

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA UNA FUNDACIÓN  
CRISTIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**KITTY CAROLINA PAZ OVALLE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JULIO DE 2010**

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

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA UNA FUNDACIÓN CRISTIANA,  
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**TESIS**

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

**POR**

**KITTY CAROLINA PAZ OVALLE**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2010**

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

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

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto QUINTO, Inciso 5.3 del Acta 20-2008, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2008.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

**PRESIDENTA:** Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia  
**SECRETARIO:** Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía  
**EXAMINADOR:** Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala, 4 de febrero de 2010

**Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Su despacho**

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para informarle que en cumplimiento del dictamen emitido el día veintisiete de agosto de dos mil nueve, procedí a asesorar a KITTY CAROLINA PAZ OVALLE, carnet 200315291, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado: "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA UNA FUNDACIÓN CRISTIANA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA".

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos, contenido necesario y aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Con base a lo anterior, emito dictamen favorable a efecto que KITTY CAROLINA PAZ OVALLE, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

  
**Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega, Ma.  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 2,171**



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta *ADMINISTRACIÓN 57-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 8 de abril de 2010* y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA UNA FUNDACIÓN CRISTIANA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **KITTY CAROLINA PAZ OVALLE**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO



Smp.

## DEDICATORIA

- A DIOS:** Por darme la oportunidad de vivir, por darme salud, sabiduría y la fortaleza para culminar una de mis metas.
- A MIS PADRES:** Roberto Paz Alvarez y Olga Araceli Ovalle, por ser el ejemplo de trabajo y lucha. Gracias por su apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS:** Roberto, Ronald, Jhonatan, Saraí y Joel con cariño, esperando que la culminación de una de mis metas, sea ejemplo para alcanzar las propias.
- A MI FAMILIA:** Tíos, primos y familiares cercanos, con afecto.
- A MIS AMIGOS:** En general, a mi grupo de estudio y a Manny con aprecio especial por su apoyo, te quiero mucho.
- A MI ASESOR:** Por compartir conmigo sus conocimientos.
- A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, en especial a la Escuela de Administración, por haberme albergado en sus aulas, darme la oportunidad de aprender y ser una profesional.

## ÍNDICE

Contenido	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Administración	1
1.1.1. Proceso administrativo	1
1.2. Administración de recursos humanos	2
1.2.1. Proceso de la administración de recursos humanos	3
1.2.2. Rotación de personal	5
1.3. Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg	8
1.4. Clima Organizacional enfocado a los salarios	10
1.5. Compensaciones salariales	11
1.5.1. Remuneración total	11
1.5.2. Equidad en la compensación económica	12
1.5.3. Factores para determinar salarios	13
1.6. Valuación de puestos	16
1.6.1. Métodos de valuación de puestos	16
1.7. Fases básicas para realizar el diseño de una escala salarial por el método de valuación por puntos	20
1.7.1. Valuación de puestos	20
1.7.2. Comparabilidad salarial y escala salarial	23

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN CRISTIANA**

2.1.	Fundación Cristiana	29
2.2.	Metodología de la investigación	29
2.3.	Antecedentes de la institución	29
2.3.1.	Estructura organizativa	31
2.4.	Rotación de Personal	34
2.4.1.	Efectos que ha tenido en la institución	36
2.4.2.	Entrevistas de salida	37
2.2.3.	Reposición de personal y costos de reposición	38
2.5.	Clima Organizacional	40
2.5.1.	Satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores	42
2.6.	Estructura salarial actual de la Fundación Cristiana	43
2.6.1.	Análisis de los salarios actuales	46
2.6.2.	Beneficios y servicios ofrecidos por la institución a sus colaboradores	47
2.7.	Investigación salarial	47

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL, PARA UNA FUNDACIÓN CRISTIANA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1.	Objetivos de la propuesta	51
3.2.	Importancia de aplicación de la propuesta	52
3.3.	Fases básicas para realizar el diseño de una escala salarial por medio del método de valuación por puntos	53
3.3.1.	Valuación de los puestos de trabajo de la fundación cristiana	53
3.3.2.	Comparabilidad salarial y escala salarial	65
3.4.	Ajuste salarial y carga laboral	72

<b>CONCLUSIONES</b>	76
<b>RECOMENDACIONES</b>	77
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	78
<b>ANEXOS</b>	80

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1.	Administración de recursos humanos	3
2.	Costos de reposición en función de la rotación de personal	7
3.	Modelo de factores motivadores-factores higiénicos de Herzberg	9
4.	Métodos de valuación o de calificación de puestos de trabajo	17
5.	Modelos de regresión	26
6.	Plazas existentes y requeridas	33
7.	Contratos, despidos, renunciaciones y abandonos de personal	34
8.	Costos de reposición de personal	39
9.	Salarios actuales y descripción breve de puestos	44
10.	Comparación salarial de la institución y el mercado laboral	48
11.	Descripción de factores, sub-factores y grados	54
12.	Valor relativo (peso relativo) de los factores	59
13.	Valor relativo de los grados de cada factor	61
14.	Modelo de descripciones de puestos de trabajo	61
15.	Cuadro de valuación de puestos de trabajo	64
16.	Realización del método de mínimos cuadrados para aplicación de fórmulas de correlación y regresión	65
17.	Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos de trabajo	68
18.	Estimación de los salarios mínimos, medios y máximos de los puestos de trabajo, según las categorías de la escala salarial	70
19.	Cargas laborales actuales	73
20.	Nuevas cargas laborales	74

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1.	Diagramas de dispersión	25
2.	Ejemplificación de los modelos de regresión	26
3.	Organigrama general actual	31
4.	Organigrama específico	32
5.	Razones de renuncia	38
6.	Clima organizacional	42
7.	Comparación salarial de la institución y el mercado laboral	49
8.	Modelos de correlación y regresión de datos	66
9.	Escala salarial	71

## INTRODUCCIÓN

El recurso humano, es un elemento clave en el desempeño eficaz de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y por ende en el logro de los objetivos previstos por las organizaciones; es por ello, que el presente trabajo está enfocado y contextualizado en el área recursos humanos.

Actualmente, los Directivos de la Fundación Cristiana ubicada en la ciudad de Guatemala, han estado percibiendo los efectos negativos a raíz de la constante desvinculación de promotores sociales (personal que trabaja directamente con los apadrinados), tales como: incumplimiento en los programas y proyectos destinados a los beneficiarios y sus familias, reducción de los fondos monetarios provenientes del extranjero, nivel bajo de desempeño y actitud negativa en los trabajadores que tienen bajo su responsabilidad las funciones del puesto que abandonan sus compañeros, costos innecesarios en desvinculación y recontractación de personal, así como desarrollo constante de planes de inducción y capacitación del mismo; considerando que la renuncia constante a este puesto de trabajo, se debe al descontento por los salarios que reciben los trabajadores por el desempeño de sus funciones.

Por lo anterior, se presenta el siguiente informe a los Directivos de la Fundación Cristiana, en el cual se propone el diseño de una escala salarial como posible solución al problema que actualmente enfrentan. Por lo que el desarrollo de la investigación se presenta en tres capítulos:

En el capítulo I, se da a conocer la información teórica acerca del tema y los procedimientos que conlleva la elaboración de éste tipo de trabajo.

En el capítulo II, se presentan los resultados del diagnóstico realizado en la Institución, con su respectivo análisis y con el objetivo de plantear una solución viable al problema y los efectos que ha provocado.

En el capítulo III, se establecen los objetivos que se persiguen con la implementación de una escala salarial, desarrollo del método de valuación paso a paso y el diseño de la escala salarial.

Por último, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la bibliografía utilizada y los anexos que amplían la información que fue considerada de importancia para la comprensión del trabajo.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### **1.1. Administración**

Toda institución lucrativa o no lucrativa que ofrece un producto o servicio, sea éste común o especializado, necesita de la administración, la cual juega un papel importante en las actividades que desempeñan las organizaciones. La administración se define “como la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (2:3) La administración conceptualmente hablando, es un proceso cuyos elementos deben actuar coordinadamente para lograr el máximo provecho.

#### **1.1.1. Proceso administrativo**

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (2:25)

Cada fase del mismo tiene una función especial, en su orden:

- a) Planeación: implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, determinando las bases del elemento riesgo y poder minimizarlo.
- b) Organización: conlleva la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, actividades y niveles de las personas que laboran en la institución, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

- c) Integración: facilita la vinculación de los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) que posee una organización, de acuerdo con las labores a realizar y con ello la optimización de los mismos.
- d) Dirección: elemento con el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad de un administrador.
- e) Control: proceso por medio del cual se garantiza que las actividades que se realizan se ajusten a lo planeado, implica la medición de lo logrado y la corrección de la desviación de los objetivos de acuerdo a un plan.

Para efectos de la presente tesis, se considera especialmente la fase de Integración.

#### **1.1.1.1. Integración**

La constante desvinculación de personas, es un problema que se relaciona a la integración, que es la fase del proceso administrativo que sirve de apoyo para facilitar la vinculación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de una organización, teniendo como finalidad el optimizar su manejo.

El recurso humano, es el elemento clave en el desempeño eficaz de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y por ende en el logro de los objetivos previstos por las organizaciones. Además es el encargado de manejar los otros recursos (materiales, financieros y técnicos) y tiene la responsabilidad de su óptima utilización, por ello la necesidad de profundizar en el tema de administración de personal.

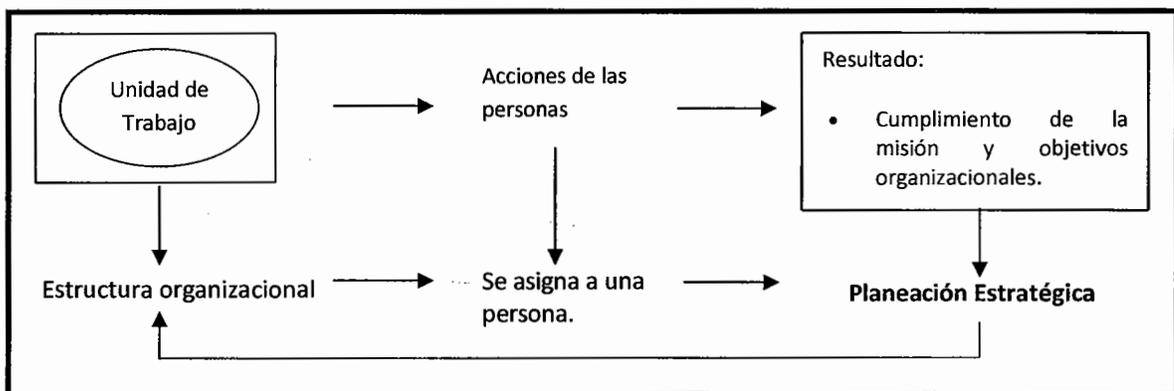
#### **1.2. Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos o gestión del talento humano, "es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos,

incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (3:9)

El cuadro que a continuación se presenta, explica la importancia del trabajador dentro una institución, pues es a quien se le asignan determinadas funciones a desempeñar en un puesto de trabajo; con las concesión de esas funciones una institución espera resultados positivos en el alcance de metas, y por ende, cumplir con su misión y alcanzar su visión organizacional.

**Tabla 1**  
**Administración de recursos humanos**



*Fuente:* Elaboración propia. Año 2009.

Lo anterior, se puede resumir de la manera siguiente: si la organización desea alcanzar los objetivos de la mejor manera posible, es decir, un cumplimiento exitoso de su planeación estratégica, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas quienes optimizan los recursos y dan vida, acción y dinamismo a la institución.

### **1.2.1. Proceso de administración de recursos humanos**

La gestión del talento humano, tiene seis procesos los cuales se describen a continuación:

- 1) "Admisión de personas: proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- 2) Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- 3) Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- 4) Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- 5) Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- 6) Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales." (3:13,14)

Todos los procesos mencionados anteriormente tienen relación recíproca. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar al siguiente, dependiendo de su utilización buena o mala. Además, estos procesos son diseñados según el ambiente externo e interno de la organización.

### **1.2.2. Rotación de personal**

El recurso humano es un elemento clave para alcanzar los objetivos previstos por las organizaciones. Sin embargo, las personas que fueron contratadas y forman parte del equipo de una organización, no siempre trabajan ni cumplen con lo que se espera de ellas, pues se atrasan, faltan al trabajo, se enferman, sufren accidentes y cumplen compromisos personales en horario de labores, afectando así la consecución de los objetivos organizacionales y por ende el incumplimiento de la planeación estratégica de la Institución; por ello en el siguiente párrafo se explica brevemente el concepto de rotación de personal y ausentismo.

La rotación de personal puede definirse como: “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.” (10:69) Por otro lado, el ausentismo, son faltas o retrasos al trabajo.

Por lo anterior, la rotación de personas y el ausentismo en el trabajo, son factores que inciden en la planeación estratégica de recursos humanos.

El autor Cascio Wayne explica en su obra “Productividad del Recurso Humano”, que cuando existe rotación de personal, significa que se ha fracasado en hacer productivo al mismo. El individuo que deja voluntariamente la compañía está diciendo que ha encontrado en otra organización un ambiente agradable de trabajo que se ajusta a lo que él necesita como persona. Pero cuando un empleado debe abandonar su cargo de trabajo contra su voluntad, la institución que lo contrató, está diciendo que cometió un error en algún proceso de la gestión del talento humano.

La rotación de empleados no deseada es un problema que enfrentan las instituciones, tratando siempre de determinar cuáles son las razones de renuncia de los empleados productivos y su decisión de aceptar otro empleo.

Es necesario indicar que la rotación de personal en las empresas, no siempre es negativa, en algunos casos es necesaria y beneficiosa. Los empleados pueden haberse agotado, alcanzado un nivel bajo de desempeño y su actitud negativa puede tener efectos perjudiciales para la motivación y productividad de los otros colaboradores, es aquí donde la rotación de personal "puede tener un efecto de limpieza, ya que abre campo para nuevos empleados cuyas habilidades y temperamentos encajan mejor dentro de las necesidades de la organización" (13:23), tomando en cuenta que debe ser controlable.

Las desvinculaciones en una institución pueden ser medibles a través del llamado Índice de Rotación de Personal (IRP), el cual "mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La fórmula más utilizada mide la relación entre el número de personas que se desvinculan en determinado período (un mes o un año) y el número promedio de empleados." (3:76)

$$\text{Índice de Rotación de personal (IRP)} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}} * 100$$

Un medio para descubrir las razones que motivan a las personas a dejar sus empleos es la entrevista de salida. Además, proporciona información a las organizaciones de lo que se debe corregir y con ello reducir la rotación de personal.

Pero ¿Por qué las personas dejan su trabajo? ¿Cuál es la razón?

Según Mondy (7:469) la insatisfacción de los trabajadores en materia de los salarios, comprobado a través de las entrevistas de salidas que practican muchas organizaciones, las cuales han demostrado que la “razón más común por la cual los empleados deciden retirarse de la institución y aceptar otro empleo, es un salario alto” y beneficios económicos que ofrecen otras instituciones en un puesto de similar carga de trabajo y responsabilidad.

Por ello, el Gerente o Administrador no debe de pasar por alto los costos que repercutirán en el retiro y reemplazo constante del personal, sin agregar el descontrol que genera en el resto de empleados y el seguimiento de los planes y programas previstos, tal y como se observa en el siguiente tabla.

**Tabla 2**  
**Costos de reposición en función de la rotación de personal**

<b>Costos de reclutamiento</b>	<b>Costos de Selección</b>	<b>Costos de entrenamiento</b>	<b>Costos de desvinculación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de la solicitud del empleado.</li> <li>• Publicidad.</li> <li>• Visitas a instituciones educativas.</li> <li>• Atención a los candidatos.</li> <li>• Tiempo de los reclutadores.</li> <li>• Investigaciones de mercado.</li> <li>• Formularios y costo del procesamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas de selección.</li> <li>• Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento.</li> <li>• Aplicación y calificación de tests.</li> <li>• Tiempo de los seleccionadores.</li> <li>• Verificación de referencias.</li> <li>• Exámenes médicos y de laboratorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de integración.</li> <li>• Orientación.</li> <li>• Costos directos de capacitación.</li> <li>• Tiempo de los instructores.</li> <li>• Baja productividad durante la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones proporcionales, prima por salario, prima de servicios, indemnizaciones, etc.)</li> <li>• Pago de beneficios sociales.</li> <li>• Entrevista de desvinculación.</li> <li>• Costos de outplacement.</li> <li>• Cargo vacante hasta la sustitución.</li> </ul>

*Fuente:* Tomado de Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. snt. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. Pág. 76

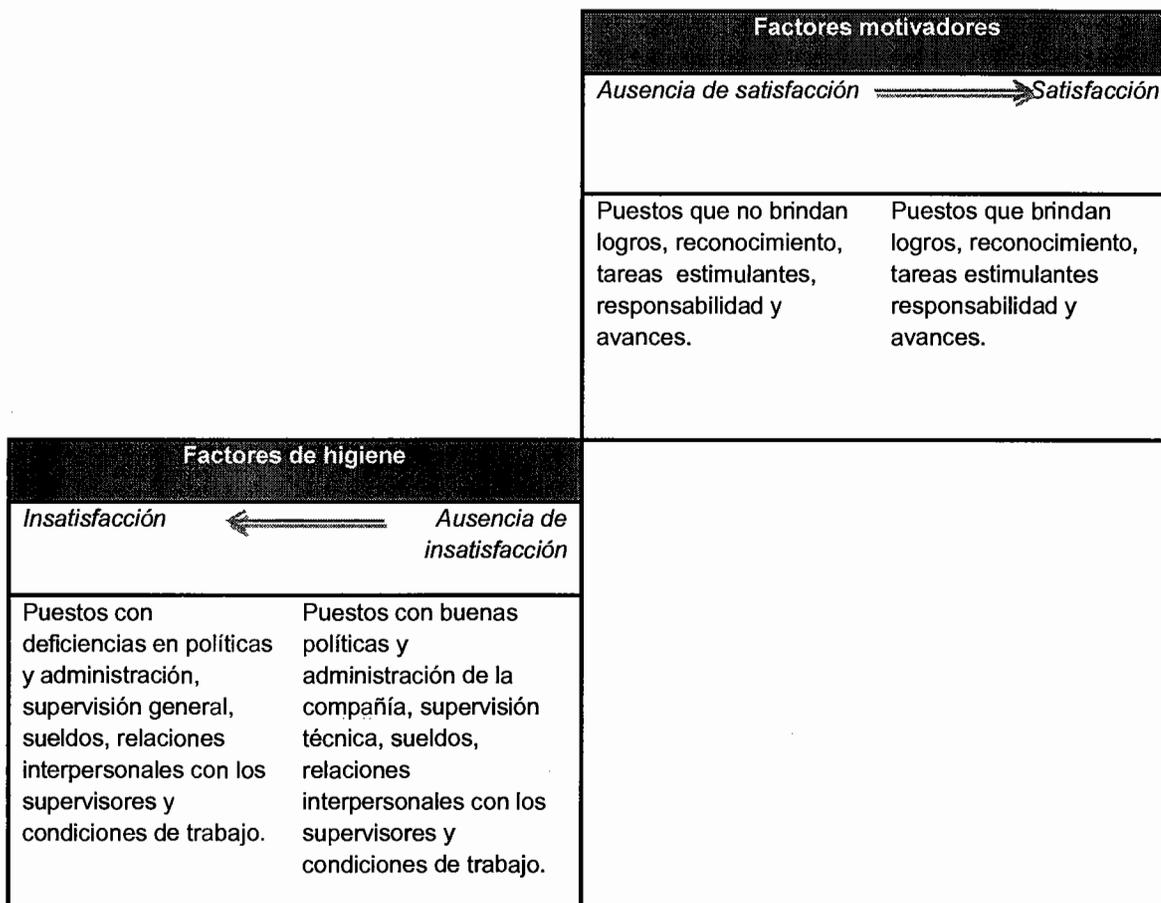
La satisfacción e insatisfacción en el trabajo, fue estudiada por Frederick Herzberg en la teoría de los dos factores, la cual se detalla a continuación.

### **1.3. Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg**

El norteamericano Frederick Herzberg, a través de su estudio de dos factores (motivación-higiene), logró concluir que la satisfacción y la insatisfacción laboral eran producto de dos tipos de experiencias distintas, idea a la que denominó "Teoría de dos factores".

"El modelo de los dos factores (motivación-higiene) de Herzberg subraya la importancia de las características de los puestos y prácticas organizacionales en la resolución de las preguntas: ¿Qué espera la gente de su trabajo? y ¿Qué motiva el comportamiento?" (2:255) (Ver tabla número 3)

**Tabla 3**  
**Modelo de factores motivadores-factores de higiene de Herzberg**



**Fuente:** Tomado de Kinicki, A. y Kreitner, R. 2003. Comportamiento Organizacional. snt. D.F., México. McGraw Hill. Pág. 148.

Durante su estudio, Herzberg buscaba determinar los factores de los cuales dependen "la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Herzberg descubrió grupos separados y distintos de factores relacionados con dicha satisfacción e insatisfacción. La satisfacción laboral guardó relación más frecuente con los logros, reconocimientos, características de los puestos, responsabilidades y avances. Estos factores la guardan con resultados que acompañan al contenido de la tarea que se realiza. Herzberg los llamó **factores motivadores**, ya que cada uno está vinculado con un esfuerzo intenso y rendimiento adecuado. El

investigador planteó la hipótesis de que los motivadores hacen que una persona pase del estado de insatisfacción al de satisfacción. Así pues, la teoría de Herzberg predice que los administradores pueden estimular a los empleados mediante la inclusión de “motivadores” al puesto.

Herzberg descubrió que la insatisfacción en el trabajo guarda relación principalmente con el contexto o ambiente laborales. De manera específica, los empleados que expresaron insatisfacción en el trabajo mencionan como causas más frecuentes las políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, sueldos, relaciones interpersonales, supervisor y condiciones de trabajo. Herzberg denominó **factores de higiene** a este segundo grupo de factores.” (4:148,149)

Es así como Herzberg examinó la relación existente entre satisfacción y productividad laboral, por medio de su idea de los dos factores (motivación-higiene).

#### **1.4. Clima organizacional**

El clima organizacional “constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior” (6:26), es decir, permite conocer cuál es la percepción que tienen los trabajadores de su medio de trabajo y el comportamiento que adoptan según las demandas de ese medio.

La evaluación del clima organizacional de una institución, conlleva tres razones importantes:

- “Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.” (6:20)

## **1.5. Compensaciones salariales**

“La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien” (3:226). Es por ello que los empleados se interesan en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si reciben una retribución adecuada por realizar las tareas y alcanzar los objetivos organizacionales.

### **1.5.1. Remuneración total**

“Es el paquete cuantificable de compensaciones que recibe un empleado por su trabajo y constituye el costo más importante de muchas organizaciones.” (3:231)

Según el autor, Idalberto Chiavenato, la remuneración total está compuesta por:

- a) Remuneración básica: es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado en forma regular como salario mensual o salario por hora. Siendo el salario la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.
- b) Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño por medio de bono y participación de resultados.
- c) Beneficios: los conceden las instituciones a través de seguros de vida, transporte subsidiado, etc.

Algunos autores establecen una diferencia entre sueldo y salario, indicando que el sueldo, es el que se paga en unos períodos más o menos largos (quincenales o mensuales) y regularmente se utiliza para referirse al pago de empleados de

oficina; al contrario el salario, es la paga que se hace en períodos más o menos cortos y se refieren al pago del obrero.

También existe una diferencia entre salario nominal y salario real. El salario nominal, se refiere al salario material que recibe el empleado por su trabajo según el contrato individual, el salario real, representa la cantidad de bienes y servicios que el empleado puede adquirir con el salario que recibe. Por lo anterior, existe una diferencia entre aumento de salario y ajuste salarial, el primero se refiere a una política de salarios de la institución y el segundo, es una modificación al salario nominal, con el objetivo de proporcionar al empleado el salario real.

#### **1.5.2. Equidad en la compensación económica**

Las organizaciones deben esforzarse por lograr la equidad ya que “la distribución equitativa de la nómina de una organización, proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empresa y empleado.” (5:11)

Como se expuso en el punto anterior, los salarios deben obedecer a un equilibrio interno y externo, deben ser equitativos, y la equidad no es más que un trato salarial justo para los empleados.

##### **1.5.2.1. Equidad Externa**

La equidad externa existe cuando los empleados reciben un salario igual al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas y se logra mediante la investigación salarial, para averiguar cuánto paga el mercado laboral. “Las encuestas salariales ayudan a las organizaciones a determinar el grado de equidad externa que está presente” (7:285), basándose en muestras de cargos y de empresas que representan el mercado laboral.

### **1.5.2.2. Equidad Interna**

La equidad interna existe, cuando los empleados reciben un salario de acuerdo a la importancia relativa de sus puestos dentro de la organización y se logra a través de la valuación de los puestos de trabajo.

### **1.5.3. Factores a considerar para determinar salarios**

Los salarios deben de obedecer a un equilibrio externo e interno, tal y como se mencionó en párrafos anteriores, por ello es necesario considerar otros aspectos para determinar el salario de los puestos de trabajo de una institución en relación a ese equilibrio. Esos aspectos a considerar son los siguientes:

#### **1) Costo de vida para el trabajador según el país**

El costo de vida es un concepto que representa el valor o costo de los bienes y servicios que los hogares consumen para obtener determinado nivel de satisfacción, son los gastos que es necesario hacer para mantener un cierto nivel de vida.

El índice de costo de vida, es un índice que indica cuánto se incrementa o modifica el costo de los hogares para mantener un mismo nivel de satisfacción. El cálculo del coste de vida se basa en conceptos subjetivos (nivel de satisfacción).

#### **a) Índice de precios al consumidor**

Como estimador del costo de vida suele usarse el índice de precios al consumidor -IPC-, el cual mide cómo evolucionan en promedio, los precios de una canasta representativa del gasto en bienes y servicios de los hogares.

Un aumento en el índice, implica una disminución en el poder de compra del dinero en función de los precios medios de ese conjunto de bienes y servicios

de consumo; cuando baja, refleja un aumento del poder de compra del dinero en esos mismos términos.

Debido a la importancia de los bienes y servicios de consumo dentro del total de los bienes y servicios comercializados en el mercado, el índice de precios al consumidor es frecuentemente utilizado como medida de la inflación.

b) Canasta básica alimentaria –CBA-

La canasta básica alimentaria representa el consumo mínimo de alimentos para una familia u hogar de referencia, está integrada por un conjunto de alimentos básicos, expresados en cantidades apropiadas y suficientes, para satisfacer por lo menos las necesidades energéticas y proteínicas de la familia u hogar de referencia. Sus aplicaciones son:

- Cálculo de la renta mínima o de subsistencia.
- Referencia para establecer línea de pobreza.
- Referencia para establecer salario mínimo.
- Cálculo de necesidades alimentarias.
- Vigilancia de los precios de alimentos básicos.

c) Canasta básica vital –CBV-

Está integrada por un conjunto de bienes y servicios no alimentarios, entre ellos: vestimenta, transporte, educación, salud, etc.

Tanto la canasta básica alimentaria como los componentes no alimentarios de la canasta básica vital, se valorizan cada mes con los precios relevados por el índice de precios al consumidor –IPC-.

## 2) Aspectos legales en materia de salarios

Se deben de consultar las leyes vigentes de un país en relación al pago del salario de los trabajadores.

En Guatemala, en cuanto a las leyes vigentes se deben de considerar la Constitución Política de la República y el Código de Trabajo, donde se establecen los derechos y obligaciones del trabajador, así como los aspectos en relación al pago del salario mínimo, jornadas y descansos.

La Ley de Bonificación Incentivo, que se refiere al pago que los patronos deben hacer a sus trabajadores junto al sueldo mensual devengado, cualquiera que sea la actividad que desempeñen.

Existen otras leyes como la Ley de Bonificación Anual y la Ley Reguladora del Aguinaldo, leyes que se refieren al pago de un salario ordinario anual equivalente al cien por ciento.

## 3) Valuación de puestos

La valuación de puestos es otro factor se debe tomar en cuenta para estimar el salario de un trabajador, es decir, que el pago del salario este en relación a la carga y responsabilidades del puesto de trabajo.

## 4) Capacidad de la institución para realizar un ajuste salarial

Como se explicó anteriormente una institución debe tomar en cuenta el costo de vida, aspectos legales y valuación de puestos para determinar el salario de los trabajadores, así también deberá evaluar su capacidad financiera para el cumplimiento de las obligaciones salariales. Además para la institución será necesario redefinir metas para cada puesto de trabajo, con el propósito de que el incremento salarial a realizar sea productivo.

## **1.6. Valuación de puestos**

Es el proceso por medio del cual se estima el valor relativo de cada puesto y basados en él se clasifican en orden de importancia. Quiere decir que valorar es conocer qué tan complejo es un cargo, con relación a otros, a través de un proceso sistemático.

Otra definición, explica que la valuación del puesto es “un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.” (11:40)

La valuación de los puestos de trabajo, coadyuva al control y manejo adecuado de los salarios, en relación a las funciones y atribuciones que tengan los puestos y según el lugar que ocupen en el nivel jerárquico dentro de la organización. Por ello, para elaborar un instrumento como éste, es necesario conocer el número de puestos, la descripción de los mismos y los salarios que ofrece la institución, con el propósito de lograr equidad interna de los puestos de trabajo.

### **1.6.1. Métodos de valuación de puestos**

Los métodos de valuación o calificación de puestos, tal y como se puede observar en la siguiente figura, se clasifican en dos grupos: cualitativos y cuantitativos.

**Tabla 4**  
**Métodos de valuación o calificación de puestos de trabajo**

Cualitativos	{ a) Método de clasificación jerárquica b) Método de clasificación por categorías
Cuantitativos	{ c) Método de comparación por factores d) Método de valuación por puntos

*Fuente:* Elaboración propia, año 2009.

Los cuatro métodos mencionados en la figura anterior, se explican brevemente a continuación:

- a) Método de clasificación jerárquica. Es el método más sencillo, pero también el más impreciso, consiste en clasificar todos los puestos por orden de importancia de los mismos. Esta clasificación se hace sobre la base de indicaciones suministradas por un análisis previo. Este método no tiene reglas precisas para su elaboración, la comparación de los puestos se realiza sobre una base empírica y muchas veces se corre el riesgo de deformaciones en la clasificación, pues los evaluadores pueden de forma consciente o no, favorecer o penalizar los puestos en relación al resto.
- b) Método de clasificación por categorías. Este método de valuación de puestos no es más que un perfeccionamiento del sistema mencionado en el inciso anterior, el cual se distingue por el establecimiento previo de ciertas categorías en las que se deberán clasificar posteriormente los puestos. Aunque es un método que realiza una clasificación previa, aún es imperfecto por el inconveniente de no realizar una valuación precisa de los puestos y la

influencia directa del criterio de los evaluadores. Por ello tanto el método de clasificación jerárquica como el método de clasificación por categorías pueden ser utilizados en instituciones con puestos de trabajo que no son demasiado complejos ni demasiado numerosos.

- c) Método de comparación por factores. En este sistema de valuación, los puestos que representan cada nivel principal de funciones, responsabilidades y requisitos, se comparan uno con otro, factor por factor, para luego hacer un ordenamiento de los puestos con referencias a su importancia relativa en cada factor de forma vertical y horizontal, para luego alinear los puestos y obtener la respectiva valuación de puestos.
- d) Método de puntuación. Este método es el más utilizado, pues ofrece mayor objetividad en la valuación. Para realizar una escala salarial a través de este método, se deben seguir los pasos de seleccionar y definir los factores comunes a todos los puestos por evaluarse, determinar y definir el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor, ponderar los factores y asignar valores en puntos a cada grado de cada factor. El puesto por calificarse es medido, factor por factor, eligiendo el grado dentro del factor que describa mejor las características del puesto. La suma de los puntos que representan cada grado, es el valor del puesto.

Los métodos de evaluación o calificación de puestos, buscan obtener información de los cargos a partir de la descripción, para luego hacer un análisis para tomar decisiones respecto a la naturaleza y contenido del cargo, no de las características de las personas que los ocupan.

#### **1.6.1.1. Comparación de los cuatro métodos básicos**

Los métodos de valuación de puestos pueden ser de comparación no cuantitativa y de comparación cuantitativa.

“El acercamiento cuantitativo significa que los puestos son divididos en sus partes componentes, analizando y dando un valor en puntos o en dinero a cada parte, obteniendo el valor final del puesto como la suma de los valores individuales. El acercamiento no cuantitativo significa que los puestos no son considerados en sus partes componentes cada una con un valor separado, sino como un todo. Se considera que los sistemas que emplean el acercamiento cuantitativo son más analíticos que los que no lo aplican. Tanto el sistema de puntos como el sistema de comparación de factores emplean técnicas cuantitativas; los sistemas de gradación y clasificación o grados emplean técnicas no cuantitativas.” (5:67)

Los métodos de valuación de comparación por factores y de valuación por puntos, son métodos cuantitativos, pues asignan una cantidad numérica al puesto según el nivel de funciones, responsabilidad y requisitos; a diferencia de los otros dos métodos que aplican una técnica cualitativa, que resulta ser poco objetiva, pues queda a discreción del valuador.

De los métodos de valuación de puestos mencionados con anterioridad, “el método de evaluación por puntos o método de evaluación por factores y puntos, creado por Merrill Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado del mundo” (3:246), pues utiliza los otros métodos, pero su técnica es analítica comparando los cargos mediante factores a los que se les asignan puntos y también es una técnica cuantitativa, pues asigna valores numéricos a cada aspecto del cargo, eliminando del proceso el subjetivismo que puede implicar la utilización de los otros métodos.

## **1.7. Fases básicas para realizar el diseño de una escala salarial por el método de valuación por puntos**

Para la realización del diseño de una escala salarial, se debe de tomar en cuenta la valuación de puestos y la comparabilidad salarial.

### **1.7.1. Valuación de puestos**

Las etapas o pasos básicos a través del Método de Valuación por puntos, son:

#### **a) Integración del comité de valuación de puestos**

Para llevar a cabo la valoración de puestos, es necesaria la participación de las personas de máxima autoridad de la institución quienes conformarán un comité, ello por ser conocedoras de los puestos y por ser quienes toman las decisiones.

#### **b) Selección y definición los factores a valorar**

Este paso consiste en analizar los puestos de trabajo, con el fin de identificar qué factores de exigencia se requieren para el desempeño de cada uno de los puestos.

Los factores son las características o las partes componentes, que sirven para distinguir un puesto de otro y deben examinarse cuidadosamente para determinar si miden o no los diferentes elementos que se encuentran en la mayoría de los puestos que deben calificarse.

El número de factores empleados varía en cada empresa. "La cantidad más empleada está entre cinco y quince" (5:107), cantidad que dependerá del número de puestos a valorar.

Habitualmente las características comunes a los puestos de trabajo son los siguientes:

- **Conocimientos**
  - Educación
  - Experiencia
- **Responsabilidades**
  - Por decisiones
  - Por máquinas y equipos
  - Por valores
- **Condiciones de trabajo**
  - Condiciones ambientales
  - Riesgos y consecuencias

Luego de estar establecidos los factores comunes seleccionados, deben definirse, los que deben ser redactados en un lenguaje simple, claro y conciso, para proporcionar al calificador la interpretación del significado de cada uno.

c) **Determinación y definición de los grados de cada uno de los factores**

Deben analizarse los puestos de trabajo en términos de cada factor, para determinar la cantidad mínima requerida de grados.

El grado es la distinta intensidad en que se presentan los factores en el universo de puestos y el número de grados dependerá de las características de los puestos que se van a valorar.

Al igual que los factores comunes, los grados deben ser redactados en un lenguaje simple, claro y conciso, si se espera que los calificadores valúen los puestos en forma consistente y uniforme.

d) **Determinación del valor relativo de los factores**

Aun cuando los factores seleccionados para una escala de puntuación son elegidos por ser importantes para la institución, en determinado momento algunos factores son más importantes que otros pues tienen mayor valor para la institución.

Es una de las etapas más importantes en este método, consiste en la ponderación de los factores, es decir, la asignación en puntos (que representan dinero) que se hace a cada uno de ellos, a fin de establecer la importancia relativa de los puestos. A esta asignación se le denomina "peso".

El peso relativo es expresado en porcentajes y la asignación numérica dada a cada factor debe sumar 100.

e) Determinación del valor de los grados de cada factor

Para conocer el valor de los grados de cada factor, antes se debe conocer los puntos que se asignaron a cada uno de los factores, según lo que consideró el Comité de Valuación para la elaboración de la escala.

"Existen dos aproximaciones básicas al determinar los valores en puestos de los grados de cada factor, a saber, la progresión aritmética y geométrica. En la progresión aritmética, la diferencia en la puntuación entre los grados de un factor es constante. Cuando se emplea la progresión geométrica, las diferencias aumentan en forma progresiva." (5:120)

Para asignar los puntos a los grados de los factores por medio de las progresiones mencionadas, se realizan las siguientes fórmulas:

<i>Progresión aritmética</i>	<i>Progresión geométrica</i>
$Pa = \frac{TPF - 10\% TPF}{No.de\ grados\ del\ factor - 1}$	$Pg = No.de\ grados\ del\ factor - 1 \sqrt{\frac{TPF}{10\% TPF}}$

\*TPF=Total de puntos del factor

f) Análisis de los puestos de trabajo

Es una actividad que conllevará el análisis de las descripciones y especificaciones de los puestos, los cuales contienen los requisitos que se exigen para los puestos de trabajo y que son necesarios para su valuación.

g) Cuadro de valuación de puestos de trabajo

Es el resultado de valorar los puestos, utilizando las descripciones de los factores y grados de los factores, así como las descripciones de los puestos de trabajo. Con el cuadro de valuación, se identifica de mejor manera la puntuación o valor en números de cada uno de los puestos de trabajo.

### **1.7.2. Comparabilidad salarial y escala salarial**

Al realizar la comparabilidad de los salarios de una institución con los del mercado laboral, se diseña la escala salarial que "constituye la política salarial de la institución, su objetivo es crear un sistema salarial competitivo que permita captar y mantener recurso humano calificado, para lo cual debe tomarse como base los resultados de la comparabilidad salarial en el mercado.

La equidad de los salarios no debe de ser sólo interna, sino también debe contemplar factores externos como: tendencia salarial, empresas afines e inflación de la economía de un país, para ello es necesario realizar una investigación salarial.

Para conocer de forma clara y objetiva la estructura salarial interna y externa de una institución se debe de graficar, para hacer notar las irregularidades que existen en la distribución de las remuneraciones a los trabajadores.

La escala salarial sirve para formular medidas generales y políticas apropiadas sobre salarios, buscando la retribución justa que debe de recibir el empleado por desempeñar un puesto de trabajo". (1:SP).

Para la realización del diseño de la escala salarial, se deben de seguir los siguientes pasos:

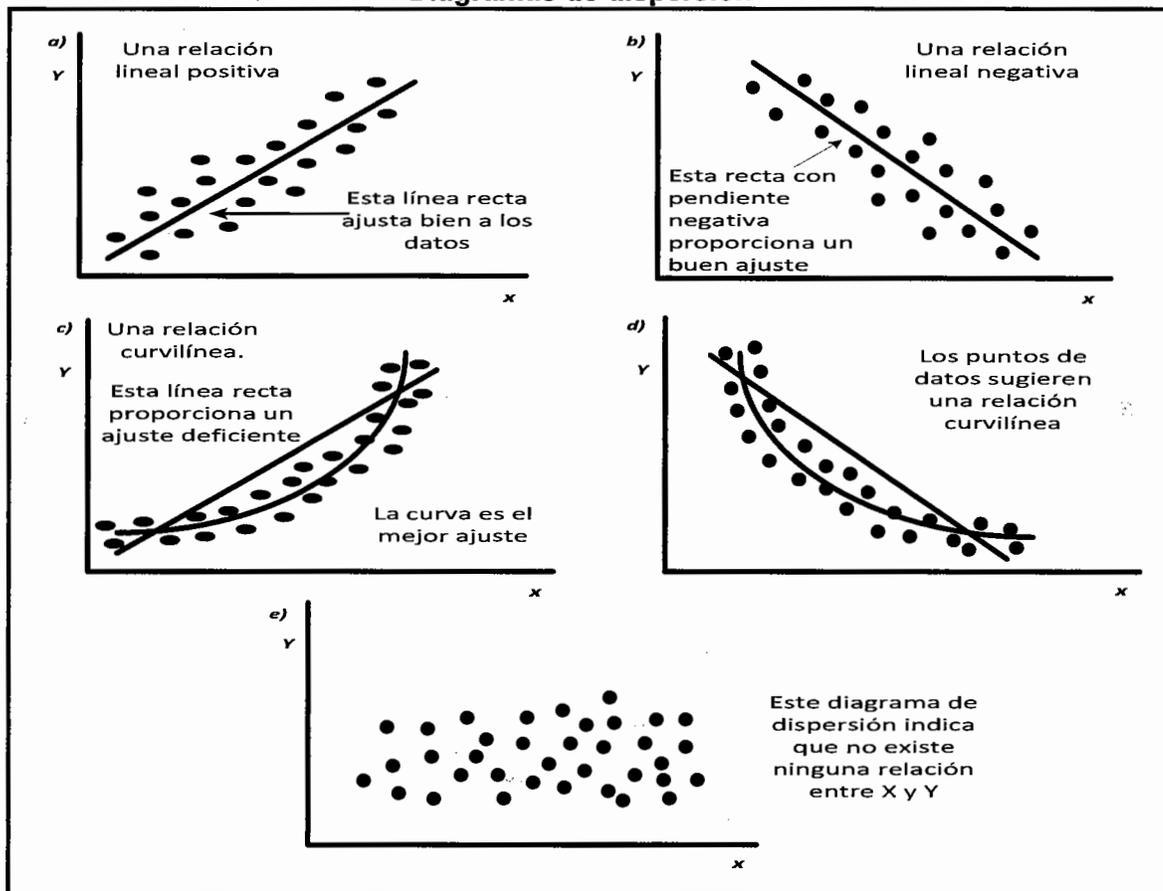
a) Se toman la valuación de puestos y los salarios que actualmente paga la institución a sus empleados, los cuales se despejan a través del método de mínimos cuadrados.

b) Las sumas determinadas a través del paso anterior, son utilizadas para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y regresión.

"La correlación y la regresión son dos herramientas estadísticas con las cuales se pueden identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables. Las variables pueden ser dependientes, identificándose con la literal "y" o bien, pueden ser independientes las cuales se representan con la literal "x".

La correlación es el grado de dependencia de una variable respecto a otra, es decir que determina, si efectivamente existe relación entre las dos variables. Una vez que se concluye que sí existe relación, la regresión nos permite definir la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos o diagramas de dispersión" (1:SP), tal y como se puede observar a continuación:

**Gráfica 1**  
**Diagramas de dispersión**



**Fuente:** Webster, A. 2000. Estadística aplicada a los negocios y la economía. 3ra. ed. Santa Fé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 326 p.

El grado de relación existente entre dos variables, se mide a través del coeficiente de correlación, el cual es representado por la literal "R" y puede asumir cualquier valor entre +1 y -1. Un valor de  $R = +1$  indica una relación positiva perfecta entre las variables y un valor de  $R = -1$  indica una relación negativa perfecta entre las variables. La literal a) de la figura anterior muestra una relación lineal positiva entre las variables, mientras la literal b) indica una relación lineal negativa. También puede existir una relación curvilínea entre las variables, tal es el caso de la literal c) y d). De acuerdo a los diagramas de dispersión y el índice de correlación, los modelos de regresión son:

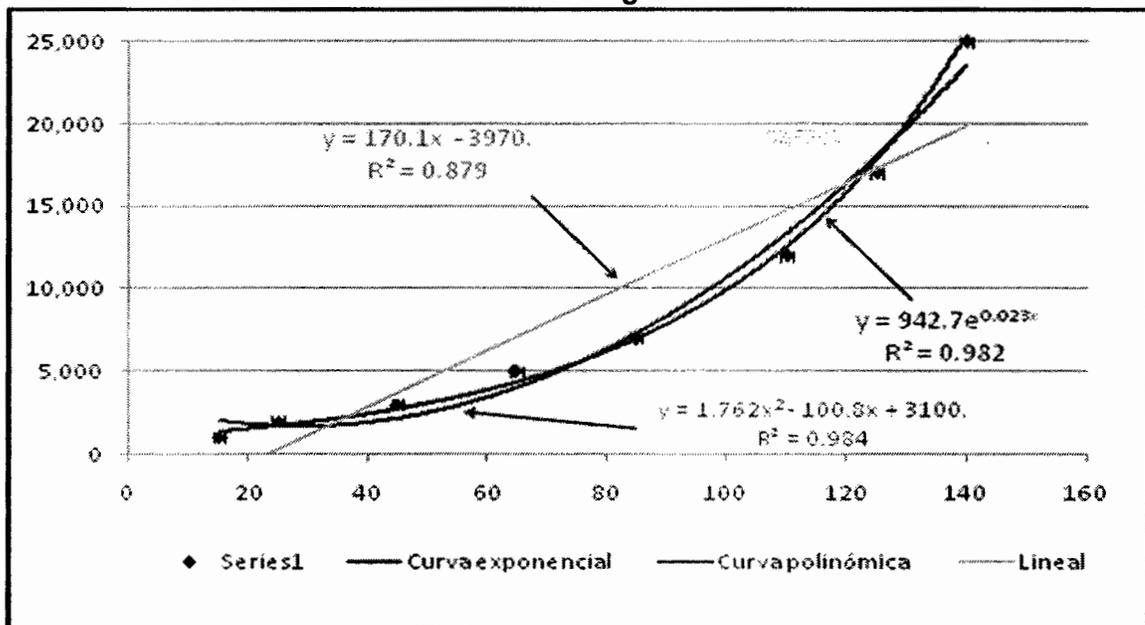
**Tabla 5**  
**Modelos de regresión**

		<b>Ecuaciones</b>
Modelo de regresión lineal	{ a) Lineal	$Y = a + b(x)$
Modelo de regresión parabólica	{ b) Exponencial	$Y = ae^{bx}$
	{ c) Polinomial	$Y = ax^2 + bx + c$

Fuente: Elaboración propia, año 2009.

“El propósito de realizar un análisis de regresión es determinar una recta que mejor se ajuste a los datos muestrales, según el índice de correlación más cercano a uno, lo cual significaría que hay más relación entre las variables del estudio”. (1:SP).

**Gráfica 2**  
**Ejemplificación**  
**Modelos de regresión**



Fuente: Elaboración propia, año 2009.

La figura anterior, muestra la dispersión de los datos y el índice de correlación para un modelo lineal, exponencial y polinómico. Según el resultado del índice de correlación y la dispersión de los datos los cuales tienen una tendencia parabólica, el modelo de regresión a aplicar en esta ejemplificación es el polinómico, debido a que  $R^2 = 0.984$  es el valor numérico más cercano a uno; en otras palabras el modelo polinómico sería la recta que mejor se ajustaría a los datos muestrales.

“Para determinar la recta que mejor ajusta a la dispersión de datos, se utilizan las ecuaciones dadas en la figura número seis, las cuales se despejan a través de otras fórmulas y utilizando un programa de computación como Microsoft Excel y programas especiales, debido a la magnitud de algunos datos numéricos, que no pueden ser manejables en una calculadora común” (1).

c) Calcular el valor de “x” de la ecuación de regresión, la cual no solamente se sustituirá en la ecuación, sino también determinará el rango de puntos en la que se administrará la escala salarial, es decir la amplitud en puntos que habrá entre el punto mínimo y máximo, así como la variación o diferencia entre cada uno de ellos. El cálculo se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{No. de puestos} - 1} = \frac{\text{resultado}}{2}$$

d) Luego de establecer los valores numéricos que sustituirán a las literales de la ecuación de regresión -determinada por el índice de correlación existente entre las variables del estudio-, con ella se establecen los salarios medios; aplicando la política salarial de la institución, se establece la amplitud y variación que tendrán los salarios mínimos y máximos en relación a los salarios medios.

La aplicación de una política salarial no solamente ofrece una diferenciación de los empleados de nuevo ingreso de los que ya laboran en la institución, sino también se establecen diferencias entre puestos de trabajo. Se recomienda para la aplicación de una escala salarial, ajustar los salarios de los empleados que laboran actualmente en la institución a los salarios medios establecidos por la ecuación de regresión, esto para hacer una diferencia entre los empleados que ya laboran dentro de la institución de los empleados de nuevo ingreso, quienes devengarán el sueldo mínimo según el puesto al que aplican y según la categoría salarial. El salario máximo entonces representará el techo de cada una de las categorías salariales.

e) De acuerdo al rango de puntos de las categorías salariales y los salarios mínimos, medios y máximos, se grafica la escala salarial.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN CRISTIANA**

#### **2.1. Fundación Cristiana**

En el presente capítulo se citan los resultados de la investigación de campo realizada en la Fundación Cristiana sobre la problemática planteada; se da a conocer con profundidad la situación y el respectivo análisis de la información recabada, para plantear con ello, una solución viable que permita a la institución mermar los efectos del problema que actualmente enfrenta.

#### **2.2. Metodología de la investigación**

Para llevar a cabo el presente diagnóstico se realizaron las siguientes técnicas:

Una entrevista al Coordinador Regional de la institución, para recolectar información acerca de la cantidad de personas que han renunciado durante los períodos 2007-2009, efecto de las constantes desvinculaciones de empleados y cuáles han sido las principales razones de renuncia.

Se realizó un cuestionario con cincuenta preguntas para valorar el clima organizacional de la institución, dirigida a la totalidad de empleados, con el objetivo de determinar cuáles son las satisfacciones e insatisfacciones en el trabajo, por ello este cuestionario se enfocó en las áreas de liderazgo, comunicación, compañerismo y trabajo en equipo, condiciones ambientales, ascensos, autorrealización y salarios.

#### **2.3. Antecedentes de la Institución**

La Fundación Cristiana ubicada en la Ciudad de Guatemala, se dedica apadrinar niños, jóvenes y ancianos de escasos recursos económicos, realizando

proyectos y programas para ayudarles a alcanzar su potencial deseado, vivir con dignidad y participar plenamente en sus comunidades, aliviando así las condiciones de pobreza enfrentada por los apadrinados y sus familias.

Actualmente la Fundación Cristiana apadrina a más de 6,500 personas entre niños, jóvenes y ancianos, pero principalmente asiste a los niños, a quienes consideran más vulnerables y desprotegidos.

La institución inició sus labores hace más de 20 años ofreciendo programas (de becas estudiantiles, bolsa alimenticia, salud y vivienda) y proyectos (de agricultura, floristería y panadería), los cuales son previstos y ejecutados según la cantidad de recursos financieros con los que se disponga y que provienen de países extranjeros, principalmente de los Estados Unidos de América, país donde se encuentra la casa matriz de la Fundación.

Los donativos que recibe la Fundación Cristiana, son manejados en su mayor porcentaje en la ejecución de los programas y proyectos antes mencionados, en los cuales los Directivos manifiestan logros efectivos en la ayuda que proporcionan a los necesitados a quienes sirven.

Sin embargo, los recursos financieros han disminuido, pues la Fundación no ha cumplido con el alcance de metas y la ejecución de los planes previstos para los apadrinados y sus familias; al no cumplir con la ejecución de lo planeado por la Casa Matriz de la Fundación, esta restringe el flujo de fondos y los envía a otros países donde sí se cumplan.

Los Directivos de la institución, manifiestan su preocupación y consideran que el incumplimiento en los objetivos organizacionales y la disminución de los recursos monetarios, han sido efectos negativos de la constante desvinculación de

personal que se han observado principalmente en las plazas de Promotores Sociales, empleados que son clave en el desarrollo de los programas y proyectos de la institución, por ser quienes tienen contacto directo con los beneficiarios y sus familias.

Los promotores sociales abandonan los programas y proyectos que están en inicio o sin culminar, generando inestabilidad en la ejecución de los mismos y la carga de trabajo se traslada a otros empleados, quienes manifiestan su malestar, agravando la situación de la Fundación Cristiana.

Es necesario indicar, que la constante desvinculación de empleados, también ha provocado costos en reclutamiento, selección, entrenamiento y desvinculación de personal innecesarios por cada empleado retirado, así como desarrollo constante de planes de inducción y capacitación de personal.

### 2.3.1. Estructura organizativa

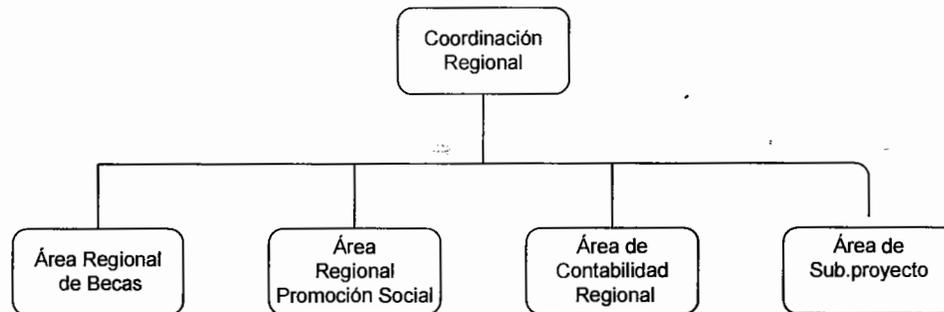
La institución cuenta con una Coordinación General que depende de la Junta Directiva y tiene a su cargo las siguientes Direcciones: Programas Productivos, Programas de Becas, Recursos Humanos, Coordinadores Regionales, Promoción Social, Financiera y de Infraestructura. A continuación se presenta el organigrama general de la Fundación Cristiana.



**Fuente:** Fundación Cristiana, año 2009.

Las direcciones mencionadas y observadas en el organigrama general, realizan actividades en relación a su nominación, por ello, dentro de la Institución son llamadas direcciones de área específica.

**Gráfica 4**  
**Organigrama específico**  
**Fundación Cristiana**



*Fuente:* Fundación Cristiana, año 2009.

En el organigrama específico presentado en la gráfica anterior, se observa la Coordinación Regional, la cual depende de la Dirección de Coordinadores Regionales.

La Coordinación Regional, tiene a su cargo las áreas regionales de: Becas, Promoción Social, Contabilidad y Sub-proyecto. Se hace una mención especial al Área de Sub-proyecto, departamento donde se dirige principalmente las actividades relacionadas directamente con los proyectos y programas a favor de los apadrinados, es decir, que esta parte de la estructura organizativa de la Fundación Cristiana es donde se presenta la problemática de rotación de personal.

Para operar eficientemente la institución debe contar con el apoyo de 64 empleados, para ello es necesario establecer el número de plazas existentes y

requeridas en cada uno de los puestos de trabajo de la institución, por lo que a continuación se presentan:

**Tabla 6**  
**Plazas existentes y requeridas**  
**Fundación Cristiana**

No.	Área y puesto de trabajo	Plazas requeridas	Plazas existentes
	<i>Coordinación General</i>		
1.	Coordinador General	1	1
	<i>Direcciones de área específica</i>		
2.	Director de: Programas Productivos, Becas, Recursos Humanos, Coordinación Regional, Promoción Social, Financiero y de Infraestructura y Seguridad.	7	7
3.	Auditor Interno (depende del director financiero)	3	3
4.	Contador General (depende del director financiero)	3	3
5.	Auxiliar de dirección	12	12
6.	Conserje y Jardinero (depende del director de infraestructura y seg.)	1	1
	<i>Coordinación Regional</i>		
7.	Coordinador Regional	1	1
8.	Encargado Regional de Sub-proyecto	3	2
9.	Encargado Regional de Prom. Social	1	1
10.	Encargado Regional de Contabilidad	3	3
11.	Encargado Regional de Becas	1	1
	<i>Área de sub-proyecto</i>		
12.	Promotor Social	22	15
13.	Contador de Sub-proyecto	3	2
14.	Traductor Interno	3	2
	<b>Total de plazas</b>	<b>64</b>	<b>54</b>

Fuente: Fundación Cristiana, año 2009.

Es necesario hacer mención que la Fundación Cristiana no cuenta con manuales administrativos, ni de puestos y funciones, que establezcan claramente las relaciones, responsabilidades y trabajo de cada uno de los cargos anteriormente mencionados.

## 2.4. Rotación de personal

La constante desvinculación de empleados es un problema que han estado enfrentado los directivos de la Fundación Cristiana, quienes en la entrevista realizada durante la investigación exploratoria, se mostraron preocupados y consideran que han tenido efectos negativos a raíz de este problema.

La renuncia de personal empezó a mostrarse a finales del año 2007 y continuó durante el año 2008, principalmente en las plazas de promotores sociales, puesto de trabajo que es clave en la Fundación, pues son las personas que tienen contacto directo con los apadrinados y sus familias. El número de despidos y renuncias durante esos períodos, se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 7**  
**Fundación Cristiana**  
**Contratos, despidos, renuncias y abandonos de personal**  
**Período 2007-2009**

Año	Empleados al inicio	Contratados	Despidos	Renuncias	Abandonos	Empleados al final
2007	61	08	04	09	00	56
2008	56	08	02	07	00	55
2009	55	11	04	08	00	54

*Fuente:* Investigación de campo, octubre 2009.

Durante el año 2007 renunciaron nueve promotores sociales y fueron despedidas cuatro personas, quienes ocupaban plazas del mismo cargo; por lo que la institución tenía trece plazas vacantes disponibles para ser ocupadas. Sin embargo, la Institución contrató únicamente a ocho personas; situación que provocó que las funciones y responsabilidades de las cinco plazas restantes, se recargaron durante los últimos meses de ese año, sobre los otros empleados, quienes bajaron la productividad, manifestaron su descontento y empezaron a amenazar en irse si no se solventaba inmediatamente la situación, pues durante

los últimos meses del año, la Fundación aumenta sus actividades por la época navideña.

Debido a la situación que observaron los Directivos de la Fundación Cristiana a finales del año 2007, a inicios del siguiente año (2008), la Institución reclutó y seleccionó personal para cubrir las cinco plazas vacantes y habilitó tres plazas más en el cargo de Promotor Social; aún así, la situación no cambió y las renuncias continuaron, para entonces, se contabilizaron al final del período otras siete renuncias de promotores sociales y dos fueron despedidos.

A inicios del año 2009, el encargado de sub-proyecto y el contador regional de la Fundación renunciaron, por lo que el Director de Recursos Humanos de la Fundación (año en que empezó a funcionar ese departamento), ascendió a dos personas a ocupar estos puestos y contrató a once personas, quienes cubrieron las plazas vacantes en el puesto de promotores sociales. Sin embargo, los despidos y las renuncias continuaron, para el mes de octubre se había contabilizado el retiro de otras diez personas, entre ellas: siete promotores sociales, un traductor interno, un encargado y un contador de sub-proyecto.

Con la información proporcionada por los Directivos de la Fundación Cristiana en el cuadro anterior, se estableció el índice de rotación de personal para el año 2007 de 22% ,16% para el 2008 y de nuevo un 22% para el año 2009. Aunque el índice de rotación es igual para los años 2007 y 2009, es de hacer notar que para este último año ya no solamente renunciaron promotores sociales, sino también se agregan a la lista de retirados, empleados que ejercían actividades en otros puestos de trabajo. A continuación se observan los cálculos con los cuales se determinaron dichos índices:

Fórmula = $\frac{\text{No. empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados}} * 100$		
IRP		
Año 2007 = $\frac{13}{(61+56)/2}$	Año 2008 = $\frac{09}{(56+55)/2}$	Año 2009 = $\frac{12}{(55+54)/2}$
IRP 2007 = $0.222222 * 100 = 22.2222\%$	IRP 2008 = $0.162162 * 100 = 16.2162\%$	IRP 2009 = $0.22018 * 100 = 22.018\%$
<b>IRP 2007 = 22%</b>	<b>IRP 2008 = 16%</b>	<b>IRP 2009 = 22%</b>

Con los índices anteriores, se puede decir que la Fundación Cristiana con el constante retiro de empleados principalmente en las plazas de promotores sociales, la institución pierde más del 50% de la fuerza laboral en ese puesto de trabajo y en relación toda la organización es de aproximadamente el 20%.

Según el Sistema de Información Salarial Price Water House Coopers -PWC- al mes de junio del año 2009, el índice de rotación personal para empresas e instituciones de servicios es de 10.35%, el cual es moderadamente elevado en el mercado laboral.

#### **2.4.1. Efectos que ha tenido en la institución**

En este apartado, se mencionan algunos aspectos negativos que según los Directivos ha traído para la Institución la constante desvinculación de empleados:

- 1) Proyectos y programas a favor de los apadrinados y sus familias en inicio y sin culminar, esto significa que por la renuncia de un promotor social, aproximadamente 300 apadrinados se quedan sin atención.
- 2) Reducción de los recursos monetarios, por el incumplimiento de las metas en la ejecución de los proyectos y programas, fondos financieros que según las políticas de la Casa Matriz son enviados a otros países donde se cumplan y amplíen los beneficios a favor de las apadrinados.

- 3) Baja productividad y disgusto por parte de los empleados que se quedan con la responsabilidad del puesto de trabajo que abandonan sus compañeros.
- 4) La constante desvinculación de empleados genera costos innecesarios de desvinculación y recontratación de personal, así también desarrollo constante de planes de inducción y capacitación de personal.

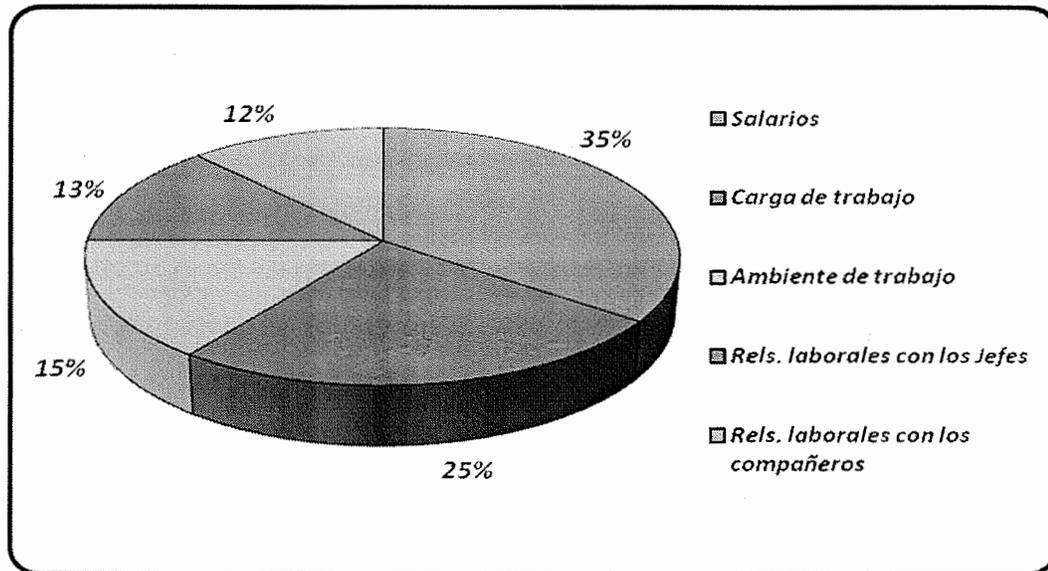
#### **2.4.2. Entrevistas de salida**

Para conocer el motivo de renuncia de las personas a sus puestos de trabajo, se consultaron las entrevistas de salida que realizaron los Directivos de la Institución, durante los años 2007 al 2009 cuando un empleado pide la renuncia.

Los ex empleados manifestaron en sus respuestas, que los Directivos de la Fundación Cristiana mantienen excelentes relaciones laborales con los subordinados, que el ambiente de trabajo es agradable y los vínculos con los compañeros de trabajo es armoniosa; sin embargo, también mencionaron que la razón por la cual presentaban su renuncia, era la excesiva carga de trabajo y responsabilidades que requería el cargo, lo que no era compensado con un salario acorde a lo solicitado por el puesto de trabajo, considerando que sus habilidades y capacidades serían mejor compensadas en otra institución en un puesto de trabajo con menor o similar carga de trabajo.

Lo mencionado anteriormente, puede observarse en la gráfica siguiente, en la cual los porcentajes más importantes son el 25 y 35%, relacionados a la carga de trabajo y los salarios.

**Gráfica 5**  
**Fundación Cristiana**  
**Razones de renuncia**  
**Período 2007-2009**



*Fuente:* Investigación de campo, septiembre 2009.

### **2.4.3. Reposición de personal y costos de reposición**

Con la referencia anterior acerca de los efectos negativos que ha tenido para la institución la constante renuncia de personal y las razones que han tenido los empleados para retirarse, no se pueden quedar atrás los costos de salida, remplazo y de entrenamiento que están implicados en este problema, por lo que a través de fórmulas matemáticas sencillas se realizó un estimado de los mencionados costos, para que los directivos de la institución tomen decisiones certeras a este problema que enfrentan.

Los costos pueden ser medibles, divididos en tres categorías así: costos de salida, reemplazo (en esta categoría se incluyen los costos de reclutamiento y selección), entrenamiento y desvinculación de personal.

**Tabla 8**  
**Fundación Cristiana**  
**Costos de reposición de personal**  
**Período 2007-2009**  
**(Cifras en Q.)**

Descripción del costo	Año 2007	Año 2008	Año 2009
<b>Costo de salida de personal</b>			
Entrevistas de salida (Costo de papelería)	351.00	243.00	324.00
Costo por hora del empleado que se retira	169.00	117.00	156.00
Tiempo del entrevistador para retirar al empleado	195.00	135.00	180.00
<b>Total costos de salida por año</b>	<b>715.00</b>	<b>495.00</b>	<b>660.00</b>
<b>Costos de reemplazo de personal</b>			
Comunicación de disponibilidad de empleo	8,606.00	5,958.00	6,324.00
Funciones administrativas al empleo	1,053.00	729.00	972.00
Entrevista de ingreso	702.00	486.00	648.00
Pruebas	520.00	360.00	480.00
Adquisición y diseminación de información	702.00	486.00	648.00
<b>Total costos de reemplazo por año</b>	<b>11,583.00</b>	<b>8,019.00</b>	<b>9,072.00</b>
<b>Costos de entrenamiento</b>			
Instrucción en un programa formal	1,950.00	1,350.00	1,800.00
Programa de instrucción interna	702.00	486.00	648.00
<b>Total costos de entrenamiento por año</b>	<b>2,652.00</b>	<b>1,836.00</b>	<b>2,448.00</b>
<b>Costos de desvinculación</b>			
Costo de indemnización	143,000.00	105,750.00	211,000.00
Costo de plaza vacante	57,000.00	42,300.00	74,800.00
<b>Total costos de desvinculación</b>	<b>200,000.00</b>	<b>148,050.00</b>	<b>285,800.00</b>
<b>Total por año</b>	<b>214,950.00</b>	<b>158,400.00</b>	<b>297,980.00</b>

*Fuente:* Investigación de Campo, octubre 2009.

Como se puede observar en la tabla anterior, el costo de reposición de personal para el año 2007 es de Q.214,950.00 por el retiro de trece promotores sociales; el costo disminuye para el año 2008 por ser nueve promotores sociales los que pierden relación laboral con la Fundación Cristiana; para el año 2009 los costos aumentan a Q.297,980.00, esto debido a que no solamente se retiraron promotores sociales, sino también traductores, encargados y contadores de sub-proyecto.

## 2.5. Clima organizacional

Luego de conocer los resultados de las entrevistas de salida y conocer la razón por la cual los empleados se retiran de la Institución y los costos que representan, fue necesario establecer que satisfacciones e insatisfacciones tiene el personal que labora actualmente en la Fundación Cristiana, para ello se realizó un estudio de Clima Organizacional a través de un cuestionario elaborado con 50 preguntas (ver anexo 1), en las que se relacionaron aspectos sobre liderazgo, comunicación, condiciones ambientales, compañerismo, ascensos, autorrealización y salarios; para responder, los interrogados tenían seis opciones de respuesta así:

<b>1. Siempre:</b>	Todas las veces	<b>4. Casi nunca:</b>	Casi ninguna vez
<b>2. Casi siempre:</b>	La mayoría de veces	<b>5. Nunca:</b>	Ninguna vez
<b>3. Regularmente:</b>	Algunas veces	<b>6. No sabe:</b>	No sabe

La tabulación de las respuestas dadas por los trabajadores de la Institución, fueron ponderadas como se indica a continuación:

0 – 25%	26 – 50%	51 – 75%	76 – 100%
<b>Totalmente insatisfecho</b>	<b>Moderadamente insatisfecho</b>	<b>Moderadamente satisfecho</b>	<b>Totalmente satisfecho</b>
<b>Insatisfacción - Satisfacción</b> 			

Los resultados obtenidos de la tabulación de las preguntas sobre el Estudio de Clima Organizacional realizado en la Fundación Cristiana (ver anexo 2), se resume en lo siguiente:

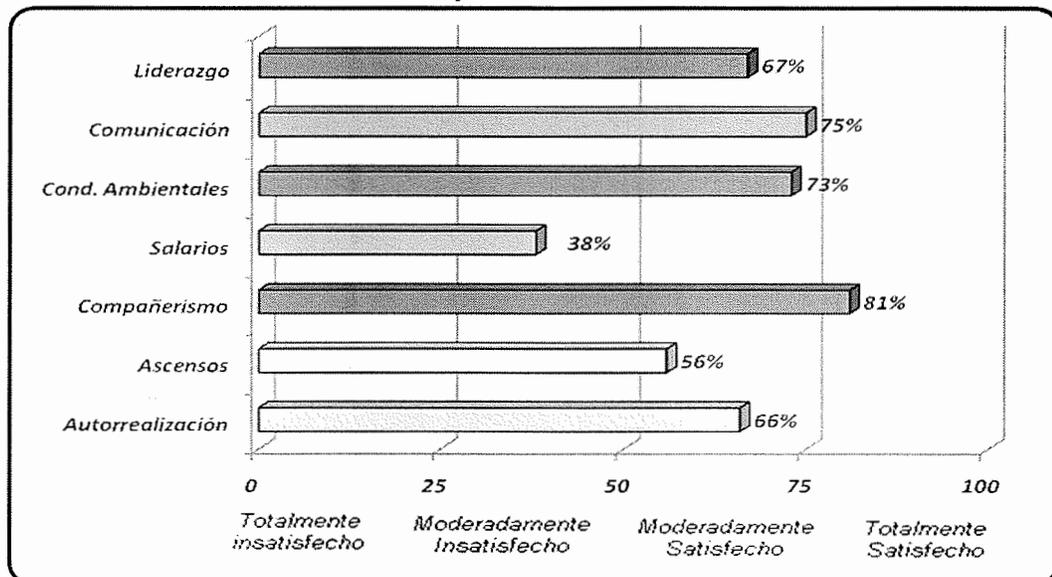
- De los aspectos relacionados a los factores motivacionales (compañerismo, ascensos y autorrealización) que se evaluaron a través de este estudio, se deduce lo siguiente:

- Compañerismo: los empleados consideran que las relaciones personales entre jefes y subordinados son buenas, por lo que la realización del trabajo entre los compañeros es solidaria y los equipos de trabajo son efectivos.
  - Ascensos: los empleados manifiestan que las promociones y ascensos no se manejan de una forma equitativa, así también que muchas veces los puestos son ocupados por personas con menos experiencia y capacidad.
  - Autorrealización: Pese a que los empleados responden que el trabajo es rutinario y sus superiores no les reconocen esos méritos, consideran que su trabajo es importante y reconocen como buena su trayectoria en la Fundación.
- b) En cuanto a los ítems relacionados a los factores higiénicos (liderazgo, comunicación, condiciones ambientales y salarios) que se evaluaron, se debe dar a conocer lo siguiente:
- Liderazgo: En este aspecto los empleados manifiestan que el estilo de liderazgo de sus jefes, les influye positivamente para realizar sus actividades diarias, además que les colaboran y apoyan en la resolución de problemas propios de las actividades que se desarrollan en la institución.
  - Comunicación: Los colaboradores consideran que la comunicación entre jefes y subordinados es buena, así como las relaciones que existen entre los compañeros de trabajo, lo cual facilita la ejecución de las tareas y el trabajo en equipo.
  - Condiciones ambientales: Las oficinas de la Fundación Cristiana, tienen un ambiente agradable, con ventilación e iluminación, por lo que la posibilidad de que los trabajadores sufran accidentes o enfermedades profesionales es mínima.
  - Salarios: los laborantes manifiestan muchos aspectos negativos, tales como: salario en relación a las actividades y responsabilidades, satisfacción en el salario recibido, aumentos salariales, comparación con otras instituciones, entre otros.

### 2.5.1. Satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores

Para medir el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen los empleados que actualmente laboran en la Fundación Cristiana, fue necesaria la consolidación de los resultados en cada uno de los aspectos evaluados en el Estudio de Clima Organizacional, los cuales se muestran en la siguiente gráfica:

**Gráfica 6**  
**Fundación Cristiana**  
**Clima Organizacional**  
**Septiembre 2009**



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2009.

Como se puede observar en la gráfica anterior, los resultados consolidados del estudio, demuestran que los empleados valoran los aspectos de compañerismo, ascensos, autorrealización, liderazgo, comunicación y condiciones ambientales, que existen dentro de la institución, los cuales tienen un porcentaje mayor al 50%.

En cuanto al aspecto de ascensos no es dudoso el resultado de 56%, pues como ya se dio a conocer, la estructura organizacional de la Fundación Cristiana no permite ascensos de personas en el corto plazo y aunque puede ser un

aspecto negativo y de debilidad para la institución puede ser controlable si mantiene puestos de trabajo menos rutinarios.

También es observable en la misma gráfica, que el porcentaje de salarios es menor al 50%, lo que indica que los empleados se sienten insatisfechos en este aspecto. El resultado de 38% de la información tabulada y ponderada en materia de salarios, puede significar a futuro mayor desvinculación de personas, agravando los efectos negativos que ya ha tenido la Fundación Cristiana por este problema.

Las respuestas de los trabajadores de la Fundación Cristiana a algunos de los cuestionamientos evaluados en el estudio del Clima Organizacional, son datos que la Institución debe tomar en cuenta para reducir sus debilidades y aumentar sus fortalezas.

Siendo los salarios un aspecto en los cuales los empleados manifiestan estar insatisfechos con un porcentaje del 38%, las autoridades de la Fundación Cristiana consideran válido el resultado, debido a que la principal razón de renuncia de los empleados según las entrevistas de salida es por los salarios. Además, cuando los empleados quedan a cargo del trabajo de las personas retiradas estas manifiestan estar descontentas con el salario y que con ello les aumentan la carga de trabajo.

Por lo anterior en el siguiente apartado se detalla la nómina de sueldos de los trabajadores de la Institución, veamos.

## **2.6. Estructura salarial actual de la Fundación Cristiana**

La institución cuenta con el apoyo de 54 empleados y 14 puestos de trabajo, los cuales se detallan a continuación con los salarios que manejan actualmente, así

como una breve descripción de las responsabilidades que conlleva cada uno de los cargos:

**Tabla 9**  
**Fundación Cristiana**  
**Salarios actuales y descripción breve de puestos**  
**Año 2009**

No.	Puesto de Trabajo	Salarios actuales mensuales Año 2009	Breve descripción del puesto
1.	Coordinador General	26,000.00	Cargo de mayor jerarquía y mantiene contacto directo con la Casa Matriz de la Fundación, Padrinos Extranjeros y Nacionales. Es el encargado de velar por la correcta administración de los recursos y la ejecución de los programas y proyectos conforme el presupuesto aprobado y por el cumplimiento de los lineamientos de la Casa Matriz, entre otros.
2.	Director de Área Específica (Director de Programas Productivos, Becas, Recursos Humanos, Coordinación Regional, Promoción Social, Financiero y de Infraestructura y Seguridad).	19,000.00	Realizan actividades en un área específica de trabajo y supervisan la ejecución de programas y proyectos de una forma directa e indirecta, bajo el mando del Coordinador General y siguiendo lo establecido por este y las directrices de la Casa Matriz.
3.	Coordinador Regional	15,000.00	Encargado de coordinar y supervisar la ejecución de los programas y proyectos a favor de los apadrinados y sus familias en la Región bajo su jurisdicción donde la Fundación ofrece sus servicios.
4.	Auditor Interno	10,000.00	Evalúa la efectividad de los controles internos, garantiza la transparencia de las transacciones y registro de las mismas, con ello, vela por la ejecución honrada y eficiente de los recursos con los cuales dispone la Fundación para ofrecer sus servicios, así como otras actividades que correspondan a su profesión.
5.	Contador General	8,000.00	Encargado de recibir y entregar los recursos monetarios a los programas y proyectos, por lo que responde por el manejo de los mismos y su aplicación conforme el presupuesto y lineamientos de auditoría interna, así como otras actividades que correspondan a su profesión.
6.	Encargado Regional de Sub-proyecto	6,000.00	Coordina actividades para la supervisión y ejecución de los programas y proyectos previstos, dándolos a conocer sus subordinados directos (Contadores de Sub-proyecto, Traductores y Promotores Sociales). Así también realiza otras actividades que por el grado de autoridad y responsabilidad corresponden al cargo.

No.	Puesto de Trabajo	Salarios actuales mensuales Año 2009	Breve descripción del puesto
7.	Encargado Regional de Promoción. Social	6,200.00	Encargado de la planificación de programas de motivación y apoyo a los Promotores Sociales, entre otras actividades relacionadas a la Promoción Social. No tienen personal bajo su supervisión directa.
8.	Encargado Regional de Contabilidad	6,500.00	Supervisa la contabilidad realizada por los Contadores de Sub-proyecto conforme lo establecido por Contabilidad General y Auditoría Interna, entre otras actividades. No tienen personal bajo su supervisión directa.
9.	Encargado Regional de Becas	6,200.00	Encargado de la planificación, coordinación, ejecución y control de programas y proyectos de becas y ayudas estudiantiles a los apadrinados, entre otras actividades relacionadas a éstas en la Región bajo su jurisdicción. No tienen personal bajo su supervisión directa.
10.	Promotor Social	2,500.00	Encargado de realizar las actividades de apadrinamiento e información a los beneficiarios y sus familias. Por ser el que tiene contacto directo con el apadrinado, entrega cheques, cartas, memos, paquetes y otros que envíen los padrinos. Además, maneja un control del número de apadrinados y su respectivo expediente de progreso. Tiene dependencia directa del Encargado Regional de Sub-proyecto.
11.	Contador de Sub-proyecto	3,500.00	Elabora la contabilidad del proyecto que tiene a su cargo, conforme lo establecido por Contabilidad Regional y según los Principios de Contabilidad Gralmente. Aceptados. Tiene dependencia directa del Encargado Regional de Sub-proyecto.
12.	Traductor Interno	2,200.00	Encargado de la traducción del idioma inglés al español (o idioma maya) de cartas, memos, postales, paquetes, etc. que envían los padrinos a los apadrinados, también se encargan de dar seguimiento a las respuestas de los apadrinados a sus padrinos. Tiene dependencia directa del Encargado Regional de Sub-proyecto.
13.	Auxiliar de Dirección	3,000.00	Dependen de forma directa de los Directores, realizan actividades de atención al público; redacción, envío y archivo de documentos de información general, entre otros que dicten sus superiores.
14.	Conserje y Jardinero	1,500.00	Realiza las actividades de mantenimiento y limpieza del edificio y sus alrededores.

Fuente: Investigación de campo, septiembre 2009.

### **2.6.1. Análisis de los salarios actuales**

De acuerdo a lo observado en el cuadro anterior, se puede notar que la asignación de salarios de la institución no está acorde a la carga y responsabilidad de los puestos de trabajo, ya que existen puestos con menor responsabilidad y no hay mayor diferencia monetaria entre los mismos, veamos:

- 1) Los encargados regionales de contabilidad, de becas y de promoción social por ejemplo, devengan un sueldo mayor que el encargado regional de sub-proyecto; y aunque los puestos están al mismo nivel en la jerarquía de la institución, el encargado regional de sub-proyecto, controla y supervisa personal que tiene a su cargo de forma directa, por lo que, aunque la diferencia monetaria sea mínima desmerece la funciones de este último.
- 2) Los contadores de sub-proyecto devengan un sueldo mayor al del promotor social, cuando éste último posee una carga de trabajo mayor y tiene contacto directo con el apadrinado.
- 3) El salario asignado a los auxiliares de dirección es mayor a los puestos de traductor interno y promotor social, cuando estos tienen mayor carga de trabajo y responsabilidad.

Por lo mencionado anteriormente, las autoridades de la Fundación deben considerar estas diferencias en la asignación de salarios y las cargas laborales, pues pueden ver afectadas las relaciones internas con los trabajadores.

Además, se debe recordar que los salarios no adecuados a la carga y responsabilidades del puesto, pueden generar descontento y conllevar a la renuncia excesiva, por lo que en afán de contrarrestar esta problemática, se requiere hacer una valuación de puestos y con ello establecer un adecuado salario a los trabajadores de la Fundación Cristiana.

### **2.6.2. Beneficios y servicios ofrecidos por la institución a sus colaboradores**

Los beneficios y servicios son salarios indirectos que reciben los trabajadores por el desempeño de sus funciones, en este aspecto la Fundación Cristiana no ofrece a sus trabajadores ningún tipo de seguro, pero paga a sus trabajadores viáticos por transporte; este beneficio solo lo disfrutaban los promotores sociales, es una cuota estándar y para ello deben presentar un calendario de actividades de las visitas que realizarán a los apadrinados.

Los promotores sociales, respondieron que no es algo motivante, pues en la mayoría de los casos ellos deben desembolsar mayor cantidad de la ofrecida para cumplir con las visitas a los apadrinados.

### **2.7. Investigación salarial**

En relación a los salarios y su competitividad en el mercado laboral, se realizó la investigación salarial externa en tres instituciones que ofrecen un servicio similar al de la Fundación Cristiana.

A través de este estudio, se busca la competitividad de los salarios de la institución, por medio de la relación de las características similares de los puestos de trabajo de la Fundación Cristiana con los de la competencia, los datos a continuación:

**Tabla 10**  
**Fundación Cristiana**  
**Comparación salarial de la Institución y el mercado laboral**  
**Año 2009**

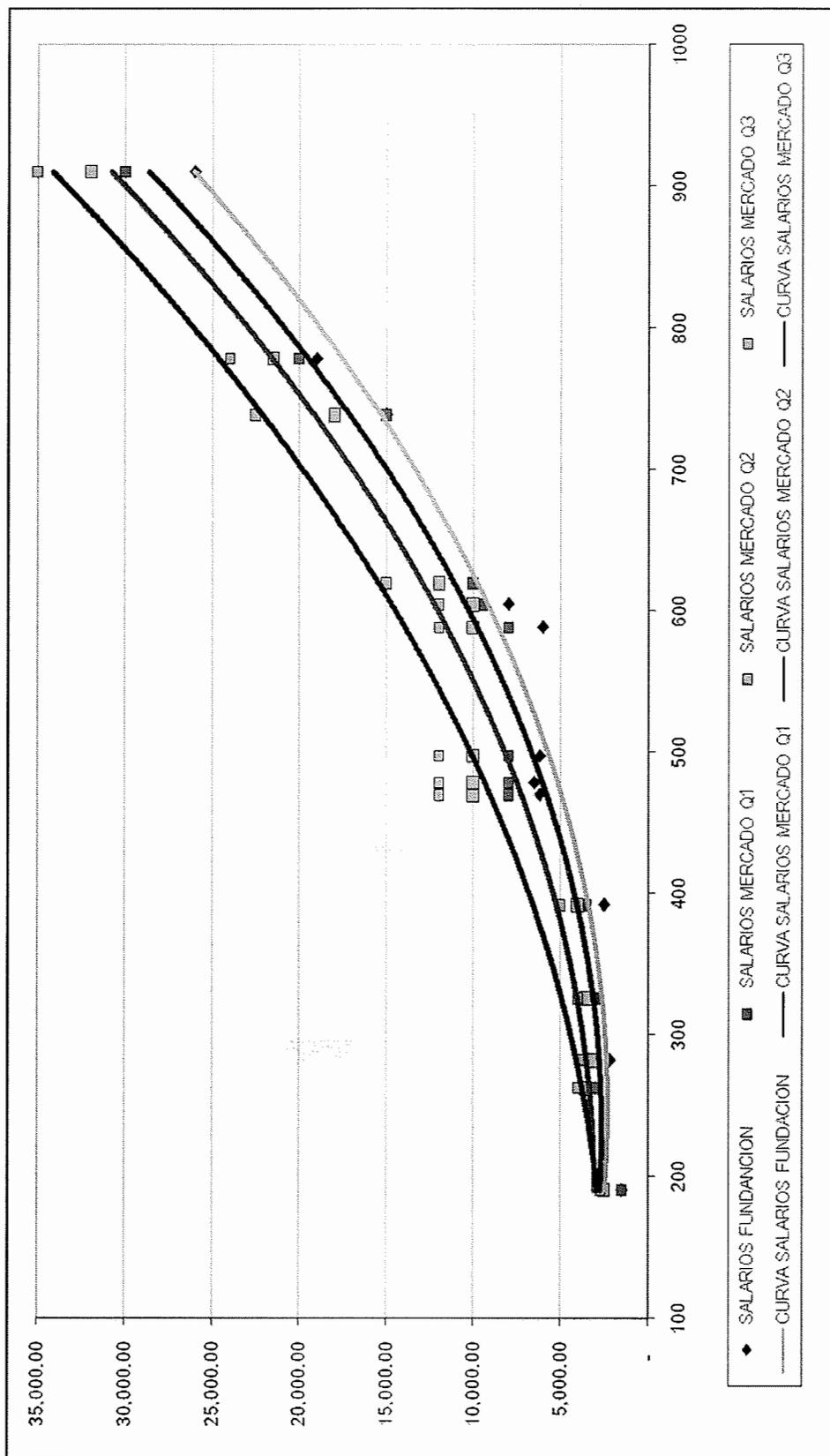
	Puestos	Salarios actuales Fundación Cristiana	SALARIOS MERCADO		
			Q1	Q2	Q3
1	Conserje y Jardinero	1,500.00	1,800.00	2,000.00	2,200.00
2	Auxiliar de Dirección	3,000.00	3,000.00	3,200.00	3,500.00
3	Traductor interno	2,200.00	3,500.00	3,700.00	4,000.00
4	Contador de Sub-proyecto	3,500.00	4,200.00	4,600.00	5,000.00
5	Promotor Social	2,500.00	4,500.00	4,800.00	5,200.00
6	Encargado Regional de Becas	6,200.00	5,000.00	5,500.00	6,000.00
7	Encargado Contabilidad Regional	6,500.00	6,000.00	6,500.00	7,000.00
8	Encargado Regional de Promotores Soc.	6,200.00	7,500.00	7,700.00	8,000.00
9	Encargado de Regional de Sub-proyecto	6,000.00	8,200.00	8,700.00	9,200.00
10	Contador General	8,000.00	9,500.00	10,500.00	11,000.00
11	Auditor Interno	10,000.00	12,000.00	14,000.00	16,000.00
12	Coordinador Regional	15,000.00	18,000.00	20,000.00	22,000.00
13	Directores	19,000.00	24,000.00	25,000.00	26,000.00
14	Coordinador General	26,000.00	28,000.00	30,000.00	32,000.00

**Fuente:** Investigación de campo, septiembre 2009.

Como se puede observar en la tabla anterior, los sueldos investigados de las instituciones que realizan actividades afines a la Fundación Cristiana, sobrepasan los sueldos que actualmente ésta paga a sus empleados en un puesto similar, exceptuando al puesto de auxiliar de dirección. Por ello, la Fundación Cristiana debe diseñar e implementar una escala salarial que permita tener una distribución equitativa de los salarios y con ello reducir el índice de rotación que presenta, principalmente en el puesto de promotor social.

En la gráfica siguiente se dan a conocer las curvas de salarios en relación al mercado laboral.

**Gráfica 7**  
**Fundación Cristiana**  
**Comparación salarial de la Institución y el mercado laboral**  
**Septiembre 2009**



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2009.

Con la investigación de campo realizada en la Fundación Cristiana, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1) La rotación de personal que presenta la Fundación Cristiana, principalmente en las plazas de promotores sociales representa el 50% de pérdida en fuerza laboral en ese puesto de trabajo y un 20% en relación a toda la organización.
- 2) Según el Sistema de Información Salarial Price Water House Coopers -PWC-, el índice de rotación para empresas e instituciones de servicios es de 10.35% porcentaje considerado moderadamente alto en el mercado laboral. Los índices de rotación de personal calculados para la Fundación Cristiana son mayores al índice del mercado laboral.
- 3) Según las entrevistas de salida, las principales razones de renuncia de los empleados de la Fundación Cristiana es la excesiva carga de trabajo, lo que no era compensado con un salario acorde a lo solicitado por el puesto de trabajo.
- 4) Los resultados del clima organizacional muestran que los empleados que laboran en la institución están insatisfechos en materia salarial, lo cual significa a futuro para la Fundación Cristiana mayor desvinculación de empleados, no solamente en las plazas de promotores sociales sino también en otras áreas de la institución.
- 5) Los salarios que la Fundación Cristiana paga actualmente a sus empleados, no están acordes a la carga y responsabilidades que conlleva la realización de actividades de los puestos de trabajo.
- 6) Al consultar la encuesta salarial y realizar la comparabilidad salarial, se estableció que los salarios de instituciones que realizan actividades afines a la Fundación Cristiana sobrepasan los sueldos que actualmente paga a sus empleados en un puesto similar, con excepción al puesto de auxiliar de dirección.

### **CAPÍTULO III**

#### **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA FUNDACIÓN CRISTIANA, SITUADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Con base a los resultados obtenidos a través de la investigación de campo realizada en la Fundación Cristiana, queda demostrado que la causa de la constante de desvinculación de empleados que han observado los Directivos de la Institución, es la insatisfacción de los trabajadores en materia de salarios; por ello, los Directivos de la Fundación Cristiana no deben esperar más para tomar medidas que coadyuven a la solución del problema que actualmente enfrentan y diseñar una escala salarial que se adecue a las necesidades de los trabajadores y de la organización.

Por lo anterior, se desarrolla en el presente capítulo el Diseño de una Escala Salarial; propuesta por medio de la cual se espera corregir las deficiencias actuales en la asignación de salarios y con ello reducir el índice de rotación de personal que se presenta en la institución.

Así también, es importante que los salarios no solamente se ajusten a las necesidades de la organización, sino también sean acordes al mercado laboral, por lo que se hace necesario hacer una investigación salarial, para hacer una comparación de los salarios actuales de la Fundación Cristiana con la tendencia salarial externa.

#### **3.1. Objetivos de la propuesta**

Los objetivos que se esperan alcanzar con la propuesta son:

- 3.1.1. Elaborar la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, con su respectiva valoración, para estimar la tendencia de la distribución de los

salarios actuales y cuáles son los puestos que requieren un ajuste salarial para que la Fundación Cristiana logre la equidad salarial interna.

- 3.1.2. Diseñar la escala salarial con base a los estudios internos y externos, para que la Institución sea equitativa con sus trabajadores y competitiva en el mercado laboral.
- 3.1.3. Disminuir el índice de rotación de personal que presenta la Institución, principalmente en las plazas de promotores sociales y evitar futuras desvinculaciones que afecten las actividades a las cuales se dedica la Fundación.

### **3.2. Importancia de aplicación de la propuesta**

La aplicación del diseño de una escala salarial ajustada a las necesidades de los trabajadores y de la institución, permite mejorar las relaciones internas de los empleados, pues los salarios son distribuidos conforme la carga de trabajo y responsabilidades de los puestos de trabajo.

Además el ajuste de los salarios conforme el mercado laboral, motiva a los trabajadores a permanecer en la institución y a la vez atraer trabajadores de otras organizaciones que estén interesados en laborar en ella.

Por lo anterior, la aplicación de la propuesta, tiene doble beneficio para la Fundación, pues mejora sus relaciones con sus trabajadores y fortalece su imagen y competitividad en el mercado laboral para captar y mantener al recurso humano calificado.

### **3.3. Fases básicas para realizar el diseño de una escala salarial por medio del método de valuación por puntos**

Para realizar el diseño de una escala salarial a través de este método, es necesario realizar lo siguiente:

#### **3.3.1. Valuación de los puestos de trabajo de la fundación cristiana**

Luego de la elaboración de las descripciones de puestos y funciones de la Fundación Cristiana (ver anexo número tres), se inicia el proceso para la realización de la valuación de los puestos.

El método utilizado para la valuación de puestos, es el de Valuación por Puntos, creado por Merrill Lott, cuyos pasos básicos son los siguientes:

##### **a) Integración del comité de valuación de puestos**

En este proceso fue necesario contar con un Comité de Valuación de los Puestos de la institución, por ser ellos quienes conocen las funciones y atribuciones de cada uno de los Puestos y toman decisiones.

El equipo fue conformado por el Director de Recursos Humanos, el Director de Coordinadores Regionales, el Coordinador Regional de la Fundación Cristiana y un Asesor, quienes aportaron sus conocimientos e información útil para realizar la valuación de los puestos.

##### **b) Selección y definición los factores a evaluar**

Para ello se realizó la revisión de las descripciones de los puestos de trabajo y luego los miembros del Comité realizaron una lista de los factores de valoración comunes en todos los puestos, para luego dar una definición para su mejor comprensión.

El número de factores elegidos fueron nueve, cantidad que se consideró aceptable para poder calificar a los puestos de trabajo de la Fundación Cristiana; luego de establecer el número de factores comunes a los puestos de trabajo, se hizo una breve definición de los mismos. La descripción se puede observar en la tabla número once.

c) Determinación y definición de los grados de cada uno de los factores

Al finalizar con la selección y definición de los factores, el Comité de Valuación procedió a realizar una escala de grados por cada factor, los cuales fueron obtenidos por la exigencia de ese factor en la especificación del puesto.

Así como se realizó una descripción de los factores comunes que se presentaban en los puestos, también fueron definidos los grados de cada factor, tal y como se presenta a continuación:

**Tabla 11**  
**Fundación Cristiana**  
**Descripción de factores, sub-factores y grados**  
**Septiembre 2009**

<b>FACTOR CONOCIMIENTOS</b>		
Son las exigencias que demanda el puesto para ser desempeñado de manera eficiente. Abarca el nivel de estudios, la experiencia y la iniciativa e ingenio que requiere el cargo.		
<i>Sub-factor y descripción del sub-factor</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción del grado</i>
1. <b>Nivel de estudios:</b> Valúa los conocimientos adquiridos en programas de educación formal necesarios para la comprensión de las funciones de los puestos de trabajo, así como para su desempeño.	1	Requiere poseer primaria completa inclusive nivel básico.
	2	Requiere poseer título de educación media.
	3	Requiere poseer título de educación media, con conocimientos del idioma inglés y/o indígena.
	4	Requiere de por lo menos 3 años de carrera universitaria.
	5	Requiere tener pensum cerrado en carrera universitaria.
	6	Requiere ser graduado universitario en grado académico de Licenciatura.
	7	Requiere ser graduado universitario en grado académico de Licenciatura, inclusive con estudios de especialización.
	8	Requiere poseer estudios en grado académico de Maestría.

**FACTOR CONOCIMIENTOS**

Son las exigencias que demanda el puesto para ser desempeñado de manera eficiente. Abarca el nivel de estudios, la experiencia y la iniciativa e ingenio que requiere el cargo.

<i>Sub-factor y descripción del sub-factor</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción del grado</i>
<p><b>2. <u>Experiencia:</u></b> Valúa el nivel de experiencia necesaria para que el ocupante del puesto desarrolle sus funciones eficientemente. La experiencia debe haber sido adquirida antes que sea ocupado el puesto.</p>	1	De 0 a 5 meses de experiencia en labores operativas y técnicas.
	2	De 6 meses a un año de experiencia en labores operativas y técnicas.
	3	De 6 a once meses de experiencia en proyectos y programas de servicio comunitario.
	4	Un año de experiencia en el control y manejo de programas y/o proyectos públicos de Promoción Social y Servicio Comunitario.
	5	De 2 a 3 años de experiencia en el control y manejo de programas y/o proyectos públicos de servicio social.
	6	De 4 a 5 años de experiencia en Gerencia o Coordinación de programas y/o proyectos públicos de servicio social.
	7	Más de 5 años de experiencia en Gerencia o Coordinación de programas y/o proyectos públicos de servicio social.
<p><b>3. <u>Iniciativa e ingenio:</u></b> Valúa la facilidad de aplicar ideas para resolver problemas que se le presenten en el desarrollo de las actividades del puesto de trabajo.</p>	1	Trabaja a partir de especificaciones que requieren juicio sencillo relativo, bajo supervisión.
	2	Trabaja tareas repetitivas de mayor complejidad, bajo supervisión.
	3	Ejecuta operaciones con normas y especificaciones conocidas, refiriendo al supervisor lo actuado.
	4	Planea y ejecuta actividades, dando solución a problemas que surjan en el desarrollo de las mismas.
	5	Idea y decide los métodos a seguir en la ejecución de actividades según lo normado y planificado, por su inmediato superior.
	6	Desarrolla ideas de los métodos a seguir en un campo específico, bajo presión y de importante impacto en la realización de actividades dentro de la Fundación.
	7	Propone a J.D. nuevos procedimientos para el desarrollo de actividades y mayor cobertura poblacional en servicios comunitarios.

**FACTOR RESPONSABILIDAD**

Abarca el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto en decisiones por manejo de activos, documentos y por trabajo ajeno.

<i>Sub-factor y descripción del sub-factor</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción del grado</i>
<b>4. Por decisiones:</b> Valúa el tipo de decisiones que puede tomar el ocupante del puesto, de acuerdo a las guías y lineamientos que le son aplicables a labor que realiza.	1	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.
	2	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución.
	3	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución, dando informe de lo actuado al inmediato superior.
	4	Libertad de acción para tomar decisiones en Puesto de Coordinación de Programas y Proyectos.
	5	Libertad de acción para tomar decisiones en área de responsabilidad o área específica de Dirección.
	6	Libertad de acción para tomar decisiones respetando las directrices de la Casa Matriz de la Fundación
<b>5. Por mobiliario y equipos (activos):</b> Valúa el monto en dinero de los activos que tiene bajo su responsabilidad el ocupante del puesto, para su control, manejo y uso de los mismos por las tareas asignadas.	1	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
	2	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas.
	3	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras y fotocopiadoras.
	4	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras, fotocopiadoras y equipos de sonido.
	5	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras, fotocopiadoras equipos de sonido y vehículo.
<b>6. Por valores (documentos):</b> Valúa la trascendencia de la responsabilidad que recae sobre el ocupante del puesto en el control y manejo de distintos tipos de valores bajo su custodia, por las tareas que ejecuta.	1	Elabora y tiene acceso a documentos sencillos con formatos establecidos por la Fundación.
	2	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Acceso a información general.
	3	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación.
	4	Emite y tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación.
	5	Emite y tiene acceso a información general que proporcionan otras unidades, específicamente en documentación de origen contable.

**FACTOR RESPONSABILIDAD**

Abarca el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto en decisiones por manejo de activos, documentos y por trabajo ajeno.

<i>Sub-factor y descripción del sub-factor</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción del grado</i>
	6	Emite y tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación. Además elabora y tiene acceso a documentos de índole confidencial.
	7	Acceso a documentos de índole confidencial, documentos legales y administrativos de la Institución.
<b>7. <u>Por trabajo ajeno:</u></b> Valúa el nivel de responsabilidad sobre las funciones y actividades individuales como las de un grupo.	1	El puesto no tiene subordinados a quienes exigir resultados, sin embargo las funciones del puesto se relaciona con las demás.
	2	El puesto no tiene subordinados directos a su cargo, sin embargo, se involucra con compañeros para realizar trabajos en equipo.
	3	El puesto no tiene subordinados directos, sin embargo supervisa el trabajo del personal y lo comunica al Jefe directo.
	4	Supervisa el trabajo de una o un grupo de personas, a quienes exige resultados para que realicen las funciones de su trabajo de forma eficiente y no atrasar el trabajo de los otros puestos de trabajo.
	5	Supervisan el trabajo de sus sub-alternos, conforme el alcance de resultados, metas y planes establecidos.
	6	Dirige y controla el desarrollo de los planes y programas ejecutados por las direcciones.

**FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y los alrededores que puedan hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos.

<i>Sub-factor y descripción del sub-factor</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción del grado</i>
<b>8. <u>Condiciones ambientales:</u></b> Valúa las condiciones del ambiente bajo las cuales se desarrollan las funciones del puesto. Considera únicamente aquellas que son consecuencia de las labores, tales como: temperatura, ruidos, iluminación, olores y otros.	1	Exposición a condiciones normales del ambiente.
	2	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
	3	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.

<b>FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y los alrededores que puedan hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos.		
<i>Sub-factor y descripción del sub-factor</i>	<i>Grado</i>	<i>Descripción del grado</i>
9. <b>Riesgos y consecuencias:</b> Valúa el grado en que el ocupante del puesto se encuentra expuesto a condiciones de riesgo, como: accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales.	1	Leve o ningún riesgo que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.
	2	Exposición ocasional a riesgos, que puedan afectar la salud física y mental del trabajador.
	3	Exposición continua a riesgos que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.

d) Determinación del valor relativo de los factores

Aún cuando los factores fueron seleccionados por ser importantes y aplicar a todos los puestos de trabajo, en esta parte del proceso se les asignó un porcentaje, el cual indica que factores tienen un mayor valor para la institución. A la asignación de ese porcentaje se le llama “peso relativo” y debe sumar 100. Luego se distribuyen los puntos haciendo una multiplicación del total de ellos por el porcentaje asignado a cada factor.

Para esta actividad cada miembro del Comité de Valuación, por medio de un consenso estableció el porcentaje para cada factor, según su importancia. Luego, el total de puntos se distribuyó según el porcentaje dado a cada factor, para este caso se consideró la cantidad de mil puntos. Ejemplo:

Factor	% asignado	*	Totalidad de puntos	=	Puntos del factor
Nivel de estudios	15%	*	1,000	=	150

El resultado de la operación por cada factor, se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 12**  
**Fundación Cristiana**  
**Valor relativo (peso relativo) de los factores**  
**Total de puntos del factor en relación a mil puntos**

Factores		Peso Relativo	Puntos
Conocimientos 40%	1 Nivel de estudios	15%	150
	2 Experiencia	15%	150
	3 Iniciativa e ingenio	10%	100
Responsabilidades 50%	4 Por decisiones	15%	150
	5 Por mobiliario y equipo (activos)	10%	100
	6 Por valores (documentos)	10%	100
	7 Por trabajo ajeno	15%	150
Condiciones de trabajo 10%	8 Condiciones ambientales	5%	50
	9 Riesgos y consecuencias	5%	50
<b>Suma</b>		<b>100%</b>	<b>1,000</b>

*Fuente:* Elaborado según lo consensado por el Comité de Valuación, septiembre 2009.

e) Determinación del valor de los grados de cada factor

Posteriormente a la asignación del porcentaje y puntos a cada factor, se procede a dar un valor a los grados de cada factor, este proceso se realiza a través de la progresión aritmética o geométrica. Al efectuar los cálculos el Comité de Valuación determinó que se utilizaría la progresión aritmética.

Para asignar los puntos a los grados de los factores por medio de la progresión aritmética, se realizó una serie de pasos que a continuación se detallan:

- Fórmula de la asignación de puntos por la progresión aritmética:

$$Pa = \frac{TPF - 10\% TPF}{No. de grados del factor - 1}$$

- Para asignar puntos al primer grado: Se multiplica el total de puntos del factor por el 10%. Ejemplo:

Factor	Total de puntos del factor	*	%	=	Puntos del grado
Nivel de estudios	150	*	10	=	15

- Para asignar puntos a los siguientes grados: se aplica la fórmula de la progresión dada en la literal a). Ejemplo:

Factor	Aplicación de fórmula		Resultado fórmula
	TPF - 10% del TPF	No. de grados - 1	
Nivel de estudios	150 (-) 15 = 135	8 - 1 = 7	19.2857

El resultado de la fórmula 19.2857 se suma al resultado del primer grado, así:

$$19.2857 + 15 = 34.2857 = 34$$

Luego:

$$19.2857 + 34 = 53.2857 = 54$$

$$19.2857 + 92 = 111.2857 = 111$$

$$19.2857 + 54 = 73.2857 = 73$$

$$19.2857 + 111 = 130.2857 = 131$$

$$19.2857 + 73 = 92.2857 = 92$$

El resultado del último grado debe cuadrar con el puntaje total del factor:

$$19.2857 + 131 = 150$$

El resultado de la asignación de puntos a los grados de los factores, a través de la progresión aritmética se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 13**  
**Fundación Cristiana**  
**Valor relativo de los grados de cada factor**

Factores	Peso Relativo	Puntos	Grados							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1 Nivel de estudios	15%	150	15	34	54	73	92	111	131	150
2 Experiencia	15%	150	15	38	60	83	105	128	150	
3 Iniciativa e ingenio	10%	100	10	25	40	55	70	85	100	
4 Por decisiones	15%	150	15	42	69	96	123	150		
5 Por mobiliario y equipo (activos)	10%	100	10	33	55	78	100			
6 Por valores (documentos)	10%	100	10	25	40	55	70	85	100	
7 Por trabajo ajeno	15%	150	15	42	69	96	123	150		
8 Condiciones ambientales	5%	50	5	28	50					
9 Riesgos y consecuencias	5%	50	5	28	50					
<b>Suma</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>								

*Fuente:* Elaborado según lo consensado por el Comité de Valuación, septiembre 2009.

f) Análisis de los puestos de trabajo

Esta actividad fue desarrollada en conjunto por el Comité, en la cual se analizaron las descripciones de los puestos de trabajo y las cuales serían utilizadas posteriormente para su valuación. A continuación se presenta el modelo que se utilizó para las descripciones de los puestos de trabajo:

**Tabla 14**  
**Fundación Cristiana**  
**Modelo de descripciones de puestos de trabajo**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>PROMOTOR SOCIAL</b>
<b>Horario de trabajo:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Encargado de Sub-proyecto
<b>Puestos bajo su mando:</b>	No tiene
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Traductores Internos, Contador de Sub-proyecto y apadrinados y sus familias.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere de por lo menos 3 años de carrera universitaria.
<b>Experiencia:</b>	De 6 meses a un año de experiencia en labores operativas y técnicas.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Ejecuta operaciones con normas y especificaciones conocidas, refiriendo al supervisor lo actuado.

### DESCRIPCIONES DE TAREAS

<b>Diarias y frecuentes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recibe la correspondencia (cartas, fotografías, tarjetas, etc.) enviada por los padrinos a los apadrinados a través del Encargado de Sub-proyecto, en fechas estipuladas por la Coordinación Regional.</li><li>▪ Revisa la correspondencia, velando por la calidad y fidelidad de la traducción para que el apadrinado tenga la información correcta, para lo cual debe llevar un control de las cartas que se entreguen para Traducción.</li><li>▪ Verifica el contenido de la correspondencia de los padrinos y dar seguimiento a la entrega de los paquetes de regalo a los apadrinados, velando por la respuesta rápida de los apadrinados a sus padrinos.</li><li>▪ Recibe y entrega a los padrinos y sus familias los beneficios ofrecidos por el Programa de apadrinamiento, de Programa de Becas y Proyectos Productivos.</li><li>▪ Realiza reuniones constantes, para brindar información y dar acompañamiento a las familias apadrinadas, con el objeto de conocer la importancia entre padrino y apadrinado.</li><li>▪ Está en constante comunicación con el Encargado de Sub-proyecto y los Encargados de Promotores Sociales y de Becas, para apoyar las actividades programadas en cada uno de los Sub-proyectos.</li><li>▪ Participa en las visitas individuales que realicen los padrinos a los apadrinados.</li><li>▪ Organiza actividades de formación que fortalezcan los vínculos entre los padrinos y los apadrinados.</li><li>▪ Realiza visitas frecuentes a los apadrinados, redactando informe de progreso.</li></ul>
<b>Mensuales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gestiona y ejecuta talleres de formación general.</li><li>▪ Mantiene una copia de seguridad de archivo de cada apadrinado en un CD, el cual debe ser actualizado cada tres meses.</li><li>▪ Realiza las visitas a los hogares y redacta el reporte de progreso de cada apadrinado a su cargo.</li></ul>
<b>Anuales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Actualiza y archiva el expediente cada apadrinado.</li><li>▪ Progreso anual del apadrinado y su familia, el cual se entrega al finalizar el año.</li></ul>
<b>Ocasionales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Participación en eventos organizados por la Coordinación Regional o de Sub-proyecto.</li></ul>

### RESPONSABILIDADES

<b>Por decisiones:</b>	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
<b>Por valores (documentos)</b>	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Acceso a información general.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados a quienes exigir resultados, sin embargo, las funciones del puesto se relaciona con las demás.

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición continua a sufrir accidentes y enfermedades ocupacionales como el estrés.

**Fuente:** Elaborado según lo consensado por el Comité de Valuación, septiembre 2009.

g) Cuadro de valuación de puestos

Para esta actividad cada uno de los integrantes del Comité de Valuación de la institución, tomaron las descripciones de puestos y los valoraron conforme a la puntuación del factor y el grado de cada factor según su intensidad. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 15**  
**Fundación Cristiana**  
**Cuadro de valuación de puestos de trabajo**

Puestos	Salarios Actuales	Conocimientos				Responsabilidad				Condiciones de trabajo				Total Puntos				
		Estudios	Experiencia	Iniciativa e Ingenio	Decisiones	Mob. y equipo.	Valores	Trabajo ajeno	Cond. Amb.	Riesgos y consecuen.								
14 Consejero y Jardinero	1,500.00	1	15	1	10	1	15	1	10	1	10	1	15	3	50	3	50	190
13 Auxiliar de Dirección	3,000.00	2	38	2	25	1	15	1	10	2	25	1	15	3	50	3	50	262
12 Traductor interno	2,200.00	3	54	2	25	1	15	1	10	2	25	1	15	3	50	3	50	282
11 Contador de Sub-proyecto	3,500.00	2	34	3	40	2	42	1	10	2	25	1	15	3	50	3	50	326
10 Promotor Social	2,500.00	4	73	3	40	2	42	1	10	2	25	2	42	3	50	3	50	392
9 Encargado Reg. de Becas	6,200.00	5	92	4	55	3	69	2	33	3	40	2	42	2	28	2	28	470
8 Encargado Contabilidad Reg.	6,500.00	4	73	4	55	3	69	2	33	3	40	3	69	2	28	2	28	478
7 Encargado Reg. de Prom. Soc.	6,200.00	5	92	4	55	3	69	2	33	3	40	3	69	2	28	2	28	497
6 Encargado de Reg. de Sub-proy.	6,000.00	5	92	4	55	4	96	3	55	4	55	4	96	2	28	2	28	588
5 Contador General	8,000.00	6	111	5	70	3	69	3	55	5	70	3	69	2	28	2	28	605
4 Auditor Interno	10,000.00	6	111	5	70	3	69	3	55	6	85	3	69	2	28	2	28	620
3 Coordinador Regional	15,000.00	6	111	5	85	4	96	4	78	6	85	5	123	2	28	2	28	739
2 Directores	19,000.00	7	131	6	85	5	123	4	78	7	100	5	123	1	5	1	5	778
1 Coordinador General	26,000.00	8	150	7	100	6	150	5	100	7	100	6	150	1	5	1	5	910

**Fuente:** Elaborado según lo consensado por el Comité de Valuación. Septiembre 2009.

### 3.3.2. Comparabilidad salarial y escala salarial

Para lograr la distribución equitativa de los salarios de la institución, se realizó el siguiente procedimiento, con el objetivo de determinar los rangos en los cuales se deben administrar los salarios de la institución, tal y como se muestra a continuación:

- a) Se toma la valuación de los puestos y los salarios actuales, los cuales se despejan a través del método de mínimos cuadrados, tal y como lo indica la siguiente tabla:

**Tabla 16**  
**Fundación Cristiana**  
**Realización del método de mínimos cuadrados**  
**para aplicación de fórmulas de correlación y regresión**

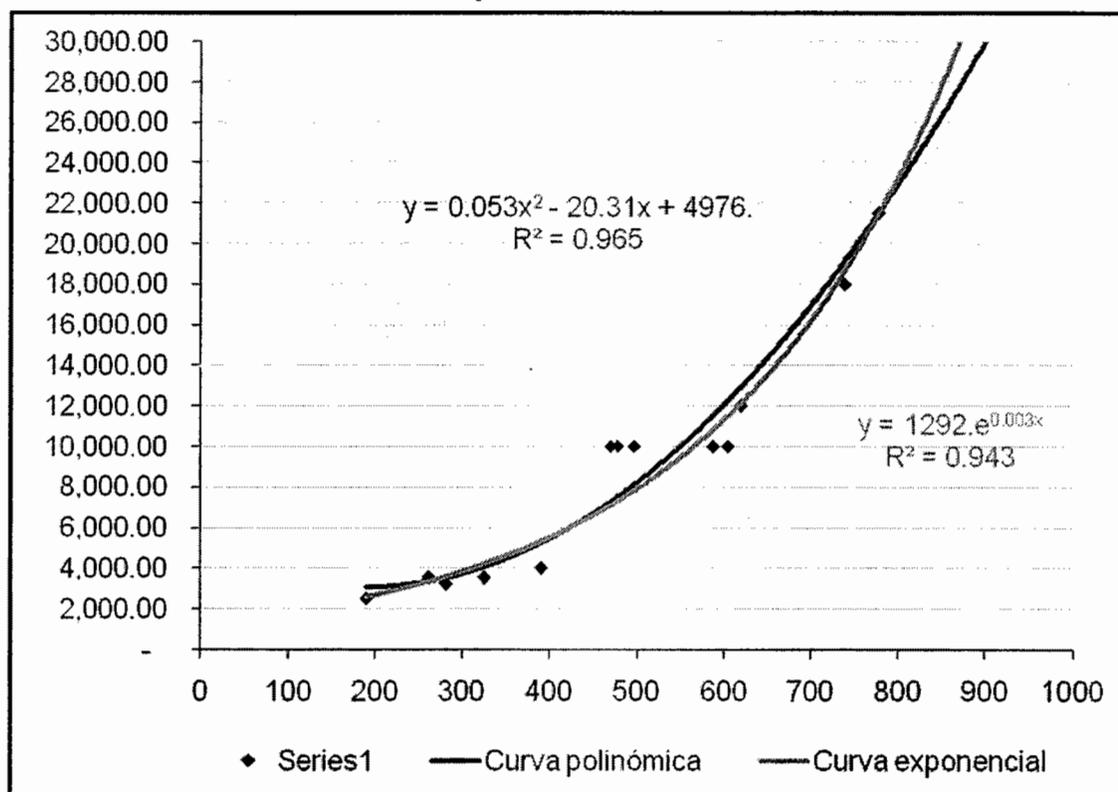
No.	Puntos	Salarios	XY	x <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> y	x <sup>3</sup>	x <sup>4</sup>
	x	Y					
1	190	2,500.00	475,000	36,100	90,250,000	6,859,000	1,303,210,000
2	262	3,500.00	917,000	68,644	240,254,000	17,984,728	4,711,998,736
3	282	3,200.00	902,400	79,524	254,476,800	22,425,768	6,324,066,576
4	326	3,500.00	1,141,000	106,276	371,966,000	34,645,976	11,294,588,176
5	392	4,000.00	1,568,000	153,664	614,656,000	60,236,288	23,612,624,896
6	470	10,000.00	4,700,000	220,900	2,209,000,000	103,823,000	48,796,810,000
7	478	10,000.00	4,780,000	228,484	2,284,840,000	109,215,352	52,204,938,256
8	497	10,000.00	4,970,000	247,009	2,470,090,000	122,763,473	61,013,446,081
9	588	10,000.00	5,880,000	345,744	3,457,440,000	203,297,472	119,538,913,536
10	605	10,000.00	6,050,000	366,025	3,660,250,000	221,445,125	133,974,300,625
11	620	12,000.00	7,440,000	384,400	4,612,800,000	238,328,000	147,763,360,000
12	739	18,000.00	13,302,000	546,121	9,830,178,000	403,583,419	298,248,146,641
13	778	21,500.00	16,727,000	605,284	13,013,606,000	470,910,952	366,368,720,656
14	910	32,000.00	29,120,000	828,100	26,499,200,000	753,571,000	685,749,610,000
	<b>7,137</b>	<b>150,200</b>	<b>97,972,400</b>	<b>4,216,275</b>	<b>69,609,006,800</b>	<b>2,769,089,553</b>	<b>1,960,904,734,179</b>

**Fuente:** Investigación de campo, septiembre 2009.

b) Las sumas de las columnas del cuadro anterior, son utilizadas para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y posteriormente la ecuación de regresión. De acuerdo a la dispersión de los salarios en relación a los puntos de la valuación, se calcularon los índices de correlación exponencial y polinómico, los cuales dieron un resultado de  $R^2=0.943$  y  $R^2=0.965$ , respectivamente.

A continuación se calculan las ecuaciones de regresión a través del método de los mínimos cuadrados, ya presentado en la tabla anterior, los resultados se aprecian en la siguiente gráfica:

**Gráfica 8**  
**Fundación Cristiana**  
**Modelos de correlación y regresión de datos**  
**Septiembre 2009**



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2009.

Según lo anterior, la ecuación de regresión a utilizar es la polinómica, debido al índice de correlación  $R^2=0.965$ , valor más cercano a uno.

- c) Luego de establecer los valores de "a", "b" y "c" de la ecuación, se establece el valor de "x", valor que no solamente se sustituirá en la ecuación de regresión, sino también determinará los rangos de puntos mínimos, medios y máximos de las categorías salariales para los puestos de trabajo de la Fundación Cristiana, el cálculo de "x" se realiza de la manera siguiente:

$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{No. de puestos} - 1} = \frac{\text{resultado}}{2}$$

$$\frac{910 - 190}{14 - 1} = \frac{720}{13} = 55.38 \qquad \frac{55.38}{2} = \textcircled{27.69} = \sim 28$$

De lo anterior, el número 27.69 se sumará al punto mínimo de 190 puntos obteniendo entonces el punto medio, a éste resultado se le suma el mismo número y se obtiene el punto máximo, tal y como el siguiente ejemplo:

Punto mínimo	Punto Medio	Punto Máximo	Punto mínimo del siguiente puesto	Amplitud del rango de puntos
190	$190 + 27.69 =$ $\textcircled{218}$	$218 + 27.69 =$ $\textcircled{245}$	$245 + 1 =$ 246	55

Los resultados del ejercicio anterior, se presentan a continuación:

**Tabla 17**  
**Fundación Cristiana**  
**Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos**  
**de los puestos de trabajo**

Puestos	Categorías de puestos de trabajo		Total puntos	Salarios actuales	CATEGORIAS DE LA ESCALA SALARIAL				
					No	Rango de Puntos			Amplitud del rango de puntos
1	I	Conserje y Jardinero	190	1,500.00	I	190	218	245	55
2	II	Auxiliar de Dirección	262	3,000.00	II	246	274	301	55
3	II	Traductor interno	282	2,200.00	III	302	330	357	55
4	III	Contador de Sub-proyecto	326	3,500.00	IV	358	386	413	55
5	IV	Promotor Social	392	2,500.00	V	414	442	469	55
6	VI	Encargado Reg. de Becas	470	6,200.00	VI	470	498	525	55
7	VI	Encargado Reg. Conta	478	6,500.00	VII	526	554	581	55
8	VI	Encargado Reg. Prom Soc.	497	6,200.00	VIII	582	610	637	55
9	VIII	Encargado Reg Sub-proy	588	6,000.00	IX	638	666	693	55
10	VIII	Contador General	605	8,000.00	X	694	722	749	55
11	VIII	Auditor Interno	620	10,000.00	XI	750	778	805	55
12	X	Coordinador Regional	739	15,000.00	XII	806	834	861	55
13	XI	Directores	778	19,000.00	XIII	862	890	917	55
14	XIII	Coordinador General	910	26,000.00					

*Fuente:* Investigación de campo, septiembre 2009.

La tabla presentada anteriormente, se entiende así: según la puntuación de la valuación realizada para cada puesto de trabajo, así será su categoría dentro de la escala salarial conforme al rango de puntos calculados.

Las categorías de salarios que aparecen resaltadas, representan categorías a futuro, es decir, que si en algún momento la Fundación Cristiana desea

agregar nuevos puestos de trabajo, estos ya están contemplados dentro este diseño de escala salarial.

- d) Luego de establecer los valores numéricos de “a”, “b” y “c” de la ecuación polinómica, se sustituyen los valores medios de “x”, ya calculados y presentados en la tabla anterior. Con los resultados de la ecuación se obtienen los salarios medios, a los cuales se le aplica una política salarial del 20% / 2, para el cálculo de los salarios mínimos y máximos. A continuación se efectúa un ejemplo para la primera categoría de la escala salarial:

<i>Pasos a seguir</i>	<i>Resultados</i>
Aplicación de fórmula en la obtención del salario medio $Y = ax^2 + bx + c$ $Y = 0.0535x^2 - 20.312x + 4976.9$	Salario medio de la Categoría I de la Escala Salarial $Y = 3,089.54$
Cálculo de la amplitud y variación de la Categoría I de la Escala Salarial con una política salarial del 20%	$3,089.54 * 0.20 = \mathbf{617.91}$ Amplitud $617.91 / 2 = \mathbf{308.95}$ Variación
Cálculo del salario mínimo de la Categoría I de la Escala Salarial	$3,089.54 - 308.95 = \mathbf{Q. 2,780.58}$
Cálculo del salario máximo de la Categoría I de la Escala Salarial	$3,089.54 + 308.95 = \mathbf{Q. 3,398.49}$

Realizando los pasos anteriores, se obtienen los salarios para cada categoría de la escala salarial, los resultados son los siguientes:

**Tabla 18**  
**Fundación Cristiana**  
**Estimación de los salarios mínimos, medios y máximos**  
**según las categorías de la escala salarial**

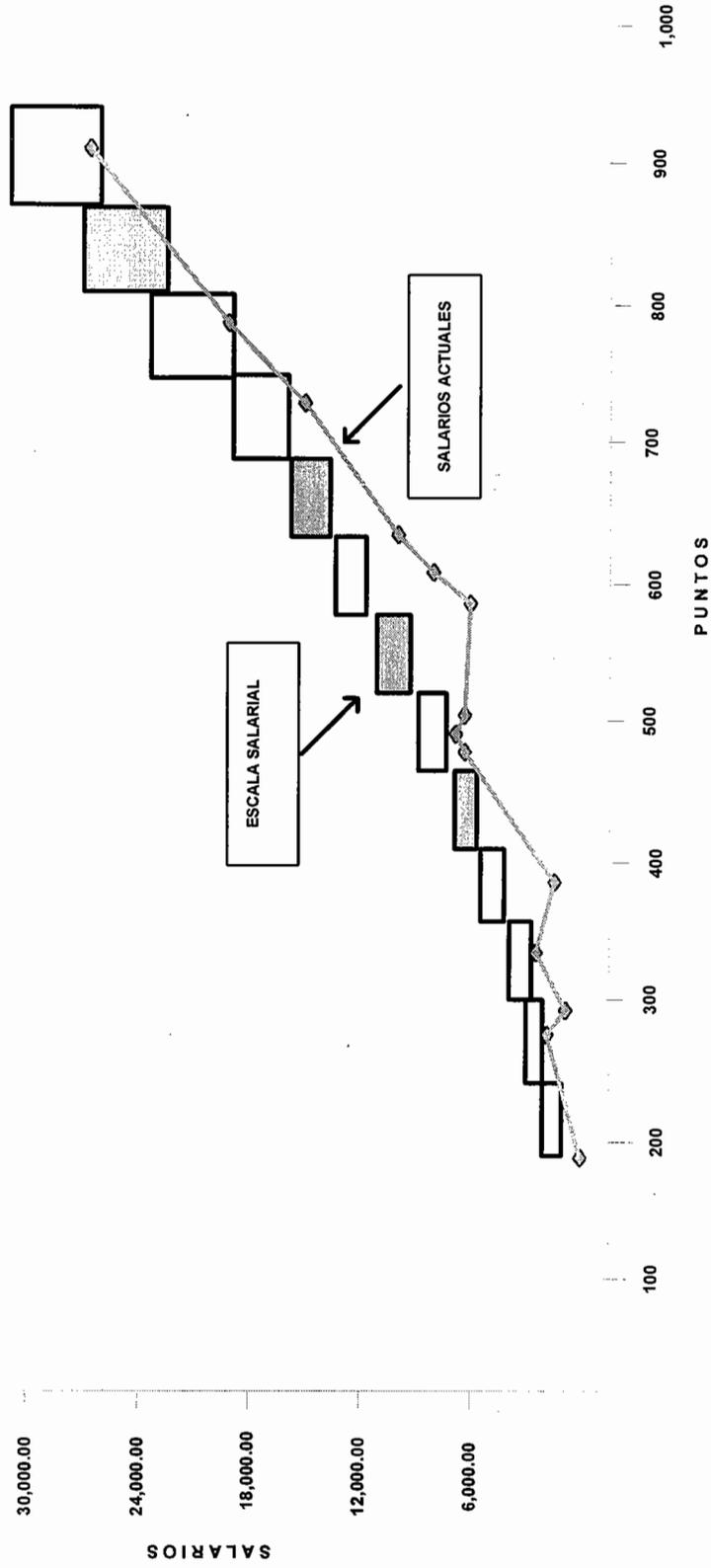
CATEGORIAS DE LA ESCALA SALARIAL				Salario Medio	Amplitud de los salarios	Variación de los salarios	Salario Mínimo	Salario Máximo	
No.	Rango de Puntos		Amplitud						
I	190	218	245	55	3,089.54	617.91	308.95	2,780.58	3,398.49
II	246	274	301	55	3,423.70	684.74	342.37	3,081.33	3,766.07
III	302	330	357	55	4,093.30	818.66	409.33	3,683.97	4,502.63
IV	358	386	413	55	5,098.32	1,019.66	509.83	4,588.48	5,608.15
V	414	442	469	55	6,438.76	1,287.75	643.88	5,794.88	7,082.64
VI	470	498	525	55	8,108.30	1,621.66	810.83	7,297.47	8,919.13
VII	526	554	581	55	10,125.93	2,025.19	1,012.59	9,113.34	11,138.53
VIII	582	610	637	55	12,464.02	2,492.80	1,246.40	11,217.62	13,710.43
IX	638	666	693	55	15,154.81	3,030.96	1,515.48	13,639.33	16,670.29
X	694	722	749	55	18,172.39	3,634.48	1,817.24	16,355.15	19,989.63
XI	750	778	805	55	21,513.30	4,302.66	2,151.33	19,361.97	23,664.63
XII	806	834	861	55	25,200.58	5,040.12	2,520.06	22,680.53	27,720.64
XIII	862	890	917	55	29,237.68	5,847.54	2,923.77	26,313.91	32,161.45

*Fuente:* Investigación de campo, septiembre 2009.

Como se puede observar en la tabla anterior, con la aplicación de una política salarial del 20% se establece una diferenciación entre los puestos de trabajo, es decir que al ajustar los salarios de los empleados que actualmente laboran en la institución a los salarios medios establecidos por la ecuación de regresión, habrá una diferencia con el personal de nuevo ingreso los cuales devengarán el salario mínimo establecido según el puesto de trabajo y la categoría salarial.

- e) Con los salarios mínimos, medios y máximos dados en la tabla anterior, se gráfica la escala salarial para la Fundación Cristiana, la cual se presenta a continuación:

**Gráfica 9**  
**Fundación Cristiana**  
**Escala salarial**  
**Septiembre 2009**



Fuente: Investigación de campo, septiembre 2009.

### **3.4. Ajuste salarial y carga laboral**

Para que la institución sea competitiva, deberá posicionar los salarios actuales en relación al mercado laboral, por tal motivo, en la páginas que continúan se presentan las tablas que detallan la carga laboral actual de la Institución y la carga laboral que tendría la Fundación Cristiana al implementar el diseño de la escala salarial propuesta.

**Tabla 19**  
**Fundación Cristiana**  
**Cargas laborales actuales**  
**Año 2009**  
**(Cifras en Q.)**

No	PUESTOS	Salarios Actuales	Aguinaldo	Bono 14.	Indemni- Zación	Vacacio- nes	CP. IGSS	Carga laboral mensual	Carga laboral anual	No. plazas por puesto	Carga laboral anual * No. de plazas	
I	1	1,500.00	125.00	125.00	125.00	62.50	160.05	597.55	7,170.60	1	7,170.60	
II	2	3,000.00	250.00	250.00	250.00	125.00	320.10	1,195.10	14,341.20	12	172,094.40	
II	3	2,200.00	183.33	183.33	183.33	91.67	234.74	876.41	10,516.88	3	31,550.64	
III	4	3,500.00	291.67	291.67	291.67	145.83	373.45	1,394.28	16,731.40	3	50,194.20	
IV	5	2,500.00	208.33	208.33	208.33	104.17	266.75	995.92	11,951.00	22	262,922.00	
VI	6	6,200.00	516.67	516.67	516.67	258.33	661.54	2,469.87	29,638.48	1	29,638.48	
VI	7	6,500.00	541.67	541.67	541.67	270.83	693.55	2,589.38	31,072.60	3	93,217.80	
VI	8	6,200.00	516.67	516.67	516.67	258.33	661.54	2,469.87	29,638.48	1	29,638.48	
VIII	9	6,000.00	500.00	500.00	500.00	250.00	640.20	2,390.20	28,682.40	3	86,047.20	
VIII	10	8,000.00	666.67	666.67	666.67	333.33	853.60	3,186.93	38,243.20	3	114,729.60	
VIII	11	10,000.00	833.33	833.33	833.33	416.67	1,067.00	3,983.67	47,804.00	3	143,412.00	
X	12	15,000.00	1,250.00	1,250.00	1,250.00	625.00	1,600.50	5,975.50	71,706.00	1	71,706.00	
XI	13	19,000.00	1,583.33	1,583.33	1,583.33	791.67	2,027.30	7,568.97	90,827.60	7	635,793.20	
XIII	14	26,000.00	2,166.67	2,166.67	2,166.67	1,083.33	2,774.20	10,357.53	124,290.40	1	124,290.40	
<b>Totales</b>									<b>46,051.19</b>	<b>552,614.24</b>	<b>64</b>	<b>1,852,405.00</b>

**Fuente:** Investigación de campo, septiembre 2009.

**Tabla 20**  
**Fundación Cristiana**  
**Nuevas cargas laborales**  
**(Cifras en Q.)**

Categorías de escala salarial	Salarios ajustados	Aguinaldo	Bono 14	Indemnización	Vacaciones	CP.IGSS	Carga laboral mensual	Carga laboral Anual	No. plazas por puesto	Carga laboral anual * No. de plazas
I	3,089.54	257.46	257.46	257.46	128.73	329.65	1,230.77	14,769.24	1	14,769.24
II	3,423.70	285.31	285.31	285.31	142.65	365.31	1,363.89	16,366.66	15	245,499.83
III	4,093.30	341.11	341.11	341.11	170.55	436.76	1,630.63	19,567.61	3	58,702.83
IV	5,098.32	424.86	424.86	424.86	212.43	543.99	2,031.00	24,372.01	22	536,184.20
V	6,438.76	536.56	536.56	536.56	268.28	687.02	2,564.99	30,779.85	0	0.00
VI	8,108.30	675.69	675.69	675.69	337.85	865.16	3,230.08	38,760.92	5	193,804.59
VII	10,125.93	843.83	843.83	843.83	421.91	1,080.44	4,033.83	48,406.00	0	0.00
VIII	12,464.02	1,038.67	1,038.67	1,038.67	519.33	1,329.91	4,965.25	59,583.00	9	536,247.01
IX	15,154.81	1,262.90	1,262.90	1,262.90	631.45	1,617.02	6,037.17	72,446.05	0	0.00
X	18,172.39	1,514.37	1,514.37	1,514.37	757.18	1,938.99	7,239.27	86,871.29	1	86,871.29
XI	21,513.30	1,792.78	1,792.78	1,792.78	896.39	2,295.47	8,570.18	102,842.18	7	719,895.26
XII	25,200.58	2,100.05	2,100.05	2,100.05	1,050.02	2,688.90	10,039.07	120,468.85	0	0.00
XIII	29,237.68	2,436.47	2,436.47	2,436.47	1,218.24	3,119.66	11,647.32	139,767.81	1	139,767.81
<b>Totales</b>							<b>64,583.45</b>	<b>775,001.46</b>	<b>64</b>	<b>2,531,742.05</b>

Fuente: Investigación de campo, septiembre 2009.

De los datos presentados en las tablas anteriores, se establece que la carga laboral anual de la Fundación Cristiana es de Q.1,852,405.00 con base a los salarios que actualmente paga a sus empleados. Al realizar los cálculos con los salarios ajustados, las nuevas cargas laborales anuales son de Q.2,531,742.05, por lo tanto, el costo de implementación del diseño de la escala salarial propuesta sería de Q.679,337.05.

Si las autoridades de la Fundación Cristiana deciden implementar el diseño de la escala salarial propuesta, pero consideran muy alto el costo de Q.679,337.05 que representa su aplicación, podría iniciar con ajustar los salarios que actualmente paga a sus empleados a los salarios mínimos establecidos en la escala salarial, o bien, reduciendo la política salarial del 20 al 15%.

## CONCLUSIONES

- 1) De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación, se comprobó que la causa que ha provocado el constante retiro de empleados de la Fundación Cristiana, es la insatisfacción en materia de salarios.
- 2) Con la valuación de puestos realizada en la Fundación Cristiana, se estableció que las actividades de los empleados no están compensadas de acuerdo a la intensidad y responsabilidad de las tareas.
- 3) Al consultar la encuesta salarial y realizar la comparabilidad salarial, se estableció que los salarios de instituciones que realizan actividades afines a la Fundación Cristiana sobrepasan los sueldos que actualmente paga a sus empleados en un puesto similar, con excepción al puesto de auxiliar de dirección.

## RECOMENDACIONES

- 1) La Fundación Cristiana, deberá implementar el diseño de la escala salarial propuesta en el tercer capítulo de este trabajo, para crear las condiciones de desarrollo de la motivación de los trabajadores y con ello reducir el alto porcentaje de desvinculación de personal.
- 2) Para que la Fundación Cristiana pueda lograr equidad salarial interna, deberá poner en práctica la valuación de puestos, para compensar a los trabajadores de acuerdo a la intensidad y responsabilidad de sus puestos de trabajo.
- 3) La Fundación Cristiana deberá practicar las revisiones y actualizaciones necesarias a la Escala Salarial propuesta, a fin de adecuarlos a las necesidades de la organización, el personal y el mercado laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Argueta Noriega, M. 2009. Curso de Compensaciones Salariales. Especialidad de Recursos Humanos. Apuntes de clase.
- 2) Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. snt. D.F. México. McGraw Hill. 353 p.
- 3) Chiavenato, I. 2002. Gestión del Talento Humano. snt. Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 475 p.
- 4) Kinicki, A. y Kreitner, R. 2003. Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. 1ra. ed. D.F., México. McGraw Hill. 469 p.
- 5) Lanhan, E. 1962. Valuación de Puestos: bases objetivas para fijar escalas de salarios. 1ra. ed. D.F., México. CECSA. 490 p.
- 6) Luc, B. 1999. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. 1ra. ed. México. Trillas. 121 p.
- 7) Mondy, R. W. y Noe, R. M. 2005. Administración de Recursos Humanos. 9ª. ed. México. Pearson. 527 p.
- 8) Nash, M. 1988. Cómo Incrementar la Productividad del Recurso Humano. snt. Bogotá, Colombia. Norma. 281 p.
- 9) Reyes Ponce, A. 1966. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. I parte. 1ra. ed. México. Limusa. 189 p.
- 10) Reyes Ponce, A. 1970?. Administración del Personal. Relaciones Humanas. I parte. 1ra. ed. México. Limusa. 243 p.
- 11) Reyes Ponce, A. 1970. Administración del Personal. Sueldos y Salarios. II parte. 1ra. ed. México. Limusa. 239 p.
- 12) Vargas Muñoz, N. R., Piquero, F. y Torres Mojica, A. 1994. Administración de Sueldos y Salarios. Un enfoque práctico. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 405 p.

- 13) Wayne, C. 1993. Productividad del Recurso Humano. 1ra. ed. Colombia. Serie Empresarial. 326 p.
- 14) Webster, A. 2000. Estadística aplicada a los negocios y la economía. 3ra. ed. Santa Fe de Bogotá. Colombia. McGraw Hill. 640 p.



**Anexo No. 1**  
**Fundación Cristiana**  
**Boleta de clima organizacional**  
**Septiembre. 2009**

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



Se agradece su valiosa colaboración en responder el presente cuestionario. La información que usted nos proporcione es de índole confidencial, servirá para evaluar el Clima Organizacional de la Fundación Cristiana y sustentar la Tesis de Graduación, por lo que procure que sus respuestas sean lo más realistas posibles. Limítese a responder lo que se le pregunta, si desea hacer alguna observación puede utilizar el espacio indicado para ello al final del cuestionario. **NO ESCRIBA SU NOMBRE.**

**INSTRUCCIONES:** Coloque el número más adecuado dentro del paréntesis de cada pregunta, según las siguientes opciones:

- |                         |                     |                       |                  |
|-------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|
| <b>1. SIEMPRE:</b>      | Todas las veces     | <b>4. CASI NUNCA:</b> | Casi ninguna vez |
| <b>2. CASI SIEMPRE:</b> | La mayoría de veces | <b>5. NUNCA:</b>      | Ninguna vez      |
| <b>3. REGULARMENTE:</b> | Algunas veces       | <b>6. NO SABE:</b>    | No sabe          |

**INFORMACIÓN GENERAL**

**Sexo:** M  F       **Edad:** \_\_\_\_\_ **Tiempo de laborar dentro de la Institución:** \_\_\_\_\_  
**Horario de Trabajo:** \_\_\_\_\_ **Días de Trabajo:** \_\_\_\_\_ **Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS**

1	¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?	( )
2	¿Cree usted que podría recibir un mejor salario en otra institución por su experiencia, formación o titulación académica?	( )
3	¿Su jefe o superiores le tratan bien?	( )
4	¿Recibe buen trato por parte de sus compañeros?	( )
5	¿Su jefe escucha opiniones y sugerencias de los empleados?	( )
6	¿Cuándo tiene un problema en su trabajo, su jefe le ayuda a solucionarlo?	( )
7	¿Dejaría su trabajo en este momento, si otra institución le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos?	( )
8	¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	( )
9	¿Recibe su salario calculado de forma correcta?	( )
10	¿Recibe explicaciones claras por parte de su jefe para efectuar una tarea?	( )
11	¿Su jefe colabora en la mejora de su trabajo?	( )
12	¿Es adecuada la ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?	( )
13	¿Está satisfecho con el salario que recibe por su trabajo?	( )
14	¿Su lugar de trabajo es seguro?	( )
15	¿Recibe aumentos salariales?	( )
16	¿Tiene buena iluminación en su lugar de trabajo?	( )
17	¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?	( )
18	¿Recibe su bono por productividad en tiempo y calculado de forma correcta?	( )
19	¿Le gusta trabajar en grupos?	( )
20	¿Considera que tiene buenas relaciones personales con su jefe y compañeros de trabajo?	( )
21	¿Considera que el salario que devenga en este momento, le motiva a dar lo mejor de usted para realizar su trabajo?	( )
22	Las políticas de promociones y ascensos, ¿se manejan con equidad y justicia?	( )
23	¿Tiene buena comunicación con su jefe y compañeros de trabajo?	( )
24	¿Considera que hay puestos más importantes que el suyo ocupados por personas con menos experiencia y capacidad que la suya?	( )

...continuación	
25	¿Hay posibilidades de promoción laboral en la institución por un buen rendimiento laboral? ( )
26	¿Le pagan puntualmente? ( )
27	¿Considera que tiene estabilidad laboral dentro de la organización? ( )
28	¿Existe comunicación con su jefe? ( )
29	¿Lo han felicitado por el trabajo que hace? ( )
30	¿Su jefe es autoritario cuando le asigna una tarea? ( )
31	¿Considera que su trabajo es útil en la institución? ( )
32	¿Considera que su salario está en relación a las atribuciones, responsabilidades y carga de trabajo del puesto que ocupa? ( )
33	¿Considera usted, que la institución es equitativa y asigna los salarios según la responsabilidad y carga de trabajo que tiene su puesto y el de sus compañeros? ( )
34	¿Su trabajo le ofrece oportunidad de fomentar sus conocimientos? ( )
35	¿Considera satisfactoria su trayectoria dentro de la institución? ( )
36	¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres? ( )
37	¿Existe compañerismo en su trabajo? ( )
38	¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la institución? ( )
39	¿Está satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa (seguro, asistencia funeraria, viáticos, etc.)? ( )
40	¿Cree usted que puede devengar un mejor salario en otra institución por la carga y responsabilidad de trabajo que maneja? ( )
41	¿Considera que tiene un jefe justo? ( )
42	¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados? ( )
43	¿Recibe las prestaciones establecidas en la ley y los incentivos brindados por la institución? ( )
44	¿Cree que su trabajo es rutinario? ( )
45	¿Descuentan de su salario las faltas o retrasos al trabajo? ( )
46	¿El puesto que ocupa en la institución está en relación con su titulación académica? ( )
47	¿Considera que su jefe o superiores son demasiado exigentes con su trabajo? ( )
48	¿Siente superación personal dentro de la institución? ( )
49	¿Su jefe vigila constantemente su trabajo? ( )
50	¿Piensa usted que tiene mucha carga de trabajo y responsabilidades y que el salario que devenga no lo compensa? ( )

**OBSERVACIONES**

¡ Gracias por su colaboración !

FELIZ DIA

**Anexo No. 2**  
**Fundación Cristiana**  
**Tabulación de respuestas de la boleta de clima organizacional**  
**Septiembre. 2009**

1 0.75 0.50 0.25 0 0  
 100 75 50 25 0 0

PREGUNTAS	Datos obtenidos						%						ponderación									
	1. SIEMPRE	2. CASI SIEMPRE	3. REG. MENTE	4. CASI NUNCA	5. NUNCA	6. NO SABE	TOTAL	1. SIEMPRE	2. CASI SIEMPRE	3. REG. MENTE	4. CASI NUNCA	5. NUNCA	6. NO SABE	TOTAL	1. SIEMPRE	2. CASI SIEMPRE	3. REG. MENTE	4. CASI NUNCA	5. NUNCA	6. NO SABE	CALIF. %	
1 ¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?	19	25	15	5	0	0	64	30	39	23	7.8	0	0	100	30	29	12	2	0	0	0	73
2 ¿Considera que tiene un jefe justo?	23	24	13	2	2	0	64	36	38	20	3.1	3.1	0	100	36	28	10	0.8	0	0	0	75
3 ¿Considera que su jefe o superiores son demasiado exigentes con su trabajo?	14	14	24	5	6	1	64	22	22	38	7.8	9.4	1.6	100	22	16	19	2	0	0	0	59
4 ¿Su jefe o superiores le tratan bien?	33	21	7	3	0	0	64	52	33	11	4.7	0	0	100	52	25	5.5	1.2	0	0	0	83
5 ¿Su jefe vigila constantemente su trabajo?	8	28	19	3	5	1	64	13	44	30	4.7	7.8	1.6	100	13	33	15	1.2	0	0	0	61
6 ¿Su jefe es autoritario cuando le asigna una tarea?	8	24	8	10	11	3	64	13	38	13	16	17	4.7	100	13	28	6.3	3.9	0	0	0	51
7 ¿Su jefe colabora en la mejora de su trabajo?	16	14	19	13	2	0	64	25	22	30	20	3.1	0	100	25	16	15	5.1	0	0	0	61
8 ¿Su jefe escucha opiniones y sugerencias de los empleados?	21	26	13	2	2	0	64	33	41	20	3.1	3.1	0	100	33	25	20	5.1	0	0	0	83
9 ¿Cuándo tiene un problema en su trabajo, su jefe le ayuda a solucionarlo?	23	8	22	7	3	1	64	36	13	34	11	4.7	1.6	100	36	9.4	17	2.7	0	0	0	65
<b>TOTAL LIDERAZGO</b>	<b>165</b>	<b>184</b>	<b>140</b>	<b>50</b>	<b>31</b>	<b>6</b>	<b>576</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>8.7</b>	<b>5.4</b>	<b>1</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>2.2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>67</b>
10 ¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	16	24	17	5	0	2	64	25	38	27	7.8	0	3.1	100	25	28	13	2	0	0	0	68
11 ¿Existe comunicación con su jefe?	24	25	13	2	0	0	64	38	39	20	3.1	0	0	100	38	29	10	0.8	0	0	0	78
12 ¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados?	19	28	11	4	2	0	64	30	44	17	6.3	3.1	0	100	30	33	8.6	1.6	0	0	0	73
13 ¿Recibe explicaciones claras por parte de su jefe para efectuar una tarea?	18	32	16	0	0	0	66	27	48	24	0	0	0	100	27	36	12	0	0	0	0	76
14 ¿Tiene buena comunicación con su jefe y compañeros de trabajo?	31	22	9	2	0	0	64	48	34	14	3.1	0	0	100	48	26	7	0.8	0	0	0	82
<b>TOTAL COMUNICACIÓN</b>	<b>108</b>	<b>131</b>	<b>66</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>322</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>100</b>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>75</b>
15 ¿Es adecuada la ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?	21	20	18	2	2	1	64	33	31	28	3.1	3.1	1.6	100	33	23	14	0.8	0	0	0	71
16 ¿Su lugar de trabajo es seguro?	20	10	24	6	3	1	64	31	16	38	9.4	4.7	1.6	100	31	12	19	2.3	0	0	0	64
17 ¿Tiene buena iluminación en su lugar de trabajo?	30	14	15	3	1	1	64	47	22	23	4.7	1.6	1.6	100	47	16	12	1.2	0	0	0	76
18 ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?	34	19	8	1	1	1	64	53	30	13	1.6	1.6	1.6	100	53	22	6.3	0.4	0	0	0	82
<b>TOTAL CONDICIONES AMBIENTALES</b>	<b>105</b>	<b>63</b>	<b>65</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>256</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>4.7</b>	<b>2.7</b>	<b>1.6</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>1.2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>73</b>
19 ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres?	38	18	5	2	0	1	64	59	28	7.8	3.1	0	1.6	100	59	21	3.9	0.8	0	0	0	85
20 ¿Existe compañerismo en su trabajo?	23	20	17	3	1	0	64	36	31	27	4.7	1.6	0	100	36	23	13	1.2	0	0	0	74
21 ¿Le gusta trabajar en grupos?	39	13	7	3	2	0	64	61	20	11	4.7	3.1	0	100	61	15	5.5	1.2	0	0	0	83
22 ¿Recibe buen trato por parte de sus compañeros?	26	32	6	0	0	0	64	41	50	9.4	0	0	0	100	41	38	4.7	0	0	0	0	83
23 ¿Considera que tiene buenas relaciones personales con su jefe y compañeros de trabajo?	23	32	9	0	0	0	64	36	50	14	0	0	0	100	36	38	7	0	0	0	0	80
<b>TOTAL COMPANERISMO</b>	<b>149</b>	<b>115</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>320</b>	<b>47</b>	<b>36</b>	<b>14</b>	<b>2.5</b>	<b>0.9</b>	<b>0.3</b>	<b>100</b>	<b>47</b>	<b>27</b>	<b>6.9</b>	<b>0.6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>81</b>
24 ¿Las políticas de promociones y ascensos, se manejan con equidad y justicia?	19	16	7	6	7	9	64	30	25	11	9.4	11	14	100	30	19	5.5	2.3	0	0	0	56
25 ¿Considera que hay puestos más importantes que el suyo ocupados por personas con menos experiencia y capacidad que la suya?	14	10	20	12	4	4	64	22	16	31	19	6.3	6.3	100	22	12	16	4.7	0	0	0	54
26 ¿Hay posibilidades de promoción laboral en la institución por un buen rendimiento laboral?	21	14	5	14	6	4	64	33	22	7.8	22	9.4	6.3	100	33	16	3.9	5.5	0	0	0	59
<b>TOTAL ASCENSOS</b>	<b>54</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>192</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>8.9</b>	<b>8.9</b>	<b>100</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>8.3</b>	<b>4.2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>56</b>

**Anexo No. 2**  
**Fundación Cristiana**  
**Tabulación de respuestas de la boleta de clima organizacional**  
**Septiembre. 2009**

	3. SIEMPRE	2. CASI SIEMPRE	3. REG. MENTE	4. CASI NUNCA	5. NUNCA	6. NO SABE	TOTAL	1. SIEMPRE	2. CASI SIEMPRE	3. REG. MENTE	4. CASI NUNCA	5. NUNCA	6. NO SABE	TOTAL	1. SIEMPRE	2. CASI SIEMPRE	3. REG. MENTE	4. CASI NUNCA	5. NUNCA	6. NO SABE	TOTAL	1. SIEMPRE	2. CASI SIEMPRE	3. REG. MENTE	4. CASI NUNCA	5. NUNCA	6. NO SABE	TOTAL	1. SIEMPRE	2. CASI SIEMPRE	3. REG. MENTE	4. CASI NUNCA	5. NUNCA	6. NO SABE	TOTAL
27 ¿Considera que tiene estabilidad laboral dentro de la organización?	38	10	8	2	2	4	64	59	16	13	3.1	3.1	6.3	100	59	12	6.3	0.8	0	0	78	59	12	6.3	0.8	0	0	78	59	12	6.3	0.8	0	0	78
28 ¿Lo han felicitado por el trabajo que hace?	8	10	23	15	7	1	64	13	16	36	23	11	1.6	100	13	12	1.8	5.9	0	0	48	13	12	1.8	5.9	0	0	48	13	12	1.8	5.9	0	0	48
29 ¿Considera que su trabajo es útil en la institución?	48	11	2	1	1	1	64	75	17	3.1	1.6	1.6	1.6	100	75	13	1.6	0.4	0	0	90	75	13	1.6	0.4	0	0	90	75	13	1.6	0.4	0	0	90
30 ¿El puesto que ocupa en la institución está en relación con su titulación académica?	18	15	11	6	8	6	64	28	23	17	9.4	13	9.4	100	28	18	8.6	2.3	0	0	57	28	18	8.6	2.3	0	0	57	28	18	8.6	2.3	0	0	57
31 ¿Su trabajo le ofrece oportunidad de fomentar sus conocimientos?	30	18	12	1	2	1	64	47	28	19	1.6	3.1	1.6	100	47	21	9.4	0.4	0	0	78	47	21	9.4	0.4	0	0	78	47	21	9.4	0.4	0	0	78
32 ¿Considera satisfactoria su trayectoria dentro de la institución?	36	18	3	2	3	2	64	56	28	4.7	3.1	4.7	3.1	100	56	21	2.3	0.8	0	0	80	56	21	2.3	0.8	0	0	80	56	21	2.3	0.8	0	0	80
33 ¿Cree que su trabajo es rutinario?	5	3	24	17	14	1	64	7.8	4.7	38	27	22	1.6	100	7.8	3.5	19	6.6	0	0	37	7.8	3.5	19	6.6	0	0	37	7.8	3.5	19	6.6	0	0	37
34 ¿Siente superación personal dentro de la institución?	23	11	15	8	5	2	64	36	17	23	13	7.8	3.1	100	36	13	12	3.1	0	0	64	36	13	12	3.1	0	0	64	36	13	12	3.1	0	0	64
<b>TOTAL AUTORREALIZACIÓN</b>	<b>206</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>52</b>	<b>42</b>	<b>18</b>	<b>512</b>	<b>40</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>8.2</b>	<b>3.5</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>9.6</b>	<b>2.5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>9.6</b>	<b>2.5</b>	<b>0</b>	<b>66</b>	<b>40</b>	<b>14</b>	<b>9.6</b>	<b>2.5</b>	<b>0</b>	<b>66</b>		
35 ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la institución?	28	17	15	3	0	1	64	44	27	23	4.7	0	1.6	100	44	20	1.2	1.2	0	0	77	44	20	1.2	1.2	0	0	77	44	20	1.2	1.2	0	0	77
36 ¿Recibe su salario calculado de forma correcta?	35	10	7	5	4	3	64	55	16	11	7.8	6.3	4.7	100	55	12	5.5	2	0	0	74	55	12	5.5	2	0	74	55	12	5.5	2	0	0	74	
37 ¿Está satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa (seguro, asistencia funeraria, viáticos, etc.)?	0	0	0	15	46	3	64	0	0	0	23	72	4.7	100	0	0	0	5.9	0	0	5.9	0	0	0	5.9	0	0	5.9	0	0	0	0	0	5.9	
38 ¿Considera que su salario está en relación a las atribuciones, responsabilidades y carga de trabajo del puesto que ocupa?	1	6	3	25	28	1	64	1.6	9.4	4.7	39	44	1.6	100	1.6	7	2.3	9.8	0	0	21	1.6	7	2.3	9.8	0	0	21	1.6	7	2.3	9.8	0	0	21
39 ¿Está satisfecho con el salario que recibe por su trabajo?	2	2	5	17	37	1	64	3.1	3.1	7.8	27	58	1.6	100	3.1	2.3	3.9	6.6	0	0	16	3.1	2.3	3.9	6.6	0	0	16	3.1	2.3	3.9	6.6	0	0	16
40 ¿Recibe su bono por productividad en tiempo y calculado de forma correcta?	18	8	6	8	16	8	64	28	13	9.4	13	25	13	100	28	9.4	4.7	3.1	0	0	45	28	9.4	4.7	3.1	0	45	28	9.4	4.7	3.1	0	0	45	
41 ¿Recibe las prestaciones establecidas en la ley y los incentivos brindados por la institución?	40	12	7	3	2	0	64	63	19	11	4.7	3.1	0	100	63	14	5.5	1.2	0	0	83	63	14	5.5	1.2	0	83	63	14	5.5	1.2	0	0	83	
42 ¿Recibe aumentos salariales?	0	3	5	27	25	4	64	0	4.7	7.8	42	39	6.3	100	0	3.5	3.9	11	0	0	18	0	3.5	3.9	11	0	18	0	3.5	3.9	11	0	0	18	
43 ¿Cree usted que puede devengar un mejor salario en otra institución por la carga y responsabilidad de trabajo que maneja?	12	9	9	10	18	6	64	19	14	14	16	28	9.4	100	19	11	7	3.9	0	0	40	19	11	7	3.9	0	40	19	11	7	3.9	0	0	40	
44 ¿Le pagan puntualmente?	47	12	2	3	0	0	64	73	19	3.1	4.7	0	0	100	73	14	1.6	1.2	0	0	90	73	14	1.6	1.2	0	90	73	14	1.6	1.2	0	0	90	
45 ¿Descuentan de su salario las faltas o retrasos al trabajo?	5	8	11	17	22	1	64	7.8	13	17	27	34	1.6	100	7.8	9.4	8.6	6.6	0	0	32	7.8	9.4	8.6	6.6	0	32	7.8	9.4	8.6	6.6	0	0	32	
46 ¿Considera usted, que la institución es equitativa y asigna los salarios según la responsabilidad y carga de trabajo que tiene su puesto y el de sus compañeros?	3	6	5	15	33	2	64	4.7	9.4	7.8	23	52	3.1	100	4.7	7	3.9	5.9	0	0	21	4.7	7	3.9	5.9	0	21	4.7	7	3.9	5.9	0	0	21	
47 ¿Cree usted que podría recibir un mejor salario en otra institución por su experiencia, formación o titulación académica?	1	2	3	17	33	8	64	1.6	3.1	4.7	27	52	13	100	1.6	2.3	2.3	6.6	0	0	13	1.6	2.3	2.3	6.6	0	13	1.6	2.3	2.3	6.6	0	0	13	
48 ¿Dejaría su trabajo en este momento, si otra institución le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos?	12	10	9	14	16	3	64	19	16	14	22	25	4.7	100	19	12	7	5.5	0	0	43	19	12	7	5.5	0	43	19	12	7	5.5	0	0	43	
49 ¿Piensa usted que tiene mucha carga de trabajo y responsabilidades y que el salario que devenga no lo compensa?	3	5	3	16	35	2	64	4.7	7.8	4.7	25	55	3.1	100	4.7	5.9	2.3	6.3	0	0	19	4.7	5.9	2.3	6.3	0	19	4.7	5.9	2.3	6.3	0	0	19	
50 ¿Considera que el salario que devenga en este momento, le motiva a dar lo mejor de usted para realizar su trabajo?	2	2	3	8	43	6	64	3.1	3.1	4.7	13	67	9.4	100	3.1	2.3	2.3	3.1	0	0	11	3.1	2.3	2.3	3.1	0	11	3.1	2.3	2.3	3.1	0	0	11	
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>209</b>	<b>112</b>	<b>93</b>	<b>203</b>	<b>358</b>	<b>49</b>	<b>1024</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>9.1</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>4.8</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>8.2</b>	<b>4.5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>8.2</b>	<b>4.5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>8.2</b>	<b>4.5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>38</b>		

**Anexo No. 3**  
**Fundación Cristiana**  
**Descripción de Puestos de Trabajo**  
**Septiembre 2009**

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

<b>Categoría</b> XIII	<b>Puesto No.</b> 14
--------------------------	-------------------------

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>COORDINADOR GENERAL</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Junta Directiva Casa Matriz de la Fundación
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Direcciones en área específica
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Direcciones, padrinos nacionales y extranjeros

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere poseer estudios en grado académico de Maestría.
<b>Experiencia:</b>	Más de 5 años de experiencia en Gerencia o Coordinación de programas y/o proyectos públicos de servicio social.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Propone a J.D. nuevos procedimientos para el desarrollo de actividades y mayor cobertura poblacional en servicios comunitarios.

**DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompaña, dirige y supervisa el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>▪ Elabora planes de trabajo sobre los Programas de Apadrinamiento, Becas y Ayudas Estudiantiles de acuerdo a los lineamientos de la Casa Matriz de la Fundación.</li> <li>▪ Evalúa las propuestas que desarrolla el personal a su cargo para la mejora de los servicios.</li> </ul>
<b>Mensuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza reuniones con el personal a su cargo, planeando actividades que permitan mejorar y ampliar los servicios que ofrece la Institución.</li> <li>▪ Realiza viajes al extranjero para conocer la ejecución de los programas y proyectos que realizan otros países en sus comunidades.</li> <li>▪ Elabora programas de actividades para la entrega de paquetes, fotos, documentos que envían los padrinos a los apadrinados.</li> <li>▪ Mantiene contacto con los padrinos.</li> <li>▪ Vela por el cumplimiento del presupuesto y el buen uso de los mismos.</li> <li>▪ Recibe trimestralmente los donativos a emplear en los programas y proyectos, según el presupuesto.</li> </ul>
<b>Anuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asiste a Congresos y Seminarios de la Fundación sobre el funcionamiento de la misma, alcance de metas, implementación de valores, donativos y ampliación de los servicios de la Fundación.</li> <li>▪ Da a conocer los planes, programas y actividades programadas aprobados por la Junta Directiva, al personal a su cargo.</li> <li>▪ Recibe el presupuesto y los contactos del grupo de padrinos de Guatemala.</li> <li>▪ Elabora Memoria Anual de Labores.</li> </ul>
<b>Ocasionales</b>

- Registra su firma y posee cuenta bancaria, al tomar el cargo.
- Prepara eventos de información y motivación con el personal a su cargo.

#### RESPONSABILIDADES

<b>Por decisiones:</b>	Libertad de acción para tomar decisiones respetando las directrices de la Casa Matriz de la Fundación
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras, fotocopadoras equipos de sonido y vehículo.
<b>Por valores (documentos)</b>	Acceso a documentos de índole confidencial, documentos legales y administrativos de la Institución.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	Dirige y controla el desarrollo de los planes y programas ejecutados por las direcciones.

#### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a condiciones normales del ambiente.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Leve o ningún riesgo que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b>	<b>Puesto No.</b>
XI	13

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Título del Puesto:</b>	<b>DIRECTOR DE AREA ESPECIFICA</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Coordinador General
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Coordinadores Regionales, Contabilidad General, Auditoría Interna (según organigrama)
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Con otras Direcciones de la Institución.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere ser graduado universitario en grado académico de Licenciatura, inclusive con estudios de especialización.
<b>Experiencia:</b>	De 4 a 5 años de experiencia en Gerencia o Coordinación de programas y/o proyectos públicos de servicio social.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Desarrolla ideas de los métodos a seguir en un campo específico, bajo presión y de importante impacto en la realización de actividades dentro de la Fundación.

#### DESCRIPCIONES DE TAREAS

<b>Diarias y frecuentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompaña, dirige y supervisa frecuentemente el trabajo del personal a su cargo.</li> </ul>
<b>Mensuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisa la ejecución de los programas y proyectos a su cargo, así como el progreso de los apadrinados.</li> <li>▪ Se presenta mensualmente (o cuando sea requerida su presencia) a las reuniones programadas por la Coordinación General.</li> <li>▪ Realiza programas mensuales sobre reuniones a realizar con el personal a su cargo.</li> </ul>
<b>Anuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora informe anual integrado de cada Región sobre la ejecución de programas y proyectos a su cargo, así como el progreso anual de los apadrinados y cantidad monetaria erogada en productos adquiridos y entregados por cada Región.</li> <li>▪ Da a conocer los planes, programas y actividades programadas aprobados por la Coordinación</li> </ul>

<p>General.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora planes, programas y presupuestos individuales de trabajo en área de responsabilidad, conforme lo estipulado por la Coordinación General.</li> <li>▪ Elabora propuestas de trabajo en relación al área de su responsabilidad, con el objetivo de mejorar el servicio prestado a los beneficiarios.</li> <li>▪ Encargado de velar por la correcta administración de los recursos.</li> <li>▪ Informe anual integrado sobre el ingreso y retiro de apadrinados del Programa de Apadrinados por Región y área de responsabilidad, de acuerdo al Manual de Apadrinamiento.</li> <li>▪ Colabora con el Coordinador General en la elaboración y preparación de la Memoria Anual de Labores de la Fundación.</li> </ul>
--

<p><b>Ocasionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prepara eventos de información y motivación con el personal a su cargo.</li> <li>▪ Registra su firma al tomar posesión del cargo.</li> </ul>
---

**RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Libertad de acción para tomar decisiones en área de responsabilidad o área específica de Dirección.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras, fotocopiadoras y equipos de sonido.
<b>Por valores (documentos)</b>	Acceso a documentos de índole confidencial, documentos legales y administrativos de la Institución.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	Supervisan el trabajo de sus sub-alternos, conforme el alcance de resultados, metas y planes establecidos.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a condiciones normales del ambiente.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Leve o ningún riesgo que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b>	<b>Puesto No.</b>
<b>X</b>	<b>12</b>

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>COORDINADOR REGIONAL</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Dirección de Coordinadores Regionales
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Encargado Regional de Becas, Encargado Regional de Promotores Sociales, Contabilidad Regional y Encargado de Sub-proyecto.
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Directores de la Fundación.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere ser graduado universitario en grado académico de Licenciatura.
<b>Experiencia:</b>	De 2 a 3 años de experiencia en el control y manejo de programas y/o proyectos públicos de servicio social.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Desarrolla ideas de los métodos a seguir en un campo específico, bajo presión y de importante impacto en la realización de actividades dentro de la Fundación.

**DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<p><b>Diarias y frecuentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompaña, dirige y supervisa frecuentemente el trabajo del personal a su cargo.</li> <li>▪ Realiza programas mensuales sobre las reuniones obligatorias con el personal a su cargo, según lo establecido por la Dirección de Coordinadores Regionales.</li> <li>▪ Elabora planes de trabajo de acuerdo a los lineamientos de la Dirección de Coordinadores Regionales,</li> </ul>
---

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ para su revisión y aprobación.</li> <li>▪ Da a conocer los planes, programas y actividades programadas aprobados por la Dirección a los Coordinadores Regionales.</li> <li>▪ Establece lineamientos sobre la cantidad y calidad de los productos y beneficios para los apadrinados.</li> </ul>
<b>Anuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora informe anual sobre la cantidad monetaria erogada en productos adquiridos y entregados a los apadrinados por cada Región.</li> <li>▪ Informe anual sobre el ingreso y retiro de apadrinados del Programa de Apadrinados por Región, de acuerdo al Manual de Apadrinamiento.</li> </ul>
<b>Ocasionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prepara eventos de información y motivación con el personal a su cargo.</li> </ul>

#### **RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Libertad de acción para tomar decisiones en Puesto de Coordinación de Programas y Proyectos.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras, fotocopadoras y equipos de sonido.
<b>Por valores (documentos)</b>	Emite y tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación. Además elabora y tiene acceso a documentos de índole confidencial.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	Supervisan el trabajo de sus sub-alternos, conforme el alcance de resultados, metas y planes establecidos.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición ocasional a riesgos, que puedan afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b> VIII	<b>Puesto No.</b> 11
--------------------------	-------------------------

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>AUDITOR INTERNO</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Coordinador General
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Ninguno de forma directa, pero supervisa el trabajo de otros de formas indirecta.
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Contador General y Coordinador Regional

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere ser graduado universitario en grado académico de Licenciatura.
<b>Experiencia:</b>	De 2 a 3 años de experiencia en el control y manejo de programas y/o proyectos públicos de servicio social.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Idea y decide los métodos a seguir en la ejecución de actividades según lo normado y planificado, por su inmediato superior.

#### **DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vela por la ejecución transparente, honrada y eficiente del presupuesto y la administración de los recursos de la Fundación.</li> <li>▪ Verifica activos e inventarios de la Fundación.</li> </ul>

- Audita Estados Financieros de cada Región.
- Responsable de crear sistemas ágiles y eficientes en la ejecución del presupuesto.
- Realiza correcciones a los registros contables, verificando que la información sea confiable y que la misma pueda ser utilizada como instrumento de medición y evaluación.
- Evalúa la efectividad de los controles internos, garantiza la autenticidad de las transacciones y el registro de las mismas, a medida que los estados financieros presenten información confiable acerca de las finanzas de la Institución.
- Conoce con precisión y veracidad la contabilidad de la Institución.
- Verifica el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables dictados por la administración.
- Verifica la existencia física de los activos y propiedad de la Institución.
- Vela por la adecuada salvaguarda de activos contra riesgos, tales como: robo, incendio entre otras.

#### **Anuales**

- Elabora y presenta informe sobre el funcionamiento general de la Institución y los aspectos que deben evaluarse para lograr mayor eficiencia en las actividades que realiza la Institución.

#### **RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución, dando informe de lo actuado al inmediato superior.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras y fotocopiadoras.
<b>Por valores (documentos)</b>	Emite y tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación. Además elabora y tiene acceso a documentos de índole confidencial.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados directos, sin embargo supervisa el trabajo del personal y lo comunica al Jefe directo.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición ocasional a riesgos, que puedan afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b> VIII	<b>Puesto No.</b> 10
--------------------------	-------------------------

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Director Financiero
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Ninguno
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Coordinación Regional, Auditoría Interna y Contadores Regionales.

#### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere ser graduado universitario en grado académico de Licenciatura.
<b>Experiencia:</b>	De 2 a 3 años de experiencia en el control y manejo de programas y/o proyectos públicos de servicio social.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Idea y decide los métodos a seguir en la ejecución de actividades según lo normado y planificado, por su inmediato superior.

#### **DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordena los archivos de informes contables.</li> </ul>

<b>Mensuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibe informes contables mensuales integrados, elaborados por el Contador de cada región.</li> <li>▪ Revisa la documentación contable con base al criterio de Auditoría Interna.</li> <li>▪ Elabora informes integrados de la situación financiero-contable de la Fundación, basados en los Principios Generalmente Aceptados, para la posterior revisión de la Auditoría Interna.</li> <li>▪ Actualiza y archiva la información financiera y contable de acuerdo a criterios que faciliten su manejo y adecuado control.</li> <li>▪ Elabora informe de la integración de las declaraciones juradas de ISR anual entrega a la SAT.</li> <li>▪ Revisa e integra los pagos a las cajas fiscales en materia de IVA e ISR.</li> <li>▪ Revisa e integra los pagos de cuotas patronales y laborales de la Fundación al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS-</li> <li>▪ Recibe y entrega los recursos monetarios dados por donaciones, a la Coordinación Regional con previa autorización del Coordinador General, cumpliendo con lo establecido en el presupuesto de la Casa Matriz de la Fundación.</li> <li>▪ Vela por el uso adecuado y transparencia en el manejo de los fondos.</li> <li>▪ Elabora informe integrado de los recursos monetarios ejecutados de los programas y proyectos de la Fundación, que es entregado por la Coordinación Regional.</li> </ul>	
<b>Anuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualiza y archiva el control integrado de inventarios y la depreciación correspondiente de propiedad, planta y equipo de la Fundación, entregando un informe al Coordinación General.</li> </ul>	
<b>Ocasionales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de su firma en la cuenta bancaria al tomar el cargo.</li> <li>▪ Revisa y autoriza finiquitos para las liquidaciones laborales que correspondan.</li> </ul>	

#### **RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución, dando informe de lo actuado al inmediato superior.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras y fotocopiadoras.
<b>Por valores (documentos)</b>	Emite y tiene acceso a información general que proporcionan otras unidades, específicamente en documentación de origen contable.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados directos, sin embargo supervisa el trabajo del personal y lo comunica al Jefe directo.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición ocasional a riesgos, que puedan afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b>	<b>Puesto No.</b>
<b>VIII</b>	<b>09</b>

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>ENCARGADO REGIONAL DE SUB-PROYECTO</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Coordinador Regional
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Promotores Sociales, Traductores Internos y Contadores de Sub-proyecto.
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Encargado de Contabilidad Regional, Encargado Regional de Promotores Sociales y Encargado Regional de Becas, así también con Proveedores.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere tener pensum cerrado en carrera universitaria.
<b>Experiencia:</b>	Requiere de por lo menos 3 años de carrera universitaria.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Planea y ejecuta actividades, dando solución a problemas que surjan en el desarrollo de las mismas.

**DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acompaña, dirige y supervisa frecuentemente el trabajo del personal a su cargo, en cada Sub-proyecto.</li> </ul>	
<b>Mensuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se presenta mensualmente (o cuando sea requerida su presencia) a las reuniones programadas por la Coordinación Regional.</li> <li>▪ Elabora planes de trabajo de acuerdo a los lineamientos de la Coordinación Regional, para su revisión y aprobación.</li> <li>▪ Da a conocer los planes, programas y actividades programadas aprobados por la Coordinación Regional a los subordinados.</li> <li>▪ Envía las cotizaciones sobre compra de beneficios para apadrinados, para revisión y aprobación de la Coordinación Regional.</li> <li>▪ Autoriza las compras luego de la aprobación de la Coordinación Regional</li> <li>▪ Trabaja en constante coordinación con el Equipo Regional (Encargado Regional de Promotores Sociales, Encargado Regional de Becas y Contador Regional).</li> </ul>	
<b>Anuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora informe anual sobre la cantidad monetaria erogada en productos adquiridos y entregados a los apadrinados, en alimentación y vestuario.</li> <li>▪ Informe anual sobre el ingreso y retiro de apadrinados del Programa de Apadrinados, de acuerdo al Manual de Apadrinamiento.</li> </ul>	
<b>Ocasionales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de su firma en la cuenta bancaria al tomar el cargo.</li> <li>▪ Prepara eventos según el programa regional con el personal bajo su cargo.</li> </ul>	

**RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Libertad de acción para tomar decisiones en Puesto de Coordinación de Programas y Proyectos.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresoras y fotocopadoras.
<b>Por valores (documentos)</b>	Emite y tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	Supervisa el trabajo de una o un grupo de personas, a quienes exige resultados para que realicen las funciones de su trabajo de forma eficiente y no atrasar el trabajo de los otros puestos de trabajo.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición ocasional a riesgos, que puedan afectar la salud física y mental del trabajador.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>ENCARGADO REGIONAL DE PROMOTORES SOCIALES</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Coordinador Regional
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Ninguno
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Contador Regional, Encargado Regional de Becas y Encargado de Sub-proyecto.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere tener pensum cerrado en carrera universitaria.
<b>Experiencia:</b>	Un año de experiencia en el control y manejo de programas y/o proyectos públicos de Promoción Social y Servicio Comunitario.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Planea y ejecuta actividades, dando solución a problemas que surjan en el desarrollo de las mismas.

**DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita información relacionada con el Programa de Apadrinamiento a los Encargados de Becas y de Sub-proyecto por medio de reuniones ordinarias y extraordinarias.</li> </ul>	
<b>Mensuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se presenta mensualmente (o cuando sea requerida su presencia) a las reuniones programadas por la Coordinación Regional.</li> <li>▪ Elabora planes de trabajo de acuerdo a los lineamientos de la Coordinación Regional, para su revisión y aprobación.</li> <li>▪ Coordina los planes, programas y actividades programadas aprobados por la Coordinación Regional con el Encargado de Becas y Encargado de Sub-proyecto.</li> <li>▪ Da a conocer junto al Encargado de Sub-proyecto los planes, programas y actividades programadas aprobados por la Coordinación Regional, principalmente a los Promotores Sociales.</li> <li>▪ Lleva control del Programa de Apadrinamiento (alimentación y vestuario).</li> <li>▪ Recibe y hace entrega de documentos (cartas, memos, postales) a los Promotores Sociales en coordinación con el Encargado de Sub-proyecto, según calendarización de la Coordinación Regional.</li> <li>▪ Monitorea la ejecución de actividades de apadrinamiento de los Promotores Sociales.</li> <li>▪ Realiza evaluación periódica sobre el desempeño de Promotores Sociales y las documenta.</li> <li>▪ Informa al Encargado de Sub-proyecto sobre el desempeño de Promotores Sociales.</li> </ul>	
<b>Anuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe anual sobre la correspondencia adquirida y entregada a los apadrinados.</li> <li>▪ Informe anual sobre el ingreso y retiro de apadrinados del Programa de Apadrinados, de acuerdo al Manual de Apadrinamiento.</li> </ul>	
<b>Ocasionales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prepara y coordina eventos de información y motivación según el programa regional para los Promotores Sociales.</li> </ul>	

**RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución, dando informe de lo actuado al inmediato superior.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas.
<b>Por valores (documentos)</b>	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros.

	También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados directos, sin embargo supervisa el trabajo del personal y lo comunica al Jefe directo.

#### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición ocasional a riesgos, que puedan afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b>	<b>Puesto No.</b>
<b>VI</b>	<b>07</b>

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Título del Puesto:</b>	<b>ENCARGADO REGIONAL DE CONTABILIDAD</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Coordinador Regional
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Ninguno
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Encargado Regional de Promotores Sociales, Encargado Regional de Becas, Encargado de Sub-proyecto, principalmente con Contabilidad General y Auditoría Interna.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere de por lo menos 3 años de carrera universitaria.
<b>Experiencia:</b>	Un año de experiencia en el control y manejo de programas y/o proyectos públicos de Promoción Social y Servicio Comunitario.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Planea y ejecuta actividades, dando solución a problemas que surjan en el desarrollo de las mismas.

#### DESCRIPCIONES DE TAREAS

<b>Diarias y frecuentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brinda apoyo para la revisión de cotizaciones por compra de beneficios presentadas por los Encargados de Sub-proyecto de cada Región, velando por la calidad del producto.</li> </ul>
<b>Mensuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibe informes contables mensuales, elaborados por los Contadores de Sub-proyecto de cada Región.</li> <li>▪ Revisa la documentación contable en base al criterio y tiempo establecido por Auditoría Interna, dando seguimiento a las observaciones detectadas durante la revisión.</li> <li>▪ Elabora informes financieros-contables de cada Región, basados en los Principios Generalmente Aceptados, los cuales reporta a la Contabilidad General de la Fundación con copia a Auditoría Interna y Coordinación Regional, en las fechas y por los medios establecidos.</li> <li>▪ Actualiza y archiva la información financiera y contable de acuerdo a criterios que faciliten su manejo y adecuado control.</li> <li>▪ Realiza declaraciones juradas de ISR anual con base cero ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-.</li> <li>▪ Efectúa pagos a las cajas fiscales por IVA e ISR en facturas especiales.</li> <li>▪ Realiza pagos de cuotas patronales y laborales al Instituto Guatemalteco de Social –IGSS-.</li> <li>▪ Recibe las donaciones de la Coordinación Regional y es el encargado de distribuir los recursos de acuerdo a lo acordado previamente por la Coordinación Regional y el Equipo Regional (Encargado Regional de Becas, Encargado Regional de Promotores Sociales y Encargado de Sub-proyecto).</li> <li>▪ Vela por el uso adecuado y transparencia en el manejo de los fondos.</li> <li>▪ Elabora informe de los recursos monetarios ejecutados de los programas y proyectos de la Fundación, que es entregado a la Coordinación Regional.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa el trabajo de los Contadores de Sub-proyecto de cada Región, con base a los controles internos establecidos, a través de visitas programadas trimestralmente.</li> </ul>
<b>Anuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectúa declaraciones del ISR anual del personal en Relación de Dependencia.</li> <li>Actualiza y archiva el control de inventarios y la depreciación correspondiente de propiedad, planta y equipo de cada Región, entregando un informe a su inmediato superior.</li> </ul>
<b>Ocasionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de su firma en la cuenta bancaria al tomar el cargo.</li> <li>Elabora finiquitos para las liquidaciones laborales que correspondan.</li> </ul>

#### RESPONSABILIDADES

<b>Por decisiones:</b>	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución, dando informe de lo actuado al inmediato superior.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas.
<b>Por valores (documentos)</b>	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados directos, sin embargo supervisa el trabajo del personal y lo comunica al Jefe directo.

#### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición ocasional a riesgos, que puedan afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b>	<b>Puesto No.</b>
<b>VI</b>	<b>06</b>

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Título del Puesto:</b>	<b>ENCARGADO REGIONAL DE BECAS</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Coordinador Regional
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Ninguno
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Contador Regional, Encargado Regional de Promotores Sociales y Encargado Regional de Sub-proyecto.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere tener pensum cerrado en carrera universitaria.
<b>Experiencia:</b>	Un año de experiencia en el control y manejo de programas y/o proyectos públicos de Promoción Social y Servicio Comunitario.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Planea y ejecuta actividades, dando solución a problemas que surjan en el desarrollo de las mismas.

#### DESCRIPCIONES DE TAREAS

<b>Diarias y frecuentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita información relacionada con el Programa de Becas a los Encargados de Promotores Sociales y de Sub-proyecto por medio de reuniones ordinarias y extraordinarias.</li> </ul>

<b>Mensuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se presenta mensualmente (o cuando sea requerida su presencia) a las reuniones programadas por la Coordinación Regional.</li> <li>▪ Elaborar planes de trabajo de acuerdo a los lineamientos de la Coordinación Regional, para su revisión y aprobación.</li> <li>▪ Coordina los planes, programas y actividades programadas aprobados por la Coordinación Regional con el Encargado de Promotores Sociales y Encargado de Sub-proyecto.</li> <li>▪ Lleva control de becas y apoyo estudiantil de cada apadrinado.</li> </ul>
<b>Anuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe anual sobre la cantidad monetaria erogada en productos adquiridos y entregados a los apadrinados de las becas y ayudas estudiantiles.</li> <li>▪ Informe anual sobre el ingreso y retiro de apadrinados del Programa de Becas para Apadrinados, de acuerdo al Manual de Apadrinamiento.</li> </ul>
<b>Ocasionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de su firma en la cuenta bancaria al tomar el cargo.</li> <li>▪ Prepara eventos según el programa regional, en coordinación con el Encargado de Promotores Sociales y Encargado de Sub-proyecto.</li> </ul>

#### **RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución, dando informe de lo actuado al inmediato superior.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	Equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas.
<b>Por valores (documentos)</b>	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Tiene acceso a documentos con información específica que proporcionan otras unidades de trabajo de la Fundación.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados directos a su cargo, sin embargo, se involucra con compañeros para realizar trabajos en equipo.

#### **CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición ocasional a riesgos, que puedan afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b> <b>IV</b>	<b>Puesto No.</b> <b>05</b>
-------------------------------	--------------------------------

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>PROMOTOR SOCIAL</b>
<b>Horario de trabajo:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Encargado de Sub-proyecto
<b>Puestos bajo su mando:</b>	No tiene
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Traductores Internos, Contador de Sub-proyecto y apadrinados y sus familias.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere de por lo menos 3 años de carrera universitaria.
<b>Experiencia:</b>	De 6 meses a un año de experiencia en proyectos y programas de servicio comunitario.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Ejecuta operaciones con normas y especificaciones conocidas, refiriendo al supervisor lo actuado.

**DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibe la correspondencia (cartas, fotografías, tarjetas, etc.) enviada por los padrinos a los apadrinados a través del Encargado de Sub-proyecto, en fechas estipuladas por la Coordinación Regional.</li> <li>▪ Revisa la correspondencia, velando por la calidad y fidelidad de la traducción para que el apadrinado tenga la información correcta, para los cual debe llevar un control de las cartas que se entreguen para Traducción.</li> <li>▪ Verifica el contenido de la correspondencia de los padrinos y dar seguimiento a la entrega de los paquetes de regalo a los apadrinados, velando por la respuesta rápida de los apadrinados a sus padrinos.</li> <li>▪ Recibe y entrega a los padrinos y sus familias los beneficios ofrecidos por el Programa de apadrinamiento, de Programa de Becas y Proyectos Productivos.</li> <li>▪ Realiza reuniones constantes, para brindar información y dar acompañamiento a las familias apadrinadas, con el objeto de conocer la importancia entre padrino y apadrinado.</li> <li>▪ Está en constante comunicación con el Encargado de Sub-proyecto y los Encargados de Promotores Sociales y de Becas, para apoyar las actividades programadas en cada uno de los Sub-proyectos.</li> <li>▪ Participa en las visitas individuales que realicen los padrinos a los apadrinados.</li> <li>▪ Organiza actividades de formación que fortalezcan los vínculos entre los padrinos y los apadrinados.</li> <li>▪ Realiza visitas frecuentes a los apadrinados, redactando informe de progreso.</li> </ul>	
<b>Mensuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestiona y ejecuta talleres de formación general.</li> <li>▪ Mantiene una copia de seguridad de archivo de cada apadrinado en un CD, el cual debe ser actualizado cada tres meses.</li> <li>▪ Realiza las visitas a los hogares y redacta el reporte de progreso de cada apadrinado a su cargo.</li> </ul>	
<b>Anuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualiza y archiva el expediente cada apadrinado.</li> <li>▪ Progreso anual del apadrinado y su familia, el cual se entrega al finalizar el año.</li> </ul>	
<b>Ocasionales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en eventos organizados por la Coordinación Regional o de Sub-proyecto.</li> </ul>	

**RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
<b>Por valores (documentos)</b>	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Acceso a información general.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados directos a su cargo, sin embargo, se involucra con compañeros para realizar trabajos en equipo.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición continua a riesgos que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>CONTADOR DE SUB-PROYECTO</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Encargado de Sub-proyecto
<b>Puestos bajo su mando:</b>	No tiene
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Proveedores, Promotores Sociales y Traductores Internos.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere poseer título de educación media.
<b>Experiencia:</b>	De 6 meses a un año de experiencia en proyectos y programas de servicio comunitario.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Ejecuta operaciones con normas y especificaciones conocidas, refiriendo al supervisor lo actuado.

**DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordena los archivos de informes contables.</li> <li>▪ Opera los libros auxiliares de Banco, Caja Chica y Chequera, atendiendo indicaciones del Encargado de Sub-proyecto.</li> <li>▪ Opera cheques de voucher, asiento de partidas y razonamiento de facturas.</li> </ul>	
<b>Mensuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elabora y prepara de informes contables del Sub-proyecto a su cargo (estados financieros).</li> <li>▪ Presenta informes contables al Encargado del Sub-proyecto para su respectiva revisión.</li> <li>▪ Lleva el control de informes contables presentados a la Contabilidad Regional.</li> <li>▪ Vela por el control de los pagos de agua, luz, teléfono y otros gastos de funcionamiento (servicios).</li> <li>▪ Debe mantener actualizado la integración de saldos.</li> <li>▪ Realiza cotizaciones y compra productos de beneficio para los apadrinados, con la autorización previa del Encargado de Sub-proyecto.</li> <li>▪ Entrega los beneficios adquiridos a los Promotores Sociales, quienes se encargan de llevarlo a cada uno de los apadrinados.</li> <li>▪ Lleva control estricto de los beneficios adquiridos y entregados a los apadrinados.</li> <li>▪ Efectúa pago de becas y ayudas estudiantiles, con el respectivo control de firmas de cada apadrinado.</li> <li>▪ Elabora y hace efectivo el pago de planilla de sueldos a los empleados del Sub-proyecto.</li> </ul>	
<b>Anuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe anual sobre la cantidad monetaria erogada en productos adquiridos y entregados a los apadrinados, así como de las becas y ayudas estudiantiles.</li> <li>▪ Actualiza, elabora y prepara informes sobre la utilización y control de los activos fijos del Sub-proyecto.</li> <li>▪ Informe de gastos de funcionamiento del Sub-proyecto y pagos de planillas de salarios.</li> </ul>	
<b>Ocasionales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participa en eventos organizados por la Coordinación Regional o de Sub-proyecto.</li> </ul>	

**RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la Institución.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
<b>Por valores (documentos)</b>	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Acceso a información general.

<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados a quienes exigir resultados, sin embargo las funciones del puesto se relaciona con las demás.
---------------------------	---

#### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición continua a riesgos que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b> II	<b>Puesto No.</b> 03
------------------------	-------------------------

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Título del Puesto:</b>	TRADUCTOR INTERNO
<b>Horario de trabajo:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Encargado de Sub-proyecto
<b>Puestos bajo su mando:</b>	No tiene
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Con Promotores Sociales y Contador de Sub-proyecto.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere poseer título de educación media, con conocimientos del idioma inglés y/o indígena.
<b>Experiencia:</b>	De 6 meses a un año de experiencia en labores operativas y técnicas.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Trabaja tareas repetitivas de mayor complejidad, bajo supervisión.

#### DESCRIPCIONES DE TAREAS

<b>Diarias y frecuentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibe la correspondencia (cartas, fotografías, tarjetas, etc.) enviada por los padrinos.</li> <li>▪ Revisa la correspondencia, velando por la calidad y fidelidad de la traducción para que el apadrinado tenga la información correcta, para lo cual debe llevar un control de las cartas entregadas a los Promotores Sociales.</li> </ul>
<b>Mensuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verifica que la correspondencia haya sido entregada al apadrinado y que éste de respuesta a la misma, en un plazo prudencial para su respectiva traducción.</li> <li>▪ Elabora informe de control de actividades de traducción.</li> </ul>
<b>Ocasionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación en eventos organizados por la Coordinación Regional o de Sub-proyecto.</li> </ul>

#### RESPONSABILIDADES

<b>Por decisiones:</b>	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
<b>Por valores (documentos)</b>	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Acceso a información general.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados a quienes exigir resultados, sin embargo las funciones del puesto se relaciona con las demás.

#### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.
---------------------------------	---

<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición continua a riesgos que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.
---------------------------------	---

<b>Categoría</b> II	<b>Puesto No.</b> 02
------------------------	-------------------------

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>AUXILIAR DE DIRECCIÓN</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Dependen del Director de: Promoción Social y Correspondencia, Becas, Programas Productivos o Infraestructura y Seguridad.
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Ninguno
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Con su inmediato superior, Promotor Social, Contador de Sub-proyecto y Traductor Interno.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere poseer título de educación media.
<b>Experiencia:</b>	De 6 meses a un año de experiencia en labores operativas y técnicas.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Trabaja tareas repetitivas de mayor complejidad, bajo supervisión.

**DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realiza las actividades que le ordene su inmediato superior.</li> <li>▪ Atiende llamadas telefónicas de la Dirección.</li> <li>▪ Recibe, clasifica, archiva y envía la correspondencia.</li> <li>▪ Redacta documentos sencillos.</li> <li>▪ Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la Dirección.</li> <li>▪ Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.</li> <li>▪ Recibe y revisa la documentación y paquetes de los padrinos para enviarlos a donde corresponda.</li> <li>▪ Brinda apoyo logístico en algunas actividades relacionadas a los envíos y remesas de los padrinos.</li> <li>▪ Lleva y mantiene actualizado archivo de la Dirección.</li> <li>▪ Atiende e informa al público en general.</li> <li>▪ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.</li> </ul>	
<b>Ocasionales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participa en las actividades organizadas por la Dirección de la cual depende y participa en otras que su jefe le ordene.</li> </ul>	

**RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
<b>Por valores (documentos)</b>	Maneja contratos, cheques, cotizaciones, comprobantes, entre otros. También tiene la responsabilidad de cartas, tarjetas, postales, cartas rápidas, regalos y paquetes para los apadrinados. Acceso a información general.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados a quienes exigir resultados, sin embargo las funciones del puesto se relaciona con las demás.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición continua a riesgos que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.

<b>Categoría</b> I	<b>Puesto No.</b> 01
-----------------------	-------------------------

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>CONSERJE Y JARDINERO</b>
<b>Horario:</b>	Lunes a viernes – 8:00 a 17:00 hrs. Sábados – 8:00 a 13:00 hrs. Disponibilidad de horario en días festivos
<b>Puesto inmediato superior:</b>	Dirección de Infraestructura y Seguridad
<b>Puestos bajo su mando:</b>	Ninguno
<b>Relaciones de trabajo:</b>	Inmediato superior y compañeros

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>Nivel de estudios:</b>	Requiere poseer primaria completa inclusive nivel básico.
<b>Experiencia:</b>	De 0 a 6 meses de experiencia en labores operativas y técnicas.
<b>Iniciativa e ingenio:</b>	Trabaja a partir de especificaciones que requieren juicio sencillo relativo, bajo supervisión.

**DESCRIPCIONES DE TAREAS**

<b>Diarias y frecuentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limpieza general de las oficinas del edificio.</li> <li>▪ Mantiene limpias y arregladas las áreas verdes en el interior y exterior del edificio.</li> <li>▪ Atiende a visitas y personal administrativo de la Institución.</li> <li>▪ Brinda apoyo en la elaboración de material creativo y adorno para las actividades que se realizan en la Fundación.</li> </ul>
<b>Ocasionales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Da apoyo en los eventos realizados por la Coordinación General o Coordinación Regional.</li> </ul>

**RESPONSABILIDADES**

<b>Por decisiones:</b>	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.
<b>Por mobiliario y equipo (activos):</b>	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
<b>Por valores (documentos)</b>	Elabora y tiene acceso a documentos sencillos con formatos establecidos por la Fundación.
<b>Por trabajo ajeno:</b>	El puesto no tiene subordinados a quienes exigir resultados, sin embargo las funciones del puesto se relaciona con las demás.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Exposición continua a riesgos que pueden afectar la salud física y mental del trabajador.