

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



**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL POR COMPETENCIAS  
LABORALES PARA LA EMPRESA SOPORTE DE  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.”**

**NABILA ELIZABETH SAMAYOA TELON**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016**

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

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL POR COMPETENCIAS  
LABORALES PARA LA EMPRESA SOPORTE DE  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**NABILA ELIZABETH SAMAYOA TELON**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

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

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL II:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL III:</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Matemática Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos
Área Administración-Finanzas	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Lorena Ileana Hernández García
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 12 de Mayo del 2016

Licenciado

**Luis Antonio Suárez Roldán**

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su Despacho

**Señor Decano:**

En atención a la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Nabila Elizabeth Samayoa Telon**, en la elaboración del trabajo de tesis **“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA SOPORTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención, para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas, en el grado de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Colegiado No. 14043

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 ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
VEINTISEIS DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 21-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de octubre de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 126-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de agosto de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA SOPORTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.", que para su graduación profesional presentó la estudiante **NABILA ELIZABETH SAMAYOA TELON**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
DR. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO EN FUNCIONES

  
LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ  
DECANO EN FUNCIONES

m.ch



## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por su gran amor y fidelidad, por haberme provisto todo lo necesario para llegar a esta meta, gracias por tener propósitos definidos para mi vida y ser mi Padre amado.

### **A MIS PADRES**

Jemali Samayoa Samayoa y Marta Elizabeth Telon Orellana, por el apoyo, amor y comprensión que me han brindado, gracias por estar a mi lado y ser de bendición en mi vida, los amo.

### **A MI HERMANA**

Jaqueline Samayoa, quien es mi amiga y me ha dado apoyo para culminar con este éxito. Ella ha sido un modelo a seguir.

### **A MI FAMILIA**

Tíos(as), primos(as) y familiares cercanos por su apoyo y motivación en la culminación del éxito de hoy.

### **A MI NOVIO**

Wilson Barrientos, por su amor, paciencia, comprensión, apoyo incondicional y compartir conmigo este triunfo.

### **A MIS AMIGOS**

Por ser parte de la familia que pude elegir. Gracias por compartir conmigo enseñanzas, vivencias y anécdotas que llevo guardadas en mi corazón, los quiero mucho.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Empresa	01
1.1.1. Empresa privada	01
1.2. Administración	02
1.3. Proceso administrativo	02
1.3.1. Planeación	04
1.3.2. Organización	04
1.3.3. Integración	04
1.3.4. Dirección	05
1.3.5. Control	05
1.4. Administración de Recursos Humanos	06
1.4.1. Proceso de la administración de Recursos Humanos	06
1.5. Gestión del recurso humano por competencias	07
1.5.1. Competencias laborales	07
1.5.2. Clasificación de las competencias para Guatemala	07
1.5.2.1. Competencias básicas	07
1.5.2.2. Competencias genéricas	09
1.5.2.3. Competencias técnicas o específicas	10
1.5.3. Sistema personal competences análisis DISC	11
1.5.3.1. Dominancia	12
1.5.3.2. Influencia	12
1.5.3.3. Solidez	13
1.5.3.4. Conciencia	13
1.5.3.5. Perfiles clásicos DISC	13

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.6. Compensación de las personas	15
1.6.1. Remuneración	16
1.6.2. Remuneración total	16
1.6.3. Remuneración básica	17
1.6.4. Remuneración por competencias	17
1.6.5. Diferencias entre remuneración tradicional y por competencia	18
1.6.6. Incentivos Salariales	20
1.6.6.1. Los incentivos monetarios	20
1.6.6.2. Los incentivos no monetarios	20
1.6.6.3. Bonificación incentivo	21
1.6.6.3.1. Pago de la bonificación incentivo	22
1.6.7. Prestaciones laborales	23
1.6.7.1. Bono 14	23
1.6.7.2. Aguinaldo	24
1.6.7.3. Indemnización	24
1.6.7.4. Vacaciones	25
1.7. Puesto de Trabajo	25
1.8. Salario	25
1.8.1. Salario nominal	26
1.8.2. Salario real	26
1.8.3. Tipos de salarios	26
1.8.3.1. Funciones de los salarios	27
1.8.3.2. Salario mínimo	27
1.9. Equidad	28
1.10. Mercado de trabajo	29
1.11. Escala salarial	29

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.12. Valoración de puestos	29
1.12.1. Métodos cualitativos	30
1.12.1.1. Método de jerarquización	30
1.12.1.2. Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados	30
1.12.2. Métodos cuantitativos	31
1.12.2.1. Método de comparación por factores	31
1.12.2.2. Método de perfiles y escalar de HAY	31
1.12.2.3. Método de puntos por factor	31
1.13. Métodos de estimación de las compensaciones para los sistemas basados en el puesto	35
1.13.1. Comparabilidad salarial y escala salarial	35
1.13.2. Política salarial	37
1.14. Rotación de personal	38
1.15. Clima organizacional	39
1.15.1. Modelo de dos factores de Herzberg	40
1.15.1.1. Factores de motivación	41
1.15.1.2. Factores de higiene	42

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOPORTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.**

2.1. Metodología de la investigación	43
2.1.1. Determinación del tipo de investigación	43
2.1.2. Determinación de las técnicas de investigación	44
2.1.3. Instrumentos de investigación	44

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.2. Antecedentes de la empresa	46
2.2.1. Misión	46
2.2.2. Visión	47
2.3. Análisis organizacional	47
2.4. Información general de los colaboradores dados de baja	49
2.5. Clima organizacional	54
2.5.1. Satisfacción e insatisfacción de los colaboradores	54
2.5.1.1. Factores de Motivación	57
2.5.1.2. Factores de Higiene	62
2.6. Salarios actuales de la empresa	70
2.6.1. Análisis de salarios	71
Beneficios y servicios ofrecidos por la empresa a sus	
2.7. colaboradores	71
2.8. Rotación de personal	72
Clasificación de los puestos en los niveles de competencias	
2.9. DISC	74
2.9.1. Descripción de los perfiles clásicos DISC	76

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UNA ESCALA SALARIAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA SOPORTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.**

3.1. Justificación de la propuesta	80
3.2. Objetivo general de la propuesta	81
3.2.1. Objetivos específicos de la propuesta	81
3.3. Alcance	81

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.4. Importancia de la aplicación de la propuesta	82
3.5. Descripción de la propuesta	82
3.6. Desarrollo de la propuesta	84
3.6.1. Formación del comité de valoración	84
3.6.2. Selección y descripción de puestos clave	85
3.6.2.1. Definición de los puestos clave	85
3.6.2.2. Criterios para la selección de puestos	85
3.6.2.3. Clasificación de los puestos clave	85
3.6.2.3.1. Nivel Gerencial	86
3.6.2.3.2. Nivel Mandos Medios	86
3.6.2.3.3. Nivel Administrativo	86
3.6.2.3.4. Nivel Operativo	86
3.6.3. Análisis de puestos	86
3.6.4. Selección y definición de factores compensables	87
3.6.4.1. Determinación de competencias laborales	87
3.6.4.2. Desarrollo de la escala de grados por factor	88
3.6.4.3. Establecimiento de los grados de cada sub-factor y distribución de los puntos a los grados.	89
3.6.5. Comparabilidad salarial	96
3.6.6. Escala salarial	98
3.6.6.1. Aplicación de las fórmulas de correlación y regresión	98
3.6.6.1.1. Calculo de puntos mínimos, medios y máximos	102
3.6.6.2. Política salarial	104
3.6.6.3. Costos de aplicación	109
3.6.6.4. Implementación de la propuesta	114

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.7. Descriptores de puesto	115
3.8. Plan de acción	146
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	151

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Salario mínimo vigente a partir del 1 De enero del 2016	27
2	Salarios actuales	70
3	Total de puntos por factor	93
4	Asignación de puntos a los grados de cada factor	94
5	Resumen por puesto	95
6	Aplicación de las fórmulas de correlación y regresión	99
7	Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos	103
8	Calculo salario inicial, medio y máximo	105
9	Estimación de salarios iniciales, medios y máximos para cada categoría	106
10	Aplicación de la escala salarial a cada puesto de trabajo	108
11	Cargas laborales actuales	110
12	Cargas laborales propuestas	112

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Modalidades básicas de comportamientos DISC	12
2	Prestaciones laborales en Guatemala	23
3	Base puntual	34
4	Formulas de modelos de regresión	36
5	Cálculo de la muestra	45
6	Distribución de encuestas por nivel jerárquico	46
7	Criterios de evaluación	55
8	Competencias DISC	76
9	Competencias para perfiles	77
10	Clasificación DISC	78
11	Factores compensables	87
12	Valor relativo de los factores	88
13	Factor Conocimientos	89
14	Factor Responsabilidades	90
15	Factor Condiciones de Trabajo	91
16	Factor Esfuerzo	92
17	Salarios actuales y de mercado	96
18	Fórmulas de modelos de regresión	98
19	Valores Obtenidos de la ecuación polinómica	101
20	Salarios Ajustados	101
21	Calculo de salario medio	104
22	Resumen de costos	113

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	03
2	Proceso de la administración de recursos humanos	06
3	Remuneración total	16
4	Diferencia entre remuneración total y por competencias	19
5	Modelo de los dos factores de Herzberg	41
6	Organigrama nominal	48
7	Bajas de colaboradores por departamento	49
8	Bajas por tiempo laborado	50
9	Principales causas de bajas de personal	51
10	Colaboradores que cuentan con ofertas de trabajo	53
11	Clima Organizacional año 2016	55
12	Ascensos brindados	57
13	Justicia y equidad en las políticas de promociones y ascensos	58
14	Oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa	59
15	Autorrealización dentro de la empresa	60
16	Condiciones de trabajo	62
17	Salarios devengados	63
18	Salarios devengados de acuerdo a las competencias laborales	65
19	Salario comparado con puestos similares	66
20	Condiciones salariales para atraer y retener a los mejores colaboradores en la empresa	67
21	Retiro si otra empresa le ofrece mejor salario y beneficios económicos	68
22	Percepción de su salario en comparación con otras empresas	69
23	Comparativo de salarios del mercado vrs. Situación actual	97
24	Índice de correlación, lineal, exponencial y polinómico	100

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Manual de competencias SOPESA	152
2	Tabulación de clima organizacional, Soporte de Servicios Administrativos, S.A.	171

## INTRODUCCIÓN

En toda organización la administración de compensaciones salariales es un factor fundamental, debido a que por medio de la misma se mantienen principios de equidad tanto interna como externa y esta última permite que la empresa sea competitiva en el mercado laboral.

El establecimiento de una escala salarial apropiada es una labor determinante para que la empresa pueda tener un adecuado margen de ganancias y un buen clima interno, adicional permitirá a la empresa atraer, retener y desarrollar su talento humano.

En la actualidad el recurso humano tiene la necesidad de obtener mayores ingresos, ya sea por crecimiento en estudios académicos, experiencia, asignación de más responsabilidades al puesto, entre otros. Esto requiere de un aumento en la remuneración económica por parte de las empresas. Cuando los colaboradores tienen la percepción de que su salario es injusto y no equitativo crea un ambiente de insatisfacción. Por lo anterior las empresas desean retribuir adecuadamente a sus colaboradores.

La empresa Soporte de Servicios Administrativos no cuenta con un diseño de escala salarial que le permita crear equidad interna y externa, el informe siguiente presenta un diseño de escala salarial por competencias laborales, con el fin de que cada colaborador sea remunerado de acuerdo a sus competencias.

En el capítulo I se presentan los aspectos teóricos que fundamentan el desarrollo y diseño de una escala salarial por competencias laborales.

El capítulo II muestra la metodología utilizada para la investigación y los resultados del diagnóstico realizado en relación a la situación que se encuentra actualmente la empresa.

En el capítulo III presenta la propuesta del diseño de una escala salarial por competencias laborales, a través del método de valuación de puestos de puntos por factor.

Con la aplicación de dicha propuesta se pretende remunerar correctamente las competencias de los colaboradores y de esta forma crear justicia equitativa y dinámica del equilibrio interno y externo de la escala salarial, percepción en las personas de que su salario es adecuado para sus competencias. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo presenta los aspectos que fundamentan el diseño de una escala salarial por competencias laborales, los conceptos que se desarrollan permiten orientar y brindar un marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación. Es importante comprender los temas principales en los que se enfoca la escala salarial por competencias laborales, dentro de los cuales se mencionan: proceso administrativo, ya que dentro del mismo se establece la remuneración del personal; escala salarial, para comprender los métodos de evaluación de puestos y las competencias laborales que actualmente se establecen para las empresas en Guatemala.

#### **1.1. Empresa**

“La 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.” (1:6)

Se puede definir a la empresa como una organización o institución formada por capital, trabajo y recursos materiales que se dedica a la satisfacción de las necesidades de sus clientes a través de su participación en el mercado.

##### **1.1.1. Empresa privada**

“Se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares y no reciben ningún apoyo económico del estado.” (1:9)

Son las encargadas de satisfacer las necesidades del mercado con los factores de producción, capital y trabajo, estas empresas son comerciales con fines de lucro que a su vez son propiedad de inversores privados, la diferencia de las empresas privadas reside en que constituyen el sector privado de la economía.

## **1.2. Administración**

Se denomina administración a “...la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3)

La administración es una serie de pasos coordinados dirigidos a determinadas metas, estos tienen responsables que ejercen la administración en una empresa, a fin de lograr los objetivos de la misma. Se puede decir que la tarea principal de la administración es orientar a la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.

## **1.3. Proceso administrativo**

“Se puede decir que 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 la metas establecidas para la organización.” (1:25)

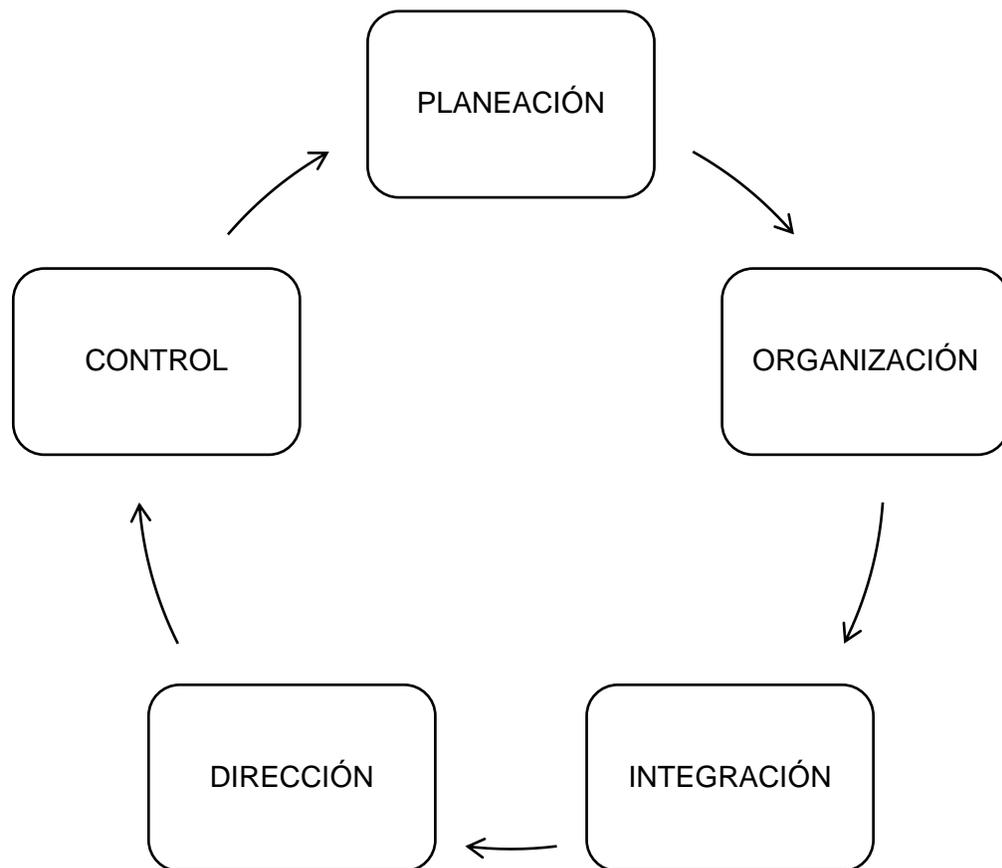
Un proceso es una forma sistemática para realizar las actividades dentro de la organización, esto se hace referencia para el proceso administrativo porque independientemente de las aptitudes y habilidades de cada persona, las actividades están relacionadas entre sí.

El hecho de realizar las cosas como un proceso en el cual se planea, organiza, integra, dirige y controla, ayuda a la organización a optimizar recursos humanos, materiales, financieros y técnicos; a tener menos riesgo para la ejecución de proyectos y realizar las actividades de forma clara y ordenada.

El proceso administrativo se aplica a todas las áreas de la empresa para establecerla como una unidad de trabajo, cuya finalidad será alcanzar las metas y obtener los beneficios necesarios.

**Gráfica 1**

**Proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia basado en el libro **Administración** de Javier Benavides. Primera edición. Año 2004.

### **1.3.1. Planeación**

“Planeación, Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.” (7:108)

La planeación es un proceso para fijar un curso alternativo de acción, estableciendo los objetivos organizacionales y departamentales, así como la determinación de los medios para alcanzar el fin deseado.

También se puede definir la planeación como la selección de determinadas líneas de acción, es decir, seleccionar entre posibles alternativas lo que se puede realizar en el futuro.

### **1.3.2. Organización**

“Organización, fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

La organización es la fase del proceso administrativo que ordena y distribuye las actividades a desarrollar, la autoridad y los recursos, con el propósito de alcanzar los objetivos. En esta fase se diseña la estructura formal que tiene la empresa para optimizar los recursos con los que cuenta la organización.

### **1.3.3. Integración**

“La integración es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar...” (1:181)

La integración es el proceso para obtener los recursos necesarios con el fin de realizar las actividades que permitan alcanzar los objetivos. Su importancia radica en que le permite a la organización, la integración constante de los

recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Esta fase es de vital importancia en la realización de esta investigación, ya que es aquí en donde se realiza la integración de los recursos humanos, esto incluye el establecimiento de salarios para cada puesto de trabajo.

#### **1.3.4. Dirección**

“La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas.” (1:202)

La dirección es un proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización, su importancia radica en ser la parte esencial y central de la administración, supone “hacer a través de otros” por medio de un liderazgo efectivo, la motivación al personal, el establecimiento de los canales de comunicación y supervisar la ejecución de las tareas.

#### **1.3.5. Control**

“El control debe ejercerse en todas las fases del proceso administrativo, el preventivo cuando se formulan los planes y se delinea la organización de la empresa; el concurrente cuando se integran los recursos necesarios a la empresa y se desarrolla la fase de dirección, y el de realimentación cuando se ha concluido un proyecto o el periodo de tiempo establecido por los planes.” (1:299)

La última fase del proceso administrativo es el control, este es un proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas. Es decir establecer estándares, medir el desempeño y corregir las variaciones de los planes.

Esta fase es importante debido a que permite evaluar o medir los resultados actuales y pasados con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

## 1.4. Administración de recursos humanos

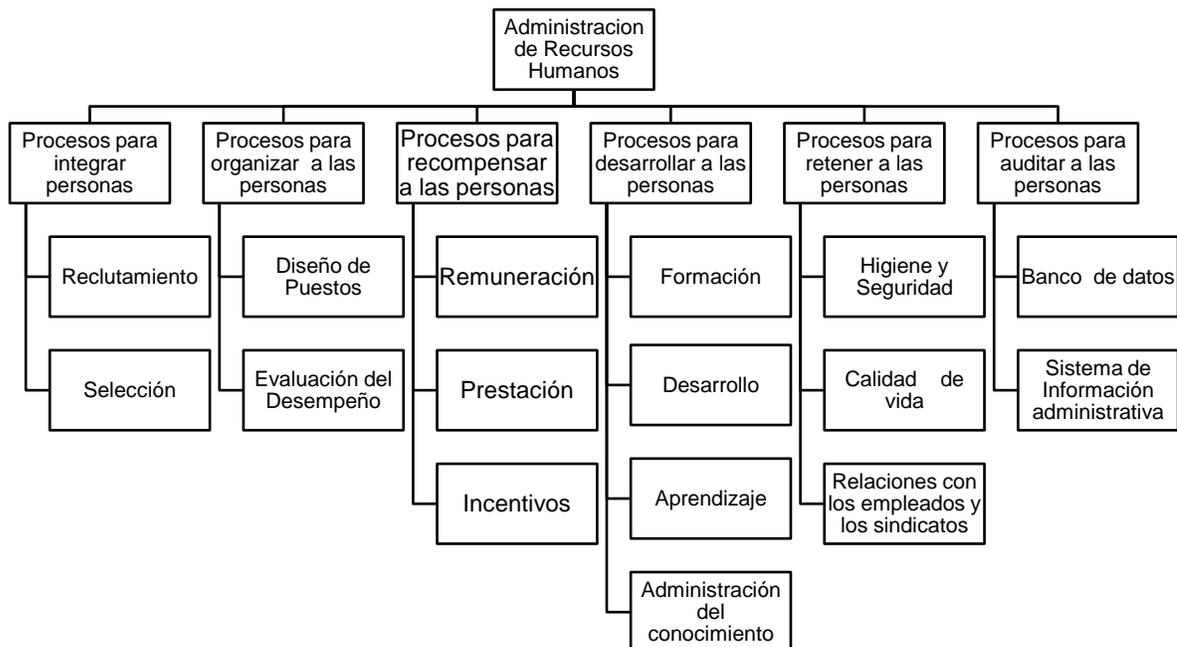
La administración de recursos humanos se refiere a la unidad de la empresa que funciona como soporte administrativo, es decir a la coordinación de las actividades de reclutamiento y selección, formación o capacitación, el sistema de remuneraciones que aplica la empresa, la comunicación interna y la seguridad de la empresa en sus instalaciones de trabajo. Dos de las funciones principales de recursos humanos es: identificar y desarrollar las competencias de las personas para poner en marcha las estrategias para la cuales han sido contratados.

### 1.4.1. Proceso de la administración de Recursos Humanos

A continuación se presenta el proceso completo para la administración de recursos humanos; sin embargo para efecto de la investigación se estudiará únicamente el proceso para recompensar a las personas.

**Gráfica 2**

#### **Proceso de la administración de recursos humanos**



Fuente: Idalberto Chiavenato. **Gestión del Talento Humano**. Tercera edición. Año 2009.

## **1.5. Gestión del recurso humano por competencias**

La aplicación de la gestión del recurso humano por competencias ofrece una dirección en la que cada colaborador incluyendo los directivos aportan sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización. El beneficio principal de este enfoque es que visualiza al recurso humano como una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

### **1.5.1. Competencias laborales**

La competencia laboral es la capacidad que muestra una persona de realizar una labor productiva, es decir que “es propio de” un colaborador hacer una determinada actividad laboral.

Las competencias laborales se pueden definir como la capacidad para realizar alguna actividad de trabajo específica, o bien el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona aplica en el desempeño de una determinada actividad laboral.

También se pueden establecer las competencias laborales como las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones y profesiones precisas.

### **1.5.2. Clasificación de las competencias para Guatemala**

En Guatemala se clasifican tres diferentes tipos de competencias:

#### **1.5.2.1. Competencias básicas**

Las competencias básicas son comportamientos elementales que posee un colaborador y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de:

- Lectura
- Expresión

- Comunicación
- Análisis
- Síntesis
- Evaluación
- Transformación de situaciones o hechos

A continuación se presenta la descripción de los campos correspondientes a las competencias Básicas:

- **Aplicación de la matemática:** en este campo el trabajador demuestra que comprende y maneja aspectos cuantitativos y conceptos relacionados con conocimientos los cuales se expresan en números, este campo contiene además todas las competencias que requieren una aplicación de operaciones aritméticas.
- **Campo dominio de la lectura:** el campo dominio de la lectura es el conjunto de competencias que permiten al colaborador interpretar textos dentro de su puesto de trabajo, estos pueden presentarse en instructivos, documentos, reportes, entre otros.
- **Adaptación al ambiente:** este campo agrupa las competencias relacionadas con actitudes mediante las cuales el trabajador puede desempeñar funciones y actividades, estando consciente de los derechos y obligaciones tanto de él mismo como de los demás y se adapta al entorno laboral.
- **Campo dominio de la escritura:** el campo de la lectura surge como consecuencia de la necesidad que tiene el colaborador de comunicarse por medio de la escritura, esta puede ser manual o gráfica.
- **Campo comunicación oral:** se agrupan las competencias que permiten al colaborador expresarse con su propia voz, es decir, hablar verbalmente con los demás, comunicar lo que se sabe o siente.

- **Campo localización de la información:** el campo de localización de la información permite al colaborador informarse y estar informado de temas importantes que afecten el giro del negocio de la organización.

Los campos anteriores permiten comprender y establecer cuáles son los niveles de competencia básica que se tiene en la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A.

#### **1.5.2.2. Competencias genéricas**

“Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub-áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad.” (8:43)

Las competencias genéricas son comportamientos laborales que están relacionados con la capacidad de trabajar en equipo, planear y entrenar para cumplir las funciones productivas de la organización.

Los campos de competencias genéricas son los siguientes:

- **Planificación de actividades:** agrupa las competencias que posee el trabajador mediante las cuales logra la definición de los objetivos, así como el establecimiento de los medios a utilizar para lograrlos, tales como recursos materiales, financieros y humanos.
- **Calidad en el trabajo:** en este campo agrupa las competencias que permiten al colaborador a cumplir con el sistema que ya se tiene establecido por la organización. Para esta investigación se deben de cumplir los procedimientos, instructivos y políticas del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008.
- **Administración de actividades:** agrupa las competencias que contribuyen a que el colaborador dirija y controle las actividades que fueron planificadas.

- **Administración de la información:** este campo se refiere a la capacidad de recibir, transformar y transmitir datos que generan información.
- **Trabajo en equipo:** es la capacidad que tiene el colaborador para realizar trabajos en conjunto y de esta forma alcanzar no solo los objetivos individuales sino colectivos.
- **Servicio al cliente:** se refiere a los esfuerzos humanos que están encaminados a la colaboración y cooperación del servicio hacia todas las personas con las que se relaciona un trabajador.
- **Productividad en el trabajo:** son las competencias en las cuales el colaborador trata de conseguir el máximo aprovechamiento de sus herramientas y equipo.
- **Innovación en el trabajo:** se refiere al aporte de algo nuevo de parte del colaborador para tener mejora continua.
- **Uso de tecnología:** son las competencias relacionadas con el manejo y utilización de maquinaria, equipo, herramientas y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo.
- **Conservación del ambiente y seguridad laboral:** agrupa las competencias que debe poseer el trabajador que tiendan a la conservación del entorno laboral.

### 1.5.2.3. Competencias técnicas o específicas

“Las competencias específicas son adquiridas a través del estudio y la experiencia, resultado de una exposición constante a una misma función, en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar, el uso de maquinaria, equipo, instrumentos o personas que lo convierte en un experto en la misma.” (8:49)

Estas competencias se encuentran en las funciones específicas de los puestos de trabajo, debido a que cada puesto tiene actividades diferentes, estas están de acuerdo a las funciones productivas propias de cada puesto.

Las competencias que se mencionan anteriormente se atribuyeron a los puestos de trabajo de la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. con el fin de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades sociales y experiencia que requiere cada puesto y el establecimiento de una correcta escala salarial.

### **1.5.3. Sistema personal competences análisis DISC**

El sistema DISC tiene dos conceptos básicos "...uno es el BIOSOCIAL, que destaca la interdependencia de las emociones, acciones y ambientes. El otro Concepto se refiere a los mecanismos diferentes usados por las personas en su búsqueda del placer y armonía, y cómo es afectado por el dolor, hostilidad y el disgusto." (11:6)

El DISC representa modalidades básicas de comportamiento que la persona tiene con dentro de su entorno laboral.

A continuación se presentan las modalidades básicas de comportamientos que presenta el DISC:

**Tabla 1**  
**Modalidades básicas de comportamientos DISC**

CONCEPTO	TEMOR BÁSICO	MOTIVADORES	APORTE PARA LA EMPRESA	FORTALEZAS
D: Dominancia	Fallar	Poder y Fuerza	Búsqueda y logro de resultados	Cierre de Negocios
I: Influencia	Rechazo	Reconocimiento de las personas	Trabajar con, y para las personas	Apertura de Negocios
S: Solidez	Cambios	Seguridad	Soporte y servicio	Atención al Cliente
C: Conciencia	Conflictos y Problemas	Reglas y procedimientos	Técnica y Control de Calidad	Aspectos Técnicos y Contratos

Fuente: manual de entrenamiento. Personal Competences Analysis. Año 2009.

### **1.5.3.1. Dominancia**

“Característica que acentúa un espíritu emprendedor, capacidad de liderar, la postura activa y positiva cuando se enfrenta con situaciones hostiles. Busca conseguir RESULTADOS y evitar FALLAS.” (11:10).

Una persona que tiene un perfil alto en dominancia tiene las siguientes modalidades consistentes: emprendedor, competitivo, esforzado, directo y asertivo.

### **1.5.3.2. Influencia**

“Característica que acentúa una postura orientada hacia otras personas buscando ser persuasivo. Busca el RECONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS y EVITAR SER RECHAZADO.” (11:10)

Las modalidades que se encuentran dentro de influencia son: influyente, persuasivo, amistoso, comunicativo y positivo.

#### **1.5.3.3. Solidez**

“Característica que acentúa un comportamiento que al enfrentarse con un ambiente hostil, muestra una reacción pasiva, tiende a conservar el “Status Quo” dejando que pase la hostilidad. Valora mucho su propia SEGURIDAD.” (11:11)

Dentro de solidez las modalidades que prevalecen son: confiable, amable, persistente y gentil.

#### **1.5.3.4. Conciencia**

“Característica que acentúa una orientación hacia las reglas y procedimientos. No le gusta verse envuelto en conflictos y situaciones antagónicas.” (11:11)

En Conciencia se acentúan las siguientes modalidades: conforme, cuidadoso, preciso, perfeccionista y lógico.

#### **1.5.3.5. Perfiles clásicos DISC**

Los llamados perfiles clásicos o perfiles tipo son ejemplos de perfiles frecuentemente utilizados para determinadas funciones. Pueden ser usados como referencia, pero nunca como substitutos del perfil de competencias del cargo y realidades de la organización.

A continuación se presentan dichos perfiles:

- **Perfil Autocrático**

Es una persona que se adapta fácilmente a los cambios, modifica la propia conducta para adaptarse a determinados objetivo. Conduce un grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

- **Perfil Director**

Al igual que el perfil autocrático es una persona que se adapta fácilmente a los cambios, modifica la propia conducta para adaptarse a determinados objetivos, cuando surgen dificultades. Adicional es una persona entusiasta y amigable, positiva y verbal, puede parecer superficial e impulsivo. Tiene mucho movimiento corporal. Utilizará sus manos para describir algo cuando se encuentra hablando por teléfono, prefiere persuadir o conversar en lugar de confrontar agresivamente.

- **Perfil Gerencial**

Este perfil tiene bajas las competencias de dominancia, relativamente alto las competencias de influencia y tiene bajas las competencias de sólido y controlador. Al igual que el perfil de director es una persona entusiasta y amigable, positiva y verbal, puede parecer superficial e impulsivo, tiene contacto visual amigable, cuando se encuentra interesado o preocupado, puede postergar una decisión.

- **Perfil Técnico**

Es una persona que realiza operaciones y procedimientos modelo, la responsabilidad es limitada a su área de especialización, le gusta el trabajo en equipo. Y busca la oportunidad para desempeñarse competentemente.

- **Perfil Creativo**

Es una persona que intenta dominar al tener contacto y es directo, usa preguntas desafiantes relativas a sus objetivos, puede aparentar rudeza. No se aparta de los conflictos, pudiendo sentirse a gusto con los mismos.

- **Perfil Consejero/ Asesor**

Es una persona frecuentemente desatento a los detalles, le gusta contar historias y anécdotas, le gusta compartir sus sentimientos. Sin embargo es una persona metódica y organizada, frecuentemente con apariencia de satisfacción.

- **Perfil Administrativo**

Las competencias requeridas para este perfil son las que se encuentran en solidez y control ya que es lo que representa mayor importancia, y las competencias bajas son las que se encuentran en dominancia e influencia.

Al igual que el perfil consejero es una persona muy metódica y organizada, preocupado por la seguridad y reacción al cambiar el Status – Quo.

- **Perfil Investigador**

Las competencias que se requieren para un perfil investigador son las que se encuentran altas en dominancia y solidez, las competencias que se encuentran bajas en el perfil son las de influencia y control.

- **Perfil Ventas**

Este debe ser una persona que pueda adaptarse al cambio, que pueda asumir riesgos, y principalmente tenga habilidad de negociación.

Adicional debe ser una persona comunicativa con empatía e influencia, generalmente debe ser muy sociable.

## **1.6. Compensación de las personas**

“Se da el nombre de compensación a la retribución en dinero que los empleados reciben por su labor. El departamento de recursos humanos es el encargado de cumplir esta función y tiene como objetivo la implementación de sistemas que retribuyan eficazmente y equitativamente los sueldos de la organización.” (9:152)

La compensación es percibida por los colaboradores como una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y experiencia. Las compensaciones retribuyen el trabajo ejecutado en forma de salarios e incentivos, es una relación de intercambio entre la empresa y el colaborador esta puede ser o no de carácter financiero.

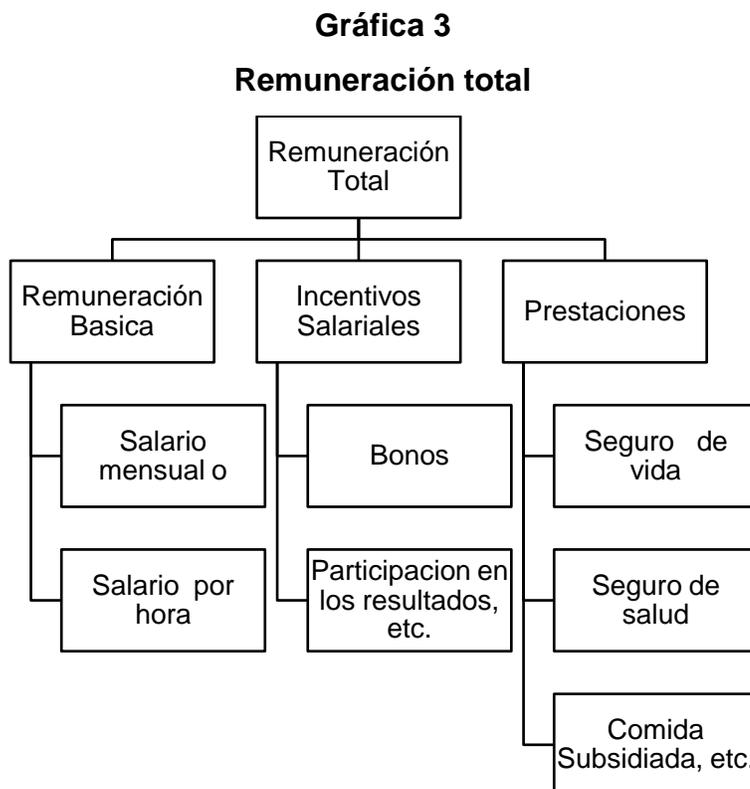
### 1.6.1. Remuneración

“La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo.” (2:286)

Cuando un colaborador presta sus servicios hacia una empresa, esta establece un contrato en el cual se especifiquen las obligaciones tanto del colaborador como del patrono dentro de las cuales está la remuneración económica por el trabajo realizado.

### 1.6.2. Remuneración total

La remuneración está compuesta por tres factores principales, los cuales se muestran en la siguiente gráfica:



Fuente: Idalberto Chiavenato. **Gestión del Talento Humano**. Tercera edición. Año 2009.

Se puede definir a la remuneración total como el pago que un colaborador recibe en su totalidad incluyendo su salario básico, incentivos salariales si la empresa así lo establece y las prestaciones tanto de ley como adicionales que se desee dar a los colaboradores.

### **1.6.3. Remuneración básica**

“La paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.” (2:284)

La remuneración básica constituye el valor que un individuo recibe de parte de una organización a cambio de un trabajo establecido, es decir una cierta cantidad de dinero que se recibe como recompensa por una actividad realizada.

### **1.6.4. Remuneración por competencias**

“La remuneración con base en competencias utiliza la misma tecnología que la administración tradicional de salarios, pero sustituye los factores de la evaluación por las competencias individuales.” (2:307)

La remuneración por competencias utiliza la evaluación de cada competencia de las personas para establecer la remuneración adecuada según cada puesto de trabajo, esto quiere decir que se evaluará el valor real con que contribuye el colaborador en la empresa.

El sistema de remuneración por competencias establece una jerarquía de competencias organizacionales y funcionales en cada área de la organización con el fin de evaluar la importancia y complejidad de los puestos de trabajo y de esta forma genera un sistema de valor a la organización.

Hoy en día las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales, en primer lugar porque se aseguran que las políticas y acciones que tomen se orienten al cumplimiento de objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de

competencias laborales. En segundo lugar porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente, esto es como un plus al establecer un sistema de compensaciones para generar valor y tener personal con la capacidad necesaria en la empresa.

#### **1.6.5. Diferencias entre remuneración tradicional y por competencia**

Existen diferencias significativas entre la remuneración tradicional y por competencia ya que el pago depende del desempeño, habilidades y conocimientos del colaborador.

A continuación se presentan las diferencias entre una remuneración tradicional y una por competencias.

**Gráfica 4**

**Diferencia entre remuneración tradicional y por competencias**



Fuente: Idalberto Chiavenato. **Gestión del Talento Humano**. Tercera edición. Año 2009.

Una remuneración sustentada en puestos se enfoca principalmente en la adecuación del salario según el desempeño de la fuerza de trabajo, mientras que una remuneración por competencias laborales establece el pago de acuerdo a las competencias individuales y grupales. Es decir que las competencias que posee el colaborador para desempeñar sus actividades laborales estarán correctamente remuneradas.

### **1.6.6. Incentivos salariales**

“Buscan incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales.” (8:318)

El incentivo es aquello que mueve algo para obtener un beneficio que puede ser real o simbólico, el objetivo es obtener una satisfacción.

**1.6.6.1. Los incentivos monetarios** o llamados también directos son aquellos que tienen que ver con la parte económica retributiva.

- Sueldos (aumento de salario)
- Bonos ( por alcanzar metas)
- Comisiones ( logro de metas y objetivos)
- División de ganancias (Accionistas , Gerentes , Vendedores, Propinas)
- Seguros de vida
- Pensión
- Planes de prestamos

Estos incentivos normalmente son concedidos económicamente a través de la nómina de la empresa.

**1.6.6.2. Los incentivos no monetarios**, las recompensas no monetarias son valores significativos, recibidos por una mejora en el desempeño o como reconocimiento, estos pueden ser: artículos, viajes, oportunidades educativas, tiempo libre remunerado, premios simbólicos (normalmente conocidos como reconocimiento) y recompensas sociales.

Entre los tipos de recompensas no monetarias se encuentran:

- Motivación
- Modificación de conducta

- Capacitación (DNC con base a desarrollo de habilidades específicas – Táctica Operativa)
- Sistemas Psico -Sociales
- Apoyo familiar – educativo – de desarrollo personal
- Conducción o transporte de la casa a la empresa o viceversa
- Horario móvil de entrada y salida de la oficina

Estos incentivos son ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los empleados de la empresa.

El salario no es un motivador, así que es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo.

Las recompensas no financieras también pueden incluir el reconocimiento, público y no público, los cargos honorarios, las mayores responsabilidades laborales, periodos sabáticos, pagados o no pagados, incluso cuando resulta imposible ofrecer una recompensa financiera por un trabajo bien hecho, muchos empleados aprecian el reconocimiento público de su excelente rendimiento.

Se puede indicar entonces que los incentivos no monetarios son aquellas recompensas donde no intervienen moneda de curso legal sino que estímulos que van orientados a las necesidades personales, sociales, y profesionales del empleado para que este sienta una retribución emocional a su trabajo.

### **1.6.6.3. Bonificación incentivo**

De acuerdo a los Decretos 78-89 y 37-2001 del Congreso de la República se establece la siguiente Bonificación Incentivo para el sector privado y público del país:

- El artículo 1 del decreto número 37-2001 con vigencia a partir del 6 de agosto de 2001, establece que cualquiera que sea la actividad en que se desempeñe un trabajador o trabajadora, la bonificación incentivo será de

DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q.250.00) que debe ser pagada junto al salario mensual devengado, en sustitución de la bonificación incentivo a que se refiere los Decretos 78-89 y 7-2000 ambos del Congreso de la República.

- El artículo 4 de Decreto 37-2001 del Congreso de la República establece la siguiente bonificación incentivo: “Se crea una bonificación mensual de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q. 250.00) para todos los trabajadores de las entidades descentralizadas y autónomas presupuestados con cargo a los renglones 011 "Personal Permanente", 021 "Personal Supernumerario", 022 "Personal por Contrato" y 031 "Jornales".” (6:2)

Cabe mencionar que en el Código de Trabajo vigente la bonificación incentivo se establece de la siguiente manera:

“Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentivo de DOSCIENTOS CINCUENTA QUETZALES (Q.250.00) que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado.” (4:246)

#### **1.6.6.3.1. Pago de la bonificación incentivo**

Anteriormente a la vigencia del Decreto número 37-2001 del Congreso de la República el cual entró en vigencia el seis de agosto del año 2001, la bonificación incentivo se hacía efectiva tomando en cuenta el número de horas ordinarias laboradas, consignándose una diferencia entre las actividades agrícolas y las no agrícolas, a partir de la vigencia del Decreto antes citado el cual reformó el Decreto número 78-89 del Congreso de la República y creó la bonificación, así como el Decreto número 7-2000 del Congreso de la República la bonificación incentivo creada a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea su actividad en la que se desempeñen se

estableció en doscientos cincuenta quetzales exactos (Q250.00) mensuales la cual deberá pagarse por los empleadores junto al sueldo mensual devengado.

### 1.6.7. Prestaciones laborales

“Las prestaciones laborales son aquellas que por derecho le pertenecen al trabajador. Además son los costos que representan recompensas monetarias presentes o futuras para un empleado, que no se le deducen de su sueldo ni la paga el interesado, sino el patrono es el obligado por leyes especiales a pagarlas. En Guatemala están clasificadas de la siguiente manera:” (15:s.p)

Las prestaciones son aquellos servicios que el estado instituciones jurídicas o empresas privadas pagan a sus empleados.

A continuación se presentan las prestaciones que están actualmente en Guatemala:

**Tabla 2**  
**Prestaciones laborales en Guatemala**  
**Año 2016**

<b>Prestación</b>	<b>Porcentaje %</b>
Bono 14	8.33
Aguinaldo	8.33
Indemnización	9.72
Vacaciones	4.17

Fuente: Ministerio de Trabajo y Prevención Social. Fundamento Legal: Código de trabajo.

**1.6.7.1. Bono 14:** “ Es una prestación laboral que todo empleador debe pagar a sus trabajadores adicional e independiente del aguinaldo, igual al 100% del salario o sueldo ordinario mensual del trabajador, siempre que hubiera laborado al servicio del empleador un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere

menor a un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado (Artículos 1 y 2 del Decreto 42 – 92).” (5:10)

Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para cada patrono, tanto del sector privado, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a su salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente paga al trabajador.

**1.6.7.2. Aguinaldo:** Es el 100% del sueldo o salario mensual que los trabajadores devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.

Todo patrono queda en la obligación a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual.

**1.6.7.3. Indemnización:** Obligación del empleador de indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos cuando despida injustificadamente o en forma indirecta a un trabajador. Existen diferentes formas en las que un colaborador puede ser indemnizado:

- **Indemnización por tiempo de servicio o indemnización por despido injustificado:** Es un derecho propio de los trabajadores, la deben recibir cuando son despedidos por su patrono sin que exista causa justificada alguna.
- **Indemnización por despido indirecto:** Su aplicación es igual que la anterior, pero en este caso deberá pagarse la indemnización al trabajador por motivo de haber sido despedido de manera indirecta, según las causas previstas en el Artículo 79 del Código de Trabajo.
- **Indemnización por motivo de accidente en el trabajo:** se refiere a las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la seguridad y la salud de los

trabajadores en la prestación de sus servicios. Si se llegara a comprobar que el patrono incurrió en cualquier situación de negligencia, no adoptando las medidas necesarias y ocurre un accidente de trabajo, queda obligado a indemnizar los daños y perjuicios causados al trabajador.

- **Indemnización por motivo de muerte del trabajador o indemnización post mortem:** Dicha indemnización se entrega a los beneficiarios de una persona que hubiere fallecido, encontrándose éste a servicio de algún empleador.

**1.6.7.4. Vacaciones:** Todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

## **1.7. Puesto de trabajo**

“El puesto de trabajo es la unidad mínima de trabajo, específica e impersonal en una organización, consiste en el conjunto de funciones de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad de trabajo.” (9:152)

El puesto de trabajo es el conjunto de funciones, conocimientos, habilidades y competencias que se encuentran dentro de una unidad o departamento de trabajo específico.

## **1.8. Salario**

“El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero -elemento simbólico e intercambiable-, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización.” (2:287)

El salario es una retribución que las empresas pagan al trabajador por trabajos manuales o de taller y trabajos administrativos.

Adicional se puede decir que es una relación de intercambio o retribución de dinero a través de la empresa y el colaborador.

En Guatemala el término salario se aplica a trabajos manuales o de taller, se paga por hora o por día y normalmente se liquida semanalmente, mientras que el sueldo se refiere a trabajos administrativos que pueden ser de pago quincenal o mensual.

#### **1.8.1. Salario nominal**

El salario nominal es el monto de dinero que establece el contrato para el puesto ocupado. Es decir el dinero que se recibe por un trabajo realizado.

#### **1.8.2. Salario real**

Se puede definir el salario real como la capacidad de compra que tiene el colaborador con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente.

#### **1.8.3. Tipos de salario**

Existen diferentes formas de pago de los salarios, depende de las políticas de la empresa como realiza el pago de los mismos. Estos son los siguientes:

- Salario por unidad de tiempo
- Salario por resultados
- Salario por la tarea

### 1.8.3.1. Funciones de los salarios

Las funciones principales de los salarios son:

- Valor monetario para el desempeño del trabajo por parte de la empresa.
- Busca la negociación entre trabajadores y empleadores y en algunas ocasiones es utilizado para retener a determinados empleados dentro de la empresa.

### 1.8.3.2. Salario mínimo

El salario mínimo es "...la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica." (2:286)

El salario mínimo se establece tomando en cuenta que con el mismo los colaboradores puedan cubrir sus necesidades de orden material y cultural, la fijación del salario mínimo debe tomar en cuenta como se pagan los salarios en cada empresa para que los trabajadores no salgan perjudicados.

De conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 303-2015, se establece el nuevo salario mínimo que regirá a partir del uno de enero de 2016.

#### Cuadro 1

#### Salario mínimo vigente a partir del 1° de enero del 2016

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	HORA DIURNA ORDINARIA	HORA ORDINARIA JORNADA MIXTA	HORA ORDINARIA NOCTURNA	SALARIO DIARIO	SALARIO MENSUAL	BONIFICACIÓN INCENTIVO	SALARIO TOTAL
NO AGRÍCOLAS	Q. 10.23	Q. 11.70	Q. 13.65	Q.81.87	Q.2,497.04	Q.250.00	Q.2,747,04
AGRÍCOLAS	Q. 10.23	Q. 11.70	Q. 13.65	Q.81.87	Q.2,497,04	Q.250.00	Q.2,747,04
EXPORTADORA Y DE MAQUILA	Q.9.36	Q.10.70	Q.12.48	Q.74.89	Q.2,284,15	Q.250.00	Q.2,534,15

Fuente: Ministerio de Trabajo y Prevención Social, Salario Mínimo. Año 2016.

## 1.9. Equidad

“La equidad es la conceptualización de la gratificación del rendimiento (el pago proporcional a los logros). La equidad se acerca mucho a la justicia.” (9:154)

Para comprender de mejor forma el término equidad es necesario reconocer dos tipos de equidad:

- **Equidad interna:** Es alcanzada por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de puestos.
- **Equidad externa:** Es alcanzada por medio de informaciones externas obtenidas a través de la investigación de salarios en el mercado.

Es posible que el concepto equidad en la compensación este influido por el sistema de recompensas que exista en una organización y por la forma en que esta se administre.

Es necesario indicar que una organización que se preocupa por desarrollar métodos adecuados de medición de puestos, que promueve en base en la capacidad y el logro, que otorga incrementos salariales cuando se ven los resultados, probablemente podrá crear un ambiente en el que muchos vean que hay equidad interna.

Los principios para lograr equidad en la remuneración del personal son:

- Procurar mantener el equilibrio interno de los sueldos devengados en puestos similares dentro de la organización.
- Lograr el equilibrio externo de salarios de la empresa en relación con los sueldos pagados por los mismos puestos en otras empresas.
- Que la remuneración que el empleado reciba sea de acuerdo a su eficiencia personal, a la importancia de su puesto y a las posibilidades de la empresa.

Hay dos enfoques para determinar en una organización los valores de los puestos:

- Enfoque del valor de mercado: Asignar los valores y sueldos sobre la base de mediciones externas.
- Enfoque de evaluación de puestos: Desarrollar niveles internos de comparación y medir los valores relativos de los puestos dentro de la organización.

### **1.10. Mercado de trabajo**

“Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al conjunto de relaciones entre empleadores (oferentes de empleo o demandantes de trabajo) y personas que buscan trabajo remunerado por cuenta ajena.” (16:s.p)

El mercado de trabajo es un entorno en donde interactúa la oferta, que es el número de personas que no está activa laboralmente o bien en algunos casos personas que desean cambiar de trabajo, y la demanda compuesta por las oportunidades de empleo que generan las empresas.

### **1.11. Escala salarial**

Incluye los beneficios económicos que la organización pone a disposición de sus miembros, los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos.

Establece las diferentes políticas y pasos salariales que contribuyen a tener un sistema de remuneración controlado.

### **1.12. Valuación de puestos**

“La evaluación de puestos es el sistema utilizado para determinar el pago de salarios.” (9:158).

Esta evaluación toma en cuenta factores tales como el valor relativo y la demanda para cada puesto y también las calificaciones y el desempeño de los empleados en los puestos así como su antigüedad en determinada empresa.

El sistema facilita el control de los costos de mano de obra, así como las tarifas que están pagando en puestos similares en el mercado, las condiciones del mercado local, la legislación que gobierna el pago de los salarios, las negociaciones y las posibilidades económicas de la empresa.

Existen dos métodos para la valuación de puestos:

#### **1.12.1. Métodos cualitativos**

Se denominan así dado que para realizar la valoración no descompone el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo para dar lugar al establecimiento de una simple ordenación o clasificación de puestos.

Los métodos cualitativos son los siguientes:

##### **1.12.1.1. Método de jerarquización**

Se ordenan los puestos del más alto al más bajo, según la apreciación de uno o varios ejecutivos de la empresa, luego se agrupan en categorías. Por la similitud de funciones y responsabilidades se van integrando todos los puestos a esas categorías.

##### **1.12.1.2. Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados**

Se analizan cierto número de puestos clave dentro de la organización considerando la complejidad de los mismos y sus responsabilidades. Luego para el resto de puestos, se les compara con las descripciones de puestos ya clasificados y se les va acomodando en los diferentes grados o niveles.

### **1.12.2. Métodos cuantitativos**

Se denominan así debido a que presentan una valoración de los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

#### **1.12.2.1. Método de comparación por factores**

Se seleccionan un cierto número de puestos clave plenamente definidos en la organización, representativos de los diferentes niveles jerárquicos, que no sean difíciles de interpretar y que estén bien pagados. Luego se valora cada uno de ellos según ciertos factores seleccionados y el sueldo asignado se distribuye entre los factores según la importancia de cada uno. De esta forma se obtiene una escala de medida para el resto de puestos.

#### **1.12.2.2. Método de perfiles y escalas de HAY**

El método de perfiles y escalas de HAY evalúa puestos tomando en cuenta la competencia, solución de problemas y responsabilidad que requiere cada uno en específico, ya que los puestos pueden clasificarse no sólo por el orden de importancia en la organización sino que también pueden determinarse por categorías.

#### **1.12.2.3. Método de puntos por factor**

Este método "...mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje." (10:94)

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Todo puesto se compone de factores.
- El valor relativo de un puesto lo determina la intensidad con la que se presentan los factores.
- El valor relativo expresa la jerarquía de un puesto frente a los demás.

Es el primer método de carácter analítico y el más popular. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos.

Este método consiste en elaborar ciertos factores de comparación y evaluación que sean apropiados a los puestos de trabajo y a los objetivos de la organización. Una vez elaborados deberán establecerse sus valores o pasos relativos en orden de importancia, es decir, estos a su vez tendrán diferente paso o graduación según la intensidad que aplique en cada puesto de trabajo evaluado.

- **Formación del comité de valoración**

Se debe formar un comité de valoración con personas que conozcan las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

El comité de valoración es un grupo de personas conformado por Gerentes o Jefes de la empresa que por ser conocedores de los puestos y tener la autoridad para tomar decisiones, son expertos en el tema para el proceso de valoración.

- **Selección y descripción de puestos clave**

“Los puestos son elegibles como “clave” cuando su remuneración básica es estimada equitativa, están claramente definidos, son representativos de la complejidad del grupo y tiene funciones estables.” (10:98)

En la selección de puestos clave, si el número de puestos es igual o inferior a 15 se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se seleccionan puestos representativos del conjunto, los cuales establecen un marco de trabajo dentro del cual se evaluarán los demás.

- **Análisis de puestos**

Cosiste en analizar y conocer las descripciones de los puestos con los que se trabajará, estudiando los requisitos que son necesarios para su valuación, se descompone el puesto en sus elementos, verificando la importancia de cada uno de ellos.

- **Establecimiento y definición de los factores y sub-factores**

Los factores constituyen los elementos que son comunes en los puestos de trabajo, estos se derivan de su análisis que consiste en la descomposición de los puestos en sus elementos verificando cada uno de ellos.

“La selección de los factores compensables y su importancia relativa dependen de la naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos a valorar.

Los factores deben ser comunes al conjunto de puestos. Estos son determinantes de su contenido y son sus unidades de medida.” (10:99)

Para la elección de los factores y sub-factores se toma en cuenta lo siguiente:

- Deben ser comunes a todos los puestos o por lo menos a la mayoría de ellos.
- Deben representar clasificaciones, es decir que se presenten en distinta intensidad para la creación de diferenciaciones entre ellos.

Se pueden establecer los factores a través de un estudio de análisis de puestos en la organización ya que permite formular una lista completa de los mismos que

caracterizan los distintos puestos, esto dará la seguridad de que son precisamente los que le interesan a la empresa, y descarta el riesgo de tomar en cuenta elementos que no existen en el trabajo a valorar. Y evita el peligro de valorar los puestos sobre factores de importancia secundaria.

- **Asignación de puntaje a los grados**

Después de realizar la ponderación de los factores compensables, lo siguiente a realizar es una asignación de puntos, es decir establecer una base puntual a la que se aplicará el peso porcentual del factor.

**Tabla 3**  
**Base puntual**

<b>Número de Puestos de trabajo a valorar</b>	<b>Factores</b>	<b>Base Puntual</b>
Hasta 10	hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1,000
De 21 a 40	De 11 a 13	2,000
Más de 40	Más de 13	3,000

Fuente: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Juan Antonio Morales Arrieta.

Este método es el que se utilizará para la valoración de puestos en la propuesta de la escala salarial para la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A.

- **Establecimiento de los grados de cada sub-factor y la distribución de los puntos a los grados**

Los métodos más utilizados para este procedimiento, son los siguientes:

- Cálculo de una razón aritmética.
- Cálculo de una razón geométrica.

Las formulas son las siguientes:

Progresión Aritmética	Progresión Geométrica
$Pa = \frac{TPF - 10\%}{No. de Grados - 1}$	$Pg = \frac{No. De grados del factor - 1}{\sqrt[10\%TPF]{TPF}}$
<b>TPF = Total de Puntos por factor</b>	

Para el desarrollo de la propuesta se utilizará la fórmula de la Progresión Aritmética.

### 1.13. Métodos de estimación de las compensaciones para los sistemas basados en el puesto

Estos métodos se refieren a la remuneración correcta de los puestos que agregan valor en la consecución de los objetivos de la empresa, esta estructura retributiva debe adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno.

#### 1.13.1. Comparabilidad salarial y escala salarial

El método de puntos por factor para la valoración de los puestos de trabajo proporciona el salario justo que puede devengar un trabajador por desempeñar sus actividades, esto representa una equidad interna para la empresa. Sin embargo la empresa no debe interesarse únicamente en la equidad interna, sino que también en los factores externos tales como los salarios del mercado laboral, para ello es necesario realizar una investigación salarial.

Para la realización del diseño de la escala salarial, los pasos son los siguientes:

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

- Los datos que se obtuvieron del paso anterior, son utilizados para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y regresión; las cuales son dos herramientas estadísticas con las que se puede identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables. Las variables pueden ser dependientes, identificándose con la literal “y” o bien, pueden ser independientes las cuales se representan con la literal “X”.
- La correlación es el grado de dependencia de una variable respecto a otra, es decir, que determina, si efectivamente existe relación entre las dos variables. Una vez que se concluye que sí existe relación, la regresión permite definir la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos o diagramas de dispersión.
- El grado de relación existente entre dos variables, se mide a través del coeficiente de correlación, el cual es representado por la literal “R” y puede asumir cualquier valor entre +1 y -1. Un valor de R= +1 indica una relación positiva perfecta entre las variables y un valor de R= -1 indica una relación negativa perfecta entre las variables. De acuerdo a los diagramas de dispersión y el índice de correlación, los modelos de regresión son:

**Tabla 4**  
**Fórmulas de modelos de regresión**

<b>MODELO</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>ECUACIÓN</b>
<b>Modelo de Regresión Lineal</b>	1- Lineal	$Y = a + b(x)$
<b>Modelo de Regresión Parabólica</b>	2- Exponencial	$Y = ae^{bx}$
	3- Polinómica	$Y = a + bx + cx^2$

Fuente: material de apoyo, curso compensaciones salariales, especialización de recursos humanos. Año 2015.

Las fórmulas para a, b y c del método polinomial son las siguientes:

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

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

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

- Calcular el valor de “x” de la ecuación de regresión, lo cual no solamente se sustituirá en la ecuación, sino también determinará el rango de puntos en la que se administrará la escala salarial, es decir, la amplitud en puntos que habrá entre el punto mínimo y máximo, así como la variación o diferencia entre cada uno de ellos.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Punto Máximo} - \text{Punto Mínimo}}{\text{No. de Categorías}} = \frac{\text{Resultado}}{2}$$

- Luego de establecer los valores numéricos que sustituirán a las literales en la ecuación de regresión, se establecen los salarios medios; aplicando la política salarial de la empresa, se establece la amplitud y variación que tendrán los salarios mínimos y máximos en relación a los salarios medios.

### 1.13.2. Política salarial

“La política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores.” (2:308).

Una política es una orientación o directriz que es entendida por los miembros de la organización, una política está compuesta por normas y responsabilidades que deben ser acatadas, en el ámbito salarial se refiere a normas, reglas o decisiones que se establecen en cuanto al salario de cada puesto de trabajo.

Una política salarial no solamente ofrece las bases para los salarios de personal de nuevo ingreso con los que ya laboran en la empresa, sino también establece diferencias en los puestos de trabajo, lo que permitirá tener una escala salarial con salarios mínimos, medios y máximos.

#### **1.14. Rotación de personal**

“El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización es conocido como rotación del personal.”  
(12:s.p)

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

- **Rotación de personal por factores externos**

Como causas externas que generan rotación de personal podemos citar:

- La situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- La situación económica.
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral, entre otras.

- **Rotación de personal por factores internos**

Como causas internas que generan rotación de personal se pueden mencionar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional ofrecidas por la organización.
- El tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Las definiciones anteriores serán base para la comprensión de la investigación hasta la presentación de una solución viable relacionada con el sistema de remuneraciones.

### **1.15. Clima organizacional**

Las características del clima organizacional son:

- a. Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas.
- c. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, puede estar relacionado con la motivación que la persona tenga tanto física como mentalmente.

“El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación...” (3:120)

### **1.15.1. Modelo de dos factores de Herzberg**

“La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.” (12:s.p)

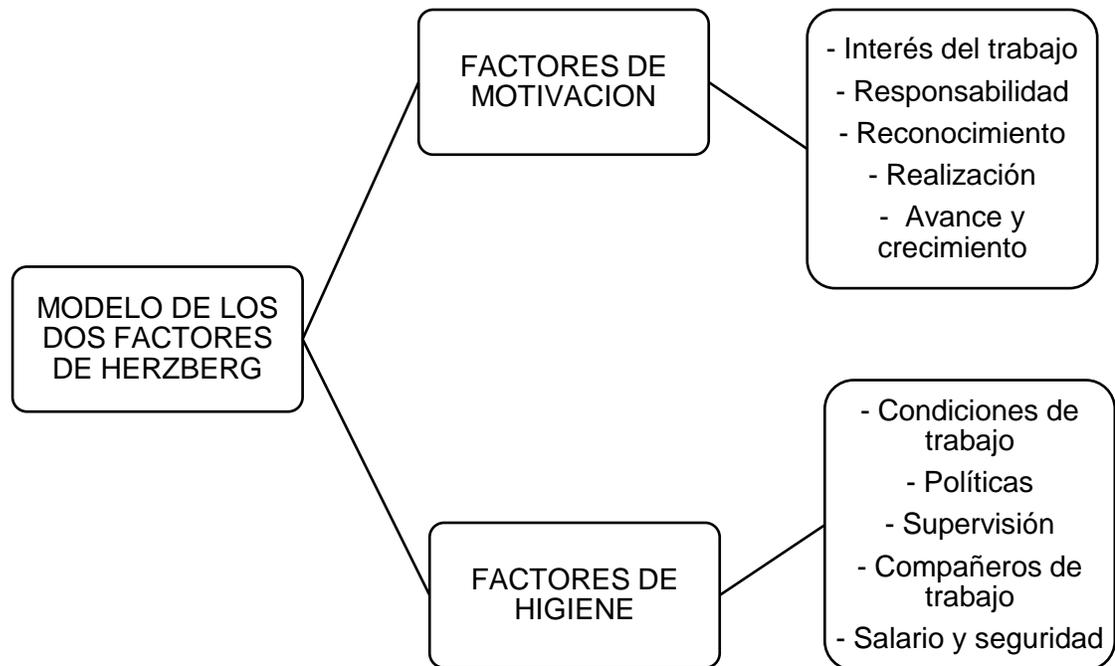
La teoría de los dos factores de Herzberg establece que las personas tienen una doble necesidad, por una parte en las personas hay una tendencia natural de evitar el dolor, tristeza, rechazo o bien situaciones desagradables que puedan generar en ellos rechazo o vergüenza, y por otra parte emocionalmente las personas buscan crecer emocionalmente, tener un status que genere un sentimiento de autorrealización.

Dentro de los dos factores que establece el modelo se encuentran los factores de motivación los cuales están relacionados con las características del puesto de trabajo y el factor de higiene que se refiere al ambiente de trabajo, seguridad y salarios, entre otros.

A continuación veremos en forma detallada cada uno de los factores:

## Gráfica 5

### Modelo de los dos factores de Herzberg



Fuente: Gestipolis.com. Modelo de los dos factores de Herzberg. Año 2016.

#### 1.15.1.1. Factores de motivación

“Son las características de un puesto (retos, responsabilidades, reconocimiento, logros, progreso, crecimiento, trabajo por sí mismo) que al estar presentes generan altos niveles de motivación.” (1: 256)

Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción, están relacionados directamente con la motivación y satisfacción del puesto que tiene cada empleado. Los factores motivacionales están bajo el control de cada colaborador, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña en una determinada área de trabajo.

A continuación factores de motivación que aumentan la satisfacción de trabajo:

- Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.

- Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores que engrandecen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.
- Categoría y status: títulos de los puestos.

#### **1.15.1.2. Factores de higiene**

“Son las características del ambiente de trabajo ajenas a un puesto específico (condiciones de trabajo, políticas de la compañía, supervisión, compañeros de trabajo, salarios, prestigio formal, status, seguridad en el empleo) que en caso de ser positivas mantienen un nivel razonable de satisfacción laboral, aunque no necesariamente lo incrementan.” (1:256)

Los factores de higiene están relacionados con la insatisfacción que una persona puede llegar a sentir en su área de trabajo, ya que se localiza en el ambiente que los rodea y son condiciones que son administradas y decididas por la empresa, por lo tanto están fuera del alcance de las personas. A continuación factores de higiene que ante su ausencia crean insatisfacción en el trabajo:

- Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
- Condiciones laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.

Para la realización de esta investigación referente se estudiarán en los factores de motivación: la autorrealización y ascensos, en los factores de higiene se analizarán los “factores económicos” ya que este se enfoca en la insatisfacción que los colaboradores tienen acerca de su salario y el factor condiciones de trabajo por ser un factor compensable en la valuación de puestos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SOPORTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo en la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. cuyo objetivo principal es proporcionar los datos de la situación actual de la organización con relación a la problemática que se presenta, tales como: colaboradores que no ejecutan sus tareas de acuerdo a sus descriptores de puestos, rotación de personal debido a la búsqueda de una oportunidad laboral con mayor remuneración y resistencia al cambio por factores salariales.

#### **2.1. Metodología de la investigación**

La presente investigación se realizó en la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A., se dividió la recopilación de la información desde distintos puntos de vista, siendo estos: los gerentes de la empresa, colaboradores actuales y ex colaboradores.

##### **2.1.1. Determinación del tipo de investigación**

Para la realización de la presente investigación se utilizó como base el método científico en sus fases: indagadora, demostrativa y expositiva, por su enfoque en un determinado aspecto de estudio. Por esta razón se llevó a cabo una investigación científica de tipo concluyente y aplicada; la cual da respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación y establece una relación entre las variables de interés y la situación actual presentada. El método que se utilizó a lo largo de la investigación fue el deductivo – inductivo que permitió la aplicación de técnicas, métodos y conocimientos administrativos que parten de información general a la específica.

### 2.1.2. Determinación de las técnicas de investigación

Es necesario que la recopilación de información sea confiable y exacta, por tal motivo para el presente diagnóstico se utilizaron técnicas de investigación, que permitieron la obtención de datos de carácter cuantitativo y cualitativo, y de esta forma brindar un análisis específico de los aspectos correspondientes a la insatisfacción salarial.

Las técnicas que se utilizaron son:

- **Encuestas:** dirigida a una muestra de 56 colaboradores de la empresa para recabar información necesaria del clima organizacional y así fortalecer las hipótesis planteadas y los objetivos establecidos, esta se basa en los dos factores de motivación e Higiene de Herzberg, cabe mencionar que se dará mayor importancia a los factores de higiene en la parte de salarios para conocer la insatisfacción de los colaboradores.
- **Entrevistas:** se realizó una entrevista al Gerente General y al Gerente de Desarrollo Organizacional de la empresa para recopilar información acerca de la cantidad de personas que se han desvinculado durante el período de enero a diciembre del 2015, con el fin de conocer los efectos de éstas desvinculaciones y las razones principales de retiro de los colaboradores.
- **Observación directa:** se observó el clima laboral con base en la convivencia con los colaboradores de cada departamento.
- **Investigación bibliográfica:** se recolectó información de fuentes primarias y secundarias para la comprensión de los resultados de la investigación.
- **Muestreo:** Se determinó una muestra que refleja con exactitud las características de la población sometida al estudio.

### 2.1.3. Instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron creados con el fin de obtener la información necesaria y de esta forma verificar las hipótesis planteadas.

Para la ejecución de un análisis específico de los aspectos relacionados con la insatisfacción de los colaboradores que laboran en la empresa las técnicas de investigación utilizadas son: guía de entrevista, guía de observación, fichas, cuadros estadísticos y una boleta de encuesta de treinta y dos preguntas para evaluar el clima organizacional de la empresa. A través de los mismos se evaluaron los siguientes factores: condiciones de trabajo, ascensos, salarios y autorrealización.

#### Cálculo del tamaño de la muestra:

**Tabla 5**  
**Cálculo de la muestra**

<b>Cálculo de la muestra</b>	
<b>Datos:</b>	<b>Formula:</b> $n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2PQ + E^2 (N1)}$
N= 244	<p style="text-align: center;"><b>Cálculo:</b></p> $n = \frac{(1.96^2)(0.05)(0.95)(244)}{(1.96^2)(0.05)(0.95) + (0.05^2)(2441)}$ <p style="text-align: center;">n= 56</p>
β=0.95	
E=0.05	
P=0.05	
Q=0.95	

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

- La cantidad de encuestas que se realizaran por nivel jerárquico se determinó de forma proporcional de acuerdo a la cantidad de personas que posee cada nivel:

**Tabla 6**

**Distribución de encuestas por nivel jerárquico**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>No. DE PERSONAS POR NIVEL</b>	<b>No. DE ENCUESTAS</b>
Nivel Gerencial	8	2
Nivel Mandos Medios	34	8
Nivel Administrativo	94	21
Nivel Operativo	108	25
<b>TOTAL</b>	<b>244</b>	<b>56</b>

Fuente: elaboración propia, distribución proporcional.

## **2.2. Antecedentes de la empresa**

La empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. es una central de servicios administrativos que pertenece a una corporación de empresas de la industria automotriz e inició sus operaciones en el año 2008, los servicios que brinda son los siguientes: Desarrollo Organizacional, Reclutamiento y Selección, Informática y Tecnología, Finanzas, Compras, Riesgos, Cadena de Suministros y Gestión de Calidad para que sus clientes puedan enfocarse en las actividades comerciales del giro de su negocio.

Actualmente la empresa cuenta con 60 puestos de trabajo ocupados por 244 colaboradores distribuidos en cada departamento.

### **2.2.1. Misión**

“Administrar eficientemente los recursos de nuestros clientes y obtener economías de escala para brindar el mejor precio y a la vez liberar a las unidades de negocio para que se enfoquen en las actividades primarias.” (14:s.p)

### **2.2.2. Visión**

“Ser la mejor Central de Servicios Compartidos en el mercado regional (Centro América, Sur México y El Caribe).”(14:s.p)

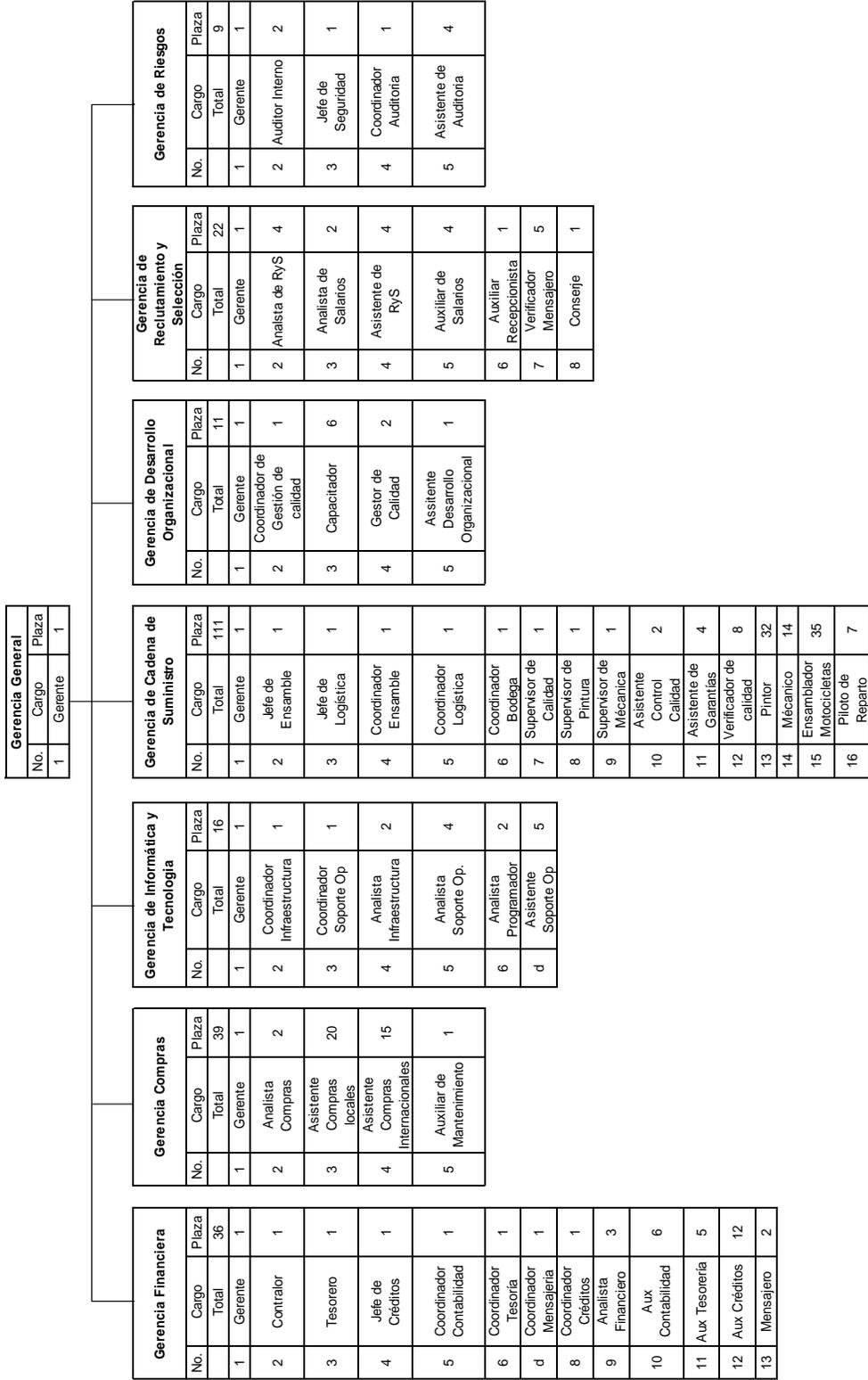
La empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. no cuenta con objetivos ni valores establecidos.

### **2.3. Análisis organizacional**

Actualmente se cuenta con 60 puestos de trabajo distribuidos en 244 colaboradores, a continuación se presenta el organigrama nominal de la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. que se encuentra conformado por: Gerencia Financiera, Compras, Informática y Tecnología, Cadena de Suministro, Reclutamiento y Selección, Desarrollo Organizacional y Riesgos.

El departamento con mayor cantidad de colaboradores es Cadena de Suministro, integrado por 111 colaboradores de los cuales 102 pertenecen al nivel operativo, seguidamente los departamentos de Finanzas y Compras con 36 y 39 colaboradores respectivamente, los 4 departamentos restantes no tienen gran demanda de personal ya que sus operaciones no lo requieren.

**Gráfica 6**  
**Organigrama Nominal**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

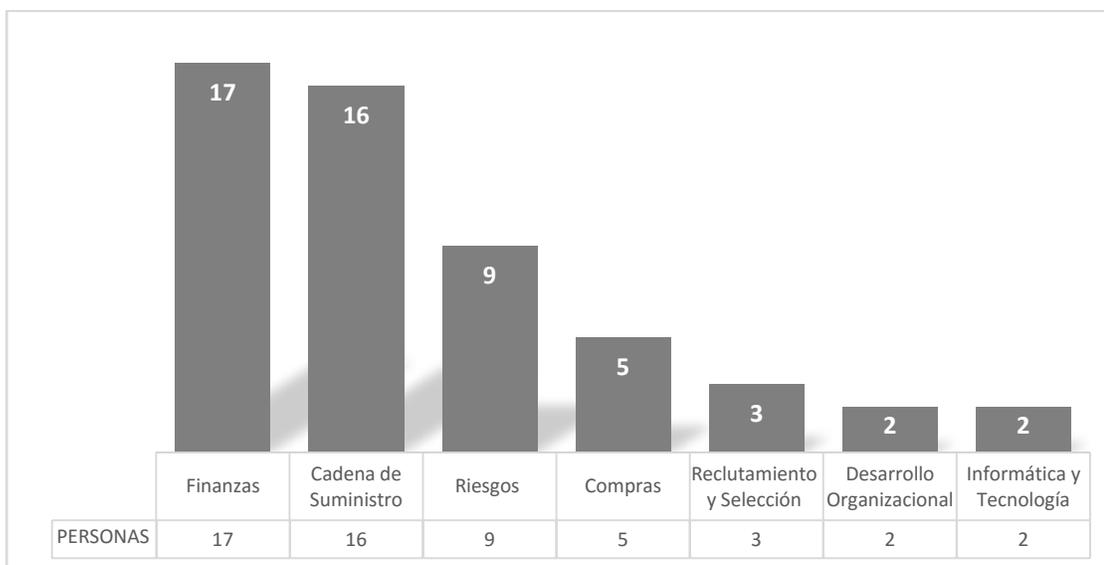
## 2.4. Información general de colaboradores dados de baja

Se realizó una entrevista al Gerente de Desarrollo Organizacional con el fin de obtener información de la razón por la cual los colaboradores deciden retirarse de la organización, ya sea por despido o renuncia. De acuerdo a la información brindada se evidenció lo siguiente:

- Departamentos con mayor rotación de personal.
- Cuál es el tiempo mínimo que un colaborador labora en la empresa.
- Cuál es la causa principal por la cual se retiran de la empresa.
- Colaboradores que ya cuentan con ofertas de trabajo.

Durante el año 2015 se dieron de baja 54 colaboradores, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Gráfica 7**  
**Bajas de colaboradores por departamento**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2015**

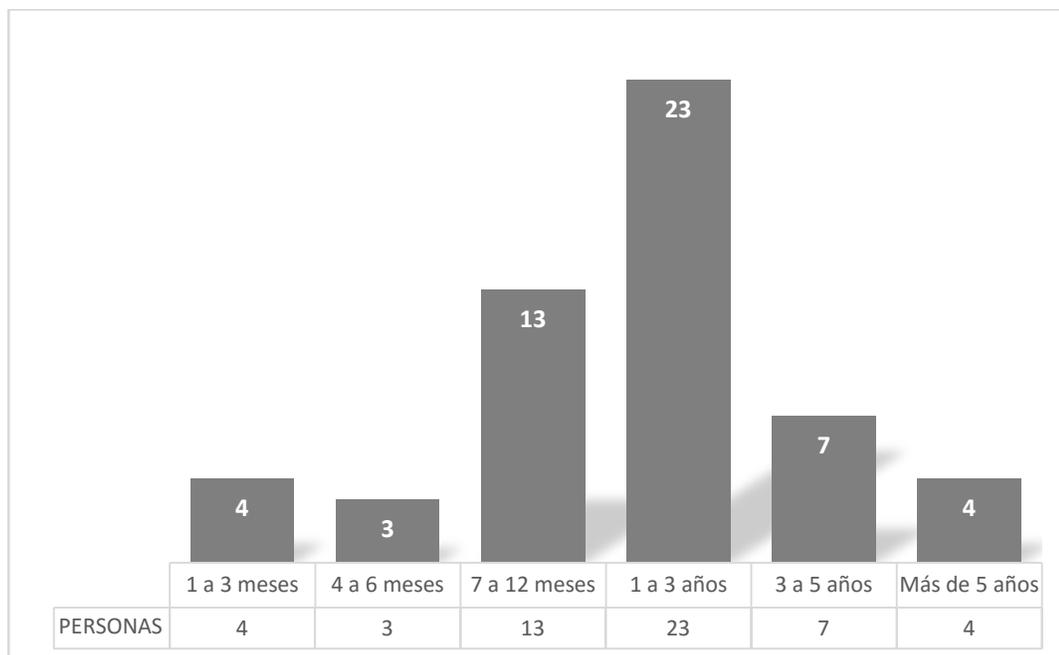


Fuente: elaboración propia, Año 2016.

Los departamentos que presentan mayor rotación de personal son Finanzas y Cadena de Suministro seguidamente del departamento de Riesgos y Compras, en los cuales hay mayor cantidad de colaboradores a nivel operativo, seguidamente de personal administrativo.

Debido a que en los departamentos de Finanzas y Cadena de Suministro se dieron de baja 33 colaboradores, el impacto de rotación de personal genera atrasos en la elaboración de los estados financieros y en el ensamble de las motocicletas que se envían a las empresas comerciales de la corporación respectivamente.

**Gráfica 8**  
**Bajas por tiempo laborado**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

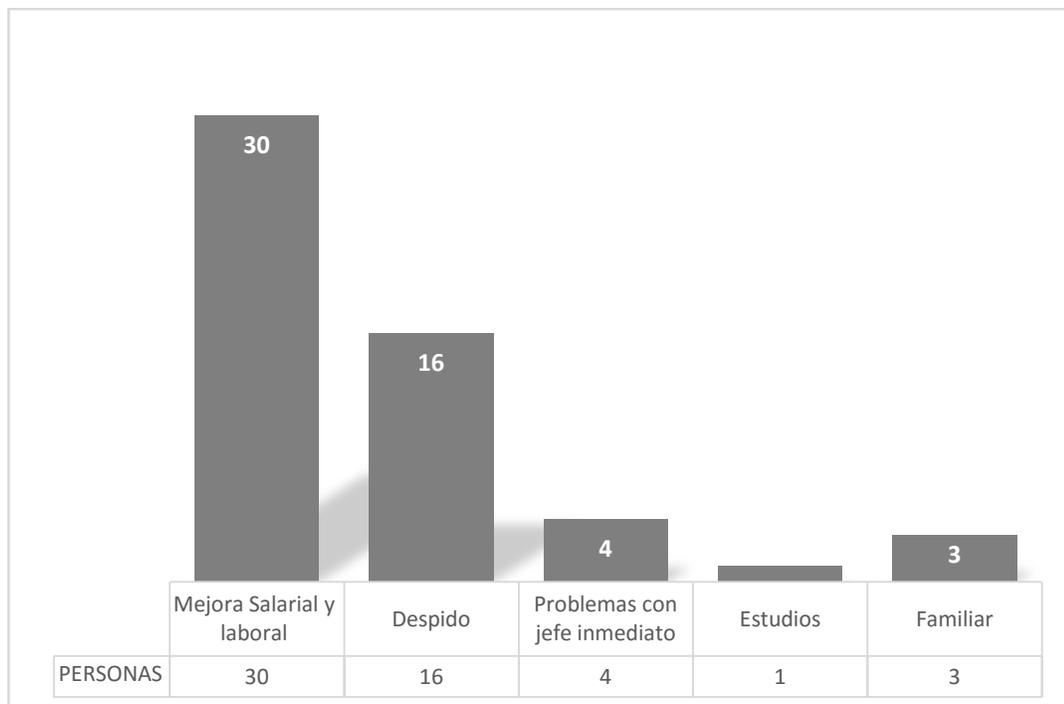
La cantidad de colaboradores que permanecen un período de tiempo laboral de 7 meses a 3 años asciende a 36, el personal que labora un lapso de tiempo más

prolongado es de 11, lo cual es importante atender ya que esto genera rotación de personal y mal clima organizacional.

La empresa no tiene retención de talento humano lo cual tiene un costo alto que repercute en: reclutamiento y selección, capacitación, redistribución de funciones y baja productividad inicial del nuevo colaborador.

Luego de analizar los datos anteriores se solicitó información al Gerente de Desarrollo Organizacional sobre la causa por la cual estos colaboradores tomaron la decisión de retirarse de la empresa, a continuación se muestra una gráfica con los datos obtenidos:

**Gráfica 9**  
**Principales causas de bajas de personal**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

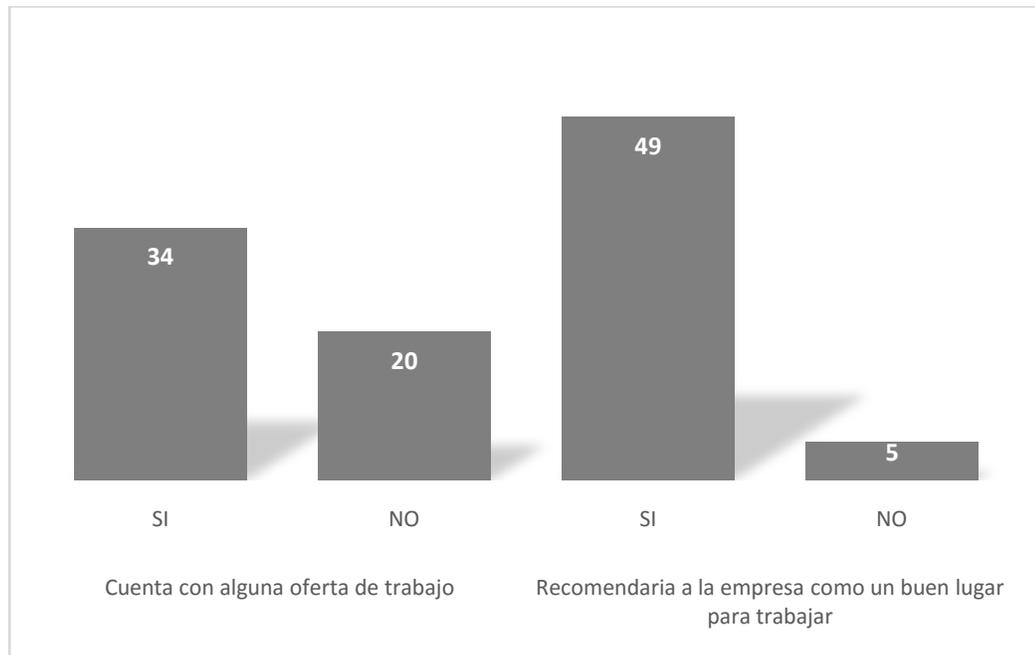
La causa principal por la cual 30 colaboradores se retiraron de la empresa es por una oportunidad laboral en la que se le ofrece una mejora salarial, lo que indica que existe una insatisfacción por parte de los empleados sobre el salario que están devengando. Adicional no se tiene competitividad salarial ante las empresas del mercado debido a que es la causa principal de bajas.

La falta de crecimiento profesional no permite que los colaboradores se desarrollen dentro de la empresa, viéndose en la necesidad de buscar otras oportunidades de trabajo en donde les ofrezcan mejores condiciones laborales.

Por lo anterior podemos demostrar que una de las causas que ha generado insatisfacción en los colaboradores es debido a que consideran que el salario devengado es bajo, y por esta razón han decidido retirarse de la empresa en busca de un empleo mejor remunerado.

En relación a las principales causas de bajas en la empresa, se solicitó información sobre los colaboradores que ya contaban con una oferta de trabajo, los resultados obtenidos se encuentran en la siguiente gráfica:

**Gráfica 10**  
**Colaboradores que cuentan con ofertas de trabajo**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2015**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Como se puede observar en la gráfica la mayoría de los colaboradores que se dieron de baja ya cuentan con una oportunidad de trabajo, este dato es independiente de la causa por la que el colaborador se retiró de la empresa, sin embargo se puede hacer una comparación con la gráfica número nueve que indica que la causa principal por la que los colaboradores se retiraron de la empresa es por una mejora salarial y laboral, por lo tanto se puede estimar que estos ya contaban con una mejor oportunidad antes de retirarse de la empresa.

Adicional se solicitó información sobre la percepción que tienen los colaboradores en relación con recomendar a la empresa como un buen lugar para trabajar y de acuerdo a la gráfica los colaboradores aún estando inconformes, si estarían de acuerdo en recomendar a la empresa. Ya que según los comentarios que realizaron obtuvieron constante capacitación referente a su área de trabajo,

buena relación con sus compañeros y en algunos casos los beneficios adicionales que la empresa ofrece.

## **2.5. Clima organizacional**

En la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. se cree que existen problemas de materia salarial que deben ser atendidos de manera inmediata, algunos de estos problemas son: insatisfacción de los colaboradores, la falta de interés hacia la organización y búsqueda constante de un empleo mejor remunerado por parte de los colaboradores.

Por tal motivo es necesario realizar un estudio de clima organizacional que ayude a verificar la satisfacción e insatisfacción que prevalece en los colaboradores de la empresa, esto será realizado mediante una encuesta dirigida a una muestra de 56 colaboradores, en la que se toma como base la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Frederick Herzberg, los cuales permitirán profundizar en aquellos que presenten un menor grado de satisfacción en relación a los demás, cabe mencionar que los factores salariales serán prioridad para el estudio en mención.

### **2.5.1. Satisfacción e insatisfacción de los colaboradores**

Por medio de una encuesta de clima organizacional se evaluaron aspectos importantes referentes al tema objeto de estudio, se pudo medir el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen los colaboradores en la actualidad.

Los factores puestos a prueba para la elaboración del estudio de clima organizacional en la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. fueron:

- Ascensos
- Salarios
- Condiciones de trabajo
- Autorrealización

Metodología para la calificación de las encuestas de clima organizacional:

**Tabla 7**  
**Criterios de evaluación**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

Criterios de evaluación			
INSATISFACCIÓN		SATISFACCIÓN	
0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
Totalmente Insatisfactorio	Moderadamente Insatisfactorio	Moderadamente Satisfecho	Totalmente Satisfecho

**Gráfica 11**  
**Clima organizacional**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

De acuerdo a los criterios de evaluación se puede observar que los factores sobresalientes son condiciones de trabajo y autorrealización ya que los puntajes reflejados son 58% y 54% respectivamente e indican que están moderadamente satisfechos.

Adicional en el aspecto ascensos los colaboradores se encuentran moderadamente insatisfechos, esto debido a que no están de acuerdo con las políticas y promociones que tiene la empresa, igualdad de trato al momento de realizar algún ascenso y oportunidad de crecer profesionalmente.

En cuanto al aspecto de salarios que es el tema central de análisis, se logra verificar que los colaboradores se encuentran insatisfechos de acuerdo al salario devengado, el porcentaje que muestra el resultado de la investigación es del 39% de insatisfacción, más adelante se profundizará en cada factor evaluado dentro de los salarios.

Siendo los salarios un aspecto en los cuales los colaboradores manifiestan estar insatisfechos, la gerencia general hace mención que con anterioridad ya habían recibido ciertas quejas por parte de algunos colaboradores respecto a este factor, y en algunos casos los colaboradores deciden retirarse por esta razón, por lo que consideran valido el resultado reflejado en el estudio de clima organizacional.

A continuación se presentan de forma detallada los resultados obtenidos de la tabulación de información (Anexo 2):

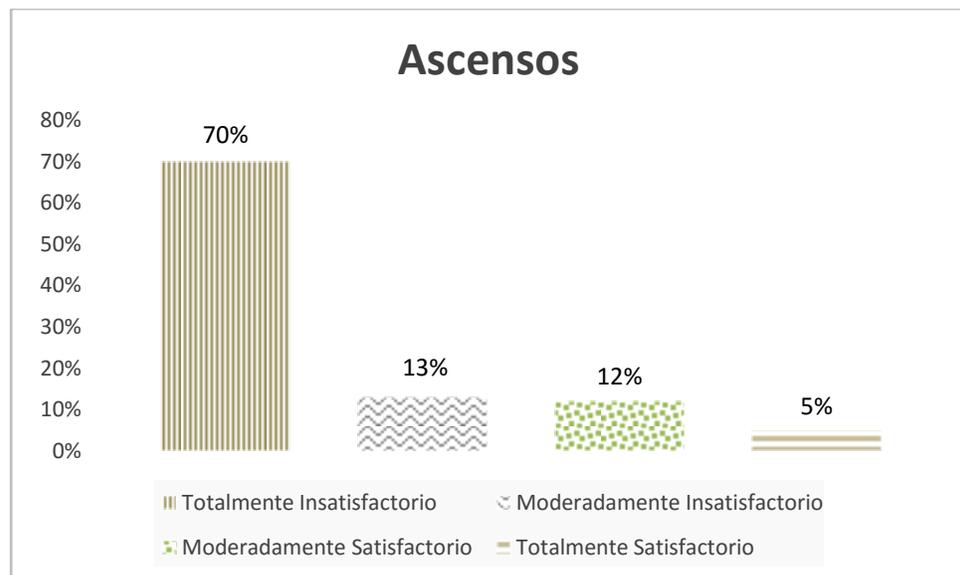
### 2.5.1.1. Factores de motivación

Los factores de motivación que se analizaron para conocer la satisfacción de los colaboradores son: ascensos y autorrealización.

- **Ascensos**

Se analizaron los ascensos para conocer la satisfacción de las oportunidades de promoción profesional que otorga la empresa.

**Gráfica 12**  
**Ascensos brindados**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



Fuente: investigación de campo. Año 2016.

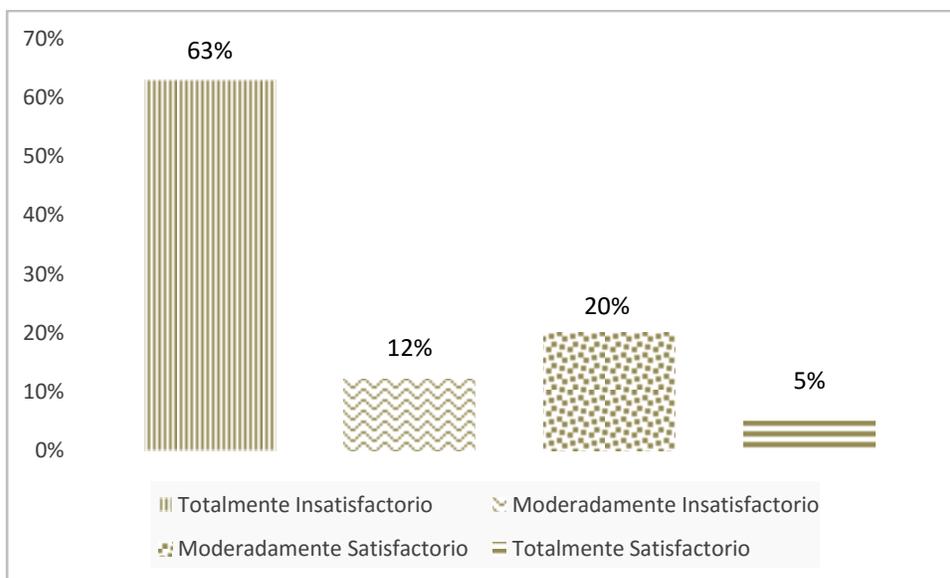
Los colaboradores de la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. consideran que las políticas de promociones y ascensos no se manejan con equidad y justicia, que existen muy pocas oportunidades de crecimiento laboral y que existen puestos más altos ocupados por colaboradores con menor experiencia y competencias que las de ellos. El 70% de los colaboradores indico que se encuentran totalmente insatisfechos; el 5% de la muestra indico

que está satisfecho debido a que a estas personas si se les ha brindado la oportunidad de crecer dentro de la organización o porque consideran poseer las competencias necesarias para el ascenso o puesto obtenido.

En general los colaboradores indican que las oportunidades de ascensos dentro de la empresa son pocas; ya que no existe un plan de carrera que permita mantener un desarrollo profesional.

En esta sección se evaluó si las políticas de promociones y ascensos han sido aplicadas con justicia y equidad, entre otros factores, los cuales se detallan a continuación:

**Gráfica 13**  
**Justicia y equidad en las políticas de promociones y ascensos**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



Fuente: investigación de campo. Año 2016.

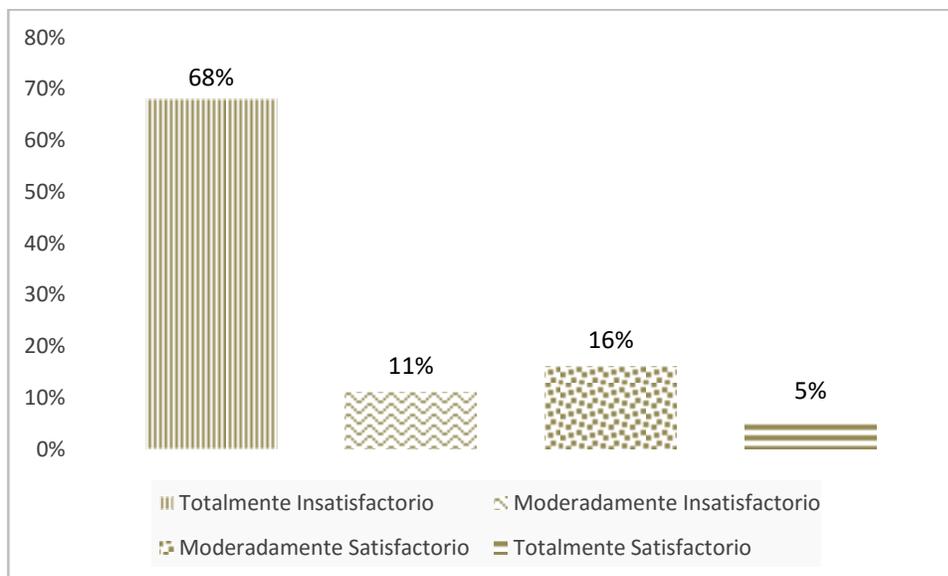
En esta gráfica se muestran los resultados de acuerdo a la opinión que tienen los colaboradores respecto a la justicia y equidad en las políticas de promociones y ascensos. De los colaboradores que fueron encuestados 35 respondieron que

los ascensos que se han realizado en la empresa nunca se han manejado de forma justa. Únicamente tres colaboradores indicaron que están satisfechos con los ascensos brindados, esto debido a que estos colaboradores si han obtenido algún ascenso en su trayectoria dentro de la organización (Anexo 2).

Adicional se puede evidenciar que la cantidad de colaboradores insatisfechos es alta ya que el 75% se encuentra dentro del rango de insatisfacción, el porcentaje que se tiene de total satisfacción es del 5%, lo que genera que el colaborador no se sienta apreciado por la organización y crea a su vez un mal clima interno.

Los colaboradores de la empresa tienen una mala percepción respecto a la forma en que se han realizado los ascensos dentro de la empresa, ya que consideran que algunos colaboradores no lo merecen, por falta de experiencia y/o conocimientos.

**Gráfica 14**  
**Oportunidad de crecimiento profesional en la empresa**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



Fuente: investigación de campo. Año 2016.

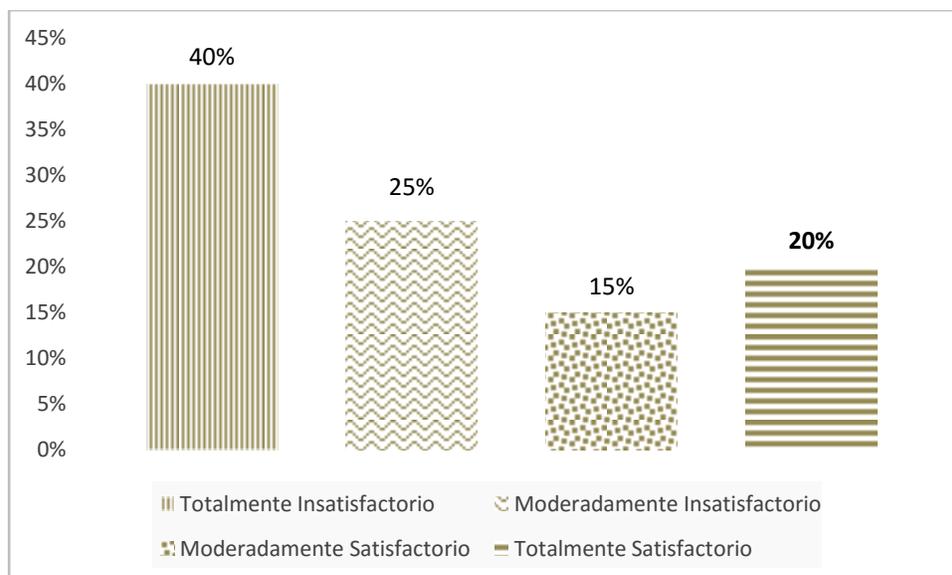
Los colaboradores no se sienten satisfechos con relación a las oportunidades de crecimiento profesional que brinda la empresa. El 27% del total de la muestra encuestada respondió que pocas veces o casi siempre han tenido la oportunidad de tener uno o más ascensos dentro de la empresa en todo el tiempo que tienen de laborar dentro de la misma.

Cuando un colaborador considera que existen mejores oportunidades en otra organización, posiblemente se vea en la obligación de renunciar, ya que la empresa no cuenta con una gestión y desarrollo de carrera efectiva, no existe retención ni compromiso del personal, lo cual afecta al logro de los objetivos.

- **Autorrealización**

A continuación se presentan los resultados sobre la percepción de desarrollo que tienen los colaboradores.

**Gráfica 15**  
**Autorrealización dentro de la empresa**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



Fuente: investigación de campo. Año 2016.

Los colaboradores se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a la empresa, consideran que su trabajo es útil e importante para lograr los objetivos, el 35% de las respuestas obtenidas consideran que su trayectoria ha sido de beneficio tanto personal como para la organización.

Sin embargo en este factor también se evaluó si el colaborador considera que la empresa tiene ventajas competitivas en comparación con otras empresas del mismo sector y 35 colaboradores del total encuestado mostraron su insatisfacción referente a este tema ya que su respuesta es que consideran que la empresa no tiene ventajas competitivas ante su competencia.

Los colaboradores consideran que no tienen oportunidades de superación, y que no reconocen su buen trabajo, esto genera una mala relación con su jefe inmediato y repercute en la productividad del trabajador.

Las condiciones de trabajo y el ambiente laboral también cumplen un papel fundamental en la autorrealización, la calidad de los procesos depende del recurso humano, a continuación se presenta la percepción que los colaboradores tienen acerca de estas condiciones:

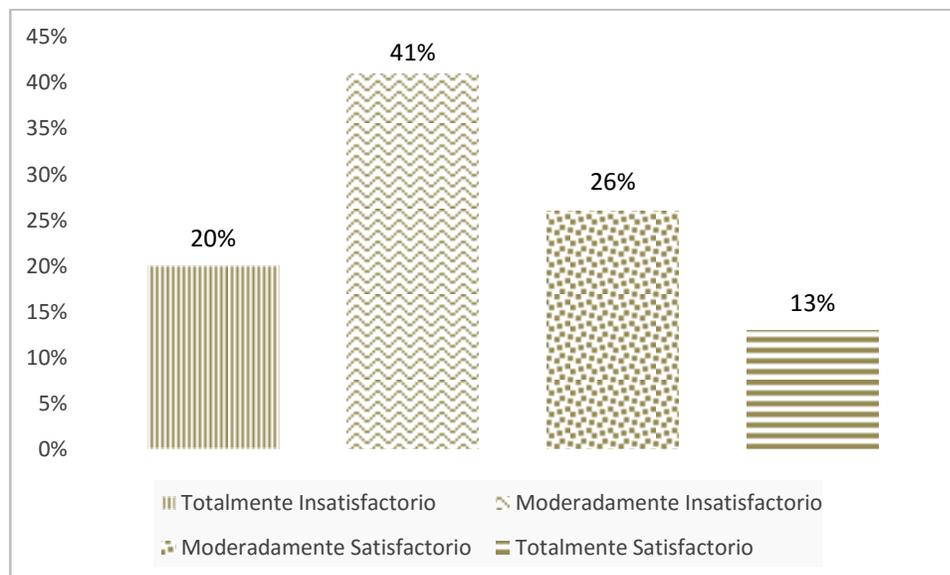
### 2.5.1.2. Factores de higiene

En estos factores se analizaron las características del ambiente de trabajo que ante su ausencia crean insatisfacción.

- **Condiciones de trabajo**

La importancia del análisis de este factor radica en que es un factor compensable en la valuación de puestos y escala salarial.

**Gráfica 16**  
**Condiciones de trabajo**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



Fuente: investigación de campo. Año 2016.

La grafica anterior muestra una visión general de la percepción que tienen los colaboradores en relación a las condiciones de trabajo en las que desarrolla sus actividades diarias, el 20% del total de los encuestados indico que están totalmente insatisfechos con las condiciones de trabajo ya que no les brindan herramientas o bien las instalaciones de oficina no son las adecuadas, sin embargo se tiene un 41% que se encuentran en el rango de moderadamente

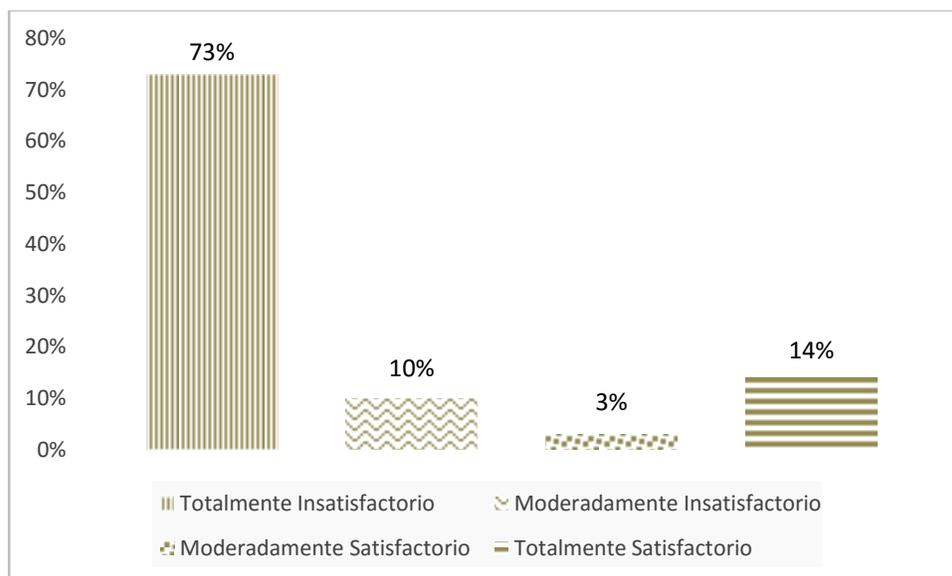
insatisfechos, esto porque los colaboradores consideran que la empresa no realiza ninguna acción para cuidar a sus colaboradores ni para mejorar el ambiente de trabajo.

Dentro de este factor se evaluó si la empresa brinda los recursos necesarios para que puedan realizar su trabajo de forma eficiente, para lo cual 33 colaboradores indicaron que si se les provee de dichos recursos, lo cual es de beneficio tanto para la empresa como para el colaborador ya que genera agrado en las condiciones de trabajo.

- **Salarios**

El factor salarios es fundamental en la realización de la investigación, para conocer el grado de insatisfacción que actualmente presenta la empresa.

**Gráfica 17**  
**Salarios devengados**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



Fuente: investigación de campo. Año 2016.

En la gráfica anterior se puede observar el comportamiento de satisfacción e insatisfacción que tienen los colaboradores con respecto al salario que

actualmente están devengando. Se tiene un 73% en el cual los colaboradores indican que están totalmente insatisfechos con el salario que devengan.

Los aspectos que sobresalen en relación a las inconformidades salariales son:

- Comparación de salarios con otras empresas.
- Quejas respecto al sueldo devengado.
- Salario que devengan de acuerdo a las competencias que el colaborador posee.
- Salario referente al costo de vida.
- Las prestaciones que brinda la empresa.
- Comparación de su sueldo con la de otros puestos similares.
- Igualdad en condiciones salariales, entre otros.

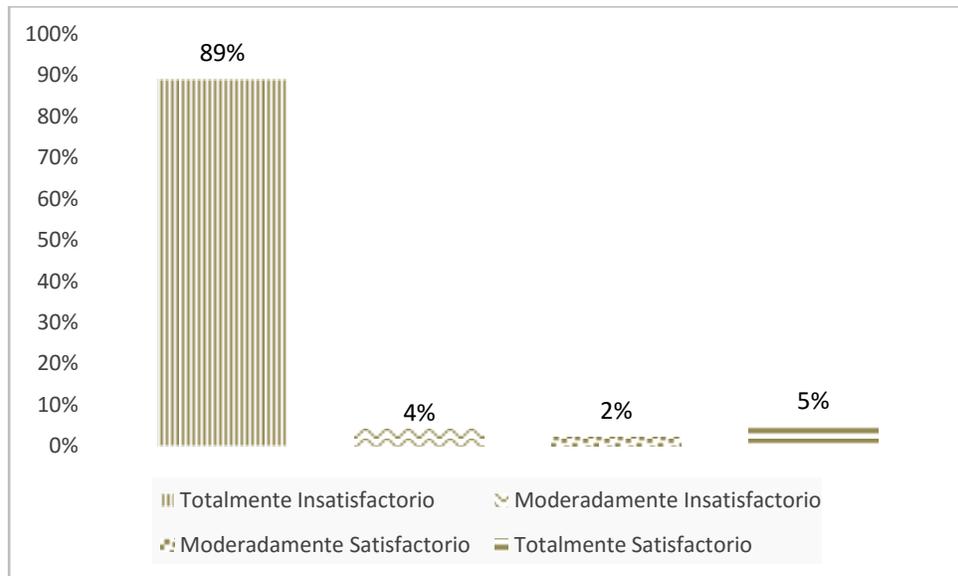
Este aspecto es de suma importancia para el desarrollo de la investigación ya que muestra los datos sobre la inconformidad que tiene el colaborador sobre el salario y genera puntos de mejora para erradicar la problemática que actualmente se presenta.

En base al análisis realizado con la información recolectada por medio de la encuesta de clima organizacional, se establece que uno de los aspectos más relevantes y que más influye en la insatisfacción de los colaboradores de la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. son los salarios.

Es de suma importancia tomar acciones para esta problemática ya que la mayoría de los colaboradores como se mencionó en la gráfica nueve se dan de baja por mejora salarial y laboral.

A continuación se presentan los factores evaluados en materia salarial y que muestran las causas por las cuales los colaboradores presentan inconformidad con los salarios devengados:

**Gráfica 18**  
**Salarios devengados de acuerdo a las competencias laborales**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



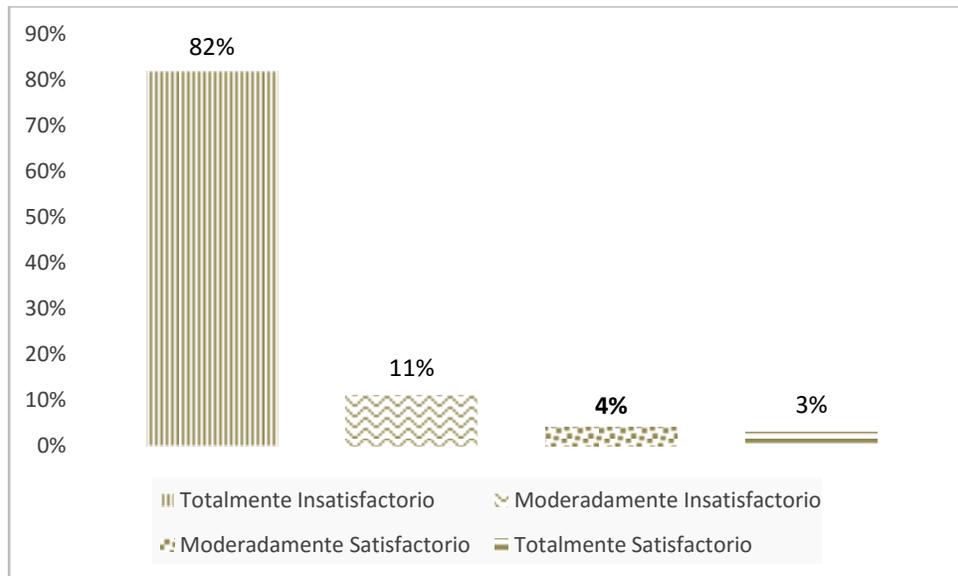
Fuente: investigación de campo. Año 2016.

Esta gráfica muestra la percepción que tienen los empleados con el salario que devengan, se puede analizar que el 89% de los encuestados muestran total insatisfacción, por lo anterior y en comparación con los resultados obtenidos, 50 colaboradores de la muestra total que se evaluó consideran que el salario que devengan “nunca” está acorde a las competencias que el colaborador posee.

Es en esta parte donde se evidencia mayor insatisfacción, y lo que genera un mal clima organizacional en materia salarial.

En la empresa no se aplica equidad interna, en cuanto a las competencias que tiene cada colaborador, esto debido a que existen colaboradores con menos experiencia y educación formal en puestos altos.

**Gráfica 19**  
**Salario comparado con puestos similares**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



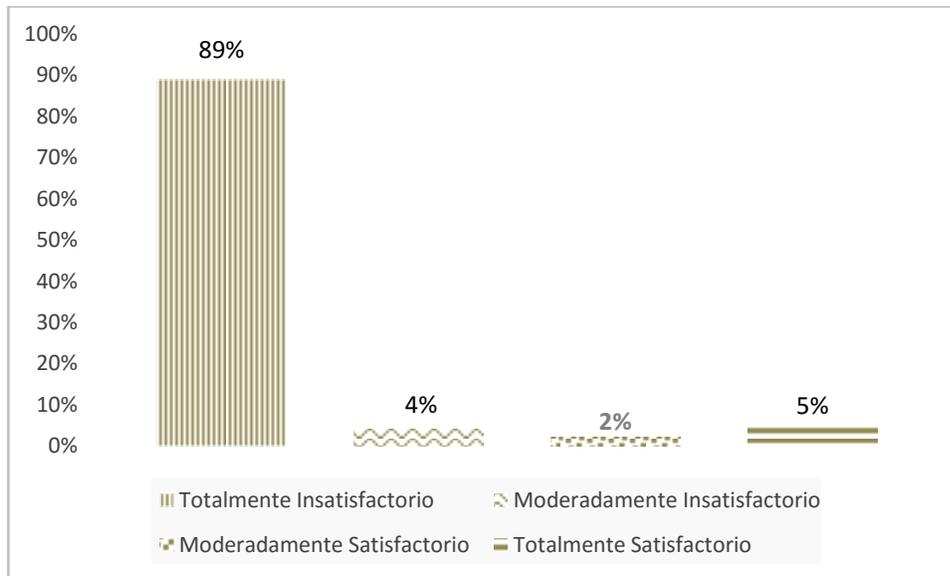
Fuente: investigación de campo. Año 2016.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se evidencio que el salario devengado en comparación con puestos similares como “malo” ya que los colaboradores consideran que otros puestos devengan un salario mayor, lo que genera insatisfacción en el clima laboral.

En algunas encuestas indicaron que hay colaboradores que no tienen la experiencia y escolaridad que ellos tienen al desempeñar su puesto, sin embargos estos fueron contratados con un sueldo mayor al de ellos.

Dentro de los diferentes departamentos con los que actualmente cuenta la empresa, existen puestos que están dentro del mismo nivel jerárquico, se solicito al encuestado que respondiera en base a los colaboradores que se encuentran en su mismo nivel, al momento de realizar un análisis más profundo se evidencio que en los salarios de los coordinadores, analistas, asistentes y auxiliares no existe equidad interna.

**Gráfica 20**  
**Condiciones salariales para atraer y retener a los mejores colaboradores**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**

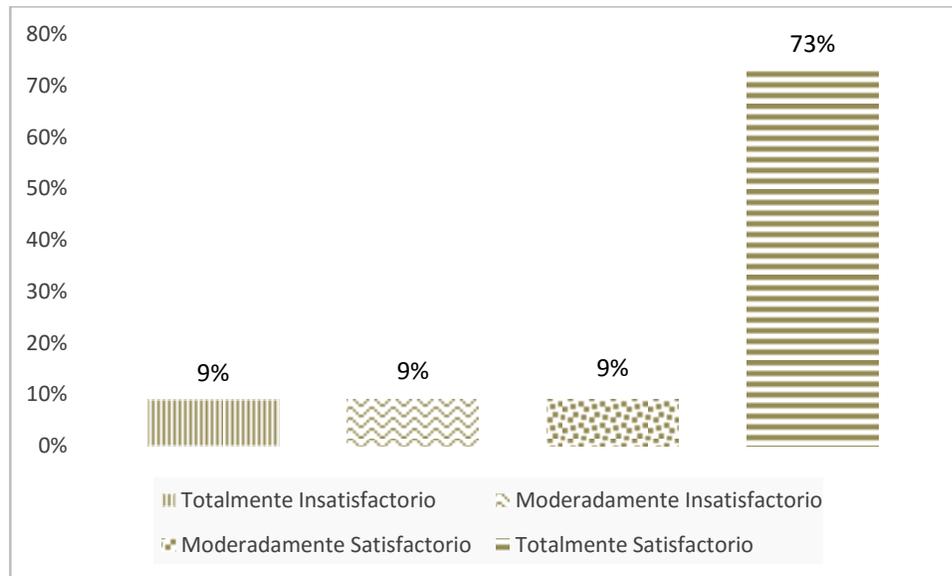


Fuente: investigación de campo. Año 2016.

Actualmente la empresa no realiza acciones para atraer y retener al talento humano que necesita, los colaboradores indican que cuando un trabajador solicita aumento salarial o una promoción de puesto, no se le ha otorgado, por tal razón deciden buscar en el mercado laboral un lugar que les permita mejorar su economía y crecimiento profesional.

De acuerdo a la encuesta de clima organizacional la insatisfacción en este factor es del 89%, los colaboradores tienen la percepción de que los salarios que brinda la empresa no compensan el trabajo que realiza, las competencias que posee y la jornada laboral. Adicional el resultado de la encuesta evidencio que el salario que actualmente devengan no fomenta que los trabajadores realicen su trabajo con agrado.

**Gráfica 21**  
**Retiro si otra empresa le ofrece mejor salario y beneficios económicos**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**

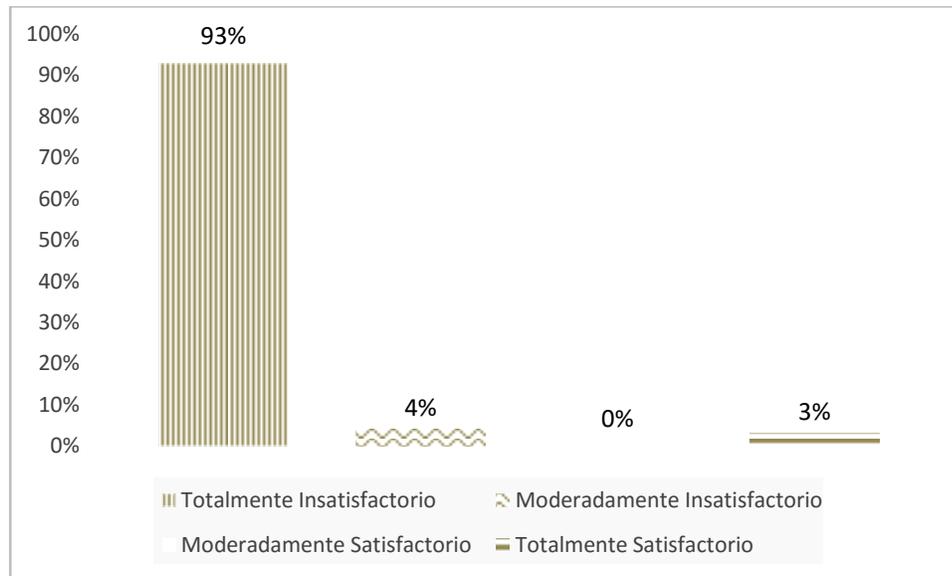


Fuente: investigación de campo. Año 2016.

En este caso el 73% que muestra la gráfica de satisfacción, representa el porcentaje en relación a cuantos colaboradores estarían dispuestos a retirarse si otra empresa les ofrece una mejor oferta salarial, 41 personas estuvieron de acuerdo en este aspecto, únicamente 5 personas sienten y tienen fidelidad hacia la labor que realizan en la empresa. Se considera que de las 10 personas que respondieron “pocas veces” o “casi siempre” no están seguras si aceptarían una oferta o tomarían la decisión de quedarse en la empresa (Anexo 2).

Por lo tanto aunque esta gráfica muestra que el porcentaje de satisfacción es alto, representa un problema para la empresa, debido a que se tiene un porcentaje alto de colaboradores que desearían retirarse, ya que la empresa tampoco realiza acciones para cuidar a sus empleados y de este modo atraer y retener al personal más competente.

**Gráfica 22**  
**Percepción del salario en comparación con otras empresas**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**  
**Año 2016**



Fuente: investigación de campo. Año 2016.

Los colaboradores consideran que su salario es malo en comparación con los salarios que se devengan en puestos similares de otras empresas, el 93% de los colaboradores que respondió la encuesta indicaron estar totalmente insatisfecho con este factor, y únicamente 3 colaboradores indicaron que su salario es completamente bueno o mejor que los salarios que devengan en otras empresas. En general se tiene la percepción de que en la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. no hay equidad externa en la asignación de los salarios, pues empresas del mismo ramo ofrecen mejores remuneraciones.

Esto genera que los colaboradores tengan el deseo de buscar otras fuentes de empleo que le ofrezcan mejores condiciones salariales, dejando hasta cierto punto a la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. con poco personal calificado.

**2.6. Salarios actuales de la empresa**

**Cuadro 2**  
**Salarios actuales**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

<b>No.</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>SALARIO ORDINARIO</b>	<b>BONIFICACIÓN</b>	<b>SALARIO TOTAL</b>
1	SOPESA	GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL	Q15,000.00	Q7,250.00	Q22,250.00
2	SOPESA	GERENCIA FINANCIERA	GERENTE FINANCIERO	Q15,000.00	Q5,000.00	Q20,000.00
3	SOPESA	GERENCIA FINANCIERA	TESORERO	Q9,650.00	Q6,850.00	Q16,500.00
4	SOPESA	GERENCIA FINANCIERA	COORDINADOR DE CONTABILIDAD	Q4,100.00	Q3,150.00	Q7,250.00
5	SOPESA	GERENCIA FINANCIERA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Q2,837.00	Q529.00	Q3,366.00
6	SOPESA	GERENCIA FINANCIERA	MENSAJERO	Q2,722.00	Q302.00	Q3,024.00
7	SOPESA	GERENCIA DE COMPRAS	ANALISTA DE COMPRAS	Q3,568.00	Q2,932.00	Q6,500.00
8	SOPESA	GERENCIA DE INFORMATICA Y TECNOLOGIA	ANALISTA DE SOPORTE OPERACIONES	Q3,000.00	Q1,000.00	Q4,000.00
9	SOPESA	GERENCIA CADENA DE SUMINISTRO	COORDINADOR DE BODEGA	Q3,500.00	Q2,000.00	Q5,500.00
10	SOPESA	GERENCIA CADENA DE SUMINISTRO	MECÁNICO	Q2,471.00	Q318.00	Q2,789.00
11	SOPESA	GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	GESTOR DE CALIDAD	Q2,690.00	Q1,810.00	Q4,500.00
12	SOPESA	GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	AUXILIAR RECEPCIONISTA	Q2,895.00	Q605.00	Q3,500.00
13	SOPESA	GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONSERJE	Q2,497.00	Q519.00	Q3,016.00
14	SOPESA	GERENCIA DE RIESGOS	JEFE DE SEGURIDAD	Q7,150.00	Q5,850.00	Q13,000.00
15	SOPESA	GERENCIA DE RIESGOS	AUDITOR INTERNO	Q7,200.00	Q4,800.00	Q12,000.00

Fuente: elaboración propia, sueldos SOPESA.

### **2.6.1. Análisis de salarios**

El cuadro 2 detalla los salarios que la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. paga actualmente a sus colaboradores, sin embargo se pueden observar algunas diferencias entre sueldos, como por ejemplo:

- El salario del Gerente General comparado con el sueldo del Gerente Financiero tiene una diferencia relativamente pequeña entre ellos, tomando en cuenta que las funciones y atribuciones del Gerente General son de mayor complejidad.
- Los Gerentes de cada departamento establecido devengan el mismo salario, y no se toman en cuenta la naturaleza y responsabilidades del puesto de trabajo para establecer el salario.
- Existen diferencias salariales entre los coordinadores de la empresa, el salario mayor es de Q. 7,250.00 correspondiente al Coordinador de Contabilidad y el más bajo de Q.5, 500.00 correspondiente al Coordinador de Bodega.
- Un mecánico tiene un salario de Q.2,789.00 y un conserje devenga un salario de Q.3,016.00 tomando en cuenta que para la empresa el mecánico requiere más competencias que un conserje.

### **2.7. Beneficios y servicios ofrecidos por la empresa a sus colaboradores**

Los beneficios son parte importante del concepto compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, ya que no son retribuciones propiamente, sino que se otorgan sólo por pertenecer a la empresa. Con las prestaciones y beneficios se pretende que todos los miembros de la empresa disfruten ciertos derechos. La empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. adicional a las prestaciones de ley, brinda a los colaboradores ser parte de una asociación solidarista de empleados corporativos llamada ASEC, en la cual los colaboradores pueden obtener los siguientes beneficios:

- **Ahorro laboral:** este se activa a partir de que se firma la solicitud de admisión a ASEC y entra en vigencia a partir del primer descuento que se le realiza, el cual puede ser por medio de una cuota mínima de Q.100.00 mensuales o bien el 10% de su salario nominal.
- **Anticipos sobre aportaciones:** son créditos que la asociación brinda a los colaboradores, tomando como base el 100% de su ahorro y si este no es cubierto con su ahorro se toma un porcentaje de su indemnización, este crédito tiene una tasa de interés del 15% anual.
- **Anticipos sobre bono 14 y aguinaldo:** tiene como finalidad proporcionar al asociado el beneficio de poder solicitar un anticipo de forma proporcional de su bono 14 y aguinaldo seis meses antes que estos beneficios le sean pagados de parte de la empresa.
- **Bazar de temporada:** es un bazar anual con el objetivo de que el asociado pueda adquirir productos y artículos de calidad a un bajo precio, los cuales pueden pagar bajo financiamiento y descuento vía nómina.
- **Auxilio póstumo:** este beneficio es por medio de una aportación adicional de Q.5.00 mensuales en caso de fallecimiento del asociado o un familiar.
- **Bono de ayuda familiar:** cada año la asociación entrega un bono de ayuda familiar, tomando como base el ahorro de cada asociado.

## 2.8. Rotación de personal

La rotación de personal es el porcentaje de los trabajadores que se retiran e incorporan dentro de la empresa, en relación al total de colaboradores, para toda empresa es necesario que se mantenga una estabilidad laboral en sus empleados para lograr una mejor productividad.

A continuación se presenta el índice de rotación de personal que presenta la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. para el año 2015:

Fórmula del IRP:

- $IRP: \text{Bajas} / (\text{Inventario Inicial} + \text{inventario final} / 2) * 100$

Dónde:

**Bajas:** comprende todos los despidos, renunciaciones, abandono o muerte de los colaboradores que representan una baja de personal.

**Inv. Inicial:** total de empleados al inicio del periodo.

**Inv. Final:** (puestos nuevos + contrataciones + Inv. Inicial) – bajas

- **Cálculo del IRP:**

$IRP: 54 / (163 + 177 / 2) * 100$

IRP: 32%

Como se puede observar el índice de rotación de personal es del 32% el cual puede generar baja productividad y altos costos de reclutamiento y selección.

## 2.9. Clasificación de puestos en los niveles de competencias DISC

Actualmente la empresa establece sus competencias basándose en los niveles del DISC, el descriptor de puesto que actualmente se utiliza es el siguiente:

	<b>DESCRITOR DE PUESTO</b>				<b>DO-PT-M-F-02</b>
					<b>V. 5.0  29-11-2013</b>
Nombre del puesto	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Número de plazas	<input style="width: 50%;" type="text"/>		
Nombre del puesto del jefe inmediato	<input style="width: 100%;" type="text"/>	País	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Puestos a cargo	<input style="width: 100%;" type="text"/>				
<b>1. Ubicación en planilla</b>					
Empresa	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Departamento	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
Gerencia	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Agencia	<input style="width: 100%;" type="text"/>		
<b>2. Responsabilidades claves del puesto</b>					
Objetivo general del puesto	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				
	Principales Funciones del Puesto				
	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>				
	<b>Descripción</b>	<b>Nivel de impacto</b>			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones					
Equipo de oficina					
Bienes inmuebles					
Valores					
Efectivo					
Documentos y datos confidenciales					
Maquinaria y equipo técnico					
<b>3. Principales relaciones del puesto</b>					
<b>Internas</b>					
	<b>Puesto/Unidad/Empresa</b>	<b>Motivo</b>			
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
<b>Externas</b>					
	<b>Puesto/Unidad/Empresa</b>	<b>Motivo</b>			
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			
	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>			

#### 4. Perfil del puesto

Rango de edad  Género

Lugar de domicilio  Estado civil

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No

Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir  M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios nivel diversificado				
Estudios técnico específicos				
Estudios nivel universitario				
Estudios nivel maestría				
Requerimiento de idioma inglés				
Años de experiencia laboral general				
Años de experiencia en el puesto				
Otros requisitos importantes				

#### 5. Competencias requeridas en el puesto

Autocrático	Técnico	Administrativo	
Director	Creativo	Investigador	
Gerencial	Consejero/Asesor	Ventas	

Competencias definidas según la prueba DISC

#### 6. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

Acceso a Internet Si  No

Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No

Tarjetas de presentación Si  No

#### 7. Condiciones de trabajo y seguridad

	Descripción
Físicas	
Riesgos a nivel de gravedad	
Ambientales	

#### 8. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente

Fecha de elaboración

Fecha de aprobación

Como se pudo observar en el formato anterior, los descriptores que la empresa posee utiliza la siguiente clasificación de competencias:

**Tabla 8**  
**Competencias DISC**

Perfiles DISC		
Autocrático	Técnico	Administrativo
Director	Creativo	Investigador
Gerencial	Consejero/ Asesor	ventas

Fuente: elaboración propia, descriptores de puesto SOPESA.

### **2.9.1. Descripción de los perfiles clásicos DISC**

Actualmente la empresa realiza una prueba DISC para conocer los comportamientos que tienen los nuevos colaboradores que ingresan a la organización y verificar si estos son acordes a los que se establecieron en el descriptor de puesto, sin embargo no muestran las competencias establecidas para Guatemala. Para establecer dichos comportamientos el sistema asigna un perfil a cada colaborador como se indicó en el capítulo I.

A continuación se presenta la descripción de las competencias contenidas en cada clasificación del DISC, esto servirá como guía para comprender de mejor forma las competencias que la empresa estableció que requiere cada perfil en la tabla anterior:

**Tabla 9**  
**Competencias para perfiles**

<b>DISC</b>	<b>No.</b>	<b>COMPETENCIA</b>
DOMINANCIA	1	Adaptabilidad al cambio
	2	Asumir riesgos
	3	Creatividad e innovación
	4	Habilidad de negociación
	5	Planeación estratégica
	6	Toma de decisiones
INFLUECIA	7	Comunicación
	8	Empatía
	9	Impacto e influencia
	10	Motivación
	11	Relaciones interpersonales
	12	Sociabilidad
SOLIDEZ	13	Administración de proyectos
	14	Búsqueda de la información
	15	Capacidad de escucha
	16	Orientación al cliente
	17	Trabajo en equipo
	18	Perseverancia
CONTROL	19	Atención al detalle
	20	Control de calidad
	21	Manejo del tiempo
	22	Pensamiento Analítico
	23	Preocupación por el orden
	24	Tacto - Diplomacia

Fuente: manual de entrenamiento DISC.

A continuación se muestra la clasificación que tiene cada puesto de acuerdo a las descripciones anteriores:

**Tabla 10**  
**Clasificación DISC**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

<b>No.</b>	<b>Departamento</b>	<b>Puesto</b>	<b>Competencia requerida según DISC</b>
1	Gerencia	Gerente General	No hay descriptor
2	Finanzas	Gerente financiero	Director
3	Finanzas	Tesorero	Técnico
4	Finanzas	Coordinador de contabilidad	Gerencial
5	Finanzas	Auxiliar de contabilidad	Técnico
6	Finanzas	Mensajero	Técnico
7	Compras	Analista de compras	Técnico
8	IT	Analista de soporte operaciones	Técnico
9	Cadena de sum.	Coordinador de bodega	Administrativo
10	Cadena de sum.	Mecánico	Técnico
11	DO	Gestor de calidad	Técnico
12	RYS	Auxiliar recepcionista	Técnico
13	RYS	Conserje	Técnico
14	Riesgos	Jefe de Seguridad	Técnico
15	Riesgos	Auditor Interno	Gerencial

Fuente: elaboración propia, descriptores de Puesto SOPESA.

Como se puede observar en la tabla anterior, hay puestos que requieren competencias de nivel gerencial como el coordinador de contabilidad y el auditor interno, los cuales no tienen este tipo de competencias.

Adicional se puede verificar que no existe un descriptor de puesto de Gerente General, el Gerente de Desarrollo Organizacional indicó que los descriptores no están actualizados.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE UNA ESCALA SALARIAL POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA SOPORTE DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, S.A.**

Al culminar el diagnóstico de la situación actual mediante la investigación de campo en la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. se presenta la propuesta con la que se espera corregir las debilidades que tiene la empresa en relación a la asignación de salarios y de esta forma, reducir la problemática en mención.

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

El establecimiento de una escala salarial apropiada es una labor determinante para que la empresa pueda tener un margen de ganancias y un adecuado clima interno, esto con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Como se pudo observar en el capítulo anterior el sistema de remuneración establecido ha generado rotación de personal y que no exista retención de talento humano lo que también afecta las posibilidades económicas de la empresa. Por lo cual se ve en la necesidad de tomar medidas orientadas a mejorar el sistema de remuneración para que este se adecue a cada puesto de trabajo y competencia laboral.

Por lo anterior se propone el diseño de una escala salarial como estrategia de compensaciones incluyendo las competencias laborales, para corregir las debilidades que la empresa tiene en relación a la asignación de salarios y así reducir la insatisfacción que presentan los colaboradores. Dicha escala se adecuó a las necesidades de los colaboradores y por ende a las de la empresa.

Es de suma importancia, tomar en cuenta que los salarios ajustados cumplen con los principios de equidad interna y externa, para lo cual se tomarán en cuenta la valuación de puestos y los salarios de mercado.

### **3.2. Objetivo general de la propuesta**

Diseñar una escala salarial por competencias laborales para la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. que contribuya a aumentar dentro del rango de 51% - 75% la satisfacción salarial, a partir del primer año de implementación, además de generar mayor competitividad ante las empresas que brindan servicios similares.

#### **3.2.1. Objetivos específicos de la propuesta**

- Establecer los ajustes salariales necesarios por medio de la política salarial derivada de la escala, que permitan disminuir 15% la insatisfacción en materia salarial a partir del primer año de implementación.
- Contribuir al logro de equidad externa ajustando los salarios un 90% al salario medio del mercado a través de un proceso objetivo de valuación de puestos de puntos por factor a partir del primer mes de implementación de la escala salarial y mantenerla mediante una comparación anual de los mismos, con el fin de identificar cuáles son los puestos que requieren nuevos ajustes salariales.
- Implementar durante 2 meses previos a la aplicación de la escala salarial un formato para descriptores de puestos por competencias laborales, aplicado al 100% de la organización y de esta forma realizar una evaluación de puestos correcta.

### **3.3. Alcance**

La propuesta es aplicable a todos los puestos de nivel operativo, administrativo, mandos medios y gerenciales de la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A.

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

La aplicación de la propuesta de escala salarial por competencias laborales permite mejorar las relaciones internas con los colaboradores, y al realizar la valuación de puestos, la empresa recompensará adecuadamente de acuerdo a las funciones, carga laboral y las responsabilidades de cada puesto de trabajo, así mismo al tomar en cuenta los salarios de mercado, el ajuste salarial; motivará a los colaboradores a permanecer en la empresa; lo cual permitirá atraer recurso humano capacitado. Es decir que la aplicación de la propuesta, tiene doble beneficio para la empresa, ya que por un lado mejora las relaciones con los colaboradores y por la otra fortalece su imagen y competitividad en el mercado laboral para captar y mantener al recurso humano calificado.

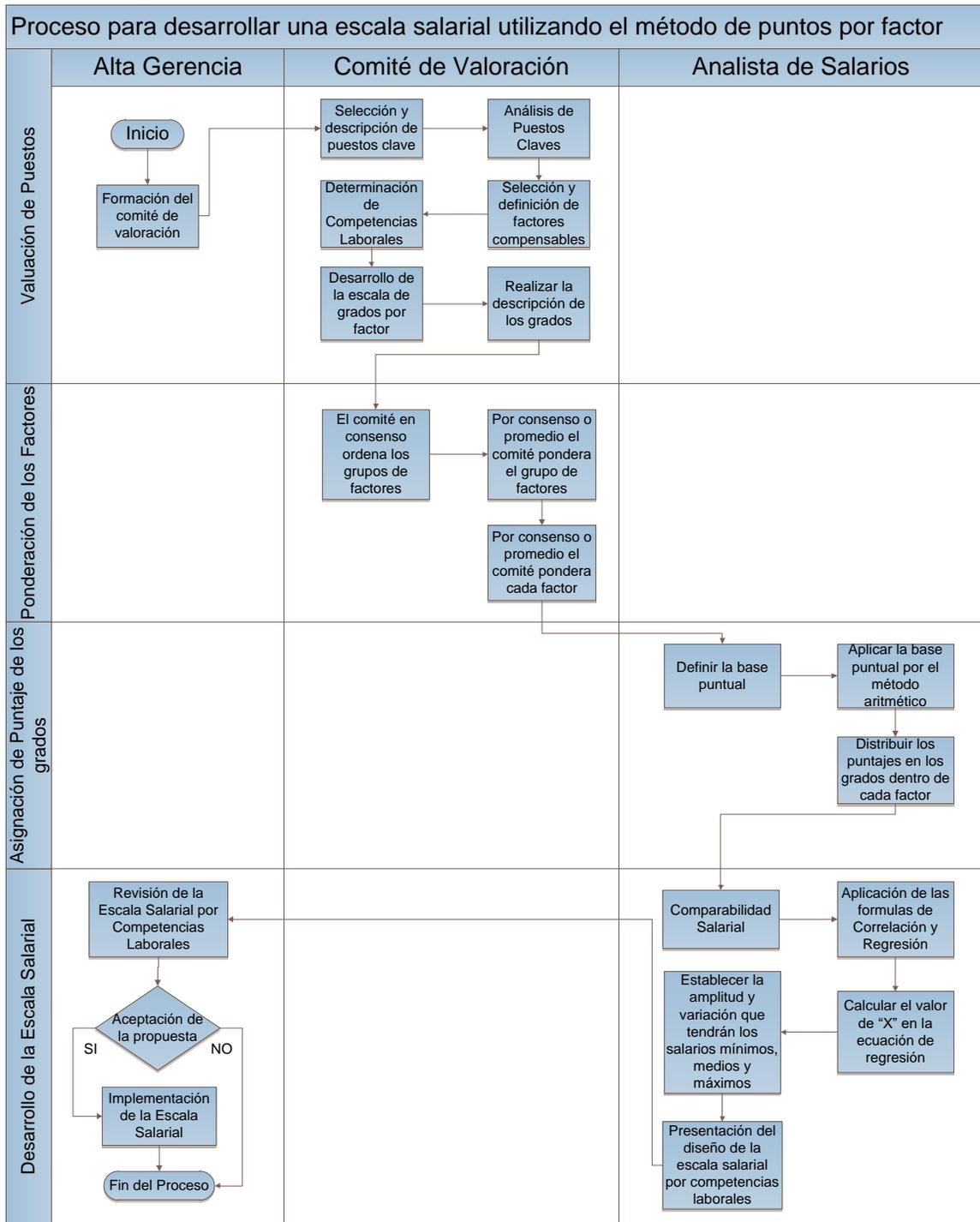
### **3.5. Descripción de la propuesta**

El diseño de la propuesta ha sido elaborado para minimizar la problemática que actualmente presenta la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. respecto a la insatisfacción en materia salarial que se presentó en la etapa de diagnóstico. A través del análisis de los datos que brinda el diagnóstico se han tomado en cuenta puntos críticos en los cuales se enfocó la investigación.

El diseño de la escala salarial por competencias laborales de la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A., se realizó por el método de valoración cuantitativo de puntos por factor, se utilizó este método ya que es considerado uno de los más precisos y completos en la medición del contenido de los puestos, de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores establecidos, reflejados en una escala de puntaje. Dentro de los factores que se utilizaron para esta medición se incluyeron las competencias correspondientes.

Es de vital importancia partir del concepto de equidad interna y externa dentro de una organización para la formulación de un buen sistema de compensación salarial.

- **Proceso para la elaboración de una escala salarial por competencias laborales.**



Fuente: elaboración propia basado en el libro de **Salarios, estrategia y sistema salarial o compensaciones**. Juan Antonio Morales Arrieta Año 1999.

### **3.6. Desarrollo de la propuesta**

El proceso a seguir para diseñar una escala salarial por medio del método de puntos por factor es el siguiente:

#### **3.6.1. Formación del comité de valoración**

Se conformó el comité de valoración a través del establecimiento de los siguientes criterios:

- Conocer las funciones específicas de los puestos.
- Conocer las atribuciones y responsabilidades de los puestos
- Que su posición dentro de la empresa les permita tomar decisiones importantes.

El comité de valoración de puestos, para la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. se integra por los siguientes colaboradores:

- **Gerente General:** es el representante de la empresa, velará porque la valoración de puestos que se elabore cumpla con los requisitos y expectativas esperados.
- **Gerente de Desarrollo Organizacional:** será miembro permanente del comité debido a que es en esta área en donde se realizan los descriptores de puesto, y es el encargado de establecer los parámetros con las competencias laborales.
- **Gerente de Reclutamiento y Selección:** se encargará de garantizar en todo momento la unidad de criterios en la valoración de puestos, ya que esta área es una de las responsables del establecimiento de la escala salarial.
- **Gerente Financiero:** será el encargado de verificar la disponibilidad financiera que tiene la empresa en relación a la escala salarial que se proponga.

### **3.6.2. Selección y descripción de puestos clave**

Al identificar o describir los puestos de trabajo de una empresa y proceder a valorarlos, es importante tomar en cuenta el número de puestos con que cuenta la organización.

#### **3.6.2.1. Definición de los puestos clave**

Los puestos clave se utilizaron de guía para efectuar la valoración del conjunto de los mismos. Es decir, son representativos de los puestos que se muestran en el organigrama nominal.

Para la selección se eligió una representación de cada nivel jerárquico de la empresa. Los puestos que se escogieron como clave son los más comunes con empresas externas, y que son afines a la nuestra, para hacer comparaciones de puestos, o evaluaciones del mercado salarial.

#### **3.6.2.2. Criterios para la selección de puestos**

A continuación se muestran los criterios de forma clara y definida para la selección de los puestos:

- Que los salarios de los puestos que se elijan sean considerados justos, y no se discutan dentro de la organización.
- Que tengan una definición clara y precisa de sus características.
- Que sean representativos, y que permitan profundizar todos los niveles de intensidad de los factores establecidos.
- Que tengan estabilidad en sus funciones.

#### **3.6.2.3. Clasificación de los puestos clave**

Como referencia de los diferentes niveles jerárquicos para realizar la selección de los puestos, los niveles son: nivel gerencial, mandos medios, administrativos y operativos.

#### **3.6.2.3.1. Nivel gerencial**

Son puestos de confianza dentro de la organización y son los que planifican y toman decisiones, que encaminan a la empresa al logro de las metas que se propongan; entre ellos tenemos: Gerente General y Gerente Financiero.

#### **3.6.2.3.2. Nivel mandos medios**

Son puestos con tareas más especializadas, y tienen puestos a cargo, los puestos que se tomaron en cuenta para este nivel son: Jefe de Seguridad, Coordinador de Contabilidad, Coordinador de Bodega, Auditor, Tesorero.

#### **3.6.2.3.3. Nivel administrativo**

Son puestos de apoyo a la administración y que para la realización de sus actividades requieren de cierto grado de esfuerzo mental y de aporte de ideas, los puestos que se tomaron en cuenta para este nivel son: Analista de Soporte Operaciones, Analista de Compras, Gestor de Calidad, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar Recepcionista.

#### **3.6.2.3.4. Nivel operativo**

Son aquellos que hacen un trabajo repetitivo dentro de una organización y sus actividades o tareas casi nunca cambian, los puestos que se tomaron en cuenta para este nivel son: Conserje, Mecánico y Mensajero.

### **3.6.3. Análisis de puestos**

Este análisis consiste en la descomposición de toda la información que se encuentra en los descriptores de puesto, para verificar cada uno de los requisitos indispensables en un puesto específico, para esta propuesta se tomaron los siguientes: experiencia, competencias, condiciones de trabajo, responsabilidades.

### 3.6.4. Selección y definición de factores compensables

Los factores y grados que se utilizaron están determinados por la naturaleza de la empresa y del puesto objeto de estudio, además, es importante resaltar que los factores que se consideren de importancia se han de encontrar en todos los puestos a valorar, pero la presencia de estos factores debe variar en intensidad en cada uno de ellos.

A continuación se muestran los factores y sub-factores que fueron seleccionados para la escala salarial:

**Tabla 11**  
**Factores compensables**

FACTOR	SUBFACTOR
Conocimientos	1- Educación
	2- Habilidades y Destrezas Transversales
	3- Experiencia
Responsabilidades	4- Manejo de dinero o valores e información
	5- Equipo, materiales y herramientas
	6- Toma de decisiones
Condiciones de Trabajo	7- Ambientales
	8- Riesgos
Esfuerzo	9- Físico
	10- Mental

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

#### 3.6.4.1. Determinación de competencias laborales

Para el establecimiento de los sub-factores y grados a valorar del factor de “conocimientos” se tomaron en cuenta las competencias necesarias o requeridas para cada puesto de trabajo, de la siguiente forma:

- Para el sub-factor de “educación” se tomaron las competencias básicas.

- Para el sub-factor “habilidades y destrezas transversales” se tomaron en cuenta las competencias genéricas.
- Para el sub-factor “experiencia” se tomaron en cuenta las competencias específicas, refiriéndonos a las funciones específicas de cada puesto.

Debido a que cada sub-factor tiene diferentes grados, también se establecen niveles de competencias para cada grado del sub-factor, esto se puede comprender de mejor forma en el manual de competencias que fue creado para la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. (Anexo 1).

### 3.6.4.2. Desarrollo de la escala de grados por factor

A continuación se presentan los factores y sub-factores a trabajar en la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A.

**Tabla 12**  
**Valor relativo de los factores**

FACTOR	VALOR	SUBFACTOR	VALOR RELATIVO	PUNTOS
Conocimientos	25	1- Educación	9	90
		2- Habilidades y Destrezas Transversales	10	100
		3- Experiencia	6	60
Responsabilidades	40	4- Manejo de dinero o valores e información	20	200
		5- Equipo, materiales y herramientas	8	80
		6- Toma de decisiones	12	120
Condiciones de Trabajo	20	7- Ambientales	14	140
		8- Riesgos	6	60
Esfuerzo	15	9- Físico	4	40
		10- Mental	11	110
<b>TOTAL</b>			100	1,000

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

### 3.6.4.3. Establecimiento de los grados de cada sub-factor y distribución de los puntos a los grados.

El primer paso es establecer los grados para cada sub-factor, a continuación se presentan los grados para cada sub-factor:

**Tabla 13**  
**Factor conocimientos**  
**Descripción de factores, Sub-factores y grados**

<b>FACTOR CONOCIMIENTOS</b>			
Abarca toda la escolaridad mínima exigida para un puesto de trabajo, además de la cantidad de tiempo mínima de desempeño eficaz de tareas en puestos similares y las diferentes capacidades para realizar las actividades y funciones del puesto de trabajo.			
	<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>1- Educación:</b> Preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.	1	<b>Educación primaria:</b> debe poseer estudios que abarquen desde primero hasta sexto primaria.	9
	2	<b>Educación Básica:</b> debe poseer estudios que abarquen desde 1ro. hasta 3ro. Básico.	29
	3	<b>Educación Media:</b> debe poseer título a nivel medio de la carrera que corresponda al puesto.	50
	4	<b>Estudios Universitarios:</b> el puesto debe poseer cierre de pensum o título de la carrera universitaria acuerdo al puesto de trabajo.	70
	5	<b>Estudios Nivel Maestría:</b> el puesto debe poseer estudios de maestría de acuerdo al puesto de trabajo.	90
<b>2- Habilidades y destrezas Transversales:</b> muestra el talento que una persona tiene para hacer o desempeñar las cosas requeridas en su área de trabajo.	1	<b>Básico:</b> 25% de capacidad y conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto.	10
	2	<b>Medio:</b> 50% de capacidad y conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto.	40
	3	<b>Avanzado:</b> 75% de capacidad y conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto.	70
	4	<b>Experto:</b> 100% de capacidad y conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto.	100
<b>3- Experiencia:</b> Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo.	1	6 meses de experiencia en general.	6
	2	1 año de experiencia en labores técnicas.	20
	3	2 años de experiencia en labores administrativas.	33
	4	3 años de experiencia en puesto similar.	47
	5	4-5 años de experiencia en puesto Gerencial.	60

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Tabla 14**  
**Factor responsabilidades**  
**Descripción de factores, Sub-factores y grados**

<b>FACTOR RESPONSABILIDADES</b>			
Valúa el nivel de responsabilidad que tiene el puesto de trabajo en relación a Manejo de Dinero o valores, información, mobiliario y equipo, toma de decisiones, dificultad en la tarea y supervisión.			
	GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
<b>4- Manejo de Dinero/Valores e información:</b> valúa el grado de responsabilidad por el manejo de cantidades monetarias. Y de exigencia en cuanto a discreción de información confidencial y elaboración de documentación importante.	1	Ninguna responsabilidad por el manejo de cantidades monetarias, cheques y documentación de valor. Maneja información no confidencial que puede ser compartida con sus compañeros de trabajo.	20
	2	Manejo de valores en documentos, vales de caja chica, cheques o efectivo en cantidades de Q.1.00 hasta Q.5, 000.00. Maneja información la cual puede compartir únicamente con otras áreas específicas de trabajo.	80
	3	Manejo de valores en documentos, vales de caja chica, cheques o efectivo en cantidades de Q.5, 001.00 a Q.10, 000.00. Maneja información confidencial para ser tratada con su jefe inmediato.	140
	4	Manejo de valores en documentos, vales de caja chica, cheques o efectivo en cantidades de Q.10, 001.00 en adelante. Maneja información altamente confidencial.	200
<b>5- Equipo, Materiales y Herramientas:</b> mide el valor en dinero del mobiliario y equipo que el colaborador tiene a su cargo para el desarrollo de sus actividades.	1	El puesto no tiene mobiliario y equipo a su cargo.	8
	2	El puesto tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas. (Maquinaria y equipo técnico: herramientas de ensamble).	44
	3	El puesto tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas y equipo audiovisual.	80
<b>6- Toma de Decisiones:</b> valúa el grado en el que el puesto puede o no tomar decisiones dentro de la empresa.	1	El puesto no puede tomar decisiones que afecten al área y desarrollo de su trabajo debe consultar obligatoriamente a su jefe inmediato.	12
	2	El puesto puede tomar decisiones ocasionales de baja importancia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.	48
	3	El puesto puede tomar decisiones de importancia media, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.	84
	4	El puesto tiene libertad de tomar decisiones de alta importancia.	120

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Tabla 15**  
**Factor condiciones de trabajo**  
**Descripción de factores, Sub-factores y grados**

<b>FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
Este factor se refiere a las condiciones ambientales en donde deben desarrollarse las actividades propias del puesto de trabajo, así como los riesgos y consecuencias que las mismas puedan tener.			
	<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>8- Ambientales Internas:</b> Este factor valora las condiciones bajo las cuales ha de realizarse el trabajo, tales como temperatura, iluminación, ruido, olores y otros.	1	Oficina privada con aire acondicionado, ambiente limpio, iluminado y seguro.	14
	2	Oficina compartida, ambiente limpio, iluminado y seguro.	46
	3	Escritorio o cubículo de trabajo, ambiente limpio, iluminado y seguro.	77
	4	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.	109
	5	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.	140
<b>9- Riesgos Externos:</b> este factor mide los riesgos a nivel de gravedad bajo el cual el empleado desempeña sus funciones	1	Riesgo del 1% - 35%: Expuesto a mínimas condiciones que afectan la salud física y mental.	6
	2	Riesgo de 36% - 70%: Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental.	33
	3	Riesgo de 71% - 100%: Expuesto frecuentemente a condiciones que afectan la salud física y mental, así como el riesgo de ser asaltado.	60

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Tabla 16**  
**Factor esfuerzo**  
**Descripción de factores, Sub-factores y grados**

<b>FACTOR ESFUERZO</b>			
Es el esfuerzo físico y mental requerido para desempeñar el puesto.			
	<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>10- Físico:</b> este factor mide el esfuerzo físico necesario para desempeñar el puesto de trabajo, incluyendo la intensidad del esfuerzo y el grado de continuidad del mismo.	1	Esfuerzo físico de 1% - 20%: el puesto requiere poco esfuerzo físico.	4
	2	Esfuerzo físico del 21% - 60%: El puesto requiere esfuerzo físico moderado ocasionalmente.	22
	3	Esfuerzo físico del 61% - 100%: El puesto requiere esfuerzo físico alto, frecuente y repetitivo.	40
<b>11- Mental:</b> este factor mide el grado o intensidad de análisis y atención que requiere el puesto de trabajo para desempeñar sus actividades.	1	Esfuerzo mental de 1% - 20%: el puesto requiere bajo esfuerzo mental.	11
	2	Esfuerzo mental del 21% - 60%: el puesto requiere esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos.	61
	3	Esfuerzo mental del 61 – 100%: el puesto requiere de esfuerzo mental alto en conocimientos y especialidades que demandan análisis y concentración.	110

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Para la distribución de puntos a los grados de los factores, los pasos son los siguientes:

- Se deben obtener los puntos a distribuir por cada sub-factor multiplicando la base puntual por el valor relativo del mismo, así como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3**  
**Total de puntos por factor**

SUBFACTOR	BASE PUNTUAL	VALOR RELATIVO	TPF	GRADOS
1- Educación	1000	9	90	5
2- Habilidades y Destrezas Transversales	1000	10	100	4
3- Experiencia	1000	6	60	5
4- Manejo de dinero / valores e información	1000	20	200	4
5- Equipo, materiales y herramientas	1000	8	80	3
6- Toma de decisiones	1000	12	120	4
7- Ambientales	1000	14	140	5
8- Riesgos	1000	6	60	3
9- Físico	1000	4	40	3
10- Mental	1000	11	110	3

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

- Se continua con la aplicación de la formula, para este caso el método utilizado para la distribución de puntos es el método progresión aritmética.

$$Ra = \frac{TPF - 10\%}{No. de Grados - 1}$$

Donde:

Ra: razón aritmética

TPF: total de puntos por factor

- Los puntos para el primer grado es el 10% del total de puntos del factor.
- Para obtener los puntos de los siguientes grados debe aplicarse la fórmula para obtener la razón aritmética, la cual se sumará a los puntos del primer grado para obtener los puntos del segundo grado y así sucesivamente, como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 4**  
**Asignación de puntos a los grados de cada factor**

SUBFACTOR	RA	GRADO				
		1	2	3	4	5
EDUCACIÓN	20.3	9	29	50	70	90
HABILIDADES Y DESTREZAS TRANSVERSALES	30	10	40	70	100	
EXPERIENCIA	13.5	6	20	33	47	60
MANEJO DE DINERO/VALORES E INFORMACIÓN	60	20	80	140	200	
EQUIPO, MATERIALES Y HERRAMIENTAS	36	8	44	80		
TOMA DE DECISIONES	36	12	48	84	120	
AMBIENTALES	31.5	14	46	77	109	140
RIESGOS	27	6	33	60		
FÍSICO	18	4	22	40		
MENTAL	49.5	11	61	110		

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

- se continúa con la clasificación de los puestos por la suma total de los puntos obtenidos en cada factor. Los resultados fueron los siguientes:

**Cuadro 5**

**Resumen por puesto**

**Soprote de Servicios Administrativos, S.A.**

No.	PUESTO	CONOCIMIENTO					RESPONSABILIDADES						CONDICIONES DE TRABAJO				ESFUERZO			TOTAL		
		EDUCACIÓN	GRADO	HABILIDADES Y DESTREZAS TRANSVERSALES	GRADO	EXPERIENCIA	GRADO	MANEJO DE DINERO VALORES E INFORMACION	GRADO	EQUIPO, MATERIALES Y HERRAMIENTA	GRADO	TOMA DE DECISIONES	GRADO	AMBIENTALES	GRADO	RIESGOS	GRADO	FÍSICO	GRADO		MENTAL	GRADO
1	CONSERJE	9	1	10	1	6	1	20	1	8	1	12	1	77	3	6	1	40	3	61	2	249
2	MENSAJERO	29	2	10	1	20	2	20	1	8	1	12	1	140	5	60	3	40	3	61	2	400
3	MECÁNICO	50	3	40	2	20	2	80	2	44	2	12	1	109	4	33	2	40	3	11	1	439
4	AUXILIAR RECEPCIONISTA	50	3	40	2	20	2	80	2	44	2	12	1	77	3	33	2	4	1	110	3	470
5	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	50	3	40	2	20	2	80	2	44	2	48	2	77	3	6	1	4	1	110	3	479
6	GESTOR DE CALIDAD	70	4	40	2	33	3	140	3	44	2	48	2	46	2	6	1	4	1	110	3	541
7	ANALISTA DE SOPORTE OPERACIONES	70	4	40	2	33	3	140	3	44	2	84	3	46	2	6	1	22	2	61	3	546
8	ANALISTA DE COMPRAS	70	4	40	2	33	3	140	3	44	2	84	3	46	2	6	1	22	2	61	2	546
9	COORDINADOR DE BODEGA	70	4	40	2	33	3	140	3	44	2	84	3	46	2	6	1	4	1	110	3	577
10	COORDINADOR DE CONTABILIDAD	70	4	40	2	47	4	140	3	44	2	84	3	46	2	6	1	4	1	110	3	591
11	JEFE DE SEGURIDAD	70	4	70	3	60	5	200	4	44	2	84	3	14	1	6	1	22	2	61	2	631
12	AUDITOR INTERNO	70	4	70	3	47	4	200	4	44	2	84	3	14	1	6	1	4	1	110	3	649
13	TESORERO	70	4	70	3	60	5	200	4	44	2	84	3	46	2	6	1	4	1	110	3	694
14	GERENTE FINANCIERO	90	5	100	4	60	5	200	4	44	2	120	4	14	1	6	1	4	1	110	3	748
15	GERENTE GENERAL	90	5	100	4	60	5	200	4	80	3	120	4	14	1	6	1	4	1	110	3	784

Fuente: elaboración propia en base al criterio del comité de valuación.

### 3.6.5. Comparabilidad salarial

- A continuación se muestra una comparación de los salarios que actualmente paga la empresa con los salarios del mercado.

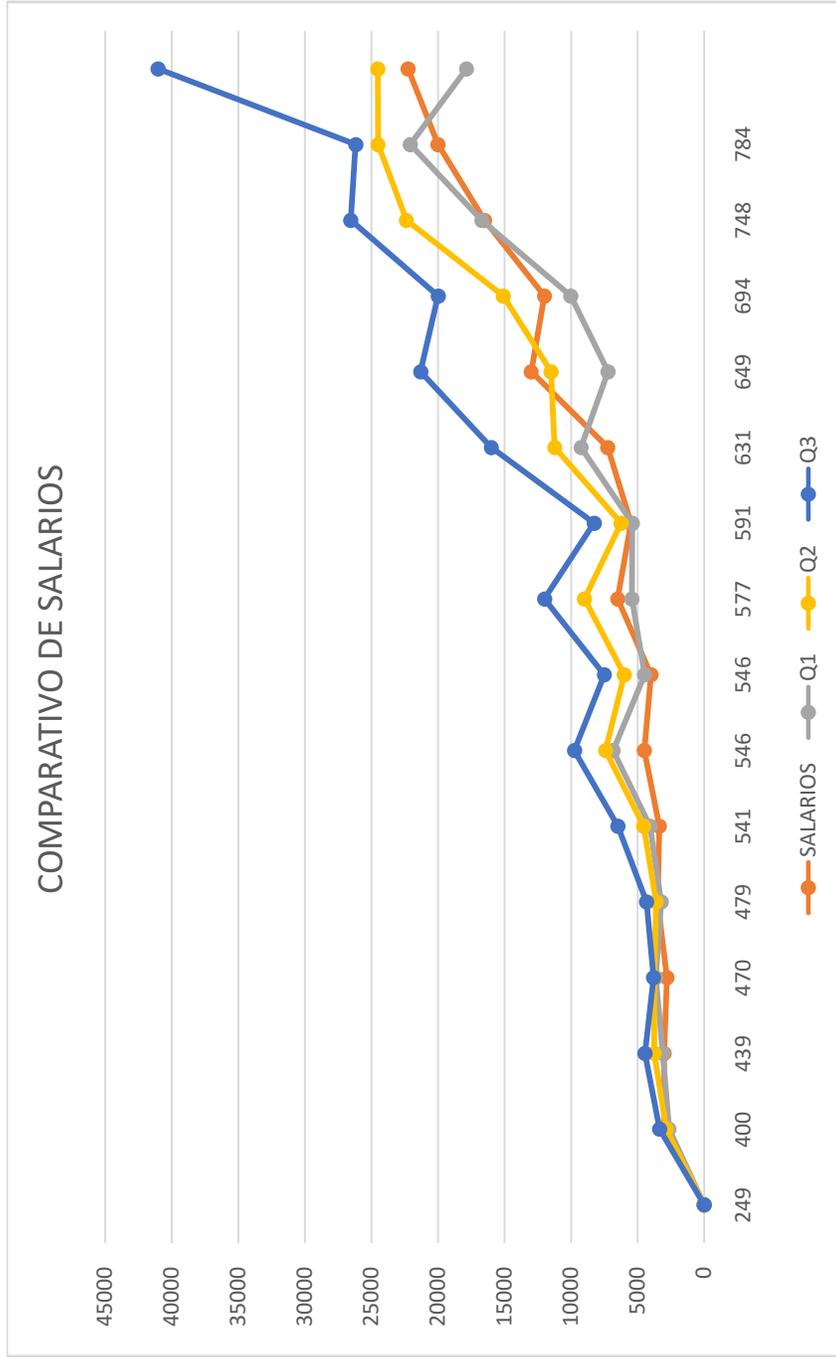
**Tabla 17**  
**Salarios actuales y de mercado**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

No.	Puesto	Puntos	Salario Actual	Q1	Q2	Q3
1	CONSERJE	249	Q 3,016.00	Q 2,644.00	Q 2,854.00	Q 3,353.00
2	MENSAJERO	400	Q 3,024.00	Q 3,115.00	Q 3,748.00	Q 4,462.00
3	MECÁNICO	439	Q 2,789.00	Q 3,627.00	Q 3,750.00	Q 3,812.00
4	AUXILIAR RECEPCIONISTA	470	Q 3,500.00	Q 3,223.00	Q 3,617.00	Q 4,340.00
5	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	479	Q 3,366.00	Q 4,062.00	Q 4,550.00	Q 6,495.00
6	GESTOR DE CALIDAD	541	Q 4,500.00	Q 6,850.00	Q 7,405.00	Q 9,750.00
7	ANALISTA DE SOPORTE OPERACIONES	546	Q 4,000.00	Q 4,473.00	Q 6,000.00	Q 7,511.00
8	ANALISTA DE COMPRAS	546	Q 6,500.00	Q 5,425.00	Q 9,000.00	Q 12,000.00
9	COORDINADOR DE BODEGA	577	Q 5,500.00	Q 5,395.00	Q 6,250.00	Q 8,267.00
10	COORDINADOR DE CONTABILIDAD	591	Q 7,250.00	Q 9,250.00	Q 11,235.00	Q 16,000.00
11	JEFE DE SEGURIDAD	631	Q 13,000.00	Q 7,232.00	Q 11,500.00	Q 21,306.00
12	AUDITOR INTERNO	649	Q 12,000.00	Q 10,026.00	Q 15,095.00	Q 19,990.00
13	TESORERO	694	Q 16,500.00	Q 16,709.00	Q 22,375.00	Q 26,562.00
14	GERENTE FINANCIERO	748	Q 20,000.00	Q 22,079.00	Q 24,500.00	Q 26,187.00
15	GERENTE GENERAL	784	Q 22,250.00	Q 17,852.00	Q 24,519.00	Q 41,045.00

Fuente: tabla general de salarios PCA 2015.

Los salarios que se muestran en la tabla anterior se obtuvieron por medio del informe salarial ejecutivo PCA a diciembre del 2015, el cual presenta los salarios mínimos, medios y máximos que ofrece el mercado.

**Gráfica 23**  
**Comparativo de salarios del mercado vrs. Situación actual**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2016

En la gráfica anterior se puede observar que en su mayoría los salarios del Q1 (salarios más bajos del mercado) son equivalentes a los salarios que maneja la empresa, sin embargo se tienen salarios que sobrepasan incluso los salarios de Q2 (salarios medios del mercado). Debido a que los salarios del mercado son más altos a los que paga la empresa es necesario hacer un ajuste en la cual las condiciones salariales le permitan ser una opción para el desarrollo de los trabajadores.

### 3.6.6. Escala salarial

Para lograr equidad en los salarios de la empresa y determinar los rangos en que se administrarán los salarios, se realizaron los pasos siguientes.

#### 3.6.6.1. Aplicación de las fórmulas de correlación y regresión

- Se toma la valuación de puestos y los salarios que la empresa desea pagar en relación con el mercado, en este caso se utilizaron los salarios del mercado correspondientes al cuartil 2 (Q2), los cuales se despejan a través del método de mínimos cuadrados, como lo muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 18**  
**Fórmulas de modelos de regresión**

MODELO	MÉTODO	ECUACIÓN
Modelo de Regresión Lineal	1- Lineal	$Y = a + b(x)$
Modelo de Regresión Parabólica	2- Exponencial	$Y = ae^{bx}$
	3- Polinómica	$Y = a + bx + cx^2$

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Cuadro 6**

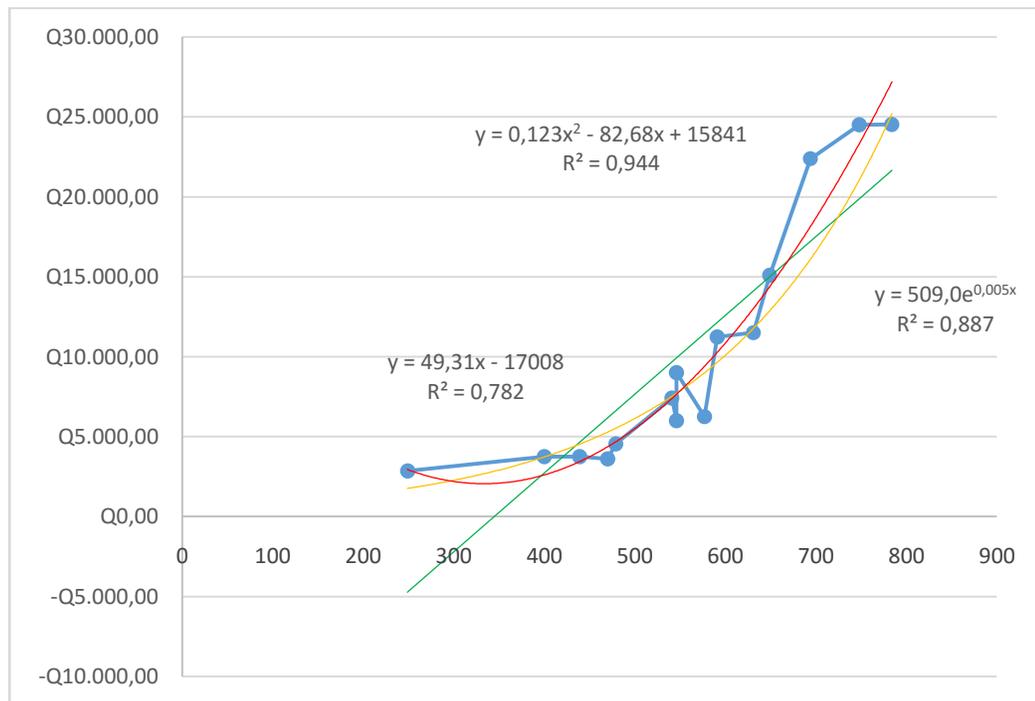
**Aplicación de las fórmulas de correlación y regresión  
Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

No.	PUESTO	Puntos		Salarios		XY	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> Y	X <sup>3</sup>	X <sup>4</sup>
		X	Y	Y						
1	CONSERJE	249	Q2,854.00	Q2,854.00	710,646.00	62,001.00	176,950,854.00	15,438,249.00	3,844,124,001.00	
2	MENSAJERO	400	Q3,748.00	Q3,748.00	1,499,200.00	160,000.00	599,680,000.00	64,000,000.00	25,600,000,000.00	
3	MECÁNICO	439	Q3,750.00	Q3,750.00	1,646,250.00	192,721.00	722,703,750.00	84,604,519.00	37,141,383,841.00	
4	AUXILIAR REPCIONISTA	470	Q3,617.00	Q3,617.00	1,699,990.00	220,900.00	798,995,300.00	103,823,000.00	48,796,810,000.00	
5	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	479	Q4,550.00	Q4,550.00	2,179,450.00	229,441.00	1,043,956,550.00	109,902,239.00	52,643,172,481.00	
6	GESTOR DE CALIDAD	541	Q7,405.00	Q7,405.00	4,006,105.00	292,681.00	2,167,302,805.00	158,340,421.00	85,662,167,761.00	
7	ANALISTA DE SOPORTE OPERACIONES	546	Q6,000.00	Q6,000.00	3,276,000.00	298,116.00	1,788,696,000.00	162,771,336.00	88,873,149,456.00	
8	ANALISTA DE COMPRAS	546	Q9,000.00	Q9,000.00	4,914,000.00	298,116.00	2,683,044,000.00	162,771,336.00	88,873,149,456.00	
9	COORDINADOR DE BODEGA	577	Q6,250.00	Q6,250.00	3,606,250.00	332,929.00	2,080,806,250.00	192,100,033.00	110,841,719,041.00	
10	COORDINADOR DE CONTABILIDAD	591	Q11,235.00	Q11,235.00	6,639,885.00	349,281.00	3,924,172,035.00	206,425,071.00	121,997,216,961.00	
11	JEFE DE SEGURIDAD	631	Q11,500.00	Q11,500.00	7,256,500.00	398,161.00	4,578,851,500.00	251,239,591.00	158,532,181,921.00	
12	AUDITOR INTERNO	649	Q15,095.00	Q15,095.00	9,796,655.00	421,201.00	6,358,029,095.00	273,359,449.00	177,410,282,401.00	
13	TESORERO	694	Q22,375.00	Q22,375.00	15,528,250.00	481,636.00	10,776,605,500.00	334,255,384.00	231,973,236,496.00	
14	GERENTE FINANCIERO	748	Q24,500.00	Q24,500.00	18,326,000.00	559,504.00	13,707,848,000.00	418,508,992.00	313,044,726,016.00	
15	GERENTE GENERAL	784	Q24,519.00	Q24,519.00	19,222,896.00	614,656.00	15,070,750,464.00	481,890,304.00	377,801,998,336.00	
	<b>TOTALES</b>	<b>8,344.00</b>	<b>Q156,398.00</b>	<b>Q156,398.00</b>	<b>100,308,077.00</b>	<b>4,911,344.00</b>	<b>66,478,392,103.00</b>	<b>3,019,429,924.00</b>	<b>1,923,035,318,168.00</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

- Los datos obtenidos en los cálculos anteriores, sirvieron para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y la ecuación de regresión. Al efectuar la dispersión de los salarios en relación a los puntos de la valuación de puestos, se establecieron los índices de correlación lineal, exponencial y polinómico, como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 24**  
**Índice de correlación, lineal, exponencial y polinómico.**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Como se puede observar en la gráfica anterior, la ecuación de regresión a utilizar es la polinómica, pues el índice de correlación es  $R^2=0.944$ , esto quiere decir que existe una mayor correlación porque es el valor más cercano a 1.

**Tabla 19**  
**Valores Obtenidos de la ecuación polinómica**

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
a	15841
b	-82.688
c	0.1239
<b><math>Y=a+bx+cx^2</math></b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Tabla 20**  
**Salarios Ajustados**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

<b>No.</b>	<b>PUESTO</b>	<b>Salario Actual</b>	<b>Q2</b>	<b>Salario Ajustado</b>
1	CONSERJE	Q 3,016.00	Q 2,854.00	Q 2,933.61
2	MENSAJERO	Q 3,024.00	Q 3,748.00	Q 2,589.80
3	MECÁNICO	Q 2,789.00	Q 3,750.00	Q 3,419.10
4	AUXILIAR RECEPCIONISTA	Q 3,500.00	Q 3,617.00	Q 4,347.15
5	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Q 3,366.00	Q 4,550.00	Q 4,661.19
6	GESTOR DE CALIDAD	Q 4,500.00	Q 7,405.00	Q 7,369.97
7	ANALISTA DE SOPORTE OPERACIONES	Q 4,000.00	Q 6,000.00	Q 7,629.92
8	ANALISTA DE COMPRAS	Q 6,500.00	Q 9,000.00	Q 7,629.92
9	COORDINADOR DE BODEGA	Q 5,500.00	Q 6,250.00	Q 9,379.93
10	COORDINADOR DE CONTABILIDAD	Q 7,250.00	Q 11,235.00	Q 10,248.31
11	JEFE DE SEGURIDAD	Q 13,000.00	Q 11,500.00	Q 12,997.02
12	AUDITOR INTERNO	Q 12,000.00	Q 15,095.00	Q 14,363.29
13	TESORERO	Q 16,500.00	Q 22,375.00	Q 18,130.23
14	GERENTE FINANCIERO	Q 20,000.00	Q 24,500.00	Q 23,312.92
15	GERENTE GENERAL	Q 22,250.00	Q 24,519.00	Q 27,169.49

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La tabla 20 muestra los salarios ajustados al Q2, sin realizar los cálculos de puntos medios ni amplitud de rangos, es decir que el valor de “X” son los puntos que se asignaron anteriormente.

### 3.6.6.1.1. Cálculo de puntos mínimos, medios y máximos

- Ya que se han establecido los valores para a, b y c de la ecuación polinómica, se establece el valor de “X”, este valor sustituirá la ecuación de regresión y también determinará los rangos de puntos mínimos, medios y máximos de las categorías salariales.
- A continuación se presenta el cálculo de “x”:

$$\frac{\text{Punto Máximo} - \text{Punto Mínimo}}{\text{No. de Categorías}} = \frac{\text{Resultado}}{2}$$

$$\frac{784-249}{5} = \frac{535}{5} = 107 \quad \frac{107}{2} = 53.5 \quad \boxed{50}$$

Para este tipo de operaciones se recomienda utilizar números enteros exactos en una escala de 10 en 10.

- Lo siguiente es realizar la resta al punto mínimo de la valuación para así obtener el punto mínimo de la escala, el punto mínimo de la valuación pasa a ser el punto medio de la escala y a este resultado se le suma el mismo número para obtener el punto máximo. A continuación se presentan los cálculos:

Punto mínimo de la valuación	Punto mínimo de la escala	Punto medio de la escala	Punto máximo de la escala	Punto mínimo del siguiente puesto	Amplitud del rango de puntos
249	249-50 =199	199+50=249	249+50=299	299+1=300	101

- A continuación se presentan los puntos mínimos, medios y máximos de todos los puestos de trabajo.

### Cuadro 7

#### Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos

#### Soporte de Servicios Administrativos, S.A.

No.	Puesto	Total de puntos	Salarios Actuales	Categorías de la escala salarial				
				No.	Rango de Puntos			Amplitud del rango de puntos
1	CONSERJE	249	Q 3,016.00	I	199	249	299	101
2	MENSAJERO	400	Q 3,024.00	II	300	350	400	101
3	MECÁNICO	439	Q 2,789.00	III	401	451	501	101
4	AUXILIAR RECEPCIONISTA	470	Q 3,500.00	III	401	451	501	101
5	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	479	Q 3,366.00	III	401	451	501	101
6	GESTOR DE CALIDAD	541	Q 4,500.00	IV	502	552	602	101
7	ANALISTA DE SOPORTE OPERACIONES	546	Q 4,000.00	IV	502	552	602	101
8	ANALISTA DE COMPRAS	546	Q 6,500.00	IV	502	552	602	101
9	COORDINADOR DE BODEGA	577	Q 5,500.00	IV	502	552	602	101
10	COORDINADOR DE CONTABILIDAD	591	Q 7,250.00	IV	502	552	602	101
11	JEFE DE SEGURIDAD	631	Q 13,000.00	V	603	653	703	101
12	AUDITOR INTERNO	649	Q 12,000.00	V	603	653	703	101
13	TESORERO	694	Q 16,500.00	V	603	653	703	101
14	GERENTE FINANCIERO	748	Q 20,000.00	VI	704	754	804	101
15	GERENTE GENERAL	784	Q 22,250.00	VI	704	754	804	101

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

- Como siguiente paso se sustituyen los valores medios de “x”, con los resultados de la ecuación se obtienen los salarios medios de cada categoría de la escala salarial. A continuación se presenta la forma de cálculo.

Ecuación Polinómica	Resultado (salario medio de la categoría I)
$Y=a+bx+cx^2$ $Y=15841-82.688x+0.1239x^2$ $Y=15841-82.688(249)+0.1239(62,001)$	$Y= Q2,933.61$

**Tabla 21**  
**Cálculo de salario medio**

<b>Categoría</b>	<b>Punto Medio</b>	<b>salario Medio</b>
I	249	Q2,933.61
II	350	Q2,077.95
III	451	Q3,750.10
IV	552	Q7,950.05
V	653	Q14,677.81
VI	754	Q23,933.38

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

### **3.6.6.2. Política salarial**

El objetivo de la política salarial es permitir que los aumentos compensen el costo de vida y se distribuyan de forma equitativa entre todos los empleados.

Para la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A., se ajustaron los salarios a la media del mercado (Q2), es preciso aplicar una política salarial con una amplitud del 20% del salario medio y variaciones de -5%, -10%, +10%, +5%, ya que al analizar la investigación salarial (ver tabla 17) puede observarse la diferencia que existe entre los salarios actuales y los salarios del cuartil 2.

- Las variaciones establecidas permiten realizar una estimación de cinco pasos salariales. A continuación se presenta un ejemplo para la primera categoría de la escala salarial:

**Cuadro 8**  
**Cálculo salario inicial, medio y máximo**

<b>Pasos a seguir</b>	<b>Resultado</b>
Cálculo de la amplitud y variación de la Categoría I de la escala salarial con una política del 20%.	<b>Cálculo de Amplitud:</b> Salario medio: Q.2,933.61* 0.20=Q.586.72 <b>Cálculo de Variación:</b> 2,933.61*0.05= 146.68 =5% 2,933.61*0.10=293.36=10%
Cálculo del salario inicial de la categoría I de la Escala salarial	$Q.2,933.61 - 293.36 = Q.2,640.25$
Cálculo del paso salarial 2 de la categoría I de la Escala salarial	$Q.2,933.61 - 146.68 = Q.2,786.93$
Cálculo del paso salarial 4 de la categoría I de la Escala salarial	$Q.2,933.61 + 146.68 = Q.3080.29$
Cálculo del salario máximo de la categoría I de la Escala salarial	$Q.2,933.61 + 293.36 = Q.3,226.97$

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

- Luego de haber mostrado los cálculos anteriores se procedió a establecer cada una de las categorías de la escala salarial, en donde se obtuvo el salario inicial, paso salarial 2 (-5%) y 4 (+5%); así como el salario máximo, los que se presentan a continuación.

**Cuadro 9**  
**Estimación de salarios iniciales, medios y máximos para cada categoría**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

No.	Categorías de la escala salarial		Amplitud de los salarios 20%	Variación de los salarios	Salario Mínimo -10%	Paso salarial 2 -5%	Salario Medio	Paso salarial 4 5%	Salario Máximo 10%
	Rango de Puntos	Amplitud del rango de puntos							
I	199 249	299	Q 586.72	Q 293.36	Q 2,640.25	Q 2,786.93	Q 2,933.61	Q 3,080.29	Q 3,226.97
II	300 350	400	Q 415.59	Q 207.80	Q 1,870.16	Q 1,974.05	Q 2,077.95	Q 2,181.85	Q 2,285.75
III	401 451	501	Q 750.02	Q 375.01	Q 3,375.09	Q 3,562.59	Q 3,750.10	Q 3,937.60	Q 4,125.11
IV	502 552	602	Q 1,590.01	Q 795.00	Q 7,155.04	Q 7,552.55	Q 7,950.05	Q 8,347.55	Q 8,745.05
V	603 653	703	Q 2,935.56	Q 1,467.78	Q 13,210.03	Q 13,943.92	Q 14,677.81	Q 15,411.70	Q 16,145.59
VI	704 754	804	Q 4,786.68	Q 2,393.34	Q 21,540.04	Q 22,736.71	Q 23,933.38	Q 25,130.05	Q 26,326.72

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Al aplicar una política salarial del 20%, las 6 categorías de la escala salarial reflejan entre sí una diferenciación. La empresa debe tomar en cuenta que la escala salarial posee cinco pasos salariales, por lo que puede iniciar ajustando los salarios actuales al salario mínimo o al paso salarial dos que indica la escala, y programar de forma anual los aumentos que se presentan en los otros pasos salariales, según sus necesidades.

Para este caso los salarios se ajustaron al paso salarial 2, con esto la empresa creará una diferencia entre los colaboradores actuales; con los de nuevo ingreso; ya que estos últimos devengarán el salario inicial dependiendo del puesto de trabajo y la categoría salarial a la cual pertenezcan.

Cabe mencionar que los colaboradores que actualmente laboran en la empresa obtendrán un salario mayor a los de nuevo ingreso por experiencia y antigüedad. Sin embargo esto no significa que los mismos no tengan las competencias laborales requeridas por el puesto, ya que los ajustes se realizaron en base a las competencias de cada colaborador.

Adicional los puestos que el sueldo actual sea mayor al sueldo propuesto, no se estará realizando ningún ajuste ya que el mismo no puede reducirse.

- A continuación se muestra la aplicación de los pasos salariales a cada puesto de trabajo.

**Cuadro 10**  
**Aplicación de la escala salarial a cada puesto de trabajo**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

No.	Puesto	Total de puntos	Salarios Actuales	Categoría	Salario Mínimo	Paso salarial 2	Salario Medio	Paso salarial 4	Salario Máximo 10%
1	CONSERJE	249	Q 3,016.00	I	Q 2,640.25	Q 2,786.93	Q 2,933.61	Q 3,080.29	Q 3,226.97
2	MENSAJERO	400	Q 3,024.00	II	Q 1,870.16	Q 1,974.05	Q 2,077.95	Q 2,181.85	Q 2,285.75
3	MECÁNICO	439	Q 2,789.00	III	Q 3,375.09	Q 3,562.59	Q 3,750.10	Q 3,937.60	Q 4,125.11
4	AUXILIAR RECEPCIONISTA	470	Q 3,500.00	III	Q 3,375.09	Q 3,562.59	Q 3,750.10	Q 3,937.60	Q 4,125.11
5	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	479	Q 3,366.00	III	Q 3,375.09	Q 3,562.59	Q 3,750.10	Q 3,937.60	Q 4,125.11
6	GESTOR DE CALIDAD	541	Q 4,500.00	IV	Q 7,155.04	Q 7,552.55	Q 7,950.05	Q 8,347.55	Q 8,745.05
7	ANALISTA DE SOPORTE OPERACIONES	546	Q 4,000.00	IV	Q 7,155.04	Q 7,552.55	Q 7,950.05	Q 8,347.55	Q 8,745.05
8	ANALISTA DE COMPRAS	546	Q 6,500.00	IV	Q 7,155.04	Q 7,552.55	Q 7,950.05	Q 8,347.55	Q 8,745.05
9	COORDINADOR DE BODEGA	577	Q 5,500.00	IV	Q 7,155.04	Q 7,552.55	Q 7,950.05	Q 8,347.55	Q 8,745.05
10	COORDINADOR DE CONTABILIDAD	591	Q 7,250.00	IV	Q 7,155.04	Q 7,552.55	Q 7,950.05	Q 8,347.55	Q 8,745.05
11	JEFE DE SEGURIDAD	631	Q 13,000.00	V	Q 13,210.03	Q 13,943.92	Q 14,677.81	Q 15,411.70	Q 16,145.59
12	AUDITOR INTERNO	649	Q 12,000.00	V	Q 13,210.03	Q 13,943.92	Q 14,677.81	Q 15,411.70	Q 16,145.59
13	TESORERO	694	Q 16,500.00	V	Q 13,210.03	Q 13,943.92	Q 14,677.81	Q 15,411.70	Q 16,145.59
14	GERENTE FINANCIERO	748	Q 20,000.00	VI	Q 21,540.04	Q 22,736.71	Q 23,933.38	Q 25,130.05	Q 26,326.72
15	GERENTE GENERAL	784	Q 22,250.00	VI	Q 21,540.04	Q 22,736.71	Q 23,933.38	Q 25,130.05	Q 26,326.72

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

La tabla anterior muestra la aplicación de los pasos salariales a cada puesto de trabajo, en el caso de que la Alta Gerencia decidiera realizar un ajuste salarial puede iniciar con el salario mínimo o el paso salarial 2, tomando en cuenta que esto beneficiaría a las personas que actualmente están siendo remuneradas injustamente.

### **3.6.6.3. Costos de aplicación**

Para que la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A., alcance la equidad interna y logre competitividad en el mercado con empresas similares, debe realizar ajustes a los salarios actuales.

A continuación se muestra el cuadro con el desglose de los cálculos de la carga laboral: se establecen los costos de Aguinaldo, Bono 14, Vacaciones, Indemnización y en los costos indirectos se tomó en cuenta los costos de IGSS, Intecap e Irtra todo esto para obtener el costo de cargas laborales tanto actuales como propuestas.

Esta propuesta es aplicada a 12 de los 15 puestos clave que se establecieron anteriormente, es decir que los puestos de conserje, mensajero y tesorero se excluyen de esta propuesta ya que el salario de estos es mayor que los salarios propuestos.

**Cuadro 11**  
**Cargas laborales actuales**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

N°	Puesto	Salarios Actuales	Categoría	Salario por No. de plaza	Prestaciones Laborales		
					Aguiñaldo (8.33%)	Bono 14 (8.33%)	Vacaciones (4.17%)
1	Conserje	Q 3,016.00	I	Q 3,016.00	Q 251.23	Q 251.23	Q 125.77
2	Mensajero	Q 3,024.00	II	Q 6,048.00	Q 251.90	Q 251.90	Q 126.10
3	Mecánico	Q 2,789.00	III	Q 39,046.00	Q 232.32	Q 232.32	Q 116.30
4	Auxiliar Recepcionista	Q 3,500.00	III	Q 3,500.00	Q 291.55	Q 291.55	Q 145.95
5	Auxiliar de Contabilidad	Q 3,366.00	III	Q 13,464.00	Q 280.39	Q 280.39	Q 140.36
6	Gestor de Calidad	Q 4,500.00	IV	Q 9,000.00	Q 374.85	Q 374.85	Q 187.65
7	Analista de Soporte Operaciones	Q 4,000.00	IV	Q 8,000.00	Q 333.20	Q 333.20	Q 166.80
8	Analista de Compras	Q 6,500.00	IV	Q 13,000.00	Q 541.45	Q 541.45	Q 271.05
9	Coordinador de Bodega	Q 5,500.00	IV	Q 5,500.00	Q 458.15	Q 458.15	Q 229.35
10	Coordinador de Contabilidad	Q 7,250.00	IV	Q 7,250.00	Q 603.93	Q 603.93	Q 302.33
11	Jefe de Seguridad	Q 13,000.00	V	Q 13,000.00	Q 1,082.90	Q 1,082.90	Q 542.10
12	Auditor Interno	Q 12,000.00	V	Q 24,000.00	Q 999.60	Q 999.60	Q 500.40
13	Tesorero	Q 16,500.00	V	Q 16,500.00	Q 1,374.45	Q 1,374.45	Q 688.05
14	Gerente Financiero	Q 20,000.00	VI	Q 20,000.00	Q 1,666.00	Q 1,666.00	Q 834.00
15	Gerente General	Q 22,250.00	VI	Q 22,250.00	Q 1,853.43	Q 1,853.43	Q 927.83
<b>TOTALES</b>				<b>Q 127,195.00</b>	<b>Q 203,574.00</b>		

Continúa...

Continuación cuadro 11

Nº	Puesto	Indemnización	Costos Indirectos	Carga laboral mensual	Carga Laboral No. de plaza	Carga Laboral Anual	No. de Plazas por Puesto	Carga laboral anual total
1	Conserje	Q 293.09	Q 382.13	Q 1,304.45	Q 1,304.45	Q 15,653.38	1	Q 15,653.38
2	Mensajero	Q 293.87	Q 383.14	Q 1,308.91	Q 2,617.81	Q 15,706.87	2	Q 31,413.73
3	Mecánico Auxiliar	Q 271.03	Q 353.37	Q 1,208.34	Q 16,916.81	Q 14,500.13	14	Q 203,001.76
4	Recepcio-nista	Q 340.12	Q 443.45	Q 1,516.62	Q 1,516.62	Q 18,199.47	1	Q 18,199.47
5	Auxiliar de Contabilidad	Q 327.10	Q 426.47	Q 1,459.71	Q 5,838.84	Q 17,516.52	4	Q 70,066.10
6	Gestor de Calidad	Q 437.30	Q 570.15	Q 1,950.80	Q 3,901.60	Q 23,409.60	2	Q 46,819.20
7	Analista de Soporte Operaciones	Q 388.71	Q 506.80	Q 1,735.71	Q 3,471.42	Q 20,828.53	2	Q 41,657.07
8	Analista de Compras	Q 631.66	Q 823.55	Q 2,817.16	Q 5,634.31	Q 33,805.87	2	Q 67,611.73
9	Coordinador de Bodega	Q 534.48	Q 696.85	Q 2,385.98	Q 2,385.98	Q 28,631.73	1	Q 28,631.73
10	Coordinador de Contabilidad	Q 704.54	Q 918.58	Q 3,143.29	Q 3,143.29	Q 37,719.47	1	Q 37,719.47
11	Jefe de Seguridad	Q 1,263.31	Q 1,647.10	Q 5,629.31	Q 5,629.31	Q 67,551.73	1	Q 67,551.73
12	Auditor Interno	Q 1,166.13	Q 1,520.40	Q 5,198.13	Q 10,396.27	Q 62,377.60	2	Q 124,755.20
13	Tesorero Gerente	Q 1,603.43	Q 2,090.55	Q 7,143.93	Q 7,143.93	Q 85,727.20	1	Q 85,727.20
14	Financiero	Q 1,943.56	Q 2,534.00	Q 8,657.56	Q 8,657.56	Q 103,890.67	1	Q 103,890.67
15	Gerente General	Q 2,162.21	Q 2,819.08	Q 9,630.96	Q 9,630.96	Q 115,571.47	1	Q 115,571.47
		<b>TOTALES</b>		<b>Q 55,090.85</b>	<b>Q 88,189.16</b>	<b>Q 661,090.23</b>	<b>36</b>	<b>Q 1,058,269.91</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Cuadro 12**  
**Cargas laborales propuestas**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

No.	Puesto	Paso salarial 2	Categoría	Ajuste Salarial	Prestaciones Laborales		
					Aguinaldo (8.33%)	Bono 14 (8.33%)	Vacaciones (4.17%)
1	Conserje	Q 2,786.93	I	Q -	Q -	Q -	Q -
2	Mensajero	Q 1,974.05	II	Q -	Q -	Q -	Q -
3	Mecánico	Q 3,562.59	III	Q 773.59	Q 64.44	Q 64.44	Q 32.26
4	Auxiliar Recepcionista	Q 3,562.59	III	Q 62.59	Q 5.21	Q 5.21	Q 2.61
5	Auxiliar de Contabilidad	Q 3,562.59	III	Q 196.59	Q 16.38	Q 16.38	Q 8.20
6	Gestor de Calidad	Q 7,552.55	IV	Q 3,052.55	Q 254.28	Q 254.28	Q 127.29
7	Analista de Soporte Operaciones	Q 7,552.55	IV	Q 3,552.55	Q 295.93	Q 295.93	Q 148.14
8	Analista de Compras	Q 7,552.55	IV	Q 1,052.55	Q 87.68	Q 87.68	Q 43.89
9	Coordinador de Bodega	Q 7,552.55	IV	Q 2,052.55	Q 170.98	Q 170.98	Q 85.59
10	Coordinador de Contabilidad	Q 7,552.55	IV	Q 302.55	Q 25.20	Q 25.20	Q 12.62
11	Jefe de Seguridad	Q 13,943.92	V	Q 943.92	Q 78.63	Q 78.63	Q 39.36
12	Auditor Interno	Q 13,943.92	V	Q 1,943.92	Q 161.93	Q 161.93	Q 81.06
13	Tesorero	Q 13,943.92	V	Q -	Q -	Q -	Q -
14	Gerente Financiero	Q 22,736.71	VI	Q 2,736.71	Q 227.97	Q 227.97	Q 114.12
15	Gerente General	Q 22,736.71	VI	Q 486.71	Q 40.54	Q 40.54	Q 20.30
<b>TOTALES</b>				<b>Q 17,156.77</b>	<b>Q 140,516.68</b>		

Continúa...

Continuación cuadro 12

Ó	Puesto	Indemnización	Costos Indirectos	Carga laboral mensual	Carga laboral mensual por Plaza	Carga Laboral Anual	No. de Plazas por puesto	Carga laboral anual total
1	Consejero	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	1	Q -
2	Mensajero	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	2	Q -
3	Mecánico	Q 75.18	Q 98.01	Q 337.33	Q 4,722.60	Q 4,047.95	14	Q 56,671.25
	Auxiliar							
4	Recepcionista	Q 6.08	Q 7.93	Q 31.05	Q 31.05	Q 372.61	1	Q 372.61
	Auxiliar de							
5	Contabilidad	Q 19.10	Q 24.91	Q 89.96	Q 359.85	Q 1,079.55	4	Q 4,318.19
6	Gestor de Calidad	Q 296.64	Q 386.76	Q 1,325.24	Q 2,650.49	Q 15,902.92	2	Q 31,805.83
	Analista de							
	Soprote							
7	Operaciones	Q 345.23	Q 450.11	Q 1,542.33	Q 3,084.66	Q 18,507.98	2	Q 37,015.97
	Analista de							
8	Compras	Q 102.28	Q 133.36	Q 462.89	Q 925.77	Q 5,554.65	2	Q 11,109.30
	Coordinador de							
9	Bodega	Q 199.46	Q 260.06	Q 896.07	Q 896.07	Q 10,752.78	1	Q 10,752.78
	Coordinador de							
10	Contabilidad	Q 29.40	Q 38.33	Q 140.75	Q 140.75	Q 1,689.05	1	Q 1,689.05
	Jefe de							
11	Seguridad	Q 91.73	Q 119.59	Q 418.94	Q 418.94	Q 5,027.30	1	Q 5,027.30
12	Auditor Interno	Q 188.91	Q 246.29	Q 852.12	Q 1,704.24	Q 10,225.43	2	Q 20,450.86
13	Tesorero	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	1	Q -
	Gerente							
14	Financiero	Q 265.95	Q 346.74	Q 1,196.75	Q 1,196.75	Q 14,360.95	1	Q 14,360.95
	Gerente							
15	General	Q 47.30	Q 61.67	Q 225.35	Q 225.35	Q 2,704.15	1	Q 2,704.15
<b>TOTALES</b>								<b>Q 196,278.24</b>
<b>Q 90,225.31</b>								<b>Q 36</b>
<b>Q 16,356.52</b>								<b>Q 196,278.24</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Los cuadros anteriores muestran la diferencia de costos en cargas laborales tanto mensuales como anuales, los costos mensuales propuestos ascienden a Q.104,145.68 y los costos anuales tomando en cuenta la cantidad de personas que ocupan los puestos aumenta la cantidad de Q.193,986.24.

#### **3.6.6.4. Implementación de la propuesta**

La implementación del diseño de la escala salarial permitirá mejorar los siguientes aspectos:

- El clima laboral que existe en los colaboradores, ya que como se observó en la encuesta existe un 39% de insatisfacción en los salarios que actualmente devengan, esto permitirá mejorar los salarios de los colaboradores.
- Mejor establecimiento de competencias laborales, el establecimiento de grados se realizó en base a las competencias que cada puesto de trabajo requiere para el desempeño del mismo, lo que permite contratar personal competente.
- Condiciones de desarrollo, de la motivación de los colaboradores.

Para la empresa de Soporte de Servicios Administrativos, la Gerencia General y la Alta Dirección de la corporación son los encargados de tomar decisiones para los aumentos salariales, los cuales serán los responsables de la implementación y actualización en determinados periodos de tiempo, adicional deberá justificar condiciones que ameriten los ajustes salariales los cuales pueden ser en base a resultados, competencias nuevas adquiridas (de acuerdo a los grados de factores y manual de competencias), evaluación de desempeño, entre otras.

Cabe mencionar que si la Alta Dirección y la Gerencia General deciden implementar la escala salarial, pero consideran que los costos de aplicación son altos, se puede realizar un ajuste menor al salario inicial de la misma, el cual se puede realizar reduciendo la variación de cada categoría.

A continuación se presenta una tabla con los costos de remuneración total que la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. paga actualmente así como los datos de la propuesta:

**Tabla 22**  
**Resumen de costos**  
**Soporte de Servicios Administrativos, S.A.**

<b>Descripción</b>	<b>Costos Actuales</b>	<b>Costos de la propuesta</b>
Salarios	Q 203,574.00	Q 240,978.79
Carga Laboral	Q 87,980.16	Q 104,145.68
Total mensual	Q 291,554.16	Q 345,124.47
Plan de acción	Q -	Q 9,000.00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>Q 3,498,649.91</b>	<b>Q 4,150,493.66</b>
<b>Diferencia</b>	<b>Q 651,843.75</b>	

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

En la tabla anterior se puede verificar que existe una diferencia de Q. 651, 843.75 de costos anuales.

Como se mencionó anteriormente si los encargados consideran que representa un costo alto se puede reducir la variación para reducir los costos siempre realizando un ajuste salarial.

### **3.7. Descriptores de puesto**

Las descripciones de puestos muestran por escrito específicamente qué es lo que hace un trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo, dentro de una organización. El propósito de realizar una descripción de puestos dentro de una empresa es proveer una descripción objetiva, comprensiva y sistemática de los contenidos actuales de los puestos, lo que facilita entender la función de cada puesto. El descriptor de puesto propuesto se realizó en base a los factores a valorar y las competencias que son requeridas por el mismo.

A continuación se presentan los descriptores:

**1. Información general del puesto**

Nombre del puesto	Gerente General	Número de plazas	1
Nombre del puesto del jefe inmediato	Director Ejecutivo	País	Guatemala
Puestos a cargo	Gerente Financiero, Gerente de Desarrollo organizacional, Gerente de Informática y Tecnología, Gerente de reclutamiento y selección, Gerente de Riesgos, Gerente de Compras y Gerente de Cadena de Suministro		

**2. Ubicación en planilla**

Empresa	Sopesa	Departamento	Gerencia
Gerencia	Gerencia General	Agencia	Zona 4

**3. Responsabilidades claves del puesto**

Objetivo general del puesto: Asegurar el funcionamiento de todas las áreas de la empresa, ecaminando todos los esfuerzo con el obejivo de generar mayor satisfacción en las empresas cliente, de acuerdo a la política de la empresa.

Principales Funciones del Puesto

- \* Dirigir, supervisar y controla la operación de la empresa.
- \* Dirigir, supervisar, controlar y capacitar al personal a su cargo.
- \* Generar y mantener toda la información y contrtos resquerido por Direccion General.
- \* Implementar las estrategias y lineamientos establecidos por Direccion General.
- \* Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.
- \* Planfiar los objetivos generales y espedicos de la empresa a corto y largo plazo.
- \* Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro.
- \* Analzar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Aprobación de presupuestos, desiciones estrategicas para cada gerencia				
Equipo de oficina	Activos fijos asignados				
Bienes inmuebles	Laves del edificio				
Efectivo y Valores	Manejo en valres de documentos, vales de caja chica y cheques				
Documentos y datos confidenciales	Información de colaboradores y empresas cliente				
Maquinaria y equipo técnico	n/a				

**4. Principales relaciones del puesto**

**Internas**

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Gerentes de Departamento	Presentación de resusitados e indicadores de prodcutividad por Departamento
Coordinadora de Gestión de Calidad	Mantenimiento de Sistema de Gestión de Calidad
Coordinadores Financieros	Presentación de Estados de Resultados

**Externas**

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Gerentes de Empresas Clientes	Revisión del cumplimiento de la planificación comerial

**5. Perfil del puesto**

Rango de edad	30 años en adelante	Género	Indistinto
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehiculo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to Primaria
Estudios Nivel Básico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro Básico
Estudios Nivel Diversificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indistinto
Estudios Nivel universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciatura en Administración de Empresas, Contador Público y Auditor o Ingeniero industrial
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Master of Business Administration
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nivel Medio
Años de experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n/a

#### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	5	Domino de Escritura	5
Domino de Lectura	5	Comunicación Oral	5
Adaptación al Ambiente	5	Localización de Información	5
Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	4	Trabajo en equipo	4
Calidad en el trabajo	4	Servicio al Cliente	4
Administración de Actividades	4	Productividad en el trabajo	4
Administración de la Información	4	Uso de Tecnología	4

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

#### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	Técnico	Administrativo	
Director	Creativo	Investigador	
Gerencial	Consejero/Asesor	Ventas	

Competencias definidas según la prueba DISC

#### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

Intra, Intranet, Mantis, Nominas, BigAnt, Corpocontrol, TIMS y SAP

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

#### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

		Descripción
Esfuerzo	Físico	10%
	Mental	90%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto a mínimas condiciones de riesgo
	Ambientales	Ambiente privado, limpio, iluminado y seguro

#### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 |11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	<input type="text" value="Gerente Financiero"/>	Número de plazas	<input type="text" value="1"/>
Nombre del puesto del jefe inmediato	<input type="text" value="Gerente General"/>	País	<input type="text" value="Guatemala"/>
Puestos a cargo	<input type="text" value="Contralor / tesorero/ Jefe de créditos cobros y operaciones"/>		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	<input type="text" value="Sopesa"/>	Departamento	<input type="text" value="Finanzas"/>
Gerencia	<input type="text" value="Financiera"/>	Agencia	<input type="text" value="Zona 4"/>

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto

#### Principales Funciones del Puesto

- |   |   |
|---|---|
| * Realizar pagos al exterior            | * Análisis de recepción de efectivo y cheques |
| * Realizar trámites legales             | * Pago de impuestos y pólizas de importación  |
| * Certificación de documentos contables | * Administración de activos fijos             |
| * Administración de seguros             | * Gestión de liquidaciones                    |
| * Operación de documentos               | * Revisión de pago de nóminas                 |

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Estrategias del área				
Equipo de oficina	Activos asignados				
Bienes inmuebles	n/a				
Efectivo y Valores	Manejo en valores de documentos, vales de caja chica y chequeras de las empresas clientes en dólares				
Documentos y datos confidenciales	documentación e información de las empresas clientes en relación al área				
Maquinaria y equipo técnico	n/a				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Empresas clientes	Solicitud de información y seguimiento a requerimientos
Diretores	Por instrucciones de proyectos y seguimientos de decisiones del consejo

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Abogados	Trámites legales de la corporación
Corredores de seguros	Información y seguimiento de pólizas de seguros

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	<input type="text" value="30 años en adelante"/>	Género	<input type="text" value="Indistinto"/>
Lugar de domicilio	<input type="text" value="Guatemala"/>	Estado civil	<input type="text" value="Indistinto"/>

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No

Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir  M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to Primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro Básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Títulos de Perito Contador
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciatura en Administración de Empresas, Contador público y auditor
Estudios nivel maestría / especialidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maestría en Administración Financiera
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nivel Medio
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

#### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	5	Domino de Escritura	5
Domino de Lectura	5	Comunicación Oral	5
Adaptación al Ambiente	5	Localización de Información	5

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	4	Trabajo en equipo	4
Calidad en el trabajo	4	Servicio al Cliente	4
Administración de Actividades	4	Productividad en el trabajo	4
Administración de la Información	4	Uso de Tecnología	4

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

#### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
Director	<input checked="" type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	<input type="checkbox"/>	Consejero/Asesor	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

#### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

Intra, Intranet, Nominas, BigAnt, Corprocontrol, y SAP

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

#### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

	Descripción	
Esfuerzo	Físico	20%
	Mental	80%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto a mínimas condiciones de riesgo
	Ambientales	Ambiente privado, limpio, iluminado y seguro

#### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	<input type="text" value="Tesorero"/>	Número de plazas	<input type="text" value="1"/>
Nombre del puesto del jefe inmediato	<input type="text" value="Gerente Financiero"/>	País	<input type="text" value="Guatemala"/>
Puestos a cargo	<input type="text" value="Coordinador de teorería / Coordinador de mensajería"/>		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	<input type="text" value="Sopesa"/>	Departamento	<input type="text" value="Financiero"/>
Gerencia	<input type="text" value="Financiera"/>	Agencia	<input type="text" value="Zona 4"/>

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto

#### Principales Funciones del Puesto

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| * Gestión y administración de fondos | * Pago de impuestos y polizas de importación |
| * Pagos locales                      | * Pago de Nominas                            |
| * Pagos al exterior                  | * Conciliaciones bancarias                   |
| * Pagos de impuestos                 | * Servicio bancario QSA                      |
| * Retenciones de IVA                 | * Acciones Notariales                        |
| * Administración de seguros          |  |
| * Recepción de efectivo y cheques    |  |

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Planificación, Control de pagos				
Equipo de oficina	Equipo de cómputo				
Bienes inmuebles	n/a				
Efectivo y Valores	Cheques de la empresa clientes, viaticos de los colaboradores, vales de caja chica.				
Documentos y datos confidenciales	Datos bancarios de las empresas y gerentes generales				
Maquinaria y equipo técnico	n/a				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Empresas Clientes	Pagos de proveedores

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Bancos	Depositos y pagos
Corredores de Seguros	Información y seguimientos de seguros

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	<input type="text" value="30 años en adelante"/>	Género	<input type="text" value="Indistinto"/>
Lugar de domicilio	<input type="text" value="Guatemala"/>	Estado civil	<input type="text" value="Indistinto"/>

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No

Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perito contador
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Título universitario en Contaduría Pública y auditoría o Economía
Estudios nivel maestría / especialidad	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Maestría en Administración Financiera
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

## 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	4	Domino de Escritura	4
Domino de Lectura	4	Comunicación Oral	4
Adaptación al Ambiente	4	Localización de Información	4

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	3	Trabajo en equipo	3
Calidad en el trabajo	3	Servicio al Cliente	3
Administración de Actividades	3	Productividad en el trabajo	3
Administración de la Información	3	Uso de Tecnología	3

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

## 7. Competencias Conductuales

Autocrático	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/> Administrativo	
Director	Creativo	Investigador	
Gerencial	Consejero/Asesor	Ventas	

Competencias definidas según la prueba DISC

## 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

Intra, Intranet, SAP, BigAnt y Corpocontrol

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

## 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

	Descripción
Esfuerzo	Físico 20%
	Mental 80%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad Expuesto a mínimas condiciones de riesgo
	Ambientales Ambiente compartido, limpio, iluminado y seguro

## 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 |11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Auditor Interno	Número de plazas	2
Nombre del puesto del jefe inmediato	Coordinador de Auditoría	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Riesgos
Gerencia	Riesgos	Agencia	Zona 4

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Ejecutar las auditorías planificadas y requeridas en el área correspondiente de Sopesa y las empresas cliente

#### Principales Funciones del Puesto

- |  |  |
|--|--|
| * Administración y control de riesgos            | * Auditoría depreciaciones, altas y bajas de activos |
| * Ejecución de informe de auditoría              | * Auditorías de pagos en nóminas y temporales        |
| * Auditoría de documentos contables              | * Auditoría de cajas chicas y fondos fijos           |
| * Auditoría de cheques rechazados y Pre fechados | * Auditoría de conciliaciones bancarias              |
| * Auditoría confirmación de saldos               | * Auditoría de Prestamos bancarios e intereses       |
| * Auditoría de Cartera                           | * Auditoría de seguros                               |
| * Administración y control de riesgos            | * Auditoría de cumplimiento de aspectos fiscales     |

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Estratégicas del área				
Equipo de oficina	Activos Asignados				
Bienes inmuebles	N/A				
Efectivo y Valores	N/A				
Documentos y datos confidenciales	Datos financieros, Información personal de clientes, datos legales de la empresa y empresas clientes.				
Maquinaria y equipo técnico	N/A				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Gerentes de la corporación	Presentación de Informes
Gerentes de área	presentación de informes y ejecución de auditorías
jefes de departamento	ejecución de auditorías

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
clientes	confirmación de saldos
entidades bancarias o financieras	confirmación de financiamientos

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	23 años en adelante	Género	Indistinto
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No

Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Título obtenido de perito contador
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciatura en la carrera de Contador público y Auditor
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

#### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	4	Domino de Escritura	4
Domino de Lectura	4	Comunicación Oral	4
Adaptación al Ambiente	4	Localización de Información	4

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	3	Trabajo en equipo	3
Calidad en el trabajo	3	Servicio al Cliente	3
Administración de Actividades	3	Productividad en el trabajo	3
Administración de la Información	3	Uso de Tecnología	3

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

#### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	Técnico	Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Director	Creativo	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	Consejero/Asesor	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

#### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

SAP, Corponrol, Intra, Bigant, Hepdesk

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

#### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

		Descripción
Esfuerzo	Físico	20%
	Mental	80%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Minimas condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	Ambiente privado, limpio, iluminado y seguro

#### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Jefe de Seguridad	Número de plazas	1
Nombre del puesto del jefe inmediato	Gerente de Riesgos	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Riesgos
Gerencia	Riesgos	Agencia	Zona 10

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Establecer prácticas de controles internos, apropiados para reducir la probabilidad de ocurrencia de siniestros en aspectos de seguridad

#### Principales Funciones del Puesto

- \* Auditorías de seguridad
- \* Auditorías de seguridad especiales
- \* Contratación de servicios de seguridad
- \* Desarrollo de guía de siniestros de Robo / Hurto, Estafa, Fraude, Extorción y otros.
- \* Contratación y control de sistemas de alarmas de seguridad
- \* Contratación y control de seguridad Outsourcing

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Decisiones estratégicas del área				
Equipo de oficina	Ativos asignados				
Bienes inmuebles	n/a				
Efectivo y Valores	n/a				
Documentos y datos confidenciales	Datos financieros, información personal de clientes y datos legales de la empresa				
Maquinaria y equipo técnico	n/a				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Gerentes de la corporación	Presentación de informes
Gerentes de área	Presentación de informes y ejecución de auditoría
Jefes de Departamento	Ejecución de auditoría
Coordinadores	Ejecución de auditoría
Auditados	Ejecución de auditoría

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Proveedores	Contratación de servicios de seguridad (guardias y alarmas)
Ministerio Público	presentación de denuncias como resultado de auditorías y requerimientos

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	35 años en adelante	Género	Masculino
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Bachiller
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciatura en seguridad corporativa
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 años
Otros requisitos importantes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cursos de defensa personal, manejo de armas y primeros auxilios

### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	4	Domino de Escritura	4
Domino de Lectura	4	Comunicación Oral	4
Adaptación al Ambiente	4	Localización de Información	4

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	3	Trabajo en equipo	3
Calidad en el trabajo	3	Servicio al Cliente	3
Administración de Actividades	3	Productividad en el trabajo	3
Administración de la Información	3	Uso de Tecnología	3

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	<input type="checkbox"/>	Consejero/Asesor	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

SAP, Corponrol, Intra, Mantis riesgos, Bigant, Intranet

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

	Descripción	
Esfuerzo	Físico	70%
	Mental	30%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto a mínimas condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	Ambiente privado, limpio, iluminado y seguro

### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Coordinador de contabilidad	Número de plazas	1
Nombre del puesto del jefe inmediato	Contralor	País	Guatemala
Puestos a cargo	Auxiliar de contabilidad		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Contabilidad
Gerencia	Financiera	Agencia	Zona 4

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Coordinar las diferentes atribuciones que realiza el área de operaciones, ingreso de contabilizaciones de gasto de la empresa y empresas cliente, tarjetas de crédito y facturas administrativas

#### Principales Funciones del Puesto

- \* Realizar costeo de activos fijos, conciliaciones, integraciones legales
- \* Supervisar la operación de libros contables
- \* Pagos locales,
- \* Retenciones de IVA
- \* Operatoria de documentos

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Decisiones sobre cuentas contables		■		
Equipo de oficina	Equipo de computo		■		
Bienes inmuebles	n/a				■
Efectivo y Valores	Información de las empresas clientes		■		
Documentos y datos confidenciales	Información de las empresas clientes		■		
Maquinaria y equipo técnico	n/a				■

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Contralor	Seguimiento de instrucciones

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Gerentes de empresas clientes	Explicación de gastos y aclaración de información financiera

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	25 años en adelante	Género	Indistinto
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perito Contador
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciatura en contaduría pública y auditoría
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

**6. Competencias requeridas en el puesto**

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	4	Domino de Escritura	4
Domino de Lectura	4	Comunicación Oral	4
Adaptación al Ambiente	4	Localización de Información	4

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	2	Trabajo en equipo	2
Calidad en el trabajo	2	Servicio al Cliente	2
Administración de Actividades	2	Productividad en el trabajo	2
Administración de la Información	2	Uso de Tecnología	2

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

**7. Competencias Conductuales**

Autocrático	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	<input checked="" type="checkbox"/>	Consejero/Asesor	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

**8. Requerimientos del puesto**

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

SAP, Corponrol, Intra, Bigant, Intranet

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

**9. Condiciones de trabajo y esfuerzo**

		Descripción
Esfuerzo	Físico	20%
	Mental	80%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Mínimas condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	oficina compartida, lugar limpio, iluminado y seguro

**10. Generalidades**

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Coordinador de Bodega	Número de plazas	1
Nombre del puesto del jefe inmediato	Jefe de Logística	País	Guatemala
Puestos a cargo	Operador de Montacarga		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Bodega
Gerencia	Cadena de Suministro	Agencia	Amatitán

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Recibir, revisar y descargar la motocicleta de los contenedores, mantener un inventario de los productos recibidos, coordinar el despacho de las motocicletas a ensamblar, así como el envío del producto terminado

#### Principales Funciones del Puesto

- \* Recepción de producto
- \* Despacho de motocicletas
- \* Asignación de chasises a pedido
- \* Envío de producto terminado

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Decisiones estratégicas del área				
Equipo de oficina	Activos asignados				
Bienes inmuebles	n/a				
Efectivo y Valores	n/a				
Documentos y datos confidenciales	KPIS del área				
Maquinaria y equipo técnico	Monta Cargas				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Logística	Coordinación de actividades relacionadas al área
Ensamble	Traslado de motocicletas para ensamblar
Compras Internacionales	Recepción de contenedores

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Seguridad en garita	Autorización de ingreso de contenedores
Proveedores de transporte	Coordinar la movilización del producto

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	25 a 35 años	Género	Masculino
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perito contador o Bachiller
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Estudios Universitarios en Administración de Empresas
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Administración y manejo de bodegas

### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	4	Domino de Escritura	4
Domino de Lectura	4	Comunicación Oral	4
Adaptación al Ambiente	4	Localización de Información	4

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	2	Trabajo en equipo	2
Calidad en el trabajo	2	Servicio al Cliente	2
Administración de Actividades	2	Productividad en el trabajo	2
Administración de la Información	2	Uso de Tecnología	2

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	<input type="checkbox"/>	Consejero/Asesor	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

SAP, Corponrol, Intra, Bigant, Hepdesk
--

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

		Descripción
Esfuerzo	Físico	70%
	Mental	30%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	oficina compartida, lugar limpio, iluminado y seguro

### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 |11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	<input type="text" value="Analista de Compras"/>	Número de plazas	<input type="text" value="2"/>
Nombre del puesto del jefe inmediato	<input type="text" value="Gerente de Compras"/>	País	<input type="text" value="Guatemala"/>
Puestos a cargo	<input type="text" value="Asistente de Compras"/>		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	<input type="text" value="Sopesa"/>	Departamento	<input type="text" value="Compras"/>
Gerencia	<input type="text" value="Compras"/>	Agencia	<input type="text" value="Zona 4"/>

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto

#### Principales Funciones del Puesto

- \*Gestión de compras locales
- \*Servicio de telefonía celular a los colaboradores
- \*Compra de Uniformes para Sopesa y todas las empresas cliente
- \*Selección, Alta y Evaluación de proveedores
- \*Mantenimiento de infraestructura
- \*Control de Inventario de Documentos
- \*Consumo de Combustible de vehículos de la empresa

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Estratégicas del área				
Equipo de oficina	Activos Asignados				
Bienes inmuebles	N/A				
Efectivo y Valores	N/A				
Documentos y datos confidenciales	Cartera de Clientes y acuerdos comerciales				
Maquinaria y equipo técnico	N/A				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Tesorería y Contraboría	Solicitud de pagos locales y contabilización de documentos
Desarrollo Organizacional	Capacitaciones
Informática y Tecnología	Solución de requerimientos

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Proveedores	Negociación y coordinación de actividades y servicios
Empresas Clientes	Solución a requerimientos

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	<input type="text" value="23 años en adelante"/>	Género	<input type="text" value="Indistinto"/>
Lugar de domicilio	<input type="text" value="Guatemala"/>	Estado civil	<input type="text" value="Indistinto"/>

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Título a nivel medio de bachiller, perito contador
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciatura en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Mercadeo
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	4	Domino de Escritura	4
Domino de Lectura	4	Comunicación Oral	4
Adaptación al Ambiente	4	Localización de Información	4

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	2	Trabajo en equipo	2
Calidad en el trabajo	2	Servicio al Cliente	2
Administración de Actividades	2	Productividad en el trabajo	2
Administración de la Información	2	Uso de Tecnología	2

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	<input type="checkbox"/>	Consejero/Asesor	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

SAP, Corponrol, Intra, Bigant, Hepdesk

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

	Descripción	
Esfuerzo	Físico	20%
	Mental	80%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Minimas condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	oficina compartida, lugar limpio, iluminado y seguro

### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 |11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Analista de Soporte Operaciones	Número de plazas	2
Nombre del puesto del jefe inmediato	Coordinador de Soporte Operaciones	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Soporte
Gerencia	Informática y Tecnología	Agencia	Zona 4

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto Brindar soporte generado por el funcionamiento diario del equipo, aplicaciones y herramientas de tecnología en general.

#### Principales Funciones del Puesto

- \*Escritorio de Ayuda (HelpDesk) recepción, seguimiento y solución de tickets con los requerimientos de soporte de los clientes.
- \*Gestión de compras informáticas.
- \*Gestión de Pendientes.
- \* Planificación y Controles IT

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Estratégicas del área				
Equipo de oficina	Activos Asignados				
Bienes inmuebles	N/A				
Efectivo y Valores	N/A				
Documentos y datos confidenciales	Información en los servidores y en equipo de cliente.				
Maquinaria y equipo técnico	N/A				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Colaboradores del grupo	Brindar soporte informático y coordinar el uso de equipo.

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Proveedores	Cotización y gestión de compra de servicios y equipo.

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	20 a 35 años	Género	Indistinto
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Titulo de Bachiller en Computación
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ingeniería en Sistemas, Computación
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nivel Intermedio
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	4	Domino de Escritura	4
Domino de Lectura	4	Comunicación Oral	4
Adaptación al Ambiente	4	Localización de Información	4

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	2	Trabajo en equipo	2
Calidad en el trabajo	2	Servicio al Cliente	2
Administración de Actividades	2	Productividad en el trabajo	2
Administración de la Información	2	Uso de Tecnología	2

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	<input type="checkbox"/>	Consejero/Asesor	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

SAP, Corponrol, Intra, Bigant, Hepdesk

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

	Descripción	
Esfuerzo	Físico	20%
	Mental	80%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Minimas condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	oficina compartida, lugar limpio, iluminado y seguro

### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 |11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Gestor de Calidad	Número de plazas	2
Nombre del puesto del jefe inmediato	Coordinador (a) de Gestión de Calidad	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Gestión de Calidad
Gerencia	Desarrollo Organizacional	Agencia	Zona 4

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Revisar, controlar y publicar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008

#### Principales Funciones del Puesto

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Auditorías Internas de Calidad</li> <li>*Informes de auditorías internas de calidad</li> <li>*Control de acciones Correctivas y Preventivas</li> <li>*Control de Documentos y Registros</li> <li>*Medición de la Satisfacción al cliente</li> <li>*Control de Producto no conforme</li> <li>*Comunicación Interna</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión por la dirección</li> <li>*Evaluación de Auditores Internos de Calidad</li> <li>*Creación, modificación y eliminación de usuarios en la plataforma documental Intra.</li> </ul> |
|--|--|

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Materia de Documentación y publicación de procesos				
Equipo de oficina	Activos Asignados				
Bienes inmuebles	N/A				
Efectivo y Valores	N/A				
Documentos y datos confidenciales	Documentación completa de operación y administrativa del giro de los negocios de Sopesa y empresas clientes.				
Maquinaria y equipo técnico	N/A				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Empresas Cliente	Implementación y seguimiento a los SGC de las empresas

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Clientes	Recepción de sugerencias, cambio / actualización de procesos

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	22 a 30 años	Género	Indistinto
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Título de Bachiller
Estudios Nivel universitario	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cierre de pensum Ingeniería Industrial / Administración de empresas.
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nivel medio
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 años
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Diplomado de gestión de la calidad ISO 9001:2008

## 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	4	Domino de Escritura	4
Domino de Lectura	4	Comunicación Oral	4
Adaptación al Ambiente	4	Localización de Información	4

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	2	Trabajo en equipo	2
Calidad en el trabajo	2	Servicio al Cliente	2
Administración de Actividades	2	Productividad en el trabajo	2
Administración de la Información	2	Uso de Tecnología	2

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

## 7. Competencias Conductuales

Autocrático	Técnico	Administrativo	<input checked="" type="checkbox"/>
Director	Creativo	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	Consejero/Asesor	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

## 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

Corponrol, Intra, Bigant, Hepdesk, Mantis

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

## 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

		Descripción
Esfuerzo	Físico	20%
	Mental	80%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto a mínimas condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	Oficina compartida limpia, iluminado y seguro

## 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Auxiliar de Contabilidad	Número de plazas	4
Nombre del puesto del jefe inmediato	Coordinador de Contabilidad	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Contabilidad
Gerencia	Finanzas	Agencia	Zona 4

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Establecer los lineamientos a seguir para la generación y revisión del corte de caja que permitan verificar un adecuado registro y operación de las transacciones monetarias.

#### Principales Funciones del Puesto

- \* Retenciones de IVA
- \* Operatoria de documentos
- \* Pagos locales

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	Puede tomar desiciones ocasionales y de baja importancia				
Equipo de oficina	Activos Asignados				
Bienes inmuebles	n/a				
Efectivo y Valores	n/a				
Documentos y datos confidenciales	Manejo de timbres fiscales				
Maquinaria y equipo técnico	n/a				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Coordinador del área	Seguimiento de instrucciones

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Empresas cliente	Envío de documentación

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	18 años en adelante	Género	Indistinto
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Perito Contador
Estudios Nivel universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 año
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	3	Domino de Escritura	3
Domino de Lectura	3	Comunicación Oral	3
Adaptación al Ambiente	3	Localización de Información	3

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	2	Trabajo en equipo	2
Calidad en el trabajo	2	Servicio al Cliente	2
Administración de Actividades	2	Productividad en el trabajo	2
Administración de la Información	2	Uso de Tecnología	2

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	<input type="checkbox"/>	Consejero/Asesor	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

SAP, CORPOCONTROL, INTRA, INTRANET

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

		Descripción
Esfuerzo	Físico	30%
	Mental	70%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto a mínimas condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	escritorio limpio, ambiente iluminado y seguro

### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Auxiliar Recepcionista	Número de plazas	1
Nombre del puesto del jefe inmediato	Gerente de Reclutamiento y Selección	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Reclutamiento y Selección
Gerencia	Reclutamiento y Selección	Agencia	Zona 4

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Recibir las llamadas que ingresan a la planta telefónica, y canalizarlas a quien correspondan, y recepción de clientes

#### Principales Funciones del Puesto

- \* Proporcionar apoyo en el proceso operativo de reclutamiento y selección.
- \* Recepción de llamadas telefónicas
- \* Atención a los clientes internos y externos

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	n/a				
Equipo de oficina	Activos Asignados				
Bienes inmuebles	n/a				
Efectivo y Valores	Manejo de valores en documentos				
Documentos y datos confidenciales	Información de candidatos				
Maquinaria y equipo técnico	n/a				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Colaboradores	Envío y recepción de mensajería, traslado de llamadas, atención personal

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Candidatos	Actividades operativas de reclutamiento y selección
proveedores	Canalizar la información al departamento que corresponda

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	18 años en adelante	Género	Femenino
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Secretariado
Estudios Nivel universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 año
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente, manejo de planta telefónica

### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	3	Domino de Escritura	3
Domino de Lectura	3	Comunicación Oral	3
Adaptación al Ambiente	3	Localización de Información	3

Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	2	Trabajo en equipo	2
Calidad en el trabajo	2	Servicio al Cliente	2
Administración de Actividades	2	Productividad en el trabajo	2
Administración de la Información	2	Uso de Tecnología	2

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input checked="" type="checkbox"/>	Administrativo	<input type="checkbox"/>
Director	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>	Investigador	<input type="checkbox"/>
Gerencial	<input type="checkbox"/>	Consejero/Asesor	<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>

Competencias definidas según la prueba DISC

### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

INTRA, MANTIS, HEPDESK, BIGANT

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No   
 Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

### 9. Condiciones de trabajo y esfuerzo

		Descripción
Esfuerzo	Físico	30%
	Mental	70%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental
	Ambientales	Escritorio limpio, ambiente iluminado y seguro

### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente
---------------	--------------	--------------------



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Mecánico	Número de plazas	14
Nombre del puesto del jefe inmediato	Coordinador de ensamble	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Ensamble
Gerencia	Cadena de Suministros	Agencia	Amatitlan / 48 calle

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Desarrollar las actividades necesarias para la reparación y rearme de productos que presenten anomalías en su ensamble o preparación.

#### Principales Funciones del Puesto

- \* Evaluación y revisión del estado de los productos ensamblados
- \* Control de calidad de los productos preparados
- \* Rearme de productos con anomalías
- \* Ensamble de motocicletas

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	n/a				
Equipo de oficina	Equipo asignado				
Bienes inmuebles	n/a				
Vabres y efectivo	n/a				
Documentos y datos confidenciales	Información sobre procesos internos de ensamble				
Maquinaria y equipo técnico	Herramientas de operación				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Asistente administrativo de garantías	Asignación de tareas y reporte de unidades reparadas o rearmadas
Asistente bodega de insumos	Solicitud de piezas para rearme y reparación
Pintor	traslado de piezas para el proceso de pintura
Auxiliar de despacho	Entrega de motocicletas rearmadas o reparadas

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
n/a	n/a

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	20 en adelante	Género	Masculino
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistino

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Técnico en mecánica o Perito en mecánica
Estudios Nivel universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 año
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

#### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	3	Domino de Escritura	3
Domino de Lectura	3	Comunicación Oral	3
Adaptación al Ambiente	3	Localización de Información	3
Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	2	Trabajo en equipo	2
Calidad en el trabajo	2	Servicio al Cliente	2
Administración de Actividades	2	Productividad en el trabajo	2
Administración de la Información	2	Uso de Tecnología	2

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

#### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	Técnico	Administrativo	
Director	Creativo	Investigador	
Gerencial	Consejero/Asesor	Ventas	

Competencias definidas según la prueba DISC

#### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

n/a

Acceso a Internet Si  No  Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No  Tarjetas de presentación Si  No

#### 9. Condiciones de trabajo y seguridad

		Descripción
Esfuerzo	Físico	80%
	Mental	20%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud mental y física
	Ambientales	Exposición a un ambiente contaminado continuamente

#### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Mensajero	Número de plazas	2
Nombre del puesto del jefe inmediato	Coordinador de Mensajería	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Sopesa	Departamento	Administración
Gerencia	Finanzas	Agencia	Zona 4

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Realizar la recepción y entrega de correspondencia

Principales Funciones del Puesto

- \* Realizar los pagos que le sean encargados
- \* Entregar la correspondencia que corresponda a cada departamento
- \* Llevar un archivo con los respaldos correspondientes de cada sobre o paquete entregado

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	n/a				
Equipo de oficina	n/a				
Bienes inmuebles	n/a				
Efectivo y Valores	n/a				
Documentos y datos confidenciales	n/a				
Maquinaria y equipo técnico	n/a				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Colaboradores	Recepción y distribución de documentos
Empresa cliente	Recepción y distribución de documentos

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Bancos	Pagos, retiros y depósitos
Entidades gubernamentales	Entrega y recepción de documentos
Directores y/o gerentes	Entrega de documentos para firma

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	18 en adelante	Género	Masculino
Lugar de domicilio	Guatemala	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6to primaria
Estudios Nivel Básico	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3ro básico
Estudios Nivel Diversificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Estudios Nivel universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Estudios nivel maestría / especialidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Requerimiento de idioma inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a
Años de experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 año
Otros requisitos importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	n/a

#### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	2	Domino de Escritura	2
Domino de Lectura	2	Comunicación Oral	2
Adaptación al Ambiente	2	Localización de Información	2
Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	1	Trabajo en equipo	1
Calidad en el trabajo	1	Servicio al Cliente	1
Administración de Actividades	1	Productividad en el trabajo	1
Administración de la Información	1	Uso de Tecnología	1

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

#### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	Técnico	Administrativo	
Director	Creativo	Investigador	
Gerencial	Consejero/Asesor	Ventas	

Competencias definidas según la prueba DISC

#### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

n/a

Acceso a Internet Si  No

Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No

Tarjetas de presentación Si  No

#### 9. Condiciones de trabajo y seguridad

	Descripción
Esfuerzo	Físico 80%
	Mental 20%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad Expuesto frecuentemente a condiciones que afecten su salud física
	Ambientales Exposición a un ambiente contaminado

#### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente



## DESCRIPTOR DE PUESTO PROPUESTO

DO-PT-M-F-02

V. 7.0 | 11-05-2016

### 1. Información general del puesto

Nombre del puesto	Conserje	Número de plazas	1
Nombre del puesto del jefe inmediato	Analista de Salarios y Administración del Personal	País	Guatemala
Puestos a cargo	n/a		

### 2. Ubicación en planilla

Empresa	Soposa	Departamento	Reclutamiento y Selección
Gerencia	Reclutamiento y Selección	Agencia	Zona 4

### 3. Responsabilidades claves del puesto

Objetivo general del puesto: Realizar la limpieza del edificio asignado

Principales Funciones del Puesto

\* Realizar la limpieza y mantener el orden de todas las instalaciones.  
 \* Colaborar en otras actividades que sean requeridas por los gerentes de Reclutamiento y Selección, Desarrollo Organizacional e informática y tecnología, así como de la Analista de Salarios y Admisión de personal.

	Descripción	Nivel de impacto			
		Alto	Medio	Bajo	n/a
Toma de decisiones	n/a				
Equipo de oficina	n/a				
Bienes inmuebles	n/a				
Efectivo y Valores	n/a				
Documentos y datos confidenciales	n/a				
Maquinaria y equipo técnico	n/a				

### 4. Principales relaciones del puesto

#### Internas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
Reclutamiento y Selección	Apoyo en la gestión de limpieza
Desarrollo Organizacional	Apoyo en la gestión de limpieza
Informática y Tecnología	Apoyo en la gestión de limpieza

#### Externas

Puesto/Unidad/Empresa	Motivo
n/a	n/a

### 5. Perfil del puesto

Rango de edad	18 - 50	Género	Femenino
Lugar de domicilio	Guatemala - capital	Estado civil	Indistinto

Disponibilidad de horario Si  No  Disponibilidad de vehículo Si  No   
 Disponibilidad para viajar Si  No  Licencia de conducir M  C  B  A

	Indispensable	Deseable	No aplica	Descripción
Estudios Nivel Primaria				6to primaria
Estudios Nivel Básico				n/a
Estudios Nivel Diversificado				n/a
Estudios Nivel universitario				n/a
Estudios nivel maestría / especialidad				n/a
Requerimiento de idioma inglés				n/a
Años de experiencia				6 meses
Otros requisitos importantes				n/a

### 6. Competencias requeridas en el puesto

Competencias Básicas			
Aplicación Matemática	1	Domino de Escritura	1
Domino de Lectura	1	Comunicación Oral	1
Adaptación al Ambiente	1	Localización de Información	1
Competencias Genéricas			
Planificación de actividades	1	Trabajo en equipo	1
Calidad en el trabajo	1	Servicio al Cliente	1
Administración de Actividades	1	Productividad en el trabajo	1
Administración de la Información	1	Uso de Tecnología	1

Competencias definidas según el manual de competencias SOPESA

### 7. Competencias Conductuales

Autocrático	Técnico	Administrativo	
Director	Creativo	Investigador	
Gerencial	Consejero/Asesor	Ventas	

Competencias definidas según la prueba DISC

### 8. Requerimientos del puesto

Equipo de cómputo a utilizar Laptop  Desktop

Sistemas a los que tendrá acceso el puesto

n/a

Acceso a Internet Si  No

Correo electrónico corporativo Si  No

Celular corporativo Si  No

Tarjetas de presentación Si  No

### 9. Condiciones de trabajo y seguridad

		Descripción
Esfuerzo	Físico	880%
	Mental	20%
Condiciones	Riesgos a nivel de gravedad	Expuesto a mínimas condiciones que afecten su salud física
	Ambientales	Ambiente limpio, iluminado y seguro

### 10. Generalidades

Elaborado por	Revisado por	Vo.Bo. Del cliente

### 3.8. Plan de acción



#### PLAN DE ACCIÓN

Fecha: 05 de septiembre del 2016

Propuesta V.1.0

**Empresa:** Soporte de Servicios Administrativos, S.A.

**Objetivo:** Establecer las actividades, responsables, costos y tiempo necesario para la implementación de la escala salarial por competencias laborales en la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A.

**Fecha de elaboración:** Mayo 2016

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Duración	Costo	Meta
			Inicial	Final			
<b>Presupuesto total: Q. 5, 500.00</b>							
1	Reunión de Gerentes Generales para el nombramiento del comité de valoración.	Todos los Gerentes de la empresa	19 de septiembre del 2016	19 de septiembre del 2016	3 horas	Q 400.00	Formación del 100% del comité de valoración calificado durante las primeras 3 semanas del mes de septiembre del año 2016.
2	Reunión con la Alta Dirección para la presentación de la propuesta de la escala salarial por competencias laborales.	Gerente de Desarrollo Organizacional	3 de octubre del 2016	3 de octubre del 2016	5 horas	Q 600.00	Aceptación del 95% de la propuesta en la reunión programada para la primera semana de octubre del año 2016.
3	Reuniones informativas sobre la metodología de implementación de la escala salarial por competencias laborales.	Comité de Valoración	5 de octubre del 2016	2 de noviembre del 2016	1 mes	Q 1,500.00	Transmitir al 100% de los gerentes la metodología de la nueva escala salarial por competencias laborales durante el mes de octubre del año 2016.
4	Implementación de la escala salarial por competencias laborales.	Gerentes Generales / Comité de Valoración	5 de octubre del 2016	2 de noviembre del 2016	1 mes	Q 2,500.00	Implementar la escala salarial por competencias laborales al 100% de los puestos de la organización durante el mes de octubre del año 2016.
5	Controlar y verificar anualmente la implementación de la escala salarial y realizar las modificaciones necesarias tomando en cuenta la política salarial.	Gerentes Generales / Comité de Valoración	13 de julio del 2017	10 de agosto del 2017	1 mes (anualmente)	Q 500.00	Verificar en los meses de julio y agosto de cada año que los ajustes salariales anuales se encuentren como mínimo dentro de un 90% de acuerdo a la política salarial.
6	Medir periódicamente el avance y cumplimiento de la implementación de la propuesta, a través de auditorías internas.	Gerente de Desarrollo Organizacional	diciembre 2016 / abril y agosto 2017	diciembre 2016 / abril y agosto 2017	3 veces al año	Q 3,000.00	Medir trimestralmente durante el año 2016 y 2017 el 60% de los puestos de forma aleatoria, para comprobar que los ajustes salariales se aplicaron correctamente.
7	Seguimiento a hallazgos encontrados en las auditorías, por medio de acciones correctivas y preventivas.	Gerente de Desarrollo Organizacional	diciembre 2016 / abril y agosto 2017	diciembre 2016 / abril y agosto 2017	Permanente	Q 500.00	Corregir el 80% de hallazgos detectados para lograr mejora continua de la escala salarial y política salarial de forma anual.
<b>Costo total</b>						<b>Q</b>	<b>9,000.00</b>

## **CONCLUSIONES**

1. La empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. no cuenta con una herramienta que le permita realizar una valuación de puestos para la eficiente toma de decisiones en materia salarial.
2. La falta de un diseño de escala salarial que establezca equidad interna y externa, ha provocado insatisfacción de los colaboradores, lo cual repercute en el logro de objetivos ya que genera mayor índice de rotación y empleados desmotivados.
3. Los salarios que actualmente paga la empresa no se establecieron de acuerdo a las competencias, responsabilidades y atribuciones de los puestos.
4. Las descripciones de puesto con las que cuenta la empresa no contienen la información sobre las competencias que requiere la empresa para un puesto en específico, únicamente establece competencias conductuales.
5. Al realizar la investigación y comparabilidad salarial, se estableció que los salarios de mercado son mayores a los que actualmente paga la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. en puestos similares.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema de valuación de puestos que permita el análisis de los componentes de un puesto de trabajo, el mismo debe ser controlado y acorde a la escala salarial que la empresa implemente
2. La empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A. debe implementar el diseño de una escala salarial por competencias laborales, basado en principios de equidad interna y externa, para una mejor asignación de salarios y mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores.
3. Asignar los grados de los sub-factores en base al manual de competencias laborales, esto mejorará la calidad de personal contratado, y los salarios estarán acorde a las competencias, responsabilidades y atribuciones que requiere el puesto.
4. El departamento de Desarrollo Organizacional debe utilizar los descriptores de puesto en el establecimiento de la escala salarial y contratación de personal, adicional es necesario actualizar cada descriptor de acuerdo a las demandas de la empresa.
5. Para que la problemática planteada en este estudio; no vuelva a repetirse, se debe practicar revisiones y actualizaciones a la escala salarial propuesta, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, de los colaboradores y las exigencias del mercado laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. **Administración**. Primera edición. México. McGraw Hill. 2004.354 p.
2. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Tercera edición, México. McGraw Hill. 2009. 586 p.
3. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**, Quinta edición, McGraw Hill. 2000. 699 p.
4. Código de Trabajo, República de Guatemala.2016.
5. Cartilla Laboral, Derechos y Obligaciones de los trabajadores, Guatemala 2013.
6. Decreto 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala.
7. Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice. **Administración, una Perspectiva Global y Empresarial**. 14 Edición McGraw Hill. 2012.651 p.
8. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **Gestión por Competencia Laboral**, Edición 02. 2003. 282 p.
9. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **Diplomado en Administración de Recursos Humanos**, Edición 01. 272 p.
10. Morales Arrieta, Juan Antonio. **Salarios, estrategia y sistema salarial o compensaciones**. McGraw Hill.1999. 420 p.
11. Manual de Entrenamiento. **Personal Competences analysis**. TIMS Assessment Group. 2009. 90 p.

## E- GRAFÍA

12. Gestipolis, rotación de personal (en línea) consultado en mayo del 2016. Disponible en [www.gestipolis.com/rotacion-de-personal/](http://www.gestipolis.com/rotacion-de-personal/).
13. Ministerio de Trabajo y Prevención Social, Salario Mínimo 2016 (en línea). Disponible en [www.mintrabajo.com.gt](http://www.mintrabajo.com.gt).

14. Plataforma Documental de la empresa Soporte de Servicios Administrativos, S.A.
15. [vescotraining.com](http://vescotraining.com), Prestaciones Laborales en Guatemala.
16. Wikipedia, la enciclopedia libre, Mercado de trabajo.

# ANEXOS

# MANUAL DE COMPETENCIAS SOPESA



## ÍNDICE

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Manual de Competencias	3
1.1.	Descripción	3
1.2.	Objetivo	3
1.3.	Sub-factores del factor conocimientos	3
1.4.	Competencias por cada Sub-factor	5
1.4.1.	Educación	5
1.4.2.	Habilidades y destrezas transversales	11
1.4.3.	Experiencia	19

## MANUAL DE COMPETENCIAS

### 1.1. Descripción

El manual presenta los niveles de competencia requeridos de acuerdo a los diferentes grados que fueron establecidos para los sub-factores del factor conocimiento en la valoración de puestos.

### 1.2. Objetivo

El manual de competencias tiene la finalidad de facilitar la comprensión de los diferentes niveles de competencias que se han establecido en la propuesta de una escala salarial por competencias laborales.

### 1.3. Sub- factores del factor conocimiento

A continuación se muestran los sub-factores del factor conocimientos que se utilizaron para la realización de la valoración de puestos:

**Tabla 1**  
**Sub-factores del factor conocimiento**

<b>FACTOR</b>	<b>SUBFACTOR</b>
Conocimientos	1- Educación
	2- Habilidades y Destrezas Transversales
	3- Experiencia

En la siguiente tabla se muestran los grados que se establecieron a los sub-  
factores:

**Tabla 2**

**Descripción de los sub-factores y grados del factor conocimiento**

<b>FACTOR CONOCIMIENTOS</b>	
Abarca toda la escolaridad mínima exigida para un puesto de trabajo, además de la cantidad de tiempo mínima de desempeño eficaz de tareas en puestos similares y las diferentes capacidades para realizar las actividades y funciones del puesto de trabajo.	
<b>1- Educación:</b> Preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	<b>Educación primaria:</b> debe poseer estudios que abarquen desde primero Primaria hasta Sexto Primaria.
	<b>Educación Básica:</b> debe poseer estudio que abarquen desde 1ro. Hasta 3ro. Básico.
	<b>Educación Media:</b> debe poseer título a nivel medio de la carrera que corresponda al puesto.
	<b>Estudios Universitarios:</b> el puesto debe poseer cierre de pensum o carrera a fin de acuerdo al puesto de trabajo.
	<b>Estudios Nivel Maestría:</b> el puesto debe poseer estudios de maestría de acuerdo al puesto de trabajo.
<b>2- Habilidades y destrezas Transversales:</b> muestra el talento que una persona tiene para hacer o desempeñar las cosas requeridas en su área de trabajo.	<b>Básico:</b> 25% de capacidad y conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto.
	<b>Medio:</b> 50% de capacidad y conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto.
	<b>Avanzado:</b> 75% de capacidad y conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto.
	<b>Experto:</b> 100% de capacidad y conocimiento para el desarrollo de las funciones del puesto.
<b>3- Experiencia:</b> Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo.	6 meses de experiencia en general.
	1 año de experiencia en labores técnicas.
	2 años de experiencia en labores administrativas.
	3 años de experiencia en puesto similar.
	4-5 años de experiencia en puesto Gerencial.

## **1.4. Competencias por cada sub-factor**

Como se observa en la tabla 1 los sub-factores que se establecieron para el factor de conocimientos son los siguientes:

- Educación
- Habilidades y destrezas transversales
- Experiencia

### **1.4.1. Educación**

Dentro del sub-factor de educación se establecieron las competencias básicas, ya que estas están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal.

Las competencias básicas son las siguientes:

- Adaptación al ambiente
- Dominio de la lectura
- Dominio de escritura
- Comunicación oral
- Aplicación de la matemática
- Localización de la información

En las siguientes tablas se muestran los distintos niveles de competencias requeridas de acuerdo a cada grado para el sub-factor de educación.

**Tabla 3**  
**Competencia adaptación al ambiente**

<b>ADAPTACIÓN AL AMBIENTE</b>	
<b>GRADO 1</b>	<p><b>ADAPTACIÓN PERSONAL Y AUTOESTIMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza la infraestructura y equipos de trabajo de acuerdo a procedimientos y parámetros e instructivos sociales establecidos, se relaciona con toda persona de acuerdo a técnicas de comunicación y relaciones básicas.</li> <li>• Se compromete con la cultura, y se adapta a grupos sociales cumpliendo con valores, políticas y normas sociales establecidas.</li> <li>• Aplica valores</li> <li>• Cuida su apariencia personal de acuerdo a parámetros de higiene y seguridad establecidos.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<p><b>ADAPTACIÓN SOCIAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeta a sus compañeros y autoridades de acuerdo a parámetros establecidos.</li> <li>• Se manifiesta sociable en los grupos que participa. Manifiesta un comportamiento y forma de ser y actuar acorde con la cultura social establecida.</li> <li>• Tiene una orientación clara hacia el cliente y la búsqueda de su satisfacción.</li> <li>• Manifiesta conductas sociales y culturales básicas de acuerdo a parámetros establecidos (como saludos, maneras de conducirse y comunicarse).</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<p><b>ADAPTACIÓN CON EL MEDIO CULTURAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica y vela por la aplicación de una jerarquía de valores que justifica acciones y modos de pensar de acuerdo a las estrategias establecidas.</li> <li>• Promueve un marco que permite el establecimiento de interacciones sociales eficaces y automáticas entre los diferentes grupos sociales.</li> <li>• Utiliza la formación como una estrategia para implementar la cultura, normas y valores sociales y de conducta.</li> <li>• Desarrolla un clima de sinceridad y confianza que permite exteriorizar manifestaciones sociales agradables mediante la formación sistemática.</li> <li>• Capacita al personal o vela porque se capacite.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<p><b>ADAPTACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiga y diseña nuevas formas de jerarquía de valores para que el clima social y cultural sea positivo.</li> <li>• Investiga y diseña nuevas estrategias para mejorar la cultura social y del ambiente en función de la mejora continua.</li> <li>• Investiga y diseña estrategias para desarrollar un clima social y ambiental de confianza y responsabilidad.</li> <li>• Investiga y diseña nuevas jerarquías de valores, de acuerdo a procedimientos o teorías sociales y ambientales.</li> <li>• Establece necesidades formativas para la aplicación y conocimiento de políticas, valores, estrategias de desarrollo social y cultural.</li> <li>• Diagnostico sistemático de los elementos de la cultura para implementar su mejora.</li> <li>• Relaciona los recursos humanos en conjunción con los nuevos valores que se adquieren en la sociedad.</li> </ul>
<b>GRADO 5</b>	<p><b>GESTIÓN DEL SISTEMA HACIA LA MEJORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencializa los valores importantes de la cultura social y ambiental y modifica los menos relevantes.</li> <li>• Analiza, evalúa, transforma e institucionaliza políticas, valores y estrategias, planes para mantener un clima social y cultural hacia el aseguramiento de la calidad de vida.</li> <li>• Desarrolla habilidades en los mandos de mayor jerarquía como modelos a seguir debido a su comportamiento en la sociedad.</li> <li>• Facilita la participación social y comunitaria en el diseño de planes y proyectos formativos para la adquisición de valores y de condiciones de vida vitales.</li> <li>• Realiza estudios de necesidades formativas sociales y ambientales para establecer parámetros de calidad de vida.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 4**  
**Competencia dominio de la lectura**

<b>DOMINIO DE LA LECTURA</b>	
GRADO 1	<p><b>LECTURA DE TEXTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee números, letras y palabras familiares relacionadas con necesidades inmediatas para realizar su trabajo.</li> <li>• Identifica la idea principal de un párrafo.</li> <li>• Lee las instrucciones o informaciones de jefes o compañeros de trabajo.</li> <li>• Lee etiquetas, letreros, anuncios o folletos para obtener información para realizar su trabajo.</li> <li>• Lee señales, mapas, direcciones o menús sencillos.</li> <li>• Identifica mediante la lectura la información que se requiere para llenar una solicitud de trabajo.</li> <li>• Interpreta instrucciones sencillas.</li> <li>• Lee y entiende el vocabulario común en el lugar de trabajo.</li> </ul>
GRADO 2	<p><b>INTERPRETACIÓN GRÁFICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localiza información en gráficas, manuales o reportes.</li> <li>• Interpreta formatos, órdenes de trabajo para realizar sus funciones.</li> <li>• Lee reportes o registros para obtener información sobre trabajos realizados por otros.</li> <li>• Programa sus actividades de acuerdo a información que le suministran otros.</li> </ul>
GRADO 3	<p><b>INVESTIGACIÓN LITERARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica tendencias, ideas, patrones principales derivados de información extraída de lecturas complejas.</li> <li>• Lee y maneja las principales fuentes de información disponible. Identifica mediante la lectura, detalles importantes que podrían no ser obvios.</li> <li>• Identifica el significado apropiado de palabras que tienen múltiples acepciones dentro de un texto.</li> <li>• Interpreta el concepto de las siglas que se definen en un texto.</li> <li>• Investiga en libros y documentos y los plasma en esquemas y cuadros sinópticos.</li> </ul>
GRADO 4	<p><b>ANÁLISIS Y CORRECCIÓN DE ESTILO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee documentos en vocabulario especializados y en dos o más idiomas diferentes.</li> <li>• Interpreta planos, gráficas diagramas para realizar su trabajo.</li> <li>• Maneja comunicaciones de múltiples fuentes a través de varios medios.</li> <li>• Compara informaciones mediante la lectura y llega a conclusiones y recomendaciones.</li> <li>• Interpreta conceptos que están en términos técnicos.</li> <li>• Identifica las ideas principales y secundarias de un texto y deduce los principios generales.</li> </ul>
GRADO 5	<p><b>CORRECCIÓN Y ADAPTACIÓN LITERARIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lee, interpreta, transforma y adapta con precisión, terminología científica, profesional y literaria.</li> <li>• Lee e interpreta y transforma información y la aplica a distintas situaciones y contextos.</li> <li>• Traduce de/a otros idiomas comunicaciones delicadas de la organización.</li> <li>• Aplica su experiencia y lógica para analizar, adaptar y evaluar la información derivada de la lectura que recibe.</li> <li>• Corrige la redacción y el estilo de documentos.</li> <li>• Identifica ideas implícitas de un texto escrito.</li> <li>• Redacta políticas y documentos. Interpreta información completa derivada de la lectura y la aplica a distintas situaciones.</li> <li>• Encuentra el razonamiento implícito en procedimientos y políticas descritas.</li> <li>• Encuentra el significado de términos técnicos o jerga poco común.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 5**  
**Competencia dominio de la escritura**

<b>DOMINIO DE LA ESCRITURA</b>	
GRADO 1	<p><b>ESCRITURA DE TEXTOS Y FORMULARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribe textos relacionados con diversos aspectos y situaciones al lenguaje de su puesto o funciones de su trabajo.</li> <li>• Llena formularios de tareas o funciones sencillas de trabajo de acuerdo a instrucciones.</li> <li>• Llena listados, formatos, boletas y otros que transmiten información a sus jefes.</li> <li>• Reconoce números, letras y palabras familiares relacionadas con sus funciones de trabajo de acuerdo a instrucciones.</li> <li>• Posee habilidad para redactar frases, oraciones o listas de palabras.</li> </ul>
GRADO 2	<p><b>DIBUJO Y EXPRESIÓN GRÁFICA, REDACCIÓN DE TEXTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llena listados, formatos, boletas y otros que transmiten información a sus clientes externos o internos de acuerdo a parámetros de la organización.</li> <li>• Redacta instrucciones o procedimientos sencillos.</li> <li>• Redacta cartas, memos, mensajes, informes, correo electrónico a clientes internos y externos.</li> <li>• Escribe planes de trabajo a corto y mediano plazo.</li> </ul>
GRADO 3	<p><b>REDACCIÓN DE INFORMES Y CONTROL DE DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribe actas, informes y documentos finales de los que dependen decisiones administrativas sustanciales para la organización.</li> <li>• Redacta propuestas o planes para presentar ideas, conceptos o resultados.</li> <li>• Escribe horarios, procedimientos, funciones, tareas, de subalternos.</li> </ul>
GRADO 4	<p><b>REDACCIÓN Y TRADUCCIÓN DE ESCRITOS Y DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduce otros idiomas comunicaciones delicadas de la organización.</li> <li>• Mantiene un sistema de información escrita a toda la organización.</li> <li>• Escribe ideas, mejoras, cambios para presentarlos en forma convincente.</li> <li>• Mantiene comunicación escrita a través de múltiples fuentes y variados medios de comunicación.</li> </ul>
GRADO 5	<p><b>REDACCIÓN Y TRADUCCION DE ESCRITOS LITERARIOS Y DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción literaria</li> <li>• Emplea con precisión terminología científica, profesional y literaria.</li> <li>• Interpreta información que ha desarrollado por escrito y la aplica a distintas situaciones.</li> <li>• Comunica por escrito el estatus de la organización a Junta Directiva, Gerentes Generales.</li> <li>• Concibe y desarrolla ideas sobre un tema y las escribe con el propósito de presentarlas articulada y elocuentemente a distintos grupos.</li> <li>• Aplica su experiencia y lógica para escribir, analizar y evaluar la información que recibe para llevar adelante a la organización.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 6**  
**Competencia comunicación oral**

<b>COMUNICACIÓN ORAL</b>	
GRADO 1	<p><b>EXPRESIÓN VERBAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con atención y sigue las instrucciones emitidas por personas y autoridades.</li> <li>• Se expresa verbalmente con vocabulario sencillo, de acuerdo al lenguaje utilizado en contextos simples.</li> <li>• Sostiene conversaciones fluidas con los miembros de la sociedad cercanos a él.</li> </ul>
GRADO 2	<p><b>EXPRESIÓN CULTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con atención las instrucciones, recomendaciones y cambios que debe realizar en diversos contextos.</li> <li>• Analiza y evalúa pequeños problemas que se presentan dentro de su círculo social y familiar.</li> <li>• Plantea verbalmente problemáticas, innovaciones y otros que mejoran la calidad de los procesos en que interviene.</li> </ul>
GRADO 3	<p><b>ANÁLISIS Y ARGUMENTACIÓN VERBAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha y argumenta verbalmente, con diversos miembros de la sociedad, aspectos relacionados con su área de intervención.</li> <li>• Propone sistemas de comunicación verbal eficaces y efectivos entre diversas áreas.</li> <li>• Facilita la participación y comunicación oral dentro de las áreas en las que interviene.</li> <li>• Hábil expresando ideas, instrucciones y datos en secuencia lógica.</li> <li>• Hábil para formular preguntas que permitan complementar la información recibida verbalmente.</li> <li>• Hábil para interpretar mensajes, considerando sutilezas y algunos signos no verbales en el sitio de trabajo.</li> <li>• Hábil para utilizar un lenguaje técnico aplicado a sus funciones de trabajo.</li> </ul>
GRADO 4	<p><b>NEUROLIGUÍSTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una actitud de escucha atenta mediante un programa de puertas abiertas hacia toda la organización.</li> <li>• Analiza y evalúa el sistema de comunicación verbal intraorganizacional.</li> <li>• Utiliza lenguaje verbal científico y técnico sistemáticamente y lo aplica a su puesto de trabajo.</li> <li>• Diseña y modifica sistemáticamente canales de comunicación verbal.</li> <li>• Favorece la comunicación informal dentro de sus colaboradores.</li> <li>• Expone temas relacionados con sus funciones a toda la organización.</li> </ul>
GRADO 5	<p><b>GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene una comunicación verbal e informal con sus colaboradores e iguales.</li> <li>• Es hábil orador y convincente comunicador verbal.</li> <li>• Domina el lenguaje oral en forma poética y artística.</li> <li>• Dicta conferencias para capacitar o inducir.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 7**  
**Competencia aplicación a la matemática**

<b>APLICACIÓN DE LA MATEMÁTICA</b>	
GRADO 1	<p><b>OPERACIONES BÁSICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce los números naturales.</li> <li>• Hace conteos y agrupamientos, sigue una secuencia numérica lógica, ordena y clasifica fichas, boletas, turnos, recibos, facturas, documentos y cartas, de acuerdo a fechas u otros sin dificultad.</li> <li>• Encuentra y sigue direcciones con numeraciones varias.</li> <li>• Codifica y decodifica itinerarios simples sobre redes. Cuenta productos, materiales, lotes insumos, clientes, y otros sin dificultad.</li> <li>• Aplica conceptos de lugar y orden.</li> <li>• Reconoce los números utilizados para medir longitudes.</li> <li>• Toma medidas de longitud.</li> </ul>
GRADO 2	<p><b>APLICACIÓN NÚMÉRICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla operaciones aritméticas de suma, resta, multiplicación, y división de números naturales.</li> <li>• Extiende facturas, pedidos órdenes, recibos sin dificultad.</li> <li>• Aplica porcentajes.</li> <li>• Encuentra errores o faltas en documentos con referencias numéricas.</li> <li>• Plantea y resuelve problemas aritméticos sencillos.</li> <li>• Clasifica y ordena productos, materiales, documentos, insumos y otros de acuerdo a criterios y valores numéricos.</li> </ul>
GRADO 3	<p><b>CONTROL NUMÉRICO Y CÁLCULO MATEMÁTICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreta y maneja informaciones matemáticas.</li> <li>• Generaliza en base a información matemática conocida.</li> <li>• Abstrae en base a información matemática conocida.</li> <li>• Interpreta en base a información matemática conocida.</li> <li>• Lleva controles estadísticos.</li> <li>• Despeja y resuelve formulas, elabora presupuestos, calcula intereses, utilidades, productos y otros.</li> <li>• Realiza pedidos de materiales.</li> <li>• Realiza estimados de ventas, compras.</li> <li>• Elabora planillas de salarios, contabilidades.</li> <li>• Realiza y analiza cotizaciones.</li> <li>• Elabora pedidos de materiales, insumos, equipos y herramienta.</li> <li>• Representa gráficamente algoritmos (Diagramas de Flujo).</li> </ul>
GRADO 4	<p><b>ANÁLISIS MATEMÁTICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcula promociones de ventas, estima ganancias, analiza estados financieros.</li> <li>• Elabora estadísticas de ventas y producción.</li> <li>• Proyecta volúmenes de producción.</li> <li>• Elabora presupuestos de materiales de obras voluminosas.</li> <li>• Elabora presupuestos de compras, ventas, gastos, proyecciones de ventas.</li> <li>• Se expresa en lenguaje matemático.</li> </ul>
GRADO 5	<p><b>ANÁLISIS FINANCIERO ESTADÍSTICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve problemas complejos de "pasos múltiples" que podrían requerir la manipulación de la información matemática original.</li> <li>• Plantea razones, compara y las usa para realizar transformaciones u otros cálculos.</li> <li>• Resuelve problemas que involucran más de una variable desconocida.</li> <li>• Conoce de cálculos en porcentajes de cambio.</li> <li>• Determina el impacto del valor económico de varias posibilidades.</li> <li>• Encuentra errores en cálculos de operaciones múltiples.</li> <li>• Toma decisiones y transforma procesos con base a información matemática, geométrica y estadística.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 8**  
**Competencia localización de la información**

<b>LOCALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
GRADO 1	<p><b>CONSULTA Y ARCHIVO MANUALMENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archiva la información según especificaciones.</li> <li>• Utiliza sistemas manuales de obtener y dar información.</li> <li>• Maneja índices y códigos alfabéticos, numéricos y pictóricos.</li> </ul>
GRADO 2	<p><b>DISTRIBUCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opera, registra, alimenta y establece formatos cuando maneja la información.</li> <li>• Verifica, guarda y mantiene la información.</li> <li>• Distribuye información a varias áreas de trabajo de la organización.</li> </ul>
GRADO 3	<p><b>DIVULGACIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce donde esta almacenada la información de la organización.</li> <li>• Procesa y protege la información relacionada con adversos contextos.</li> <li>• Divulga la información de acuerdo a sus funciones de trabajo.</li> </ul>
GRADO 4	<p><b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza la información con el propósito de utilizarla en otros contextos de la organización.</li> <li>• Diseña sistemas más seguros y rápidos para acceder a la información.</li> <li>• Identifica implicaciones, tendencias y patrones de información de diversas fuentes.</li> </ul>
GRADO 5	<p><b>INTERPRETACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa la información que proviene de fuentes nacionales e internacionales.</li> <li>• Transforma procesos, procedimientos y acciones basadas en la información recabada encaminadas a mejorar la gestión de la calidad y hacia la mejora continua.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

#### **1.4.2. Habilidades y destrezas transversales**

Dentro del sub-factor de habilidades y destrezas transversales se establecieron las competencias genéricas, ya que se pueden adquirir de forma autodidacta, experiencia y que se pueden mejorar a través de programas de capacitación y educativos.

Las competencias genéricas que se establecieron son los siguientes:

- Planificación de actividades
- Calidad en el trabajo
- Administración de actividades
- Administración de la información
- Trabajo en equipo

- Servicio al cliente
- Productividad en el trabajo
- Uso de tecnología

A continuación se muestran los distintos grados de competencias requeridas para el sub-factor de Habilidades y destrezas transversales.

**Tabla 9**  
**Competencia planificación de actividades**

<b>PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
GRADO 1	<p><b>PLANIFICACIÓN PERSONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas de trabajo, tanto a nivel personal como de una empresa, en función de requerimientos y capacidades de trabajo.</li> <li>• Elaborar presupuestos de trabajo, órdenes de trabajo, con base a teoría de costos.</li> <li>• Elaborar órdenes de trabajo con base a demandas de clientes y formatos establecidos.</li> </ul>
GRADO 2	<p><b>PLANIFICACIÓN OPERACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar pronósticos de operación con base a información recabada.</li> <li>• Elaborar agendas de actividades del área a su cargo, diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.</li> <li>• Elaborar presupuestos técnicos de una pequeña empresa o para un grupo de trabajo, con base a teoría de presupuestos.</li> <li>• Elaborar programas de una pequeña empresa o para un grupo de trabajo, con base a la planeación táctica de la organización.</li> </ul>
GRADO 3	<p><b>PLANEACIÓN TÁCTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas de elaboración de planes y proyectos en diferentes contextos de la organización, de acuerdo a las necesidades de la misma.</li> <li>• Programar integralmente recursos humanos, financieros, materiales y otros, conforme políticas organizacionales.</li> <li>• Diseñar políticas y estrategias directivas, funcionales y competitivas de acuerdo a necesidades organizacionales.</li> <li>• Aplicar técnicas de formulación de presupuestos, conforme procedimientos administrativos.</li> </ul>
GRADO 4	<p><b>PLANEACION ESTRATEGICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas institucionales conforme capacidades y expectativas organizacionales.</li> <li>• Definir las estrategias Directivas, Competitivas y Operativas de la organización conforme capacidades y expectativas de las partes interesadas.</li> <li>• Fundamentar planes y presupuestos organizacionales conforme capacidades y expectativas de la organización.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 10**  
**Competencia calidad**

<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>	
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo.</li> <li>• Mantener limpias las máquinas y los ambientes de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.</li> <li>• Aplicar procedimientos de trabajo de acuerdo a lineamientos de la organización.</li> <li>• Practicar la autodisciplina de acuerdo a lineamientos de la organización.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas de control para que se cumplan los parámetros de calidad definidos por la organización.</li> <li>• Interpretar información de los procesos y de la calidad de los productos para identificar posibles desviaciones en los estándares establecidos.</li> <li>• Verificar que se cumpla con los estándares de calidad establecidos.</li> <li>• Tomar decisiones y ejecutar acciones correctivas para corregir desviaciones en la calidad de los productos y los procesos.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los requerimientos de calidad de los proveedores de productos y servicios de acuerdo a lineamientos de la organización.</li> <li>• Definir los lineamientos de ejecución de los procesos de acuerdo a los objetivos de la organización.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar políticas de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.</li> <li>• Diseñar planes de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.</li> <li>• Diseñar sistemas de gestión de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.</li> <li>• Diseñar sistemas de documentación de acuerdo a los objetivos de la organización.</li> <li>• Diseñar sistemas de auditorías internas y externas de calidad de acuerdo a lineamientos de la organización.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 11**  
**Administración de actividades**

<b>ADMINISTRACIÓN DE ACTIVIDADES</b>	
<b>GRADO 1</b>	<p><b>AUTOGESTION DEL TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar el quipo y herramientas a su cargo durante el periodo útil del mismo, de acuerdo a especificaciones técnicas del producto.</li> <li>• Adquirir los insumos necesarios para la ejecución del proceso de acuerdo a requerimientos establecidos.</li> <li>• Cotizar materiales, equipo e insumos en base a requerimientos de acuerdo a lineamientos de la organización.</li> <li>• Llevar control de existencias de los recursos de acuerdo a los lineamientos de la organización.</li> <li>• Ejecutar programas de trabajo personal o de la empresa de acuerdo a lo planificado.</li> </ul>
<b>GRADO 2</b>	<p><b>ADMINISTRACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo de los integrantes del equipo a su cargo con base a lo planificado.</li> <li>• Proveer recursos para la ejecución de procesos de acuerdo a requerimientos.</li> <li>• Implementar rutas de materiales e insumos de acuerdo a los objetivos de la organización.</li> <li>• Brindar inducción al personal de acuerdo a lineamientos de la organización.</li> </ul>
<b>GRADO 3</b>	<p><b>ADMINSITRACION AREAS FUNCIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los problemas del área funcional a su cargo o empresa para buscar la mejor solución y lograr las metas.</li> <li>• Tomar decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo para lograr las metas establecidas.</li> <li>• Organizar el desarrollo del recurso humano a su cargo de acuerdo a políticas de la organización.</li> <li>• Aplicar las técnicas de control, a efecto que se cumpla con lo establecido en la planeación táctica de la organización.</li> <li>• Aplicar la teoría de la administración financiera para tomar decisiones correspondientes de acuerdo con políticas de la organización.</li> </ul>
<b>GRADO 4</b>	<p><b>ADMINISTRACION GRANDES ORGANIZACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar políticas y estrategias conforme a la misión de la organización.</li> <li>• Definir la planeación estratégica de la organización.</li> <li>• Evaluar presupuestos de la organización.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 12**  
**Administración de la información**

<b>ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar formas para registrar información de un proceso conforme instructivos de trabajo.</li> <li>• Elaborar informes de actividades realizadas de acuerdo a procedimientos establecidos.</li> <li>• Recibir y reciclar información de la organización de acuerdo a procedimientos establecidos.</li> <li>• Alimentar la base de datos de acuerdo a procedimientos de la organización.</li> <li>• Procesar la información utilizando el software básico de acuerdo a requerimientos de la organización.</li> <li>• Interpretar y codificar información presentada en tablas, graficas, planos o documentos escritos como instructivos de trabajo de acuerdo a sus funciones.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar datos relevantes de informes existentes de acuerdo a requerimientos de la organización.</li> <li>• Seleccionar y clasificar información generada por otros niveles para la elaboración de informes de acuerdo a requerimientos de la organización.</li> <li>• Actualizar la base de datos aplicando sistemas avanzados de procesamiento de información, de acuerdo a necesidades identificadas por la organización.</li> <li>• Programar bases de datos de acuerdo a teoría de sistemas y requerimientos de la organización.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar sistemas de información de acuerdo a requerimientos de la organización.</li> <li>• Establecer los procedimientos para recopilar información de acuerdo a los requerimientos de la organización.</li> <li>• Identificar implicaciones, tendencias y patrones de información para optimizar el uso de la misma.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas y canales de distribución de información interna y externa.</li> <li>• Establecer y fundamentar sistemas de información de acuerdo a necesidades de la organización.</li> <li>• Establecer y fundamentar el software a ser utilizado de acuerdo a necesidades de la organización.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 13**  
**Trabajo en equipo**

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresar aceptación mutua con sus compañeros de trabajo.</li> <li>• Compartir logros y necesidades en la consecución de objetivos según requerimientos de la organización.</li> <li>• Brindar facilidades para el desarrollo de trabajo en equipo según la visión de la organización.</li> <li>• Expresar confianza hacia el trabajo de sus compañeros según mística de la organización.</li> <li>• Expresar apoyo a las acciones de equipo de acuerdo al problema a solucionar.</li> <li>• Aplicar técnicas de integración de grupos de trabajo de acuerdo a teorías establecidas y lineamientos de la organización.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar de manera compartida la responsabilidad sobre las acciones grupales de acuerdo a metas de la organización.</li> <li>• Ejercer supervisión efectiva para el aprendizaje del grupo de trabajo.</li> <li>• Aplicar técnicas de conducción de grupos en base a teorías establecidas y lineamientos de la organización.</li> <li>• Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo conforme a necesidades organizacionales.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear el trabajo a realizar en equipo.</li> <li>• Definir las acciones para fomentar el trabajo en equipo.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar sinergia, dinamismo, entusiasmo, dentro de la organización para el trabajo en equipo.</li> <li>• Fundamentar el sistema de valores que facilita el trabajo en equipo, conforme posibilidades de la organización.</li> <li>• Aplicar técnicas de liderazgo que permitan mejorar el trabajo en equipo de la empresa.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 14**  
**Servicio al cliente**

<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos de la organización.</li> <li>• Proporcionar atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos del cliente.</li> <li>• Proporcionar información específica requerida por el cliente.</li> <li>• Verificar que estén disponibles los productos que se deben brindar a los clientes.</li> <li>• Identificar posibles clientes conforme metas institucionales.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar técnicas de verificación de la satisfacción del cliente, conforme el sistema de evaluación de la organización.</li> <li>• Atender personalmente al cliente, a través de los canales y los medios de comunicación establecidos.</li> <li>• Asesorar e incluir a clientes internos y externos sobre la aplicación de productos, equipo y materiales, conforme instructivos.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las especificaciones de los productos para atender los requerimientos del cliente.</li> <li>• Establecer las bases para la atención efectiva a clientes externos e internos.</li> <li>• Negociar con clientes proveedores y otras partes interesadas.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar productos y la satisfacción del cliente conforme capacidades de la organización y requerimientos de las partes interesadas.</li> <li>• Establecer e marco estratégico para la negociación y atención de clientes, proveedores y partes interesadas.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 15**  
**Productividad**

<b>PRODUCTIVIDAD</b>	
GRADO 1	<p><b>AUTOGESTION DEL TRABAJO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar el desperdicio de los recursos asignados de acuerdo a los planes de la organización.</li> <li>• Cumplir con sus funciones en el tiempo establecido de acuerdo a los planes de la organización.</li> <li>• Optimizar los recursos asignados.</li> <li>• Aplicar técnicas que permitan aumentar la relación de metas e insumos requeridos.</li> <li>• Identificar la capacidad instalada de acuerdo a su área de trabajo.</li> </ul>
GRADO 2	<p><b>ADMINSITRACION REALIZADA POR MANDOS MEDIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir a que logren los índices de productividad de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> <li>• Aplicar controles de productividad de acuerdo a lo planificado.</li> <li>• Aplicar técnicas para que la productividad laboral se cumpla de conformidad con los lineamientos de la organización.</li> <li>• Aplicar teorías de monitoreo de la productividad en el trabajo.</li> </ul>
GRADO 3	<p><b>ADMINISTRACION PARA UN AREA FUNCIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar esquemas de monitoreo de la producción con base a lineamientos de la organización.</li> <li>• Definir los rendimientos esperados por los colaboradores de acuerdo a metas y lineamientos establecidos.</li> <li>• Controlar que la productividad esta enmarcada entre los lineamientos de la organización de acuerdo a la teoría de la organización.</li> </ul>
GRADO 4	<p><b>ADMISNITRACION DE GRANDES EMPRESAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer índices de productividad a emplear de acuerdo a capacidades y requerimientos institucionales.</li> <li>• Establecer el plan para mantener y mejorar la productividad con base a capacidades y objetivos de la organización.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

**Tabla 16**  
**Uso de tecnología**

<b>USO DE TECNOLOGÍA</b>	
GRADO 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar equipo mecánico y herramientas de apoyo al trabajo que realiza, de acuerdo a especificaciones del fabricante.</li> <li>• Proveer mantenimiento básico a su equipo.</li> <li>• Operar equipo de comunicación dentro de las instalaciones de su entorno.</li> <li>• Operar equipo eléctrico y electrónico en el desarrollo de las actividades de acuerdo a los requerimientos de la organización.</li> <li>• Proveer mantenimiento preventivo a su equipo y herramientas con base a especificaciones del fabricante.</li> <li>• Operar medios de transporte requeridos en el desarrollo de sus funciones de acuerdo a manuales.</li> </ul>
GRADO 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar que la maquinaria, equipo y herramienta se utilice conforme a especificaciones del fabricante.</li> <li>• Verificar el funcionamiento adecuado del equipo y maquinaria conforme a procesos y procedimientos establecidos.</li> <li>• Verificar que se realice el mantenimiento preventivo y básico a las herramientas y equipos de acuerdo a términos y condiciones establecidas.</li> </ul>
GRADO 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza el sistema tecnológico que se utilizara en los procesos productivos o un área funcional.</li> <li>• utiliza el equipo, herramientas y materiales correspondientes.</li> <li>• Manejo de Microsoft Office, Plataforma Documental.</li> </ul>
GRADO 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la implementación de la tecnología de la organización.</li> <li>• Establecer y fundamentar la tecnología a emplear de acuerdo a requerimientos de la organización.</li> <li>• Manejo de Microsoft Office, Software de análisis de información, Plataforma Documental y Programas de información de clientes.</li> </ul>

Fuente: competencias básicas y genéricas, INTECAP 2001.

### **1.4.3. Experiencia**

Dentro del sub factor de experiencia se toman en cuenta las competencias específicas, estas son resultado de una exposición constante a una misma función, en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar y que lo convierte en un experto en la misma.

Estas se encontraran en las funciones que cada área y puesto de trabajo deben realizar.

## Anexo 2

### Tabulación de clima organizacional Soporte de Servicios Administrativos, S.A.

No.	Descripción	Datos Obtenidos					Porcentaje %					Peso Relativo %				
		Nunca	Pocas Veces	Casi Siempre	Siempre	TOTAL	Nunca	Pocas Veces	Casi Siempre	Siempre	TOTAL	Nunca 0.25	Pocas Veces 0.50	Casi Siempre 0.75	Siempre 100	TOTAL
<b>Sección 1</b>		<b>Condiciones de Trabajo</b>														
1	¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar su trabajo con agrado?	0	30	18	8	56	0	54	32	14	100	0	27	24	14	65
2	¿Considera que la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?	0	23	20	13	56	0	41	36	23	100	0	21	27	23	71
3	¿Considera que la empresa realiza acciones para cuidar a sus colaboradores?	27	20	5	4	56	48	36	9	7	100	12	18	7	7	44
4	¿Considera que su lugar de trabajo es seguro?	19	9	22	6	56	34	16	39	11	100	8	8	29	11	57
5	¿Considera adecuada la ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?	11	32	8	5	56	20	57	14	9	100	5	29	11	9	53
<b>TOTAL</b>		<b>57</b>	<b>114</b>	<b>73</b>	<b>36</b>	<b>280</b>	<b>20</b>	<b>41</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>58</b>	
<b>Sección 2</b>		<b>Ascensos</b>														
6	¿Considera que las políticas de promociones y ascensos se manejan con equidad y justicia?	35	7	11	3	56	63	12	20	5	100	16	6	15	5	42
7	¿Considera que hay puestos más importantes que el suyo ocupados por personas con menos experiencia y capacidad que la suya?	41	10	3	2	56	73	18	5	4	100	18	9	4	4	35
8	¿Considera que dentro de la empresa existen opciones de crecimiento profesional?	38	6	9	3	56	68	11	16	5	100	17	5	12	5	40
9	¿Le han brindado la oportunidad de crecer a un mejor puesto?	44	6	3	3	56	79	11	5	5	100	20	5	4	5	34
<b>TOTAL</b>		<b>158</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>11</b>	<b>224</b>	<b>70</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>38</b>
<b>Sección 3</b>		<b>Salarios</b>														
10	¿Considera que su salario esta acorde a las competencias que usted posee?	50	2	1	3	56	89	4	2	5	100	22	2	1	5	31
11	¿Considera que las prestaciones que la empresa ofrece a sus colaboradores son buenas?	49	3	1	3	56	88	5	2	5	100	22	3	1	5	31
12	¿Cómo califica su salario comparado con otros puestos similares?	46	6	2	2	56	82	11	4	3	100	21	6	3	3	32

13	¿Considera que existe igualdad en las condiciones salariales en su área de trabajo tomando en cuenta las competencias que usted posee?	48	5	1	2	2	56	86	9	2	4	100	21	4	1	4	31
14	¿Considera que la empresa tiene condiciones salariales atractivas para atraer y retener a los mejores colaboradores?	50	2	1	3	56	89	4	2	5	100	22	2	1	5	31	
15	¿Cómo considera su salario en relación a las atribuciones, responsabilidades y carga de trabajo del puesto que ocupa?	48	3	2	3	56	86	5	4	5	100	21	3	3	5	32	
16	¿Cómo considera su salario referente al costo de vida?	49	3	2	2	56	88	5	4	4	100	22	3	3	4	31	
17	¿Ha recibido aumentos salariales durante el tiempo laborado dentro de la empresa?	51	2	1	2	56	91	4	2	4	100	23	2	1	4	29	
18	¿Alguna vez se ha quejado respecto al sueldo que devenga?	52	4	0	0	56	93	7	0	0	100	23	4	0	0	27	
19	¿Ha recibido alguna remuneración económica cuando labora después del horario establecido?	50	6	0	0	56	89	11	0	0	100	22	5	0	0	28	
20	¿Está satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa (viáticos, beneficios adicionales, etc.)?	47	4	2	3	56	84	7	4	5	100	21	4	3	5	33	
21	¿Le pagan puntualmente?	0	1	1	54	56	0	2	2	96	100	0	1	1	96	99	
22	¿Recibe las prestaciones establecidas en la ley y los incentivos brindados por la empresa?	0	41	5	10	56	0	73	9	18	100	0	37	7	18	61	
23	¿Dejaría su trabajo en este momento, si otra empresa le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos?	5	5	5	41	56	9	9	9	73	100	2	4	7	73	87	
24	¿Considera que el salario que devenga en este momento, le motiva a dar lo mejor de usted para realizar su trabajo?	51	2	1	2	56	91	4	2	4	100	23	2	1	4	29	
25	¿Existe equilibrio entre lo que recibe como pago y los resultados de su desempeño?	50	2	1	3	56	89	4	2	5	100	22	2	1	5	31	
26	¿Cómo califica el salario que recibe en relación con otras empresas?	52	2	0	2	56	93	4	0	3	100	23	2	0	3	28	
<b>TOTAL</b>		<b>698</b>	<b>93</b>	<b>26</b>	<b>135</b>	<b>952</b>	<b>73</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>39</b>	
<b>Sección 4</b>	<b>Autorrealización</b>																
27	¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?	0	27	11	18	56	0	48	20	32	100	0	24	15	32	71	
28	¿Con qué frecuencia le reconocen, aprecian, premian o estimulan su buen trabajo?	37	10	7	2	56	66	18	13	4	100	17	9	9	4	38	
29	¿Considera que su trabajo es útil en la empresa?	0	14	17	25	56	0	25	30	45	100	0	13	23	45	80	
30	¿Considera satisfactoria su trayectoria dentro de la empresa?	20	20	6	10	56	36	36	11	18	100	9	18	8	18	53	
31	¿Siente superación personal dentro de la empresa?	43	7	2	4	56	77	13	4	7	100	19	6	3	7	35	
32	¿Considera que la empresa tiene ventajas competitivas ante otras instituciones del mismo sector?	35	5	8	8	56	63	9	14	14	100	16	4	11	14	45	
<b>TOTAL</b>		<b>135</b>	<b>83</b>	<b>51</b>	<b>67</b>	<b>336</b>	<b>40</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>54</b>	

Fuente: Investigación de campo, año 2016.