

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

**“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE CAFÉ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

LIGIA ABIGAIL ACEVEDO LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2012

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO :	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXÁMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto CUARTO, inciso 4.2, subinciso 4.2.1, sub-subinciso 4.2.1.4 del Acta 31-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2011.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Juan Gabriel Lucas Guzmán
Secretaria:	Licda. Gladys Lisette Gutiérrez Morales
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala, 29 de mayo de 2012

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 ADMON-43-2012, de fecha catorce de febrero de dos mil doce, procedí a asesorar a Ligia Abigail Acevedo López, carné 200612442, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado "DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"

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 Ligia Abigail Acevedo López, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

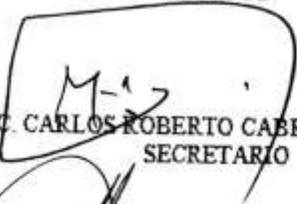
Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISIETE DE OCTUBRE DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 16-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de octubre de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 151-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de agosto de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA UNA EMPRESA EXPORTADORA DE CAFÉ UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante LIGIA ABIGAIL ACEVEDO LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO

Snap.





DEDICATORIA

A Dios: Por su infinito amor, porque es la fuente de mi inspiración para vivir día a día, que nunca me abandona a pesar de mis errores, por guiarme siempre por el camino del bien y permitirme cumplir mis sueños. Gracias Padre.

A mi Santísima

Virgen de Guadalupe: Por cuidarme, protegerme y guiarme como una verdadera madre desde el día de mi nacimiento.

A mis padres: Marta y Anibal, por su constante lucha, dedicación y amor para impulsarme a seguir adelante.

A mis hermanos: Dennis, Eduardo, Naomi e Iris, por esos momentos de felicidad que le han brindado a mi vida.

A mi tía: Miriam por mostrarme el poder de la voluntad, fortaleza y alegría a pesar de las dificultades.

A mis abuelos: Macaria e Hilario por su amor y sabiduría. Sarvelia y Federico, que Dios los siga cubriendo de amor en el cielo.

A mis amigos: Rudy, Yovani, Julio, Enrique, Mario, Candy, Yanet y a todos aquellos que han alegrado y motivado mi vida con su buen ejemplo y humor.

A mi asesor de tesis: Lic. Mario Argueta por su dedicación, conocimiento y apoyo brindados.

A la Escuela de Administración: Por todos los conocimientos impartidos por medio de sus catedráticos, acogerme en sus aulas y el esfuerzo de egresar a verdaderos profesionales.

A la USAC: Gracias tricenaria por albergarme durante transcurso de mis estudios.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Industria	1
1.1.1.1 Agroindustria	1
1.1.1.2 División de las agroindustrias	2
1.1.1.3 Tipos de agroindustria	2
1.1.1.4 Agroindustria del café	2
1.2 Administración	3
1.3 Proceso Administrativo	3
1.3.1 Integración	3
1.3.1.1 Gestión del talento humano	4
1.3.1.2 Proceso de la gestión del talento humano	4
1.4 Administración de las compensaciones	5
1.4.1 Compensaciones en el marco de la gestión de recursos humanos	6
1.4.2 Objetivos de la administración de compensaciones	7
1.4.3 Equidad en las compensaciones	8
1.4.4 Compensación económica y no económica	9
1.4.4.1 Remuneración total	9
1.4.5 Compensaciones en el marco legal guatemalteco	10
1.4.6 Salario	12
1.4.6.1 Funciones de los salarios	12
1.4.6.2 Clases de salarios	13
1.4.6.3 Parámetros para fijar salarios	13
1.5 Carga de trabajo	14
1.6 Satisfacción laboral	14

Contenido	Página	
1.7	Clima organizacional	16
1.8	Valuación de puestos	17
1.8.1	Importancia de la valuación de puestos	17
1.8.2	Pasos previos a la valuación de puestos	18
1.8.3	Análisis de puestos	19
1.9	Sistemas de valuación de puestos	19
1.9.1	Método de valuación por puntos	22
1.9.1.1	Selección y definición de factores y subfactores	22
1.9.1.2	Establecimiento de grados de cada subfactor	24
1.9.1.3	Ponderación de los factores	24
1.9.1.4	Asignación de puntos a cada grado	25
1.9.1.5	Proceso de valuación y asignación de puntos a los puestos	26
1.10	Diseño de la escala salarial y comparabilidad salarial	26
1.11	Estructura salarial	29
1.12	Políticas salariales	30

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE EMEXCA, S.A.

2.1	Antecedentes de Emexca, S.A.	31
2.1.1	Organigrama general	32
2.1.2	Productos	33
2.2	Metodología para la investigación	33
2.2.1	Clima organizacional	33
2.2.1.1	Satisfacciones e insatisfacciones de los empleados	34
2.2.2	Gestión actual de la estructura salarial	42
2.3	Estructura salarial actual	43
2.3.1	Análisis de los salarios actuales	45
2.4	Investigación salarial	46

Contenido	Página	
CAPÍTULO III		
DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA EMEXCA, S.A.		
3.1	Presentación	50
3.2	Objetivos de la propuesta	50
3.3	Importancia de la aplicación de la propuesta	50
3.4	Pasos para la valuación de los puestos por el método de puntos por factor	51
3.4.1	Conformación del comité de valuación	51
3.4.2	Revisión de los descriptores de puestos	52
3.4.3	Determinación de los factores y subfactores a valorar	52
3.4.4	Ponderación de los factores	53
3.4.5	Establecimiento de los grados de cada uno de los subfactores y sus respectivos puntos	54
3.4.6	Manual de valuación	57
3.4.7	Análisis y valoración de los puestos	61
3.5	Comparabilidad salarial y diseño de la escala salarial	65
3.6	Política salarial	68
3.7	Ajustes y costos salariales	71
3.8	Beneficios de la propuesta	76
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	78
	BIBLIOGRAFÍA	79
	ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1.	Influencia de la compensación adecuada en la satisfacción laboral	7
2.	Modelo de los dos factores de Herzberg	16
3.	Comparación de ventajas y desventajas de los métodos de valuación de puestos analíticos	20
4.	Factores y subfactores	23
5.	Establecimiento de grados	24
6.	Clasificación de las bases puntuales	25
7.	Fórmulas de progresiones	26
8.	Estructura salarial actual	43
9.	Comparación de los salarios actuales contra los salarios del mercado	47
10.	Factores seleccionados para el proceso de valuación	53
11.	Ponderación de los factores y subfactores	54
12.	Grados del subfactor nivel de estudios	55
13.	Asignación de puntos a los grados por medio de la progresión aritmética	57
14.	Manual de valuación	58
15.	Modelo de descriptor de puesto	62
16.	Asignación de puntos a los puestos	64
17.	Cálculo de puntos mínimos, medios y máximos para el establecimiento de las categorías	67
18.	Clasificación de los puestos en las categorías	68
19.	Salarios mínimos, medios y máximos de las categorías	70
20.	Cargas laborales de la propuesta A	73
21.	Cargas laborales de la propuesta B	74
22.	Cargas laborales de la propuesta C	75

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1.	Los tres componentes de la remuneración total	10
2.	Diagrama de dispersión	28
3.	Organigrama general	32
4.	Clima organizacional	35
5.	Opinión de los empleados con respecto a la satisfacción que brinda el salario para dar lo mejor de sí en la realización de sus labores	38
6.	Opinión de los empleados con respecto a la relación que existe entre el salario devengado y la carga de trabajo	39
7.	Opinión de los empleados con respecto a la equidad salarial dentro de la empresa	40
8.	Opinión de los empleados con respecto a la equidad en los aumentos salariales	41
9.	Comparabilidad salarial con el mercado	48
10.	Correlación de los datos puntos y salarios	65
11.	Escala salarial	71

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción
1.	Boleta de clima organizacional
2.	Tabulación de datos boleta de clima organizacional
3.	Descriptores de puestos

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es uno de los elementos más importantes de la organización, ya que de éste depende en gran parte la eficiencia de las operaciones empresariales y por tal motivo es necesario mantenerlo satisfecho.

La insatisfacción laboral de los empleados se ve influenciada por varios factores del clima organizacional, entre los cuales figura la remuneración. Si la percepción de los empleados es que la remuneración que reciben por la labor realizada no es la adecuada o es inequitativa con respecto a otros puestos similares dentro o fuera de la empresa, entonces éstos se encontrarán insatisfechos y por ende poco productivos, negligentes, desmotivados, ansiosos, entre otros.

Para lograr una adecuada administración de las compensaciones se debe satisfacer las necesidades de la empresa y de los empleados. Y parte de ello es diseñar una estructura salarial basada en la equidad interna, que se logra por medio de una valuación de puestos, y equidad externa, a través de una comparabilidad salarial con el mercado.

Emexca, S.A. actualmente no cuenta con una política ni estructura salarial, por lo que los salarios, según la percepción de los empleados, se han proporcionado injusta e inequitativamente, teniendo consecuencias negativas para la empresa, tales como: atrasos en el pago de los impuestos, entrega de reportes auxiliares, consolidación de información financiera, incumplimiento en los programas de embarques, pago de multas, entre otros.

Por lo anterior se desarrolla a continuación el trabajo de tesis que tiene como fin primordial ofrecer una propuesta que pueda ser factible en su realización, la que

consiste en el diseño de una estructura salarial basada en la equidad interna y externa.

El capítulo I contiene todas las definiciones y explicaciones que servirán de base para sustentar el conocimiento sobre el tema en el contexto administrativo.

En el capítulo II se desarrollan los antecedentes y la situación actual de Emexca, S.A., así como también la metodología utilizada para la realización del diagnóstico y el análisis de los resultados de la aplicación de las técnicas de investigación.

En el capítulo III se desarrollan la importancia, objetivos, el procedimiento del diseño de la estructura salarial basada en el método de valuación de puestos por puntos, así como las propuestas de los ajustes salariales y sus respectivos costos.

Por último se plantean las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, así como también la bibliografía consultada para la realización de la presente investigación y los anexos que servirán para la ampliación de información.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (2:6)

Según la procedencia de capital de las empresas, éstas pueden ser: privadas, públicas o mixtas.

Las empresas privadas siempre tienen fines de lucro y pueden clasificarse en: empresas industriales, comerciales y de servicios.

1.1.1 Industria

“La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados.” (18:sp)

Existen diferentes tipos de industria, dependiendo el bien fabricado o transformado, entre ellas se puede mencionar la agroindustria.

1.1.1.1 Agroindustria

Es toda aquella “empresa industrial dedicada al procesamiento primario de materias primas agrícolas para el consumo interno o para la exportación.” (1:70)

La agricultura ha sido trascendental para el desarrollo del país, sin embargo, en la actualidad la agroindustria también representa parte importante de la economía guatemalteca.

1.1.1.2 División de las agroindustrias

Dependiendo del nivel de procesamiento de las materias primas, las agroindustrias se pueden clasificar en:

- a) Primer nivel: Son aquellas que reciben la materia prima directamente del campo y transfieren el producto sin ninguna transformación al consumidor u otras industrias.
- b) Segundo nivel: Son aquellas industrias que transfieren al consumidor u otras industrias la materia prima del campo con cierto nivel de procesamiento.
- c) Tercer nivel: Son industrias que producen bienes finales y de exportación, que transfieren al consumidor un producto previamente procesado, conservado y envasado.

Algunas de estas agroindustrias guatemaltecas forman parte de las agroexportadoras, que además de dedicarse a la producción y transformación agrícola, exportan sus productos a distintos destinos en el mundo.

1.1.1.3 Tipos de agroindustria

En Guatemala se observan principalmente los siguientes tipos de agroindustria:

- a) Molinería
- b) Ingenios azucareros
- c) Agroindustria del café
- d) Agroindustria del arroz
- e) Fabrica de aceite
- f) Productos enlatados

1.1.1.4 Agroindustria del café

Los beneficios de café son los encargados de procesar el grano del café por medio de una infraestructura y la maquinaria y equipo necesarios. El café es uno de los principales productos de exportación de Guatemala y representa un

cultivo importante para el país desde el punto de vista económico y social, tanto por la cantidad de divisas, como por la cantidad de empleo que genera.

1.2 Administración

“La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo, de modo que se realicen de una manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (14:7)

Una adecuada administración se refleja en la consecución de los resultados deseados por la organización.

1.3 Proceso administrativo

“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 metas establecidas para la organización.” (2:25)

El proceso de la administración permite que se logren los objetivos de la empresa a través de los recursos disponibles dentro de la misma, además de proporcionar un marco de referencia muy útil para el gerente o líder de la organización.

1.3.1 Integración

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (12:336)

Dentro de una empresa existen distintos tipos de integración, tales como: integración de cosas, de recursos financieros y de personas. A ésta última en la

administración moderna se le conoce con el nombre de gestión del talento humano.

1.3.1.1 Gestión del talento humano

La 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.” (4:9)

El recurso humano es el elemento más importante dentro de las empresas, siendo capaz de poner en práctica sus conocimientos y habilidades para conducir a la organización hacia las metas trazadas.

Llevar a cabo el proceso de gestión del talento humano proporcionará competitividad a la organización por medio de la contratación de empleados altamente calificados, el desarrollo y la satisfacción en el trabajo de los mismos, el establecimiento de políticas y el logro de los objetivos organizacionales.

1.3.1.2 Proceso de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano implica varias actividades que deben consolidarse para obtener los resultados esperados:

- a) “Admisión de personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección.
- b) Aplicación de personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- c) **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.
- d) **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 las relaciones sindicales.
- e) **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.” (4:13,14)

1.4 Administración de las compensaciones

Parte importante de la gestión del talento humano es la compensación, ya que ésta crea un compromiso entre el empleado y la organización. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

“La compensación es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor.” (17:342)

“La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización.” (9:284)

Por lo tanto la administración de compensaciones se enfoca en diseñar un sistema adecuado y beneficioso tanto para la organización como para los empleados.

1.4.1 Compensaciones en el marco de la gestión de recursos humanos

Las compensaciones vienen a incentivar y satisfacer las necesidades de los empleados, razón por la cual un sistema de compensación estratégico ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos, así como también, permitirá el logro de los objetivos individuales de los miembros de la misma.

Por ello si las compensaciones son insuficientes o inadecuadas, los efectos pueden ser negativos, generando: elevado índice de rotación del personal, improductividad, pérdida de competitividad por parte de la organización, ausentismo, desmotivación, ansiedad, desconfianza, entre otros.

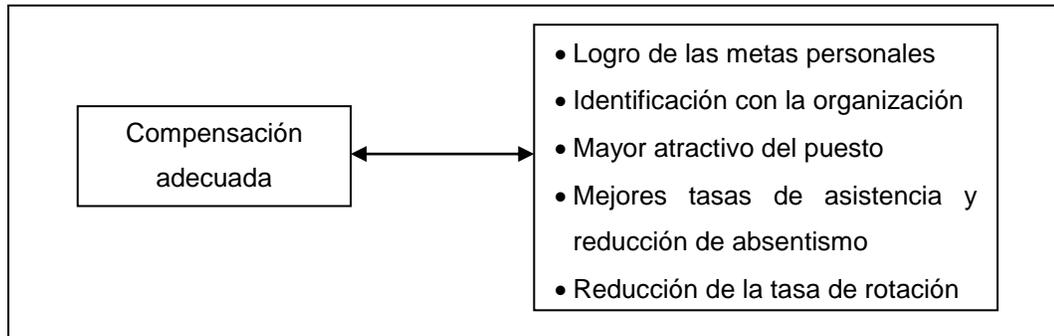
Esto tampoco significa que los empleados deban recibir incrementos indiscriminados en sus niveles de ingresos, sino que, se debe adoptar una política de compensación estratégica y realista, que tome en cuenta los intereses organizacionales a largo plazo, las realidades del mercado de trabajo y una vida digna para el empleado.

Para que la organización pueda obtener los resultados deseados y alcanzar sus objetivos es necesario que cuente con un ambiente agradable dentro de la organización, personal altamente calificado, además de una compensación adecuada que mantenga la satisfacción laboral, entre otros elementos.

En la siguiente tabla se puede observar como una compensación adecuada puede influir positivamente dentro de las organizaciones.

Tabla 1

Influencia de la compensación adecuada en la satisfacción laboral



Fuente: Tomado de Werther, William B. y Davis Keith. Administración de Recursos Humanos. 6a. ed. México, D.F. McGraw-Hill. 2,008. Pág. 342

1.4.2 Objetivos de la administración de las compensaciones

Según Keith Davis y William Werther la administración de las compensaciones debe lograr ciertos objetivos:

- a) Adquisición de personal calificado: Las buenas ofertas de compensación pueden atraer a solicitantes altamente capacitados para cubrir determinado puesto.
- b) Retener a los empleados actuales: Para prevenir altos índices de rotación es necesario mantener niveles de compensación competitivos.
- c) Garantizar la igualdad: Pagar a los empleados equitativamente en puestos similares, tanto dentro de la organización como fuera de ella, es fundamental, para que éstos se encuentren motivados.
- d) Alentar el desempeño adecuado: Una adecuada política de compensaciones puede alentar a los empleados al buen desempeño, lealtad y cumplimiento de nuevas responsabilidades.
- e) Controlar los costos: Una estructura adecuada de compensaciones evitará que la organización incurra en gastos innecesarios.

- f) Cumplir con las disposiciones legales: Existe un marco jurídico relacionado con las compensaciones, que debe ser respetado, como se menciona más adelante.
- g) Mejorar la eficiencia administrativa: Un sistema efectivo de las compensaciones, consecuentemente facilitará la administración del mismo.

Probablemente el deseo de cumplir con todos los objetivos pueda generar conflicto en algunos casos. Por ejemplo, si se desea contratar a una persona que esté altamente calificada para que desempeñe determinado puesto, se le ofrecerá un sueldo mayor que a las personas ubicadas en puestos similares. En este punto, se deberá analizar cuidadosamente cuál es el objetivo primordial: mantener la equidad o la adquisición de personal altamente calificado.

1.4.3 Equidad en las compensaciones

Como bien se estableció anteriormente uno de los objetivos de la administración de las compensaciones es mantener la equidad. “La equidad, en el contexto de la compensación económica, significa un trato salarial justo para los empleados.” (9:285)

Idealmente las compensaciones deberán ser imparciales, y los empleados lo percibirán de esta manera cuando exista equidad interna y externa.

La equidad interna se refiere al pago equitativo de las compensaciones basado en el valor relativo de cada puesto, tomando en cuenta la siguiente condición: “igual retribución a igual función.” (17:344) En este sentido la valuación de puestos juega un papel muy importante dentro de la organización.

Existe equidad externa cuando empleados con funciones análogas que trabajan en distintas organizaciones, perciben compensaciones similares.

La inequidad puede traer graves consecuencias para las organizaciones. Si un empleado siente que su compensación es injusta con respecto a un puesto similar dentro de la organización o fuera de ella puede renunciar o en último caso, quedarse pero limitando sus esfuerzos. Como consecuencia de ello se incrementará el índice de rotación a la vez que los empleados serán menos productivos y se encontrarán insatisfechos.

1.4.4 Compensación económica y no económica

Como bien menciona Keith Davis, la compensación comprende gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor, y éstas pueden ser económicas o no económicas.

Las compensaciones no económicas comprenden los elogios y reconocimientos que puede recibir el empleado por su labor, además de la satisfacción que recibe del puesto o del ambiente psicológico o físico donde se lleva a cabo el trabajo. Las compensaciones económicas serán objeto de la presente investigación y comprende los elementos directos e indirectos que se muestran en el siguiente punto.

1.4.4.1 Remuneración total

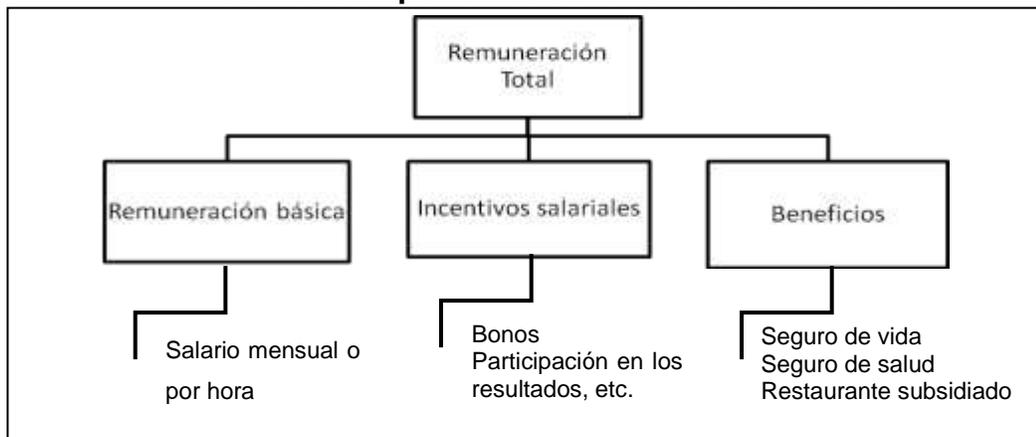
La remuneración total se conforma de tres elementos:

- a) “Remuneración básica: Es el pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o por hora.
- b) Incentivos salariales: Programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Los incentivos se conceden en diversas formas; por ejemplo, bonos y participación en los resultados.
- c) Beneficios: Casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas como: seguro de

vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, entre otros.” (4:230, 231) (Ver gráfica 1)

Gráfica 1

Los tres componentes de la remuneración total



Fuente: Tomado de Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Sne. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. 2002. Pág. 230

1.4.5 Compensaciones en el marco legal guatemalteco

En Guatemala la compensación se encuentra regida principalmente por el Código de Trabajo, sin embargo, otra parte de este marco legal la componen la Constitución Política de la República, la Ley de Servicio Civil y Ley de Salarios de la Administración Pública (éstas últimas dos regulan específicamente a los empleados en la administración pública), Ley de Bonificación Anual, Ley Reguladora del Aguinaldo y Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado.

Legalmente los empleados guatemaltecos tienen derecho a recibir las siguientes prestaciones:

- a) Bonificación anual o bono 14: Esta bonificación se calcula con el promedio de los salarios pagados en el último año que finaliza en el mes de junio de cada año y se paga en la primera quincena de julio.

- b) Aguinaldo: De igual forma le corresponde el pago de un salario por año y en caso de que el empleado tenga menos de un año laborado para la empresa, entonces el pago será proporcional.
- c) Bonificación incentivo: Esta bonificación no forma parte del salario y actualmente asciende a la cantidad de Q.250.00.
- d) Indemnización: Cuando el patrono despida al trabajador, el primero deberá pagarle al este último, una indemnización por tiempo servido, equivalente a la cantidad de un salario por año.
- e) Vacaciones: El empleado tiene derecho a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas, después de cada año de servicios continuos.

El bono 14, aguinaldo y la indemnización generan un costo mensual del 8.33% sobre la base de los salarios pagados mensualmente, mientras que las vacaciones genera un costo del 4.17%. Debido a que estos costos afectan cualquier sistema de compensaciones deben ser tomados en cuenta por las organizaciones.

El Código de Trabajo promueve en todo momento calidad de vida para los empleados, a través de la equidad salarial y el trato justo. En su Artículo 89 éste indica que: “Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se debe tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida” (5:50)

El Artículo 102 de la Constitución Política de la República indica los derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo entre los cuales se mencionan algunos:

- a) “Derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna;
- b) Todo trabajo será equitativamente remunerado, salvo lo que al respecto determine la ley;
- c) Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad;
- f) Fijación periódica del salario mínimo de conformidad con la ley”. (6:77)

1.4.6 Salario

“El salario representa la principal forma de compensación organizacional.”
(4:232)

Según el artículo 88 del Código de Trabajo “el salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos” (5:50)

Existen el salario nominal y el salario real. El salario nominal es la cantidad de dinero fijado en el contrato para remunerar a un empleado por desempeñar determinado puesto, mientras que el salario real representa la cantidad de bienes o servicios que el empleado puede adquirir con el dinero que percibe, es decir, corresponde al poder adquisitivo del salario.

Algunos autores indican que el salario recompensa específicamente por unidad de tiempo, unidad de trabajo o ambas cosas a la vez, mientras que el sueldo es una cantidad fija pagada al empleado por los servicios que presta.

1.4.6.1 Funciones de los salarios

El salario es importante para los empleados porque representa los ingresos que éstos reciben a cambio del servicio que prestan dentro de la organización,

además de que permite que los empleados satisfagan sus necesidades primarias, tales como alimentarse, vestirse, tener una vivienda, entre otros. También le permite satisfacer necesidades de seguridad ante riesgos a futuro.

Para las organizaciones el salario viene a ser la forma de pago o retribución para compensar las actividades que los empleados realizan en cada uno de sus puestos.

1.4.6.2 Clases de salarios

Según el Código de Trabajo en su artículo 88 el salario puede estipularse de las siguientes formas de pago:

- a) “Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);
- b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo);
- c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.” (5:50)

1.4.6.3 Parámetros para fijar salarios

Según Nelson Vargas para la fijación de salarios deben considerarse varios factores, tanto internos como externos a la organización:

- a) En cuanto al puesto: Es necesario tener en cuenta la carga de trabajo y complejidad del puesto, conociendo qué hace, cómo se hace, cuándo se hace, por qué se hace.
- b) En cuanto a la persona que desempeña el puesto: Debe considerarse el desempeño y el tiempo que la persona ha laborado en el puesto.
- c) En cuanto a la empresa: La capacidad económica de la empresa y el nivel tecnológico de la misma influye en la determinación de los salarios.

- d) En cuanto a los factores externos de la empresa: Debe tomarse en cuenta el mercado salarial, observar las disposiciones gubernamentales, observar el comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC), teniendo el cuidado de que la paga salarial no se distancie mucho del alza en los precios de la canasta básica, ya que esto generaría pérdida del poder adquisitivo del salario real.

El IPC es la variación de los precios (de un año con respecto a otro) de determinado grupo de mercancías, que conforma la canasta básica vital o la canasta básica alimentaria.

Para mantener el poder adquisitivo del salario real es necesario realizar una indexación salarial, ésta consiste en reajustar el salario en base a las variaciones de la inflación durante determinado período.

1.5 Carga de trabajo

La carga de trabajo es un elemento que debe incluirse dentro de los parámetros para fijar salarios, debido a que en este contexto resulta importante conocer la cantidad de trabajo asignada a cada puesto, así como los requerimientos físicos y mentales necesarios para que el empleado pueda realizar sus tareas.

En este punto la aplicación de personas es una parte del proceso de la gestión del talento humano que se encargará de diseñar los cargos con sus respectivas actividades y métodos de trabajo, a la vez que velará por porque la distribución de dichas actividades se realice adecuadamente.

1.6 Satisfacción laboral

“La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.” (7:276) La satisfacción laboral tiene un carácter dinámico, ya que puede fluctuar

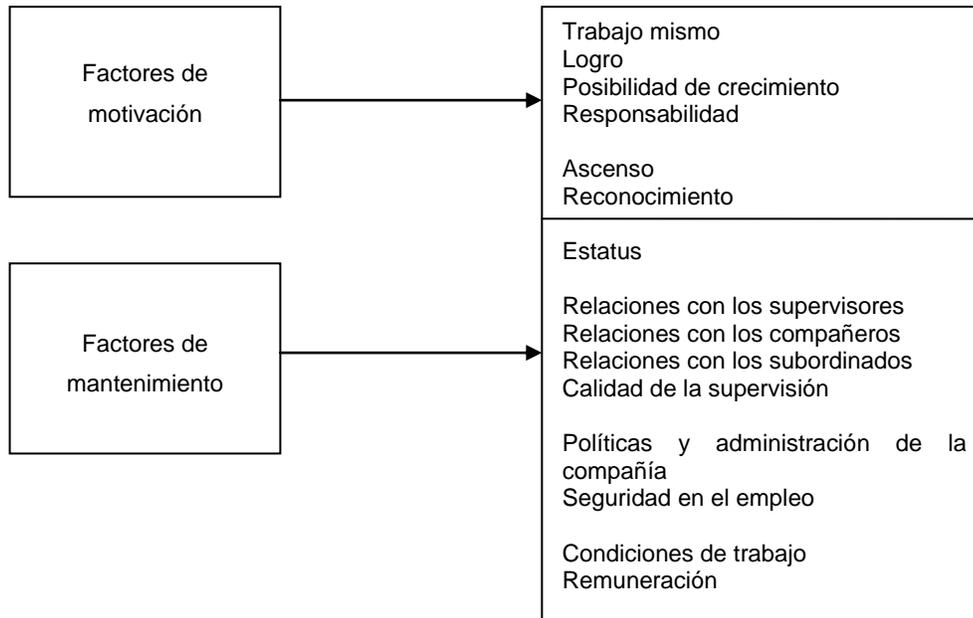
rápidamente y debido a esto los administradores deben prestar atención a las actitudes de los empleados constantemente.

Precisamente un estudio que realizó Frederick Herzberg, muestra las variantes de la satisfacción laboral. “Sobre la base de investigaciones realizadas con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg creó en la década de los cincuenta el modelo de los dos factores de la motivación” (7:135)

Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores que influyen en la motivación. El primero de ellos está relacionado con el contenido laboral, que incluyen elementos como el logro, la responsabilidad, el trabajo mismo, el desempeño, el reconocimiento y el desarrollo personal, recibiendo éstos el nombre de factores de motivación. Por otro lado también están los factores que se relacionan con el contexto laboral, es decir, el entorno, incluyendo elementos como el estilo de liderazgo, las instalaciones, la remuneración, las políticas y normas, entre otros, recibiendo el nombre de factores de higiene o mantenimiento.

Es importante mencionar que cuando los factores de mantenimiento se deterioran o están por debajo del nivel aceptable de los empleados, éstos se sentirán insatisfechos, por el contrario, cuando estos factores han sido aceptados por los empleados, no habrá insatisfacción pero raramente se encontrarán satisfechos.

Tabla 2
Modelo de los dos factores de Herzberg



Fuente: Tomado de Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ª. Ed. México, D.F. McGraw-Hill. 1,999. 647 p.

En la tabla 2, el modelo de los dos factores de Herzberg presenta la remuneración como uno de los factores de mantenimiento que puede influir en la insatisfacción de los empleados.

1.7 Clima organizacional

“El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas” (3:260)

Cuando las personas se encuentran motivadas el clima organizacional es adecuado, reflejándose a través de relaciones satisfactorias, caracterizadas por actitud de interés, colaboración, etc., en caso contrario, cuando las personas están desmotivadas, ya sea por frustración, insatisfacción de necesidades, el

clima organizacional se deteriora, ocasionando desinterés, conflictos, inconformismo, entre otros.

A través de un estudio se puede conocer cuál es la percepción que tienen los empleados del clima organizacional y a la vez identificar sus satisfacciones e insatisfacciones con el mismo.

1.8 Valuación de puestos

Según Nelson Vargas, 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 puesto, con relación a otros, a través de un proceso sistemático.

Aunque la valuación parezca subjetiva, hay algunos elementos que dentro del proceso le proporcionan objetividad, tales como: la elección de un valuador experto o un comité de valuación, la selección de parámetros de valuación, así como el conocimiento de la empresa objeto de estudio y de todos los puestos que forman parte de ella.

1.8.1 Importancia de la valuación de puestos

La valuación de los puestos juega un papel valioso dentro de la administración de las compensaciones, ya que por medio de ella se puede obtener información sobre la valoración relativa que tendrá cada uno de los puestos dentro de la organización.

Al obtener este banco de información basado en la descripción de cada uno de los puestos, consecuentemente se podrá diseñar una estructura de compensaciones objetiva, basada no sólo en la igualdad interna sino también en la igualdad externa.

1.8.2 Pasos previos a la valuación de puestos

Previamente a realizar un estudio de valuación de puestos, es necesario conocer a la organización analizándola en todo el contexto administrativo. Iniciar el estudio sin el previo conocimiento puede no proporcionar los resultados deseados.

A continuación se mencionan los pasos más importantes a ejecutarse antes de valorar los puestos, para garantizar el éxito del estudio:

- a) **Nombramiento y capacitación del comité de valuación de puestos y estructura de salarios:** El comité de valuación de puestos es un equipo humano con buen juicio e iniciativa, conector de la empresa, los puestos por valorar y del método de valuación que va a utilizarse, y con grado sumo de responsabilidad y objetividad para desempeñar las funciones que han de asignársele. Preferiblemente debe estar constituido por un representante de los distintos niveles jerárquicos.
- b) **Entrevistas:** El objetivo de las entrevistas es que el comité valuador conozca la organización a profundidad. Para ello, primero, deberá obtener información genérica (antecedentes, fortalezas, debilidades, participación en el mercado, productos, entre otros) a través del dirigente ejecutivo de la empresa. Cuyo análisis permitirá obtener una visión amplia de la organización.
- c) **Revisión y análisis de los documentos:** Es necesario revisar los instrumentos organizacionales con los cuales cuenta la empresa. Para lo cual primero debe revisarse el organigrama general y verificar si está o no actualizado. Además deberá revisarse el manual de funciones, ya que de éste depende mucho el resultado final de la valuación de los puestos y en caso de no existir, indudablemente deberá procederse a su elaboración.
- d) **Identificación de problemas:** Después de haber realizado las entrevistas y revisado y analizado los documentos necesarios para obtener información

sobre la situación de la empresa, se detectarán los problemas que la están afectando y por ende se determinará la factibilidad de la realización de la valuación de puestos.

- e) Puestos por valorar: En esta etapa habrá que determinar los puestos a valorar y al mismo tiempo establecer los parámetros que se aplicarán para la valuación, tomando en cuenta que la importancia de los parámetros difiere en los puestos cuando éstos se ubican en diferentes niveles jerárquicos

1.8.3 Análisis de puestos

El análisis de puestos es una actividad que se desarrolla en el proceso de valuación para conocer los puestos. Es, como su nombre lo indica, analizar la complejidad del puesto, parte por parte, y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

1.9 Sistemas de valuación de puestos

Existen varios métodos de valuación de puestos que puede utilizar una empresa y a su vez adaptarlos a sus propósitos particulares.

Existen dos tipos de sistemas de valuación:

- a) Sistemas no analíticos: Dentro de los cuales se toma el puesto como un todo, es decir, no se hace un análisis de cada una de sus partes, sino que se cualifica sólo la complejidad.
- b) Sistemas analíticos: Estos métodos valúan los puestos analizándolos en sus partes, tomando distintos criterios, tales como: educación, experiencia, esfuerzo físico, entre otros.

Si bien los métodos de valuación no analíticos son más sencillos y fáciles de aplicar, tienen el inconveniente que no pueden definir cuánto es más complejo un puesto que otro, al mismo tiempo que no considera detalladamente los factores

que componen el puesto. Los métodos analíticos por el contrario ofrecen puntuaciones para cada puesto y detallan los factores que lo componen, aunque según la magnitud de la empresa, el empleo de éstos podría resultar costoso.

Los métodos analíticos son los siguientes:

- a) Método de comparación de factores
- b) Método de Turner
- c) Método de puntos de Hay
- d) Método de puntos por factor
- e) Método de perfiles y escalas

Todos los métodos anteriores tienen algo en común: que valúan los puestos analizándolos parte por parte, lo que representa una ventaja contra los métodos no analíticos, además de proporcionar mayor objetividad a la valuación.

En la siguiente tabla se detallan las ventajas y desventajas al utilizar cada uno de los métodos analíticos mencionados anteriormente.

Tabla 3
Comparación de ventajas y desventajas de los métodos de valuación de puestos analíticos

Método	Ventajas	Desventajas
Comparación de factores	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona resultados confiables. • Ideal para puestos que reciben un salario equitativo con respecto al mercado. • Para valuar el puesto lo descompone en atributos o factores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un método muy complejo en su elaboración. • Difícil de entender para los trabajadores.

Método	Ventajas	Desventajas
Perfiles y escalas y guías de Hay	<ul style="list-style-type: none"> • Ideal para puestos administrativos y técnicos. • Valúa los puestos teniendo en cuenta únicamente tres factores comunes (universales): competencia, solución de problemas y responsabilidad. • Permite mayor objetividad. • Existe una compañía llamada Hay Group, fundada por Edward Hay (creador del método) que puede asesorar en el tema a las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de un análisis minucioso de cada uno de los puestos . • Su elaboración requiere de la inversión de mucho tiempo. • Es un método patentado.
Método de puntos por factor	<ul style="list-style-type: none"> • Su procedimiento es claro y sencillo de realizar. • Los empleados pueden entenderlo con facilidad. • Reduce la influencia del título del puesto. • Omite la influencia subjetiva de la persona en el puesto. • El uso de mayor número de factores permite un mejor análisis del puesto a fin de darles un salario más justo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La selección y definición de factores resulta no ser tan fácil. • Se requiere de una capacitación cuidadosa para quienes usen el sistema. • En algunas ocasiones no se pueden utilizar los mismos factores para todos los puestos.
Método de Turner	<ul style="list-style-type: none"> • Puede calificar los puestos con respecto a cada factor y viceversa. • Es un proceso fácil de entender. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un procedimiento muy minucioso y detallado. • Para algunas empresas puede ser muy complejo en su utilización.
Método de puntos Hay	<ul style="list-style-type: none"> • Es una simplificación del método anterior. • Al igual que en el método de perfiles y escalas, Hay Group puede asesorar en el tema a las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un procedimiento muy minucioso y detallado. • Es un método patentado.

Fuente: Elaboración propia en base a investigación documental, agosto 2012.

Analizando la tabla anterior, sin duda alguna, el método de valuación por puntos ofrece mayores ventajas que el resto de los métodos, siendo éste ideal para la presente investigación, por lo que a continuación se desarrolla paso a paso.

1.9.1 Método de valuación por puntos

“Este sistema ideado por Merrill R. Lott en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes del mismo, reflejada en una escala de puntaje.” (10:94)

Como se menciona en el párrafo anterior, este método valúa los puestos basándose en distintas intensidades de factores y en la ponderación de los mismos, para obtener el puntaje que determinará el valor de cada puesto. En este caso los puntos representan un valor de medida y comparación.

Para llevar a cabo el método de puntos por factor es necesario seguir los siguientes pasos:

1.9.1.1 Selección y definición de factores y subfactores

Este primer paso consiste en seleccionar aquellos factores que sean característicos y comunes a la mayor parte de los puestos que han de ser analizados.

Según la OIT -Organización Internacional del Trabajo- se deben utilizar cuatro categorías factoriales fundamentales, que son:

- a) Habilidad
- b) Esfuerzo
- c) Responsabilidad
- d) Condiciones de trabajo

Cada uno de los factores anteriores a su vez se divide en subfactores. Por ejemplo: el factor condiciones de trabajo se refiere al **ambiente** dentro del cual

se desarrolla la actividad laboral, al mismo tiempo que indica los **riesgos** a los cuales está expuesto cada uno de los puestos de trabajo. Determinándose así para este factor dos subfactores:

Tabla 4
Factores y subfactores

Condiciones de trabajo	Condiciones ambientales
	Riesgos

Fuente: Elaboración propia, enero 2012.

Para la selección de estos factores y subfactores es necesario considerar los siguientes requisitos:

- a) **Objetividad:** Deben referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, independientemente de las personas concretas que se encuentren en él.
- b) **Discriminación:** Lo que el factor define puede darse en todos los puestos en distinto grado.
- c) **Totalidad:** Que sean aplicables a todos los puestos dentro de su ámbito.
- d) **Necesidad:** El número de factores debe ser adecuado.
- e) **Diferenciación:** Los factores deben ser diferentes unos de los otros.

Después de haber seleccionado todos los factores necesarios, se debe definir cada uno de ellos, especificando qué es lo que miden, con una breve descripción.

1.9.1.2 Establecimiento de grados de cada subfactor

Los grados son criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles o intensidades que pueden presentarse en un mismo subfactor.

Tabla 5
Establecimiento de grados

Subfactor	→ Nivel de estudios
Grados	
Grado 1	Primaria
Grado 2	Secundaria
Grado 3	Licenciatura
Grado 4	Maestría

Fuente: Elaboración propia, enero 2012.

1.9.1.3 Ponderación de los factores

No es probable que todos los factores o criterios revistan igual importancia, todo depende de la importancia relativa que tenga cada uno de los factores para cada puesto, en otras palabras, es necesario ponderar los factores.

En términos generales, se puede decir que para los puestos operativos son más importantes las ponderaciones del factor esfuerzo, mientras que en los puestos ejecutivos, la responsabilidad es un factor más importante.

La ponderación debe hacerse distribuyendo un 100% entre los factores previamente establecidos. Si se tienen cinco factores este 100% debe distribuirse entre los cinco factores, teniendo en cuenta que el peso relativo para cada uno de ellos podría no ser igual, debido a que, según el juicio del comité de valuación algunos factores tendrán mayor importancia que otros, reflejando esta diferencia en la ponderación.

Los porcentajes asignados a cada subfactor deberán multiplicarse por una base puntual para obtener el puntaje relativo de éstos, según sea la necesidad del caso, deberá elegirse una base de la siguiente tabla:

Tabla 6
Clasificación de las bases puntuales

Número de puestos a valorar	Cantidad de factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1000
De 21 a 40	De 11 a 13	2000
Más de 40	Más de 13	3000

Fuente: Tomado de Morales, Juan y Velandia, Néstor. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Sne. Santa Fé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill. Pág. 114

La tabla anterior representa una guía tomada de Juan Antonio Morales para que el comité de valuación utilice la base puntual que a su juicio se acopla mejor a las necesidades de la valuación de puestos que se llevará a cabo.

1.9.1.4 Asignación de puntos a cada grado

Cuando ya se ha determinado la importancia relativa de los factores, se hace necesario distribuir a cada uno de los grados un valor numérico.

Una vez fijado el total de puntos asignados a cada factor, la etapa siguiente consiste en asignar valores de puntos a los distintos niveles o grados.

Los puntos asignados a los distintos grados pueden adoptar la forma de una progresión simple, aritmética o geométrica. La elección de un método de progresión puede estar relacionando directamente con la manera como se presentan las descripciones o intensidades de los grados en cada factor, de tal forma que, si las diferencias que se aprecian entre ellos son constantes, se podrá

utilizar la progresión aritmética o simple, mientras que si los intervalos en los grados van en aumento es posible aplicar una progresión geométrica.

A continuación se presentan las fórmulas para cada una de las posibles progresiones a utilizar.

Tabla 7
Fórmulas de progresiones

Progresión simple	Progresión aritmética	Progresión geométrica
$\frac{\text{Total ptos. factor}}{\text{Número de grados}}$	$\frac{\text{Total ptos. factor} - 10\% \text{ total ptos. factor}}{\text{Número de grados} - 1}$	$\text{No.de grados} - 1 \sqrt{\frac{\text{Total ptos. factor}}{10\% \text{ ptos. factor}}}$

Fuente: Tomado de Reyes, Alvaro. Curso de compensaciones salariales. Especialidad de Recursos Humanos. Apuntes de clase 2010.

1.9.1.5 Proceso de valuación y asignación de puntos a los puestos

Todos los pasos anteriormente mencionados conllevan a la elaboración del manual de valuación. Con la ayuda de este manual se procede a la valuación, que consiste en asignar a cada puesto los puntos correspondientes según los componentes del descriptor.

De esta forma se utilizan tanto las descripciones de los puestos como las puntuaciones en el manual, para determinar la valoración de cada puesto.

1.10 Diseño de la escala salarial y comparabilidad salarial

La escala salarial “es la agrupación de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos.” (9:300)

Los rangos de remuneración se definen de acuerdo a las tendencias del mercado, con base en información específica de cada puesto, es decir, funciones e importancia.

Básicamente las escalas salariales buscan facilitar la administración salarial en las organizaciones, asegurar la equidad salarial interna y mantenerla competitiva con respecto al mercado. Y para ello es necesario realizar lo que se llama una comparabilidad salarial que “consiste en una investigación, mediante la realización de encuestas y procesamiento estadístico, sobre los puestos de trabajo tipos, dentro de las empresas de un determinado ramo, con el objetivo de determinar los niveles medios de las remuneraciones básicas asignadas.” (13:sp) Este análisis de mercado debe realizarse por medio del diseño y aplicación de una encuesta de salarios.

La encuesta de salarios es un documento que se utiliza para recabar información con los siguientes propósitos:

- a) “Conocer los sueldos que paga el mercado.
- b) Conocer las prestaciones y beneficios que se otorgan.
- c) Conocer las prácticas de compensación.
- d) Conocer las políticas de administración de sueldos.
- e) Conocer los pronósticos de crecimiento del mercado.” (13:sp)

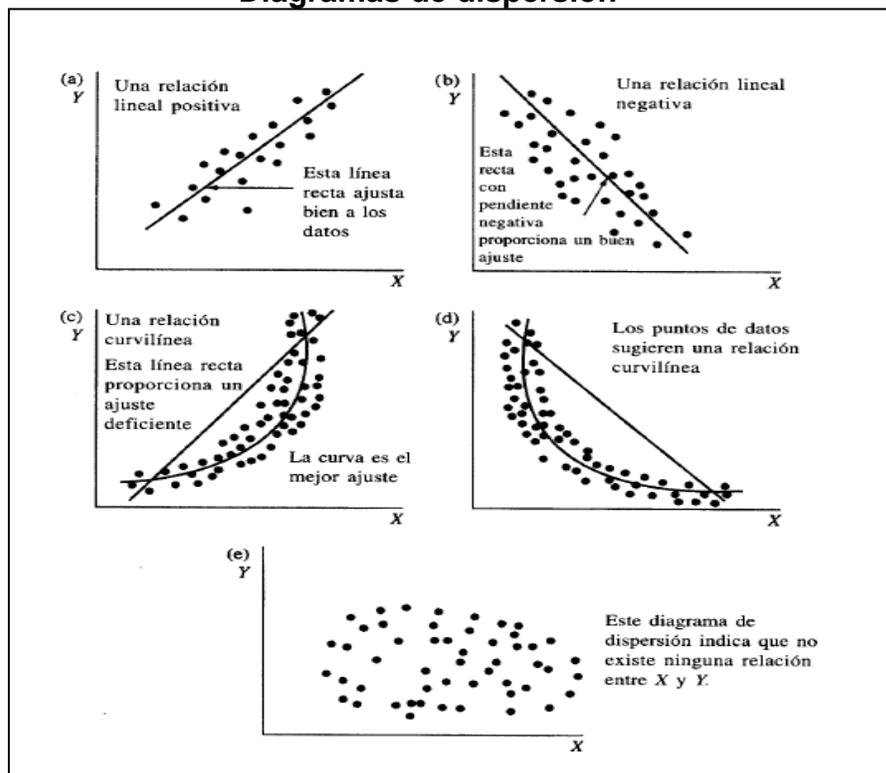
Para elaborar una escala salarial es necesario haber previamente valuado los puestos uno a uno, determinando así el puntaje correspondiente para cada uno de ellos y luego seguir con los siguientes pasos:

- a) De la valoración de puestos obtenida según el sistema de valuación utilizado, se determina el salario probable a través de la utilización del método de mínimos cuadrados. Es necesario entonces utilizar herramientas estadísticas, tales como son la correlación y regresión.

El análisis de correlación permite conocer el grado de dependencia de una variable respecto a otra y en el caso de que pueda suponerse una relación de dependencia, ésta podrá sintetizarse mediante un modelo de regresión.

En la siguiente gráfica se muestran los diagramas de dispersión que ayudarán a determinar gráficamente el grado de correlación que existe entre dos variables.

Gráfica 2
Diagramas de dispersión



Fuente: Tomado de Webster, Allen. Estadística aplicada a los negocios y la economía. 3ª. Ed. Santa Fé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 2000. Pág. 326

Como puede observarse los diagramas a) y b) muestran una relación lineal, con la diferencia de que en la primera ésta relación es positiva, mientras que en la segunda es negativa. En el caso de c) y d) las relaciones son curvilíneas.

Toda vez que se ha comprobado que existe relación de asociación entre dos variables (a través del coeficiente de correlación), es posible pasar al análisis de regresión lineal o parabólica, ésta se puede definir como la tendencia en los valores de los datos a regresar o reproducir un valor central o un valor promedio.

- b) Determinar el número de categorías salariales con la siguiente fórmula:

$$\text{Categorías salariales} = \frac{\text{Punteo máximo} - \text{Punteo mínimo}}{\text{Número de puestos} - 1}$$

Por medio de esta fórmula se puede determinar los rangos de puntos que servirán para la creación de las distintas categorías. A partir de las categorías creadas se van clasificando cada uno de los puestos dentro de las mismas, dependiendo de los puntos que posea cada puesto.

- c) Seguidamente se establecen los salarios mínimos, medios y máximos de las categorías, por medio del método de mínimos cuadrados.
- d) De acuerdo a las categorías salariales se elabora la gráfica de la escala salarial.

1.11 Estructura salarial

Según Nelson Vargas una estructura de salarios es el arreglo sistemático de los mismos, que se rige por la complejidad de los cargos y que además considera parámetros salariales, como desempeño y costo de vida, que aportan pautas para su manejo en el futuro.

La estructura salarial también se refiere a la cuantía total de los salarios y su composición dentro de determinada empresa.

1.12 Políticas salariales

Las políticas salariales son el “conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.”
(8:sp)

Para lograr políticas salariales eficientes es necesario tomar en cuenta los criterios que se proponen a continuación:

- a) “Adecuación: Satisfacer los niveles mínimos de salarios estipulados por el Estado.
- b) Equidad: Todos los empleados deben ser retribuidos justamente de acuerdo con sus esfuerzos, habilidades, capacitación y resultados.
- c) Equilibrio: El salario, beneficios adicionales y otras retribuciones proporcionan un paquete de compensación razonable.
- d) Efectividad en los costos: La política no puede ser excesiva y debe tener en cuenta lo que la organización puede pagar.
- e) Seguridad: El salario debe ser suficiente para que los empleados se sientan seguros y para que puedan satisfacer sus necesidades básicas.
- f) Incentivo: Debe inducir a un trabajo eficaz y productivo.
- g) Aceptabilidad del empleado: Debe ser razonable tanto para él como para la empresa.” (10:11, 12)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE EMEXCA, S.A.

Como bien se mencionó en el capítulo anterior la adecuada administración de los salarios es muy importante no sólo para que la empresa controle costos, sino también para que exista satisfacción de los empleados con respecto al salario que devengan y de esta manera realicen satisfactoriamente su trabajo.

En este capítulo se presentan brevemente los antecedentes de la empresa y los resultados de la investigación de campo que serán analizados para la realización del diagnóstico de la situación actual que se manifiesta en el sistema de compensaciones salariales de la Emexca, S.A. Ello con el fin de realizar una propuesta viable que permita solucionar el problema inicialmente planteado.

2.1 Antecedentes de Emexca, S.A.

La unidad objeto de investigación es una empresa formada con capital extranjero, constituida en Guatemala desde 1,980 y dedicada a la compra, procesamiento y exportación de café en distintas calidades, procedente de las distintas regiones de Guatemala para su posterior exportación a diferentes destinos, como lo son: Estados Unidos, Europa y Asia.

Actualmente la empresa cuenta con una agencia que se dedica a la recolección de café pergamino de distintas calidades, así como con varios beneficios de café que se dedican a la transformación del café cereza en café oro.

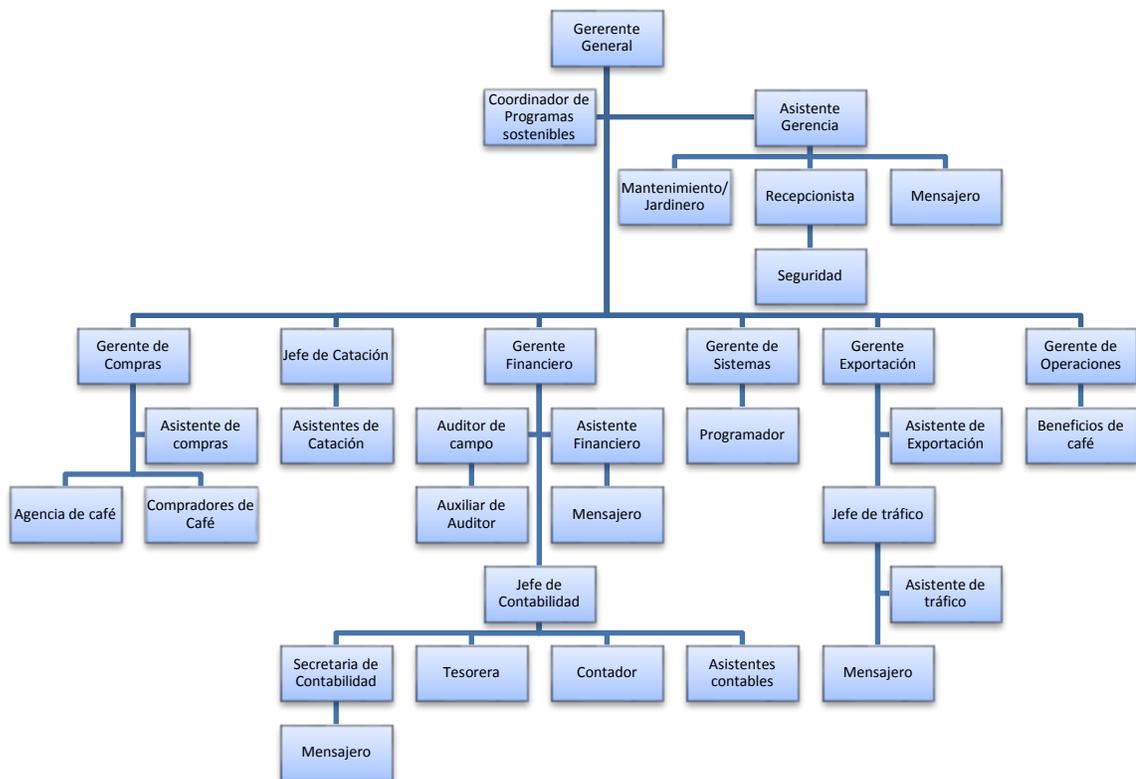
La parte administrativa opera en el departamento de Guatemala y será objeto de la presente investigación.

2.1.1 Organigrama general

Para que Emexca, S.A. funcione adecuadamente necesita de las siguientes áreas: financiera, exportación, operaciones, compras, catación/control de calidad y sistemas informáticos.

Actualmente Emexca, S.A. no posee un organigrama formal, a pesar de que es una empresa sólida.

Gráfica 3
Emexca, S.A.
Organigrama general



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la investigación, enero 2,012

El organigrama general anterior representa a los empleados que se encuentran dentro de las oficinas centrales, cuyo número asciende a 35 y 27 puestos

distintos. Cabe mencionar que el área de mantenimiento y seguridad quedan fuera de la investigación porque corresponden a subcontrataciones (outsourcing).

2.1.2 Productos

La unidad objeto de investigación compra café de distintas calidades en todo el país, que a su vez son exportadas según los requerimientos de los clientes. Las calidades que maneja la empresa, van desde un café genérico hasta un gourmet o especial.

Además de la exportación del café también genera algunos subproductos derivados del procesamiento del mismo, como lo son: el cascabillo, que funciona como combustible y la pulpa, que llevado a un proceso de descomposición puede convertirse en abono orgánico.

2.2 Metodología para la investigación

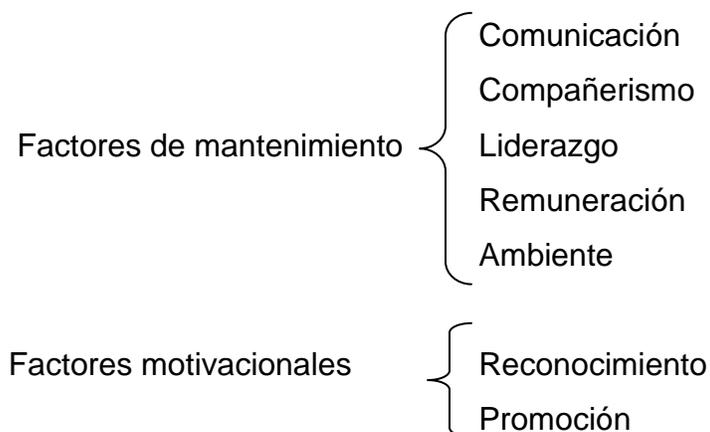
Para llevar a cabo el presente diagnóstico se utilizó el método científico y las siguientes técnicas de investigación:

- a) Una encuesta dirigida a todos los empleados para conocer el clima organizacional de la empresa.
- b) Una entrevista con las personas conocedoras de la asignación de los salarios, que tiene como objetivo determinar la gestión actual de la estructura salarial.

2.2.1 Clima organizacional

Según la hipótesis planteada, se presume que los empleados de la empresa presentan insatisfacción con el salario que devengan. Para comprobar esta hipótesis se diseñó un cuestionario con cuarenta y cinco preguntas que permitió conocer la situación actual del clima organizacional (ver anexo 1).

Las preguntas del cuestionario se relacionaron con los siguientes factores según la teoría de Frederick Herzberg:



2.2.1.1 Satisfacciones e insatisfacciones de los empleados

Determinados los factores y elaboradas las preguntas del cuestionario, éste fue entregado a la totalidad de los empleados que laboran en las oficinas centrales de la empresa, que son treinta y cinco, de los cuales cuatro de ellos no respondieron por diferentes motivos.

Como se muestra a continuación las cuatro opciones de respuesta en el cuestionario son:

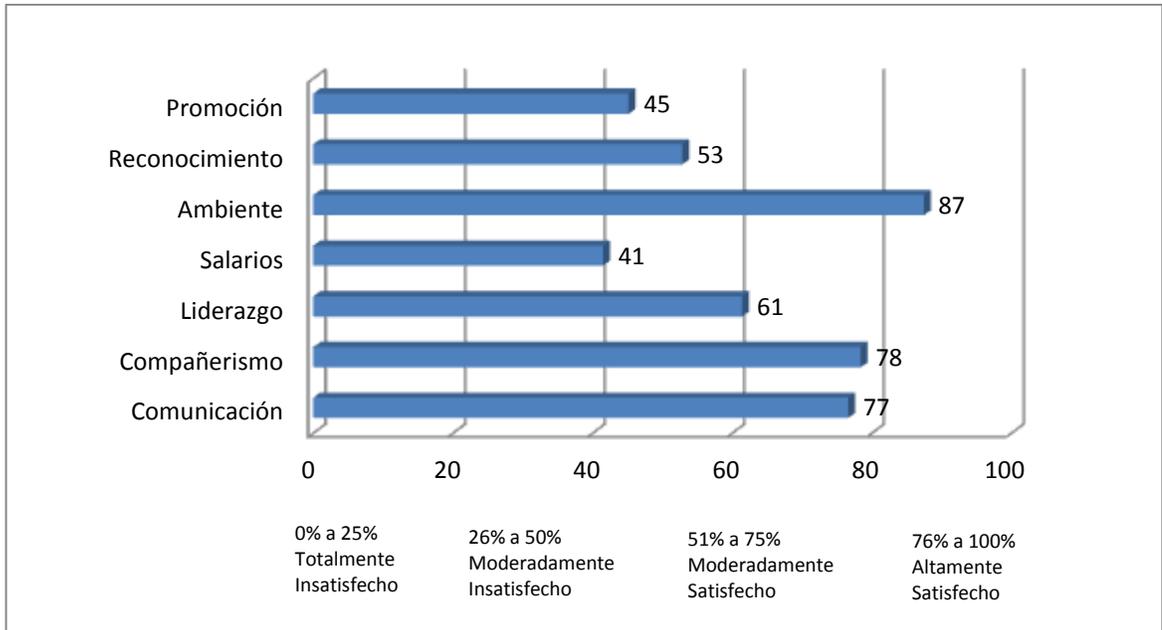
1. Nunca	Ninguna vez
2. Regularmente	Algunas veces
3. Casi siempre	La mayoría de veces
4. Siempre	Todas las veces

Para la tabulación de las respuestas se realiza la siguiente ponderación:

0% a 25%	26% a 50%	51% a 75%	76% a 100%
Totalmente insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Totalmente satisfecho

Los resultados de la información obtenida se muestra consolidada por factores en la siguiente gráfica:

Gráfica 4
Emexca, S.A.
Clima Organizacional
Año 2012



Fuente: Investigación de campo, enero 2012.

Según los resultados de las encuestas y analizando la gráfica anterior se pudo determinar lo siguiente:

- a) Promoción: Los empleados consideran que tienen pocas posibilidades de promoción y ascenso, y algunas de las oportunidades que han surgido, se han otorgado inequitativamente. Las personas que han sido promovidas o ascendidas, son las que llevan más tiempo laborando para la empresa, además cabe mencionar que según algunos empleados, en ningún momento se realiza alguna evaluación para verificar si la persona que ocupará la plaza vacante cumple con el perfil deseado.
- b) Reconocimiento: Los empleados perciben que la empresa no reconoce el trabajo que realizan para la misma, sin embargo se encuentran moderadamente satisfechos con este factor con un 53%.
- c) Ambiente: Al contrario de los anteriores, este factor tiene una ponderación muy satisfactoria, ello debido a que la empresa tiene instalaciones que proporcionan seguridad ante los siniestros, los asaltos o robos y posee ventilación e iluminación adecuadas.
- d) Remuneración: Hay varios elementos que influyen en la insatisfacción de este factor. En este caso los empleados perciben que: el salario que devengan no es congruente con la carga de trabajo, existe inequidad y además se encuentran insatisfechos con el salario recibido. El análisis de este factor se profundiza más adelante.
- e) Liderazgo: Los empleados se encuentran satisfechos con la relación existente entre él y su jefe, si bien las relaciones humanas nunca son perfectas, en este caso, los empleados en su mayoría consideran que hay equidad en el trato, respeto entre jefe – subordinado y en ocasiones sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones.
- f) Compañerismo: Las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo en general son de poco apoyo para el cumplimiento de las tareas, pero si se muestra respeto.
- g) Comunicación: Existen algunos problemas con la comunicación de objetivos y de cambios que se realizan en cada una de las unidades, sin

embargo la comunicación directa entre compañeros y jefe – subordinado es satisfactoria.

En general los empleados se sienten más satisfechos con los aspectos de ambiente, compañerismo y comunicación que sobrepasan el 76%. En cuanto a los aspectos de liderazgo y reconocimiento los empleados siempre se sienten satisfechos pero no con la misma intensidad que con los factores anteriores, principalmente por la poca retroalimentación y gratitud con los empleados, ponderándose estos entre el 50% y el 75% .

En cambio en lo que respecta a las promociones con el 45% los empleados se encuentran moderadamente insatisfechos debido a que dentro de la empresa, existe estabilidad laboral y las rotaciones y desvinculaciones son muy pocas año con año, teniendo como consecuencia poca o ninguna oportunidad de promociones y ascensos.

Con el 41% el salario es el factor que se encuentra con el porcentaje de satisfacción más bajo. Los empleados perciben que no existe equidad salarial tanto interna como externa, que el salario que devengan no es congruente con la carga de trabajo, por lo que no se sienten satisfechos para dar lo mejor de sí en la realización de sus labores. Sin embargo algunas personas no están dispuestas a dejar su trabajo debido a que como se mencionaba anteriormente la estabilidad dentro de la empresa es muy importante para ellos.

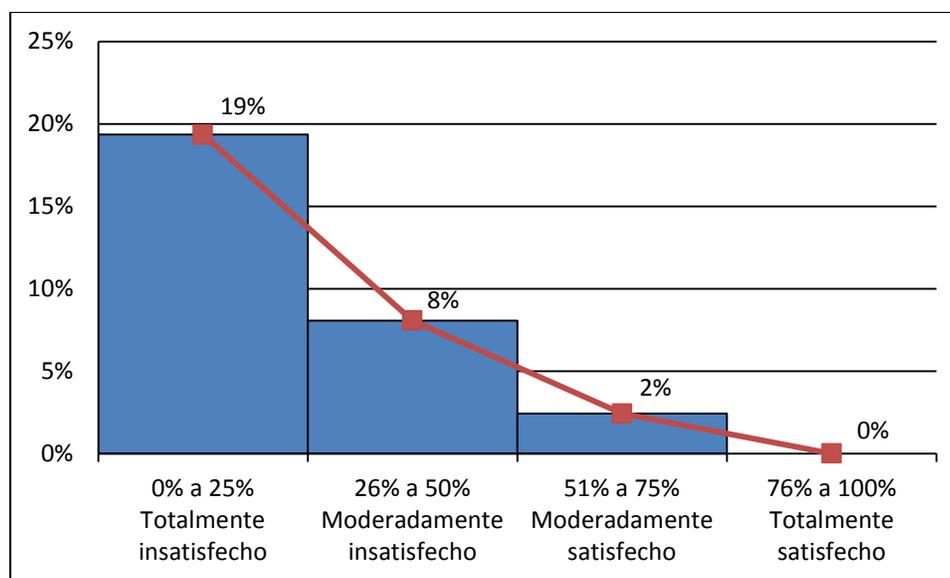
En este caso la inconformidad salarial afecta a la empresa generando improductividad en los empleados, ausencia de identificación con la organización y disminución del atractivo hacia el puesto. Además, si esta insatisfacción continúa, en el futuro los empleados podrían optar por el ausentismo y desvinculación, incrementando los gastos de la empresa por elevación en las tasas de inasistencia y rotación.

A continuación se presentan las principales causas por las cuales los empleados se encuentran insatisfechos con el factor salario.

Gráfica 5

Emexca, S.A.

Opinión de los empleados con respecto a la satisfacción que brinda el salario para dar lo mejor de sí en la realización de sus labores Año 2012

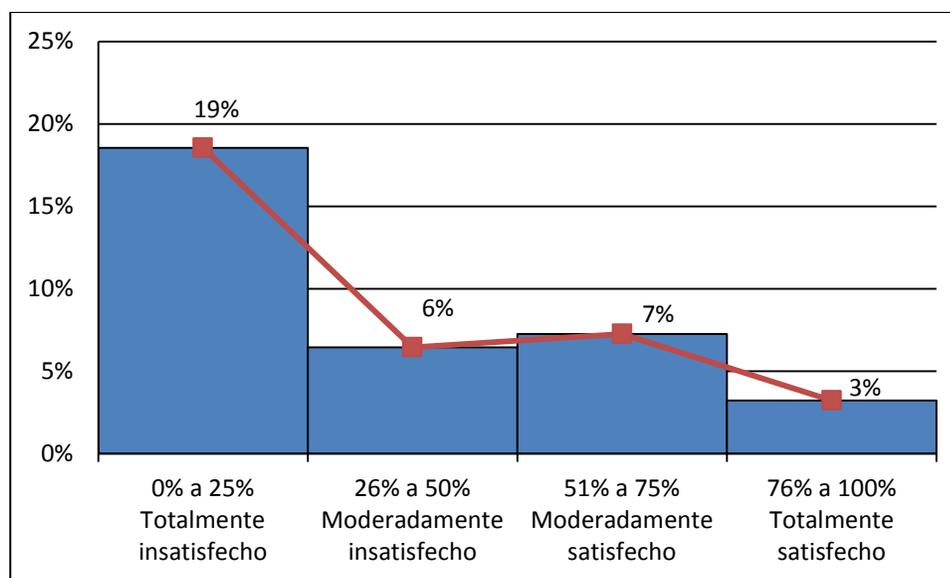


Fuente: Investigación de campo, enero 2012.

Como puede observarse en la gráfica anterior el 19% y 8% representan el total de 29 empleados que indican que el salario devengado no les brinda la satisfacción que desean para realizar sus tareas dando lo mejor de sí, y tan solo 2 empleados representados por el 2% sienten que el salario que devengan si les brinda esta satisfacción. Si la mayor parte de los empleados se sienten insatisfechos es evidente que esto afecta a la empresa, conllevando al incumplimiento de objetivos y repercusión en constantes errores, si por el contrario la mayor parte de los empleados no sintiesen esa insatisfacción,

estarían alentados al mejor desempeño de sus actividades e incluso el cumplimiento de nuevas responsabilidades.

Gráfica 6
Emexca, S.A.
Opinión de los empleados con respecto a la relación que existe entre el salario devengado y la carga de trabajo
Año 2012

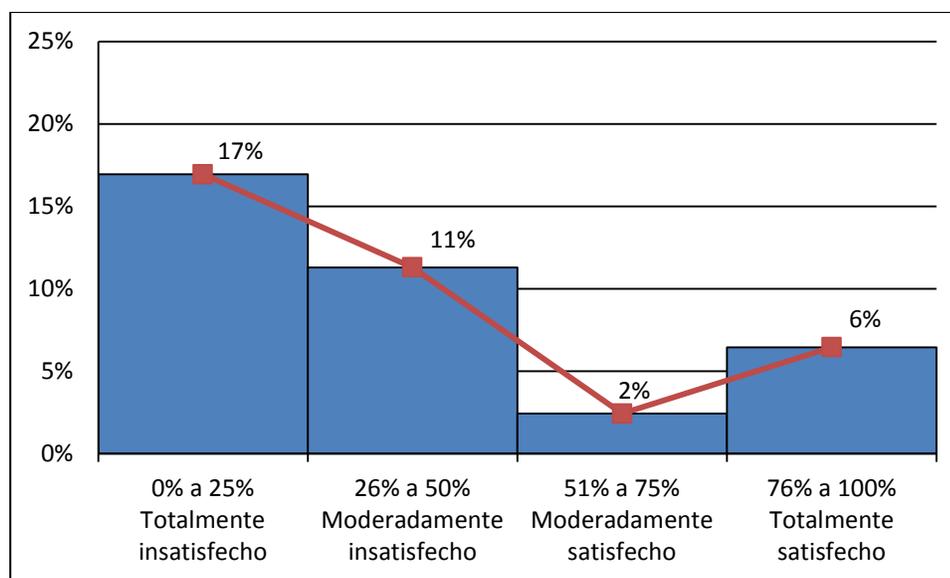


Fuente: Investigación de campo, enero 2012.

En la gráfica 6 el 19% y 6% corresponden a 27 empleados que perciben que la distribución de las funciones en cada uno de los puestos no tiene una relación proporcional con el salario devengado. En este aspecto los empleados consideran que hay algunos puestos de trabajo que poseen una mayor cantidad de trabajo y responsabilidad, que requieren de mayor esfuerzo físico o mental que otros puestos, sin embargo, el salario no se refleja ecuánime en este sentido. Cabe aclarar también que la carga de trabajo se vuelve mucho más pesada en cierta época del año, lo que requiere horas extras de trabajo, para

ciertos puestos. El 7% y 3% corresponde a 4 empleados que se encuentran satisfechos con este aspecto.

Gráfica 7
Emexca, S.A.
Opinión de los empleados con respecto a la equidad salarial dentro
de la empresa
Año 2012

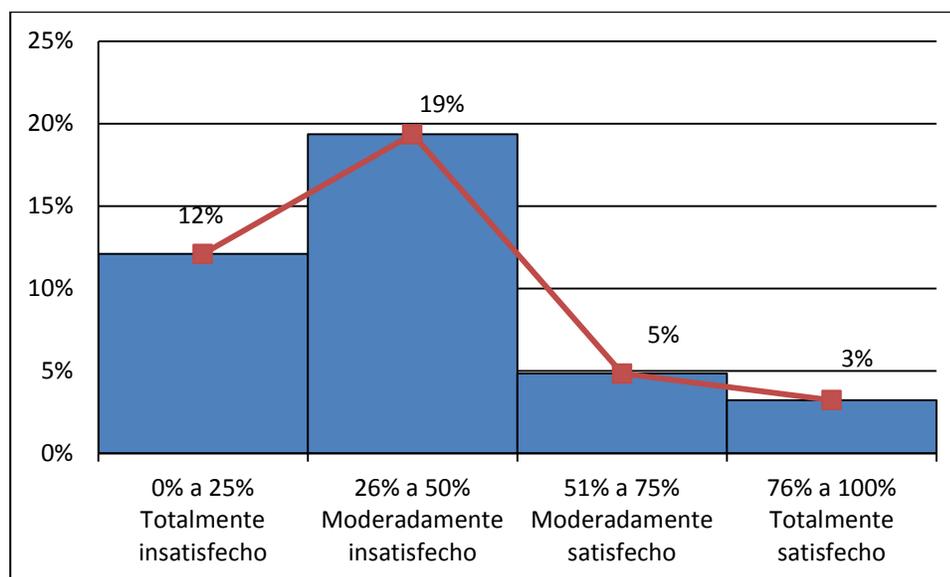


Fuente: Investigación de campo, enero 2012.

En la gráfica 7 el 17% y 11% corresponden a 28 personas que consideran que no existe equidad salarial dentro de la empresa, ya que tomando en cuenta factores como educación, experiencia y responsabilidad, algunos opinan que hay quienes tienen menor nivel de educación y experiencia y sin embargo devengan un salario mayor que las personas que si cuentan con éstos. El 2% y 6% corresponde a 3 personas que perciben que si existe equidad salarial dentro de la empresa. En conclusión los empleados consideran que los salarios no se distribuyen de manera objetiva. Es importante mencionar que, el Código de Trabajo y la Constitución de la República de Guatemala, en todo momento

promueven equidad salarial: fijando el salario de acuerdo a la intensidad y calidad del mismo y proporcionando igualdad de salario para cualquier trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.

Gráfica 8
Emexca, S.A.
Opinión de los empleados con respecto a la equidad en los aumentos salariales
Año 2012



Fuente: Investigación de campo, enero 2012.

Como se muestra en la gráfica anterior el 12% y 19% corresponde a un total de 27 personas que indican los aumentos salariales como inequitativos, siendo éste siempre un porcentaje proporcional al último sueldo, por lo que si los sueldos se han establecido desde un inicio en forma empírica los aumentos seguirán la misma línea. Por el contrario el 5% y 3% que corresponde a un total de 3 personas indica que si existe equidad en los aumentos salariales. Además 1 persona respondió que no sabía si existe o no equidad salarial. Para que esta perspectiva de los empleados cambie y por el contrario se encuentren

satisfechos con los aumentos salariales en este caso es necesario que los salarios sean equitativos tanto interna como externamente.

Después de haber analizado toda la información obtenida de la boleta del estudio de clima organizacional, evidentemente queda demostrado que los empleados tienen mayor insatisfacción con el factor salario, por lo que a continuación se procedió a realizar la entrevista con el Gerente Financiero y Contador para conocer la gestión actual de la estructura salarial en Emexca, S.A.

2.2.2 Gestión actual de la estructura salarial

A través de la entrevista realizada a las personas que conocen sobre la gestión de la estructura salarial de Emexca, S.A. se pudo obtener la siguiente información:

- a) No se utiliza y nunca se ha utilizado, ni puesto en práctica, ningún método de valuación de puestos para el cálculo de los salarios de los empleados, ocasionando que algunos puestos con mayor carga de trabajo o jerarquía no sean remunerados adecuadamente, así como también otros puestos con menor carga de trabajo se remuneren excesivamente.
- b) Desde los inicios de la empresa, los salarios se han establecido empíricamente de acuerdo al criterio del jefe inmediato y la autorización de Gerencia General.
- c) No existen políticas establecidas sobre los salarios.
- d) Los aumentos salariales se realizan en base a porcentajes sobre el último salario devengado.
- e) No se toma en cuenta el contenido o complejidad del puesto para establecer los salarios.

La inexistencia de una política salarial y su respectiva aplicación como bien se determinó en el capítulo anterior, tiene repercusiones a corto plazo en la

insatisfacción laboral, generando así personal que limita sus esfuerzos a lo que se le pide y disminuye la productividad. Por lo que Emexca, S.A. debe considerar la distribución equitativa de los salarios tanto interna como externamente, para así evitar conflictos, actitudes negativas, limitación de esfuerzos, improductividad y desmotivación.

2.3 Estructura salarial actual

Habiendo concluido que el factor del clima organizacional que genera más insatisfacción a los empleados es el de los salarios, y conocida la gestión de la estructura salarial actual, a continuación se procedió a investigar los salarios que devengan cada uno de los puestos. Para ello se presenta la siguiente tabla con los salarios de los puestos y una breve descripción de los mismos.

Tabla 8
Emexca, S.A.
Estructura salarial actual
Año 2012

No.	Puesto	Salario	Descripción
1	Gerente Financiero	Q 15,850.00	Responsable del manejo de los fondos bancarios por medio de la autorización de pagos a productores y proveedores, administra el recurso humano, intermediario ante casa matriz para las consultas de tipo contable-financiero.
2	Asistente Financiero	Q 3,750.00	Encargada de asistir al Gerente Financiero en la recopilación, registro y control de información necesaria para elaboración de reportes para casa matriz, solicitud de cheques, anticipos sobre ventas, entre otros.
3	Auditor de Campo	Q 7,800.00	Responsable del control de las actividades realizadas por los beneficios de café, así como del aspecto financiero-contable, para evitar el fraude y la imprecisión en el uso de las cuentas.
4	Auxiliar de Auditor	Q 2,850.00	Asiste al Auditor de campo en las actividades de control que realiza dentro de los beneficios de café y en la oficina administrativa.
5	Jefe de contabilidad	Q 10,000.00	Responsable de la supervisión, actualización y control de las operaciones del departamento contable y al mismo tiempo de la presentación veraz y eficiente de los resultados financieros ante Gerencia General.
6	Contador	Q 6,650.00	Responsable de la integración de toda la información contable-financiera para su análisis y elaboración de estados financieros.

No.	Puesto	Salario	Descripción
7	Asistente Contable	Q 4,000.00	Responsable de la elaboración de pólizas de diario, integración de las cuentas por cobrar, nomina, integración de las cuentas por pagar, conciliaciones bancarias, entre otras actividades de asistencia al Jefe de contabilidad.
8	Tesorera	Q 2,850.00	Tiene principalmente a su cargo el control de los ingresos y egresos monetarios al banco, la elaboración de cheques, pólizas de diario y reportes de tesorería.
9	Secretaria de contabilidad	Q 2,550.00	Responsable de que los cheques emitidos sean firmados, elaboración de depósitos para productores, archivo de documentos contables, elaboración de reportes y asistencia al departamento.
10	Gerente de Exportaciones	Q 10,200.00	Se encarga del proceso de comercialización del café a los distintos destinos del mundo, elaborando a la vez un programa que identifica las cantidades y calidades, así como las fechas en que deberán entregarse en puerto.
11	Asistente de Exportaciones	Q 5,850.00	Responsable de auxiliar al Gerente de Exportaciones en las actividades de comercialización al exterior, tales como envíos y certificaciones de muestras previamente analizadas por el departamento de catación.
12	Jefe de tráfico	Q 6,300.00	Responsable de la facturación y descargar el inventario, así como de coordinar todas aquellas actividades inherentes a la exportación desde que el café sale del beneficio hasta que es entregado en puerto.
13	Asistente de tráfico	Q 4,500.00	Asiste al jefe llevando a cabo los trámites correspondientes a la logística de exportación.
14	Gerente de compras	Q 11,200.00	Responsable de los contratos de compra de café pactados por el departamento, además del control de los pagos otorgados a los productores y la calidad del café recibida.
15	Comprador de café	Q 4,000.00	Responsable de los contratos de compra de café, así como de velar por las calidades y solicitar el pago correspondiente a los productores que tiene a su cargo.
16	Asistente de compras	Q 4,700.00	Encargada de asistir al departamento en la recopilación, registro y control de información necesaria para elaboración de reportes, solicitud de cheques, elaboración de facturas, entre otros.
17	Jefe de catación	Q 9,800.00	Realiza cataciones de café, diferenciando las distintas calidades para determinar el precio a pagar a cada uno de los productores y coordina las actividades de sus asistentes.
18	Asistente de catación	Q 3,750.00	Muele, tuesta y prepara las muestras de café recibidas por la empresa para su respectiva catación, enviando a quien corresponda el reporte de las cataciones realizadas por el jefe.
19	Gerente de Sistemas	Q 15,500.00	Programa y coordina el mantenimiento del hardware y software de la empresa, así como la actualización y suministro de los mismos dentro de oficinas centrales, beneficios y agencias.
20	Programador	Q 7,000.00	Encargado de asistir al Gerente de Sistemas en las actividades que realiza, además del desarrollo de nuevo software para la eficiencia y eficacia de las operaciones.
21	Gerente de operaciones	Q 12,050.00	Vela por el buen funcionamiento y mantenimiento de los beneficios de café, con el objetivo de mejorar el rendimiento operacional, además de aprobar las solicitudes de compras realizadas por los administradores de beneficio.

No.	Puesto	Salario	Descripción
22	Coordinador de Programas Sostenibles	Q 11,750.00	Encargado de coordinar programas destinados a buscar la producción más limpia y sostenible para aquellos productores que deseen una certificación del café que produce su finca, con el fin, de que la empresa siempre compre café de calidad.
23	Asistente de Gerencia	Q 6,900.00	Apoya al Gerente General en actividades administrativas y secretariales, coordinando actividades de mensajería, seguridad y mantenimiento.
24	Secretaria recepcionista	Q 3,350.00	Encargada de recibir las llamadas telefónicas, recibir a clientes, productores o proveedores, así como la correspondencia y trasladarla a los respectivos destinatarios.
25	Mensajero	Q 3,350.00	Responsable de la realización de depósitos, además de atender todas las labores de mensajería solicitadas por el departamento al que pertenece.
26	Jardinero	Q 2,400.00	Encargado del mantenimiento del jardín ubicado en las instalaciones, limpieza de áreas aledañas ubicadas en parqueos y patios.

Fuente: Investigación de campo, marzo 2012

En la tabla 8 no se incluye al Gerente General, ya que éste debido a la naturaleza del puesto dentro de su marco compensacional incluye otros elementos que el resto de los puestos no.

2.3.1 Análisis de los salarios actuales

Analizando la tabla anterior se pudo determinar que no existe equidad en la asignación de los salarios. Comparando la breve descripción de los puestos contra los salarios devengados, puede observarse que en algunos casos existe una escasa relación entre éstas variables, es decir, algunos salarios no se pagan de acuerdo a la carga de trabajo y la responsabilidad del puesto. Para mencionar algunos ejemplos:

- a) La carga de trabajo del Auxiliar de Auditoría es mayor a la del Jardinero y la Secretaria de contabilidad, sin embargo, aunque el salario del Auxiliar de Auditoría es mayor, la diferencia es mínima. Asimismo el Mensajero, la Secretaria Recepcionista, los Asistentes de Catación y la Tesorera poseen una menor carga de trabajo y jerarquía que el Auxiliar de Auditoría, aunque aquellos devengan un salario mayor.

- b) La responsabilidad del Gerente Financiero es mayor a la del Gerente de Sistemas y de la misma forma la diferencia salarial es mínima.
- c) Los asistentes de las Gerencias, excluyendo al Asistente de Gerencia General poseen en general las mismas condiciones y cargas de trabajo, sin embargo, los salarios varían entre mencionados puestos.

En general se concluye que existe inequidad salarial dentro de la empresa, lo que ocasiona insatisfacción en los empleados y por ende que estos tomen actitudes negativas que repercuten en el logro de los objetivos.

2.4 Investigación salarial

Como parte de la investigación se obtuvo información sobre los salarios que se pagan en el mercado en puestos similares a los ya mencionados. Esto con el fin de que la empresa tenga un marco de referencia con respecto al margen dentro del cual se deben mantener los salarios de los empleados.

La investigación salarial se efectuó tomando en cuenta la selección de 17 puestos representativos del total, ello con el fin de evitar la inversión de tiempo y costos valuando a los 26 puestos que posee la empresa.

Para determinar los salarios de los puestos tipo, fue necesario ordenar de menor a mayor cada grupo de salarios y así seleccionar el salario mediano (valor central de un número impar) como representativo del grupo. Para los grupos que contenían un número par de puestos se calculó el salario medio de los dos valores centrales.

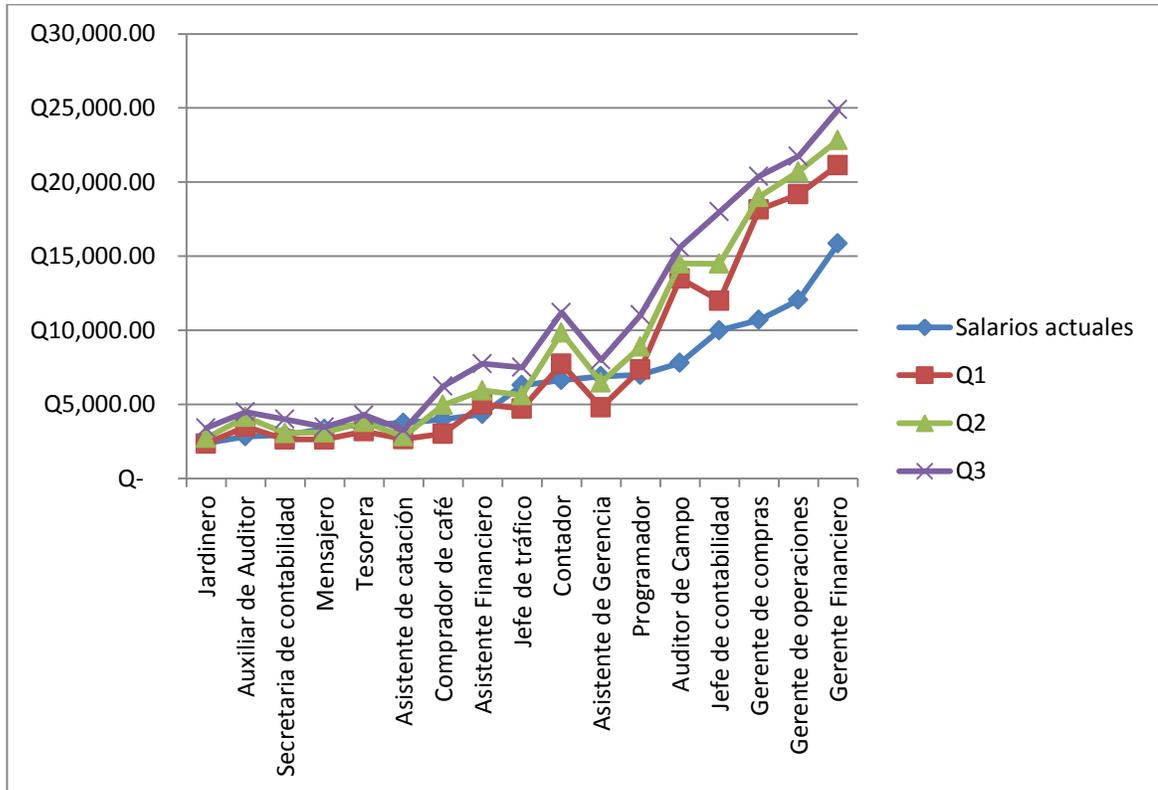
Tabla 9
Emexca, S.A.
Comparación de los salarios actuales contra los salarios del mercado
2012

No.	PUESTOS	SALARIOS ACTUALES	SALARIOS DEL MERCADO		
			Q1	Q2	Q3
1	Jardinero	Q 2,400.00	Q 2,368.00	Q 2,740.00	Q 3,415.00
2	Auxiliar de Auditor	Q 2,850.00	Q 3,500.00	Q 4,150.00	Q 4,500.00
3	Secretaria de contabilidad	Q 2,950.00	Q 2,641.00	Q 3,068.00	Q 4,000.00
4	Mensajero	Q 3,350.00	Q 2,638.00	Q 3,110.00	Q 3,481.00
5	Tesorera	Q 3,675.00	Q 3,185.00	Q 3,810.00	Q 4,299.00
6	Asistente de catación	Q 3,750.00	Q 2,661.00	Q 2,850.00	Q 3,277.00
7	Comprador de café	Q 4,000.00	Q 3,026.00	Q 4,971.00	Q 6,233.00
8	Asistente Financiero	Q 4,350.00	Q 4,998.00	Q 5,950.00	Q 7,749.00
9	Jefe de tráfico	Q 6,300.00	Q 4,722.00	Q 5,630.00	Q 7,500.00
10	Contador	Q 6,650.00	Q 7,744.00	Q 9,850.00	Q 11,209.00
11	Asistente de Gerencia	Q 6,900.00	Q 4,800.00	Q 6,487.00	Q 8,000.00
12	Programador	Q 7,000.00	Q 7,367.00	Q 8,900.00	Q 11,045.00
13	Auditor de Campo	Q 7,800.00	Q 13,500.00	Q 14,515.00	Q 15,601.00
14	Jefe de contabilidad	Q 10,000.00	Q 12,000.00	Q 14,500.00	Q 18,000.00
15	Gerente de compras	Q 10,700.00	Q 18,150.00	Q 18,995.00	Q 20,393.00
16	Gerente de operaciones	Q 12,050.00	Q 19,178.00	Q 20,712.00	Q 21,747.00
17	Gerente Financiero	Q 15,850.00	Q 21,141.50	Q 22,832.00	Q 24,886.00

Fuente: Sondeo de investigación de mercado, marzo 2012.

La comparación con los salarios externos puede apreciarse también en la siguiente gráfica:

Gráfica 9
Emexca, S.A.
Comparabilidad salarial con el mercado
Año 2012



Fuente: Investigación de campo, marzo 2012.

En la gráfica 9 se realiza la comparación de los salarios de Emexca, S.A. contra los salarios de empresas del mismo ramo, en donde evidentemente hay algunos salarios dentro de la empresa que están por debajo de lo que paga el mercado, específicamente se pueden mencionar los casos del Auditor de Campo, Jefe de Contabilidad, Gerente de Compras, Gerente de Operaciones y Gerente Financiero, en caso opuesto el Asistente de Catación se encuentra levemente por encima de los salarios del mercado.

En este caso la investigación salarial resulta muy importante, debido a que, por medio de ella se puede obtener un parámetro para la fijación de salarios dentro de Emexca, S.A., al mismo tiempo que los salarios serán más competitivos externamente.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL PARA EMEXCA, S.A.

3.1 Presentación

En el capítulo anterior se pudo determinar que la principal causa de insatisfacción de los empleados es el salario que devengan, por lo tanto a continuación se presenta paso a paso el diseño de una nueva estructura salarial basada en elementos de equidad tanto interna como externa, tomando en cuenta a la vez un método de valuación de puestos que permita clasificarlos en forma analítica. Para ello será utilizado el método de valuación por puntos debido a que permite una valuación menos subjetiva porque se basa en el establecimiento de factores comunes a los puestos a evaluar.

3.2 Objetivos de la propuesta

El diseño de la presente escala salarial tiene como objetivos:

- a) Establecer una escala salarial que permita la equidad tanto interna como externa.
- b) Valuar cada uno de los puestos para determinar su complejidad por medio de la ponderación de factores previamente establecidos.
- c) Establecer una política salarial que sea satisfactoria tanto para los empleados como para la organización.
- d) Minimizar los efectos de la insatisfacción salarial.

3.3 Importancia de la aplicación de la propuesta

Como bien se ha venido mencionando, la adecuada administración de las compensaciones es fundamental para retener personal, mantener satisfechos laboralmente a los empleados, garantizar la equidad interna y externa, alentar el buen desempeño de sus actuales tareas, aceptar nuevas responsabilidades y controlar los costos por concepto de compensaciones salariales, evitando los gastos innecesarios por sobre-valoración de los puestos.

Una estructura salarial adecuada basada en la equidad interna y externa, por medio de la valuación de puestos y la investigación salarial en el mercado, genera compromiso por parte de los empleados, sintiéndose identificados con los objetivos de la empresa y cumpliendo con lealtad cada una de sus funciones.

No sólo Emexca, S.A. se sentirá satisfecha con los resultados, sino también los empleados se alentarán a alcanzar los objetivos de la empresa y sus objetivos individuales.

3.4 Pasos para la valuación de los puestos por el método de puntos por factor

Para realizar la valoración de los puestos se ha elegido el método de valuación por puntos porque tiene la ventaja principal de que es un sistema muy objetivo y científico, por lo que permite un mejor análisis de los puestos a fin de brindarles un salario justo, además de que el procedimiento es claro y sencillo.

A continuación se muestra paso a paso el procedimiento llevado a cabo para la valoración de los puestos y la respectiva estratificación salarial.

3.4.1 Conformación del comité de valuación

El primer paso fue nombrar al comité evaluador, para ello se nombraron a las personas con mayor conocimiento de los perfiles de cada puesto, así como las más interesadas en materia financiera y de recursos humanos:

- a) El Gerente Financiero: Conoce las funciones de cada uno de los departamentos y por ende los puestos que lo componen, además de ser el ente que aprobará financieramente el resultado final de la escala salarial.
- b) Jefe de Contabilidad: Tiene mucha experiencia en el ramo cafetalero y conoce el trabajo de cada una de las personas debido a su antigüedad dentro de la empresa.

- c) Auditor de Campo: Siguiendo la línea de la naturaleza de su puesto, será el ente regulador que velará por el equilibrio entre la satisfacción de la empresa y la de los empleados.

3.4.2 Revisión de los descriptores de puestos

En este paso se llevó a cabo la revisión de los descriptores de puestos, para verificar que estén actualizados y completos, constatándose que habían algunos desactualizados, entonces se procedió a su respectiva actualización.

Actualizados los descriptores, se procedió al análisis de cada uno de los puestos para conocer uno a uno sus componentes y la complejidad de las funciones dentro del mismo, determinando así las características y factores necesarios para su adecuado desempeño.

3.4.3 Determinación de los factores y subfactores a valorar

Después de haber analizado los descriptores de cada uno de los puestos fue necesario determinar los factores a utilizar dentro de las siguientes condiciones:

- a) Que sean comprendidos en la totalidad de los puestos.
- b) Que sean factores diferentes, para que no se valúen los mismos aspectos.
- c) Que sean significativos o importantes en la determinación de la complejidad de los puestos.
- d) Los factores serán la unidad de medida para las valuaciones, por lo que deben especificar claramente cuál será el objetivo de su evaluación, con una breve descripción.

A continuación se presentan los factores seleccionados por el comité de valuación, con sus respectivos subfactores:

Tabla 10
Emexca, S.A.
Factores seleccionados para el proceso de valuación
Año 2012

Factor	Subfactor
Conocimientos	Nivel de estudios
	Experiencia
Responsabilidades	Mobiliario y equipo
	Dinero y valores en documentos
	Información
	Supervisión
Condiciones de trabajo	Condiciones ambientales
	Riesgos
Esfuerzo	Esfuerzo físico
	Esfuerzo mental

Fuente: Elaborado por el comité de valuación, marzo 2012.

Seleccionados los factores y subfactores se especificó con una breve descripción, la cual sería el objeto de medición de cada uno, tal como se muestra en la tabla 14.

3.4.4 Ponderación de los factores

Inmediatamente después se ponderaron los factores de acuerdo al nivel de importancia que consideró el comité valuador, para lo cual se asignó un porcentaje a cada uno de los factores cuya suma total sería del 100%. De la misma forma el porcentaje asignado a cada factor sería distribuido entre los subfactores correspondientes, como sigue:

Factor	Ponderación	Subfactor	Ponderación
Conocimientos	45%	Nivel de estudios	25%
		Experiencia	20%

A su vez se asignan los puntos para cada uno de los subfactores a través de la ponderación. Esto se hace seleccionando una base puntual, que en este caso recurriendo a la guía establecida por Juan Morales Arrieta, y considerando que el número de puestos a valuar es de 17, se utilizará una base de 1000 puntos. Mencionada base puntual se multiplica por las ponderaciones para obtener los puntos de cada uno de los subfactores, como sigue:

Tabla 11
Emexca, S.A.
Ponderación de los factores y subfactores
Año 2012

Factor	Pond.	Subfactor	Ponderación	Puntos
Conocimientos	45%	Nivel de estudios	25% x 1000	250
		Experiencia	20% x 1000	200
Responsabilidades	35%	Mobiliario y equipo	5% x 1000	50
		Dinero y valores en documentos	15% x 1000	150
		Información	5% x 1000	50
		Supervisión	10% x 1000	100
Condiciones de trabajo	10%	Condiciones ambientales	5% x 1000	50
		Riesgos	5% x 1000	50
Esfuerzo	10%	Esfuerzo físico	5% x 1000	50
		Esfuerzo mental	5% x 1000	50
Total	100%	Total	100%	1000

Fuente: Elaborado por el comité de valuación, marzo 2012.

3.4.5 Establecimiento de los grados de cada uno de los subfactores y sus respectivos puntos

En la tabla 11 se determinó el total de puntos que corresponde a cada uno de los subfactores, a partir de éstos últimos se determinaron los grados, que son las distintas intensidades que servirán para valuar los puestos.

Por ejemplo para el nivel de estudio, el comité de valuación, estableció los siguientes grados:

Tabla 12
Emexca, S.A.
Grados del subfactor nivel de estudios
Año 2012

Grado	Descripción
I	Nivel de educación primaria
II	Nivel de educación básica
III	Título de educación media
IV	De tres a cuatro años de estudios universitarios
V	Pensum cerrado de estudios universitarios
VI	Título universitario en el grado de Licenciatura
VII	Título universitario en el grado de Maestría

Fuente: Elaborado por el comité de valuación, marzo 2012.

De la misma forma se constituyeron los grados para los subfactores restantes.

Elaborados todos los grados, éstos deben ser valorados por medio de una progresión. Como bien es sabido las progresiones mayormente utilizadas para este caso son: progresión aritmética, geométrica y la distribución porcentual. Sin embargo, para la presente investigación se utilizará la progresión aritmética, debido a que la intensidad en los grados se presenta en forma constante.

La fórmula para la progresión aritmética es la siguiente:

$$\text{Razón progresión aritmética} = \frac{\text{Total ptos. factor} - 10\% \text{ total ptos. factor}}{\text{Número de grados} - 1}$$

Siguiendo el ejemplo de los grados del subfactor nivel de estudios, a continuación se procede a la valoración de los mismos:

Como puede observarse en la tabla 11 al nivel de estudios le corresponde un total de 250 puntos y según la tabla 12 el total de grados es siete, con estos datos se procede a sustituir la fórmula.

$$Ra = \frac{250 - (250 \times 10\%)}{7 - 1} = \frac{250 - 25}{6} = \frac{225}{6} = 37.5$$

Para crear la progresión aritmética es necesario ir sumando la razón obtenida hasta conseguir el total de puntos del subfactor. El punteo del primer grado corresponde al 10% del total de puntos, en este caso 25 puntos.

La progresión del subfactor nivel de estudios quedaría de la siguiente forma:

Grado I	250 x 10%	= 25
Grado II	puntos grado I + Ra =	25 + 37.5 = 62.5 ≈ 63
Grado III	puntos grado II + Ra =	62.5 + 37.5 = 100
Grado IV	puntos grado III + Ra =	100 + 37.5 = 137.5 ≈ 138
Grado V	puntos grado IV + Ra =	137.5 + 37.5 = 175
Grado VI	puntos grado V + Ra =	175 + 37.5 = 212.5 ≈ 213
Grado VII	puntos grado VI + Ra =	212.5 + 37.5 = 250

Para que los puntos en cada uno de los grados sean números enteros se procedió a aproximar en los grados II, IV y VI.

De igual forma se calcularon todos los grados en los siguientes subfactores, quedando las progresiones como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13
Emexca, S.A.
Asignación de puntos a los grados por medio de la progresión aritmética
Año 2012

Subfactor	Grados						
	1	2	3	4	5	6	7
Nivel de estudios	25	63	100	138	175	213	250
Experiencia	20	65	110	155	200		
Mobiliario y equipo	5	20	35	50			
Dinero y valores en documentos	15	49	83	116	150		
Información	5	20	35	50			
Supervisión	10	40	70	100			
Condiciones ambientales	5	16	28	39	50		
Riesgos	5	28	50				
Esfuerzo físico	5	28	50				
Esfuerzo mental	5	28	50				

Fuente: Elaborado por el comité de valuación, marzo 2012.

3.4.6 Manual de valuación

Establecidos los factores, subfactores y grados, y realizados todos los cálculos para obtener las puntuaciones que servirán como unidad de medida para valuar los puestos, se realizó la respectiva integración, dando como resultado el manual de valuación, que se detalla en la tabla 14.

Tabla 14
Emexca, S.A.
Manual de valuación
Año 2012

FACTOR CONOCIMIENTO			
Este factor abarca las exigencias intelectuales necesarias para el desempeño del puesto. Estas exigencias pueden ser: el nivel de educación, la experiencia, entre otros que pueden ser útiles en el desarrollo del puesto.			
Subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
1. Nivel de estudios: Mide el grado de conocimientos adquiridos por medio de centros educativos formales, los que servirán al puesto para el buen desempeño y comprensión de las actividades a realizar dentro del mismo.	1	Nivel de educación primaria.	25
	2	Nivel de educación básica.	63
	3	Título de educación media.	100
	4	De tres a cuatro años de estudios universitarios.	138
	5	Pensum cerrado de estudios universitarios.	175
	6	Título universitario en grado de Licenciatura.	213
	7	Título universitario en grado de Maestría.	250
2. Experiencia: Valúa el nivel de especialización necesario y adquirido a través de meses o años anteriores para que un puesto pueda desempeñarse eficientemente.	1	De un año o menos para puestos meramente operativos.	20
	2	De dos años de experiencia para puestos operativos.	65
	3	De tres años de experiencia para puestos técnicos y operativos.	110
	4	De tres a cuatro años de experiencia para puestos técnicos y administrativos.	155
	5	Más de cinco años para puestos gerenciales.	200
FACTOR RESPONSABILIDAD			
Este factor corresponde a las consecuencias tanto favorables como desfavorables por las cuales debe responder el puesto en cuanto a mobiliario y equipo, dinero y valores en documentos, información y supervisión.			
Subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
1. Mobiliario y equipo: Mide el valor del mobiliario y equipo que el puesto tiene a su cargo para su control y manejo adecuado dentro de las tareas asignadas.	1	No tiene a su cargo ningún mobiliario y equipo.	5
	2	Tiene a su cargo escritorio, sillas, computadora, sumadora, archivadores y teléfono.	20

	3	Tiene a su cargo escritorio, sillas, computadora, sumadora, archivadores, teléfono, impresora y/o fotocopidora.	35
	4	Tiene a su cargo escritorio, sillas, computadora, sumadora, archivadores, teléfono, impresora, fotocopidora y vehículo.	50
2. Dinero y valores en documentos: Valúa la responsabilidad que el puesto adquiere con respecto a valores en forma de efectivo o documentos.	1	No maneja efectivo ni valores en documentos.	15
	2	Maneja o tiene acceso a boletas de depósito, contratos de venta, recibos o envíos de café, cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas o cheques hasta por un monto de Q.100,000.00	49
	3	Maneja o tiene acceso a boletas de depósito, contratos de venta, recibos o envíos de café, cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas o cheques hasta por un monto de Q.200,000.00.	83
	4	Maneja o tiene acceso a boletas de depósito, contratos de venta, recibos o envíos de café, cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas o cheques hasta por un monto de Q.300,000.00.	116
	5	Autoriza o revisa la emisión de cheques, emisión de facturas, pago de facturas de proveedores o contratos de compra de café, cotizaciones, hasta por un monto de Q.300,000.00.	150
3. Información: Mide el grado de confidencialidad de la información que maneja el puesto dentro de la empresa	1	No maneja información confidencial, la información que genera puede ser compartida dentro de todas las áreas de la empresa.	5
	2	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.	20
	3	Maneja información confidencial que solo puede ser compartida con miembros del departamento.	35

	4	Maneja información altamente confidencial.	50
4. Supervisión: Valúa la responsabilidad que tiene el puesto con respecto a las personas que tiene a su cargo y el trabajo que éstas realizan	1	No tiene subordinados a su cargo.	10
	2	Tiene subordinados a su cargo, a los cuales únicamente guía en la realización de sus actividades, con mínima o ninguna supervisión.	40
	3	Tiene subordinados a su cargo a los cuales expresa órdenes directas, con poca supervisión.	70
	4	Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.	100
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO			
Este factor evalúa tanto las condiciones ambientales como los riesgos y consecuencias inherentes al puesto de trabajo.			
Subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
1. Condiciones ambientales: Valúa la calidad de las condiciones físicas de trabajo, (tales como iluminación, ventilación, contaminación, ruidos) dentro de las cuales se desenvuelve el empleado para la realización de sus actividades.	1	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina propia.	5
	2	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.	16
	3	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con cubículo.	28
	4	Ambiente de trabajo con exposición a contaminación y ruidos, en forma moderada.	39
	5	Ambiente de trabajo con exposición a contaminación y ruidos, en forma constante.	50
2. Riesgos y consecuencias: Valúa los riesgos físicos y mentales a los cuales se expone el personal cuando desempeña sus labores.	1	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental del empleado.	5
	2	Moderada exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental del empleado.	28
	3	Constante exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental del empleado.	50

FACTOR ESFUERZO			
Este factor mide la acción enérgica tanto física como mental que realizan los empleados a la hora de desempeñar su puesto.			
Subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
1. Esfuerzo físico: Mide el esfuerzo corporal que realizan los empleados para realizar sus tareas, tales como movimientos musculares, traslados, entre otros y la frecuencia con la que realizan los mismos.	1	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.	5
	2	El puesto requiere esfuerzo físico moderado, como trasladarse de un lugar a otro dentro de las instalaciones de la empresa.	28
	3	El puesto requiere esfuerzo físico constante, como trasladarse de un lugar a otro fuera de la empresa.	50
2. Esfuerzo mental: Mide el grado de atención mental que debe tener el empleado para realizar ciertas actividades que requieran de concentración, análisis, síntesis, entre otros.	1	El puesto requiere de esfuerzo mental mínimo.	5
	2	El puesto requiere de concentración para la realización de tareas operativas.	28
	3	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas administrativas.	50

Fuente: Elaborado por el comité de evaluación, marzo 2012.

3.4.7 Análisis y valoración de los puestos

Después de haber elaborado el manual de valuación, los miembros del comité procedieron a valorar los puestos. Para ello fueron analizando uno a uno los puestos, factor por factor, revisando los requerimientos especificados en los descriptores de puestos y seleccionando en el manual de valuación los puntos del grado o intensidad de subfactor que le correspondía según lo requerido.

Para ello se utilizó un modelo de descriptor, creado en consenso por el comité de valuación.

Tabla 15
Emexca, S.A.
Modelo de descriptor de puesto
Año 2012

Descripción del puesto		
Puesto No.: 1	Categoría:	Páginas: 2
A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Gerente Financiero	
Unidad a la que pertenece	Departamento Financiero	
Reporta a	Gerente General	
Le reportan	Jefe de Contabilidad Contador Auditor de Campo Asistente Gerente Financiero	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Tiene como responsabilidad principal organizar y dirigir las actividades administrativas, financiera, de recursos humanos y de logística de la empresa.		
C. ATRIBUCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Vela por el cumplimiento de los principios de control interno de la empresa. • Examina diariamente los saldos de los bancos. • Aprueba órdenes de compra requeridas por toda la empresa. • Aprueba anticipos y cancelaciones sobre compras de café. • Firma cheques voucher. • Elabora presupuestos. • Custodia los valores de la empresa. • Lee diariamente el diario oficial y correspondencia recibida. • Participa en el desarrollo de procedimientos contables. • Elabora reportes especiales solicitados por Gerencia. • Monitorea los seguros de la empresa. • Monitorea los casos legales. 		

D. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Programas informáticos	Conocimiento de paquete Office, Internet, Programa de tesorería y de control.
Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopiadora.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Maestría en Administración de Empresas o Economía
Experiencia	Más de cinco años a nivel de Dirección o Gerencia Administrativa.
Otros	Inglés fluido
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, sumadora, archivadores, teléfono.
Dinero y valores en documentos	Autoriza o revisa la emisión de cheques, emisión de facturas, pago de facturas de proveedores hasta por un monto de Q.300,000.00.
Información	Maneja información altamente confidencial.
Supervisión	Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina propia.
Riesgos y consecuencias	Moderada exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas administrativas y financieras.

Fuente: Elaborado en consenso por el comité de valuación, marzo 2012.

A continuación se presentan los resultados de la valuación:

Tabla 16
Emexca, S.A.
Asignación de puntos a los puestos
Año 2012

No.	Puesto	CONOCIMIENTOS				RESPONSABILIDAD								CONDICIONES DE TRABAJO				ESFUERZO				TOTAL
		Nivel de estudios		Experiencia		Mobiliario y equipo		Dinero y valores en documentos		Información		Supervisión		Condiciones ambientales		Riesgos		Esfuerzo físico		Esfuerzo mental		
		Gdo	Pts	Gdo	Pts	Gdo	Pts	Gdo	Pts	Gdo	Pts	Gdo	Pts	Gdo	Pts	Gdo	Pts	Gdo	Pts	Gdo	Pts	
1	Jardinero	1	25	1	20	1	5	1	15	1	5	1	10	4	39	2	28	3	50	1	5	202
2	Asistente de catación	3	100	1	20	2	20	1	15	1	5	1	10	4	39	3	50	3	50	1	5	314
3	Mensajero	2	63	1	20	1	5	4	116	3	35	1	10	5	50	3	50	3	50	1	5	404
4	Secretaria de contabilidad	3	100	1	20	3	35	4	116	2	20	2	40	3	28	1	5	2	28	2	28	420
5	Tesorera	4	138	2	65	3	35	4	116	3	35	1	10	3	28	1	5	1	5	2	28	465
6	Comprador de Café	4	138	3	110	2	20	4	116	2	20	1	10	2	16	1	5	1	5	3	50	490
7	Asistente Financiero	4	138	2	65	3	35	4	116	4	50	2	40	2	16	1	5	1	5	2	28	498
8	Auxiliar de Auditor	5	175	2	65	2	20	2	49	3	35	1	10	2	16	3	50	3	50	3	50	520
9	Programador	6	213	3	110	3	35	2	49	4	50	1	10	2	16	1	5	1	5	2	28	521
10	Asistente de Gerencia	4	138	2	65	3	35	4	116	4	50	4	100	1	5	1	5	2	28	3	50	592
11	Jefe de Tráfico	5	175	4	155	2	20	2	49	2	20	4	100	3	28	2	28	1	5	3	50	630
12	Contador	6	213	3	110	3	35	4	116	4	50	1	10	2	16	2	28	1	5	3	50	633
13	Auditor de Campo	6	213	3	110	4	50	3	83	3	35	3	70	2	16	3	50	3	50	3	50	727
14	Jefe de Contabilidad	6	213	4	155	2	20	5	150	4	50	4	100	1	5	2	28	1	5	3	50	776
15	Gerente de Compras	6	213	5	200	3	35	5	150	2	20	4	100	2	16	1	5	1	5	3	50	794
16	Gerente Financiero	7	250	5	200	2	20	5	150	4	50	4	100	1	5	2	28	1	5	3	50	858
17	Gerente de Operaciones	6	213	5	200	4	50	4	116	2	20	4	100	5	50	3	50	3	50	3	50	899

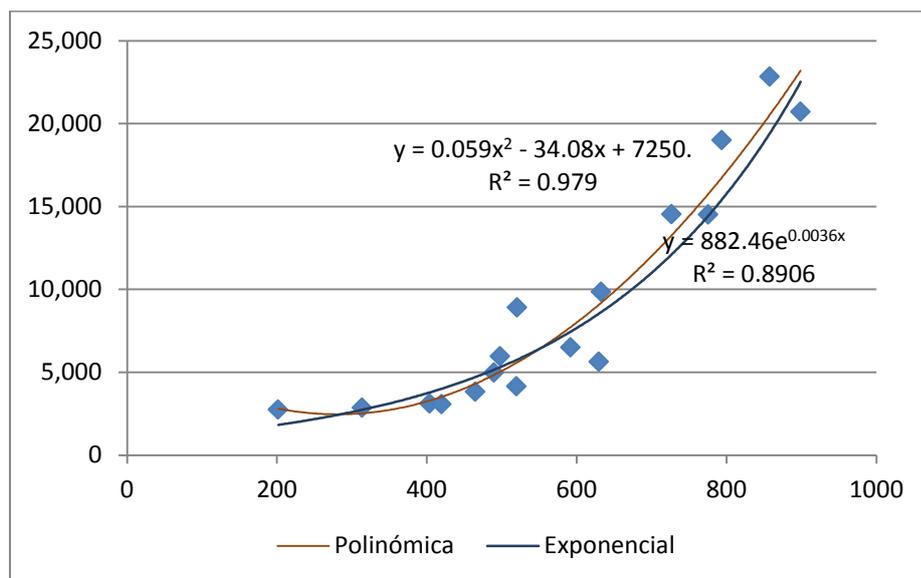
Fuente: Elaborado por el comité de valuación, abril 2012

3.5 Comparabilidad salarial y diseño de la escala salarial

Para corroborar la confiabilidad de la valuación de los puestos, se procedió a la realización de un análisis de regresión y correlación tomando en cuenta el resultado de la valuación y los salarios del mercado que mejor se adaptaron a las necesidades de la empresa y los empleados, seleccionando en este caso los salarios Q2.

En la gráfica 10 se encuentran los resultados obtenidos de la utilización del método de mínimos cuadrados, por medio del cual se determinó que la ecuación a utilizar será la polinómica, debido a que ofrece una correlación más cercana a 1 con un resultado de $R^2 = 0.979$, mientras que la correlación exponencial es de $R^2 = 0.89$.

Grafica 10
Emexca, S.A.
Correlación de los datos puntos y salarios
Año 2012



Fuente: Investigación de campo, abril 2012.

Luego de haber establecido los valores de la ecuación: “a”, “b” y “c” , se establece el valor de “x”, que no solamente sustituirá el valor de la ecuación sino que también determinará los rangos de los puntos mínimos, medios y máximos de las categorías salariales para los puestos, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{Número de puestos} - 1} = \frac{\text{resultado}}{2}$$

$$\frac{899 - 202}{17 - 1} = \frac{697}{16} = \frac{43.56}{2} = 21.78 \approx 22$$

En este caso es recomendable redondear a 22 para que sea un número entero. A continuación se deben establecer los puntos mínimos, medios y máximos para las siguientes escalas, haciendo el cálculo de la siguiente forma:

Punto mínimo de la escala	Punto medio de la escala	Punto máximo de la escala	Punto mínimo de la siguiente escala	Amplitud del rango de puntos
202	$202 + 22 = 224$	$224 + 22 = 246$	$246 + 1 = 247$	44 puntos

Aplicando el mismo procedimiento, en la siguiente tabla se pueden observar los resultados de todas las categorías:

Tabla 17
Emexca, S.A.
Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos para el
establecimiento de las categorías
Año 2012

CATEGORIAS DE LA ESCALA SALARIAL				
No.	Rango de puntos			Amplitud
I	202	224	246	44
II	247	269	291	44
III	292	314	336	44
IV	337	359	381	44
V	382	404	426	44
VI	427	449	471	44
VII	472	494	516	44
VIII	517	539	561	44
IX	562	584	606	44
X	607	629	651	44
XI	652	674	696	44
XII	697	719	741	44
XIII	742	764	786	44
XIV	787	809	831	44
XV	832	854	876	44
XVI	877	899	921	44

Fuente: Investigación de campo abril, 2012

Como se puede observar en la tabla 17 se establecieron los puntos mínimos, medios y máximos de las escalas. Los puntos obtenidos de la valuación fueron clasificados dentro de cada una de las escalas como se puede observar en la tabla 18, es así como el Jardinero con 202 puntos pertenece a la categoría número uno, debido a que se encuentra dentro del rango de 202 a 246 puntos, el Asistente de catación con 314 puntos se encuentra dentro del rango de 292 a 336 puntos, perteneciendo a la categoría tres y así sucesivamente se fueron clasificando cada uno de los puestos según los puntos obtenidos de la valuación.

Tabla 18
Emexca, S.A.
Clasificación de los puestos en las categorías
Año 2012

No.	Puestos	Puntos	Categorías
1	Jardinero	202	I
2	Asistente de catación	314	III
3	Mensajero	404	V
4	Secretaria de contabilidad	420	V
5	Tesorera	465	VI
6	Comprador de café	490	VII
7	Asistente Financiero	498	VII
8	Auxiliar de Auditor	520	VIII
9	Programador	521	VIII
10	Asistente de Gerencia	592	IX
11	Jefe de tráfico	630	X
12	Contador	633	X
13	Auditor de Campo	727	XII
14	Jefe de contabilidad	776	XIII
15	Gerente de compras	794	XIV
16	Gerente Financiero	858	XV
17	Gerente de operaciones	899	XVI

Fuente: Investigación de campo abril, 2012

Las categorías resaltadas en la tabla 17 son aquellas que en este momento no serán utilizadas por la empresa, sin embargo, en el futuro podrían servir para la clasificación de nuevos puestos.

3.6 Política salarial

Establecido el valor de “x”, representado por los punteos medios obtenidos en la tabla 17 y utilizando las variables “a”, “b” y “c” para sustituir la ecuación polinómica se obtendrán los salarios medios.

Para obtener los salarios mínimos y máximos se aplicará una política salarial, con una amplitud del 20% sobre el salario medio, y variaciones de -10%, +10%, estas variaciones están compuestas por 6% de inflación y 4% de desempeño.

Los cálculos se realizaron de la siguiente forma:

a) Salarios medios:

Se utiliza la ecuación polinómica

$$Y = cx^2 + bx + a$$

$$Y = 0.059x^2 - 34.08x + 7250$$

$$Y = 0.059(269)^2 + (-34.08(269)) + 7250 = 2,351.78$$

$$Y = 2,351.78 \text{ para la categoría II}$$

b) Cálculo de la amplitud y variación con una política salarial del 20%

$$2,351.78 \times 20\% = 470.36 \text{ amplitud}$$

$$470.36 / 2 = 235.18 \text{ variación}$$

c) Cálculo del salario mínimo y máximo de la categoría II

$$2,351.78 - 235.18 = 2,116.60 \text{ salario mínimo}$$

$$2,351.78 + 235.18 = 2,586.96 \text{ salario máximo}$$

Realizando los pasos anteriores para cada una de las categorías se obtuvieron los salarios mínimos, medios y máximos como se muestra a continuación:

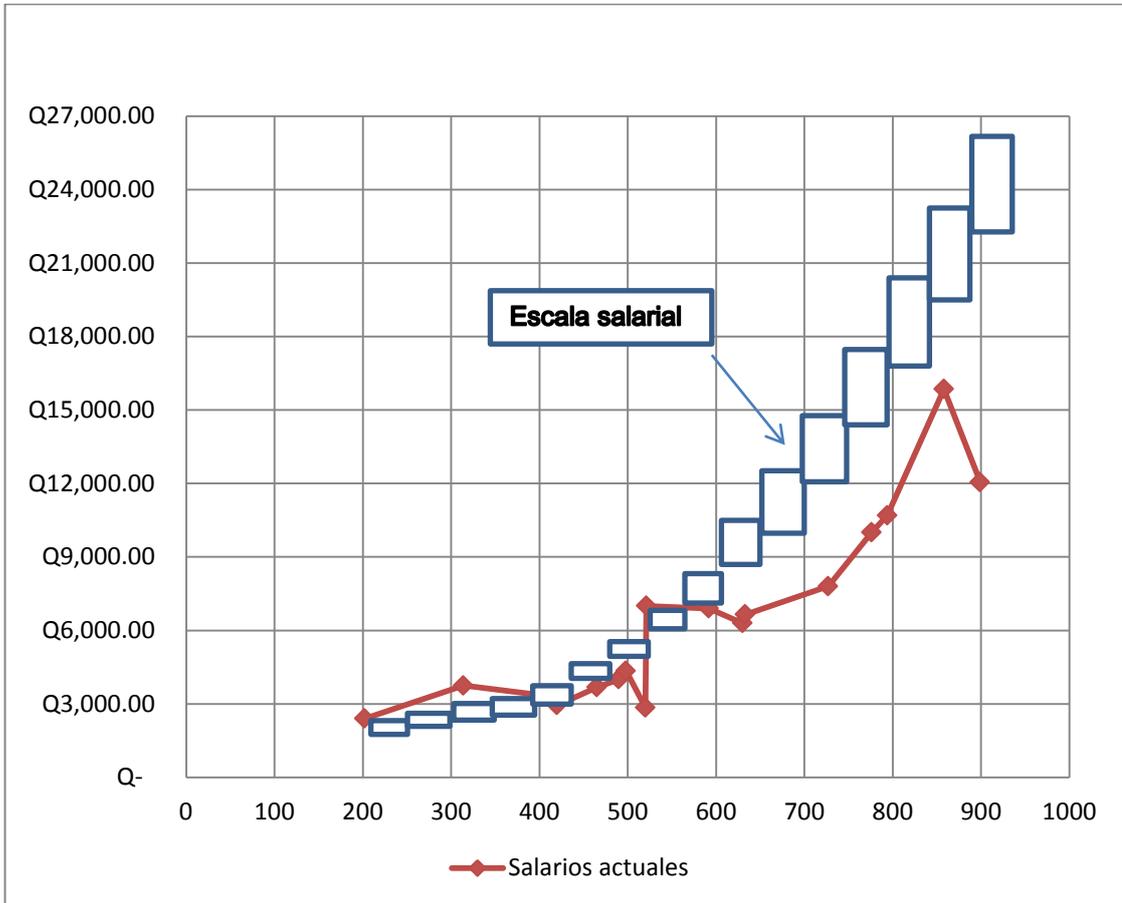
Tabla 19
Emexca, S.A.
Salarios mínimos, medios y máximos de las categorías
Año 2012

CATEGORIAS DE LA ESCALA SALARIAL				Salario medio (B)	Amplitud	Variación	Salario mínimo (A)	Salario máximo (C)	
No.	Rango de puntos		Amplitud						
I	202	224	246	44	2,330.88	466.18	233.09	2,097.79	2,563.97
II	247	269	291	44	2,351.78	470.36	235.18	2,116.60	2,586.96
III	292	314	336	44	2,366.04	473.21	236.60	2,129.44	2,602.65
IV	337	359	381	44	2,619.26	523.85	261.93	2,357.33	2,881.18
V	382	404	426	44	3,111.42	622.28	311.14	2,800.28	3,422.57
VI	427	449	471	44	3,842.54	768.51	384.25	3,458.29	4,226.79
VII	472	494	516	44	4,812.60	962.52	481.26	4,331.34	5,293.86
VIII	517	539	561	44	6,021.62	1,204.32	602.16	5,419.46	6,623.78
IX	562	584	606	44	7,469.58	1,493.92	746.96	6,722.63	8,216.54
X	607	629	651	44	9,156.50	1,831.30	915.65	8,240.85	10,072.15
XI	652	674	696	44	11,082.36	2,216.47	1,108.24	9,974.13	12,190.60
XII	697	719	741	44	13,247.18	2,649.44	1,324.72	11,922.46	14,571.90
XIII	742	764	786	44	15,650.94	3,130.19	1,565.09	14,085.85	17,216.04
XIV	787	809	831	44	18,293.66	3,658.73	1,829.37	16,464.29	20,123.02
XV	832	854	876	44	21,175.32	4,235.06	2,117.53	19,057.79	23,292.86
XVI	877	899	921	44	24,295.94	4,859.19	2,429.59	21,866.35	26,725.53

Fuente: Investigación de campo, abril 2012

La tabla 19 contiene los salarios mínimos, medios y máximos de cada una de las categorías salariales que pueden apreciarse también en la siguiente gráfica:

Gráfica 11
Emexca, S.A.
Escala salarial
Año 2012



Fuente: Investigación de campo, abril 2012

3.7 Ajustes y costos salariales

De las escalas salariales contenidas en la tabla 19 se presentan a continuación los costos que generará cada una de ellas, incluyendo el ajuste del salario, aguinaldo, bono 14, vacaciones, cuota patronal IGSS, IRTRA e Intecap y la provisión de indemnización .

La siguiente tabla contiene la propuesta A, con los salarios mínimos de la escala. Emexca, S.A. puede comenzar aplicando esta propuesta para ajustar los salarios que están por debajo de mencionada escala. Aquellos salarios

que se encuentran por encima de la propuesta, como por ejemplo el Jardinero, no gozarán ningún aumento, pero, tampoco podrán sufrir una disminución salarial, ya que es una práctica que va en contra de los estatutos legales que profesa el Ministerio de Trabajo, así que, por el momento estos empleados mantendrán su salario. En todo caso podría darse la posibilidad de asignarle algunas nuevas responsabilidades, o simplemente congelar los salarios, hasta que sea necesario ajustarlos en las siguientes escalas.

Emexca, S.A. podría programar la aplicación de las siguientes escalas (salarios medios y máximos) cada 12 meses. Esto, tomando en consideración que los aumentos salariales no serán iguales en cada propuesta, sino que estos van incrementando su valor gradualmente y que además se trata de que la implementación de cada una de las propuestas no sea un problema financiero para la empresa.

Si los costos de la propuesta parecen muy altos para Emexca, S.A. entonces se podría reducir la política salarial de un 20% a un 15%, o bien iniciar con un salario más bajo que el mínimo, restando a los salarios mínimos actuales la mitad de la variación del salario.

La implementación de esta propuesta depende de la Gerencia Financiera, que por el momento está encargada de los asuntos correspondientes a recursos humanos; será éste el ente gestor que velará por la implementación de la propuesta y asimismo será responsable de su actualización. Sin embargo, su previa autorización depende del Gerente General.

Tabla 20
Emexca, S.A.
Cargas laborales de la propuesta A
(Cifras en quetzales)
Año 2012

No.	Categoría	Puesto	Salario actual	Salario Mínimo	Ajuste	Agui-naldo	Bono 14	Vaca-ciones	Indem-nización	Cuota patronal	Irtra, Intecap	Carga laboral mensual	Carga laboral anual	No. de puestos	Carga laboral total
1	I	Jardinero	2,400.00	2,097.79	(302.21)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
2	III	Asistente de catación	3,750.00	2,129.44	(1,620.56)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3	0.00
3	V	Mensajero	3,350.00	2,800.28	(549.72)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3	0.00
4	V	Secretaria de contabilidad	2,550.00	2,800.28	250.28	20.85	20.85	10.44	20.85	26.71	5.01	354.97	4,259.69	1	4,259.69
5	V	Secretaria recepcionista	3,350.00	2,800.28	(549.72)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
6	VI	Tesorera	2,850.00	3,458.29	608.29	50.67	50.67	25.37	50.67	64.90	12.17	862.73	10,352.77	1	10,352.77
7	VI	Asistente de tráfico	4,500.00	3,458.29	(1,041.71)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
8	VII	Comprador de café	4,000.00	4,331.34	331.34	27.60	27.60	13.82	27.60	35.35	6.63	469.94	5,639.34	3	16,918.01
9	VII	Asistente Financiero	3,750.00	4,331.34	581.34	48.43	48.43	24.24	48.43	62.03	11.63	824.52	9,894.24	1	9,894.24
10	VII	Asistente de exportaciones	5,850.00	4,331.34	(1,518.66)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
11	VII	Asistente de compras	4,700.00	4,331.34	(368.66)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
12	VII	Asistente Contable	4,000.00	4,331.34	331.34	27.60	27.60	13.82	27.60	35.35	6.63	469.94	5,639.34	3	16,918.01
13	VIII	Programador	7,000.00	5,419.46	(1,580.54)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
14	VIII	Auxiliar de Auditor	2,850.00	5,419.46	2,569.46	214.04	214.04	107.15	214.04	274.16	51.39	3,644.26	43,731.13	1	43,731.13
15	IX	Asistente de Gerencia	6,900.00	6,722.63	(177.37)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
16	X	Jefe de tráfico	6,300.00	8,240.85	1,940.85	161.67	161.67	80.93	161.67	207.09	38.82	2,752.71	33,032.48	1	33,032.48
17	X	Contador	6,650.00	8,240.85	1,590.85	132.52	132.52	66.34	132.52	169.74	31.82	2,256.30	27,075.62	1	27,075.62
18	XII	Auditor de Campo	9,775.00	11,922.46	2,147.46	178.88	178.88	89.55	178.88	229.13	42.95	3,045.74	36,548.93	1	36,548.93
19	XII	Coordinador de Programas Sostenibles	11,750.00	11,922.46	172.46	14.37	14.37	7.19	14.37	18.40	3.45	244.60	2,935.22	1	2,935.22
20	XIII	Jefe de contabilidad	10,000.00	14,085.85	4,085.85	340.35	340.35	170.38	340.35	435.96	81.72	5,794.96	69,539.53	1	69,539.53
21	XIV	Gerente de compras	10,700.00	16,464.29	5,764.29	480.17	480.17	240.37	480.17	615.05	115.29	8,175.50	98,105.96	1	98,105.96
22	XIV	Jefe de Catación	9,800.00	16,464.29	6,664.29	555.14	555.14	277.90	555.14	711.08	133.29	9,451.97	113,423.60	1	113,423.60
23	XIV	Gerente de Exportaciones	10,200.00	16,464.29	6,264.29	521.82	521.82	261.22	521.82	668.40	125.29	8,884.65	106,615.76	1	106,615.76
24	XIV	Gerente de Sistemas	15,500.00	16,464.29	964.29	80.33	80.33	40.21	80.33	102.89	19.29	1,367.66	16,411.88	1	16,411.88
25	XV	Gerente Financiero	15,850.00	19,057.79	3,207.79	267.21	267.21	133.76	267.21	342.27	64.16	4,549.61	54,595.33	1	54,595.33
26	XVI	Gerente de operaciones	12,050.00	21,866.35	9,816.35	817.70	817.70	409.34	817.70	1,047.40	196.33	13,922.52	167,070.27	1	167,070.27

Fuente: Investigación de campo, abril 2012

TOTAL 67,072.59 804,871.07 34 827,428.42

Tabla 21
Emexca, S.A.
Cargas laborales de la propuesta B
(Cifras en quetzales)
Año 2012

No.	Cate- goría	Puesto	Salario actual	Salario Medio	Ajuste	Agui- naldo	Bono 14	Vaca- ciones	Indem- nización	Cuota patronal	Irtra, Intecap	Carga laboral mensual	Carga laboral anual	No. de puestos	Carga laboral total
1	I	Jardinero	2,400.00	2,330.88	(69.12)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
2	III	Asistente de catación	3,750.00	2,366.04	(1,383.96)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3	0.00
3	V	Mensajero	3,350.00	3,111.42	(238.58)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3	0.00
4	V	Secretaria de contabilidad	2,550.00	3,111.42	561.42	46.77	46.77	23.41	46.77	59.90	11.23	796.27	9,555.21	1	9,555.21
5	V	Secretaria recepcionista	3,350.00	3,111.42	(238.58)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
6	VI	Tesorera	2,850.00	3,842.54	992.54	82.68	82.68	41.39	82.68	105.90	19.85	1,407.72	16,892.62	1	16,892.62
7	VI	Asistente de tráfico	4,500.00	3,842.54	(657.46)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
8	VII	Comprador de café	4,000.00	4,812.60	812.60	67.69	67.69	33.89	67.69	86.70	16.25	1,152.52	13,830.20	3	41,490.59
9	VII	Asistente Financiero	3,750.00	4,812.60	1,062.60	88.51	88.51	44.31	88.51	113.38	21.25	1,507.09	18,085.10	1	18,085.10
10	VII	Asistente de exportaciones	5,850.00	4,812.60	(1,037.40)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
11	VII	Asistente de compras	4,700.00	4,812.60	112.60	9.38	9.38	4.70	9.38	12.01	2.25	159.71	1,916.48	1	1,916.48
12	VII	Asistente Contable	4,000.00	4,812.60	812.60	67.69	67.69	33.89	67.69	86.70	16.25	1,152.52	13,830.20	3	41,490.59
13	VIII	Programador	7,000.00	6,021.62	(978.38)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
14	VIII	Auxiliar de Auditor	2,850.00	6,021.62	3,171.62	264.20	264.20	132.26	264.20	338.41	63.43	4,498.31	53,979.69	1	53,979.69
15	IX	Asistente de Gerencia	6,900.00	7,469.58	569.58	47.45	47.45	23.75	47.45	60.77	11.39	807.84	9,694.09	1	9,694.09
16	X	Jefe de tráfico	6,300.00	9,156.50	2,856.50	237.95	237.95	119.12	237.95	304.79	57.13	4,051.37	48,616.47	1	48,616.47
17	X	Contador	6,650.00	9,156.50	2,506.50	208.79	208.79	104.52	208.79	267.44	50.13	3,554.97	42,659.61	1	42,659.61
18	XII	Auditor de Campo	9,775.00	13,247.18	3,472.18	289.23	289.23	144.79	289.23	370.48	69.44	4,924.59	59,095.10	1	59,095.10
19	XII	Coordinador de Programas Sostenibles	11,750.00	13,247.18	1,497.18	124.72	124.72	62.43	124.72	159.75	29.94	2,123.45	25,481.39	1	25,481.39
20	XIII	Jefe de contabilidad	10,000.00	15,650.94	5,650.94	470.72	470.72	235.64	470.72	602.96	113.02	8,014.73	96,176.81	1	96,176.81
21	XIV	Gerente de compras	10,700.00	18,293.66	7,593.66	632.55	632.55	316.66	632.55	810.24	151.87	10,770.09	129,241.04	1	129,241.04
22	XIV	Jefe de Catación	9,800.00	18,293.66	8,493.66	707.52	707.52	354.19	707.52	906.27	169.87	12,046.56	144,558.68	1	144,558.68
23	XIV	Gerente de Exportaciones	10,200.00	18,293.66	8,093.66	674.20	674.20	337.51	674.20	863.59	161.87	11,479.24	137,750.84	1	137,750.84
24	XIV	Gerente de Sistemas	15,500.00	18,293.66	2,793.66	232.71	232.71	116.50	232.71	298.08	55.87	3,962.25	47,546.96	1	47,546.96
25	XV	Gerente Financiero	15,850.00	21,175.32	5,325.32	443.60	443.60	222.07	443.60	568.21	106.51	7,552.91	90,634.88	1	90,634.88
26	XVI	Gerente de operaciones	12,050.00	24,295.94	12,245.94	1,020.09	1,020.09	510.66	1,020.09	1,306.64	244.92	17,368.42	208,420.98	1	208,420.98

Fuente: Investigación de campo, abril 2012

TOTAL 97,330.53 1,167,966.32 34 1,223,287.10

Tabla 22
Emexca, S.A.
Cargas laborales de la propuesta C
(Cifras en quetzales)
Año 2012

No.	Cate- goría	Puesto	Salario actual	Salario Máximo	Ajuste	Agui- naldo	Bono 14	Vaca- ciones	Indem- niza- ción	Cuota patronal	Irtra, Intecap	Carga laboral mensual	Carga laboral anual	No. de puestos	Carga laboral total
1	I	Jardinero	2,400.00	2,563.97	163.97	13.66	13.66	6.84	13.66	17.50	3.28	232.56	2,790.67	1	2,790.67
2	III	Asistente de catación	3,750.00	2,602.65	(1,147.35)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3	0.00
3	V	Mensajero	3,350.00	3,422.57	72.57	6.04	6.04	3.03	6.04	7.74	1.45	102.92	1,235.05	3	3,705.15
4	V	Secretaria de contabilidad	2,550.00	3,422.57	872.57	72.68	72.68	36.39	72.68	93.10	17.45	1,237.56	14,850.73	1	14,850.73
5	V	Secretaria recepcionista	3,350.00	3,422.57	72.57	6.04	6.04	3.03	6.04	7.74	1.45	102.92	1,235.05	1	1,235.05
6	VI	Tesorera	2,850.00	4,226.79	1,376.79	114.69	114.69	57.41	114.69	146.90	27.54	1,952.71	23,432.46	1	23,432.46
7	VI	Asistente de tráfico	4,500.00	4,226.79	(273.21)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
8	VII	Comprador de café	4,000.00	5,293.86	1,293.86	107.78	107.78	53.95	107.78	138.06	25.88	1,835.09	22,021.05	3	66,063.16
9	VII	Asistente Financiero	3,750.00	5,293.86	1,543.86	128.60	128.60	64.38	128.60	164.73	30.88	2,189.66	26,275.95	1	26,275.95
10	VII	Asistente de exportaciones	5,850.00	5,293.86	(556.14)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
11	VII	Asistente de compras	4,700.00	5,293.86	593.86	49.47	49.47	24.76	49.47	63.37	11.88	842.28	10,107.33	1	10,107.33
12	VII	Asistente Contable	4,000.00	5,293.86	1,293.86	107.78	107.78	53.95	107.78	138.06	25.88	1,835.09	22,021.05	3	66,063.16
13	VIII	Programador	7,000.00	6,623.78	(376.22)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1	0.00
14	VIII	Auxiliar de Auditor	2,850.00	6,623.78	3,773.78	314.36	314.36	157.37	314.36	402.66	75.48	5,352.35	64,228.24	1	64,228.24
15	IX	Asistente de Gerencia	6,900.00	8,216.54	1,316.54	109.67	109.67	54.90	109.67	140.48	26.33	1,867.25	22,407.03	1	22,407.03
16	X	Jefe de tráfico	6,300.00	10,072.15	3,772.15	314.22	314.22	157.30	314.22	402.49	75.44	5,350.04	64,200.47	1	64,200.47
17	X	Contador	6,650.00	10,072.15	3,422.15	285.07	285.07	142.70	285.07	365.14	68.44	4,853.63	58,243.61	1	58,243.61
18	XII	Auditor de Campo	9,775.00	14,571.90	4,796.90	399.58	399.58	200.03	399.58	511.83	95.94	6,803.44	81,641.27	1	81,641.27
19	XII	Coordinador de Programas Sostenibles	11,750.00	14,571.90	2,821.90	235.06	235.06	117.67	235.06	301.10	56.44	4,002.30	48,027.56	1	48,027.56
20	XIII	Jefe de contabilidad	10,000.00	17,216.04	7,216.04	601.10	601.10	300.91	601.10	769.95	144.32	10,234.51	122,814.09	1	122,814.09
21	XIV	Gerente de compras	10,700.00	20,123.02	9,423.02	784.94	784.94	392.94	784.94	1,005.44	188.46	13,364.68	160,376.11	1	160,376.11
22	XIV	Jefe de Catación	9,800.00	20,123.02	10,323.02	859.91	859.91	430.47	859.91	1,101.47	206.46	14,641.15	175,693.75	1	175,693.75
23	XIV	Gerente de Exportaciones	10,200.00	20,123.02	9,923.02	826.59	826.59	413.79	826.59	1,058.79	198.46	14,073.83	168,885.91	1	168,885.91
24	XIV	Gerente de Sistemas	15,500.00	20,123.02	4,623.02	385.10	385.10	192.78	385.10	493.28	92.46	6,556.84	78,682.03	1	78,682.03
25	XV	Gerente Financiero	15,850.00	23,292.86	7,442.86	619.99	619.99	310.37	619.99	794.15	148.86	10,556.20	126,674.44	1	126,674.44
26	XVI	Gerente de operaciones	12,050.00	26,725.53	14,675.53	1,222.47	1,222.47	611.97	1,222.47	1,565.88	293.51	20,814.31	249,771.70	1	249,771.70
TOTAL												128,801.30	1,545,615.57	34	1,636,169.89

Fuente: Investigación de campo, abril 2012

3.8 Beneficios de la propuesta

El diseño de la presente estructura salarial y su implementación en Emexca, S.A. generará algunos beneficios que serán visibles con el paso del tiempo: los empleados disminuirán la insatisfacción que sienten con respecto al salario que devengan, por lo que se encontrarán alentados al mejor desempeño en la realización de sus tareas, el puesto será más atractivo y estarán más identificados con la empresa, lo que consecuentemente llevará al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para que los beneficios de la propuesta sigan influyendo en los empleados, es necesario que el diseño de la estructura salarial no se quede en propuesta, sino que se implemente y que de acuerdo a las necesidades de la empresa se generen nuevas políticas salariales.

CONCLUSIONES

1. Emexca, S.A. no posee una estructura salarial basada en la valuación de puestos, lo que ha ocasionado la inequidad en la distribución de los salarios y la insatisfacción de los empleados.
2. Según el estudio de clima organizacional la mayor parte de los empleados consideran que el salario que devengan no es un satisfactor para que los ellos den lo mejor de sí en el trabajo.
3. La estructura salarial actual carece tanto de equidad interna como externa.

RECOMENDACIONES

1. La aplicación de la estructura salarial propuesta, basada en la valuación de puestos y su respectiva actualización es necesaria para que los empleados reciban un salario justo y equitativo.
2. Los estudios de clima organizacional servirán de base a Emexca, S.A. para monitorear las percepciones de los empleados con respecto al mismo, enfocándose principalmente en factor salario, de manera que exista retroalimentación y siempre se busque la satisfacción de los empleados.
3. Es necesario realizar comparaciones salariales externas para obtener un margen que permita desarrollar salarios competitivos y equitativos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Apuntes para el curso de Recursos Económicos de Centroamérica. 2,006. Documento de apoyo a la docencia.
2. Benavides Pañeda, Javier. Administración. Sne. México, D.F. McGraw-Hill. 2004. 354 p.
3. Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. 2ª. Ed. México, D.F. McGraw-Hill. 2009. 523 p.
4. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Sne. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. 2002. 474 p.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441. Código de Trabajo. Edición actualizada. Guatemala, 2010. 182 p.
6. Corte de Constitucionalidad de la República de Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, 2002. 234p.
7. Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ª. Ed. México, D.F. McGraw-Hill. 1999. 647 p.
8. Definición. Concepto de política salarial. (en línea). Consultado el 30 de enero de 2,012. Disponible en <http://www.definicion.org/politica-salarial>.
9. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. 9a. ed. México, D.F. Pearson Educación. 2005. 527 p.
10. Morales, Juan y Velandia, Néstor. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Sne. Santa Fé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 420 p.
11. Oficina Internacional del Trabajo. Evaluación de tareas. Sne. México, D.F. Alfaomega. 1992. 235 p.
12. Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Sne. México, D.F. Limusa. 2004. 480 p.
13. Reyes, Alvaro. Curso de compensaciones salariales. Especialidad de Recursos Humanos. Apuntes de clase. 2010.

14. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 8a. ed. México, D.F. Pearson Educación. 2005. 614 p.
15. Vargas Muñoz, Nelson. Administración de sueldos y salarios: un enfoque práctico. Sne. Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. 1994. 405 p.
16. Webster, Allen. 2000. Estadística aplicada a los negocios y la economía. 3ª. Ed. Santa Fé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 640 p.
17. Werther, William B. y Davis, Keith. Administración de Recursos Humanos. 6a. ed. México, D.F. McGraw-Hill. 2008. 599 p.
18. Wikipedia. Concepto de industria. (en línea). Consultado el 30 de enero de 2012. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Industria>.

ANEXOS

Anexo 1
Emexca, S.A.
Boleta de clima organizacional
Enero 2012



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

Pág. 1/2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que se presenta dentro de esta empresa. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para desarrollar un trabajo de tesis, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando de forma veraz las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES: Coloque en el cuadro al lado derecho de la pregunta, el número que más se adecúa a su percepción, tomando en cuenta lo siguiente:

1 = SIEMPRE

3 = REGULARMENTE

2 = CASI SIEMPRE

4 = NUNCA

Edad _____	Sexo Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	Escolaridad Primaria <input type="checkbox"/> Educación media <input type="checkbox"/> Título: _____ Universidad <input type="checkbox"/> Carrera: _____ Completa <input type="checkbox"/> Incompleta <input type="checkbox"/>
Horario de trabajo: _____		Nombre del puesto: _____
Tiempo de trabajar en la empresa: _____		

1. ¿La comunicación con su jefe es buena?	
2. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?	
3. ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realiza en su área de trabajo?	
4. ¿Se comunican los objetivos, metas y logros del departamento?	
5. ¿Entiende la información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato?	
6. ¿Los medios de comunicación que se utilizan son efectivos?	
7. ¿Lo toma en cuenta su jefe para la realización del trabajo?	
8. ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos se lo dan?	
9. ¿Existe cooperación entre los compañeros de su departamento?	
10. ¿Todos los miembros del departamento se preocupan por el cumplimiento de sus tareas?	
11. ¿Existe respeto entre usted y sus compañeros de trabajo?	
12. ¿Su jefe le guía en la realización de sus actividades?	
13. ¿Su jefe realiza reuniones para la presentación de resultados del departamento?	
14. ¿Su jefe le comenta los resultados de su desempeño?	
15. ¿Su jefe le llama la atención con respeto?	
16. ¿Su jefe le pide opinión sobre ciertos asuntos?	
17. ¿Su jefe supervisa constantemente su trabajo?	
18. ¿Su jefe es una persona equitativa con los integrantes del departamento?	
19. ¿Considera que el salario que percibe es congruente con sus estudios realizados?	
20. ¿Considera que el salario que percibe es congruente con la carga de trabajo?	



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

Pág. 2/2

21. ¿Considera que el salario que percibe es justo en comparación con otros puestos dentro de la empresa?	
22. ¿Considera que el salario que percibe es justo en comparación con otros puestos similares fuera de la empresa?	
23. ¿Se encuentra satisfecho con el salario que devenga?	
24. ¿Considera que existe equidad salarial dentro de la empresa?	
25. ¿Recibe aumentos salariales?	
26. ¿Los aumentos salariales son equitativos?	
27. ¿Considera que el salario es equitativo con respecto al sexo?	
28. ¿Dejaría su trabajo en este momento, si otra empresa le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos?	
29. ¿Considera que el salario que devenga en este momento, le satisface para dar lo mejor de sí al realizar su trabajo?	
30. ¿Considera que su espacio físico de trabajo es el adecuado?	
31. ¿Considera que su espacio físico de trabajo está bien iluminado?	
32. ¿Considera que su espacio físico de trabajo está bien ventilado?	
33. ¿Los recursos físicos que utiliza para la realización de su trabajo se encuentran en buen estado?	
34. ¿Las instalaciones de la empresa le proporcionan seguridad?	
35. ¿Considera que la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?	
36. ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?	
37. ¿Con que frecuencia reconocen verbalmente su trabajo?	
38. ¿La empresa le ofrece algún reconocimiento monetario por la labor extra?	
39. ¿Su jefe le agradece por el trabajo realizado?	
40. ¿Recibe algún reconocimiento no monetario?	
41. ¿Las promociones o ascensos son realizadas en forma equitativa?	
42. ¿Ha tenido oportunidad de ascender dentro de la empresa?	
43. ¿Ha tenido oportunidad de moverse a otra área de trabajo dentro de la empresa?	
44. ¿Tiene posibilidades de promoción para el futuro?	
45. ¿Considera que hay puestos más importantes que el suyo ocupados por personas con menos experiencia y capacidad que la suya?	

OBSERVACIONES

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2
Emexca, S.A.
Tabulación de datos boleta de clima organizacional
Enero 2012

No.	PREGUNTA	DATOS OBTENIDOS					%					PONDERACIÓN							
		NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	N/R o N/S	TOTAL	NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	N/R o N/S	TOTAL	NUNCA	REGULARMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	N/R o N/S	TOTAL
19	¿Considera que el salario que percibe es congruente con sus estudios realizados?	19	7	3	2	0	31	61	23	10	6	0	100	15	11	7	6	0	40
20	¿Considera que el salario que percibe es congruente con la carga de trabajo?	23	4	3	1	0	31	74	13	10	3	0	100	19	6	7	3	0	35
21	¿Considera que el salario que percibe es justo en comparación con otros puestos dentro de la empresa?	17	5	4	5	0	31	55	16	13	16	0	100	14	8	10	16	0	48
22	¿Considera que el salario que percibe es justo en comparación con otros puestos similares fuera de la empresa?	15	8	5	2	1	31	48	26	16	6	3	100	12	13	12	6	0	44
23	¿Se encuentra satisfecho con el salario que devenga?	22	7	2	0	0	31	71	23	6	0	0	100	18	11	5	0	0	34
24	¿Considera que existe equidad salarial dentro de la empresa?	21	7	1	2	0	31	68	23	3	6	0	100	17	11	2	6	0	37
25	¿Recibe aumentos salariales?	3	10	16	2	0	31	10	32	52	6	0	100	2	16	39	6	0	64
26	¿Los aumentos salariales son equitativos?	15	12	2	1	1	31	48	39	6	3	3	100	12	19	5	3	0	40
27	¿Considera que el salario es equitativo con respecto al sexo?	20	4	3	2	2	31	65	13	10	6	6	100	16	6	7	6	0	36
28	¿Dejaría su trabajo en este momento, si otra empresa le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos?	13	6	8	3	1	31	42	19	26	10	3	100	10	10	19	10	0	49
29	¿Considera que el salario que devenga en este momento, le satisface para dar lo mejor de usted al realizar su trabajo?	24	5	1	0	1	31	77	16	3	0	3	100	19	8	2	0	0	30
	TOTAL SALARIOS	192	75	48	20	6	341	56	22	14	6	2	100	14	11	11	6	0	41
30	¿Considera que su espacio físico de trabajo es el adecuado?	3	5	7	16	0	31	10	16	23	52	0	100	2	8	17	52	0	79
31	¿Considera que su espacio físico de trabajo está bien iluminado?	2	5	4	20	0	31	6	16	13	65	0	100	2	8	10	65	0	84
32	¿Considera que su espacio físico de trabajo está bien ventilado?	2	3	7	19	0	31	6	10	23	61	0	100	2	5	17	61	0	85
33	¿Los recursos físicos que utiliza para la realización de su trabajo se encuentran en buen estado?	0	2	9	20	0	31	0	6	29	65	0	100	0	3	22	65	0	90
34	¿Las instalaciones de la empresa le proporcionan seguridad?	0	1	3	27	0	31	0	3	10	87	0	100	0	2	7	87	0	96
35	¿Considera que la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?	1	3	7	20	0	31	3	10	23	65	0	100	1	5	17	65	0	87
36	¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?	0	2	6	23	0	31	0	6	19	74	0	100	0	3	15	74	0	92
	TOTAL AMBIENTE	8	21	43	145	0	217	4	10	20	67	0	100	1	5	15	67	0	87
37	¿Con que frecuencia reconocen verbalmente su trabajo?	7	16	4	3	1	31	23	52	13	10	3	100	6	26	10	10	0	51
38	¿La empresa le ofrece algún reconocimiento monetario por la labor extra?	12	8	2	9	0	31	39	26	6	29	0	100	10	13	5	29	0	56
39	¿Su jefe le agradece por el trabajo realizado?	4	12	10	5	0	31	13	39	32	16	0	100	3	19	24	16	0	63
40	¿Recibe algún reconocimiento no monetario?	18	9	1	3	0	31	58	29	3	10	0	100	15	15	2	10	0	41
	TOTAL RECONOCIMIENTO	41	45	17	20	1	124	33	36	14	16	1	100	8	18	10	16	0	53
41	¿Las promociones o ascensos son realizadas en forma equitativa?	15	9	5	1	1	31	48	29	16	3	3	100	12	15	12	3	0	42
42	¿Ha tenido oportunidad de ascender dentro de la empresa?	13	7	4	6	1	31	42	23	13	19	3	100	10	11	10	19	0	51
43	¿Ha tenido oportunidad de moverse a otra área de trabajo dentro de la empresa?	20	4	1	6	0	31	65	13	3	19	0	100	16	6	2	19	0	44
44	¿Tiene posibilidades de promoción para el futuro?	19	7	5	0	0	31	61	23	16	0	0	100	15	11	12	0	0	39
45	¿Considera que hay puestos más importantes que el suyo ocupados por personas con menos experiencia y capacidad que la suya?	10	10	4	5	2	31	32	32	13	16	6	100	8	16	10	16	0	50
	TOTAL PROMOCIÓN	77	37	19	18	4	155	50	24	12	12	3	100	12	12	9	12	0	45

Anexo 3
Emexca, S.A.
Descriptores de puestos
Abril 2012

Descripción del puesto

Puesto No.: 1	Categoría: I	Páginas: 2
----------------------	---------------------	-------------------

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto	Jardinero
Unidad a la que pertenece	Gerencia General
Reporta a	Asistente Gerencia General
Le reportan	Ninguno

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargado del mantenimiento del jardín ubicado en las instalaciones, limpieza de áreas aledañas ubicadas en parqueos y patios.

C. ATRIBUCIONES

- Cuida de las plantas ubicadas dentro de la empresa, esto significa: abonarlas, regarlas, recortarlas y aplicarles insecticida si fuese necesario.
- Mantiene limpias las áreas de jardines y parqueos.
- Poda las áreas con grama.
- Baja persianas de corredores en época de lluvia.
- Limpia ventanas y puertas de vidrio desde el exterior.
- Hace labores de mantenimiento dentro de las instalaciones cuando se le solicita.

D. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación	Primaria
Experiencia	De un año en labor de jardinería y mantenimiento.

E. RESPONSABILIDADES

Mobiliario y equipo	No tiene a su cargo ningún mobiliario y equipo.
Dinero y valores en documentos	No maneja efectivo ni valores en documentos.

Información	No maneja información confidencial, la información que genera puede ser compartida dentro de todas las áreas de la empresa.
F. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo con exposición a contaminación y ruidos, en forma moderada.
Riesgos y consecuencias	Moderada exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental.
G. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico constante, para trasladarse de un lugar a otro dentro de las instalaciones y realizar las labores de mantenimiento y jardinería.
Mental	El puesto requiere de esfuerzo mental mínimo.

Descripción del puesto

Puesto No.: 2

Categoría: III

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Asistente de Catación

Unidad a la que pertenece Departamento de Catación/Control de Calidad

Reporta a Jefe de Catación

Le reportan Ninguno

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargado de preparar las muestras de café recibidas por la empresa para su respectiva catación, enviando a quien corresponda el reporte de las cataciones realizadas por el jefe.

C. ATRIBUCIONES

- Recibe muestras de café enviadas por beneficios y agencia, tanto muestras para ser enviadas al exterior, como muestras para compra de café.
- Separa las muestras por productor en distintos recipientes identificándolas por nombre.
- Separa las muestras de embarque que serán enviadas al exterior.
- Tuesta, pesa, muele y prepara en tazas las distintas muestras para que sean catadas.
- Alimenta, por un sistema, las cataciones realizadas en el día y envía el reporte a los interesados.
- Archiva los dictámenes emitidos por el Jefe de Catación.
- Archiva los sobrantes de las muestras que no se utilizan en distintos recipientes identificados.
- Limpia el área de trabajo junto con los recipientes utilizados.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, sistema de cataciones

Operación de equipos Tostadora, molidora, pesa, computadora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Bachiller o Perito contador.
Experiencia	De seis meses en puesto similar.
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono, tostadora, moledora, pesa.
Dinero y valores en documentos	No maneja efectivo ni valores en documentos.
Información	No maneja información confidencial, la información que genera puede ser compartida dentro de todas las áreas de la empresa.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo con exposición a contaminación y ruidos, en forma moderada.
Riesgos y consecuencias	Constante exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental, por la maquinaria utilizada.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico constante, por la utilización de la maquinaria y preparación de las muestras.
Mental	El puesto requiere de esfuerzo mental mínimo.

Descripción del puesto

Puesto No.: 3

Categoría: V

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Mensajero

Unidad a la que pertenece

Reporta a Jefe Inmediato

Le reportan Ninguno

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Responsable de atender todas las labores de mensajería solicitadas por el departamento al que pertenece.

C. ATRIBUCIONES

- Realiza depósitos en los distintos bancos del sistema.
- Entrega correspondencia a los distintos destinos solicitados, fuera de la empresa.
- Paga servicios solicitados por el departamento al que pertenece.
- Compra giros para pago de bienes y servicios en dólares.
- Todas las actividades de mensajería solicitadas.

D. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación Educación básica

Experiencia De un año en labor de mensajería.

E. RESPONSABILIDADES

Mobiliario y equipo No tiene a su cargo ningún mobiliario y equipo.

Dinero y valores en documentos Maneja o tiene acceso a cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas o cheques por un monto menor a Q.300,000.00.

Información Maneja información confidencial que solo puede ser compartida con miembros del departamento.

F. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones Ambientales Ambiente de trabajo con exposición a contaminación y ruidos, en forma constante.

Riesgos y consecuencias	Constante exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
G. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico constante, como trasladarse de un lugar a otro fuera de la empresa.
Mental	El puesto requiere de esfuerzo mental mínimo.

Descripción del puesto

Puesto No.: 4

Categoría: V

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Secretaria de Contabilidad

Unidad a la que pertenece Departamento de Contabilidad

Reporta a Jefe de Contabilidad

Le reportan Mensajero

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Ejecutar diariamente las actividades secretariales para el departamento de contabilidad, manteniendo al día el archivo, los depósitos y reportes a realizar.

C. ATRIBUCIONES

- Elabora, coordina y supervisa los depósitos para los proveedores y productores.
- Revisa facturas de adquisición de servicios o productos a cargo del departamento.
- Pasa cheques a firma.
- Archivo de cheques voucher, facturas, entre otros documentos contables.
- Elabora facturas de servicios o productos de venta local, así como su respectiva póliza, libro de ventas, reporte de almuerzos consumidos por los empleados, recibos para pago de planilla IGSS.
- Recepción de llamadas para el departamento.
- Envía y reparte correspondencia del departamento.
- Asiste al departamento en las actividades de auditoría tanto interna como externa.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet, programa contable.

Operación de equipos Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora, fax, máquina de escribir.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Titulo de Perito Contador
Experiencia	De un año en puesto similar, en el área de contabilidad.
Otros	Inglés básico
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, sumadora, archivadores, teléfono, impresora y fotocopidora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas, cheques, boletas de depósito, hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información confidencial que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
Supervisión	Tiene mensajero a su cargo al que guía en la realización de sus actividades, con mínima supervisión.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con cubículo.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico moderado, como trasladarse de un lugar a otro dentro de las instalaciones de la empresa.
Mental	El puesto requiere de concentración para la realización de las actividades operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 5

Categoría: V

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Secretaria Recepcionista

Unidad a la que pertenece: Gerencia General

Reporta a: Asistente de Gerencia

Le reportan: Personal seguridad

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargada de todas las actividades inherentes a la recepción, así como actividades secretariales.

C. ATRIBUCIONES

- Recibe llamadas de toda la empresa y las traslada al respectivo departamento.
- Recibe correspondencia y la distribuye a los respectivos destinatarios.
- Elabora las órdenes de compra para las facturas distribuyéndolas a los encargados de las mismas.
- Entrega a contabilidad los vouchers de cheques ya entregados a los proveedores.
- Controla los cheques recibidos y entregados a contabilidad.
- Controla los cheques recibidos y entregados a garita.
- Atiende a proveedores de bienes y servicios y productores de café.
- Revisa el control de entradas y salidas en garita.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos: Conocimiento de paquete Office, Internet, sistema de órdenes.

Operación de equipos: Computadora, impresora, teléfono, fotocopidora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación: Secretaria Bilingüe

Experiencia: De un año en recepción.

Otros: Inglés fluido

F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas o cheques por un monto menor a Q.300,000.00.
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
Supervisión	Tiene a su cargo personal de seguridad al que guía en la realización de sus actividades con mínima supervisión.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico moderado, como trasladarse de un lugar a otro dentro de las instalaciones de la empresa.
Mental	El puesto requiere de concentración para la realización de tareas operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 6

Categoría: VI

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Tesorero

Unidad a la que pertenece Departamento de Contabilidad

Reporta a Jefe de Contabilidad

Le reportan Ninguno, pero tiene relación con todo el departamento.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Tiene principalmente a su cargo el control de los ingresos y egresos monetarios al banco, la elaboración de cheques, pólizas de diario y reportes de tesorería.

C. ATRIBUCIONES

- Pasa a revisión diariamente el reporte de tesorería y lo envía por correo electrónico a las personas interesadas.
- Emite diariamente cheques de anticipos a productores de café y proveedores.
- Atiende llamadas de los bancos para confirmación de cheques.
- Ingresa diariamente los depósitos al sistema de tesorería.
- Traslada las operaciones de tesorería al sistema contable.
- Archiva los reportes de tesorería.
- Controla los saldos de las cuentas bancarias.
- Emite retenciones de ISR cuando corresponda.
- Lleva el control de la caja chica.
- Emite y archiva facturas especiales.
- Elabora pólizas de ajuste.
- Asiste al Jefe de Contabilidad en las funciones que se le asignen.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet, programa contable.

Operación de equipos Computadora, sumadora, teléfono, fotocopiadora, fax, máquina de escribir.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Mínimo tercer año en la carrera de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciatura.
Experiencia	De dos años en puesto similar.
Otros	Inglés básico
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, sumadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas, cheques, boletas de depósito, hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información confidencial que sólo puede ser compartida con los miembros del departamento.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con cubículo.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración para la realización de las actividades operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 7	Categoría: VI	Páginas: 2
A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Asistente de tráfico	
Unidad a la que pertenece	Departamento de exportación	
Reporta a	Jefe de tráfico	
Le reportan	Ninguno	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Asiste al jefe llevando a cabo los trámites correspondientes a la logística de exportación.		
C. ATRIBUCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Ingresa ventas en el sistema de Anacafé.• Factura ventas.• Solicita anticipos para agentes aduanales.• Controla las cuentas por cobrar de los agentes aduanales.• Tramita los certificados sanitarios de los embarques de café.• Llena formularios solicitados por Anacafé.• Revisa trimestralmente las ventas ingresadas en el sistema de Anacafé para conciliar contra las ventas efectuadas.• Archiva los documentos que amparan cada venta para su control.• Revisa las declaraciones aduaneras emitidas por SAT.• Traslada solicitudes de cheque al Gerente Financiero.		
D. DESTREZAS Y HABILIDADES		
Programas informáticos	Conocimiento de paquete Office, Internet, programa de exportación y ventas.	
Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.	
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA		
Educación	Mínimo tercer año en la carrera de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciatura.	
Experiencia	De dos años en el área de logística y exportación.	
Otros	Inglés básico.	

F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a facturas, declaraciones aduaneras, cheques hasta por un monto de Q.100,000.00
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con cubículo.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental del empleado.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico mínimo, como pararse y sentarse.
Mental	El puesto requiere de concentración para la realización de tareas operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 8

Categoría: VII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Comprador

Unidad a la que pertenece Departamento de Compras

Reporta a Gerente de compras

Le reportan Ninguno

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Responsable de los contratos de compra de café, así como de velar por las calidades del mismo y solicitar el pago correspondiente a los productores que tiene a su cargo.

C. ATRIBUCIONES

- Integra el expediente de un nuevo proveedor de café para entregarlo al Asistente Financiero.
- Solicita a la Asistente de Compras la generación de contratos de compra de café en las condiciones previamente pactadas con el productor.
- Solicita anticipos y pagos para los productores de café.
- Da seguimiento a la calidad de café entregado por el productor en Agencia.
- Da seguimiento a los anticipos a proveedores verificando si se hicieron efectivos.
- Conoce diariamente el precio del café en la bolsa del mercado.
- Atiende a los productores de café a su cargo.
- Controla la facturación recibida de los productores de café.
- Analiza las cuentas corrientes de cada uno de los productores a su cargo para liquidar los contratos de compra consumados.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet, sistema local de café.

Operación de equipos Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	De tres a cuatro años de estudio en Licenciatura en Administración de empresas, Negocios o Economía.
Experiencia	De tres años en el área de compras de café.
Otros	Inglés básico.
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a facturas, cheques, contratos de compra de café hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de negociaciones.

Descripción del puesto

Puesto No.: 9

Categoría: VII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Asistente Gerente Financiero

Unidad a la que pertenece Departamento Financiero

Reporta a Gerente Financiero

Le reportan Mensajero

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargado de asistir al Gerente Financiero en la recopilación, registro y control de información necesaria para elaboración de reportes para casa matriz, solicitud de cheques, anticipos sobre ventas, entre otros.

C. ATRIBUCIONES

- Negocia divisas con el sistema bancario nacional.
- Controla la existencia de café.
- Elabora planes de financiamiento para productores.
- Controla los saldos de los clientes.
- Controla los pagos de servicio como: teléfono, celular, agua, energía eléctrica, tanto de beneficios como de oficinas centrales.
- Elabora de reporte semanal de ventas a casa matriz.
- Elabora y envía cartas varias.
- Elabora formulario de datos de los nuevos empleados.
- Archiva expedientes de los empleados.
- Apertura cuentas bancarias la empresa y empleados.
- Archiva planillas y boletas de pago quincenales, mensuales, aguinaldo, bono 14 y cualquier otra prestación de los empleados.
- Controla y archiva documentos legales de la empresa.
- Controla y archiva documentos generales de los clientes.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet.

Operación de equipos Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora, fax, máquina de escribir.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Estudiante del tercer año de Licenciatura en Auditoría, Economía o Administración de Empresas.
Experiencia	Dos años de experiencia como Asistente de Gerencia.
Otros	Inglés fluido
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, sumadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas y cheques, contratos de compra, documentos de clientes hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información altamente confidencial.
Supervisión	Tiene un mensajero a su cargo al cual indica sus actividades con mínima supervisión.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración para la realización de tareas operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 10	Categoría: VII	Páginas: 2
A. DATOS DEL PUESTO		
Nombre del Puesto	Asistente de exportaciones	
Unidad a la que pertenece	Departamento de exportación	
Reporta a	Gerente de exportaciones	
Le reportan	Ninguno	
B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Se encarga de apoyar al Gerente de exportaciones en el proceso de comercialización del café a los distintos destinos del mundo.		
C. ATRIBUCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Registra los contratos de ventas en el sistema local.• Realiza registros auxiliares de los contratos de ventas pactados.• Envía muestras de café a los clientes del exterior.• Recibe dictámenes de la catación de café de muestras previamente solicitadas.• Tramita los respectivos certificados sanitarios de las muestras enviadas.• Registra los contratos de ventas en el sistema local.• Apoyar a su jefe en las tareas necesarias.		
D. DESTREZAS Y HABILIDADES		
Programas informáticos	Conocimiento de paquete Office, Internet, programa de exportación y ventas.	
Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.	
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA		
Educación	Mínimo tercer año de Licenciatura en Administración de Empresas o de Negocios.	
Experiencia	De dos años en el área de comercialización y exportación.	
Otros	Inglés fluido	

F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a contratos de venta hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico moderado, como trasladarse de un lugar a otro dentro de la empresa.
Mental	El puesto requiere de concentración para la realización de tareas operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 11

Categoría: VII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Asistente de Compras

Unidad a la que pertenece Departamento de Compras

Reporta a Gerente de compras

Le reportan Ninguno

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargada de asistir al departamento en la recopilación, registro y control de información generada por las transacciones de compras.

C. ATRIBUCIONES

- Genera contratos de compra de café solicitados por el Gerente de compras y los Compradores.
- Genera reporte mensual de cargos en las cuentas de los productores.
- Elabora facturas sobre cargos en cuentas de productores.
- Archiva contratos de compras, copias de recibo de café y pólizas de diario generadas.
- Traslada facturas y solicitudes de anticipos a productores al Gerente Financiero.
- Recibe y atiende llamadas telefónicas del departamento.
- Elabora boletas de depósito de los cheques de productores para que sean depositados en sus cuentas bancarias cuando así lo soliciten.
- Entrega en oficina los cheques a los productores de café.
- Envía correspondencia a beneficios y Agencia.
- Traslada la correspondencia recibida a cada uno de los departamentos de la oficina.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet, sistema local de café.

Operación de equipos Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Mínimo tercer año de Licenciatura en Administración de empresas, Negocios o Economía.
Experiencia	De dos años como Secretaria de Compras.
Otros	Inglés básico.
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono, impresora y fotocopidora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a facturas, cheques, contratos de compra de café, boletas de depósito hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico moderado, como trasladarse de un lugar a otro dentro de las instalaciones de la empresa.
Mental	El puesto requiere de concentración para la realización de tareas operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 12

Categoría: VII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Asistente contable

Unidad a la que pertenece Departamento de Contabilidad

Reporta a Jefe de Contabilidad

Le reportan Ninguno, pero tiene relación con todo el departamento.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Responsable de la elaboración de pólizas de diario e ingreso de información que alimenten la base de datos del programa contable, archivo de sus documentos y de asistir al Jefe de Contabilidad en las actividades que le sean encomendadas.

C. ATRIBUCIONES

- Elabora registros contables de compras de café, liquidaciones, intereses, ventas de exportación, planillas de beneficios, provisión de IGSS y ajustes necesarios.
- Mantiene actualizado archivo de pólizas de diario.
- Elabora libros de compras y revisa el libro de ventas para su respectiva declaración mensual.
- Concilia cuentas bancarias de la empresa para su respectiva aprobación por el Jefe de Contabilidad.
- Archiva y declara las constancias de retención de IVA
- Actualiza libros contables.
- Genera planillas de pago de oficinas centrales.
- Elabora expedientes mensuales.
- Elabora integraciones de cuentas por cobrar.
- Opera cheques de anticipo productores en sistema.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos

Conocimiento de paquete Office, Internet, programa contable.

Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopiadora, fax, máquina de escribir.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Mínimo cuarto año en la carrera de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciatura.
Experiencia	De dos años en puesto similar.
Otros	Inglés básico
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, sumadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas, cheques, hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información altamente confidencial.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración para la realización de las actividades operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 13

Categoría: VIII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Programador

Unidad a la que pertenece Departamento de Sistemas

Reporta a Gerente de sistemas

Le reportan Ninguno

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargado de asistir al Gerente de Sistemas en las actividades que realiza, además del desarrollo de nuevo software para la eficiencia y eficacia de las operaciones.

C. ATRIBUCIONES

- Salvaguarda la información contenida en las distintas bases de datos.
- Brinda soporte técnico a las distintas unidades.
- Diseña y corrige programas según necesidad.
- Asiste a los usuarios en el uso de nuevos programas implementados.
- Cotiza nuevo hardware para uso de los empleados en oficinas y beneficios.
- Verifica existencia y compra accesorios para computadoras.
- Realiza cortes de cosecha.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet, programación.

Operación de equipos Computadora, servidor, impresora, teléfono, fotocopidora.

Otros Inglés fluido

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación Ingeniero en Sistemas en el grado de Licenciatura.

Experiencia De tres años como Analista Programador.

F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, teléfono, impresora, servidor.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a solicitudes de cheques, facturas y cheques hasta por un monto de Q.100,000.00.
Información	Indirectamente puede manejar información altamente confidencial.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y para la realización de tareas operativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 14

Categoría: VIII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Auxiliar de Auditoría

Unidad a la que pertenece Departamento Financiero

Reporta a Auditor de Campo

Le reportan Ninguno

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Asiste al Auditor de campo en las actividades de control que realiza dentro de los beneficios de café y en la oficina administrativa.

C. ATRIBUCIONES

- Práctica tomas físicas periódicas de los inventarios de café y sacos en beneficios y agencia.
- Presencia el pago de planillas cuando lo estime conveniente.
- Realiza arqueos de caja chica y otros valores.
- Revisa reportes de seguridad de cada beneficio.
- Efectúa pruebas de cumplimiento de procedimientos establecidos en beneficios.
- Verifica los cambios de ubicación de los sacos de café.
- Verifica los informes de catación cuando el Auditor se lo indique.
- Verifica que los operarios de los beneficios firmen sus recibos de pago de planilla.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet, programas de control interno, programa contable.

Operación de equipos Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación Pensum cerrado de Contador Público y Auditor.

Experiencia De dos años laborando como Auxiliar de Auditoría.

Otros Inglés intermedio.

F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a boletas de depósito, recibos, envíos, planillas, vouchers, hasta por un monto de Q.200,000.00.
Información	Maneja información confidencial que sólo puede ser compartida con miembros del departamento.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Constante exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico constante, para trasladarse constantemente a los beneficios y dentro de ellos.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas de control y supervisión en beneficios.

Descripción del puesto

Puesto No.: 15

Categoría: IX

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Asistente de Gerencia

Unidad a la que pertenece Gerencia General

Reporta a Gerente General

Le reportan
Mensajero
Mantenimiento
Secretaria Recepcionista

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Apoya al Gerente General en actividades administrativas y secretariales, coordinando actividades de mensajería y mantenimiento.

C. ATRIBUCIONES

- Pasa cheques y órdenes de compra a firma al Gerente General.
- Solicita anticipos sobre compras de café según ordenes de Gerencia.
- Entrega cheques y atiende a productores a cargo de Gerencia.
- Archiva memos y copias de cartas varias.
- Da seguimiento a las solicitudes de cheque elaboradas por Gerencia.
- Envía la correspondencia de Gerencia.
- Coordina al mensajero para realización de las encomiendas.
- Supervisa las actividades de mensajería, recepción, seguridad y mantenimiento.
- Revisa cuentas corrientes de productores a cargo del Gerente General.
- Recibe las llamadas del Gerente General.
- Controla la cuenta por cobrar del Gerente General.
- Solicita cheque para compras de abastecimiento al personal de mantenimiento.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet.

Operación de equipos Computadora, impresora, teléfono, fotocopiadora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Estudiante del cuarto año de Administración de Empresas, Negocios o Economía.
Experiencia	De dos años como Asistente de Gerencia.
Otros	Inglés fluido
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a cotizaciones, boletas de depósito, retenciones de IVA e ISR, facturas, cheques o contratos de compra por un monto menor a Q.300,000.00.
Información	Maneja información altamente confidencial.
Supervisión	Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina propia.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental del empleado.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico moderado, como trasladarse de un lugar a otro dentro de las instalaciones de la empresa
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas administrativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 16

Categoría: X

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Jefe de tráfico

Unidad a la que pertenece Departamento de exportación

Reporta a Gerente de exportaciones

Le reportan Asistente de tráfico
Mensajero

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Responsable de toda la logística de la exportación desde que el café sale del beneficio hasta que es entregado en puerto.

C. ATRIBUCIONES

- Recibe el plan de embarque elaborado por el Gerente de Exportaciones, para reservar los espacios respectivos en los barcos.
- Emite orden de despacho a beneficio para cargar el café en los contenedores.
- Revisa las facturas correspondientes a cada contrato de venta.
- Solicita los conocimientos de embarque a los respectivos proveedores.
- Solicita los fletes para el traslado del café a puerto.
- Revisa facturas por servicio de proveedores

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet, programa de exportación y ventas.

Operación de equipos Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación Pensum cerrado de Administración de Empresas o de Negocios, a nivel de Licenciatura.

Experiencia De cuatro años en el área de logística y exportación.

Otros Inglés medio.

F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a facturas, cotizaciones, declaraciones aduaneras, cheques hasta por un monto de Q.100,000.00
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
Supervisión	Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con exposición a la vista.
Riesgos y consecuencias	Moderada exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental del empleado.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas de logística.

Descripción del puesto

Puesto No.: 17

Categoría: X

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Contador

Unidad a la que pertenece Departamento de Contabilidad

Reporta a Jefe de Contabilidad

Le reportan Ninguno, pero tiene relación con todo el departamento.

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Responsable de la integración de toda la información contable-financiera para su análisis y elaboración de estados financieros.

C. ATRIBUCIONES

- Registra y archiva pólizas en el sistema contable, tales como: nóminas, importaciones, registro de activos fijos, cálculo de depreciación.
- Responsable de la atención de requerimientos siguientes:
Requerimientos de información
Información de terceros
Atención al asesor fiscal
- Integra la información contable para la obtención del cierre mensual.
- Revisa el estatus de las cuentas por cobrar.
- Genera, importa y presenta al Jefe de Contabilidad la información financiera de cierres mensuales, para su respectiva revisión.
- Paga declaraciones aduaneras por importaciones, realizadas a través de banca en línea.
- Ingresa mensualmente la información de cierre en un programa contable para que sea revisado por casa matriz.
- Atiende los requerimientos de información del Jefe de Contabilidad y Gerencia.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos

Conocimiento de paquete Office, Internet, programa contable.

Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Contador Público y Auditor en el grado de Licenciatura.
Experiencia	De tres años laborando como Contador General.
Otros	Inglés intermedio.
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, sumadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a boletas de depósito, cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas, cheques, declaraciones aduaneras, transacciones en banca en línea, hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información altamente confidencial.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Moderada exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de las tareas contables y financieras.

Descripción del puesto

Puesto No.: 18

Categoría: XII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Auditor de Campo

Unidad a la que pertenece Departamento Financiero

Reporta a Gerente Financiero

Le reportan Auxiliar de Auditoría

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Responsable del control de las actividades realizadas por los beneficios de café, así como del aspecto financiero-contable, para evitar el fraude y la imprecisión en el uso de las cuentas.

C. ATRIBUCIONES

- Revisa las transacciones de la entidad, tales como: envíos, recibos, contrataciones.
- Revisa semanalmente la actualización de los inventarios de cada localidad.
- Revisa periódicamente las mermas en los traslados de café.
- Monitorea los saltos de los inventarios en cada localidad, así como cambios de ubicación.
- Efectúa pruebas de cumplimiento a todos los procedimientos establecidos de carácter operativo y administrativo de agencia y beneficios, incluyendo los de seguridad.
- Verifica el cálculo de las planillas y presencia el pago de las mismas cuando lo estime conveniente.
- Coordina con Auditores Externos las tomas físicas de inventarios para propósito de cierre anual.
- Verifica las conciliaciones bancarias de agencia y oficina administrativa.
- Participa en el desarrollo de procedimientos de control e implementación de los mismos.
- Verificación diaria de los informes de catación.
- Revisa los reportes y dictámenes emitidos por el Auxiliar de Auditoría.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Programas informáticos	Conocimiento de paquete Office, Internet, programas de control interno, programa contable.
Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora, fax, máquina de escribir y vehículo.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Contador Público y Auditor en el grado de Licenciatura.
Experiencia	De tres años laborando como Auditor.
Otros	Inglés intermedio.
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono y vehículo de la empresa.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a boletas de depósito, recibos, envíos, planillas, facturas y cheques hasta por un monto de Q.200,000.00
Información	Maneja información confidencial que sólo puede ser compartida con miembros del departamento.
Supervisión	Tiene un subordinado a su cargo al da órdenes directas con poca supervisión.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Constante exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico constante, para trasladarse constantemente a los beneficios.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas de control y supervisión.

Descripción del puesto

Puesto No.: 19

Categoría: XII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Coordinador de Programas de Sostenibilidad

Unidad a la que pertenece Departamento de Sostenibilidad

Reporta a Gerente General

Le reportan Ninguno

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Encargado de coordinar programas destinados a buscar la producción más limpia y sostenible para aquellos productores que deseen una certificación del café que produce su finca, con el fin también de que la empresa siempre compre café de calidad.

C. ATRIBUCIONES

- Realiza inspecciones a las fincas que desean ser certificadas.
- Coordina las visitas de los entes certificadores a las fincas que desean ser certificadas.
- Solicita anticipos de viáticos para las visitas programadas.
- Supervisa el trabajo de los Ingenieros contratados para realización de mejoras en las fincas.
- Solicita pago de facturas para empresas certificadoras.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet.

Operación de equipos Computadora, impresora, teléfono, fotocopiadora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación Ingeniero Agrónomo en el grado de Licenciatura.

Experiencia De tres años como Ingeniero Agrónomo.

Otros Inglés fluido.

F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, teléfono, impresora y vehículo.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas o cheques por un monto menor a Q.200,000.00.
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo con exposición a contaminación y ruidos, en forma moderada.
Riesgos y consecuencias	Constante exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico constante, como trasladarse de un lugar a otro fuera de la empresa y dentro de las fincas.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas de control y supervisión.

Descripción del puesto

Puesto No.: 20

Categoría: XIII

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto

Jefe de Contabilidad

Unidad a la que pertenece

Departamento de Contabilidad

Reporta a

Gerente Financiero
Gerente General

Le reportan

Contador
Asistente contable
Tesorera
Secretaria de contabilidad

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Responsable de la supervisión, actualización y control de las operaciones del departamento contable y al mismo tiempo de la presentación veraz y eficiente de los resultados ante Gerencia General.

C. ATRIBUCIONES

- Autoriza diariamente el reporte de tesorería.
- Autoriza diariamente la correcta aplicación contable de las pólizas de tesorería.
- Firma diariamente los cheques emitidos.
- Autoriza pólizas de contabilidad elaboradas por los asistentes.
- Revisa integraciones de cuentas por pagar y cobrar.
- Elabora mensualmente el estado de costo de producción.
- Revisa las retenciones de IVA e ISR emitidas.
- Revisa declaraciones de retenciones de facturas especiales, IVA e ISR.
- Revisa información en expedientes.
- Atiende y realiza reportes especiales solicitados por Gerencia.
- Revisa facturas de ventas y prestación de servicios locales.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Programas informáticos	Conocimiento de paquete Office, Internet, programa contable.
Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopiadora.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Contador Público y Auditor en el grado de Licenciatura.
Experiencia	De cuatro años laborando como Contador General.
Otros	Inglés intermedio.
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, sumadora, archivadores, teléfono.
Dinero y valores en documentos	Autoriza o revisa la emisión de cheques, emisión de facturas, pago de facturas de proveedores del departamento, pólizas, hasta por un monto de Q.300,000.00.
Información	Maneja información altamente confidencial.
Supervisión	Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina propia.
Riesgos y consecuencias	Moderada exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas de administración, control y supervisión.

Descripción del puesto

Puesto No.: 21

Categoría: XIV

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto

Gerente de Compras

Unidad a la que pertenece

Departamento de Compras

Reporta a

Gerente General

Le reportan

Compradores
Asistente de Compras
Agencia de Café

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Responsable de los contratos de compra de café pactados por el departamento, además del control de los pagos otorgados a los productores y la calidad del café recibida.

C. ATRIBUCIONES

- Autoriza los anticipos y pagos a productores de café y proveedores del departamento.
- Pacta contratos de compra de café en base a precios de la bolsa de mercado, tipo de cambio y diferencial aplicado al tipo de café.
- Solicita anticipos a productores de café a su cargo.
- Autoriza y revisa facturas de bienes y servicios solicitados por el Departamento de Compras
- Aprueba y firma los expedientes de los nuevos proveedores de café.
- Revisa el reporte mensual de cargos generados en cada una de las cuentas de los productores, enviado por la Asistente de Compras.
- Da seguimiento al control de calidad pactado en el contrato de café.
- Solicita reclamos de calidad según dictamen de catación.
- Autoriza la solicitud de fondos elaborada por la Agencia de café.
- Analiza las solicitudes de financiamiento previo a remitirlas a Gerencia General.
- Conoce diariamente el precio de café en la bolsa del mercado.
- Atiende a los productores de café a su cargo.
- Visitas esporádicas a la agencia de café.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES	
Programas informáticos	Conocimiento de paquete Office, Internet, sistema local de café.
Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Licenciatura en Administración de Empresas, Negocios o Economía.
Experiencia	Más de cinco años en puesto directivo de compras.
Otros	Inglés básico.
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono.
Dinero y valores en documentos	Autoriza el pago de facturas, emisión de cheques, contratos de compra de café hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
Supervisión	Tiene subordinados a su cargo a los cuales expresa órdenes directas, con poca supervisión.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar la integridad física y mental del empleado.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico mínimo como pararse y sentarse.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas administrativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 22

Categoría: XIV

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Gerente de exportaciones

Unidad a la que pertenece Departamento de exportación

Reporta a Gerente General

Le reportan Asistente de exportaciones

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Se encarga del proceso de comercialización del café a los distintos destinos del mundo, su relación con el exterior del país es muy estrecha.

C. ATRIBUCIONES

- Prepara y registra los contratos de ventas pactados con los clientes del exterior en el sistema local, previamente solicitados por Gerencia General.
- Traslada a los clientes el contrato para su respectiva fijación.
- Recibe las confirmaciones de contratos de los clientes, realizando los registros auxiliares necesarios en sistemas locales para el control del precio y el destino.
- Envía periódicamente informes al Gerente General con respecto a las posiciones así como confirmación de fijaciones. (Precio en la bolsa de café a futuros)
- Atiende los reclamos de clientes en el exterior.
- Elabora plan de embarque mensual para la programación de entregas en el exterior, enviándolo al Jefe de Tráfico y Gerente General.
- Revisa inventarios de café.
- Envía órdenes de trilla al Jefe de Tráfico.
- Revisa facturas de bienes y servicio a su cargo.
- Revisa el inventario de sacos.
- Elabora reportes especiales solicitados por Gerencia.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos

Conocimiento de paquete Office, Internet, programa de exportación y ventas.

Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Licenciatura en Administración de Empresas, de Negocios o Economía.
Experiencia	Más de cinco años a nivel de dirección y planeación.
Otros	Inglés fluido
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono, impresora.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a contratos de venta hasta por un monto de Q.300,000.00
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
Supervisión	Tiene un asistente a su cargo, al que exige resultados que supervisa constantemente.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para las actividades de planeación.

Descripción del puesto

Puesto No.: 23

Categoría: XIV

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Jefe de Catación

Unidad a la que pertenece Departamento de catación/Control de Calidad

Reporta a Gerente General

Le reportan Asistentes de Catación

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Realiza cataciones de café, diferenciando las distintas calidades para determinar el precio a pagar a cada uno de los productores.

C. ATRIBUCIONES

- Analiza por medio de la catación las muestras de café previamente preparadas por los Asistentes de Catación.
- Emite los dictámenes correspondientes en un formulario manualmente.
- Exige a sus asistentes control sobre el mantenimiento correctivo y preventivo de las maquinas utilizadas.
- Solicita cotizaciones y chequea para pago de mantenimiento máquinas y suministros del departamento.

D. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Educación Título de Experto Catador de Café otorgado por Anacafé.

Experiencia De más de cinco años catando café.

Otros Inglés básico.

E. RESPONSABILIDADES

Mobiliario y equipo Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, teléfono e impresora.

Dinero y valores en documentos Maneja o tiene acceso a cotizaciones, facturas y cheques por un monto menor a Q.300,000.00

Información La información que genera puede ser compartida con miembros de otros departamentos.

Supervisión	Tiene subordinados a su cargo, a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.
F. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida.
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
G. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere de mínimo esfuerzo físico.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para dictaminar los distintos tipos de café.

Descripción del puesto

Puesto No.: 24

Categoría: XIV

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Gerente de Sistemas

Unidad a la que pertenece Departamento de Sistemas

Reporta a Gerente General

Le reportan Programador

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Vela por el buen funcionamiento del hardware y software de la empresa, así como de la actualización, mantenimiento y suministro de los mismos.

C. ATRIBUCIONES

- Monitorea el estado y acceso a la red de la empresa.
- Implementa procedimientos y técnicas para la mejora funcional de los programas.
- Salvaguarda la información contenida en las distintas bases de datos.
- Verifica el estado de seguridad en el servidor y cada una de las computadoras.
- Coordina el mantenimiento de las computadoras tanto de oficinas centrales como de beneficios y agencia.
- Brinda soporte técnico a las distintas unidades.
- Abastece el inventario de accesorios tecnológicos para beneficios, agencia y oficinas.
- Programa las actualizaciones del software en base a requerimiento de Gerencia General o casa matriz.
- Elabora planes de contingencia para cuando ocurra algún siniestro informático.
- Elabora plan de mantenimiento preventivo para el software de la empresa.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos

Conocimiento de paquete Office, Internet, programación.

Operación de equipos	Computadora, servidor, impresora, teléfono, fotocopidora.
Otros	Inglés fluido.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Licenciatura en Sistemas Informáticos (Ingeniero en Sistemas)
Experiencia	Más de cinco años como Director IT
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, archivadores, teléfono, servidor.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a cotizaciones, facturas y cheques por un valor menor a Q.300,000.00.
Información	Indirectamente puede manejar información altamente confidencial.
Supervisión	Tiene un subordinado a su cargo, al que exige resultados que supervisa constantemente.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina compartida
Riesgos y consecuencias	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas administrativas.

Descripción del puesto

Puesto No.: 25

Categoría: XV

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Gerente Financiero

Unidad a la que pertenece Departamento Financiero

Reporta a Gerente General

Le reportan
Jefe de Contabilidad
Contador
Auditor de Campo
Asistente Gerente Financiero

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Tiene como responsabilidad principal organizar y dirigir las actividades administrativas, financiera, de recursos humanos y de logística de la empresa.

C. ATRIBUCIONES

- Vela por el cumplimiento de los principios de control interno de la empresa.
- Examina diariamente los saldos de los bancos.
- Aprueba órdenes de compra requeridas por toda la empresa.
- Aprueba anticipos y cancelaciones sobre compras de café.
- Firma cheques voucher.
- Elabora presupuestos.
- Custodia los valores de la empresa.
- Lee diariamente el diario oficial y correspondencia recibida.
- Participa en el desarrollo de procedimientos contables.
- Elabora reportes especiales solicitados por Gerencia.
- Monitorea los seguros de la empresa.
- Monitorea los casos legales.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos

Conocimiento de paquete Office, Internet, Programa de tesorería y de control.

Operación de equipos	Computadora, sumadora, teléfono, fotocopidora.
E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Maestría en Administración de Empresas o Economía
Experiencia	Más de cinco años a nivel de Dirección o Gerencia Administrativa.
Otros	Inglés fluido
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, sumadora, archivadores, teléfono.
Dinero y valores en documentos	Autoriza o revisa la emisión de cheques, emisión de facturas, pago de facturas de proveedores hasta por un monto de Q.300,000.00.
Información	Maneja información altamente confidencial.
Supervisión	Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo iluminado y ventilado con oficina propia.
Riesgos y consecuencias	Moderada exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere poco o ningún esfuerzo físico, como pararse y sentarse en ocasiones.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas administrativas y financieras.

Descripción del puesto

Puesto No.: 26

Categoría: XVI

Páginas: 2

A. DATOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto Gerente de Operaciones

Unidad a la que pertenece Departamento de Operaciones

Reporta a Gerente General

Le reportan Administradores de Beneficio

B. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

Vela por el buen funcionamiento y mantenimiento de los beneficios de café, con el objetivo de mejorar el rendimiento operacional y productivo.

C. ATRIBUCIONES

- Realiza presentaciones de proyectos de mejora junto con sus cotizaciones ante Gerencia General.
- Da seguimiento (en los beneficios) a los proyectos aprobados para su pronta terminación.
- Controla los pagos y anticipos entregados a encargados de proyectos.
- Aprueba las órdenes de compra generadas en beneficio.
- Supervisa el proceso de importaciones de maquinaria previamente aprobada por Gerencia General.
- Mide el rendimiento de cada uno de los beneficios de café por sacos producidos
- Proyecta anualmente la producción estimada.
- Controla el gasto por energía eléctrica en los beneficios.
- Supervisa el almacenaje de café en las bodegas.
- Aprueba las compras necesarias para el mantenimiento de la maquinaria y equipos de los beneficios.
- Supervisa el constante mantenimiento de la maquinaria.

D. DESTREZAS Y HABILIDADES

Programas informáticos Conocimiento de paquete Office, Internet.

Operación de equipos Computadora, impresora, teléfono, fotocopiadora.

E. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA	
Educación	Ingeniero Industrial en el grado de Licenciatura.
Experiencia	Más de cinco años a nivel de Dirección de Operaciones.
Otros	Inglés fluido.
F. RESPONSABILIDADES	
Mobiliario y equipo	Tiene a su cargo escritorio, silla, computadora, teléfono y vehículo.
Dinero y valores en documentos	Maneja o tiene acceso a recibos o envíos de café, cotizaciones, retenciones de IVA e ISR, facturas o cheques por un monto menor a Q.300,000.00.
Información	Maneja información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.
Supervisión	Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.
G. CONDICIONES DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales	Ambiente de trabajo con exposición a contaminación y ruidos, en forma constante.
Riesgos y consecuencias	Constante exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física y mental.
H. NIVEL DE ESFUERZO	
Físico	El puesto requiere esfuerzo físico constante, como trasladarse de un lugar a otro fuera de la empresa y dentro de los beneficios.
Mental	El puesto requiere de concentración y análisis para la realización de tareas administrativas.