvicultura, avicultura caza y pesca
- Explotación de minas y canteras
- Industria manufacturera
- Suministro de electricidad y captación de agua
- Construcción
- Comercio al por mayor y al por menor
- Transporte, almacenaje y comunicaciones
- Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares
- Alquiler de vivienda
- Servicios privados
- Administración pública y defensa.

### **1.2.1 Empresa avícola**

Es aquella unidad económica que se dedica y cuya principal actividad es la crianza de aves para aprovechar sus productos y derivados.

### **1.3 Administración de recursos humanos**

“Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales directa o indirectamente con el trabajo. La administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de si mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no solo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización” (2:165)

#### **1.3.1 Integración**

Es la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

### **1.4 Administración de las compensaciones salariales**

“La administración de las compensaciones empresariales, se definen como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema empresarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a

nivel de la empresa y trabajadores. Además, se entiende por sistema empresarial o de compensaciones el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral; en tanto que estructura de salarios son las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización. Por nivel de salario se entiende el promedio de la serie de tasas salariales que paga una empresa.” (7:9)

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, se integra por dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, las prestaciones (tanto en efectivo como en especie) y los incentivos. A este componente, generalmente, se le suele identificar como los beneficios directos e indirectos (financieros) totales, por integrarse por aquellos pagos en efectivo y por los servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, representan el ingreso (económico) que contribuye al bienestar y al nivel de vida del empleado y de su familia.

La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo. A este segundo componente de la compensación, generalmente, se le conoce como el clima laboral.

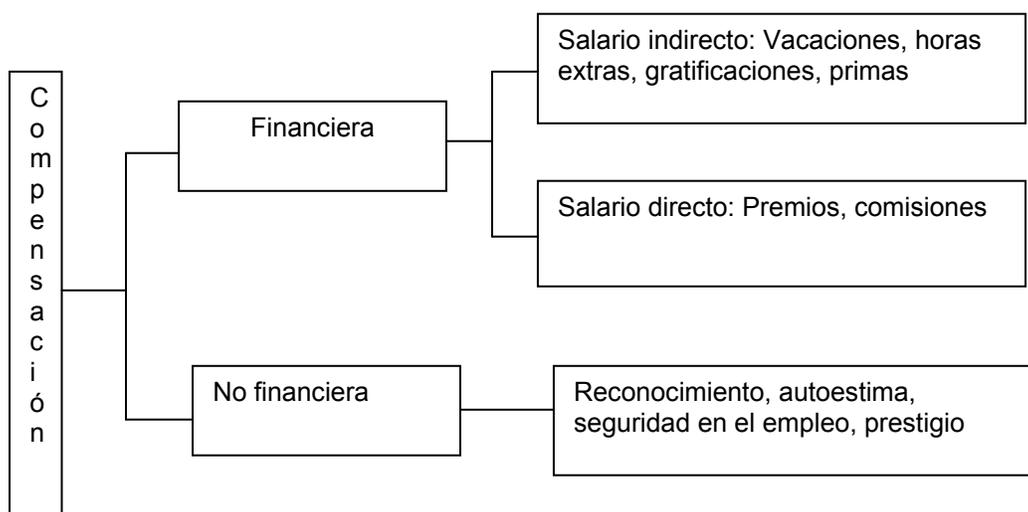
El clima entonces, se refiere a la medida en que la empresa cuenta con condiciones para maximizar el potencial de desempeño de las persona, de sus equipos de trabajo y de la organización en su conjunto; es decir, hasta dónde la empresa promueve el desarrollo, compromiso y satisfacción de los empleados con su trabajo; y, en qué medida impera en la empresa un estilo de dirección y

principios gerenciales justos o equitativos. Cuando existe un clima laboral con estas características, sin duda que ese lugar de trabajo, el clima también es una parte significativa de la compensación del personal.

#### 1.4.1 Diversos tipos de compensación

**GRÁFICA No. 1**

**Tipos de compensación**



#### 1.5 Aspectos teóricos relacionados con el salario

##### 1.5.1 Salario

“Es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo. El salario puede ser directo e indirecto.

- **Salario directo**

Es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas,

corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de los trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.

- **Salario indirecto**

Incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación de utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación, subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.)

La suma de salario directo y salario indirecto constituye la remuneración.”(2:409)

- a. **Distinción del salario**

“Existe una distinción en el salario: nominal y real.

- **Nominal**

Representa el volumen de dinero asignado en el contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, el salario nominal pierde poder adquisitivo si no se actualiza con periodicidad.

- **Real**

Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero, y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra o cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.”(2:411)

Dentro de la asignación de sueldos y salarios a los empleados de una empresa, en Guatemala se tienen establecidas diferentes leyes que deben conocer y

respetarse para beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa; a continuación, se presentan algunos artículos considerados importantes y que se encuentran regulados en el Código de Trabajo de Guatemala.

## **1.6 Marco legal de salarios en Guatemala**

El Código de Trabajo en el capítulo primero regula el salario y las medidas que lo protegen, estableciendo que: “el salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por este. El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse: Por unidad de tiempo (mes, quincena, semana, día u hora), por unidad de obra: (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y por participación de utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono”. (3:47)

### **1.6.1 Fijación del salario en cada clase de trabajo**

Artículo 89: Para Fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.

### **1.6.2 Moneda que debe de pagarse**

Artículo 90: El salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal. Se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente en mercadería, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda. Las sanciones legales se deben aplicar en su máximo cuando las órdenes de pago sólo sean canjeables por mercadería en determinados

establecimientos.

Es entendido que la prohibición que precede no comprende la entrega de vales, fichas u otro medio análogo de cómputo del salario, siempre que al vencimiento de cada periodo de pago el patrono cambie el equivalente exacto de unos u otras en moneda de curso legal.

No obstante las disposiciones anteriores, los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta en un treinta por ciento del importe total de este máximo, en alimentos y demás artículos análogos destinados a su consumo personal inmediato o al de sus familiares que vivan y dependan económicamente de él, siempre que el patrono haga el suministro a precio de costo o menos.

Asimismo, las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores, en general por la prestación de sus servicios, salvo pacto en contrario, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado.

### **1.6.3 Determinación del monto del salario**

Artículo 91: El monto del salario debe ser determinado por patronos y trabajadores, pero no puede ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo al capítulo segundo del Código de Trabajo.

### **1.6.4 Plazo para fijar el salario**

Artículo 92: Patronos y trabajadores deben fijar el plazo para el pago del salario, sin que dicho plazo pueda ser mayor de una quincena para los trabajadores

manuales, ni de un mes para los trabajadores intelectuales y los servicios domésticos.

Si el salario consiste en participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, se debe señalar una suma quincenal o mensual que ha de recibir el trabajador, la cual debe ser proporcionada a las necesidades de éste y el monto probable de la participación que le llegue a corresponder. La liquidación definitiva se debe hacer por lo menos cada año.

### **1.6.5 Salario mínimo**

El Código de Trabajo en el capítulo segundo regula el salario mínimo y su fijación en el que establece que “Todo trabajador tiene derecho a devengar el salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Dicho salario se debe fijar periódicamente, y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola. Esa fijación también debe tomar en cuenta si los salarios se pagan por unidad de tiempo, por unidad de obra o por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono y ha de hacerse adoptando las medidas necesarias para que no salgan perjudicados los trabajadores que ganan por pieza, tarea, precio alzado o destajo.”(3:51)

El conocimiento de los diferentes conceptos mencionados anteriormente, así como la legislación que norma el pago del salario, son de suma importancia para determinar el papel que desempeña el salario tanto para la empresa y el trabajador, con ello podremos desarrollar con mayor facilidad la aplicación de una administración de sueldos y salarios.

## **1.7 Prestaciones otorgadas por disposiciones legales comunes en Guatemala**

### **1.7.1 Constitución Política de la República de Guatemala**

La Constitución de la República, en su artículo 102, adicionalmente a normar aspectos generales sobre el salario y las jornadas de trabajo, establece en principios las prestaciones laborales básicas que deben otorgarse; las cuales se relacionan con: remuneración de los días de asueto reconocidos por disposiciones legales y del descanso de un día después de cada semana ordinaria de trabajo; el derecho a gozar de un período de vacaciones remuneradas; el pago de aguinaldo; la protección de la madre trabajadora y el descanso forzoso retribuido por el parto y el período de lactancia; la indemnización por servicios prestados; y el establecimiento de instituciones económicas y de previsión social que, en beneficio de los trabajadores, otorguen prestaciones de todo orden especialmente por invalidez, jubilación y sobrevivencia.

El artículo 103 de la Constitución de la República, estipula que las leyes que regulen las relaciones entre empleadores y empleados son conciliatorias, tutelares para los trabajadores y que éstas atenderán a todos los factores económicos y sociales pertinentes. Asimismo, el artículo 106 de dicho cuerpo legal, indica que los derechos establecidos en ella y las leyes laborales son irrenunciables para los trabajadores, susceptibles de ser superados a través de la contratación individual o colectiva, y que son nulas ipso jure y no obligan a los trabajadores, aunque se exprese en un contrato colectivo o individual de trabajo, en convenio o en otro documento, la renuncia, disminución, tergiversación o limitación de los derechos reconocidos a su favor en el marco legal vigente y en los tratados internacionales de trabajo ratificados por Guatemala, en los

reglamentos u otras disposiciones relativas al trabajo.

## **1.8 Administración de sueldos y salarios**

“Se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.”(2:414)

Toda empresa tiene el objetivo de mantener y obtener una buena producción o prestar la mejor calidad de servicio y ello lo logrará por medio del personal que desarrolle las diferentes actividades necesarias, a cambio del buen desempeño de la fuerza de trabajo, debe existir una compensación adecuada para los empleados y evitar así el abandono en la empresa que los contrata.

### **1.8.1 Objetivos de la administración de sueldos y salarios**

Es importante conocer los objetivos de la administración de sueldos y salarios, por medio de ello se mantendrán estructuras de salarios en forma equitativa y justa en la empresa, a continuación se detallan los siguientes:

- Adquisición de personal calificado
- Retener a los empleados actuales
- Garantizar la igualdad
- Alentar el desempeño adecuado
- Controlar los costos
- Cumplir con las disposiciones legales
- Mejorar la eficiencia administrativa

### **1.8.2 Estructura organizacional**

Es un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Es una estructura intencional de roles en donde cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

### **1.8.3 Estructura de la administración de sueldos y salarios**

Toda empresa u organización debe establecer normas o procedimientos para la estructura de los diferentes sueldos de cada empleado debe ser justa y equitativa en relación a lo siguiente:

- Equilibrio interno en los salarios.
- Equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información la organización tiene la capacidad de determinar una política salarial la que logrará establecer un procedimiento para la asignación de remuneración de los empleados. Es importante mencionar que la política salarial dependerá de cada organización.

### **1.8.4 Fases principales de la administración de sueldos y salarios**

Es importante conocer las diferentes fases de la administración de sueldos y salarios, ya que son procesos a seguir para determinar un nivel de pago adecuado, siendo las siguientes:

### **a. Descripción del puesto**

“Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa.”(2:331) Siendo una lista de tareas, responsabilidades, relaciones de informe, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto. Esta debe representar el trabajo de esa posición de una manera clara para que las responsabilidades estén bien definidas, sin hacer referencia a otras descripciones del puesto.

### **b. Análisis de puestos**

“El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaran para desarrollar las descripciones del puesto y las especificaciones del puesto.”(5:77)

El análisis de puestos es una verificación comparativa de los requisitos que cada empleado debe tener según tareas o funciones que se le asignen, siendo estos los intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

- **Requisitos intelectuales**

“Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica o escolaridad: preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.

2. Experiencia básica: cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo.
3. Adaptabilidad al cargo: Es acomodarse a las condiciones imperantes en la empresa.
4. Iniciativa necesaria: Cualidad personal para realizar una actividad
5. Aptitudes necesarias: Se refiere a la habilidad o destreza para realizar una acción en coordinación con velocidad y precisión.

- **Requisitos físicos**

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico necesario: Incluye la energía física o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar, transportar y sujetar, lo cual origina un determinado nivel de cansancio.
2. Capacidad visual: Es el grado de agilidad mental para ver más allá de las cosas.
3. Destreza: Se refiere a la habilidad para realizar diferentes actividades.
4. Constitución física: Es la habilidad o destreza manual, determinada por variables como coordinación, velocidad y precisión, relacionadas con factores como edad, peso, agudeza visual, etc.

- **Responsabilidades implícitas**

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además, del trabajo normal y de sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo

de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

- **Condiciones de trabajo**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlos desagradable, molesto o sujeto a riesgos lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprende los factores de ambiente de trabajo y riesgos.”(2:335:336)

Dentro de las técnicas para reunir datos para el análisis y descripción de puestos se encuentran entrevistas, observación directa, cuestionarios, etc., estas actividad son las primeras que se realiza y que influyen mucho, en el compromiso que se adquiere por medio de ellas y se logra determinar la capacidad y destrezas que deben reunir los candidatos al trabajo.

**c. Evaluación del puesto**

“Son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aunque existen diferentes enfoques para llevarlos a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.”(11:294)

Dentro de las maneras de determinar y administrar los sistemas de pago se encuentra la evaluación de puestos, la cual está relacionada con la obtención de

datos que permiten llegar a una conclusión del precio de cada cargo indicando las diferencias esenciales entre los cargos ya sea cuantitativa o cualitativa.

## **1.9 Sistema de evaluación de puestos**

Con los datos proporcionados por el proceso realizado en la evaluación de puestos, se podrá determinar el valor cuantitativo de cada puesto de trabajo el cual se podrá calcular por diferentes métodos de valuación de puestos, siendo los más utilizados los siguientes:

- Método de jerarquización
- Método de categorías predeterminadas
- Método de comparación de factores
- Método de evaluación por puntos

### **1.9.1 Método de jerarquización**

“Es el método más sencillo o menos preciso para llevar a cabo una valuación de puestos. En el que los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos “(11:295)

“Consiste en disponer los puestos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación entre ambos cargo porque cada uno es comparado con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia.”(2:417)

### **1.9.2 Método de categorías predeterminadas**

“Es un método más completo que el de jerarquización, aunque tampoco muy preciso, consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la especificación del puesto determina la graduación o clasificación. Al igual que el método de jerarquización, este método garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones significativas en los niveles de compensación.

El método de las categorías predeterminadas proporciona una organización planeada. Tomando en su totalidad, este método da la impresión de ser arbitrario o de no traducir la realidad. Una vez aplicado puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y del contenido de los cargos.

### **1.9.3 Método de comparación de factores**

Es una técnica en la que se utilizan factores de evaluación requisitos intelectuales, habilidades exigidas, responsabilidades, condiciones de trabajo. “El método de comparación de factores requiere que se compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos de evaluación” (11:295)

### **1.9.4 Método de puntos por factor**

“Este sistema ideado por Merrill R. Lott en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes

componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El método de por factor permite la valorización del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componente, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación lo es el metro, peso o litro. ” (7:94).

- **Concepto factor de compensación:** es un atributo del puesto relacionado con el trabajo que proporciona una base para comparar el valor relativo. Los factores comunes incluyen las habilidades, el esfuerzo, las responsabilidades y la creatividad y autonomía.
  
- **Conceptos en los que se fundamente el método:**
  - Todo puesto se compone de factores.
  - El valor relativo de un puesto lo determina la intensidad con la que se presentan los factores.
  - El valor relativo expresa la jerarquía de un puesto frente a los demás

Para la aplicación del método de puntos por factor se enumera cada paso a continuación:

**a. Nombramiento e integración del comité de evaluación**

“En la aplicación del método intervienen diferentes personas, ya que es muy difícil que una sola tenga el suficiente juicio, conocimiento y perspectiva que

asegure un criterio preciso en el proceso de valorización; es indispensable que en cada fase intervengan colegiadamente varias personal seleccionadas con sumo cuidado” (7:95)

- La gerencia impulsa y apoya el proceso.
- El nivel ejecutivo participa en el comité, asume responsabilidades de evaluación.
- Supervisores o personal de jefatura, contribuye en determinar en decisiones salariales de la unidad que tenga a su cargo.
- El secretario, actuará como una persona de amplios conocimientos en el método de valorización, no tendrá derecho a voto, debe ser guía técnica del comité.

#### **b. Selección del puesto clave**

Son los puestos que se tomarán como referencia para valorar la totalidad que integra la institución. Estos puestos se denominarán puestos clave o puesto tipo, deben ser seleccionados de manera cuidadosa tomando en cuenta las siguientes características:

- Que sus sueldos sean estimados justos.
- Que estén dotados de una definición clara y precisa, que no sean objeto de falsa interpretación.
- Que sean estables en cuanto a sus funciones y demás factores o requisitos.

#### **c. Selección y definición de factores compensables**

“La naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos de trabajo a valorar, son los elementos a

tomar en consideración para determinar los factores que permitirán la asignación del puntaje y su valor relativo.

Los factores son determinantes del contenido de los puestos; son 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 valoración". (7:99)

Para cumplir con el objetivo de dar valor a cada factor, es necesario que se cumplan las siguientes características:

- Que esté presente en todos o la gran mayoría de puestos a evaluar.
- Que sea significativo para poder definir la complejidad del puesto.
- Que se presente con diferente intensidad en los puestos de trabajo y que cada intensidad se pueda describir de manera precisa.
- Que el significado de un factor no debe traslaparse con otro factor.

Para la determinación de los factores se debe partir de las descripciones de puestos. El número de factores empleados en las escalas varía en cada empresa. Algunas limitan su número a tres, mientras que otras aparentemente no lo limitan. La cantidad más empleada está entre cinco y quince factores.

Usualmente en los manuales de valorización los requisitos exigidos en los puestos de trabajo son los siguientes:

- Habilidad: (Escolaridad, experiencia y capacidad)
- Esfuerzo: (Mental, físico y visual)
- Responsabilidades (costos, material y equipo etc.)
- Condiciones de trabajo: (Riesgos y condiciones ambientales)

#### **d. Desarrollo de la escala de grados**

“Los factores se deben presentar en todos o la gran mayoría de los puestos, no se presentan con la misma intensidad; esta diversidad se describe a través de los grados que permitan medir con precisión por medio de una escala, desde los más simples hasta los más complejos, según el nivel de importancia y de presencia necesaria de cada factor en cada tarea.

La cantidad de grados varía de un factor a otro según la frecuencia o intensidad con que se presenta en la totalidad de puestos, de manera que cada escala por factor puede tener un diferente número de grados, entre 3 y 9.” (7:106)

#### **e. Ponderación y puntuación de los factores y grados**

“Se refiere al peso o fuerza con que cada factor influye en la determinación del contenido del conjunto de puestos expresado en términos porcentuales.” (7:109)

No existe fórmula o guía exacta para determinar el valor relativo de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión. Probablemente la mejor fuente para este juicio la proporciona el comité

El primer paso para determinar el valor relativo de los factores es graduarlo de acuerdo al orden de su importancia, normalmente se supone que su valor total es de 100 por ciento.

El señalamiento de puntos a los factores y sus grados varían de acuerdo con el sistema de progresión que se aporte, existen dos aproximaciones básicas para determinar los valores en puntos de los grados de cada factor, a saber, la progresión aritmética y geométrica.

#### **f. Elaboración del manual de valoración**

Constituye el instrumento con el cual, los miembros del comité, conocerá el valor de cada uno de los factores, y, por medio de ellos, el de los puestos.

“El manual de valoración debe contener: la denominación del factor y su descripción, los grados, la descripción de cada uno de éstos y su respectivo puntaje”. (7:122)

#### **g. Valoración final de los puestos**

“Consiste en determinar el nivel de complejidad de los puestos, sean clave o no, en función de la suma total de puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentan en aquéllos cada uno de los factores” (7: 131)

#### **h. Trazado de la curva salarial**

“Consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios. Debe destacarse que esto no significa que la relación numérica entre los cargos indique una diferenciación precisa en valores monetarios entre ellos. Los valores en puntos de los cargos nunca son perfectamente exactos y funcionan sólo como líneas en la relativa dispersión de los cargos” (2:432)

### **1.10 Estudios comparativos de sueldos y salarios**

“Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de los puestos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna: los puestos de mayor valor reciben mayor compensación.”(11:301)

## **a. Determinación de compensación**

Este es un proceso que incluye dos actividades: Niveles de pago y estructura de la compensación.

- **Niveles de pago:** “El nivel de pago adecuado refleja, para cualquier puesto, su valor relativo y su valor absoluto. El valor relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de evaluación de puestos. El valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos” (11:303)

- **Estructura de la compensación:** “A medida que se crean nuevos puestos en la organización, el área de sueldos y salarios del departamento de personal lleva a cabo nuevas evaluaciones de puestos. A partir de estas evaluaciones se ubica el nuevo puesto en la categoría salarial” (11:305).

Es importante indicar, que la administración de salarios es un conjunto de normas y procedimientos para establecer un sueldo adecuado a cada empleado y satisfacción tanto al empleado como al patrono.

### **1.11 Consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación**

Los efectos de la falta de satisfacción salarial ocasionan un deterioro en el entorno laboral, a continuación se menciona lo que puede ocasionar el deseo de una mejor compensación:

- Huelgas
- Quejas
- Búsqueda de un mejor salario
- Ausentismo "(11:290)

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SOBRE DISEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN AVÍCOLA EN EL ÁREA RURAL**

#### **2.1 Antecedentes**

La empresa Avícola Los Sarceños, fue establecida a principios del año 1999, se encuentra ubicada en el kilómetro 140, en el Municipio de Monjas, Departamento de Jalapa, desde su fundación se ha caracterizado por ofrecer productos de calidad, dedicándose principalmente a la crianza de pollos con un día de nacidos para su engorde y posteriormente su venta ya destazado.

Dentro de sus instalaciones la empresa cuenta con más de 35,000 metros cuadrados de construcción, en los que se ubican galeras para selección y producción de pollo.

Además, la avícola cuenta con 37 empleados, los que representan 9 puestos de trabajo en diferentes áreas operativas y administrativas, dentro de los que se pueden mencionar: operarios, vendedores y el personal administrativo.

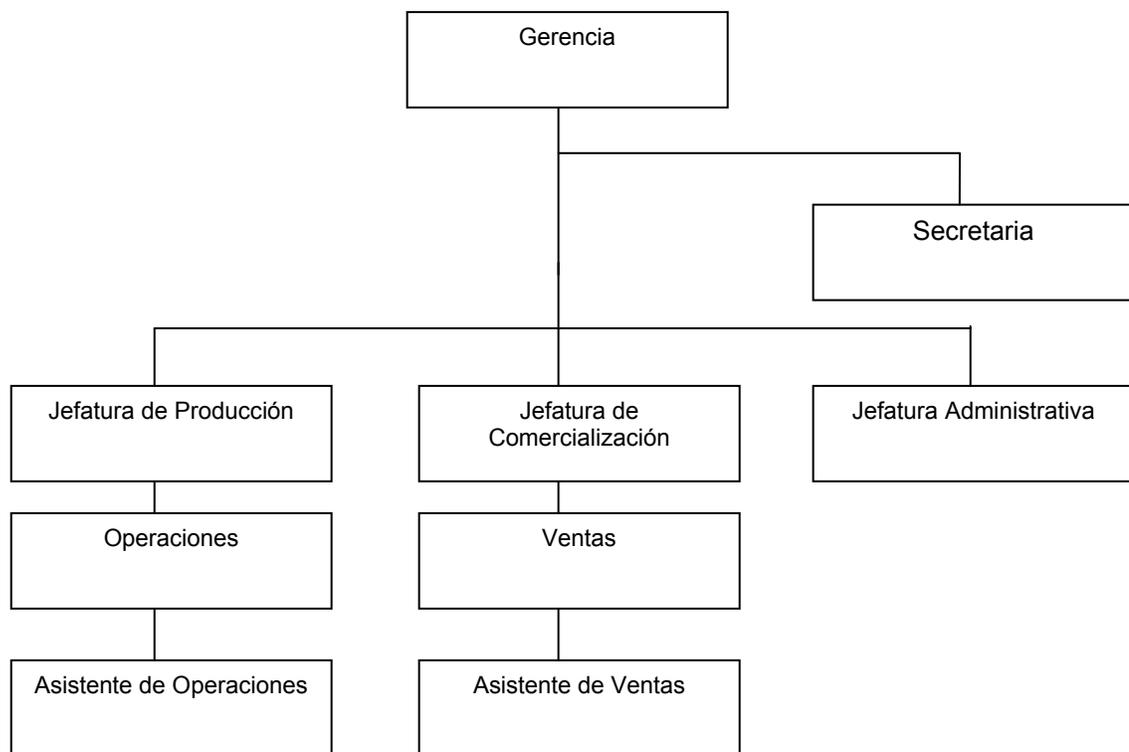
#### **2.2. Aspectos organizacionales**

##### **2.2.1 Organigrama**

Avícola Los Sarceños, es una organización conformada por 37 empleados, ubicados en la siguiente forma: 24 en el área de destace del pollo (producción) y 1 jefe de área (destace); 4 vendedores que cuentan con 1 ayudante cada uno y 1 jefe de área (comercialización); en el área administrativa, cuenta con

3 personas: 1 encargado del funcionamiento de la avícola (gerente), 1 secretaria y el jefe administrativo: quien se encarga del control y proceso de las áreas de producción, comercialización y administración.

**GRÁFICA No. 2**  
**Organigrama lineal**  
**actual de la Avícola Los Sarceños**



Fuente: Investigación de campo, año 2008.

### **2.3 Metodología de la investigación**

Para la determinación de la situación actual, en la asignación de salarios de la avícola, se hizo necesario la recolección y clasificación de información por medio del método científico, análisis y síntesis de los resultados de las boletas de encuesta (33 empleados en general) y guías de entrevista (4 jefes de área) de

los cuales se obtuvo la información solicitada a la población total.

### **2.3.1 Análisis y resultados**

Con los resultados de las boletas de encuesta y guías de entrevista, se realizó la respectiva tabulación y ordenamiento para posteriormente interpretar cada una de ellas, determinándose con así la situación actual de la avícola. La investigación de campo se realizó y desarrolló durante los años 2008 y 2009.

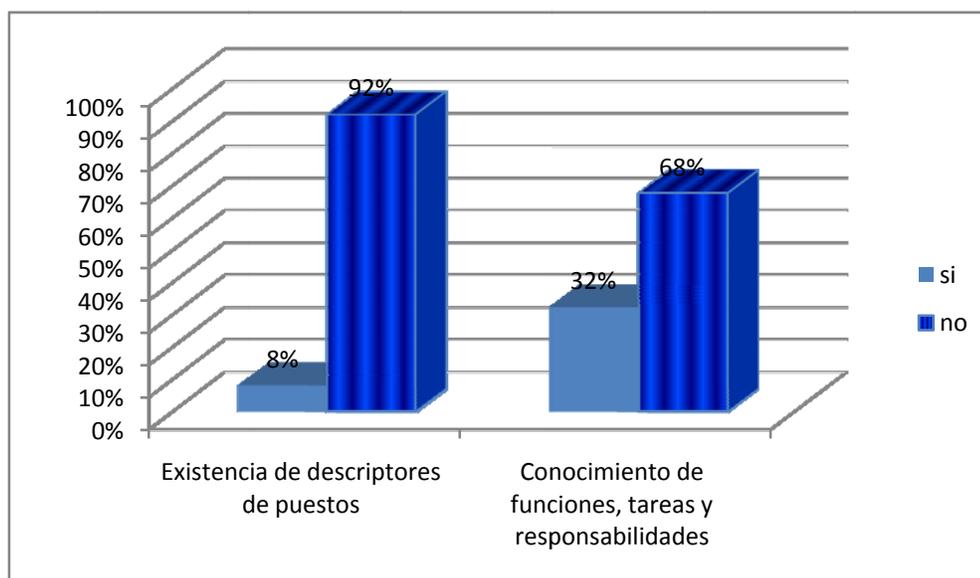
Asimismo, se elaboraron las gráficas respectivas que representan los porcentajes de los elementos más relevantes para la determinación de los sueldos y salarios, además, lo correspondiente a la administración de salarios.

### **2.4 Áreas objeto de estudio**

La investigación de campo, fue desarrollada en las diferentes áreas que conforman la avícola en la actualidad, con lo cual se pudo desarrollar y elaborar el presente diagnóstico.

## 2.4.1 Descripción y análisis de puestos

**GRÁFICA No. 3**  
**Descripción de puestos**  
**Empresa Avícola Los Sarceños**

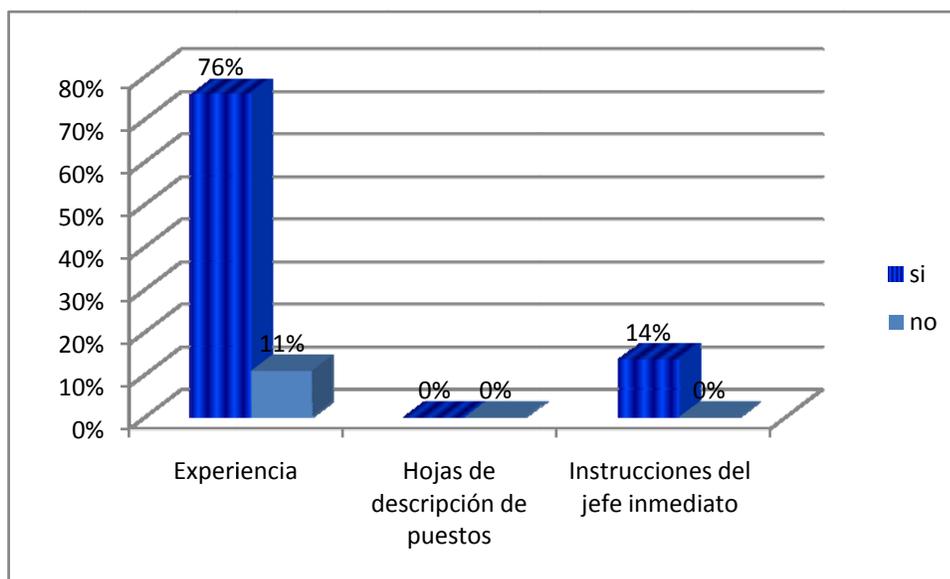


Fuente: Investigación de campo, año 2008.

En la investigación de campo realizada, a través de guías de entrevista y boletas de encuesta, se determinó que el 92% del personal desconoce de documentos en donde se detallen la lista de tareas, funciones y responsabilidades necesarias para poder desarrollar las actividades del puesto de trabajo por la cual fue contratado por la empresa. Además, el personal administrativo y la gerencia no disponen de hojas de descripción de puestos, para cada cargo en la avícola, debido a la falta de conocimientos para su elaboración, siendo este, el punto de partida para poder llevar a cabo el valor de cada puesto de trabajo y la elaboración del método de asignación de salarios. El 8% restante del total recabado, indican que con base al trabajo realizado a lo largo de los años han logrado conocer sus funciones y tareas básicas a desarrollar.

El 68% no conoce claramente sus funciones, tareas y responsabilidades que deben cumplir para el desarrollo normal de sus actividades, mientras que el 32% de los empleados de la avícola, tienen el conocimiento de sus funciones respecto a cuándo, cómo y por qué realizar cada una de las tareas según el puesto que desempeñan, éste conocimiento se ha adquirido debido a su experiencia y a la antigüedad del puesto ocupado.

**GRÁFICA No. 4**  
**Desarrollo de funciones, tareas y responsabilidades**  
**de los puestos de trabajo**  
**Empresa Avícola Los Sarceños**

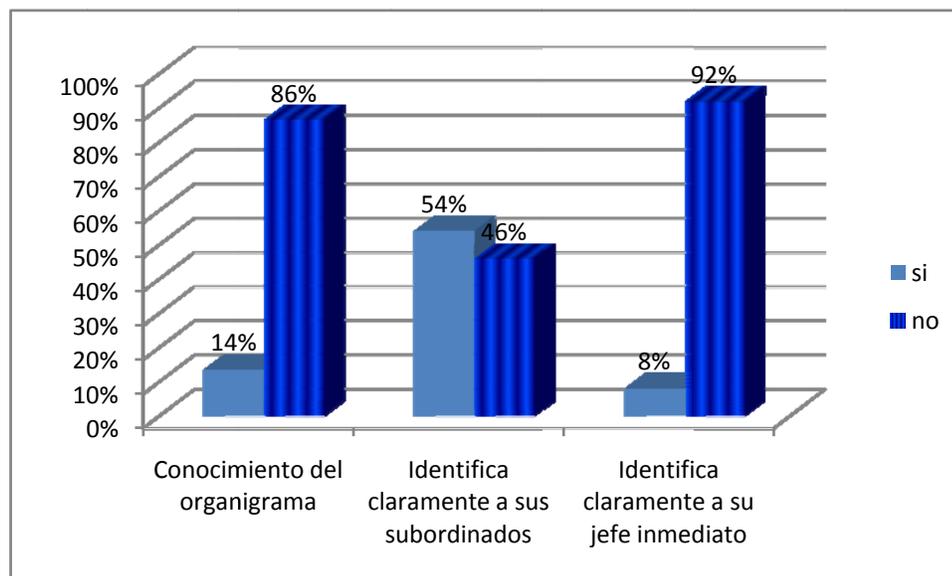


Fuente: Investigación de campo, año 2008.

El 76% del personal, desempeñan sus actividades con base a la experiencia adquirida a lo largo de los años en la avícola, en tanto el 11% asegura estar cumpliendo las funciones exactas del puesto de trabajo que ocupan, el restante 14% desarrolla sus actividades a través de las instrucciones recibidas por su jefe inmediato.

## 2.4.2 Estructura organizacional

**GRÁFICA No. 5**  
**Estructura organizacional**  
**Empresa Avícola Los Sarceños**



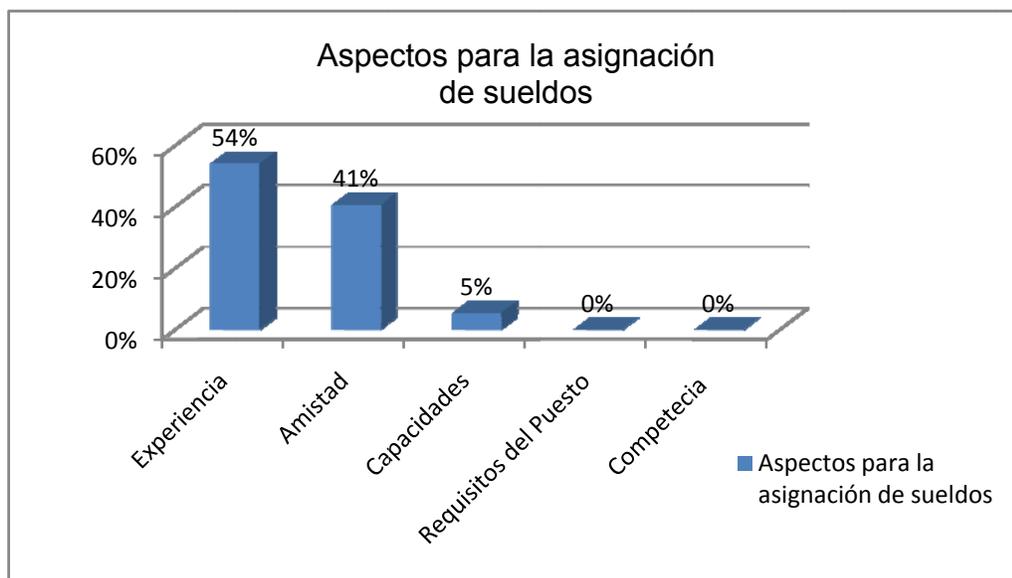
Fuente: Investigación de campo, año 2008.

El 14% representa al personal que conoce la estructura organizacional de la empresa, mientras que el 86% desconoce la organización jerárquica de la avícola, lo cual implica, el nombre de cada puesto de trabajo, nivel jerárquico en que se encuentra ubicado y las condiciones para lograr ascender de puesto.

### 2.4.3 Aspectos importantes en el salario

#### a. Asignación de sueldos y salarios

**GRÁFICA No. 6**  
**Aspectos considerados para la asignación**  
**de sueldos a puestos de trabajo**  
**Empresa Avícola Los Sarceños**



Fuente: Investigación de campo, año 2008.

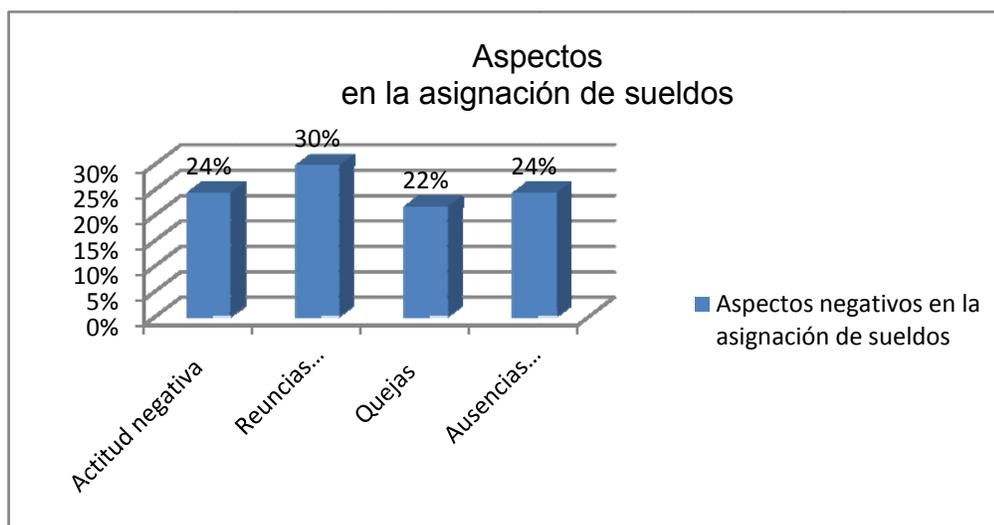
El 54% del personal encuestado, considera que se toma en cuenta su experiencia para la asignación del sueldo a cada puesto de trabajo, un 41% del personal indica, qué el factor determinante para asignar el sueldo al personal de la avícola, es el aspecto amistad; un 5% mínimo, revela qué su capacidad individual como miembro, es importante para la asignación de su sueldo en la organización. Según los datos recabados, la Avícola Los Sarceños no ha considerado los requisitos que debe cumplir cada puesto de trabajo, así como, la

competencia para la asignación de salarios, siendo estos aspectos los que permiten una distribución equitativa de sueldos.

La gerencia, no ha llevado a cabo una evaluación de cargos, según las guías de entrevista, debido a que no se ha establecido una comparación entre cada puesto de trabajo en forma jerárquica, que permita establecer una distribución equitativa de sueldos en la empresa, desconociendo si existe un equilibrio justo de salarios, por medio de la utilización de un método adecuado que determine el valor o precio del puesto de trabajo, entre sus empleados.

Según investigación, se ha asignado un salario a cada puesto, de acuerdo a las posibilidades de la avícola, sin tomar en cuenta el valor verdadero que representan con base a las características, requisitos y especialidades de cada cargo.

**GRÁFICA No. 7**  
**Aspectos negativos como consecuencia**  
**en la asignación de sueldos a puestos de trabajo**  
**Empresa Avícola Los Sarceños**



Fuente: Investigación de campo, año 2008.

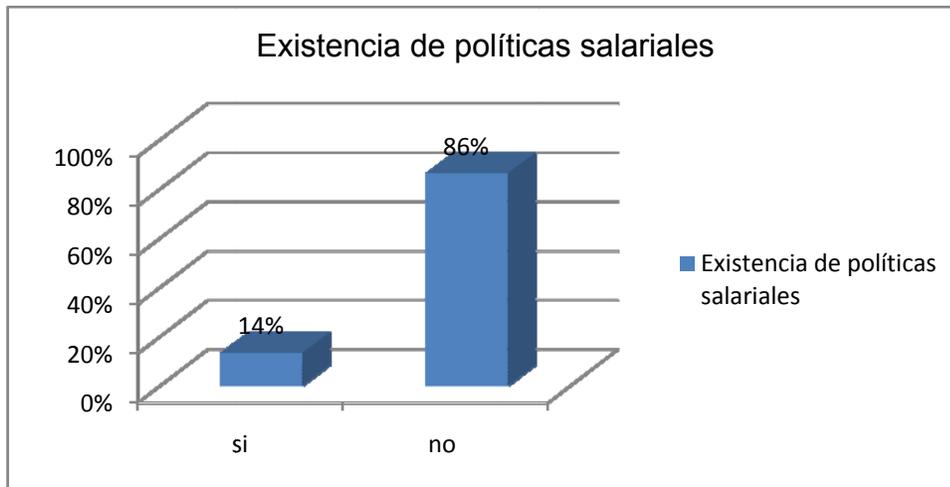
Según resultados obtenidos, el 24% representa la manifestación de actitudes negativas que son formas de protesta pasiva acerca de la inconformidad de su salario, lo cual se refleja en el desarrollo de sus tareas con falta de calidad y exactitud; el 30% busca un mejor puesto o bien renuncian, sin justificar el motivo del cambio de trabajo; un 22% presentan quejas para solicitar que exista un valor justo a cada puesto de trabajo y por último, como parte de los aspectos negativos se encuentran las ausencias injustificadas, representadas por el 24% de miembros que no se presentan a sus labores, sin mostrar prueba alguna y ningún documento que justifique su ausencia. Estos fenómenos, son consecuencia de la inconformidad y distribución equitativa de la asignación salarios, creando con ello actitudes negativas de los empleados y ocasionando a la empresa no contar con el personal necesario y poder así extender las jornadas laborales, para cumplir con la producción diaria requerida.

**b. Políticas salariales**

**GRÁFICA No. 8**

**Políticas salariales**

**Empresa Avícola Los Sarceños**



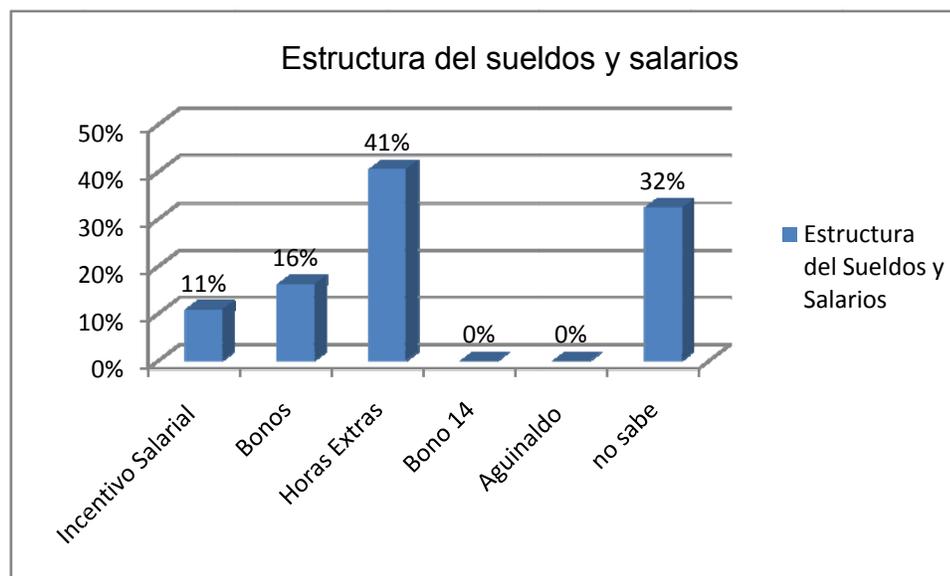
Fuente: Investigación de campo, año 2008.

El 86% del personal de la avícola, opina que no existen políticas salariales para la conformación de los salarios a los diferentes puestos de trabajo, mientras el 14% indica que su experiencia es tomada en cuenta para la asignación de su salario como política de la empresa.

Han existido quejas respecto a la estructura del salario, por parte del personal operativo, manifestando sus empleados, tener problemas por la forma que está compuesto su salario y han mostrado su inconformidad dándole a conocer a su propietario verbalmente, es por ello, que se ha tratado de nivelar por medio de la entrega de víveres, pero sin aumento salarial efectivo.

### c. Estructura del salario

**GRÁFICA No. 9**  
**Estructuración del salario**  
**Empresa Avícola Los Sarceños**



Fuente: Investigación de campo, año 2008.

El personal de la empresa avícola, desconoce conformación de salario, lo cual representa un 32%, el 41% tiene el conocimiento, qué de su sueldo base, recibe un pago adicional, representado en horas extras, un 11% reconoce tener un incentivo salarial y por último el 16 % tienen el conocimiento de percibir bonos.

#### **2.4.4 Análisis de resultados**

Luego del diagnóstico realizado, se refleja que no existe un proceso donde se determine un salario justo y equitativo de acuerdo a las funciones cada puesto de trabajo con que cuenta la avícola, ya que por parte del área de Gerencia y la Administración desconocen el proceso de valorización de los puestos y políticas salariales necesarias para su implementación y puesta en práctica.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN AVÍCOLA EN EL ÁREA RURAL**

#### **3.1 Introducción**

Según resultados obtenidos, por medio del diagnóstico en la Avícola Los Sarceños, se pudo determinar la situación actual, respecto a la incertidumbre a nivel salarial, así como la asignación a cada puesto de trabajo, procedimientos de control de pagos de sueldos y lo concerniente a su composición. Por lo anterior, se desarrolló y elaboró la propuesta del diseño de un sistema de administración de sueldos y salarios, con el objetivo de lograr la asignación justa y equitativa del salario en la organización.

#### **3.2 Definición de la propuesta de aplicación de un método de valuación de puestos, en un sistema de administración de sueldos y salarios**

El análisis y estudio realizado en la avícola, sugiere aplicar un método que permita conocer el valor justo de cada puesto de trabajo, para determinar y administrar sus sistemas de pago, siendo ésta una técnica que permitirá tener la certeza de un pago correcto a cada puesto de trabajo.

La propuesta que más se adapta a las necesidades actuales de la avícola y para reconocer las responsabilidades, tareas y condiciones que debe cumplir cada puesto de trabajo y con ello obtener el salario justo se denomina: Método de Valuación por Puntos.

Posteriormente, con base al análisis de cargos a través del conocimiento de la comparación de factores y el valor total de cada aspecto del cargo, se podrán establecer políticas, para organizar en forma correcta el método de sistema de administración de sueldos y salarios propuesto.

### **3.3 Planificación para la aplicación de un método de valuación de puestos, en un sistema de administración de sueldos y salarios**

#### **3.3.1 Objetivos**

La implementación del diseño de un sistema de administración de sueldos y salarios, en la avícola ubicada en el área rural, tendrá los siguientes objetivos:

- Establecer el proceso adecuado en cuanto a la asignación justa y equitativa de sueldos a cada puesto de trabajo.
- Contribuir que la avícola dentro de un sistema de sueldos y salarios de sus colaboradores tome en cuenta las prestaciones establecidas en la Ley guatemalteca.
- Establecer políticas de nivelación de sueldos a los colaboradores de la avícola.

#### **3.3.2 Estrategias**

La avícola, deberá de contar con el personal necesario con actitudes y aptitudes para desempeñar los puestos trabajo que se le sean asignados, en tal virtud se pretende remunerar de forma competitiva y equitativa a los empleados, con la aplicación de un diseño de sistema de administración de sueldos y salario, para ello se seguirán las siguientes estrategias:

- Establecer las funciones y características de los puestos de trabajo que permita conocer el valor de cada puesto de trabajo.
- Proponer el diseño de un sistema de administración de sueldos y salarios que permita a la avícola, una remuneración justa y equitativa de cada puesto de trabajo.
- Establecer un comité de personal que se encargue de la aplicación y supervisión del sistema de administración de salarios a desarrollarse en la avícola.

### **3.3.3 Metas**

De acuerdo y según las finalidades de la empresa avícola, se establecieron las siguientes metas:

- Mantener una fuerza de trabajo productiva, alcanzar una alta productividad y eficiencia en el desarrollo de todas las actividades relacionadas con la obtención del producto a distribuir.
- Cumplimiento de tareas en forma eficiente, asignación correcta de sueldos y obtención de documentos que respalden cada uno procesos administrativos.
- Beneficiar tanto a los empleados como a la empresa con el cumplimiento de las leyes laborales guatemaltecas y establecimiento de programas de planificación salarial de acuerdo a su rentabilidad.

### 3.3.4 Actividades

El punto de partida, para la aplicación de un método de evaluación de cargos, es determinar los recursos humanos, materiales disponibles y necesarios, así como la estructura organizacional adecuada para un correcto proceso administrativo, lo cual permitirá obtener el personal calificado y aplicación de un sistema salarial efectivo dentro de la avícola:

#### a. Recursos Humanos

Como primer paso la avícola, deberá reorganizar el área administrativa, con el personal necesario para desarrollar todas las actividades para la realización de contratación de personal y elaboración de planilla. En la avícola Los Sarceños, es necesario establecer dos puestos de trabajo en el área administrativa, por lo que se propone el presupuesto siguiente para el puesto de trabajo:

**TABLA No. 1**  
**Presupuesto anual propuesto para el**  
**nuevo personal administrativo en la Avícola Los Sarceños**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

No. Personas	Puesto	Sueldo mensual	Sueldo Anual	Prestaciones 42%	Total
1	Encargado de selección y contratación	2,800.00	33,600	14,112.00	47,712.00
1	Encargado de planilla	2,800.00	33,600	14,112.00	47,712.00
<b>TOTAL</b>		<b>5,600.00</b>	<b>67,200</b>	<b>28,224.00</b>	<b>85,424.00</b>

Fuente: Elaboración propia en conjunto con la gerencia, año 2008.

## **b. Recursos Materiales**

En la actualidad, la avícola cuenta con el equipo y mobiliario necesario para el personal existente, sin embargo, con la nueva propuesta de personal será necesaria la adquisición de recursos materiales para la realización de actividades que se asignen de acuerdo a su puesto. A continuación, se detalla el mobiliario y equipo necesario, para lo cual se realizó la cotización respectiva:

**TABLA No. 2**  
**Presupuesto de mobiliario y equipo propuesto**  
**para el nuevo personal administrativo en la Avícola Los Sarceños**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>
2	Computadoras	4,000.00
1	Impresora	500.00
2	Escritorios	600.00
2	Sillas	250.00
	Papelería y Útiles de Oficina	200.00
<b>TOTAL</b>		<b>5,550.00</b>

Fuente: Compucentro, año 2008.

### **3.3.5 Calendarización**

Es importante, que se plasme el cumplimiento de la programación para la implementación y ejecución del diseño de un sistema de administración de sueldos y salarios, a continuación el detalle de la calendarización:

**TABLA No. 3**  
**Calendarización para el cumplimiento del**  
**Diseño de un Sistema de Administración de Sueldos y Salarios**  
**en la Avícola Los Sarceños**

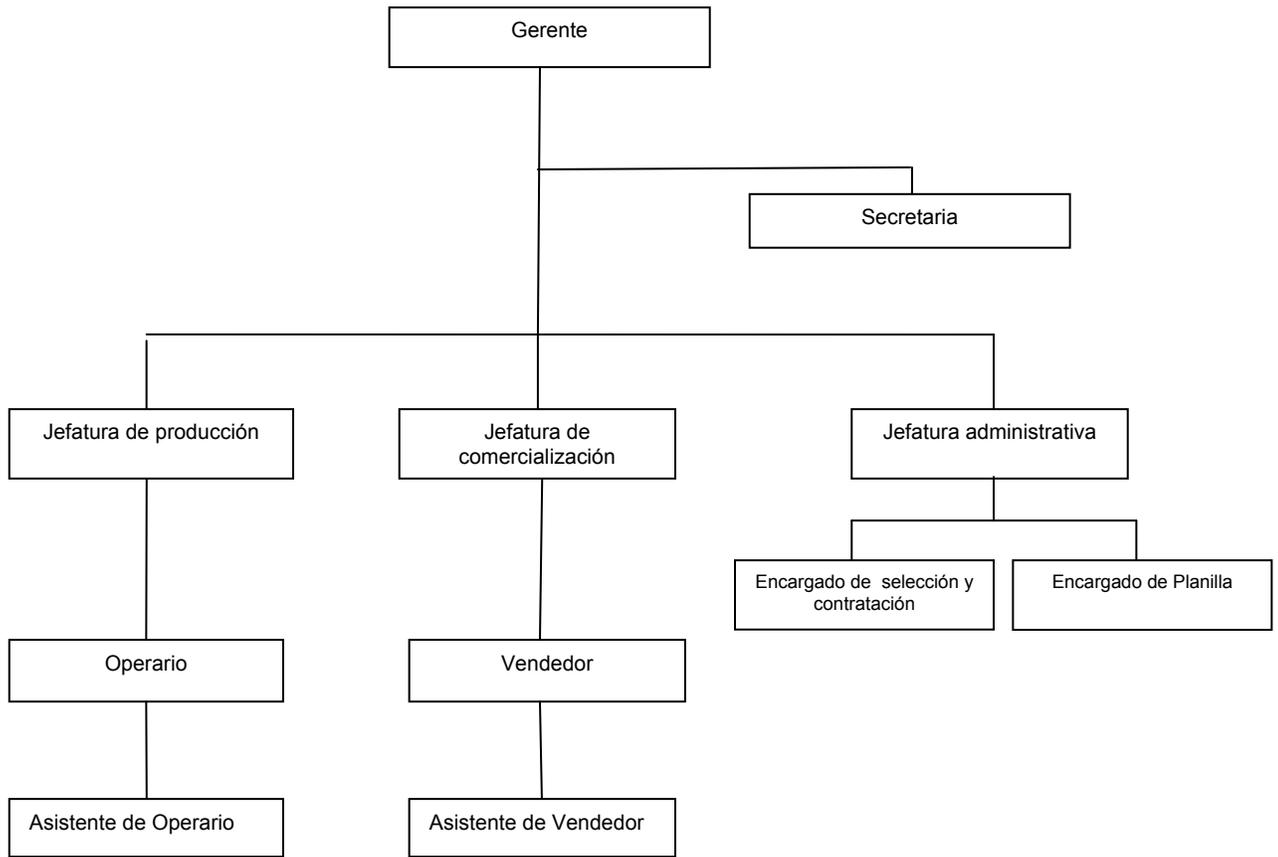
Descripción	Año 2009						
	Meses						
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Planificación							
Ejecución							

Fuente: Elaboración en conjunto con gerencia, año 2008.

### **3.3.6 Estructura organizacional**

Según el análisis de la situación actual, se propone realizar una reestructuración organizacional, con el fin de realizar en forma adecuada el proceso del reclutamiento, selección, contratación y del control de pagos para así disponer del personal adecuado para cada puesto de trabajo que integre esta avícola y remunerarlo como corresponde. A continuación, se detalla la propuesta para la nueva estructura organizacional:

**GRÁFICA No. 10**  
**Organigrama lineal**  
**propuesto para la Avícola Los Sarceños**



Fuente: Elaboración propia en conjunto con la Gerencia, año 2008.

De acuerdo a la estructura organizacional propuesta, se realizó la descripción de cada uno de los puestos de trabajo con que cuenta la avícola, con el fin de obtener información, evaluar, analizar y con ello se podrá aplicar un método de administración de sueldos y salarios, permitiendo compensar en forma equitativa, justa a los empleados y ubicarlos en el puesto correcto.

Para el desarrollo de la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, se realizó en conjunto con el gerente y el jefe administrativo, obteniendo las especificaciones y requisitos de los puestos, información necesaria para obtener la valoración de puestos.

### **3.4 Proceso de ejecución del método**

Para conocer el valor de cada puesto de trabajo con que cuenta la avícola, se realizó la aplicación del método denominado evaluación por puntos, a continuación se detalla el proceso a seguir:

#### **3.4.1 Nombramiento e integración del comité de valoración de puestos**

Para llevar a cabo la valorización de puestos, será necesario crear un comité, el cual debe estar integrado por el personal administrativo responsable, a continuación, se detallan los integrantes y sus responsabilidades, conformado de la siguiente manera:

- Gerente: dar a conocer la disponibilidad financiera, proporcionar información necesaria, cumplir con los procesos administrativos y toma de decisiones.
- Jefe administrativo: proporcionar información y supervisar el proceso de valorización de puestos.

- Encargado de selección y contratación, cumplir con contratar a las personas que llenen los requisitos que se establezcan en la descripción de los puestos elaborados.

### 3.4.2 Selección y definición de factores compensables

La aplicación del método de valuación por puntos requirió la selección de factores o criterios considerados como significativos e importantes, realizando un análisis de valor relativo de cada puesto de trabajo analizado. Los factores tomados en cuenta, se integraron requisitos asociados a características físicas, intelectuales y destrezas de cada persona entre otros. A continuación, se presenta la Tabla No. 4, los factores considerados en el proceso de valorización de puestos.

**TABLA No. 4**  
**Factores compensables a considerar en el**  
**proceso de valorización de puestos en la Avícola Los Sarceños**

Factores	Subfactores
<b>Intelectuales</b>	Educacionales
	Experiencia
<b>Físicos</b>	Esfuerzo físico
	Concentración mental
<b>Responsabilidad</b>	Maquinaria, materiales y herramientas
	Información confidencial
	Supervisión
	Liderazgo
	Toma de decisiones
<b>Destrezas</b>	Manejo equipo de computo
	Manejo de maquinaria

Fuente: Elaboración en conjunto con gerencia, año 2008.

### 3.4.3 Desarrollo de la descripción de subfactores

En este paso se realizó lo siguiente:

- Se determinó la exigencia de cada factor (intelectuales, físicos, responsabilidad y destrezas), por medio de la descripción de subfactores, permitiendo conocer los requisitos que deben cumplirse, de acuerdo al puesto de trabajo, a continuación, se muestra como ejemplo en la tabla siguiente:

**TABLA No. 5**  
**Descripción del subfactor educación**  
**en la Avícola Los Sarceños**

Descripción del Factor
Nivel primario (Sexto grado)
Nivel secundario (Tercero básico)
Nivel medio (Graduado a nivel medio)
Nivel superior (Sexto semestre Administración de Empresas)
Nivel superior (Séptimo semestre Veterinaria)
Nivel superior (Octavo semestre Administración de Empresas)

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

### 3.4.4 Ponderación y puntuación de los factores y grados

- a. De acuerdo a los factores elegidos y la importancia que representan los mismos para cada puesto de trabajo dentro de la avícola, se procedió a establecer un peso porcentual, lo que significó determinar un valor expresado en porcentaje y la sumatoria de la ponderación asignada a cada uno de los factores deberá sumar el 100%.

La Tabla No. 6, que se muestra a continuación, refleja la distribución porcentual y la ponderación proporcionada a cada uno de los factores seleccionados:

**TABLA No. 6**  
**Ponderación de factores para la evaluación**  
**en la Avícola Los Sarceños**

Factores	Ponderación
<b>Requisitos Intelectuales:</b>	
Educacionales	30%
Experiencia	10%
<b>Ponderación Subtotal</b>	<b>40%</b>
<b>Requisitos físicos:</b>	
Esfuerzo físico	5%
Concentración mental	15%
<b>Ponderación Subtotal</b>	<b>20%</b>
<b>Responsabilidad:</b>	
Equipo	7%
Información confidencial	3%
Supervisión	10%
Liderazgo	5%
Toma de decisiones	5%
<b>Ponderación Subtotal</b>	<b>30%</b>
<b>Destrezas:</b>	
Manejo equipo de computo	5%
Manejo de maquinaria	5%
<b>Ponderación Subtotal</b>	<b>10%</b>
<b>PONDERACION TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Asignación porcentual realizada en conjunto con gerencia, año 2008.

- b. Una vez asignado el grado a cada factor, se elaboró una escala de puntos de cada factor, lo que significa establecer una sucesión de puntos, progresión de puntos, a lo largo de los diversos grados de cada factor.

A continuación, en la Tabla No. 7 se detalla la asignación de puntos por medio de la progresión aritmética: (el valor de cada grado aumenta por medio de una constante, con relación al grado anterior)

**TABLA No. 7**  
**Escala de asignación de puntos a cada factor**  
**por medio de la progresión aritmética**  
**en la Avícola Los Sarceños**

Factor	Grados					
	1	2	3	4	5	6
<b>Requisitos intelectuales</b>						
Educacionales	30	60	90	120	150	180
Experiencia	10	20	30	40	50	60
<b>Requisitos físicos:</b>						
Esfuerzo físico	5	10	15	20	25	30
Concentración mental	15	30	45	60	75	90
<b>Responsabilidad:</b>						
Maquinaria, materiales y herramientas	7	14	21			
Información confidencial	3	6	9			
Supervisión	10	20	30	40	50	60
Liderazgo	5	10	15	20	25	30
Toma de decisiones	5	10	15	20	25	30
<b>Destrezas:</b>						
Manejo de equipo de computo	5	10	15	20	25	30
Manejo de maquinaria	5	10	15	20	25	30

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

### 3.4.5 Manual de valoración

Luego de finalizado, el proceso de valoración de puntos a cada factor, se desarrolló el significado de cada uno de los factores de evaluación de acuerdo a la puntuación obtenida, lo cual se plasmará en un manual de valorización en la Tabla No. 8 que contiene la redacción de referencia que permite identificar y valorar cada factor que se presenta a continuación:

**TABLA No. 8**  
**Manual de valorización de cargos**  
**para la Avícola Los Sarceños**

<b>Grado</b>	<b>Subfactor educación: nivel académico, que tiene que ver con las exigencias del cargo</b>	<b>Puntos</b>
1	Nivel primario (sexto grado)	30
2	Nivel secundario (tercero básico)	60
3	Nivel medio (graduado a nivel medio)	90
4	Nivel superior (sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas)	120
5	Nivel superior (séptimo semestre en la carrera de Veterinaria)	150
6	Nivel superior (octavo semestre en la carrera de Administración de Empresas)	180
<b>Grado</b>	<b>Subfactor experiencia: práctica de actividades, operaciones, funciones durante un tiempo determinado</b>	<b>Puntos</b>
1	De tres a seis meses	10
2	De siete meses a un año	20
3	De un año un mes a año seis meses	30
4	De un año siete meses a dos años	40
5	De dos años dos meses a dos años y seis meses	50
6	De dos años siete meses a tres años	60

<b>Grado</b>	<b>Subfactor esfuerzo físico: cantidad de energía, fatiga de esfuerzos corporal, movimientos y traslados.</b>	<b>Puntos</b>
1	Esfuerzo físico mínimo. Actividades asignadas se realizan continuamente sentado.	5
2	Esfuerzo físico mínimo. Periódicamente de pie o caminando.	10
3	Realización de actividades de forma continua, sentado ocasionalmente.	15
4	Existe esfuerzo físico que represente cansancio, de pie o caminando constantemente.	20
5	Representa un mayor esfuerzo físico, el desarrollo de actividades laborales las realiza dentro o fuera de la empresa.	25
6	Alta esfuerzo físico. Trabajo persistente de forma operativa, en donde se realiza todas las de actividades de pie.	30
<b>Grado</b>	<b>Subfactor concentración mental: cantidad de energía, fatiga intelectual</b>	<b>Puntos</b>
1	Demanda mínima de concentración en la realización de las diferentes actividades, no es necesario una atención mental durante mucho tiempo.	15
2	Requiere una concentración moderada para diferentes tareas, atención mental permanente en análisis de entrega de algún requerimiento.	30
3	Es necesaria una mayor concentración en el desarrollo de actividades variadas, atención mental duradera en periodos largos del trabajo.	45
4	El trabajo a realizar demanda una concentración representativa en la elaboración detallada de procedimientos que se requieran, lo ejecutado debe presentarse en forma específica.	60
5	Concentración significativa en la supervisión de diferentes actividades, informes y todo lo relacionado a nuevos procedimientos que se lleven a cabo.	75
6	Máxima concentración en la elaboración de trabajos técnicos y operativos, supervisión de tareas. Intenso análisis en los diferentes procedimientos que se ejecuten.	90

<b>Grado</b>	<b>Subfactor responsabilidad de maquinaria, materiales y herramientas: manejo, mantenimiento directo en la utilización maquinaria y vehículos</b>	<b>Puntos</b>
1	Responsabilidad en el uso de maquinaria de producción.	7
2	Responsabilidad en el mantenimiento y funcionamiento de de maquinaria de producción	14
3	Mayor responsabilidad en el manejo y mantenimiento de vehículos	21
<b>Grado</b>	<b>Subfactor responsabilidad de información confidencial: discreción, reserva en utilización y manejo de documentos, registros, archivos y ficheros</b>	<b>Puntos</b>
1	Mínimo manejo de información confidencial, documentos y registros de la empresa	3
2	Mayor manejo de información confidencial, registro de costos de la empresa.	6
3	Máxima manejo de información confidencial, informes, archivos registros, ficheros	9
<b>Grado</b>	<b>Subfactor supervisión: inspección, revisión y verificación de actividades, funciones, operaciones de personal de diferentes áreas</b>	<b>Puntos</b>
1	Es responsable únicamente de las actividades que se le asignan. No asigna, revisa ninguna atribución de otro puesto.	10
2	Supervisión mínima. Verificación de cumplimiento de actividades o tareas asignadas a puesto de apoyo al cargo que ocupe. Responsable de realización de tareas y atribuciones asignadas.	20
3	Supervisión moderada del desempeño de las contrataciones realizadas. Supervisión de pagos correctos de acuerdo a cada puesto de trabajo	30
4	Responsable de resultados del área a su cargo, delega y supervisa tareas asignadas personas del área al que pertenece.	40
5	Alta supervisión en procedimientos y tareas en las diferentes áreas.	50
6	Responsable de los resultados de las diferentes áreas de la empresa. Constante supervisión cumplimiento de las atribuciones de personal a su cargo.	60

<b>Grado</b>	<b>Subfactor liderazgo: dirigir, instruir, motivar personal.</b>	<b>Puntos</b>
1	No se dirige a ningún colaborador. No existe liderazgo.	5
2	El liderazgo es mínimo. Motivar para alcanzar la mayor demanda del producto.	10
3	Habilidad de instruir, dirigir y enseñar al personal a su cargo. Habilidad para mantener el interés en la implementación y seguimientos de procedimientos a seguir.	15
4	El liderazgo es moderado. Habilidad de instruir, dirigir y enseñar al personal a su cargo.	20
5	Gran liderazgo para mantener y dirigir al personal de las dos áreas a cargo para cumplir con los procesos a un nivel máximo.	25
6	Máximo liderazgo para el cumplimiento de todas las actividades asignadas al personal de la empresa.	30
<b>Grado</b>	<b>Subfactor toma de decisiones: presentar propuestas, cambios. Autorizar procesos</b>	<b>Puntos</b>
1	Si fuera necesario pueda dar alguna propuesta respecto a las tareas que realiza.	5
2	Puede proponer cambios en el área donde se encuentra ubicado.	10
3	Puede sugerir cambios en el área de trabajo donde está ubicado. Sugiere mejoras en los procedimientos de actividades de su área.	15
4	Propone cambios en normas, procedimientos y políticas de la empresa.	20
5	Tiene la autoridad en cambios en procedimientos de la empresa. Autoriza y decide contrataciones y despidos. Delega actividades que surjan con prioridad.	25
6	Puede decidir de cambios en normas, procedimientos y políticas de la empresa. Autoriza las contrataciones, compras y mejoras en maquinaria y equipo necesario	30
<b>Grado</b>	<b>Subfactor manejo equipo de cómputo: responsabilidad y manejo de equipo</b>	<b>Puntos</b>
1	Tareas realizadas en la mayoría de oportunidades de pie y traslado.	5
2	Tareas realizadas fuera y dentro de la empresa. Uso mínimo de equipo de cómputo.	10

3	Moderado uso de equipo de cómputo, registro de control de procesos, detalle de actividades de personal que tenga a su cargo.	15
4	Intenso uso de equipo de cómputo en el registro de historial laboral, controles de pago y registros administrativos.	20
5	Intenso uso de equipo de cómputo en el registro y supervisión de las diferentes áreas que tenga a su cargo.	25
6	Intenso uso de equipo de cómputo en revisión de todas las áreas de la empresa.	30
<b>Grado</b>	<b>Subfactor manejo maquinaria: responsabilidad y manejo de maquinaria</b>	<b>Puntos</b>
1	Mínima destreza en el manejo de maquinaria.	5
2	Sus actividades se realizan dentro y fuera de la empresa, mínimo uso de maquinaria.	10
3	Destreza moderada en el uso y manejo de maquinaria.	15
4	Alta conocimiento y destreza en el manejo de maquinaria de su área para instruir y asesorar al personal que está a su cargo.	20
5	Alto conocimiento en instruir y manejar la maquinaria a todo el personal de las diferentes áreas que tiene a su cargo.	25
6	Alta destreza de manejo de maquinaria para el mantenimiento y cambios necesarios para mejora de los procesos de producción en la empresa.	30

Fuente: Elaboración en conjunto con Gerencia, año 2009.

### 3.4.6 Valorización final de los puestos

Luego de la finalización del manual de valorización de cargos, se procedió a darle un valor en puntos a cada puesto de trabajo, utilizando las exigencias que debe cumplir cada puesto de trabajo. A continuación, se presenta el puntaje de cada puesto.

**TABLA No. 9**  
**Valorización de puestos de trabajo**  
**en la Avícola Los Sarceños**

Factores												
	Educación	Experiencia	Esfuerzo Físico	Concentración mental	Resp. Maquinaria	Información, materiales y herr.	Supervisión	Liderazgo	Toma de decisiones	Manejo de Eq. de computo	Manejo de maquinaria	Valor de
Puestos	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.	Ptos.
Asistente operario	60	30	30	30	14	0	10	5	10	5	15	209
Operario	60	30	30	30	14	0	10	10	10	5	15	214
asistente Vendedor	60	30	30	45	0	0	10	5	10	10	10	210
Vendedor	90	30	25	45	21	3	20	10	10	10	10	274
Jefe de Comercialización	150	40	15	60	14	6	40	20	15	15	15	390
Jefe de Planta	150	40	15	60	14	6	40	20	15	15	20	395
Jefe administrativo	150	50	15	75	14	9	50	25	25	25	25	463
Encargado selección y Contratación	120	40	5	75	0	9	30	5	20	20	5	329
Encargado de Planilla	120	40	5	60	0	9	10	5	15	20	5	289
Secretaria	90	40	5	30	0	9	10	5	5	15	5	214
Gerente	180	60	15	90	0	9	60	30	30	30	25	529

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

### 3.4.7 Trazado de la curva salarial

Esta fase del proceso, consistió en convertir los valores de puntos del factor de cada puesto a valores monetarios, para lo cual se realizaron los siguientes pasos:

- Se correlacionó el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante actualmente, a continuación, se presentan los valores expresados en puntos y salarios pagados actualmente en la empresa.

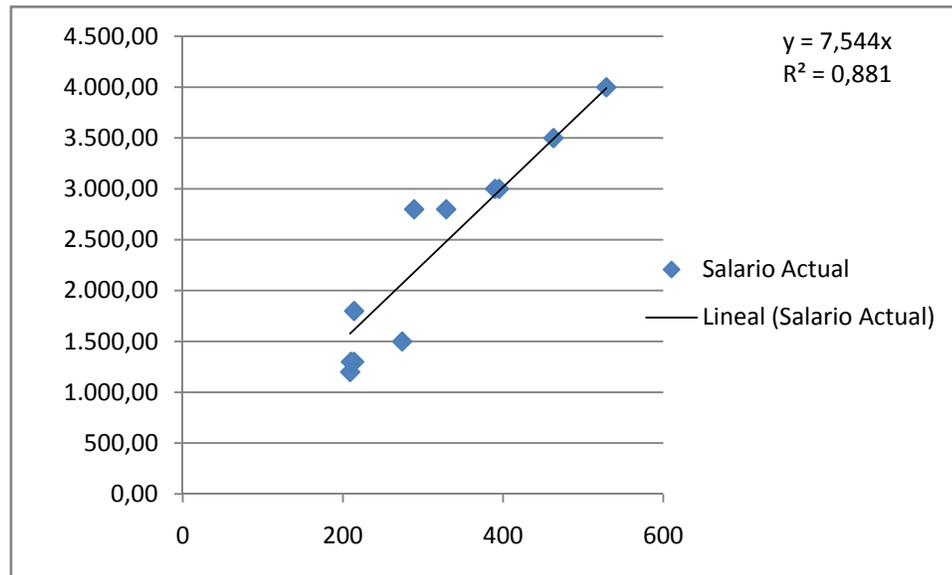
**TABLA No. 10**  
**Salarios actuales de puestos de trabajo**  
**en la Avícola Los Sarceños**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

No.	Nombre Puesto de Trabajo	Puntos	Salario Actual
1	Asistente operario	209	1,200.00
2	Asistente Vendedor	210	1,300.00
3	Operario	214	1,300.00
4	Secretaria	214	1,800.00
5	Vendedor	274	1,500.00
6	Encargado de planilla	289	2,800.00
			2,800.00
7	Encargado selección y contratación	329	
8	Jefe de comercialización	390	3,000.00
9	Jefe de planta	395	3,000.00
10	Jefe administrativo	463	3,500.00
11	Gerente	529	4,000.00

Fuente: Elaboración en conjunto con gerencia, año 2008.

- Luego de indicar el valor de cada cargo en puntos y el salario del puesto de trabajo, se elaboró una gráfica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas (x), y los valores en salarios en el eje de las ordenadas (y). A esta gráfica se le denomina distribución de frecuencias, la cual indica la relación entre los valores de evaluación de los cargos y los respectivos salarios que se pagan actualmente.

**GRÁFICA No. 11**  
**Distribución de frecuencias de salarios actuales**  
**en la Avícola Los Sarceños**



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

La gráfica anterior, muestra la distribución de frecuencia de salarios actuales, sin embargo, para determinar una distribución equitativa de los salarios, se utilizó la fórmula de mínimos cuadrados, con la cual se podrá determinar la línea media, que significa la tendencia de los salarios (recta o curva salarial) que presenta la menor distancia media posible en relación con los puntos dispersos en la grafica de distribución de salarios actuales.

Se utilizó la siguiente ecuación:

Ecuación para generar la recta salarial:  $Y_c = a + bx$

En donde a, b y c, representan las constantes (parámetros), (a) permitió definir la posición inicial de la curva o recta salarial, (b) definió la inclinación de la línea tendencia; y (c) la curvatura de la línea de tendencia, en tanto que x,y representan las variables.

Por lo anterior, fue necesario despejar las variables de la forma siguiente:

No.	Nombre del Puesto de Trabajo	Puntos (x)	Salario Actual (y)	xy	x <sup>2</sup>
1	Asistente operario	209	1,200.00	250,800	43,681
2	Operario	214	1,300.00	278,200	45,796
3	Asistente vendedor	210	1,300.00	273,000	44,100
4	Vendedor	274	1,500.00	411,000	75,076
5	Jefe de comercialización	390	3,000.00	1,170,000	152,100
6	Jefe de planta	395	3,000.00	1,185,000	156,025
7	Jefe administrativo	463	3,500.00	1,620,500	214,369
8	Encargado de selección y contratación	329	2,800.00	921,200	108,241
9	Encargado de planilla	289	2,800.00	809,200	83,521
10	Secretaria	214	1,800.00	385,200	45,796
11	Gerente	529	4,000.00	2,116,000	279,841
<b>TOTALES</b>		<b>3516</b>	<b>26200</b>	<b>9,420,100</b>	<b>1,248,546</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

Una vez definidas las variables (x, y), se procedió a dar valor a los parámetros (a,b) mediante las siguientes formulas:

Fórmula para encontrar el valor del parámetro a		
$a = \frac{(\sum x^2 * \sum y) - (\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$		
$a = (1248546 * 26200) - (3516 * 9420100)$	$\frac{-409166400}{1371750}$	<b>-298.2805905</b>
$11(1248546) - (12362256)$		

Fórmula para encontrar el valor del parámetro b		
$b = \frac{(\sum xy) - \sum x \cdot \sum y}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$		
$b = \frac{11(9420100) - (3516 \cdot 26200)}{11(1248546) - (12362256)}$	$\frac{11501900}{1371750}$	<b>8.384836887</b>

Luego de despejar cada una de las fórmulas, se procedió a realizar el ajuste de salarios por medio de la formula  $a+b \cdot x$

**TABLA No. 11**  
**Ajuste de salarios en la Avícola Los Sarceños**  
**(Cifras expresadas en quetzales)**

No.	Nombre Puesto de Trabajo	(x) Ptos.	Salario Actual	B	b*x	A	Ajuste Salarial a+b*x
1	Asistente operario	209	1,200.00	8.384837	1752.4309	-298.28059	1,454.15
2	Operario	214	1,300.00	8.384837	1794.3551	-298.28059	1,496.07
3	asistente Vendedor	210	1,300.00	8.384837	1760.8157	-298.28059	1,462.54
4	Vendedor	274	1,500.00	8.384837	2297.4453	-298.28059	1,999.16
5	Jefe de Comercialización	390	3,000.00	8.384837	3270.0864	-298.28059	2,971.81
6	Jefe de Planta	395	3,000.00	8.384837	3312.0106	-298.28059	3,013.73
7	Jefe administrativo	463	3,500.00	8.384837	3882.1795	-298.28059	3,583.90
8	Encargado de selección y contratación	329	2,800.00	8.384837	2758.6113	-298.28059	2,460.33
9	Encargado de planilla	289	2,800.00	8.384837	2423.2179	-298.28059	2,124.94
10	Secretaria	214	1,800.00	8.384837	1794.3551	-298.28059	1,496.07
11	Gerente	529	4,000.00	8.384837	4435.5787	-298.28059	4,137.30

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

- **Determinación de salarios mínimos, medios y máximos**

Tomando como base el establecimiento del ajuste salarial, realizado en la Tabla No. 11, se procedió a realizar el cálculo del rango de los sueldos mínimos, medios y máximos, se aplicó la política del 5%, utilizando la siguiente fórmula para cada puesto de trabajo, obteniendo un ajuste, el cual es el más o menos sobre el salario central de cada puesto:

<b>(Salario central)*(%política)= Ajuste</b>		
Ej: $Q1,454.15 * 0.05 = Q 72.71$		
<b>Mínimo</b>	<b>Medio</b>	<b>Máximo</b>
$Q1,454.15 - Q72.71 = Q1,381.44$	Q1,454.15	$Q1,454.15 + Q72.71 = Q1,526.86$

**TABLA No. 12**  
**Determinación de salario mínimo, medio y máximo**  
**en la Avícola Los Sarceños**

No.	Nombre del Puesto	Salario Central	% política	(Salario central)*(%política/2) Ajuste	mínimo	Medio	máximo
					(-)ajuste		(+) ajuste
1	Asistente operario	Q1,450.00	0.05	Q73.00	Q1,378.00	Q1,450.00	Q1,523.00
2	Operario	Q1,500.00	0.05	Q75.00	Q1,425.00	Q1,500.00	Q1,575.00
3	Asistente vendedor	Q1,450.00	0.05	Q73.00	Q1,378.00	Q1,450.00	Q1,523.00
4	Vendedor	Q2,000.00	0.05	Q100.00	Q1,900.00	Q2,000.00	Q2,100.00
5	Jefe de Comercialización	Q3,000.00	0.05	Q150.00	Q2,850.00	Q3,000.00	Q3,150.00
6	Jefe de planta	Q3,000.00	0.05	Q150.00	Q2,850.00	Q3,000.00	Q3,150.00
7	Jefe administrativo	Q3,600.00	0.05	Q180.00	Q3,420.00	Q3,600.00	Q3,780.00
8	Encargado de selección y contratación	Q3,600.00	0.05	Q180.00	Q3,420.00	Q3,600.00	Q3,780.00
9	Encargado de planilla	Q2,100.00	0.05	Q105.00	Q1,995.00	Q2,100.00	Q2,205.00
10	Secretaria	Q1,500.00	0.05	Q75.00	Q1,425.00	Q1,500.00	Q1,575.00
11	Gerente	Q4,100.00	0.05	Q205.00	Q3,895.00	Q4,100.00	Q4,305.00

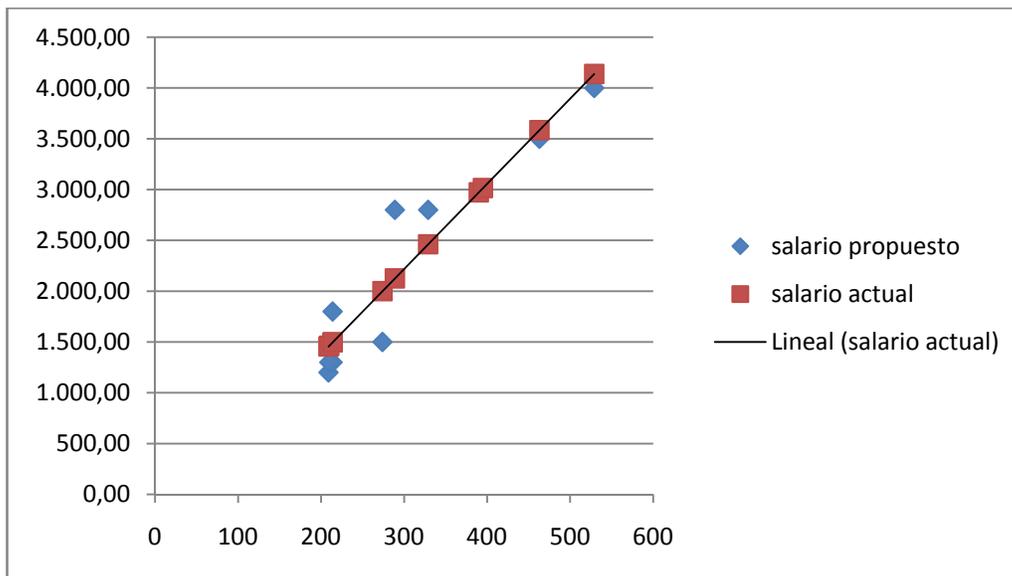
Fuente: Elaboración propia, año 2009.

Por medio del proceso de determinación del método, se pueden obtener ajustes de salarios, con ello la empresa obtendrá un marco de referencia, que indique un salario de admisión (salario mínimo) y después de un período de prueba, el colaborador, podrá escalar a un salario medio, por último y de acuerdo al desempeño en sus labores, podrá optar a un salario máximo. Con los datos obtenidos en la Tabla No. 11, se procedió a formar los salarios, con base a los salarios mínimos, medios y máximos.

### 3.4.8 Comparabilidad salarial

Con el objetivo de mostrar la comparación entre salarios actuales y salarios propuestos, por medio del proceso del Método de Factor por Puntos, a continuación, se presenta la grafica con la comparabilidad salarial:

**GRÁFICA No. 12**  
**Comparabilidad salarial**  
**en la Avícola Los Sarceños**



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

La grafica anterior, muestra que existe un incremento en los sueldos propuestos en comparación al que percibe actualmente el personal de la avícola, respecto a varios puestos con que cuenta la organización, determinado a través del Método por Factor por Puntos. Para optar con el incremento salarial, los puestos deben cumplir las condiciones y requisitos enumerados en las descripciones de puestos, es decir, aspectos como la educación, experiencia y sus responsabilidades.

### 3.5 Análisis financiero en la implementación de método de valorización (Puntos por factor)

Realizando la comparabilidad de los salarios actuales de la empresa Avícola Los Sarceños, con relación a la aplicación del método de asignación de salarios (Puntos por Factor), se puede determinar que existe una mejora salarial, lo que representa una asignación de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo, minimizando la incertidumbre de la empresa en cuanto a la compensación.

a. Sueldos:

A continuación, se presenta la comparación salarial actual y el salario propuesto, por medio de la implementación del Método de Puntos por Factor:

**TABLA No. 13**  
**Sueldos actuales y sueldos propuestos**  
**determinado según método de valuación**  
**en la Avícola Los Sarceños**

No.	Nombre del Puesto	Salario Propuesto	Salario Actual
1	Asistente operario	Q1,527.00	Q1,200.00
2	Operario	Q1,571.00	Q1,300.00
3	asistente Vendedor	Q1,536.00	Q1,300.00
4	Vendedor	Q2,099.00	Q1,500.00
5	Jefe de Comercialización	Q3,120.00	Q3,000.00
6	Jefe de Planta	Q3,164.00	Q3,000.00
7	Jefe administrativo	Q3,763.00	Q3,500.00
8	Encargado de recolección y contratación	Q2,583.00	Q2,800.00
9	Encargado de planilla	Q2,231.00	Q2,800.00
10	Secretaria	Q1,571.00	Q1,800.00
11	Gerente	Q4,344.00	Q4,000.00

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

La implementación del método, presenta una mejora salarial de los puestos actuales con que cuenta la empresa avícola, de acuerdo a sus funciones, con lo cual se les otorgará una asignación justa. Para un mejor desarrollo en el área administrativa de la avícola, se crearon dos puestos de trabajo (encargado de contratación y encargado de planilla) con un sueldo propuesto, según los cálculos del método de valuación, se asignaron sueldos justos y equitativos tanto a los puestos actuales y a los propuestos, de acuerdo a sus funciones.

b. Impacto Financiero:

La implementación del método de valorización de puestos en la avícola, representará un margen de inversión financiera, que asciende a un monto anual de Q.177,036.25 lo cual representará una mejora salarial para los empleados, ya que estarán percibiendo un porcentaje mayor al actual, dando como resultado un incremento en su sueldo, asimismo, percibirán las prestaciones que la Ley establece, con ello mejorará la eficiencia, su producción y sus empleados estarán motivados. A continuación, se muestra el detalle del impacto financiero de la implementación del método:

**TABLA No. 14**  
**Impacto Financiero**  
**Avícola Los Sarceños**

<b>Impacto Financiero</b>	<b>Ingresos mensuales (producción* precio de Vta.)</b>	<b>Egresos Gtos Admo. (Sueldos) con el método</b>	<b>Otros Gtos Admo.</b>	<b>Gtos. Ventas</b>	<b>Comisión</b>	<b>ISR</b>	<b>Total de Egresos</b>	<b>Ganancia</b>
Con método	8,820,000.00	1,235,220.25	441,000.00	882,000.00	60,000.00	408,000.00	3,026,220.25	5,793,779.75
Sin método	8,820,000.00	1,058,184.00	441,000.00	882,000.00	60,000.00	408,000.00	2,849,184.00	5,970,816.00
<b>Inversión Anual de Gtos Admo. (Sueldos)</b>		<b>177,036.25</b>						<b>177,036.25</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

Después de conocer la asignación de los sueldos en la Avícola Los Sarceños, utilizando el método de evaluación de puntos propuesto, dentro del sistema de administración de sueldos y salarios y su impacto financiero, se recomienda a la empresa, la utilización de una base de datos donde se registre la cantidad total de colaboradores y el puesto de trabajo de cada quien. Por lo anterior, a continuación se detalla el proceso a seguir:

Esta base de datos, se resume en una nómina de pago la cual descubre su conceptualización y elementos que la integran:

### **3.6. Nómina**

Es una lista conformada por el conjunto de trabajadores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan al patrono.

### 3.6.1 Elementos de la nómina

Para poder llevar a cabo la realización de una nómina, ésta se compone de los siguientes elementos:

- a. Percepciones: Se refiere a los valores en que se compone el sueldo total de todo empleado según política de la empresa, se detalla a continuación ejemplos de las percepciones:
  - Salario diario
  - Tiempo extra
  - Vacaciones
  - Aguinaldo y otras percepciones
  
- b. Deducciones: Comprende todos aquellos valores que se le descuenta al sueldo total por el cual se fue contratado y establecidas por la Ley (Código de Trabajo), se mencionan ejemplos de las deducciones:
  - Seguro Social
  - Montepío
  - Indemnización
  - IRTRA
  - INTECAP
  
- c. Elaboración de nómina de pago: a continuación se ejemplifica una potencial nómina, sin embargo, pueden existir variaciones según las necesidades y posibilidades de la empresa, que se consideren importantes para el control de los pagos realizados al total de los colaboradores dentro de la organización.

La nómina propuesta, se muestra a continuación en la Tabla No. 15:

**TABLA No. 15**

**Nómina propuesta para la Avícola Los Sarceños**

**(Cifras expresadas en quetzales)**

No.	NOMBRE DEL TRABAJADOR	SUELDO BASE	AGUINALDO (diciembre) 1 sueldo anual	BONO 14 (julio) 1 sueldo anual	INDEMNIZACION (un sueldo por año laborado)	IGSS 4.83%	Vacaciones ( 15 días) 50%	IRTRA/INTECAP 2%	COMISION S/POLITICA VTAS.	CANTIDAD RECIBIDA	FIRMA
1	Fredy Oseida	Q1,454.15	Q1,454.15	Q1,454.15		72.26	727.08	29.08			
2	Fernanda Morales	Q1,496.07	Q1,496.07	Q1,496.07		72.26	748.04	29.25			
3	Jorge Pérez	Q1,462.54	1,389.28	1,389.28		96.56	731.27				
4	Héctor García	Q1,999.16	Q1,999.16	Q1,999.16		143.54	999.58	59.44			
5	Gustavo Arana	Q2,971.81	Q2,971.81	Q2,971.81		145.56	1,485.90				
6	Byron Morales	Q3,013.73	Q3,013.73	Q3,013.73		173.10	1,506.86	71.68			
7	Silvia Mejía	Q3,583.90	Q3,583.90	Q3,583.90		118.83	1,791.95				
8	Brenda García	Q2,460.33	Q2,460.33	Q2,460.33		102.63	1,230.17	42.50			
9	Sergio Argueta	Q2,124.94	Q2,124.94	Q2,124.94		72.26	1,062.47				
10	Elsa Hernández	Q1,496.07	Q1,496.07	Q1,496.07		199.83	748.04	82.75			
11	Mónica Ordoñez	Q4,137.30	Q4,137.30	Q4,137.30		0.00	2,068.65				
	<b>TOTALES</b>		26,126.75	26,126.75		1,196.84	0.00	314.69			
<p>Revisado _____</p> <p>Contabilidad Vo.Bo. _____</p> <p style="text-align: center;">Sr. Nestor Sarceño Gerente</p>											

### **3.7 Control y monitoreo**

Al llevarse a cabo la implementación del sistema de administración de sueldos y salarios, a través del método de puntos a factores, se debe tener un control y monitoreo periódico de los resultados.

El control, es importante para el buen funcionamiento de la aplicación del método de puntos por factores, así como el uso de documentos para comprobar el pago correspondiente a cada empleado.

De igual forma se debe asignar a una persona que realice de revisiones periódicas de la aplicación del sistema como del cumplimiento de los objetivos.

### **3.8 Evaluación y retroalimentación**

#### **3.8.1 Evaluación**

Para la implementación del sistema de sueldos y salarios, controles de pagos será necesario llevar a cabo una evaluación, lo que permitirá dar a conocer las deficiencias o bien incumplimientos en el método. También, se podrá conocer el desempeño de los puestos propuestos en el cumplimiento del proceso.

En la evaluación se deben cumplir las siguientes características:

- Orientación en el desempeño de los empleados.
- Atención al cumplimiento de metas y objetivos.

### **3.8.2 Retroalimentación**

Es fundamental, que se proporcione a los empleados la retroalimentación de su rendimiento laboral y al mismo tiempo de cómo mejorarlo si fuera necesario, mediante reuniones periódicas para alcanzar los beneficios esperados con la implementación del sistema de administración de sueldos y salarios.

### **3.9 Políticas de implementación del método de sistema de administración de sueldos y salarios**

Las políticas establecidas dentro del sistema de administración de sueldos y salarios, tienen como objeto proponer las directrices a seguir en el proceso de compensación al personal de la Avícola Los Sarceños.

- El pago de los salarios debe hacerse con puntualidad quincenal o mensual.
- Se pagarán todas las prestaciones que la Ley establece.
- Deben existir controles de pago de salarios, respecto a todos los colaboradores.
- La Avícola Los Sarceños, debe de aplicar rangos de sueldos máximos con el fin de atraer y mantener la fuerza de trabajo, sobre todo tener un nivel competitivo respecto a los salarios con empresas que se dedican a la misma actividad económica.

- Los sueldos mínimos se aplicarán al personal de primer ingreso y luego de un período de prueba (2 meses) se asignará el salario medio; una vez se cumpla con un ciclo de 12 meses laborado, se podrá aplicar el salario máximo, según el puesto de trabajo.
- El personal de la avícola, de nuevo ingreso se deberá asignar el salario a través del método de puntos por factor, por lo cual se deberá tomar en consideración la puntuación del instructivo.
- Todo empleado de la avícola deberá estar registrado en la nómina o planilla de pago, en el cual aparecerán todas las prestaciones y descuentos de Ley a que está sujeto su sueldo.
- El área administrativa encargada de llevar a cabo la implementación del método, está obligada a reportar cualquier cambio o sugerencia al respecto a través del comité de valorización de puestos.
- Se debe llevar a cabo la evaluación y retroalimentación de la aplicación del método para cumplir los objetivos y orientar al personal a cargo del desarrollo del método.
- A un puesto de trabajo que actualmente su sueldo sea mayor a los determinado por el método propuesto, no se asignará un sueldo menor al actual, no sufrirá modificación, únicamente para un nuevo ingreso se aplicará lo determinado por el método de evaluación (factor por puntos).

Tomando en consideración las políticas anteriores, se muestra en la Tabla No. 12 el ajuste salarial, que deberá de ponerse en práctica al momento de la aplicación del Método de Factor por Puntos.

## CONCLUSIONES

1. La falta de una asignación justa y equitativa de salarios, se debe al desconocimiento de la importancia de la elaboración de un diseño de sistema de administración de sueldos y salarios, se han asignado salarios de acuerdo a las posibilidades de la avícola, sin tomar el valor verdadero que representa cada puesto de trabajo.
2. La inexistencia de un proceso adecuado de la administración de recurso humano, el trabajo empírico y la falta de conocimiento de la utilización de nómina o planilla, no permite obtener un control de pagos de sueldos y disponer de documentación administrativa contable en la avícola.
3. El ausentismo injustificado, renunciaciones y quejas, son provocados por la falta de procedimientos y políticas que mejoren las condiciones salariales para una justa remuneración a los empleados.
4. La falta de evaluación y seguimiento en procesos administrativos, ha provocado no tener el control de los sueldos de los diferentes puestos de trabajo, lo cual no permite la nivelación salarial y el análisis de antecedentes salariales.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la aplicación de un diseño de sistema de salarios por medio del método denominado puntos por factor, realizando un análisis y comparación de salarios actuales y propuestos, permite con ello tener la certeza de la correcta asignación de sueldos y salarios, la satisfacción salarial, actitud positiva y mayor productividad en los empleados.
2. Se sugiere contratar personal encargado de realizar el proceso adecuado de la administración de recurso humano, lo que incluye: seleccionar, contratar y asignar un salario basados en la descripción de puestos, con el objetivo de compensar de acuerdo a características y funciones por las que se contrato.
3. Es necesario la contratación de personal encargado de la elaboración de nómina o planilla, control, administración de procesos de pagos y asuntos contables, que permita generar una base de datos con el funcionamiento financiero-contable de la empresa.
4. La avícola debe establecer políticas que mejoren las condiciones laborales de los empleados, evitando que se den factores negativos dentro de la empresa, logrando el ajuste del salario en forma equitativa.

5. Es fundamental que se proporcione a los colaboradores la retroalimentación de su rendimiento laboral, aplicación de controles de seguimiento de los procesos administrativos desde la recolección de personal hasta la forma de ser remunerada, estableciendo las deficiencias a mejorar y fortalezas que deban mantener.

## BIBLIOGRAFÍA

1. CARRANZA ORELLANA, Marta. **Los salarios en Guatemala y su contribución económica**, USAC 1995, 60p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos**. 5ª. Edición. Colombia. McGraw-Hill 2000. 699p.
3. CODIGO DE TRABAJO. **Decreto 1441**. Congreso de la República de Guatemala. Edición Actualizada. Guatemala 2007.
4. DAVIS Keith, NEWSTROM John W. **Comportamiento humano en el trabajo**. 10ª. Edición. México. McGraw- Hill 2001. 647 p.
5. DESSLER, Gary. **Administración de personal**. 4ª. Edición. Colombia Prentice Hall. Colombia. 1993. 685p.
6. HERNÁNDEZ Andrade, María Beatriz. **Administración de sueldos y salarios**. Instituto Tecnológico de Chihuahua. 2001. 76p.
7. MORALES Arrieta, Juan Antonio. Salarios: **Estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Colombia. McGraw-Hill 2000. 420p.

8. PILOÑA O. Gabriel Alfredo. **Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo.** 5ª. Edición. Guatemala. Editorial CIMGRA. 2002. 236p.
  
9. SIKULA, Andrew F. **Administración de recursos humanos, conceptos prácticos.** 1ª. Edición. México 1995. 625p.
  
10. STONER James A. F. **Administración.** 3ª. Edición. México. Prentice-Hall 804 p.
  
11. WERTHER Jr. William B, DAVIS Keith. **Administración de personal y recursos humanos.** 4ª. Edición. México. McGraw-Hill México. 1995 486p.

## **ANEXOS**

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Gerente.  
Departamento donde se encuentra: Gerencia.  
Dependencia Jerárquica:

### II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

#### Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo coordinar todas y cada una de las actividades de la Gerencia, trabajará de forma directa con los jefes de cada área y con el personal bajo su cargo.

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

##### Funciones:

- Elaborar trabajos técnicos y operativos, supervisar tareas. Analizar los diferentes procedimientos que se ejecuten.
- Supervisar y proponer procedimientos para la adecuada y efectiva selección del recurso humano en la Avícola.
- Dirigir cada una de las actividades de desarrollo de ventas y comercialización de producción de la avícola.
- Supervisar la realización del análisis, diseño y creación de puestos nuevos y de los existentes, si fuera necesario.
- Resolver todos los casos de tipo laboral, que surjan en determinado momento.
- Proponer y dirigir actividades para la conservación y mejora de las instalaciones de la institución.

**Relaciones de trabajo:**

Se relaciona con los jefes de cada área de la avícola y además con: encargado de contratación y encargado de la realización de planillas de la avícola.

**III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO****Educacionales:**

- Octavo semestre en la carrera de Administración de Empresas.

**Experiencia:**

- De dos años siete meses en puesto de gerencia y dirección de recursos humanos.

**Habilidades:**

- Capacidad de comunicación.
- Toma de decisiones.

**IV RESPONSABILIDAD POR:****Información confidencial**

- Máximo manejo de información confidencial: informes, archivos, registros y ficheros.

**Supervisión:**

- Supervisa los resultados de las diferentes áreas de la empresa. Constante verificación del cumplimiento de las atribuciones del personal a su cargo.

**Liderazgo:**

- Liderazgo para el cumplimiento de todas las actividades asignadas al personal de la empresa.

**Toma de decisiones:**

- Decide cambios en normas, procedimientos y políticas de la empresa.
- Autoriza contrataciones, compras, mejoras en maquinaria y equipo necesario.

## **V ESFUERZO**

### **Mental:**

- Concentración en la elaboración de trabajos técnicos y operativos, supervisión de tareas. Intenso análisis en los diferentes procedimientos que se ejecuten.

## **VI DESTREZAS**

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de oficina.
- Conocimiento en maquinaria avícola

## **OTROS REQUISITOS**

- Edad comprendida entre 30 a 40 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

### **I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE O DENOMINACIÓN:	Jefe Administrativo
Departamento donde se encuentra:	Gerencia.
Dependencia Jerárquica:	Gerente

## **II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO**

### **Naturaleza del puesto:**

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo coordinar las actividades de las jefaturas del área de comercialización, así como de la planta de producción.

### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:**

#### **Funciones Principales:**

- Organizar, dirigir y supervisar los procedimientos utilizados para obtener una adecuada producción de pollo, según lo requiera la demanda en el mercado.
- Recibir y supervisar los informes de cada jefatura de las distintas áreas de la avícola.
- Revisar y establecer medios de comercialización de la producción de pollo en la avícola.
- Presentar informes al gerente de comercialización y producción en la avícola.
- Administrar los archivos de informes de la producción y comercialización anual de la avícola.
- Apoyar al gerente en la elaboración de planes de venta de producción.
- Informar periódicamente al gerente de las actividades y de los resultados como encargado de su área.
- Controlar otro tipo de actividades que le sean encomendadas por el gerente.

#### **Relaciones de trabajo:**

Se relaciona y trabaja con el gerente, mantendrá comunicación con los jefes de cada área de la avícola.

### **III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Educacionales:**

- Nivel superior (séptimo semestre en la carrera de Veterinaria)

#### **Experiencia:**

- De dos años dos meses a dos años y seis meses en puestos administrativos.

#### **Habilidades:**

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de supervisión y dirección de personal.
- Toma de decisiones.

### **IV RESPONSABILIDAD POR:**

#### **Información confidencial:**

- Manejo de información confidencial: informes, archivos, registros y ficheros.

#### **Supervisión:**

- Supervisión en procedimientos y tareas en las diferentes áreas.

#### **Liderazgo:**

- Mantener y dirigir al personal de las dos áreas a cargo para cumplir con los procesos a un nivel máximo.

#### **Toma de decisiones:**

- Autoriza cambios en procedimientos de la empresa.
- Autoriza y decide contrataciones y despidos.
- Delega actividades que surjan con prioridad.

## **V ESFUERZO**

### **Mental:**

- Concentración significativa en la supervisión de diferentes actividades, informes y todo lo relacionado a nuevos procedimientos que se lleven a cabo.

### **Físico:**

- Realización de actividades de forma continua, sentado ocasionalmente.

## **VI DESTREZAS**

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de maquinaria

### **Otros requisitos:**

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Disponibilidad de horario.

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

### **I IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Secretaria.

Departamento donde se encuentra: Gerencia.

Dependencia Jerárquica: Gerente.

### **II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO**

#### **Naturaleza del puesto:**

Es un puesto de carácter administrativo que realiza actividades secretariales, que requieren conocimiento, dominio y experiencia mecanográfica, utilización del equipo de oficina, archivo, redacción y control de la correspondencia.

## **DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

### **Funciones Principales:**

- Recibir, registrar, clasificar, sellar, distribuir, enviar y archivar la correspondencia.
- Tomar dictados en taquigrafía y elaborar la correspondencia, tanto interna como externa (mensajes, memos, telegramas y otros).
- Recibir y enviar mensajes de fax, correo electrónico y otros.
- Organizar y mantener actualizados los archivos de la oficina
- Realizar otras tareas inherentes al cargo que desempeño.

### **Relaciones de Trabajo:**

Mantendrá comunicación con la gerencia y con el jefe administrativo, para lograr una eficiente ejecución en las tareas asignadas a su puesto. Debe mantener buena relación y atención cortés con los miembros de la avícola y con todas las personas que la visiten.

## **III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

### **Educacionales:**

- Título de secretaria comercial.

### **Experiencia:**

- De un año siete meses a dos años en puesto secretarial.
- Conocimiento y manejo de equipo de reproducción de documentos.

### **Habilidades:**

- Excelentes relaciones humanas.
- Operar equipo de oficina.
- Orientación hacia el servicio.

#### **IV RESPONSABILIDAD POR:**

##### **Información confidencial**

- Guardar el sentido de confidencialidad y discreción de todos los actos, documentos e información que maneja su puesto.

##### **Supervisión:**

- Responsable únicamente de las actividades que se le asignan. No revisa ninguna atribución de otro puesto.

##### **Liderazgo:**

- No dirige a ningún colaborador. No existe liderazgo.

##### **Toma de decisiones:**

- Si fuera necesario pueda dar alguna propuesta respecto a las tareas que realiza.

#### **V ESFUERZO**

##### **Mental:**

- Requiere una concentración moderada para diferentes tareas, atención mental permanente en análisis de entrega de algún requerimiento.

#### **VI DESTREZAS**

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de oficina.

##### **OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 20 a 30 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrada a trabajar bajo presión.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Encargado de selección y contratación.  
Departamento donde se encuentra: Gerencia.  
Dependencia Jerárquica: Gerente.

### II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

#### Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo coordinar las actividades en cuanto a las requisiciones del personal y ejecutar actividades específicas de selección y contratación, garantizando con ello el recurso humano a la avícola.

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

##### Funciones Principales:

- Organizar, dirigir, establecer políticas y procedimientos para la adecuada y efectiva selección del recurso humano en la avícola.
- Recibir y coordinar las requisiciones del personal hechas por las distintas áreas de la avícola.
- Participar en entrevistas de candidatos a puestos vacantes de la avícola.
- Revisar y establecer las plazas vacantes, dando prioridad a las fuentes internas.
- Recibir, organizar y estudiar las solicitudes de trabajo.
- Proponer al gerente, tras el estudio de las solicitudes, candidatos ideales para los puestos requeridos.
- Administrar los archivos de información de empleados.

- Realizar la elaboración de planes, programas y estrategias de reclutamiento, selección y contratación.
- Cumplir con lo establecido con el Código de Trabajo de Guatemala en cuanto a los contratos se refiere.
- Informar periódicamente al gerente de las actividades y de los resultados como encargado de su área.
- Otro tipo de actividades que le sean encomendadas por el gerente.

**Relaciones de trabajo:**

Se relaciona y trabaja en estrecha relación con el gerente, mantendrá comunicación con las demás áreas de la avícola.

**III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**Educacionales:**

- Nivel superior (sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas)

**Experiencia:**

- De un año siete meses a dos años en puesto de selección y contratación de personal.

**Habilidades:**

- Capacidad de comunicación.
- Toma de decisiones.

**IV RESPONSABILIDAD POR:**

**Información confidencial**

- Manejo de información confidencial: informes, archivos, registros y ficheros.

**Supervisión:**

- Supervisión moderada del desempeño de las contrataciones realizadas.

**Liderazgo:**

- No dirige a ningún colaborador. No existe liderazgo.

**Toma de decisiones:**

- Propone cambios en normas, procedimientos y políticas de la empresa.

**V ESFUERZO****Mental:**

- Concentración significativa en la supervisión de diferentes actividades, informes y todo lo relacionado a nuevos procedimientos que se lleven a cabo.

**VI DESTREZAS**

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de oficina.

**OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 25 y 30 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Encargado de elaboración de planillas.  
Departamento donde se encuentra: Gerencia.  
Dependencia Jerárquica: Gerente

### II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

#### Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter administrativo que tiene a su cargo coordinar y llevar a cabo las actividades del control, revisión, cálculo y elaboración de nóminas para el pago de salarios, prestaciones laborales, pago de cuota IGSS, o sea todo lo relacionado con los salarios de todos y cada uno de los empleados.

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

##### Funciones Principales:

- Programar, coordinar y ejecutar los asuntos de tipo salarial de la avícola.
- Llevar el control y manejo de las nóminas de salarios de los colaboradores.
- Llevar el control de asistencia de los colaboradores.
- Elaborar y entregar quincenal o mensual el monto total a pagar a cada uno de los colaboradores.
- Brindar atención a los empleados cuando soliciten algún trámite por ejemplo: emisión de certificados de trabajo, solicitud de constancias laborales y salariales, etc.
- Atender los requerimientos de información del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, etc.
- Coordinar y ejecutar todas y cada una de las actividades que le correspondan realizar.

- Apoyar al gerente en la elaboración de los planes, objetivos y estrategias que tengan relación con su puesto de trabajo.
- Informar periódicamente al gerente de las actividades y de los resultados de obtenidos como encargado de su área.

### **III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Educacionales:**

- Perito Contador.
- Sexto semestre en la carrera de Administración de Empresas.

#### **Experiencia:**

- En puestos similares de 1 año siete meses a 2 años.

#### **Habilidades:**

- Capacidad de comunicación.
- Buenas relaciones interpersonales.

### **IV RESPONSABILIDAD POR:**

#### **Información confidencial**

- Manejo de información confidencial: informes, archivos, registros y ficheros.

#### **Supervisión:**

- Es responsable únicamente de las actividades que se le asignan. No supervisa ninguna atribución de otro puesto.

#### **Liderazgo:**

- No se dirige a ningún colaborador. No existe liderazgo.

#### **Toma de decisiones:**

- Puede sugerir cambios en el área de trabajo donde está ubicado. Sugiere mejoras en los procedimientos de en las actividades de su área.

## **V ESFUERZO**

### **Mental:**

- Concentración representativa en la elaboración detallada de procedimientos que se requieran, lo ejecutado debe presentarse en forma específica.

## **VI DESTREZAS**

- Manejo de equipo de computación.
- Manejo de equipo de oficina.

## **OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Responsable, honrado y puntual.

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

### **I IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Jefe de comercialización.

Departamento donde se encuentra: Planta.

Dependencia Jerárquica: Jefe administrativo.

### **II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO**

#### **Naturaleza del puesto:**

Es un puesto de carácter operativo que tiene a su cargo coordinar todas las actividades del comercio y distribución del pollo, así como el control a los

procesos que llevan a cabo los colaboradores en el área operativa, para obtener el producto final y ser distribuido para su venta.

### **DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

#### **Funciones:**

- Supervisar y coordinar al personal encargado de la distribución de la avícola.
- Revisar el mantenimiento de equipo y maquinaria utilizada para obtener el producto final para ser distribuido al mercado.
- Realizar informes periódicos de la comercialización.
- Llevar el control de asistencia de los colaboradores del área operativa.
- Revisar diariamente la calidad del producto final para su entrega al mercado.
- Informar periódicamente al gerente de las actividades y resultados obtenidos como encargado de su área.

### **III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Educacionales:**

- Nivel superior (séptimo semestre en la carrera de Veterinaria)

#### **Experiencia:**

- De un año siete meses a dos años en puesto similar.

#### **Habilidades:**

- Capacidad de comunicación.
- Toma de decisiones.

### **IV RESPONSABILIDAD POR:**

#### **Información confidencial**

- Manejo de información confidencial: registro de costos de la empresa.

**Supervisión:**

- Responsable de resultados del área a su cargo, delega y supervisa tareas asignadas a personas del área a la que pertenece.

**Liderazgo:**

- El liderazgo es moderado. Habilidad de instruir, dirigir y enseñar al personal a su cargo.

**Toma de decisiones:**

- Puede sugerir cambios en el área de trabajo donde está ubicado. Propone mejoras en los procedimientos de actividades de su área.

**V ESFUERZO****Mental:**

- Concentración representativa en la elaboración detallada de procedimientos que se requieran, lo ejecutado debe presentarse en forma específica.

**VI DESTREZAS**

- Manejo de maquinaria avícola.

**OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Responsable y puntual.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Operario.  
Departamento donde se encuentra: Planta.  
Dependencia Jerárquica: Jefe de Producción.

### II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

#### Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo que tiene a su cargo el manejo de las diferentes máquinas utilizadas para obtener el producto final, entregado al intermediario para su venta y consumo.

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

##### Funciones:

- Manejar la maquinaria de quemado, degollado, desplumado y empaque del producto.
- Mantener en buenas condiciones la maquinaria utilizada.
- Limpiar el área donde lleva a cabo sus tareas.
- Controlar el buen funcionamiento de las diferentes maquinarias del área operativa.
- Elaborar un informe diario de las condiciones de la maquinaria y el producto obtenido.

### III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### Educacionales:

- Nivel secundario (tercero básico)

**Experiencia:**

- De un año un mes a un año seis meses en puesto similar.

**IV RESPONSABILIDAD POR:****Supervisión:**

- Es responsable únicamente de las actividades que se le asignan. No supervisa ninguna atribución de otro puesto.

**Liderazgo:**

- El liderazgo es mínimo. Motiva para alcanzar la mayor demanda del producto.

**Toma de decisiones:**

- Puede proponer cambios en el área donde se encuentra ubicado.

**V ESFUERZO****Mental:**

- Concentración moderada para diferentes tareas, atención mental permanente en análisis de entrega de algún requerimiento

**Físico:**

- Alta esfuerzo físico. Trabajo persistente de forma operativa, en donde se realiza todas las de actividades de pie.

**VI DESTREZAS**

- Manejo de maquinaria de la avícola.

**OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 18 a 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Responsable, honrado y puntual.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Asistente operario.  
Departamento donde se encuentra: Planta.  
Dependencia Jerárquica: Jefe de Producción.

### II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

#### Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo que tiene a su cargo la limpieza y apoyo en el área de producción, así como el empaque del producto final.

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

##### Funciones:

- Apoyar en el mantenimiento de la maquinaria utilizada.
- Limpiar cada una de las áreas de producción.
- Atender requerimientos del jefe de producción y operarios.

### III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### Educacionales:

- Nivel secundario (tercero básico)

#### Experiencia:

- Experiencia comprobada en puestos similares de un año un mes a un año seis meses.

#### Habilidades:

- Rapidez
- Buenas relaciones interpersonales
- Buenas condiciones físicas

#### **IV RESPONSABILIDAD POR:**

##### **Supervisión:**

- Es responsable únicamente de las actividades que se le asignan. No supervisa ninguna atribución de otro puesto.

##### **Liderazgo:**

- No se dirige a ningún colaborador. No existe liderazgo.

##### **Toma de decisiones:**

- Puede proponer cambios en el área donde se encuentra ubicado.

#### **V ESFUERZO**

##### **Mental:**

- Concentración moderada para diferentes tareas, atención mental permanente en análisis de entrega de algún requerimiento.

##### **Físico:**

- Alto esfuerzo físico. Trabajo persistente de forma operativa, en donde se realiza todas las de actividades de pie.

#### **VI DESTREZAS**

- Uso de maquinaria avícola

#### **OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 18 a 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Responsable, honrado y puntual.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Jefe de planta.  
Departamento donde se encuentra: Planta.  
Dependencia Jerárquica: Jefe administrativo.

### II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

#### Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo tiene a su cargo la supervisión y control de todas las actividades de producción, o sea todo lo referente a la crianza y cuidado de pollo tierno, hasta un tiempo determinado hasta entrar al proceso de sacrificio y su distribución.

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

##### Funciones:

- Supervisar el área de la granja, donde se encuentra la crianza del pollo.
- Coordinar al personal que tiene a su cargo, delegando instrucciones para proveer de lo necesario a cada área, y así obtener una crianza de pollo de buena calidad.
- Supervisar la limpieza de cada una de las diferentes áreas.
- Supervisar la limpieza en cada granja.
- Establecer estrategias para obtener la mayor parte de crianza de pollos.
- Proveer al personal del equipo y uniforme necesario para desarrollar sus actividades.
- Realizar reportes periódicos de las actividades realizadas en la producción.

### **III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Educacionales:**

- Nivel superior (séptimo semestre en la carrera de Veterinaria).

#### **Experiencia:**

- De un año siete meses a dos años en puestos similares.

#### **Habilidades:**

- Capacidad de comunicación.
- Buenas relaciones interpersonales.

### **IV RESPONSABILIDAD POR:**

#### **Maquinaria, materiales y herramientas:**

- Responsabilidad en el mantenimiento y funcionamiento de de maquinaria de producción.

#### **Información confidencial**

- Mayor manejo de información confidencial, registro de costos de la empresa.

#### **Supervisión:**

- Responsable de resultados del área a su cargo, delega y supervisa tareas asignadas a personas del área al que pertenece.

#### **Liderazgo:**

- El liderazgo es moderado. Habilidad de instruir, dirigir y enseñar al personal a su cargo.

#### **Toma de decisiones:**

- Puede sugerir cambios en el área de trabajo donde está ubicado. Sugiere mejoras en los procedimientos de actividades de su área.

## **V ESFUERZO**

### **Mental:**

- El trabajo a realizar demanda una concentración representativa en la elaboración detallada de procedimientos que se requieran, lo ejecutado debe presentarse en forma específica.

## **VI DESTREZAS**

- Manejo de maquinaria utilizada en empresas avícolas.

## **OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 25 a 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Responsable y puntual.

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

### **I IDENTIFICACIÓN**

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Vendedor.  
Departamento donde se encuentra: Planta.  
Dependencia Jerárquica: Jefe de comercialización.

### **II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO**

#### **Naturaleza del puesto:**

Es un puesto de carácter operativo tiene a su cargo la distribución de producto final y la obtención de pagos por proveedores y clientes.

## **DESCRIPCION DE FUNCIONES:**

### **Funciones:**

- Encargado de la distribuir y comercializar del producto final.
- Responsable de entregar finalmente el producto según requerimiento del cliente.
- Elaborar reportes de la entrega de producto.
- Elaborar reportes de pagos realizados por clientes.
- Mantener el equipo necesario para la distribución y comercialización del producto.

## **III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

### **Educacionales:**

- Nivel medio (graduado a nivel medio).

### **Experiencia:**

- Experiencia comprobada en puestos similares de un año un mes a un año seis meses.

### **Habilidades:**

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de cálculos matemáticos.

## **IV RESPONSABILIDAD POR:**

### **Maquinaria, materiales y herramientas:**

- Mayor responsabilidad (vehículos)

### **Información confidencial**

- Mínimo manejo de información confidencial: documentos y registros de la empresa.

**Supervisión:**

- Supervisión mínima. Verificación de cumplimiento de actividades o tareas asignadas al puesto de apoyo al cargo que ocupe. Responsable de realización de tareas y atribuciones asignadas.

**Liderazgo:**

- El liderazgo es mínimo. Motiva para alcanzar la mayor demanda del producto.

**Toma de decisiones:**

- Puede proponer cambios en el área donde se encuentra ubicado.

**V ESFUERZO****Mental:**

- Es necesaria una mayor concentración en el desarrollo de actividades variadas, atención mental duradera en períodos largos de trabajo.

**Físico:**

- Representa un mayor esfuerzo físico, el desarrollo de actividades laborales las realiza dentro o fuera de la empresa.

**VI DESTREZAS**

- Manejo de vehículo.

**OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 23 y 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Responsable y puntual.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

### I IDENTIFICACIÓN

NOMBRE O DENOMINACIÓN: Asistente vendedor.  
Departamento donde se encuentra: Planta.  
Dependencia Jerárquica: Jefe de comercialización.

### II DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO

#### Naturaleza del puesto:

Es un puesto de carácter operativo que tiene a su cargo el apoyo en la distribución de producto final y la obtención de pagos por proveedores y clientes.

#### DESCRIPCION DE FUNCIONES:

##### Funciones:

- Apoyar en la distribución y comercialización del producto final.
- Colocar cajas con pollo en vehículos.
- Apoyar en la elaboración de reportes de la entrega de producto.
- Apoyar en la elaboración de reportes de pagos realizados por clientes.
- Apoyar en el mantenimiento de equipo necesario para la distribución y comercialización del producto.

### III ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### Educacionales:

- Nivel secundario (tercero básico).

#### Experiencia:

- Experiencia comprobada en puestos similares de un año un mes a un año seis meses.

#### Habilidades:

- Capacidad de comunicación.

- Capacidad de cálculos matemáticos.

#### **IV RESPONSABILIDAD POR:**

##### **Supervisión:**

- Es responsable únicamente de las actividades que se le asignan. No supervisa ninguna atribución de otro puesto.

##### **Liderazgo:**

- No se dirige a ningún colaborador. No existe liderazgo.

##### **Toma de decisiones:**

- Puede proponer cambios en el área donde se encuentra ubicado.

#### **V ESFUERZO**

##### **Mental:**

- Es necesaria una mayor concentración en el desarrollo de actividades variadas, atención mental duradera en períodos largos de trabajo.

##### **Físico:**

- Alto esfuerzo físico. Trabajo persistente de forma operativa, en donde se realiza todas las de actividades de pie.

#### **VI DESTREZAS**

- Manejo de vehículo.

#### **OTROS REQUISITOS:**

- Edad comprendida entre 20 a 35 años.
- Disponibilidad de horario.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión.
- Responsable y puntual.

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas  
Año 2008

### Guía de Entrevista

El presente documento contiene preguntas relacionadas para determinar la situación del personal administrativo y operativo de la Avícola “Los Sarceños” y para desarrollar el trabajo de tesis denominado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN AVÍCOLA EN EL ÁREA RURAL**. Las respuestas que proporcione, serán útiles en la investigación que se realiza y de índole confidencial, por lo cual solicito objetividad.

Nombre del área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la avícola: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Señale con una “X” y complete su respuesta si fuera necesario en el espacio en blanco a cada una de las interrogantes que se le plantean.

#### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

1.- ¿Existe información donde se indiquen las funciones, responsabilidades, y condiciones ambientales de los diferentes puestos de trabajo de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2.- ¿Considera que cada puesto de trabajo de la avícola, conoce claramente sus funciones y responsabilidades?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3.- ¿Las funciones, tareas y actividades de los diferentes puestos de trabajo en base a qué se desarrollan?

Experiencia \_\_\_\_\_ Manual de descripción de puestos \_\_\_\_\_

Instrucción del jefe inmediato\_\_\_\_\_

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

4.- ¿El organigrama de la empresa es de conocimiento de todo el personal de la avícola?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.- ¿Cada puesto de trabajo tiene claramente definido a su jefe inmediato?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.- ¿Cada jefatura con la que cuenta la avícola tiene identificado cada puesto de trabajo, que representen a sus subordinados?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **ASIGNACIÓN DE SALARIOS**

7. ¿Qué aspectos considera que ha tomado en cuenta para la asignación de sueldos a cada puestos de trabajo?

Experiencia \_\_\_\_\_ Amistad \_\_\_\_\_ Capacidades\_\_\_\_\_

Exigencias del  
puesto de trabajo \_\_\_\_\_ Competencia\_\_\_\_\_

8. ¿Qué aspectos negativos, ha presentado el personal de la avícola, respecto a la asignación de sueldos que lleva a cabo en la actualidad?

Actitud negativa\_\_\_\_\_ Renuncias injustificadas \_\_\_\_\_

Quejas \_\_\_\_\_ Ausencias injustificadas\_\_\_\_\_

9.- ¿Qué aspectos desconoce y considera que no le han permitido tomar una decisión correcta, en la asignación de sueldos a cada puesto?

Competencia \_\_\_\_\_

Desconocimiento  
en la nivelación salarial \_\_\_\_\_

Valor de cada  
puesto de trabajo \_\_\_\_\_

10.- ¿Tiene conocimiento de algún método o técnica, para asignar sueldos a cada puesto de trabajo en la avícola?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **POLÍTICAS SALARIALES**

11. ¿Existen políticas salariales establecidas en la empresa, para llevar a cabo la asignación de sueldos a cada puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12.- ¿Conoce usted el monto del salario mínimo, que debe de pagarse a los empleados de una empresa avícola en Guatemala?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

13.- ¿Los sueldos y salarios de los empleados de la avícola que incluyen?

Incentivo salarial \_\_\_\_\_

Bono (experiencia, lealtad, etc.) \_\_\_\_\_

Horas extras \_\_\_\_\_

Prestaciones de Ley \_\_\_\_\_

14.- ¿Cuáles son las prestaciones de Ley guatemalteca que gozan los empleados de la avícola?

Bono 14 \_\_\_\_\_ Aguinaldo \_\_\_\_\_

15.- ¿Qué tipo de deducciones o retenciones realiza la avícola, al sueldo mensual de los empleados?

Anticipo de sueldos\_\_\_\_\_ Indemnización\_\_\_\_\_

IGSS \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

### **EQUIDAD SALARIAL**

16.- ¿Considera que existe programas de comisiones e incentivos para todos los puestos de trabajo que contribuyen a elevar la producción y comercialización del producto?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. ¿Considera que los sueldos de los trabajadores de la avícola están sujetos a la comparación con los de la competencia?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **SATISFACCIÓN SALARIAL**

18. ¿En qué aspectos considera que su personal se encuentra satisfecho?

Estilo de supervisión de actividades \_\_\_\_\_

Determinación de políticas y procedimientos \_\_\_\_\_

Relación con sus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

19. ¿Considera que los empleados de la avícola están satisfechos con su salario?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas  
Año 2008

### **Boleta de Encuesta**

El presente documento contiene preguntas relacionadas para determinar la situación del personal administrativo y operativo de la Avícola “Los Sarceños” y para desarrollar el trabajo de tesis denominado: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN AVÍCOLA EN EL ÁREA RURAL**. Las respuestas que proporcione, serán útiles en la investigación que se realiza y serán de índole confidencial, por lo cual solicito objetividad.

Nombre del área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la avícola: \_\_\_\_\_

Nombre de su jefe: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Señale con una “X”, y complete su respuesta si fuera necesario, utilizando el espacio en blanco para cada una de las interrogantes que se le plantean.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

1. ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de un manual, donde se indiquen las diferentes funciones y responsabilidades que debe de cumplir en su puesto de trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce claramente las funciones, tareas y responsabilidades del puesto de trabajo que desempeña?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3. ¿En qué se basa para el desarrollo de las funciones, tareas y actividades que realiza en la avícola?

Experiencia \_\_\_\_\_ Manual de descripción de puestos \_\_\_\_\_

Instrucción del jefe inmediato \_\_\_\_\_

**FUNCIONES:**

4.- Describa las principales funciones de su puesto de trabajo, señalando la periodicidad con las que la efectúan (diaria, quincenal, mensualmente).

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

**EDUCACIÓN**

5.- ¿Qué grado de escolaridad debe poseer para ocupar el puesto de trabajo que tiene actualmente?

Superior \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Básico \_\_\_\_\_

Primario \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA**

6. ¿Cuál la experiencia necesaria para una persona que empieza a ocupar su puesto de trabajo?

Ninguna \_\_\_\_\_ Menos de tres meses \_\_\_\_\_

Tres meses a un año \_\_\_\_\_ Un año a dos años \_\_\_\_\_

Dos años a Tres años \_\_\_\_\_ Tres a cinco años \_\_\_\_\_

Más de cinco años \_\_\_\_\_

## **EQUIVALENCIAS ENTRE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA**

7.-¿Qué habilidades y destrezas desarrolla en el puesto de trabajo que ocupa actualmente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8.- ¿Indique con una “X”, que tipo de responsabilidades tiene el puesto de trabajo que ocupa actualmente?

Responsabilidades por errores\_\_\_\_\_ Máquinas y equipos\_\_\_\_\_

Contacto con el público \_\_\_\_\_ Información \_\_\_\_\_

Información confidencial \_\_\_\_\_ Responsabilidad  
por dinero \_\_\_\_\_

Supervisión\_\_\_\_\_

## **NIVEL DE ESFUERZO**

9.- ¿El esfuerzo que realiza para el desarrollo de actividades, en el puesto de trabajo que ocupa es?

Mental\_\_\_\_\_ Físico\_\_\_\_\_

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

10. ¿Conoce el organigrama de la avícola?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11.- ¿Identifica claramente a su jefe inmediato?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12.- ¿Identifica usted al personal que está a su cargo?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### **ASIGNACIÓN DE SALARIOS**

13.- ¿Qué aspectos considera que se ha tomado en cuenta, para la asignación de sueldos a los empleados de la avícola?

Experiencia \_\_\_\_\_ Amistad \_\_\_\_\_ Capacidades \_\_\_\_\_  
Exigencias del  
puesto de trabajo \_\_\_\_\_ Competencia \_\_\_\_\_

14.- ¿Qué aspectos negativos considera que existen en la empresa respecto a la asignación de salarios?

Actitud negativa \_\_\_\_\_ Renuncias injustificadas \_\_\_\_\_

Quejas \_\_\_\_\_ Ausencias injustificadas \_\_\_\_\_

15.- ¿Qué aspecto considera que no se ha tomado en cuenta para la decisión correcta respecto a la asignación de salarios?

Competencia \_\_\_\_\_

Desconocimiento en la  
nivelación salarial \_\_\_\_\_

Valor de cada puesto  
de trabajo \_\_\_\_\_

### **POLÍTICAS SALARIALES**

16.- ¿Considera que en la avícola existen políticas salariales para la asignación de sueldos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17.- ¿Tiene conocimiento del salario mínimo que debe percibir un trabajador en una empresa avícola?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18.- ¿Los sueldos y salarios de los empleados de la avícola que incluyen?

Incentivo salarial \_\_\_\_\_  
Bono (experiencia, lealtad, etc.) \_\_\_\_\_  
Horas extras \_\_\_\_\_  
Prestaciones de Ley \_\_\_\_\_  
No está enterado \_\_\_\_\_

19.- ¿Cuáles son las prestaciones de la Ley guatemalteca, que goza actualmente en la avícola?

Bono 14 \_\_\_\_\_ Aguinaldo \_\_\_\_\_

Ninguna \_\_\_\_\_

20.- ¿Qué tipo de deducciones o retenciones se le realizan al sueldo que percibe mensualmente?

Anticipo de sueldos \_\_\_\_\_ Indemnización \_\_\_\_\_

IGSS \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

### **EQUIDAD SALARIAL**

21.- ¿Considera que existe programas de comisiones e incentivos para el puesto de trabajo que desempeña actualmente?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

22. ¿El sueldo que percibe actualmente considera que es comparable con otras empresas avícolas del área?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **SATISFACCIÓN SALARIAL**

23. ¿En qué aspectos considera que se encuentra satisfecho en su trabajo?

Estilo de supervisión de actividades \_\_\_\_\_

Determinación de políticas  
y procedimientos \_\_\_\_\_

Relación con sus  
compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

24. ¿Considera que los empleados de la avícola están satisfechos con su salario?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!