

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



**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO HERRAMIENTA  
PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL  
DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE GASES MÉDICOS  
E INDUSTRIALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**EVELYN DELFINA QUIÑÓNEZ CHÍN**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2018**

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



**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO HERRAMIENTA  
PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL  
DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE GASES MÉDICOS  
E INDUSTRIALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**EVELYN DELFINA QUIÑÓNEZ CHÍN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, MARZO DE 2018

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Nidya Marleny Briceño Méndez
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala 16 de Agosto de 2017

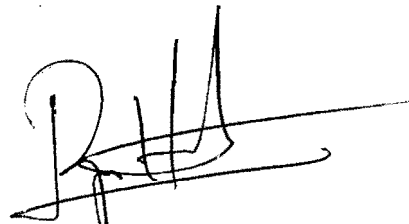
Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de La Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria Zona 12  
Su Despacho

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que en cumplimiento del DICTAMEN. ADMÓN-39-2017 procedí a asesorar a Evelyn Delfina Quiñónez Chín, carné 200314520, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado: **"DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE GASES MÉDICOS E INDUSTRIALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"**

En ese sentido, considero que la tesis cumple con las normas y requerimientos necesarios para la discusión en el examen general privado de tesis previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada. En consecuencia, me es grato emitir el respectivo Dictamen de Aprobación.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 14,043



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
CATORCE DE MARZO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 10-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 06 de marzo de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 235-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 31 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE GASES MÉDICOS E INDUSTRIALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **EVELYN DELFINA QUIÑÓNEZ CHÍN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

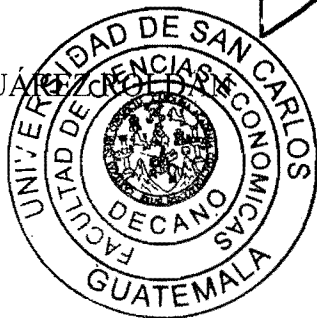
*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ  
DECANO

m.ch



## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Por haberme permitido nacer y darme la sabiduría y el entendimiento necesario para culminar las metas propuestas. Infinitas gracias.

### **A MIS PADRES**

César y Ortencia con amor y gratitud por el apoyo incondicional que me han brindado en el transcurso de mi carrera universitaria. Gracias por confiar y creer en mí.

### **A MIS HERMANOS**

Leticia, Mynor y César por su apoyo y amor incondicional y por ser un ejemplo en mi vida.

### **A MIS CUÑADAS**

Mayra y Jessica por su apoyo y cariño.

### **A MIS SOBRINOS**

Mynor Adolfo, Fátima y María de los Ángeles que el regalo que hoy me da Dios, les sirva de ejemplo a seguir.

### **A MIS AMIGAS**

Agradecida por el apoyo que me brindaron y por su linda amistad, especialmente a Diana por el apoyo incondicional.

### **A MI NOVIO**

Héctor Hugo Hidalgo por su cariño, amor y apoyo.

**A MI ASESOR DE TESIS**

Lic. Álvaro Reyes por su apoyo, tiempo y conocimientos compartidos.

**AGRADECIMIENTO  
ESPECIAL**

A la Licda. Amanda Girón por abrirme las puertas a mi primera experiencia laboral y al Lic. Ariel Gordillo por compartir sus conocimientos y experiencia y lindos momentos compartidos.

**AGRADECIMIENTO  
ESPECIAL**

Al Director de la Escuela de la Facultad de Ciencias Económicas Lic. Carlos Hernández por su apoyo incondicional brindado en todo momento.

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

Por ser mi casa de estudios y formarme como profesional

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.1.1 Empresa industrial	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	6
1.2.1.3 Integración	7
1.2.1.3.1 Gestión del talento humano	8
1.2.1.3.1.1 Procesos de la gestión del talento humano	8
1.2.1.3.1.2 Proceso de compensación de personas	10
1.2.1.3.1.3 Compensación en el marco de la gestión del recurso humano	11
1.2.1.3.2 Rotación de personal	12
1.2.1.3.3 Compensaciones salariales	13
1.2.1.3.3.1 Equidad en las compensaciones	14
1.2.1.3.3.2 Remuneración total	14
1.2.1.3.3.3 Compensación en el marco legal guatemalteco	15
1.2.1.3.3.4 Salario	17
1.2.1.3.3.4.1 Funciones de los salarios	17
1.2.1.3.3.4.2 Fijación de salario	18



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.2.1.3.3.4.3 Clases de salarios	18
1.2.1.3.3.4.4 Salario mínimo	19
1.2.1.3.3.4.5 Factores externos a considerar para determinar salarios	21
1.2.1.3.3.4.6 Indicadores económicos	21
1.2.1.3.5 Valuación de puestos	23
1.2.1.3.5.1 Métodos de valuación de puestos	23
1.2.1.3.5.2 Método de puntos por factor	25
1.2.1.3.5.2.1 Integración del comité de valuación de puestos	25
1.2.1.3.5.2.2 Análisis y descripción de puestos	26
1.2.1.3.5.2.3 Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos	26
1.2.1.3.5.2.4 Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores	28
1.2.1.3.5.2.5 Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados	29
1.2.1.3.5.2.6 Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores	29
1.2.1.3.5.2.7 Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor	30
1.2.1.3.5.2.8 Manual de valuación de cargos	30
1.2.1.3.6 Escala salarial	30
1.2.1.3.7 Política salarial	33
1.2.1.4 Dirección	34
1.2.1.4.1 Satisfacción laboral	34
1.2.1.4.2 Motivación	35
1.2.1.4.2.1 Modelo de dos factores de Herzberg	35
1.2.1.5 Control	37

CAPÍTULO II  
DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL CON RESPECTO AL  
SALARIO DE LA EMPRESA QUE DISTRIBUYE GASES MÉDICOS E  
INDUSTRIALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
2.1	Metodología de la investigación	38
2.1.1	Métodos	38
2.1.2	Técnicas de investigación	38
2.1.3	Instrumentos de investigación	39
2.2	Antecedentes	40
2.2.1	Misión	41
2.2.1.1	Visión	41
2.2.1.2	Valores	41
2.2.2	Objetivos	42
2.2.3	Estructura organizacional	42
2.2.4	Actividad económica de la empresa	43
2.3	Situación actual	44
2.3.1	Índice de rotación de personal	44
2.3.2	Satisfacción laboral	47
2.3.2.1	Satisfacción e insatisfacción de los colaboradores	48
2.3.2.2	Índice de satisfacción promedio	53
2.3.2.3	Resultado de la entrevista a directores	64
2.3.3	Situación actual de los salarios de la empresa objeto de investigación	65
2.3.4	Análisis de los salarios actuales	67
2.4	Análisis de los resultados	67

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO**  
**HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL**  
**DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE**  
**GASES MÉDICOS E INDUSTRIALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Descripción de la propuesta	69
3.2 Objetivos	70
3.2.1 Objetivo general	70
3.2.2 Objetivo específicos	70
3.3 Alcance	71
3.4 Fases básicas para realizar el diseño de la escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor	71
3.4.1 Valuación de puesto de trabajo	73
3.4.2 Diseño de escala salarial	87
3.5 Políticas salariales	96
3.6 Costo y beneficio del sistema de administración de los salarios para la empresa que distribuye gases médicos e industriales	97
3.7 Fases de implementación de la propuesta	100
3.7.1 Socialización	101
3.7.2 Presupuestos	102
3.7.3 Plan de acción	102
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
Bibliografía	107
Anexos	109

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Fases del Diseño de una escala salarial	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Los seis procesos de la gestión del talento humano	10
2	Influencia de la compensación adecuada en la satisfacción laboral	12
3	Los tres componentes de la remuneración total	15
4	Clasificación de los métodos de valuación de puestos	24
5	Factores y subfactores más comunes	27
6	Puntos conforme al número de puestos	28
7	Tipos de progresión	29
8	Modelo de regresión	32
9	Modelo de los dos factores de Herzberg	36
10	Organigrama general	43

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Salarios mínimos vigentes a partir del 1º de enero de 2017	20
2	Contratos, despidos, renunciaciones y abandonos	45
3	Opciones de respuestas del cuestionario de satisfacción laboral	53
4	Escala de calificación del cuestionario de satisfacción laboral	54
5	Índice de satisfacción promedio	55
6	Situación actual de los salarios	66
7	Factores seleccionados para el proceso de valuación	76
8	Valor relativo de los factores	78
9	Descripción de factores, subfactores y grados	79
10	Asignación de puntos a los grados por medio de la progresión aritmética	84
11	Clasificación de puestos	86
12	Elaboración del método de mínimos cuadrados para la aplicación de fórmula de correlación y regresión	87
13	Punto mínimo, medio y máximo	90
14	Cálculo de los puntos mínimo, medios y máximo para el establecimiento de las categorías	91
15	Clasificación de los puestos en las categorías	92
16	Salarios mínimos, medios y máximos por categorías	94
17	Costos laborales actuales	98
18	Costos laborales de la propuesta	99
19	Presupuestos de implementación de la propuesta	102
20	Plan de acción de la propuesta	104

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Satisfacción e insatisfacción laboral	49
2	Satisfacción de los colaboradores respecto a la relación que existe entre el salario devengado y la responsabilidad de trabajo	56
3	Satisfacción de los colaboradores respecto al salario, prestaciones y compensaciones en la empresa	57
4	Satisfacción de los colaboradores respecto al salario que perciben es congruente al nivel académico	58
5	Satisfacción de los colaboradores respecto al salario que perciben es justo en comparación con otros puestos	59
6	Satisfacción de los colaboradores respecto al salario que devengan alcanza para cubrir el costo de la canasta básica	61
7	Satisfacción de los colaboradores respecto a los aumentos salariales son equitativos de acuerdo al puesto que desempeñan dentro de la empresa	62
8	Opinión de los colaboradores respecto al salario que devengan en este momento lo cual no satisface para realizar un buen trabajo	63
9	Escala salarial	95

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Descriptor de puesto Gerente Comercial	110
2	Descriptor de puesto Despachador de Gases	114
3	Descriptor de puesto Llenador de Gases	117
4	Descriptor de puesto Facturadora	121
5	Descriptor de puesto Cajera	125
6	Descriptor de puesto Piloto	129
7	Descriptor de puesto Cobrador	132
8	Descriptor de puesto Analista de Créditos	135
9	Descriptor de puesto Administrativa	138
10	Descriptor de puesto Mensajero	142
11	Descriptor de puesto Secretaria Recepcionista	148
12	Descriptor de puesto Secretaria de Gerencia	151
13	Descriptor de puesto Contador	154
14	Descriptor de puesto Jefe de Contabilidad	157
15	Descriptor de puesto Programador	152



## INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos que contribuye al crecimiento de una organización es el recurso humano, considerando que los colaboradores son los encargados de la consecución de los objetivos corporativos con su trabajo, destreza y creatividad.

Para que una empresa pueda evitar caer en la decadencia corporativa y mantenerse competitiva en el mercado debe procurar el desarrollo de su personal y actualizar constantemente los beneficios y oportunidades de crecimiento que le brinda, teniendo en cuenta que los colaboradores de hoy se enfrentan constantemente a exigencias y necesidades que debe satisfacer por medio de su trabajo.

La empresa distribuidora de gases médicos e industriales, actualmente no cuenta con una política salarial y de una valuación de puestos, por lo que los salarios según la percepción de los colaboradores se han proporcionado inequitativamente, teniendo consecuencias en la baja productividad, reducción de esfuerzos para concluir tareas asignadas, generado que los colaboradores podrían optar por el ausentismo y desvinculaciones.

Por lo anterior se desarrolla a continuación el trabajo de tesis que tiene como fin primordial ofrecer una propuesta de diseño de una escala salarial como herramienta para mejorar la satisfacción laboral del personal como una solución factible para la problemática existente. El desarrollo de la investigación se presenta en tres capítulos:

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

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

En el capítulo III se desarrollan la importancia, objetivos, el procedimiento del diseño de la escala salarial basada en el método de valuación de puntos por factor, así como las propuestas de los ajustes salariales y su costo de implementación.

Para finalizar se presentan las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos y se dan las recomendaciones pertinentes, así como también la bibliografía consultada para la realización de la presente investigación y los anexos que servirán para la ampliación de información.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Empresa**

La empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y distribución de bienes o servicios, enmarcados en un objeto social determinado". (14: s.p)

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna, para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

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

La empresa privada es una organización conformada por personas, que cuentan con los medios necesarios para satisfacer una necesidad existente, su fin principal es obtener ganancias.

El Código de Comercio en su artículo 655 establece: "Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios". (5:134)

Las empresas pueden clasificarse según la actividad o giro en:

- **Comercio:** "venta al público o usuario revendedor, distribuidor e intermediario.

- **Industrial:** de extracción primaria, de transformación intermedia y de transformación final.
- **Servicios:** públicos, distribución y transporte, financieros, otros”. (2:10)

#### **1.1.1.1 Empresa industrial**

Este tipo de empresas se dedican a las diferentes transformaciones a las que pueden someterse las materias primas para convertirse en productos utilizables para el ser humano.

“Las empresas elaboran sus productos a partir de determinados materiales, utilizan máquinas y sistemas técnicos diversos para desarrollar sus actividades productivas, consumen energía para llevarlas a cabo y establecen diferentes procedimientos de fabricación”. (11:235)

### **1.2 Administración**

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (2:3)

La administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación de ser eficaz y eficiente con los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

#### **1.2.1 Proceso administrativo**

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

El proceso administrativo implica la interrelación de una serie de etapas que se dan en forma continua y dinámica, permitiendo que se logren los objetivos de la organización, conformado por sus diferentes etapas, las cuales son: planeación, organización, integración dirección y control.

#### **1.2.1.1. Planeación**

La planeación es una de las fases del proceso administrativo que implica determinar el rumbo de la organización.

“Implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”. (2:38)

##### **a) Elementos de planeación**

- **Misión**

“Representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir. La misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas ¿quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos?”. (3:53)

Se define misión como el fin o razón de ser de la existencia de una organización, la misma debe incluir a qué se dedica la organización lo que va hacer, el para quién lo va a hacer.

- Visión: “Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Establece una identidad frente a los propósitos de la organización, para orientar el comportamiento de los miembros frente al destino que la organización desea construir y realizar”. (3:55-56). La visión indica hacia dónde se dirige la empresa.

- Valores: “son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción”. (2:46) Los valores son lo que inspiran la razón de ser de una organización.

- **Objetivos**

“Es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son mas específicos que el planteamiento de la misión y viene a ser, en realidad, la traslación de este en términos concretos que sirven para medir los resultados”. (2:46) Los objetivos son los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir su misión.

- **Metas**

“Condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización”. (2:45) Se debe mencionar que las organizaciones realizan sus formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización radicando en el logro de sus metas y objetivos.

- **Políticas**

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados. También son planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”. (2:46)

Las políticas son los lineamientos o normas que deben ser divulgados a los colaboradores para que se cumplan.

- **Presupuesto**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas maquina esperado.” (2:48)

Implica que los presupuestos deben ser previsiones en las que se hace referencia a las decisiones que con anticipación deben ser tomadas por las personas que dirigen las empresas.

- b) Instrumentos administrativos de planeación**

Para el buen funcionamiento de una organización depende de la elaboración de planes por lo que constituyen una herramienta valiosa para la toma de acciones permitiendo resolver los diversos conflictos internos de una organización.

- Plan de acción: “es el que prioriza las iniciativa para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”. (12:s.p)

Se puede decir que un plan de acción debe lograr alcanzar sus objetivos establecidos como estrategias y las acciones que se pueden llevar a cabo así como los recursos necesarios para implementarlo, también llevar una fecha de inicio y finalización de cada actividad y quién será el responsable de cada acción a realizar.

### **1.2.1.2 Organización**

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.

La tarea de organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral.

El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales, el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa”. (2:124)

El concepto de organización significa ordenar y agrupar las actividades para alcanzar los objetivos establecidos, creando a la vez unidades administrativas, estableciendo funciones, responsabilidades y jerarquías, así como relaciones entre dichas unidades.

#### **a) Elementos de organización**

Son necesarios para llevar a cabo una organización definiendo actividades y orden de una forma racional.

- Puestos: Son todas las tareas o actividades que deben realizar los colaboradores.

#### **b) Instrumentos administrativos de organización**

Permiten realizar una estructura ordenada y clara donde agrupa actividades que se realizan por medio de lineamientos dentro de la organización.



- Organigrama: “Es el resultado de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (Cuadrados, rectángulos, círculos, etc.), que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea de cómo está estructurada una organización.” (2:166 )
- Descriptor de puestos: “Es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”. (5:183)

### **1.2.1.3 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, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros, los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización”. (2:181)

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (10:336)

La integración sirve como apoyo para facilitar la vinculación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de una organización, teniendo como finalidad el optimizar su manejo.

### **1.2.1.3.1 Gestión del talento humano**

“Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. También se puede definir como el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”. (4:9)

El recurso humano es el elemento más importante dentro de las organizaciones, capaz de poner en práctica sus habilidades y destrezas, así como su dedicación y responsabilidades para recibir a cambio los retornos de un buen salario y crecimiento personal.

#### **1.2.1.3.1.1 Procesos de gestión del talento humano**

Dicho proceso “implica varias actividades como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar”. (4:12) La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, entre los cuales se mencionan:

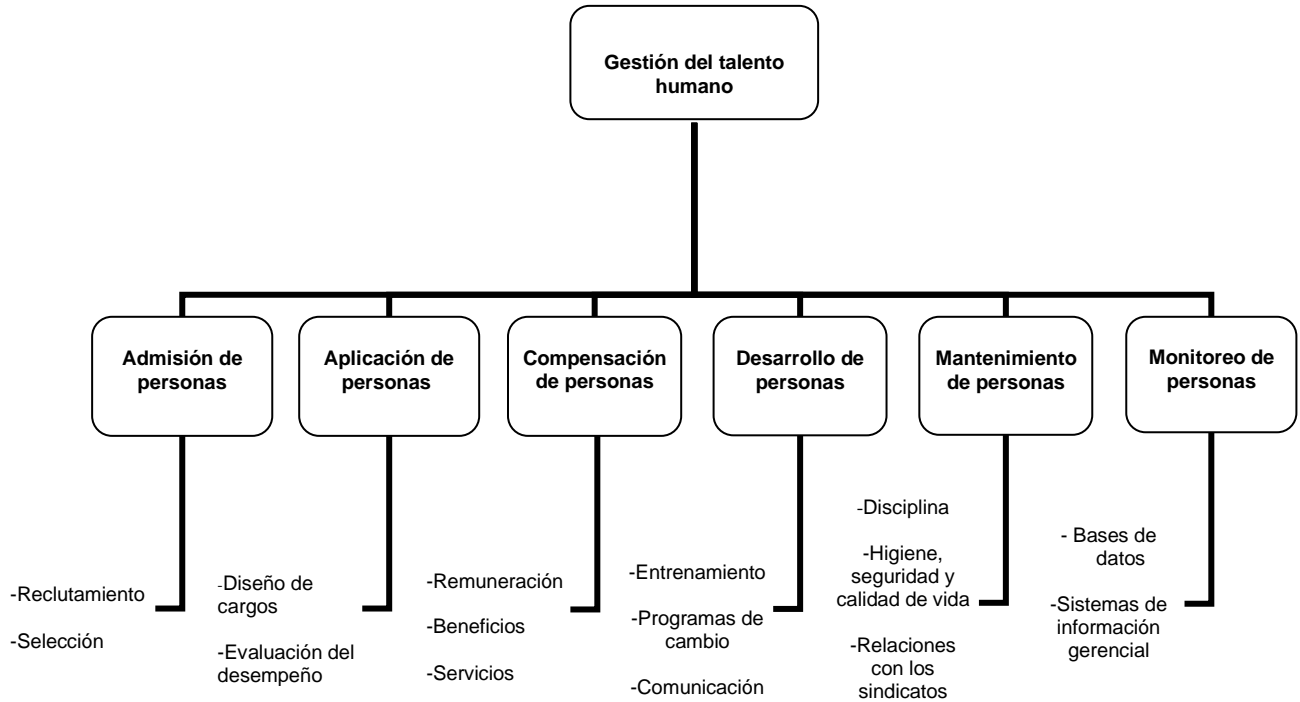
- 1) “Admisión de personas: proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección.
- 2) Aplicación de personas: proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la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

- 3) Compensación de las personas: proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales.
- 4) Desarrollo de personas: proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de las carreras y programas de comunicación e integración.
- 5) Mantenimiento de personas: proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de las relaciones sindicales.
- 6) Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales”. (4:13)

En la figura 1, se presentan los seis procesos de gestión del talento humano.

**Figura No. 1**

**Los seis procesos de la gestión del talento humano**



**Fuente:** Chiavenato I. 2002. **Gestión del talento humano**. Bogotá, Colombia, Mc Graw- Hill. p. 13

Aunque todos los procesos anteriores se estudian de manera individual, todos van tomados de la mano, ya que uno es consecuencia de otro, y, por ende al existir deficiencias en uno de ellos existen deficiencias en otro; para la presente investigación se estudiará el proceso de compensación de personas principalmente ya que es este proceso uno de los más importantes para obtener una estabilidad del personal en una empresa, obteniendo una mejor administración del recurso humano.

**1.2.1.3.1.2 Proceso de compensación de personas**

“Constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los colaboradores de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales, como los individuales que se deben alcanzar”. (4:226)

La compensación permite que el colaborador satisfaga sus necesidades primarias tales como comer, vestuario y vivienda.

- Remuneración: “es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales“. (4:233)
- Beneficios: “son las ventajas que la organización concede a totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. Son pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados incluye salud y seguridad, vacaciones, pensiones, planes de educación, descuentos en productos de la compañía“. (4:283)
- Servicios: son las actividades que ofrece un colaborador con el objetivo de satisfacer las necesidad que requiera la empresa.

#### **1.2.1.3.1.3 Compensación en el marco de la gestión del recurso humano**

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

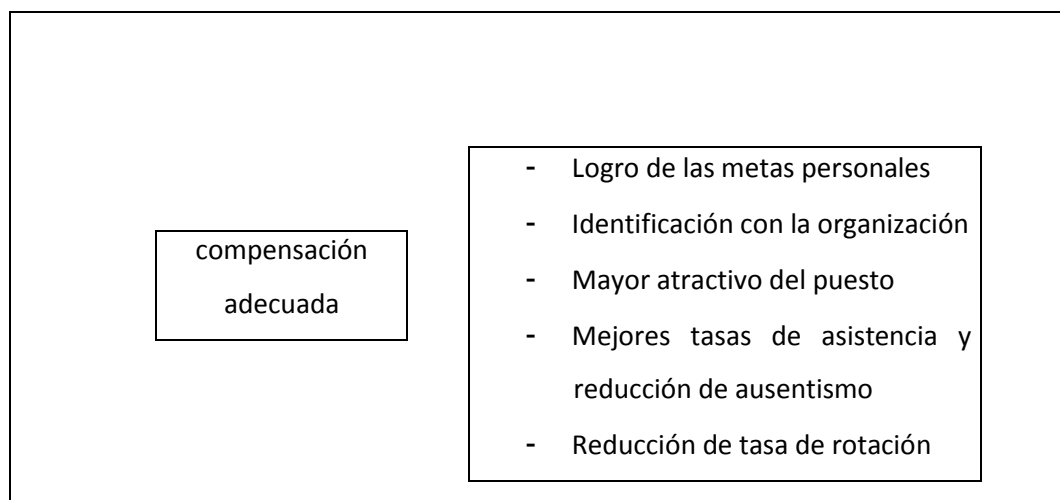
Por ello si las compensaciones son insuficientes o inadecuadas, los efectos pueden ser negativos, generando: elevado índice de rotación del personal, improductividad, pérdida de competitividad por parte de la organización, desmotivación, ansiedad, desconfianza, entre otros.

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

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

En la figura 3, se puede observar como una compensación adecuada puede influir positivamente dentro de las organizaciones.

**Figura No. 2**  
**Influencia de la compensación adecuada en la satisfacción laboral**



**Fuente:** Werther, W. y Davis K. 2008. Administración de Recursos Humanos. 6a. ed. México, McGraw-Hill. p. 342

#### **1.2.1.3.2 Rotación de personal**

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. (4:74)

Esto significa que el flujo de salidas debe compensarse con un flujo equivalente de entradas de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización y puede ser de dos tipos

1. Desvinculación por iniciativa del empleado: renuncia
2. Desvinculación por iniciativa de la empresa: despido

Es necesario medir el nivel de desvinculaciones en una organización, para procurar que ésta no sea muy alta o bien que no exista, ya que la rotación es muy costosa si se toma en cuenta costos de reclutamiento: 1. Publicidad, tiempo de los reclutadores, investigaciones de mercado, visitas, entre otros, 2. costos de selección: entrevistas, verificación de referencias, exámenes psicométricos, 3. costos de entrenamiento: programas de integración, orientación, costo indirectos de capacitación, baja productividad por inducción, y 4. costos de desvinculación: pago de derechos laborales, pago de beneficios sociales, cargo vacante hasta su sustitución.

La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas, entre las externas se encuentran: a) situación de oferta, b) oportunidades de empleos en el mercado laboral, c) la coyuntura económica, etc., entre las internas están: a) la política salarial y de beneficios que ofrezca la organización, b) el estilo gerencial, c) diseño de cargos, d) las relaciones humanas, e) condiciones físicas y psicológicas del trabajo.

Fórmula para cálculo del índice de rotación de personal:

$$\frac{\text{Número de empleados desvinculados} * 100}{\text{Promedio de empleados de la empresa}}$$

#### **1.2.1.3.3 Compensaciones salariales**

“Significa la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”. (4:226)

Es el pago de sueldos, prestaciones y viáticos que reciben los colaboradores a cambio de su labor de trabajo, también una buena compensación salarial le permite a la empresa atraer y retener al recurso humano.

#### **1.2.1.3.3.1 Equidad en las compensaciones**

“La equidad, en el contexto de la compensación económica, significa un trato salarial justo para los empleados”. (8:285)

Idealmente las compensaciones deberán ser imparciales, y los empleados lo percibirán de esta manera cuando exista equidad interna y externa. La equidad interna se refiere al pago igualitario de las compensaciones basado en el valor relativo de cada puesto, tomando en cuenta la siguiente condición: “igual retribución a igual función”. (12:344) En este sentido la valuación de puestos juega un papel muy importante dentro de la organización. Existe equidad externa cuando empleados con funciones análogas que trabajan en distintas organizaciones, perciben compensaciones similares.

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

#### **1.2.1.3.3.2 Remuneración total**

“Es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo y constituye el costo mas importante de muchas organizaciones”. (4:231)

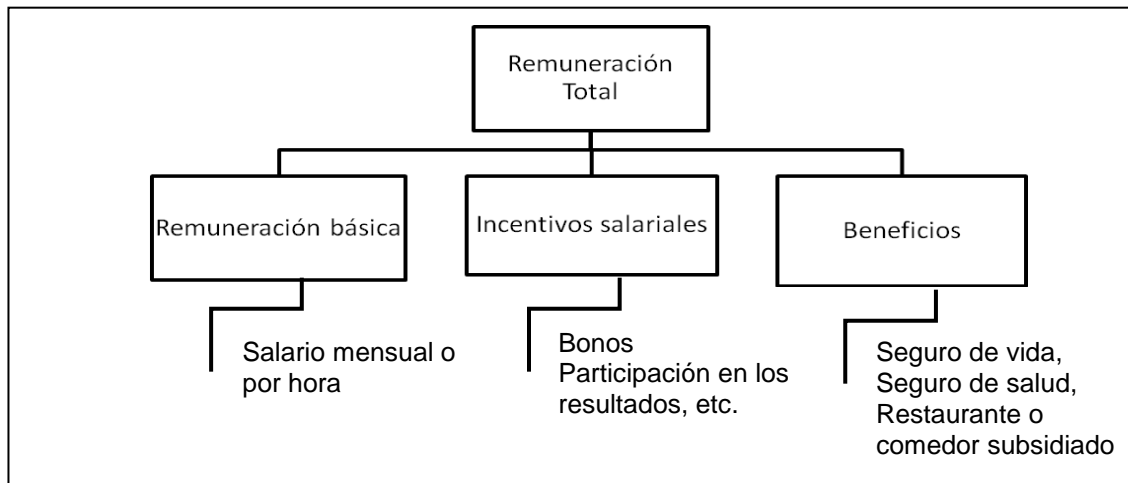
“La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales:



- a) Remuneración básica: está representada por el salario, ya sea mensual o por horas.
- b) Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño.
- c) Beneficios: son todos aquellos que el empleado recibe no en calidad monetaria, sino en forma indirecta, tales como: transporte, seguro de vida, alimentación, entre otros". (4:230)

En la figura 4, se presentan los tres componentes de la remuneración total.

**Figura No. 3**  
**Los tres componentes de la remuneración total**



**Fuente:** Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. p.230

### 1.2.1.3.3.3 Compensación en el marco legal guatemalteco

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

Reguladora del Aguinaldo y Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado.

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

- a) Bonificación anual o bono 14: esta bonificación se calcula con el promedio de los salarios pagados en el último año que finaliza en el mes de junio de cada año y se paga en la primera quincena de julio.
- b) Aguinaldo: de igual forma le corresponde el pago de un salario por año y en caso de que el empleado tenga menos de un año laborado para la empresa, entonces el pago será proporcional.
- c) Bonificación incentivo: esta bonificación no forma parte del salario y actualmente asciende a la cantidad de Q.250.00.
- d) Indemnización: cuando el patrono despida al trabajador, deberá pagarle, una indemnización por tiempo servido, equivalente a la cantidad de un salario por año.
- e) Vacaciones: el empleado tiene derecho a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas, después de cada año de servicio continuo.

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

El Código de Trabajo, promueve en todo momento calidad de vida para los empleados, a través de la equidad salarial y el trato justo.

#### **1.2.1.3.3.4 Salario**

“Es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. El salario es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones”. (4:233) Todas las personas que dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones reciben dinero; el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre colaborador y el patrono.

##### **1.2.1.3.3.4.1 Funciones de los salarios**

El salario cumple varias funciones, siendo las principales:

- “Desde un punto de vista contractual, es la contraprestación que el trabajador recibe a cambio de su labor.
- Para el trabajador el salario cumple una función esencial, ya que constituye su único sustento o medio de vida; la gran mayoría de las poblaciones de nuestros países es asalariada y depende de un salario que se denomina salario alimenticio. Esa dependencia general del salario hace que, desde un enfoque macroeconómico sea objeto de un análisis especial.

No se debe escapar el hecho que la inflación, entre otros efectos nocivos, afecta severamente los salarios, por lo que los aumentos de salario no responden necesariamente a factores de productividad o de mercado sino más bien de una adecuación al poder adquisitivo de los laborantes.

#### **1.2.1.3.3.4.2 Fijación de salarios**

Según lo establecido en el artículo 88 del Código de Trabajo:” El salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al patrono en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación vigente entre ambos.

El cálculo de esta remuneración para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora)
- b) por unidad de obra (pieza, tarea, precio alzado o a destajo)
- c) por participación en las utilidades, venta o cobros que haga el patrono; pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono”. (6: 36)

El artículo 89 del Código de Trabajo establece que para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida al trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria”. (6:36)

#### **1.2.1.3.3.4.3 Clases de salarios**

Entre las clases de salario que tienen incidencia legal están:

- a) Salario nominal: “es la cifra numérica a la que asciende el salario en nómina. En este concepto no se incluyen otros rubros que integran globalmente la numeración.
- b) Salario efectivo: es el salario nominal menos los descuentos. Es decir, que se refiere a lo que recibe el trabajador en cada período de pago. El salario

efectivo se diferencia del salario nominal, en que en este último aún no se han operado los descuentos legales.

- c) Salario total: es la totalidad de la retribución del trabajador, ya que contiene el salario nominal más los beneficios monetarios colaterales. Este concepto sirve al empresario para determinar el verdadero costo de su mano de obra.
- d) Salario promedio: es el producto de los ingresos de los últimos seis meses, tomando en cuenta salarios tanto ordinarios como extraordinarios, así como comisiones y otros beneficios cuantificables, Según el Código de Trabajo, el salario promedio sirve de base para el pago de la indemnización. Para este uso comprende la suma de todos los salarios ordinarios y extraordinarios, las partes mensuales del aguinaldo y del bono 14, de los últimos seis meses, dividido entre seis.
- e) Salario en dinero y en especie: el salario en dinero es el que se recibe en moneda de curso corriente, mientras el salario en especie comprende otros valores o beneficios que no son moneda. Por esto, el artículo 90 del Código de Trabajo establece que el salario debe pagarse en moneda de curso legal y la única excepción es en explotaciones agropecuarias. En estas el pago en especie puede ser de hasta el treinta por ciento, siempre que los bienes se entreguen a precios de costo.
- f) Salario real: el salario real es lo que adquiere el trabajador relacionado con el poder adquisitivo de moneda”. (1:13)

#### **1.2.1.3.3.4.4 Salario mínimo**

El artículo 103 del Código de Trabajo indica “Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia”. (6:41)

En economías de constantes índices inflacionarios, como es el caso de Guatemala, la mayoría de veces los aumentos de salarios mínimos y de los salarios en general, no son aumentos sino reajustes; ya que el salario nominal puede incrementarse, pero se mantiene o reduce el salario real que es el importa.

El salario mínimo se debe fijar periódicamente y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, las condiciones de cada región y las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola. Esta fijación debe tomar en cuenta si los salarios se pagan por unidad de tiempo, unidad de obra o por participación de utilidades. Se deben tomar medidas para que no salgan perjudicados los trabajadores que ganan por pieza, tarea o adestajo”. (1:14) El fundamento legal del salario mínimo se encuentra en el Código de Trabajo en los artículos del 103 al 115.

En la tabla 1, se presenta de conformidad el Acuerdo Gubernativo No. 288-2016.

**Tabla No. 1**  
**Salarios mínimos vigentes a partir del 1º de enero de 2017**  
**en la Ciudad de Guatemala**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	HORA DIURNA ORDINARIA	HORA ORDINARIA JORNADA MIXTA	HORA ORDINARIA NOCTURNA	SALARIO DIARIO	SALARIO MENSUAL	BONIFICACIÓN INCENTIVO	SALARIO TOTAL
NO AGRÍCOLAS	Q.10.86	Q.12.41	Q.14.48	Q.86.90	Q.2,643.21	Q.250.00	Q.2,893.21
AGRÍCOLAS	Q.10.86	Q.12.41	Q.14.48	Q.86.90	Q.2,643.21	Q.250.00	Q.2,893.21
EXPORTADORA Y DE MAQUILA	Q.9.93	Q.11.35	Q.13.25	Q.79.48	Q.2,417.52	Q.250.00	Q.2,667.52

**Fuente:** Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala, enero 2017

#### **1.2.1.3.3.4.5 Factores externos a considerar para determinar salarios**

Deben de tenerse en cuenta en la formulación o revisión de los factores externos, para poder decidir sobre el nivel general de salarios más convenientes para la empresa.

“Los factores de tipo externo a considerarse, están: a) el análisis de indicadores económicos relacionados con el costo de vida, lo que permite establecer el valor real de los niveles de salarios, en función de su capacidad de compra o pago de servicios; b) las variables del mercado laboral en sentido de establecer la oferta y demanda de mano de obra, y los salarios que se pagan en función de la misma”.  
(1:6)

#### **1.2.1.3.3.4.6 Indicadores económicos**

Están relacionados con el comportamiento de los precios de los artículos, constituyen fuentes obligadas de análisis para la formulación de sistemas de compensaciones, puesto que es necesario determinar como el costo de vida afecta el poder adquisitivo de los salarios. Los principales indicadores son: La tasa de inflación, el poder adquisitivo y la canasta básica, los cuales se construyen a partir del índice de precios al consumidor –IPC-.

- **Índice de precios al consumidor -IPC-:** “es un indicador clave de la economía que refleja las variaciones producidas a lo largo de un período, en los precios de un grupo de bienes y servicios, considerados como los más representativos del gasto de la familia típica. El año considerado como punto de referencia para estimar las variaciones en el precio se denomina año Base. Los principales componentes del IPC se agrupan en ocho categorías, de acuerdo con la forma en que los consumidores distribuyen su gasto: alimentos y bebidas, tabaco, ropa, calzado y accesorios, vivienda, muebles, aparatos, accesorios domésticos, salud,

cuidado personal transporte, educación, esparcimiento y otros servicios”.  
(1:6)

- **Tasa de inflación:** “para los economistas la inflación, es el aumento progresivo, constante y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía. Se puede indicar que la principal causa de la inflación se deriva del aumento del papel moneda y el deterioro y mal manejo de la economía de un país, trayendo como consecuencia que haya ajuste en los precios de los artículos y servicios”.  
(1:6)
- **Poder adquisitivo:** el valor que tiene una moneda en su capacidad de compra con relación al valor de ésta en un año base determinado, calculado a partir del IPC”. (1:7)
- **Canasta básica alimentaria -CBA- :** “es el mínimo de alimentarios que debe satisfacer por lo menos las necesidades energéticas y proteínicas de un hogar de referencia (promedio cinco miembros)”. (1:7)
- **Canasta básica vital –CBV-:** “constituye el conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas para el bienestar de los miembros de una familia, por lo que comprende: alimentación, vestuario, vivienda, mobiliario, salud, transporte, comunicaciones, educación, recreación y cultura, bienes y servicios diversos”. (1:7)

Para establecer cuál es el nivel salarial que debe pagarse a los trabajadores para mantener su poder adquisitivo, se debe desarrollar un proceso de cálculo de indexación salarial. “La indexación salarial no es ni más ni menos que llevar los salarios al nivel de la inflación para establecer el ajuste necesario de las remuneraciones, con el propósito de mantener la capacidad de compra de un año base de referencia. Constituye un elemento utilizado en materia de



negociaciones colectivas entre trabajadores y patronos; e indicador para negociación de contratos entre trabajadores y patronos”. (1:7)

#### **1.2.1.3.5 Valuación de puestos**

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

“La valuación de puestos de trabajo es el medio más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de “equidad interna” en la estructura salarial, así mismo aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado “clima laboral”, beneficiando tanto a la empresa como al trabajador. La valuación se ha convertido en un instrumento operativo racional que sirve de base clara y precisa para la contratación laboral, para concertar pactos colectivos y, en consecuencia, para determinar los aumentos salariales.

La comisión nacional de la productividad de España define la valuación del puesto como “un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos con relación a los demás trabajos de la empresa”. (1:8)

##### **1.2.1.3.5.1 Métodos de valuación de los puestos**

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

Existen dos tipos de métodos de valuación:

- a) Métodos no analíticos: dentro de los cuales se toma el puesto como un todo, es decir, no se hace un análisis de cada una de sus partes, califica solamente la complejidad.
  
- b) Métodos analíticos: estos valúan los puestos analizándolos en sus partes, tomando distintos criterios, tales como: educación, experiencia, esfuerzo físico, entre otros.

En la figura 4, se presentan la clasificación de los métodos de valuación de puestos.

**Figura No. 4**  
**Clasificación de los métodos de valuación de puestos**

BASES DE COMPARACIÓN	PUESTO ESTUDIADO COMO UN TODO	PUESTO ESTUDIADO EN SUS PARTES O ELEMENTOS
Puesto vrs. Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de jerarquización o alineamiento</li> <li>• Método de comparación por pares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de comparación por factores</li> <li>• Método Tunner</li> </ul>
Puesto vrs. Escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de grados o categorías predeterminadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de puntos por factor</li> <li>• Método de perfiles y escalas hay</li> </ul>

**Fuente:** Argueta, M. 2010. Material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Fac. CC.EE. USAC. p. 9

Para los fines perseguidos en la investigación se utilizará el método de puntos por factor, ofrece mayores ventajas que el resto de métodos, siendo éste el más ideal lo cual genera mayor confianza en la empresa que valorará la implementación de la escala salarial propuesta.

#### **1.2.1.3.5.2 Método de puntos por factor**

“El método de evaluación por puntos o método de evaluación por factores y puntos, creado por Merrill Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en el mundo. Su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos”. (4:247)

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

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

##### **1.2.1.3.5.2.1 Integración del comité de valuación de puestos**

Es un grupo que debe estar conformado por los gerentes de la empresa, ya que son personas conocedoras de los puestos; así como miembros ocasionales, tales como asesores en el tema.

#### **1.2.1.3.5.2.2 Análisis y descripción de puestos**

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

#### **1.2.1.3.5.2.3 Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos**

Los factores de evaluación de cargos sirven de criterios de comparación y evaluación de los cargos. Lo importante es identificar pocos factores que permitan la comparación y evaluación de todos los cargos. En consecuencia, los factores elegidos deberán tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los cargos por evaluar) y variabilidad (presentar diferentes valores en cada cargo).

La elección de los factores tiene dos propósitos:

- a) Deben ser comunes a todos los puestos estudiados o por lo menos a la gran mayoría de ellos.
- b) Deben ser clasificadores, es decir, que se presenten en distinta intensidad en los puestos para que permitan la creación de diferencias entre ellos.

Las preguntas básicas para la identificación de los factores y subfactores son las siguientes:

¿Qué implicaciones conlleva realizar las tareas? = Complejidad

¿Qué es lo que debe saber para realizar las tareas? = Conocimientos

¿Qué responsabilidades conlleva realizar las tareas? = Responsabilidades

¿Bajo qué condiciones se realiza su trabajo? = Condiciones de trabajo

Los factores que se deben clasificar generalmente bajo las siguientes agrupaciones son: complejidad, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo: Estas agrupaciones, el número de subfactores escogidos puede ser variable, teóricamente el número óptimo debe establecerse en función de la estructura de la empresa. En la figura 5, se presentan los factores y subfactores.

**Figura No. 5**  
**Factores y subfactores más comunes**

<b>Factores</b>	<b>Subfactores</b>
Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dificultad de tareas</li> <li>• solución de problemas</li> <li>• toma de decisiones</li> </ul>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• educación formal</li> <li>• experiencia</li> <li>• otros conocimientos</li> </ul>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ambiente</li> <li>• riesgos (accidentes y enfermedades)</li> <li>• esfuerzos</li> </ul>
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• por valores</li> <li>• por información</li> <li>• por materiales y equipos</li> <li>• por supervisión de personal</li> </ul>

**Fuente:** Argueta, M. 2010. Material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Fac. CC.EE. USAC. p. 21

#### **1.2.1.3.5.2.4 Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores**

Se asigna a cada uno de los factores un peso relativo, según la importancia que se desee atribuir dentro de la valoración general.

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

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

**Figura No. 6**  
**Puntos conforme al número de puestos**

Número de puestos a valorar	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1,000
De 21 a 40	De 11 a 15	2,000
Más de 40	Más de 15	De 3,000 a 5,000

**Fuente:** Morales J. A. y Velada N.F.1999. Adaptación del libro Salarios, Estrategia y Sistema salarial o de compensación, Colombia. McGraw Hill. p. 141

#### 1.2.1.3.5.2.5 Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados

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

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

La escala de calificación debe establecer primeramente los grados que corresponden a cada subfactor. Los procedimientos más aplicados son:

- Progresión aritmética
- Progresión geométrica

En la figura 7, se presentan las fórmulas para la progresión aritmética y geométrica.

**Figura No. 7**  
**Tipos de progresión**

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

**Fuente:** Elaboración propia, con base en apuntes de la especialización de Recursos Humanos, julio 2010

#### 1.2.1.3.5.2.6 Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores

Para realizar la valuación, se hace una comparación entre la descripción del puesto a valorar y el enunciado de los diferentes factores, subfactores y grados definidos, asignando el número que corresponde, se realiza factor por factor, puesto por puesto.

#### **1.2.13.5.2.7 Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor**

La clasificación de los puestos se realiza de acuerdo al total de puntos que obtuvieron.

#### **1.2.1.3.5.2.8. Manual de valuación de cargos**

Es el documento que resume los pasos anteriores, lo conforman la descripción de los factores y grados, con la respectiva puntuación obtenida. El manual de evaluación sirve como el conjunto de todas las escalas de puntos que el evaluador utiliza en el proceso de evaluación de cargos.

#### **1.2.1.3.6 Escala salarial**

La escala salarial sirve para formular medidas generales y políticas apropiadas sobre salarios, buscando la retribución justa que debe de recibir el colaborador por desempeñar un puesto de trabajo. Para la realización del diseño de la escala salarial, se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Se toma la valuación de puestos (con base en los descriptores de puestos) y los salarios que actualmente paga la empresa a sus colaboradores, los cuales se despejan a través del método de mínimos cuadrados.
- b) Las sumas determinadas a través del paso anterior, son utilizadas para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y regresión; los cuales son dos herramientas con las que se pueden identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables.

Las variables pueden ser dependientes, identificándose con la letra “y”, o bien, pueden ser independientes representándose con la letra “x”. La correlación es el



grado de dependencia de una variable respecto a otra, determina si existe relación entre las dos variables.

El resultado obtenido puede ser, positivo o negativo entre los valores +1 y -1, lo que representará si la asociación de variables es directamente proporcional (tendencia a crecer) o bien es inversamente proporcional (tiende a decrecer), es representado por la literal "R".

Toda vez se ha comprobado que existe relación de asociación entre dos variables es posible pasar al análisis de regresión lineal, la cual analiza la relación de dos o más variables continuas, cuando analiza las dos variables a esta se le conoce como variable bivariantes que pueden corresponder a variables cualitativas, la regresión nos permite el cambio en una de las variables llamadas respuesta y que corresponde a otra conocida como variable explicativa, la regresión es una técnica utilizada para inferir datos a partir de otros y hallar una respuesta de lo que puede suceder. Nos permite también, definir la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos o diagramas de dispersión.

En la siguiente figura, se presentan los modelos de regresión de acuerdo a los diagramas de dispersión e índice de correlación los cuales son:

**Figura No. 8**  
**Modelos de regresión**

Modelo de regresión lineal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lineal</li></ul>	<u>Ecuaciones</u> Y=a+b(x)
Modelo de regresión parabólica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exponencial</li><li>• Polinomial</li></ul>	Y= ae <sup>bx</sup> Y= a+bx+cx <sup>2</sup>

**Fuente:** Argueta, M. 2010. Material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Fac. CC.EE. USAC. p.31

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

- c) Calcular el valor de “x” de la ecuación de regresión, lo cual no solo se substituirá en la ecuación, sino también determinará el rango de categorías que se administrará la escala salarial es decir, la amplitud en puntos que habrá entre el punto mínimo y máximo de cada uno de ellos.

El cálculo se realizará a través de la siguiente fórmula:

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

Para su substitución en la ecuación de regresión se toma la suma de los puntos obtenidos en la valuación de puestos, al realizar el cálculo correspondiente nos llevara a la obtención del salario ajustado para cada puesto de trabajo, es decir una nueva distribución de salarios con base a una variable dependiente (El salario actual).

- d) Luego de establecer los valores numéricos que sustituirán a las literales de la ecuación de regresión, las cuales son determinadas por el índice de correlación existente entre las variables en estudio, se establecen los salarios medios; posteriormente se establece la amplitud y variación que tendrán los salarios mínimos y máximos en relación al salario medio y con base a la política salarial de la empresa.

Se recomienda para la aplicación de una escala salarial, ajustar los salarios de los empleados que laboran actualmente en la empresa a los salarios medios establecidos por la ecuación de regresión, para que exista una diferenciación entre estos y los empleados de nuevo ingreso.

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

#### **1.2.1.3.7 Política salarial**

“Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados. Para que sea eficaz la política salarial debe atender simultáneamente siete criterios:

- Adecuada: la compensación se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno o por la convención de trabajo.
- Equitativa: cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
- Equilibrada: salario, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas razonables.
- Eficacia en cuanto a costos: los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la organización pueda pagar.

- Segura: los salarios deben ser suficientes para ayudar a los empleados a sentirse seguros y a satisfacer sus necesidades básicas.
- Incentivadora: los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
- Aceptable para los empleados: las personas deben comprender el sistema de salario y sentir que representa un sistema razonable para ellos y para la organización“. (4:255)

La aplicación de la política salarial ayuda a la eficaz administración de las remuneraciones.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución“. (2:202)

La dirección constituye un proceso para guiar y dirigir las actividades de los miembros de una organización.

##### **1.2.1.4.1 Satisfacción laboral**

“La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo“. (7:276)

Se puede decir que la satisfacción laboral constituye los sentimientos positivos o negativos con los cuales los colaboradores relacionan su trabajo.

La importancia de la satisfacción laboral radica en lo que representa para la empresa el desarrollo personal de sus trabajadores, en tanto se relaciona con la

calidad de vida en general y finalmente porque un empleado satisfecho presenta más conductas a favor de la organización.

La satisfacción laboral se mide teniendo en cuenta la correspondencia entre la demanda de los individuos y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra y la técnica básica para obtener información es una encuesta.

#### **1.2.1.4.2 Motivación**

“Es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos”. (3:237)

##### **1.2.1.4.2.1 Modelo de los dos factores de Herzberg**

“El modelo de los dos factores subraya la importancia de las características de los puestos y las prácticas organizacionales, se examinó inicialmente la relación entre satisfacción laboral y productividad”. (2:255)

La motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

- 1) “Los factores higiénicos: son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. En la práctica son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a

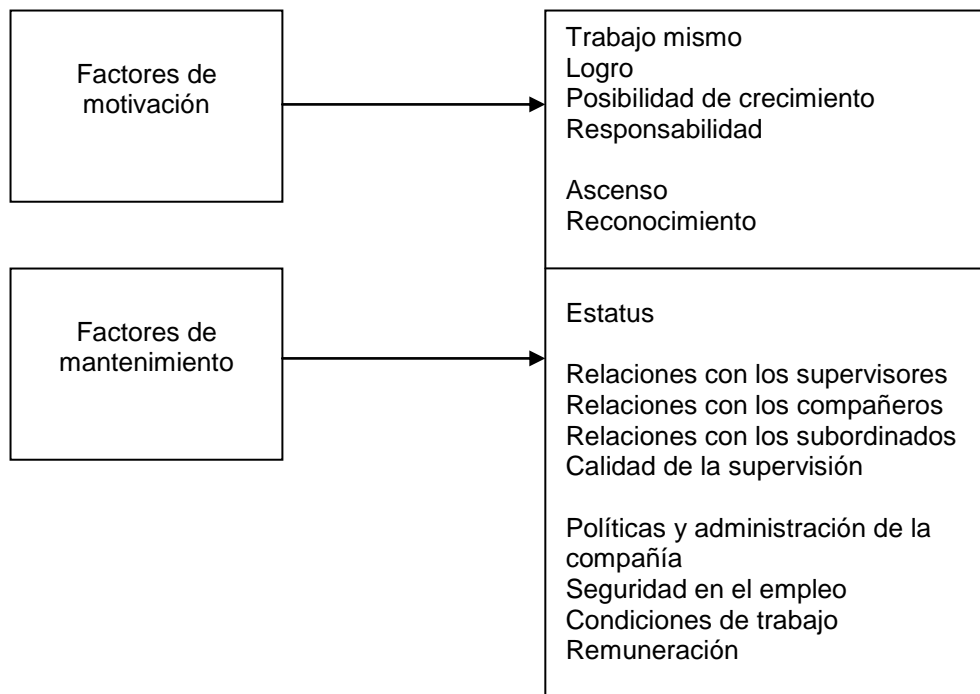
las personas. Cuando estos factores son excelentes solo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la insatisfacción de las personas. Sin embargo cuando son precarios provocan insatisfacción”. (3:245)

2) “Los factores motivacionales: se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella”. (3:245)

En la figura 9, se presenta los factores de motivación y de mantenimiento

**Figura No. 9**

**Modelo de los dos factores de Herzberg**



**Fuente:** Davis, K. y Newstrom, J. W. 1999. Comportamiento humano en el trabajo. 10ª. Ed. México, McGraw- Hill. p. 345

Como puede observarse en la figura anterior, la remuneración es uno de los factores de mantenimiento que puede influir en la insatisfacción de los colaboradores.

#### **1.2.1.5 Control**

“Establece sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social. Este proceso brinda la oportunidad de identificar las causas de dichas desviaciones para poder tomar así las medidas correctivas pertinentes, aunque ello implique modificar los planes originales.

Al asumir las medidas correctivas a consecuencia del proceso del control, se está replaneando, reorganizando y redirigiendo”. (2:298)

A través del control, se puede medir, evaluar o comparar los resultados, así como tomar las medidas correctivas.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL CON RESPECTO AL SALARIO DE LA EMPRESA QUE DISTRIBUYE GASES MÉDICOS E INDUSTRIALES UBICADA EN LA CIUDAD DE CAPITAL**

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

Así mismo se presentan los antecedentes de la empresa y los resultados de la investigación de campo que serán analizados para la realización del diagnóstico de la situación actual que se manifiesta en el sistema de compensaciones salariales. Con el fin de realizar una propuesta viable que permita solucionar el problema inicialmente planteado.

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

##### **2.1.1 Métodos**

Para la realización de la investigación se utilizó el método científico en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva, así también se utilizó el método deductivo inductivo en el proceso de integración de la información recopilada en la investigación y en el análisis e interpretación de datos.

##### **2.1.2 Técnicas de investigación**

Para toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que se establecen, los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad. Para el presente diagnóstico se utilizaron las técnicas de investigación que recaudaran los datos para el análisis con la insatisfacción de los colaboradores.



Las técnicas de investigación utilizadas son las siguientes:

- Entrevista directa
- Encuesta
- Investigación bibliográfica
- Muestreo

### **2.1.3 Instrumentos de investigación**

La elaboración de los diferentes instrumentos utilizados en la presente investigación, parten de la formulación de hipótesis de la misma y de las variables que ayudarán a la verificación de estas.

**Guía de entrevista:** instrumentos dirigido al Gerente General, el cual está estructurado en un cuestionario con 12 preguntas el cual se enfocó para adquirir información relacionada a las políticas salariales, la asignación y la administración de salarios y los beneficios otorgados a los colaboradores.

**Boleta de encuesta:** instrumento utilizado para realizar el estudio de satisfacción laboral a través de un cuestionario con 50 preguntas, fueron tomadas 86 personas como muestra de una población de 111 que laboran para la empresa, los departamentos fueron: finanzas, créditos, contabilidad, inventarios, informática, ventas de área médica, soldadura y seguridad industrial, despacho de gases, control de cilindros, caja general, recursos humanos y gerencia general, dicho cuestionario tiene como objetivo obtener el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que presentan los colaboradores dentro de la empresa está segmentado en dos factores relevantes: los Higiénicos que son (Comunicación, compañerismo, liderazgo, remuneración, ambiente) y los factores motivacionales (reconocimiento y promoción)

**Fichaje:** se anotaron en orden los datos de las fuentes bibliográficas consultadas.

**Cuadros estadísticos:** se elaboraron para que expliquen, de una manera resumida, los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas para su mejor interpretación.

## **2.2 Antecedentes**

La unidad objeto de investigación es una empresa constituida en Guatemala desde hace 92 años en el mercado. Líder en Centroamérica en la producción y comercialización de gases médicos e industriales.

En el año de 1925 fue fundada siendo ésta la primera fábrica en Centro América dedicada a la producción y venta de gases médicos e industriales.

Se inicia la comercialización de equipo médico y accesorios para cuidado respiratorio e intensivo.

Adicionalmente, cuenta con una extensa división comercial de equipos, herramientas y maquinaria para la industria. Representa varias marcas de productos de reconocida por su calidad mundial en las áreas de soldadura, seguridad industrial, equipo médico, equipo automotriz, fijaciones, herramienta y maquinaria.

Actualmente se han remodelando las sucursales de Escuintla y Retalhuleu, también se abren nuevas tiendas en Quetzaltenango Coatepeque y se adquiere propiedad para una expansión en, Santa Lucía, Teculután, Morales y Puerto Barrios.

También se da inicio a la expansión internacional con operaciones en El Salvador, Nicaragua y Belice.

La sucursal que opera en la zona 8 del departamento de Guatemala será objeto de la presente investigación

La Filosofía Organizacional de la empresa objeto de investigación se presenta a continuación.

### **2.2.1 Misión**

De acuerdo a la información proporcionada por la coordinadora de selección y capacitación la misión de la empresa es la siguiente:

Proporcionamos soluciones y productos de alta calidad a precios competitivos. Nos esforzamos por la excelencia, para ser conocidos por nuestros clientes como líderes en calidad y servicio.

#### **2.2.1.1 Visión**

De acuerdo a la información proporcionada por la coordinadora de selección y capacitación la visión de la empresa es la siguiente:

Ser el proveedor de gases industriales y medicinales más confiable de Centroamérica y El Caribe.

#### **2.2.1.2 Valores**

De acuerdo a la información proporcionada por la coordinadora de selección y capacitación los valores de la empresa son los siguientes:

- Integridad
- Respeto a la vida
- Excelencia
- Rentabilidad sostenible

### **2.2.2 Objetivos**

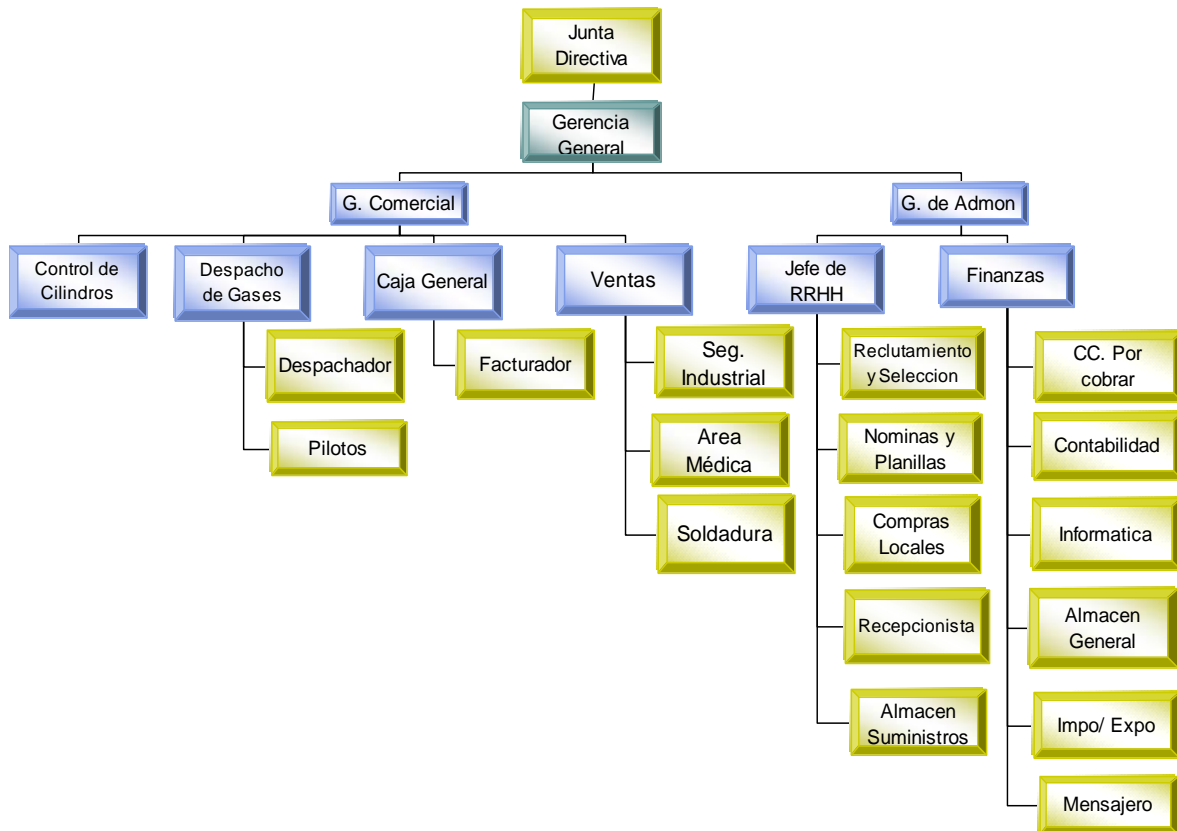
De acuerdo a la información proporcionada por la coordinadora de selección y capacitación los objetivos de la empresa son los siguientes:

- Mantener el liderazgo en el ámbito nacional y centroamericano de la producción, envasado y distribución de gases.
- Incrementar las ventas asegurando que nuestros clientes estén satisfechos con el producto y el servicio brindando, permitiéndonos así enfrentar mejor la competencia extranjera y asegurar la supervivencia de nuestra organización en un mundo comercialmente globalizado.

### **2.2.3 Estructura organizacional**

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa, actualmente cuenta con 111 colaboradores y 75 puestos de trabajo, para que funcione adecuadamente necesita de las siguientes áreas: Gerencia Comercial y de Administración así como de sus departamentos de Control de Cilindros, Despacho de Gases, Caja General, Ventas, Recursos Humanos y Finanzas.

**Figura No. 10**  
**Organigrama General**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**



**Fuente:** elaboración propia con datos tomados de la investigación, año 2017

### 2.2.4 Actividad económica de la empresa

La unidad objeto de investigación es Líder en Centroamérica en la producción y comercialización de gases médicos e industriales.

Actualmente la empresa cuenta con plantas de producción modernas totalmente automatizadas con controles de calidad y pureza en línea, para la producción de gases de alta pureza, ultra alta pureza y mezclas certificadas de acuerdo a la normatividad Internacional CGA (Compressed Gas Association).

La capacidad de producción diaria de oxígeno de 74 toneladas métricas, equivalente a 8,954 cilindros de 220 scf, para garantizar el suministro continuo.

Capacidad de almacenamiento en depósitos de 54,934 cilindros de oxígeno.

Capacidad de transporte y/o almacenaje en pipas de 30,000 galones de oxígeno líquido, equivalente a 15,695 cilindros de oxígeno.

## **2.3 Situación actual**

### **2.3.1 Índice de rotación de personal**

Existen varios motivos para que un colaborador se le de baja o se retire de su trabajo, el movimiento de personal refleja un índice de rotación.

Los datos que se presentan en la siguiente tabla fueron proporcionados por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa objeto de investigación.

**Tabla No. 2**  
**Contratos, despidos, renunciaciones y abandonos**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

<b>Año</b>	<b>Empleados al inicio</b>	<b>Contratados</b>	<b>Despidos</b>	<b>Renunciaciones</b>	<b>Abandonos</b>	<b>Empleados al final</b>
<b>2014</b>	<b>125</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>118</b>
<b>2015</b>	<b>118</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>110</b>
<b>2016</b>	<b>110</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>111</b>

**Fuente:** investigación de Campo año 2017

Para el año 2014 se tenía un inventario inicial de 125 colaboradores de los cuales se desvincularon 15 sin embargo la empresa realizó la contratación de 8 personas, ocasionando el recargó de trabajo en el área operativa.

En el año 2015 se inició con un inventario de 118 colaboradores de los cuales se desvincularon 17, sin embargo la empresa realizó la contratación de 9 personas, recargando las actividades diarias.

El año 2016 se ve reflejado un inventario inicial de 110 colaboradores de los cuales se desvincularon 12, se realizó la contratación de 13 personas pero existen las deficiencias para mantener y retener al personal.

Con la información proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa, se estableció el índice de rotación de personal para el año 2014 fue de 12%, para el año 2015 de 14% y para el 2016 de 10%

A continuación se presentan los cálculos realizados para la determinación de índices de rotación de personal.

Fórmula:  $\frac{\text{No. de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados}} * 100$

**Donde:**

No. de empleados desvinculados = renunciados+despidos+abandonos  
Promedio de empleados = (empleados al inicio+empleados al final)/2

$$\mathbf{2014} \quad \text{IRP} \quad \frac{(5+10)}{((125+118)/2)} = \frac{15}{121.5} * 100\% = 12\%$$

$$\mathbf{2015} \quad \text{IRP} \quad \frac{(4+13)}{((118+110)/2)} = \frac{17}{86.5} * 100\% = 14\%$$

$$\mathbf{2016} \quad \text{IRP} \quad \frac{(5+7)}{((110+111)/2)} = \frac{12}{110.5} * 100\% = 10\%$$

Luego de los cálculos efectuados, se observa que existe un porcentaje significativo de rotación de personal, donde la empresa perdió en el año 2014 el 12% de su fuerza laboral principalmente en el área operativa, sobrecargando las tareas sobre los colaboradores.

Para el año 2015 las renunciaciones fueron reincidentes aumentando el porcentaje de IRP en un 2% más en relación al año anterior, lo cual representa una fuerza laboral de un 14%.

En el año 2016 el índice de rotación de personal disminuyó para un total del 10% lo cual no deja de ser preocupante para el gerente debido a que siempre sigue alto su porcentaje con respecto a la rotación de su personal.

El mayor porcentaje de rotación de personal se presenta en el área operativa, el cual ha aumentado y disminuido durante los últimos años.



Las renunciaciones y los retiros se deben según en la entrevista de salida, debido a que otras empresas ofrecen mejores condiciones de trabajo para mejorar su estilo de vida.

Uno de los aspectos más negativos que conlleva esta situación es la baja productividad y disgusto por parte de los empleados que se quedan con la responsabilidad del puesto de trabajo que abandonan sus compañeros.

El alto porcentaje de rotación de personal afecta el alcance de objetivos de la empresa ya que los colaboradores nuevos, deben acoplarse al sistema de trabajo, así mismo aumenta el costo de contratación de personas para cubrir las plazas vacantes.

Luego de realizar un cálculo de los costos que conlleva la empresa, (según lo expresado por el gerente de recursos humanos) para la realización de un proceso de reclutamiento y selección derivado del índice de rotación de manejan actualmente, se determinó que estos ascienden aproximadamente a Q.13,000.00 mensuales, esto por el pago de varios anuncios en la prensa, materiales, mano de obra, gastos en telefonía y combustible entre otros, sin tomar en cuenta el pago de las prestaciones laborales correspondientes.

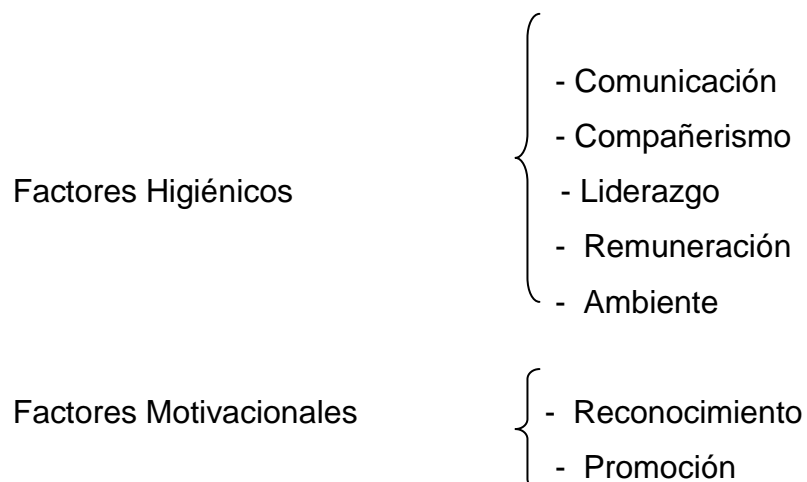
### **2.3.2 Satisfacción laboral**

Según las hipótesis planteadas, se presume que existen problemas que deben ser solucionados, algunas de las conjeturas es la deficiencia en la satisfacción laboral asociado al tema salarial repercutiendo en la evasión de responsabilidades y reducción de esfuerzos para el cumplimiento de objetivos.

Por lo anterior fue necesario realizar un diagnóstico de satisfacción laboral que permitió conocer las satisfacciones e insatisfacciones que prevalecen en los

colaboradores, mediante un cuestionario con 50 preguntas en el que se toma como base la teoría de los factores higiénicos y factores motivacionales de Frederick Herzberg, esta teoría señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta, para dicho diagnóstico se utilizaron todos los factores los cuales nos permitió profundizar en aquellos que presentaron un menor grado de satisfacción en relación a los demás factores con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas en la investigación.

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

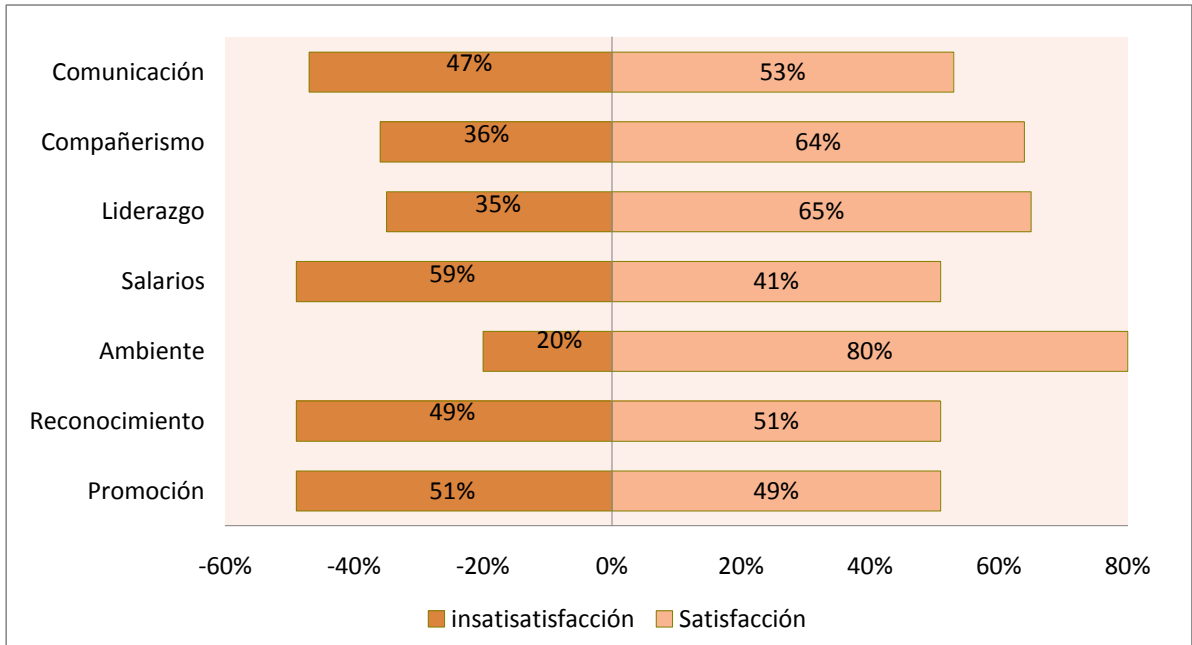


### **2.3.2.1 Satisfacción e insatisfacción de los colaboradores**

Elaborado el diagnóstico de satisfacción laboral éste fue entregado a los colaboradores que laboran en la empresa se pudo evaluar y medir el grado de satisfacción e insatisfacción que presentan en la actualidad los colaboradores de la empresa.

Los resultados de la información obtenida se muestran en la gráfica siguiente:

**Gráfica No. 1**  
**Satisfacción e insatisfacción Laboral**  
**de la empresa que distribuye gases médicos e industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**



**Fuente:** Investigación de campo, Año 2017

Según los resultados de las encuestas se pudo determinar lo siguiente:

- a) Promoción: los colaboradores consideran que hay pocas posibilidades de promoción y ascenso, debido a que las plazas vacantes que existen siempre son ocupadas por personas externa, algunos colaboradores que han sido promovidos o ascendidos son los que llevan tiempo laborando para la empresa, mencionando que en ningún momento se realizan evaluaciones para verificar si la persona que ocupará la plaza vacante cumple con el perfil deseado, los colaboradores desean desarrollarse profesionalmente y las posibilidades son mínimas. Es necesario que el Gerente de Recursos Humanos implemente la política de selección interna

en la empresa o bien de reforzarla, ya que muchas veces parece que existe pero no se ve claramente evidenciada, esta política que claramente puede ser tomada como una estrategia, debe ser la clave de la motivación de los colaboradores.

- b) Reconocimiento: los colaboradores perciben que la empresa no reconoce el trabajo y por lo tanto no reciben una felicitación por parte de su jefe inmediato sobre el trabajo que realizan, sin embargo si un colaborador no le reconocen su trabajo baja su nivel de productividad provocando que la empresa no logre sus objetivos empresariales. La empresa para mejorar sus resultados debe implementar una cultura de reconocimiento tendrá como objetivo reforzar sus acciones y comportamientos positivos que la empresa busca ver constantemente y ampliar la satisfacción de los colaboradores
- c) Ambiente: este factor tiene una ponderación de altamente satisfactorio en comparación con los dos factores anteriores, debido a que la empresa tiene instalaciones que les proporciona seguridad ante los siniestros, posee una ventilación e iluminación y temperatura adecuadas, además que la empresa brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo y el horario de trabajo en general es satisfactorio. según este factor los colaboradores considera un ambiente agradable. Además podría mencionar que el recurso más importante de cualquier empresa es el recurso humano. Es responsabilidad de la empresa manejar el ambiente laboral para que las actividades diarias fluyan y evitar contratiempos.
- d) Salarios: existen diferentes factores que influyen en la insatisfacción sobre este tema, algunos colaboradores mencionaron que devengan un salario que no es congruente con la responsabilidad en su trabajo, no existe equidad salarial tanto interna como externa, por lo tanto no se sienten

satisfechos para dar lo mejor de sí en la realización de sus labores. Sin embargo algunos colaboradores no se cambian de empresa debido a que el mercado laboral es muy difícil buscar un nuevo empleo debido a la crisis económica por la cual atraviesa el país. Dichas inconformidades se ve reflejadas en la rotación de personal que posee la empresa, ocasionándole gastos innecesarios e imprevisto a la misma.

- e) Liderazgo: los colaboradores se encuentran moderadamente satisfechos con la relación que existe entre el y el jefe inmediato, si bien se dan los casos que las relaciones humanas nunca son perfectas, sin embargo en este factor los colaboradores consideran que observan preferencias con algunos de los integrantes del departamento así mismo las opiniones que ellos brindan para mejoras de las actividades a veces son tomadas en cuenta, lo cual afecta para la motivación del colaborador. Es necesario seguir desarrollando en la empresa el liderazgo fomentando principios y valores que permitan a las empresas tener una efectividad y con el que puedan llegar a los objetivos organizacionales por medio de los colaboradores.
  
- f) Compañerismo: los colaboradores consideran que las relaciones interpersonales con jefes son satisfactorias se pudo observar que existe cooperación entre los compañeros de trabajo además existe apoyo por parte de los otros departamentos, indicando que la relación con ellos es moderadamente satisfactoria por ende generando un ambiente de compañerismo agradable. Es necesario también crear lazos entre los compañeros de trabajo para generar un buen ambiente laboral. La buena relación entre compañeros también es muy positiva para la empresa porque aumenta el compromiso de cumplimiento de objetivos, disminuye las tensiones, enfrentamientos y mejora el trabajo que se realiza.

- g) Comunicación: este factor es fundamental en cualquier empresa además condiciona la efectividad de sus funciones, sin embargo consideran que los cambios e instrucciones giradas en el área de trabajo se comunican de forma regular así mismo existe problemas en la comunicación con su jefe inmediato ya que no fluye de forma efectiva y asertiva no se comunican a tiempo cambios objetivos, metas del departamento generando confusiones para realizar actividades diarias. Respecto a la información que adquieren en relación a los objetivos y metas del departamento; se efectúa de manera regular, mientras que las estrategias para el alcance de los objetivos, ejecución de las mismas y las instrucciones giradas en ocasiones generan confusiones mínimas.

En general los colaboradores se sienten más satisfechos con los elementos de ambiente y compañerismo. En cuanto al factor promoción se encuentra con un porcentaje del 51% los colaboradores se encuentran insatisfechos debido a que dentro de la empresa no existe oportunidad de ascender a nuevos puestos de trabajo.

Mientras que el factor salario los colaboradores muestran insatisfacción debido a que no existe equidad salarial interna, ya que el salario no es congruente con la responsabilidad en el trabajo, por lo que no se sienten satisfechos para dar lo mejor de si en la realización de sus labores. Sin embargo algunos colaboradores mencionaron que actualmente el mercado laboral existe muy pocas oportunidades de empleo ya que en nuestro país atraviesa por una crisis de desempleo.

En este caso la inconformidad salarial afecta a la empresa generando improductividad en los colaboradores, falta de identificación con la empresa y disminución de sus actividades. Además si esta insatisfacción continúa en el futuro los colaboradores podrían optar por el ausentismo y desvinculación,

incrementando los gastos de la empresa por la elevación en las tasas de inasistencia y rotación.

### **2.3.2.2. Índice de satisfacción promedio:**

Para medir el índice de satisfacción del personal de la empresa que distribuye gases médicos e industriales, los encuestados evaluaron en una escala de 1 a 4 esta escala fue convertida como se ilustra a continuación, con el fin de calcular las calificaciones promedio.

**Tabla No. 3**  
**Opciones de respuestas del cuestionario de satisfacción laboral**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

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

**Fuente:** Elaboración propia, año 2017

La siguiente tabla se utilizó para la ponderación de la tabulación y para el índice de satisfacción promedio:

**Tabla No. 4**  
**Escala de Calificación del cuestionario de satisfacción laboral**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

0% a 25%	26% a 50%	51% a 75%	76% a 100%
Totalmente Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Moderadamente Satisfecho	Totalmente Satisfecho
INSATISFECHO		SATISFECHO	

**Fuente:** Elaboración propia, año 2017

La siguiente tabla se utilizó para obtener los datos del índice de satisfacción laboral



**Tabla No. 5**  
**Índice de satisfacción promedio**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

<b>FACTOR</b>	<b>INDICE DE SATISFACCIÓN</b>
Comunicación	32%
Compañerismo	47%
Liderazgo	44%
Salarios	20%
Ambiente	85%
Reconocimiento	31%
Promoción	29%
<b>TOTAL PROMEDIO DE SATISFACCIÓN</b>	<b>41%</b>

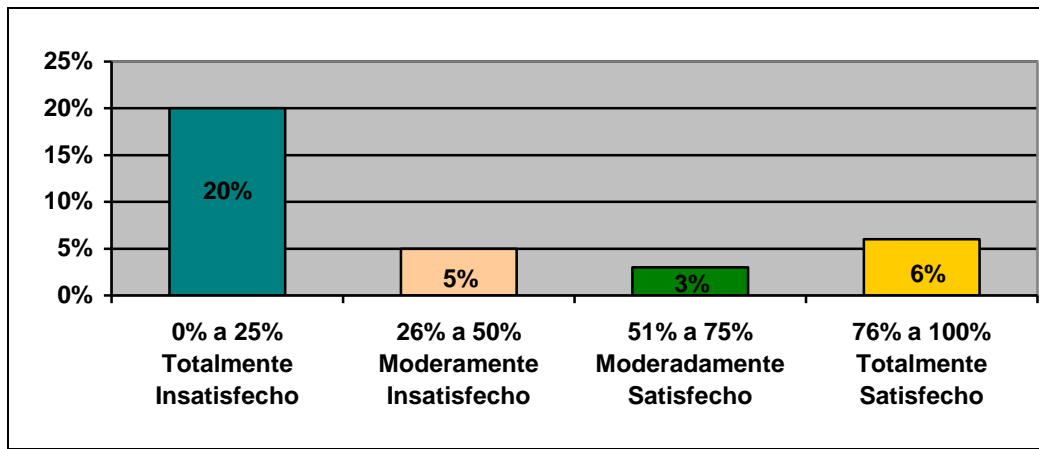
**Fuente:** Elaboración propia, año 2017

En la tabla anterior se muestra el porcentaje de satisfacción promedio percibiendo que los colaboradores según los resultados tienen un bajo resultado según sus factores evaluados, solo se tomó en cuenta las opciones de SIEMPRE y CASI SIEMPRE para medir la satisfacción de los colaboradores.

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

## Gráfica No. 2

**Satisfacción de los colaboradores respecto a la relación que existe entre el salario devengado y la responsabilidad de trabajo de la empresa que distribuye gases médicos industriales Ciudad de Guatemala Enero 2017**

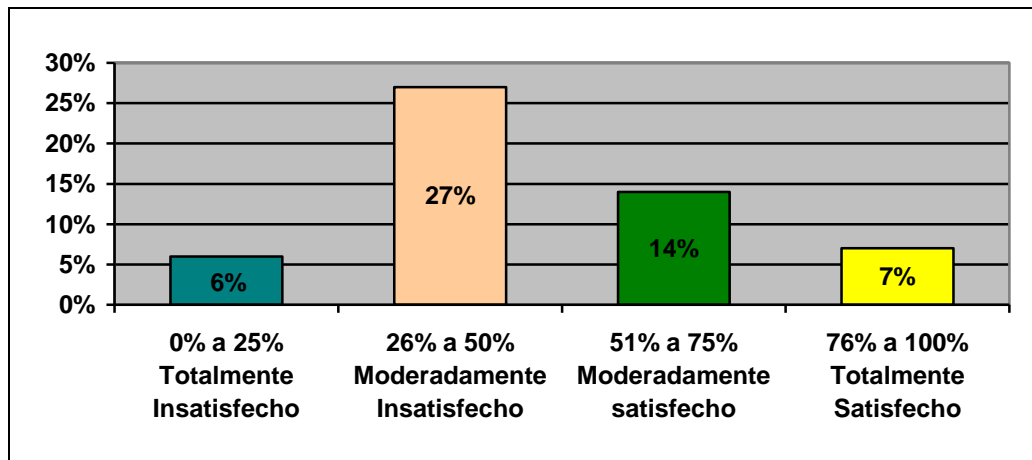


Fuente: Investigación propia, Año 2017

Se puede observar que el 20% y 5% de los colaboradores se encuentran insatisfechos con su salario en relación a sus responsabilidades y atribuciones ya que al momento de preguntarles manifestaron que las responsabilidades o funciones que ejecutan a diario no responde al salario que devengan y muchas veces reciben carga extra de trabajo, esto debido a la falta de una asignación objetiva de salarios que tome como base las atribuciones y responsabilidades del puesto, ya que los inconformes manifiestan que existen puestos similares devengando sueldos mayores y solamente el 3% y 6% de los colaboradores se encuentran satisfechos.

La deficiencia se sigue dando por la falta de una valuación de puesto el cual debe estimar el salario de un colaborador en relación a la carga de responsabilidades de un puesto.

**Gráfica No. 3**  
**Satisfacción de los colaboradores respecto al salario, prestaciones y compensaciones son adecuadas en la empresa que distribuye gases médicos industriales Ciudad de Guatemala Enero 2017**



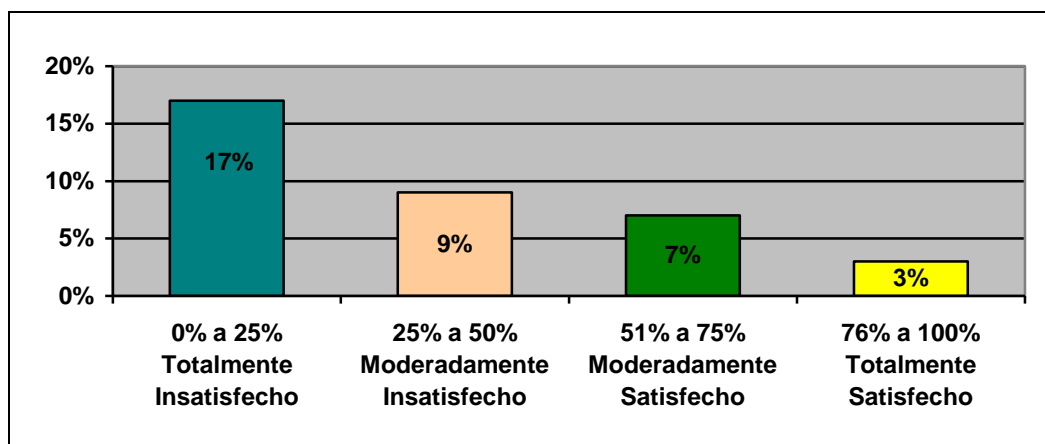
**Fuente:** Investigación de propia, Año 2017

Como puede observarse en la gráfica anterior el 6% y 27% de colaboradores indican se encuentran insatisfechos debido a que no se les entrega a tiempo el pago de los viáticos, no reciben ayudas como becas para sus hijos, no tienen el apoyo económico de recibir cursos de capacitación otorgados por diferentes instituciones en el país, esto genera falta de motivación en los colaboradores así mismo afectando en la productividad e incumplimiento de los objetivos organizaciones.

Las deficiencias se han visto afectadas debido a la falta de una equidad interna en las compensaciones el pago debería ser basado en el valor relativo de cada puesto tomando en cuenta la condición “ igual retribución igual función” en este caso los colaboradores han optado por limitar sus esfuerzos y las renuncias en el área operativa.

Las deficiencias en las compensaciones para los colaboradores son el factor decisivo para retenerlos con alto potencial e incentivarlos a poner todo su empeño para alcanzar las metas organizaciones

**Gráfica No. 4**  
**Satisfacción de los colaboradores respecto al salario que perciben es congruente al nivel académico de la empresa que distribuye gases médicos industriales Ciudad de Guatemala Enero 2017**



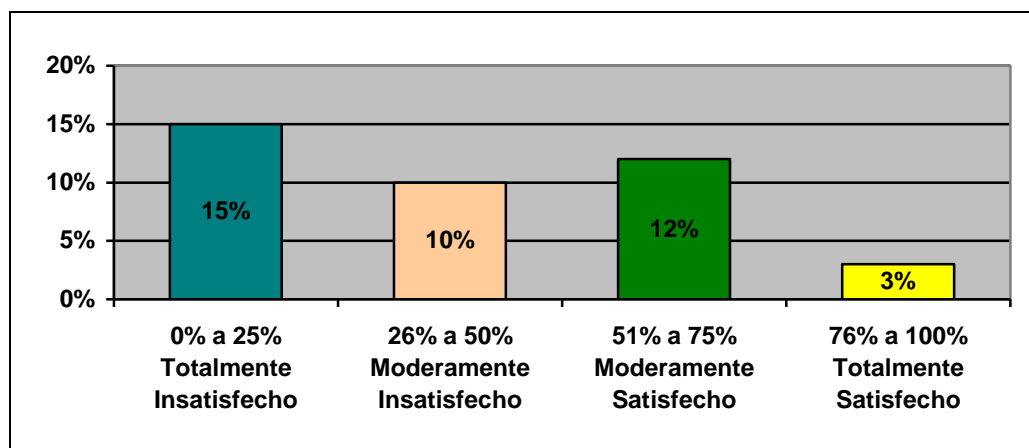
**Fuente:** Investigación propia, Año 2017

Como se muestra en la gráfica anterior indican que el 17% y 9% de los colaboradores se encuentran insatisfechos indicando que no existe congruencia entre el salario y el nivel académico, consideran que no existe una valuación para el factor de educación algunos opinan que hay quienes tienen menor nivel educativo y sin embargo devengan salarios mayores que las personas que si cuentan con éste. El 7% y 3% perciben que existe congruencia con su nivel académico. Es sabido que el nivel de educación es determinante de la posición de las personas para el mercado laboral y los colaboradores con un mejor nivel

de educación tienden a acceder a puestos de trabajo mejor pagos en este caso la mayoría de las personas siente todo lo contrario debido a que no hay igualdad entre la educación con el salario que perciben.

En conclusión los colaboradores consideran que los salarios no se distribuyen de manera objetiva para el nivel académico que poseen, esta situación se debe a la falta del análisis de puestos el cual determina los factores el cual es la unidad de medida para las valuaciones en cada puesto.

**Gráfica No. 5**  
**Satisfacción de los colaboradores respecto al salario que perciben es justo en comparación con otros puestos de la empresa que distribuye gases médicos industriales Ciudad de Guatemala Enero 2017**



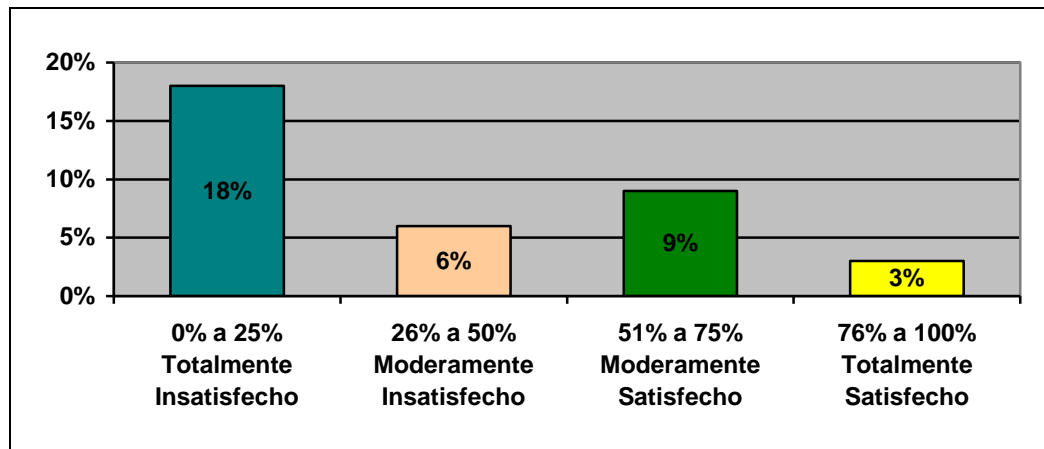
**Fuente:** Investigación propia, Año 2017

Respecto a la satisfacción de los colaboradores el 15% y 10% consideran que el salario que perciben no es justo en comparación con otros puestos de la empresa, así mismo manifestaron que la empresa no cuenta con políticas de equidad internas así como la existencia de puestos con responsabilidades y

atribuciones similares con sueldos mayores, lo cual evidencia la falta de aplicación del artículo 89 del Código de Trabajo promueve la equidad salarial, fijando el salario de acuerdo a la intensidad y calidad del mismo y proporcionando igualdad de salario para cualquier trabajo prestado en igualdad de condiciones y antigüedad, sin embargo el 12% y 3% colaboradores revelan estar satisfechos en este aspecto, lo que provoca apatía en el alcance de objetivos de la empresa.

Esta situación se da principalmente porque no se ha realizado una investigación que implique conocer el contenido de los puestos, por medio del método puntos por factor por ser el que proporciona mayor objetividad en los resultados, en el que se asignen valores de acuerdo a la complejidad y con base a estos resultados ordenarlos en una ubicación jerárquica equitativa, para luego ajustar los salarios a los puestos que así lo requieran.

**Gráfica No. 6**  
**Satisfacción de los colaboradores respecto al salario que devengan alcanza para cubrir el costo de la canasta básica de la empresa que distribuye gases médicos industriales Ciudad de Guatemala Enero 2017**



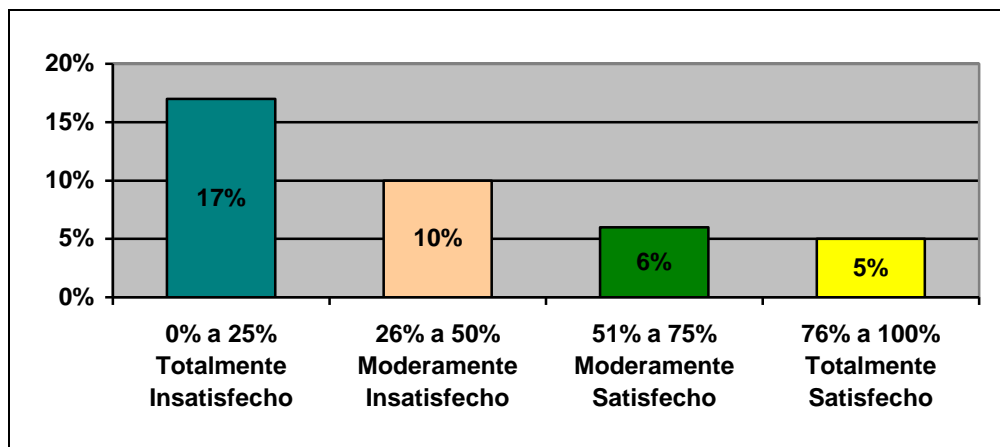
**Fuente:** Investigación de propia, Año 2017

En la gráfica anterior se visualiza la insatisfacción de los colaboradores respecto al salario y el costo de la canasta básica por lo el 18% y 6% manifiesta que su salario en ocasiones no logra cubrir los costos de alimento, vivienda y vestuario, mientras que un porcentaje menor manifiesta estar satisfecho, algunos de los colaboradores han recurrido a realizar préstamos bancarios desequilibrando aun más la crisis financiera que se ve reflejada en el país por el endeudamiento individual. Cabe mencionar que el costo de la canasta básica alimentaria en febrero de 2017 según el Instituto Nacional de Estadística (INE) es de Q 4098.60 con un costo diario de Q136.62, no toda la población económicamente activa tiene ingresos ni tiene un trabajo formal provocando que cada vez no se pueda acceder a los productos de la canasta básica.

La deficiencia en capacidad salarial provoca que los colaboradores no cubran sus necesidades básicas. De tal manera que si el salario es menor a su valor, el colaborador y su familia padecen de carencias.

### Gráfica No. 7

**Satisfacción de los colaboradores respecto a los aumentos salariales son equitativos de acuerdo al puesto que desempeñan dentro de la empresa que distribuye gases médicos industriales Ciudad de Guatemala Enero 2017**



Fuente: Investigación de propia, Año 2017

Como se muestra en la gráfica anterior el 17% y el 10% de los colaboradores se encuentran en su mayoría insatisfechos indicando que los aumentos salariales no son equitativos, esto se comprueba con la evaluación del desempeño que anualmente se ejecuta, por lo tanto la misma no es objetiva debido a que algunos jefes tienen preferencias por algunos de sus colaboradores colocando en su evaluación individual un porcentaje muy variado. Por el contrario el 6% y el 5% indican que si existe equidad en los aumentos salariales

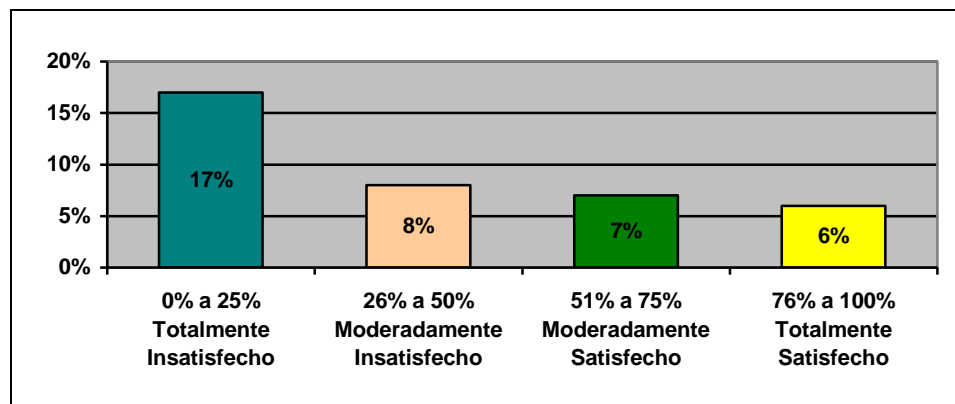
En este caso se recomienda que el Gerente de Recursos Humanos se encargue de revisar el porcentaje de los aumentos salariales con los jefes de cada



departamento y asignar un porcentaje de acuerdo a los resultados, para eliminar la percepción de favoritismos en la distribución de los aumentos para cada colaborador.

### Gráfica No. 8

**Opinión de los colaboradores respecto al salario que devengan en este momento lo cual los satisface para realizar un buen trabajo en la empresa que distribuye gases médicos industriales Ciudad de Guatemala Enero 2017**



Fuente: Investigación de propia, Año 2017

Se puede observar en la gráfica anterior el 17% y 8% de los colaboradores se encuentran insatisfechos indicando que el salario devengado no les satisface para realizar un buen trabajo y por el contrario el 7% y 6% colaboradores sienten que el salario que devengan si les brinda esta satisfacción. Si la mayor parte de los colaboradores se sienten insatisfechos es evidente que esto afecta a la empresa, conllevando al incumplimiento de objetivos y repercusión en constantes errores, si por el contrario la mayor parte de los colaboradores sienten insatisfacción provocando que los colaboradores bajen su rendimiento laboral e incluso el cumplimiento de nuevas responsabilidades.

Las debilidades de la empresa se deben a la falta de una implementación de una escala salarial equitativa y competitiva, provocando que los colaboradores renuncien incurriendo en gastos de reclutamiento, inducción de los nuevos miembros, por otro lado el ausentismo, genera recargo de funciones para otras personas, estrés y retraso en los procesos.

### **2.3.2.3 Resultado de la entrevistas a directores**

A través de la entrevista realizada al Gerente General, se pudo obtener la siguiente información:

Desde los inicios de la empresa, no han establecido un método de valuación de puesto para el cálculo de los salarios de los colaboradores, la misma se realiza de forma empírica asignándolo de acuerdo al criterio del jefe inmediato, ocasionando que algunos puestos con mayores atribuciones y responsabilidades o jerarquía no sean remunerados adecuadamente, así como también otros puestos con menos atribuciones y responsabilidades se remuneren excesivamente.

Dentro de la empresa si existen descriptores de puestos, la coordinadora de selección y capacitación de personal los elabora con ayuda de cada jefe de área.

No existe una escala salarial que relacione de forma equitativa los salarios, con las atribuciones, responsabilidades y nivel académico de cada puesto de trabajo comparado a las empresas que se dedican a la misma actividad económica.

Los beneficios que ofrece la empresa a sus colaboradores es que todos cuentan con un seguro de vida y médico los cuales les cubre en todo riesgo esto es una ayuda para los colaboradores y sus familias.

Referente a la política de ascensos, únicamente se han tomado en algunas oportunidades a los colaboradores por su antigüedad.

Los aumentos salariales no son equitativos cuando se realiza la evaluación del desempeño, la misma se hace anualmente la cual no es objetiva debido a que algunos jefes asignan un porcentaje variado para cada colaborador porque tienen preferencias, provocando molestias entre el personal sobre los aumentos en algunos departamentos de la empresa.

No existen políticas establecidas en la empresa sobre los salarios. La inexistencia de una política salarial y su respectiva aplicación como bien se determinó, tiene repercusiones a corto plazo en la insatisfacción laboral, generando así personal que limita sus esfuerzos a lo que se le pide y disminuye la productividad. Por lo que la empresa debe considerar la distribución equitativa de los salarios tanto interna para así evitar conflictos, actitudes negativas, limitación de esfuerzo y desmotivación.

### **2.3.3 Situación actual de los salarios de la empresa objeto de investigación**

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

**Tabla No. 6**  
**Situación actual de los salarios**  
**De la empresa que distribuye gases médicos e industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

No.	PUESTO	SALARIO	DESCRIPCIÓN
1	Mensajero	Q.2900.00	Responsable de realizar depósitos, además de atender todas las labores de mensajería solicitadas por el departamento al que pertenece.
2	Secretaria Recepcionista	Q.3000.00	Encargada de recibir las llamadas telefónicas, recibir a clientes externos o proveedores, así como la correspondencia y trasladar los respectivos destinatarios.
3	Piloto	Q.3500.00	Encargado de visitar clientes y distribuir producto a los hospitales y recuperar cilindros que son alquilados.
4	Llenador de Gases Médicos	Q3620.00	Encargado de llenado de cilindros nuevos y usados de gases, llevar un registro de cilindros, revisar que el producto sea el solicitado y calidad del producto.
5	Despachador de Gases	Q.4000.00	Encargado de atender al cliente y de llevar el inventario de lo vendido y control del producto que entra y sale en perfectas condiciones así como la revisión de la calidad del producto.
6	Cajera	Q.4550.00	Encargada de atender el servicio de cajas, recibe el fondo diario de efectivo para iniciar sus funciones y hacer cortes parciales de efectivo necesarios para entregarlos debidamente conciliados a la cajera general.
7	Facturadora	Q.4835.00	Encargada de llevar el inventario de facturas, pagos en cheques, tarjetas de crédito , entregar facturas, verificar que el cliente reciba lo que pago y llamar a clientes para la recuperación de cilindros.
8	Cobrador	Q.4900.00	Encargado de visita y llamar a los clientes para notificar el pago, realizar depósitos y control de pagos realizados.
9	Analista de créditos y cobros	Q.7000.00	Encargado de conciliación de cuentas, análisis crediticio de los clientes, revisión de liquidación de cobros y gestión de cobros vía telefónicas, correo electrónico cartas y visitas.
10	Secretaria de Gerencia	Q.7350.00	Apoya al Gerente General en Actividades administrativas y secretariales coordinando actividades de mensajería
11	Administrativa	Q.7175.00	Encargada Hacer cortes de caja, archivo de facturas, Manejo de caja chica, hacer vales de combustible y enviar documentos a créditos y liquidaciones de caja chica.
12	Contador	Q.10,800.00	Responsable de la integración de toda la información Contable-Financiera para su análisis y elaboración de estados financieros.
13	Programador	Q12,500.00	Encargado de asistir al jefe de sistemas en las actividades que realiza, además del desarrollo de nuevo software para la eficiencia y eficacia de las operaciones.
14	Jefe de contabilidad	Q.15,700.00	Responsable de la supervisión, actualización y control de las operaciones del departamento contable y al mismo tiempo de la presentación verás y eficiente de los resultados financieros ante Gerencia General.
15	Gerente Comercial	Q.17,950.00	Administración de venta de productos para la industria local y de exportación, elaboración y entrega de proyecciones de ventas a gerencia, atender quejas, reclamos y devoluciones de productos por parte de los cliente así como la elaboración de reportes de clientes

**Fuente:** Investigación de campo, 2017

#### **2.3.4 Análisis de los salarios actuales**

Analizando la tabla anterior se pudo determinar que no existe equidad en la asignación de los salarios. Comparando la breve descripción de los puestos contra los salarios devengados, puede observarse que en algunos casos existe una escasa relación en estas variables, es decir, algunos salarios no se pagan de acuerdo a las atribuciones y responsabilidad del puesto.

Como por ejemplo podemos mencionar que la cajera, factura y administrativa las responsabilidades económicas son muy similares sin embargo aunque el salario de la administrativa es mayor. Cabe mencionar la responsabilidad de información del puesto de llenador de gases es mayor a la del despachador y de la misma forma la diferencia salarial es mínima.

#### **2.4 Análisis de los resultados**

A su vez, los datos recopilados indican que los trabajadores perciben insatisfacción debido a que el principal factor que afecta a los colaboradores es el salario. Las respuestas realizaron énfasis en la insatisfacción que generan aspectos como políticas salariales e inequidad en la asignación de los sueldos, ya que no se toma en consideración la carga laboral y las responsabilidades de cada puesto.

Es importante para la empresa realizar las acciones oportunas que contribuyan a mejorar la satisfacción de los colaboradores.

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

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo principal

de la siguiente propuesta, la cual consiste en el diseño de una escala salarial, que permitirá obtener motivación, satisfacción y por ende la estabilidad de los colaboradores en la empresa por medio de una compensación acorde a sus actividades.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE GASES MÉDICOS E INDUSTRIALES UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

En el capítulo anterior se pudo determinar que la principal causa es la insatisfacción de los colaboradores con respecto al factor salario que devengan, por lo tanto a continuación se presenta paso a paso el diseño de una escala salarial basada en una equidad interna, tomando en cuenta una valuación de puestos que permita clasificarlos en forma analítica. Para ello será utilizado el método de puntos por factor que permita una valuación menos subjetiva porque se basa en el establecimiento de factores comunes a los puestos a evaluar.

#### **3.1 Descripción de la propuesta**

El diseño de la propuesta que se plantea a continuación fue elaborada con el objetivo de analizar y dar solución a los problemas detectados en el diagnóstico sobre el mismo se han tomado puntos críticos sobresaliendo el tema de la insatisfacción de los colaboradores con respecto al tema de salarios que devengan.

Como bien se ha venido mencionando, la adecuada administración de las compensaciones es fundamental para retener y mantener satisfechos laboralmente a los colaboradores, alentar el buen desempeño de sus actuales tareas, aceptar nuevas responsabilidades y controlar los costos de sobrevaloración de los puestos.

Por lo tanto con esta propuesta de la escala salarial basada en la equidad interna, por medio de la valuación de puestos, genera compromiso por parte de los colaboradores sintiéndose identificados con los objetivos de la empresa cumpliendo con lealtad cada una de sus funciones.

La empresa obtendrá como resultado colaboradores motivados y alcanzar los objetivos de la empresa y sus objetivos individuales.

### **3.2 Objetivos**

A continuación se detallan los objetivos que se desean alcanzar con la propuesta:

#### **3.2.1. Objetivo general**

- Diseñar una escala salarial utilizando el método de puntos por factor para determinar la importancia de cada puesto de trabajo y determinar cuales son los que requieren de ajustes salariales y lograr el 90% de equidad interna con sueldos adecuados para sus colaboradores en el año 2018.

#### **3.2.2 Objetivo específicos**

- Valuar los puestos en un 100% para determinar su complejidad por medio de la ponderación de factores previamente establecidos al 1 de mayo del año 2018.
- Lograr la equidad interna, a través de la aplicación de un proceso objetivo del método de puntos por factor y estimar la tendencia de la distribución de los salarios actuales, con el fin de identificar el 100% de los puestos que requieren de ajustes salariales al 31 de agosto del año 2018.



- Establecer una política salarial que sea satisfactoria en un 100% para los colaboradores de dicha empresa para el año 2018.
- Minimizar los efectos en un 90% de la insatisfacción salarial que actualmente atraviesa la empresa para el año 2018.

- **3.3 Alcance**

Mejorar la equidad interna y de esta forma minimizar la insatisfacción laboral.

Determinar un salario justo y equitativo en base a conocimientos, responsabilidad, condiciones de trabajo y dimensiones del puesto lo que permitirá establecer un salario de acuerdo a su categoría, preparación y responsabilidad.

Atraer, mantener y retener el mejor recurso humano, mejorar la estabilidad laboral del colaborador de la empresa.

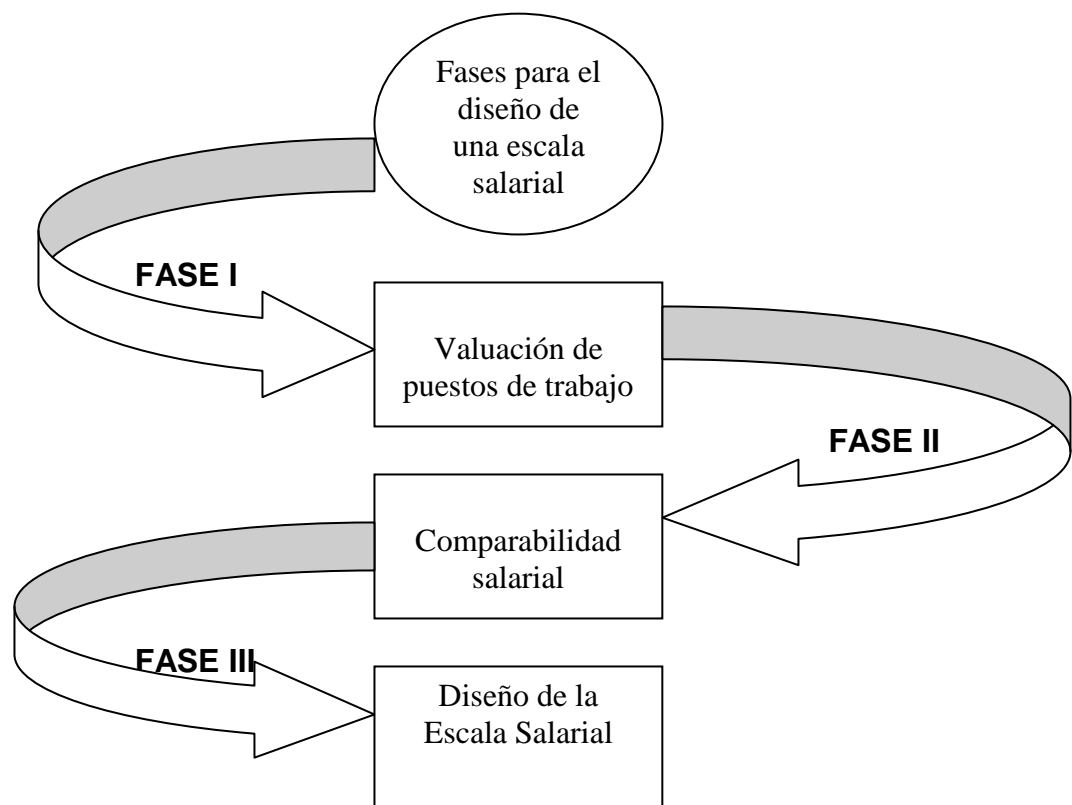
Realizar los ajustes salariales para mejorar su nivel de vida y de esta forma aumentar la satisfacción laboral.

### **3.4 Fases básicas para realizar el diseño de la escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor.**

Para la valoración de los puestos se eligió el método de puntos por factor porque es objetivo y científico, el cual mide el contenido de los cargos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo dentro de la organización, reflejado en una escala de puntaje a fin de brindar un salario justo, además su procedimiento es muy fácil de aplicar.

El siguiente diagrama muestra la ilustración de las fases básicas para el diseño de una escala salarial.

**Esquema No. 1**  
**Fases del Diseño de una escala salarial**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**



**Fuente:** Elaboración propia, año 2017

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

### **3.4.1 Valuación de puestos de trabajo**

Para la valuación de puestos de trabajo se realizaron los siguientes procedimientos y su respectiva estratificación salarial.

a) Integración del comité de valuación de puestos

El primer paso fue nombrar al comité evaluador, para ello se nombraron a las personas con mayor conocimiento de los perfiles de cada puesto.

Las personas que se asignaron para tal responsabilidad deberán cumplir con dos requisitos muy importantes, tales como tener aceptación por los demás compañeros de trabajo y tener conocimiento muy amplio de los puestos de trabajo así como de la organización de la empresa.

El comité evaluador, para la empresa fue conformado de la siguiente forma:

Gerente General: el fungirá como representante de la empresa velará porque la valoración de puestos que se elabore cumpla a cabalidad con los requisitos y con las expectativas de los beneficios esperados.

El Gerente de Recursos Humanos: como un miembro permanente del comité, ha de garantizar en todo momento la unidad de criterio en la valuación de puestos, ya que el a su vez será uno de los responsables del establecimiento del sistema de compensaciones salariales, al verse afectados todos los niveles organizacionales de la empresa, con el nuevo sistema a implantar.

Gerente Administrativo y/o la Coordinadora de Selección y Capacitación: Como miembros ocasionales que representen todas las distintas unidades de la organización que se verán afectadas.

b) Análisis y descripción de puestos:

En este paso se llevó a cabo la revisión de los descriptores de puestos, para verificar que estén actualizados y completos, se procedió a la descomposición de los descriptores de puestos en sus partes o elementos para luego verificar cada uno de los requisitos indispensables que componen cada descriptor, como, conocimientos, responsabilidades, condiciones de trabajo y dimensiones de trabajo en sus elementos, para identificar las exigencias de cada puesto.

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

El análisis de puestos suministra la información sobre qué es lo que se hace y cómo se ejecutan las labores de un puesto, convirtiéndose así en la principal herramienta para determinar el perfil de la persona que reúna los requerimientos del puesto.

c) Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos:

Después de haber analizado los descriptores de puestos, el comité realizó un listado de los factores de valoración comunes a todos los puestos estudiados, determinando sus subfactores o componentes. Se solicitó al grupo valuator la especificación de cada uno, con el fin de identificar los requisitos y factores contenidos. Los factores a tomar en consideración para la valoración de los puestos fueron discutidos y seleccionados por decisión de la mayoría.

El comité de valuación determino las siguientes condiciones para determinar los factores y fueron las siguientes.

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

Los factores elegidos por el comité son: conocimiento, responsabilidad, condiciones de trabajo y dimensiones del puesto y los subfactores fueron diez y pueden observarse en la siguiente tabla.

**Tabla No. 7**  
**Factores seleccionados para el proceso de valuación**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

	<b>Factor</b>	<b>Subfactor</b>
<b>1</b>	<b>Conocimiento</b>	Educación
		Experiencia
<b>2</b>	<b>Responsabilidad</b>	Valores Económicos
		Mobiliario y Equipo
		Información
		Supervisión
<b>3</b>	<b>Condiciones de trabajo</b>	Ambiente
		Riesgo
		Herramientas
<b>4</b>	<b>Dimensión del Puesto</b>	Complejidad del problema

**Fuente:** Trabajo realizado con el comité de valuación de puestos, año 2017

Seleccionados los factores y subfactores se especificó con una breve descripción, la cual sería el objeto de medición de cada uno, tal como se muestra en la tabla No. 9.

- d) Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores

Para la asignación de ponderaciones a los factores, el grupo evaluador desarrollo varias actividades: Se entregó a cada miembro del comité la lista de requisitos y se solicitó asignar un valor porcentual a cada uno de acuerdo a la importancia que considerarán. La sumatoria de las ponderaciones debía ser igual a 100%.

Los resultados se dieron a conocer en una reunión del comité para que luego por medio de consenso se decidiera la puntuación definitiva.

Luego se solicitó a cada evaluador, distribuir el porcentaje del requisito, dentro de los factores contenidos en él de acuerdo a la importancia que representan en la empresa. Posteriormente, se compararon los resultados y se tomó la decisión de la cantidad a asignar.

De la misma forma el porcentaje asignado a cada factor sería distribuido entre los subfactores correspondientes.

El siguiente paso después de la ponderación de los factores es la asignación de puntaje (valores) a los diversos grados de cada factor. Esto se hace seleccionando una base puntual para un total de 11 a 20 puestos a evaluar debe ser de 1000 puntos.

Se distribuyen los puntos: haciendo una multiplicación del total de ellos por el porcentaje asignada a cada factor.

La base puntual de mil puntos se utilizará debido a que existe una similitud entre los factores la cual debe multiplicarse por el valor relativo para obtener los puntos de cada uno de los subfactores. Ejemplo:

<b>Subfactor</b>	<b>Peso relativo</b>	<b><math>\times</math></b>	<b>Base puntual</b>	<b><math>\times</math></b>	<b>Puntos por factor</b>
Educación	30%		1000		300

A continuación se muestra la tabla con el resultado de las asignaciones:

**Tabla No. 8**  
**Valor relativo de los factores**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

Factor		Subfactor	Peso relativo	Base puntual	Puntos por factor
Conocimiento	40%	Educación	20%	1000	200
		Experiencia	20%	1000	200
Responsabilidad	40%	Valores Económicos	10%	1000	100
		Mobiliario y Equipo	15%	1000	150
		Información	5%	1000	50
		Supervisión	10%	1000	100
Condiciones de trabajo	15%	Ambiente	5%	1000	50
		Riesgo	5%	1000	50
		Herramientas	5%	1000	50
Dimensiones del Puesto	5%	Complejidad del Problema	5%	1000	50
<b>Total</b>	<b>100%</b>		100%	10,000	1000

**Fuente:** Trabajo realizado en base al criterio del comité de valuación, año 2017

e) Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados

Para desarrollar este procedimiento se procedió primero establecer los grados de cada subfactor para luego definirse, como se presenta a continuación:



**Tabla No. 9**  
**Descripción de factores, subfactores y grados**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

<b>Factor conocimientos</b>		
Este factor mide las exigencias intelectuales que son requeridas para el desempeño del puesto las cuales son el nivel educativo, la experiencia y otros conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo.		
Descripción de subfactores	Grado	Descripción del grado
1. Educación: Mide el grado de conocimiento adquiridos en la educación formal, siendo centros técnicos, colegios, universidad . Los cuales son necesarios para el buen desempeño en sus actividades en el puesto de trabajo de forma eficiente al desarrollo de sus labores.	1	Nivel de educación básica.
	2	Título de educación media.
	3	De dos a tres años de estudios universitarios
	4	Pensum cerrado de estudios universitarios.
	5	Título a nivel universitario en grado de licenciado o ingeniero.
2. Experiencia: Se considera las habilidades específicas que se posee para el manejo del puesto adquiridos en determinado período de tiempo de trabajo	1	1 año de experiencia
	2	3 años de experiencia
	3	5 años de experiencia
<b>Factor responsabilidad</b>		
Este factor mide la responsabilidad, en cuanto al uso y aplicación de activos tanto monetarios como en mobiliario y equipo, e insumos que son propios de la empresa, su uso de acuerdo a la situación, se observará lo anterior de acuerdo con el puesto y la labor que deba de realizarse en la empresa, así mismo fuera de ella y se tomará en cuenta analizando aspectos tales como la responsabilidad económica, por material y mobiliario y equipo, por información, por supervisión, los cuales estarán a cargo del colaborador que ocupe el puesto.		
Descripción de subfactores	Grado	Descripción del grado
1. Valores económicos: Este Subfactor mide la responsabilidad por documentos relacionados con la venta y salida de productos así como efectivo.	1	Manejo de facturas relacionados a ventas y registro de ingreso y salida de productos
	2	Registro del llenado de cilindros así como contabilizar cuadrar pedidos y las ventas del día y salidas de producto.

	3	Manejo de efectivo (caja chica) facturas, cheques y documentos de crédito y depósitos por cobros, contraseñas de pago, notas de débito y crédito , ajuste a los presupuestos.
	4	Cuadrar facturas con dinero, semanal y mensual y verificación de cobros efectuados a clientes externos.
	5	Supervisión de inventarios, acceso y control de los resultados, la contabilización de ventas.
2. Material y Mobiliario y Equipo: Este subfactor mide la responsabilidad o el cuidado que el ocupante del cargo debe tener con el mobiliario y equipo así como el material con que cuenta la empresa, para el desempeño de su puesto.	1	El puesto tiene bajo su responsabilidad equipo de computo e insumos de oficina, formato de precios.
	2	Tiene a su cargo guantes, uniformes para cargar los cilindros, cinturón de cuero así como papelería para las ventas.
	3	Tiene a su cargo teléfono caja de herramientas, llantas de repuestos, vehículo o motocicleta.
3. Información: Este subfactor mide la información relacionada con papelería importante así como el conocimiento del producto y precios, y base de datos de clientes, actas, formularios, entre otros.	1	Por documentos como facturas y papelería del vehículo asignado
	2	Por información del específica de los productos (gases y cilindros), despacho precio correcto y exactos de los mismos, así como conocimiento de los tipos de crédito que la empresa utiliza para darle la mejor opción al cliente.
	3	Por información generada y en relación con clientes y la mercadería, así como el conocimiento de las actividades de la empresa.
	4	Por información que puede ser compartida con miembros de otros departamento.
	5	Por información confidencial que solo puede ser compartida con miembros del departamento.

<p>4. Supervisión: Este factor lo constituye la supervisión de la entrega de productos, la papelería y el manejo eficiente de cuentas, así como, el impacto que tiene en el colaborador la supervisión que sobre el mismo es ejercida, en cuanto al desempeño eficiente y eficaz de su labor.</p>	1	No tiene subordinados a su cargo
	2	Asegurar la entrega del producto en óptimas condiciones y que sea como el que solicitó
	3	Supervisión del producto que lleva en buen estado y del funcionamiento vehículo asignado.
	4	Supervisión de departamentos y subordinados a su cargo constantemente
	5	Supervisión diaria del cuadro de las vendido y las cuentas por cobrar y asegurarse de los pagos efectuados por los clientes como cheques efectivo y tarjetas de crédito.
	6	Supervisión que la papelería este en orden así como el buen manejo de cuentas contables.

**Factor condiciones de trabajo**

Este factor valúa el ambiente de trabajo, el riesgo al cual está expuesto el trabajador y las herramientas básicas y necesarias para realizar el trabajo

Descripción de subfactores	Grado	Descripción del grado
<p>1.Ambiente: Considera el ambiente y normas de seguridad en las cuales se desempeña el trabajador la ventilación e iluminación y amplitud en el área de trabajo.</p>	1	Trabaja en oficina privada 100% dentro de la sucursal con buena iluminación y ventilación
	2	Trabaja en ambiente iluminado, ventilado, comodidad y con amplitud
	3	Trabaja en la planta de producción con buena iluminación, ventilado amplio y con maquinaria de llenado
	4	Trabaja fuera y/o dentro de las instalaciones de la empresa, ambiente cómodo agradable amplio.
<p>2.Riesgo: Mide el grado en que el ocupante se encuentre expuesto a condiciones de riesgo por la posibilidad de golpes, tensión nerviosa, propenso a estar en un ambiente donde haya fuego.</p>	1	Enfermedades de tensión nerviosa y gástricas por exceso de trabajo
	2	Exposición al fuego, calor, golpes, Químicos, polvo y sustancias tóxicas
	3	Expuesto a Asaltos por llevar efectivo cheques e inclemencias del tiempo

3.Herramientas: Mide el manejo adecuado de las herramientas que son útiles al desarrollo del trabajo así como vehículos y motocicletas que son tomadas como herramientas de trabajo y uniformes especiales para realizar las labores dentro de la empresa	1	Equipo de oficina y computación
	2	Uniforme especial para carga, lentes, mascarilla, botas de acero guantes
	3	Motocicleta, uniforme impermeable Caja de herramientas y de equipo para mantenimiento de vehículos y motocicleta

**Factor Dimensión del puesto**

Este factor mide los problemas propios de cada puesto, así como aspectos básicos que no deben faltar en el desarrollo del mismo

Descripción de subfactores	Grado	Descripción del grado
1. Complejidad del problema: Valúa los requisitos básicos de cada puesto para enfrentar y solucionar los problemas que puedan presentarse en el mismo.	1	Requiere trabajar bajo presión, orden y disciplina.
	2	Ubicación de dirección del cliente y conocimiento del producto que transporta para evitar complicaciones.
	3	No contar con el producto solicitado por fallas de la maquinaria o porque resulte el producto dañado por los colaboradores por no seguir instrucciones.
	4	Conocimiento del producto y sus propiedades y tipos de pago para informar al cliente, así como disponer de manera inmediata del producto y satisfacer las necesidades de cliente.
	5	Manejo rápido y eficiente de formas de cobro y crédito agilidad numérica
	6	Conocimiento de procesos contables y principios administrativos
	7	Conocimiento general de la empresa y tipos de créditos disponibles para los clientes.

**Fuente:** Trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación, año 2017

Elaborados todos los grados, estos fueron valorados por medio de una progresión. Como bien es sabido las progresiones mayormente utilizadas para este caso son: progresión aritmética, geométrica y la distribución porcentual. Sin

embargo, para la presente investigación se utilizó la progresión aritmética porque presenta una mejor tendencia en relación a los puestos de trabajo, ya que de acuerdo al cuadro del valor relativo de los factores la diferencia de intensidad entre los grados es constante lo que indica que entre ellos guardan una misma proporción.

La fórmula para la progresión aritmética es la siguiente:

$$P \text{ razón aritméticas} = \frac{\text{Total de puntos factor} - 10\% \text{ total ptos. por factor}}{\text{No. Grados} - 1}$$

Como puede observarse en la tabla No. 8 al nivel de estudio le corresponde un total de 200 puntos y según la tabla No. 9 el total de grados es de cinco, con estos datos se procede a sustituir la fórmula.

$$P \text{ razón aritmética} = \frac{200 - (200 \times 10\%)}{5-1} = \frac{200-20}{4} = \frac{180}{4} = 45$$

Para crear la progresión aritmética es necesario ir sumando la razón obtenida hasta conseguir el total de puntos del subfactor. El punteo del primer grado corresponde al 10% del total de puntos, en este caso es 20 puntos.

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

Grado 1	200 x 10%	=	20
Grado 2	puntos grado 1 + Ra	=	20 + 45 = 65
Grado 3	puntos grado 2 + Ra	=	65 + 45 = 110
Grado 4	puntos grado 3 + Ra	=	110 + 45 = 155
Grado 5	puntos grado 4 + Ra	=	155 + 45 = 200

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

**Tabla No. 10**  
**Asignación de puntos a los grados por medio de la progresión aritmética**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

Factores		Peso relativo	Puntos	Grados						
				1	2	3	4	5	6	7
<b>Conocimientos</b>	Educación	20	200	20	65	110	155	200		
	Experiencia	20	200	20	110	200				
<b>Responsabilidad</b>	Valores económicos	10	100	10	33	55	78	100		
	Mob. Y equipo	15	150	15	83	150				
	Información	5	50	5	16	28	39	50		
	Supervisión	10	100	10	28	46	64	82	100	
<b>Cond. De trabajo</b>	Ambiente	5	50	5	20	35	50			
	Riesgos	5	50	5	28	50				
	Herramientas	5	50	5	28	50				
<b>Dimensión del puesto</b>	Complejidad del problema	5	50	5	13	20	28	35	43	50
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>1000</b>							

**Fuente:** Trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación, año 2017

f) Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores

Para esta actividad fue desarrollada en conjunto por el comité, en la cual se realizó la valuación correspondiente de cada puesto en cada uno de los subfactores y las cuales fueron utilizadas posteriormente para el análisis de los puestos.

g) Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor

Cada uno de los miembros del comité procedieron a valorar los puestos, para ello fueron analizando uno a uno los puestos, factor por factor, revisando los requerimientos especificados en los descriptores de puestos y seleccionando los puntos del grado o intensidad de subfactor que le correspondía según lo requerido. La clasificación de puestos se realizó en forma ordenada de acuerdo al total de puntos que cada puesto de trabajo obtuvo en la valuación, el resultado de los puntos obtenidos se fueron trasladando a un cuadro, el resultado se muestra a continuación en la siguiente tabla.

**Tabla No. 11**  
**Clasificación de puestos**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

TITULO DEL PUESTO	CONOCIMIENTO						RESPONSABILIDAD						CONDICIONES DE TRABAJO						TOTAL PUNTOS				
	EDUC.			EXPE			ECO.		MAQ. Y EQUI		DE INFO.		SUPERVISION		AMBIENTE		RIESGO			HERRAMIENTAS			
	G	P	G	G	P	G	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P		G	P		
Secretaria Recepcionista	2	65	1	20	3	55	1	15	4	39	1	10	2	20	1	5	1	5	1	5	1	5	239
Mensajero	1	20	1	20	3	55	1	15	2	16	1	10	2	20	1	5	3	50	2	13			318
Despachador de gases	2	65	1	20	2	33	2	83	2	16	2	28	2	20	2	28	2	28	4	28			349
Facturadora	2	65	1	20	4	78	1	15	2	16	2	28	2	20	1	5	1	5	7	50			342
Llenador de gases	2	65	1	20	2	33	2	83	2	16	2	28	3	35	2	28	2	28	4	28			364
Piloto	1	20	1	20	3	55	3	150	1	5	3	46	4	50	2	28	3	50	2	13			437
Cajera	3	110	2	110	5	100	1	15	3	28	4	64	2	20	1	5	1	5	3	20			477
Cobrador	3	110	2	110	3	55	1	15	2	16	5	82	2	20	1	5	1	5	5	35			453
Administrativa	3	110	2	110	3	55	3	150	5	50	1	10	4	50	3	50	1	5	1	5			460
Secretaria de Gerencia	4	155	2	110	3	55	1	15	5	50	4	64	2	20	1	5	1	5	1	5			484
Analista de Creditos	4	155	2	110	3	55	3	150	3	28	5	82	4	50	3	50	3	50	5	35			585
Contador	5	200	3	200	3	55	1	15	3	28	4	64	1	5	1	5	1	5	6	43			620
Programador	5	200	3	200	3	55	1	15	3	28	4	64	1	5	1	5	1	5	6	43			620
Jefe de contabilidad	5	200	3	200	5	100	1	15	5	50	6	100	2	20	1	5	1	5	6	43			648
Gerente comercial	5	200	3	200	5	100	1	15	5	50	4	64	1	5	1	5	1	5	1	5			649

**Fuente:** Trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación, año 2017

**G= Grados**

**P=Puntos**



### 3.4.2 Diseño de escala salarial

Con el objetivo de realizar una distribución equitativa de los sueldos de la empresa, se procedió a la realización de un análisis de regresión y correlación. Se realizó el siguiente procedimiento para determinar los rangos en los cuales se deben administrar los salarios de la empresa tal como se muestra a continuación:

#### a) Establecimiento de mínimos cuadrados

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

**Tabla No. 12**  
**Elaboración del método de mínimos cuadrados para la aplicación**  
**de fórmulas de correlación y regresión**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

NO.	TITULO DEL PUESTO	SALARIO ACTUALES							
		PUNTOS (X)	(Y)	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY	X <sup>2</sup> Y	X <sup>3</sup>	X <sup>4</sup>
1	Secretaria Recepcionista	239	Q3,000.00	57121	9000000	717000	171363000	13651919	3262808641
2	mensajero	318	Q2,900.00	101124	8410000	922200	293259600	32157432	10226063376
3	Despachador de gases	341	Q4,000.00	116281	16000000	1364000	465124000	39651821	13521270961
4	Facturadora	342	Q4,835.00	116964	23377225	1653570	565520940	40001688	13680577296
5	Llenador de gases	356	Q3,620.00	126736	13104400	1288720	458784320	45118016	16062013696
6	Piloto	437	Q3,500.00	190969	12250000	1529500	668391500	83453453	36469158961
7	Cajera	452	Q4,550.00	204304	20702500	2056600	929583200	92345408	41740124416
8	cobrador	453	Q4,900.00	205209	24010000	2219700	1005524100	92959677	42110733681
9	administrativa	460	Q7,175.00	211600	51480625	3300500	1518230000	97336000	44774560000
10	Secretaria de Gerencia	484	Q7,350.00	234256	54022500	3557400	1721781600	113379904	54875873536
11	Analista de creditos	585	Q7,000.00	342225	49000000	4095000	2395575000	200201625	1.17118E+11
12	Contador	620	Q10,800.00	384400	116640000	6696000	4151520000	238328000	1.47763E+11
13	Programador	620	Q12,500.00	384400	156250000	7750000	4805000000	238328000	1.47763E+11
14	Jefe de contabilidad	648	Q15,700.00	419904	246490000	10173600	6592492800	272097792	1.76319E+11
15	Gerente comercial	649	Q17,950.00	421201	322202500	11649550	7560557950	273359449	1.7741E+11
<b>TOTAL</b>		<b>7004</b>	<b>Q109,780.00</b>	<b>3516694</b>	<b>1122939750</b>	<b>58973340</b>	<b>33302708010</b>	<b>1872370184</b>	<b>1.0431E+12</b>

**Fuente:** Trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación, año 2017

b) Las sumatorias de las columnas de la tabla anterior fueron utilizadas para sustituir en las fórmulas de correlación y posteriormente en la fórmula de regresión.

$$r = sc(xy) / \sqrt{sc(x) * sc(y)}$$

A través de la siguiente fórmula:

Donde:

r= Coeficiente de Correlación

sc= Suma de Cuadrados

Y= Variable Dependiente (sueldo Actual)

X= Variable Independiente (puntajes por puesto)

Se determinó el grado de correlación el cual fue de 0.87, indicando una correlación positiva entre los puntajes y los salarios. Una línea de tendencia salarial, debido a la dispersión de los puntos, se describen mejor mediante curvas y no mediante líneas rectas, por lo cual a menudo se utiliza una curva parabólica.

Dando como resultado los siguientes valores: a=7335 , b=-32.15 y c=0.073

c) Establecimiento de categorías

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

$$\frac{\text{Punto máximo-punto mínimo}}{\text{Número de categorías}} = \text{Resultado}$$
$$\frac{649 - 239}{5} = \frac{410}{5} = 82 = 80$$

En este caso es recomendable redondear a 80 para que sea un número entero. De lo anterior se le suma el punto mínimo de la valuación que es 239 para obtener el punto máximo de la escala que da como resultado 319 y para obtener el punto medio sumamos el punto mínimo y el máximo y el resultado lo dividimos entre 2 dando el valor de 279; para el siguiente punto mínimo de la escala debemos sumarle 1 al punto máximo y se repite el procedimiento, anteriormente descrito.

A continuación se deben establecer los puntos mínimos, medios y máximo para las siguientes escalas, haciendo el cálculo de la siguiente forma:

**Tabla No. 13**  
**Punto mínimo, medio y máximo**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

Punto mínimo de la escala	Punto medio de la escala	Punto máximo de la escala	Punto mínimo de la siguiente escala	Amplitud del rango de puntos
239	$239+319/2=$ 279	$239+80=319$	$319+1= 320$	80

**Fuente:** elaboración propia, año 2017

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

**Tabla No. 14**  
**Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos**  
**para el establecimiento de las categorías**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

No.	Rango de puntos		
	Punto mínimo	Punto medio	Punto máximo
I	239	279	319
II	320	360	400
III	401	441	481
IV	482	522	562
V	563	603	643
VI	644	684	724

**Fuente:** investigación de campo, año 2017

En la tabla anterior se observa que se establecieron los puntos mínimos, medios y máximos de la escala, los puntos obtenidos fueron clasificados dentro de una de las escalas. A continuación se muestra la siguiente tabla donde se clasificaron los puestos según los puntos obtenidos de la valuación.

**Tabla No. 15**  
**Clasificación de los puestos en las categorías**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

<b>No.</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>CATEGORÍAS</b>
1	Secretaria Recepcionista	239	I
2	Mensajero	318	I
3	Despachador de Gases	341	II
4	Facturadora	342	II
5	Llenador de Gases	356	II
6	Piloto	437	III
7	Cajera	452	III
8	Cobrador	453	III
9	Administrativa	460	III
10	Secretaria de Gerencia	484	IV
11	Analista de Créditos	585	V
12	Contador	620	V
13	Programador	620	V
14	Jefe de Contabilidad	648	VI
15	Gerente Comercial	649	VI

**Fuente:** Investigación de campo, año 2017

d) Sustitución de la ecuación

Luego de establecer los valores de “a”, “b” y “c” y los rangos de puntos, se procedió a sustituir los valores de “x” en la ecuación:

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

siendo “x” el valor de los puntos medios, esto con el fin de obtener el salario medio de la escala, a lo cual se le aplica una política salarial del 20% de amplitud del salario medio y variaciones de  $\pm 10\%/2$ , para el cálculo de los salarios mínimos y máximos esta es una opción que se le propuso a la empresa para se aplique y verifique los beneficios de los ajustes salariales. A continuación un ejemplo de una de las categorías de la escala salarial:

Los cálculos se realizaron de la siguiente forma:

**Salarios Medios**

Se utiliza la ecuación polinómica

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

$$Y = 0.073x^2 - 32.15x + 7335$$

$$Y = 0.073(279)^2 + (-32.15(279)) + 7335 = Q4,047.54$$

$$Y = \text{ para la categoría I}$$

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

$$4047.54 \times 20\% = 809.51 \quad \text{Amplitud}$$

$$809.51 / 2 = 404.75 \quad \text{Variación}$$

e) Cálculo de salario mínimo y máximo

Después de calcular el salario medio se procedió con los cálculos de los salarios mínimos y máximos y graficar la escala salarial para la empresa a continuación un ejemplo.

**Cálculo del salario mínimo y máximo de la categoría I**

$$4047.54 - 404.75 = 3642.79 \quad \text{Salario mínimo}$$

$$4047.54 + 404.75 = 4452.29 \quad \text{Salario máximo}$$

Con la los pasos anteriores se obtuvieron los salarios mínimos, medios y máximos como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 16**  
**Salarios mínimos, medios y máximos por categorías**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

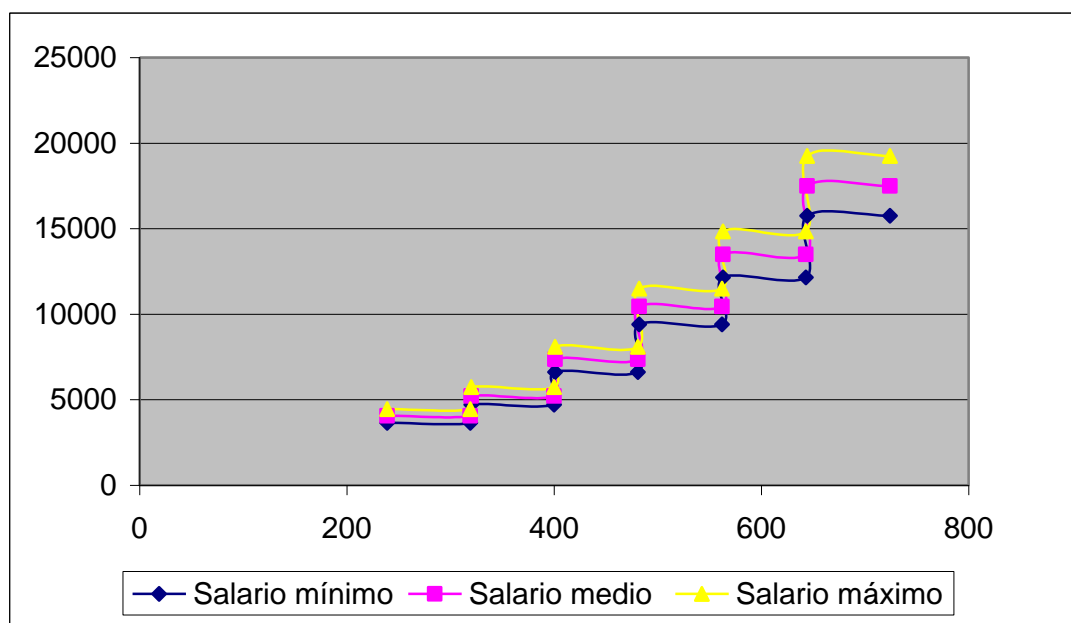
Categorías de la escala Salarial					Salario medio	Amplitud	Variación	Salario mínimo	Salario máximo
No	Rangos de puntos			amplitud					
I	239	279	319	80	4047.54	809.51	404.75	3642.79	4452.29
II	320	360	400	80	5221.80	1044.36	522.18	4699.62	5743.98
III	401	441	481	80	7353.96	1470.79	735.40	6618.56	8089.36
IV	482	522	562	80	10444.03	2088.80	1044.40	9399.63	11488.43
V	563	603	643	80	13492.00	2698.40	1349.20	12142.80	14841.20
VI	644	684	724	80	174977.88	3499.58	1749.78	15748.10	19247.66

**Fuente:** Trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valoración, año 2017



La tabla anterior muestra los salarios mínimos, medios y máximos de las categorías salariales así mismo puede apreciarse en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 9**  
**Escala salarial**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**



**Fuente:** Resultado de la Investigación de campo, año 2017

En la gráfica anterior se puede observar el movimiento de los salarios entre mínimo, medio y máximo, utilizando un criterio de una política salarial del 20% para lo cual tendrá como beneficio aplicar y verificar los ajustes salariales de esta forma se puede observar el movimiento que se mantiene entre los salarios.

### **3.5 Políticas salariales**

Las políticas salariales de cada empresa son el marco referencial que determina la forma de administración de los salarios y ésta debe ser establecida en base a los objetivos organizacionales. En este sentido, se propone a la empresa el establecimiento de las siguientes políticas:

- a) La remuneración de los colaboradores nunca debe ser menor al salario mínimo.
- b) Proporcionar un salario equitativo y constante a los colaboradores de acuerdo con sus capacidades, funciones y responsabilidades.
- c) Los sueldos de todo el personal se establecen de acuerdo al sistema salarial propuesto, siguiendo la estructura definida.
- d) Alentar al personal a mejorar sus conocimientos y capacidades para que ascienda dentro de la empresa en busca de una mejor asignación salarial.
- e) La escala salarial se debe revisar de forma anual para velar por el cumplimiento del principio de equidad interna.
- f) Los perfiles de puestos deben ser revisados y/o actualizados al menos dos veces por año.
- g) El comité de valuaciones se reunirá una vez al año para realizar la revisión de los factores de valuación.
- h) Los jefes de área retroalimentarán a los colaboradores sobre los resultados obtenidos en las valuaciones de puestos.

Es importante que la empresa comunique a los colaboradores las políticas salariales, porque esto ayudará a la empresa a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros, a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

### **3.6 Costo y beneficio del sistema de administración de los salarios para la empresa que distribuye gases médicos e industriales**

Con el objetivo de alcanzar la equidad interna, la empresa debe realizar una serie de ajustes a los sueldos que actualmente paga.

A continuación se muestra la tabla de los costos que generan las remuneraciones que la institución sufraga en la actualidad. En la misma se indican los sueldos, prestaciones de ley, indemnización, cuotas patronales del IGSS y el número de plazas por puesto.

En la tabla No. 18 se detalla el sueldo inicial de la escala y el ajuste, si aplica, a realizar. Los valores que se muestran corresponden únicamente a la diferencia entre el costo actual y el propuesto.

**Tabla No. 17**  
**Costos laborales actuales**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

CATEGORIAS	PUESTO	SALARIO ACTUALES	PRESTACIONES LABORALES										CARGA LAB. TOTAL
			AGUINALDO	BONO 14	VACACIONES	INDEMNIZACION	COSTOS INDIRECTOS	CARGA LAB. MENSUAL	CARGA LAB. ANUAL	NO. DE PUESTO			
I	Secretaria Recepcionista	Q3,000.00	Q 249.90	Q 249.90	Q 125.10	Q 249.90	Q 380.10	Q4,254.90	Q 51,058.80	1	Q 51,058.80		
I	mensajero	Q2,900.00	Q 241.57	Q 241.57	Q 120.83	Q 241.57	Q 367.43	Q4,113.07	Q 49,356.84	2	Q 98,713.68		
II	Despachador de gases	Q4,000.00	Q 333.20	Q 333.20	Q 166.80	Q 333.20	Q 506.80	Q5,673.20	Q 68,078.40	8	Q 544,627.20		
II	Facturadora	Q4,835.00	Q 402.76	Q 402.76	Q 201.62	Q 402.76	Q 612.59	Q6,857.48	Q 82,289.77	4	Q 329,159.06		
II	Llenador de gases	Q3,620.00	Q 301.55	Q 301.55	Q 150.95	Q 301.55	Q 458.65	Q5,134.25	Q 61,610.95	8	Q 492,887.62		
III	Piloto	Q3,500.00	Q 291.55	Q 291.55	Q 145.95	Q 291.55	Q 443.45	Q4,964.05	Q 59,588.60	15	Q 893,529.00		
III	Cajera	Q4,550.00	Q 379.02	Q 379.02	Q 189.74	Q 379.02	Q 576.49	Q6,453.27	Q 77,439.18	4	Q 309,756.72		
III	Cobrador	Q4,900.00	Q 408.17	Q 408.17	Q 204.33	Q 408.17	Q 620.83	Q6,949.67	Q 83,396.04	4	Q 333,584.16		
III	Administrativa	Q7,175.00	Q 597.68	Q 597.68	Q 299.20	Q 597.68	Q 909.07	Q10,176.30	Q 122,115.63	2	Q 244,231.26		
IV	Secretaria de Gerencia	Q7,350.00	Q 612.26	Q 612.26	Q 306.50	Q 612.26	Q 931.25	Q10,424.51	Q 125,094.06	3	Q 375,282.18		
V	Analista de Creditos	Q7,000.00	Q 583.10	Q 583.10	Q 291.90	Q 583.10	Q 886.90	Q9,928.10	Q 119,137.20	5	Q 595,686.00		
V	Contador	Q10,800.00	Q 899.64	Q 899.64	Q 450.36	Q 899.64	Q 1,368.36	Q15,317.64	Q 183,811.68	1	Q 183,811.68		
V	Programador	Q12,500.00	Q 1,041.25	Q 1,041.25	Q 521.25	Q 1,041.25	Q 1,583.75	Q17,728.75	Q 212,745.00	4	Q 850,980.00		
VI	Jefe de contabilidad	Q15,700.00	Q 1,307.81	Q 1,307.81	Q 654.69	Q 1,307.81	Q 1,989.19	Q22,267.31	Q 267,207.72	1	Q 267,207.72		
VI	Gerente comercial	Q17,950.00	Q 1,495.24	Q 1,495.24	Q 748.62	Q 1,495.24	Q 2,274.27	Q25,458.49	Q 305,501.82	1	Q 305,501.82		
<b>TOTAL</b>										<b>Q 155,700.97</b>	<b>Q 1,868,411.69</b>	<b>63</b>	<b>Q 5,876,016.90</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a la investigación de campo, año 2017

**Tabla No. 18**  
**Costos laborales de la propuesta**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

CATEGORIAS	PUESTO	SALARIO ACTUALES	SALARIO MINIMO	AJUSTE	PRESTACIONES LABORALES										CARGA LAB. ANUAL	NO. DE PUESTO	CARGA LAB. TOTAL
					AGUINALDO	BONO 14	VACACIONES	INDEMNIZACION	COSTOS INDIRECTOS	CARGA LAB. MENSUAL	CARGA LAB. ANUAL						
I	Secretaria Recepcionista	Q3,000.00	Q3,642.79	Q642.79	53.54	Q	26.80	Q	53.54	Q	81.44	Q	Q91.67	Q	10,940.03	1	Q 10,940.03
I	mensajero	Q2,900.00	Q3,642.79	Q742.79	61.87	Q	30.97	Q	61.87	Q	94.11	Q	Q1,053.50	Q	12,641.99	2	Q 25,283.98
II	Despachador de gases	Q4,000.00	Q4,699.62	Q699.62	58.28	Q	29.17	Q	58.28	Q	88.64	Q	Q992.27	Q	11,907.25	8	Q 95,258.02
II	Facturadora	Q4,835.00	Q4,699.62	(Q135.38)	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	4	Q -
II	Llenador de gases	Q3,620.00	Q4,699.62	Q1,079.62	89.93	Q	45.02	Q	89.93	Q	136.79	Q	Q1,531.23	Q	18,374.70	8	Q 146,997.60
III	Piloto	Q3,500.00	Q6,618.56	Q3,118.56	259.78	Q	130.04	Q	259.78	Q	395.12	Q	Q4,423.05	Q	53,076.64	15	Q 796,149.66
III	Cajera	Q4,550.00	Q6,618.56	Q2,068.56	172.31	Q	86.26	Q	172.31	Q	262.09	Q	Q2,933.84	Q	35,206.06	4	Q 140,824.26
III	Cobrador	Q4,900.00	Q6,618.56	Q1,718.56	143.16	Q	71.66	Q	143.16	Q	217.74	Q	Q2,437.43	Q	29,249.20	4	Q 116,996.82
III	Administrativa	Q7,175.00	Q6,618.56	(Q556.44)	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	2	Q -
IV	Secretaria de Cerencia	Q7,350.00	Q8,399.63	Q2,049.63	170.73	Q	85.47	Q	170.73	Q	259.69	Q	Q2,906.99	Q	34,893.88	3	Q 104,651.65
V	Analista de Creditos	Q7,000.00	Q12,142.80	Q5,142.80	428.40	Q	214.45	Q	428.40	Q	651.59	Q	Q7,294.03	Q	87,528.40	5	Q 437,641.99
V	Contador	Q10,800.00	Q12,142.80	Q1,342.80	111.86	Q	55.99	Q	111.86	Q	170.13	Q	Q1,904.49	Q	22,853.92	1	Q 22,853.92
V	Programador	Q12,500.00	Q12,142.80	(Q357.20)	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	4	Q -
VI	Jefe de contabilidad	Q15,700.00	Q15,748.10	Q48.10	4.01	Q	2.01	Q	4.01	Q	6.09	Q	Q68.22	Q	818.64	1	Q 818.64
VI	Gerente comercial	Q17,950.00	Q15,748.10	(Q2,201.90)	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	Q	-	1	Q -
<b>TOTAL</b>												<b>Q 26,456.73</b>	<b>Q 317,480.73</b>	<b>63</b>	<b>Q 1,898,416.56</b>		

**Fuente:** Elaboración propia en base a la propuesta del diseño de escala salarial, año 2017

La empresa puede iniciar aplicando la propuesta del salario mínimo, para ajustar se excluyen los puestos de facturadora, administrativa, programador y Gerente Comercial debido a que el sueldo de los mismos es superior al salario actual, por lo mismo no tendrán aumento pero tampoco una disminución salarial ya que no se podrá realizar debido a los estatutos del Ministerio de Trabajo.

De acuerdo a los valores que se muestran en las tablas anteriores, se establece que la carga laboral anual actual de la empresa que distribuye gases médicos e industriales es de Q5.876,016.90; y con los sueldos ajustados asciende a Q.7.774,433.46.

La implementación del diseño de la escala salarial; permitirá incrementar la motivación de los colaboradores y con ello; disminuir la insatisfacción en materia salarial; que actualmente presentan. Por lo que, si la empresa se decide implementar la propuesta de la escala salarial, pero consideran que los costos podría iniciar aplicando una política salarial del 10% y/o enlazar los ajustes con condiciones establecidas por la empresa; éstas pueden ser en base a resultados, competencias adquiridas, promociones o ascensos, entre otras.

### **3.7 Fases de implementación de propuesta**

Con el diseño de la propuesta anterior y su implementación generará beneficios como por ejemplo los colaboradores disminuirán la insatisfacción con respecto al tema de salarios que devengan, por lo que aumentará su eficiencia en sus tareas diarias y a la vez se sentirá identificación con la empresa, lo que permitirá lograr los objetivos organizacionales propuestos por la empresa.

La implementación de la propuesta depende del Gerente de Recursos Humanos quien es el responsable del establecimiento del sistema de compensaciones salariales a la hora de aplicar dicha propuesta sin embargo la autorización será analizada previamente por el Gerente General.

### **3.7.1 Socialización**

En este proceso se dará a conocer la propuesta del diseño de la escala salarial el cual tiene como objetivo mejorar la satisfacción de los colaboradores, el desarrollo partirá donde el comité de valuación de puestos conformado por el Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y la coordinadora de Selección y capacitación serán los encargados de analizar junto con el Gerente Financiero los ajustes salariales de la escala propuesta, se reunirán con los directivos de la empresa para analizar la rotación de personal y las repercusiones que están presentando dentro de la empresa, se realizará una presentación ejecutiva en power point la cual deberá ser precisa y concisa donde se detallarán los pasos de la propuesta del diseño de una escala salarial donde se demostrará el alcance, objetivos, beneficios, plan de acción así mismo se detallará el listado de las actividades, metas, la persona responsable, costos y el tiempo para realizar la creación de la propuesta con el fin de garantizar la administración en las compensaciones.

Para los jefes de cada área se convocará para una conferencia en la sala de reuniones donde se utilizará presentaciones en power point el tema girará sobre el método de valuación de puntos por factor, el contenido será abordado de una forma comprensible utilizando recursos que generen la comprensión del tema tendrá como contenido la definición, las fases del método el cual es un procedimiento muy fácil de aplicar porque mide el contenido de los puesto de trabajo de acuerdo a los factores de conocimiento, responsabilidad, condiciones de trabajo y dimensiones del puesto, este se aplicará para los actuales colaboradores y para los que se integren en un futuro a la empresa, con esta implementación de este método se espera que los colaboradores reciban una compensación justa y equitativa para mejorar la permanencia en la empresa asociado a una mayor productividad en las actividades diarias.

### 3.7.2 Presupuestos

El financiamiento de la carga laboral estará a cargo de la propia empresa, por lo tanto será un financiamiento interno, obtenido de beneficios retenidos.

**Tabla No. 19**  
**Presupuesto de implementación de la propuesta**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

<b>Costos administrativos de implementación</b>		
<b>Actividades específicas</b>	<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Revisión y evaluación de la propuesta	Se recomienda evaluar la propuesta con otras empresas externas que se dediquen a la misma actividad económica	Q. 3,500.00
Verificación de puestos		Q. 1,500.00
Ajustes a la propuesta		Q1.898,416.56
Revisión de contratos de trabajo		Q.-
Revisión de perfiles para los puestos		Q. 1,200.00
	<b>TOTAL</b>	<b>Q1.904616.56</b>

Fuente: elaboración propia, año 2017

### 3.7.3 Plan de acción

La implementación del diseño de la escala salarial que se propone permitirá mejorar la satisfacción de los colaboradores y lograr equidad salarial.



Las decisiones en materia salarial en la empresa deben ser analizadas por el gerente de recursos humanos, gerente financiero y autorizadas por el gerente general, deben basarse en el presupuesto anual de la misma. Es importante indicar que la escala debe ser actualizada, tomando en consideración las condiciones que ameriten los ajustes salariales.

A continuación se presenta un plan de acción con las actividades necesarias para la implementación de la propuesta a corto, mediano y largo plazo

**Tabla No. 20**  
**Plan de acción de la propuesta**  
**de la empresa que distribuye gases médicos industriales**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Enero 2017**

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: Distribución de gases médicos e industriales							Fecha 2017
NOMBRE DEL PLAN: Propuesta de implementación del diseño de escala salarial							
AREA: todas las áreas							
DEPARTAMENTO: todos los departamentos							
OBJETIVO: Determinar las actividades para la implementación de la propuesta al 100% en corto, mediano y largo plazo							
No.	Actividades	Metas	Responsable	Tiempo		Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta	Presentar propuesta en una sesión al 100% de involucrados	Asesor	01/04/2018	15/04/2018	Q.-	Q.-
2	Discusión y aprobación de propuesta	Plantear la propuesta al 100% en una o dos sesiones para su aprobación	Gerente General	16/04/2018	30/04/2018	Determinado por empresa	Determinado por empresa
3	Implementación de propuesta en el 60% de los puestos	Realizar ajustes salariales al 60% de los casos que sea requerido en base a propuesta a finales de julio del año 2018	Gerente de Recursos Humanos	01/05/2018	30/07/2018	Q.-	Q. 1,139,049.93
4	Implementación de propuesta en el 40% de los puestos	Concluir con ajuste salarial al 100% de los casos que sea requerido en base a propuesta a finales de agosto del año 2018	Gerente de Recursos Humanos	01/08/2018	31/08/2018	Q.-	Q. 759,366.62
5	Evaluación del desarrollo de la propuesta	Realizar la medición del 100% de lo ejecutado para finales de noviembre del año 2018	Gerente Financiero	01/11/2018	30/11/2018	Determinado por empresa	Determinado por empresa
<b>Costo estimado de implementación</b>							<b>Q1,898,416.56</b>

**Fuente:** elaboración propia en base a diseño de escala salarial propuesta, año 2017

## CONCLUSIONES

1. Las deficiencias de una política salarial y de una escala salarial basada en la equidad han provocado que los colaboradores se encuentren insatisfechos con el salario que reciben, actualmente son determinados sin base en un estudio sólido, por lo que en la empresa se presenta inequidad salarial.
2. De acuerdo a la investigación la empresa no posee el diseño de escala salarial basada en el método de valuación de puestos, lo que ha provocado la inequidad de la distribución de los salarios e insatisfacción dentro de los colaboradores.
3. La empresa no cuenta con una encuesta salarial con la cual no puede realizar una comparabilidad salarial con lo que actualmente paga el mercado.
4. El haber realizado un diagnóstico de satisfacción laboral permitió determinar un grado considerable que el salario que actualmente devengan no es un satisfactor, se estableció que las actividades de los colaboradores no están compensadas de acuerdo a las atribuciones y responsabilidades que forman parte de la realización de los puestos de trabajo.
5. La propuesta del diseño de escala salarial en esta investigación se basa en los puestos actuales de la empresa, tomando en consideración las atribuciones de los mismos y la situación del país; sin embargo en el ciclo de vida de toda empresa es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas que se ajusten a los cambios que puedan presentarse en la estructura organizacional y la realidad socio-económica de Guatemala.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar una política salarial para que la empresa tenga parámetros básicos y justos para la asignación salarial y proporcionar un salario equitativo a los colaboradores de acuerdo con sus capacidades, funciones y responsabilidades, desde su contratación.
2. La empresa debe aplicar la propuesta del diseño de escala salarial, basada en la valuación de puestos utilizando el método de puntos por factor para que los colaboradores reciban un salario equitativo de acuerdo a los diferentes factores indispensables que componen cada descriptor de puestos y actividades que realizan dentro de la empresa.
3. Realizar una encuesta salarial para obtener parámetros de los salarios que pagan empresas de la competencia.
4. Después de implementar la propuesta, realizar un nuevo diagnóstico de satisfacción laboral servirá para el control de las percepciones de los colaboradores, sobre el factor salarios el mismo debe retroalimentarse para que los colaboradores se encuentren satisfechos.
5. Realizar revisiones y actualizaciones periódicas a la propuesta de diseño de escala salarial para evitar que se presente de nuevo la problemática planteada en esta investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Argueta Noriega, M.R. 2010. **Compensaciones Salariales**. material de apoyo para el curso de compensaciones salariales, especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 54 p.
2. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración**. 1ª. Ed. México, McGraw-Hill. 353 p.
3. Chiavenato, I. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 2ª. Ed. México, McGraw-Hill. 523 p.
4. Chiavenato, I. 2002. **Gestión del Talento Humano**. 1ª. Ed. Bogotá, Colombia, Mc Graw- Hill. 475 p.
5. Congreso de la República de Guatemala. 2015. **Decreto 2-70 Código de Comercio**. Guatemala, Librería Jurídica. 202 p.
6. Congreso de la República de Guatemala. 2015. **Decreto 14-41 Código de Trabajo y sus Reformas**. Guatemala, Nueva edición. 138 p.
7. Davis, K. Y Newstrom, J. W. 1999. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10ª Ed. México, McGraw-Hill. 647 p.
8. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. 2005. **Administración de Recursos Humanos**. 9ª. Ed. México, Pearson Educación. 527 p.

9. Morales Arrieta, J. A. 1999. **Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones**. 1ª. Ed. Bogotá, Colombia, McGraw Hill Interamericana. S.A. 419 p.
10. Reyes Ponce, A. 1996. **Administración Moderna**. 4ª. Ed. México, Limusa. 480 p.
11. Sanchez Vizcaíno, G. 2002. **Administración de Empresa**. 1ª. Ed. México, Pirámide. 455 p.
12. Werther, W.B. y Davis, K. 2008. **Administración de Recursos Humanos**. 6ª. Ed. México, McGraw-Hill. 599 p.

#### E-GRAFIA

13. Ministerio de trabajo y Prevision Social de Guatemala. Salarios mínimos. (en línea). Guatemala. Consultado el 16 de enero de 2017. Disponible en: [www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo](http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo)
14. Thompson, I. 2006. Definición de empresa: (en línea). Consultado el 15 de Diciembre de 2016. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/concept>

# **ANEXOS**

**Anexo No. 1**  
**Descriptor de puesto**  
**Gerente Comercial**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>A. IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Gerente Comercial	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Comercial	<b>Área:</b> Administración
<b>Número de ocupantes:</b> 1	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General	<b>Puestos que le reportan:</b> Jefe de ventas
<b>B. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Dirigir, controlar y administrar eficientemente los recursos económicos y humanos de la sucursal, generando y reportando resultados favorables a la Gerencia General como efectuar y promover las ventas brindando un trato amable a los clientes y otorgándoles un servicio de excelencia y calidad que satisfaga todos sus requerimientos y necesidades.	
<b>C. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Ingeniero Industrial o carrera afín	
<b>Experiencia:</b> 5 años en puestos similar	
<b>Idioma:</b> español e inglés	
<b>Conocimientos:</b> Ventas, mercadotecnia y finanzas	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> windows y paquetes de office	
<b>Habilidades personales:</b> manejo de personal, trabajo bajo presión honestidad, responsabilidad, integridad, innovación, habilidad de negociar, logro de resultados, trabajo en equipo y excelente comunicación.	



#### **D. ATRIBUCIONES**

- Promover la venta de mercancías y gases, proporcionando las cotizaciones a los clientes que lo requieran, vía telefónica, correo electrónico, fax o personalmente.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos por Gerencia Administrativa de la Empresa.
- Tener observancia en el cumplimiento legal y fiscal que concierne a la sucursal.
  
- Cumplir y aplicar las normativas y regulaciones que el Ministerio de Salud solicita para las buenas prácticas de salud.
- Supervisar que el personal responsable mantenga al día y cumpla con llenar las diferentes formas y/o registros solicitados por diferentes autoridades nacionales (Sistema de Calidad, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo).
- Efectuar la verificación diaria de ventas (al contado y crédito) y atención al público en general.
- Llevar un seguimiento de pedidos de clientes, así como la reposición, distribución y surtimiento de los mismos.
- Elaborar la programación de ruteo para los camiones distribuidores.
- Mantener la continuidad de abastecimiento de gases.
- Controlar y manejar el inventario de mercancías asignadas a la Sucursal.
- Controlar, manejar, y recuperar la dotación de cilindros asignados a la Sucursal presentando los reportes requeridos por la administración.
- Verificar en el sistema la facturación de las ventas así, como la boleta de depósitos respectiva.
- Supervisar y brindar soporte al equipo de ventas de la Sucursal
- Revisar márgenes de utilidad sobre las ventas realizadas.
- Revisar y controlar los procesos de producción (estaciones de llenado)
- Revisar y controlar los procesos de calidad (estaciones de llenado)
- Revisar que toda venta o servicio sean facturados en el tiempo debido.

- Presentar durante los primeros cinco días de cada mes el cuadro correspondiente al pago de comisiones.
- Informar a la Gerencia Comercial el acontecer diario de lo que sucede en la sucursal.
- Alcanzar mensualmente las metas de ventas propuestas.
- Proporcionar toda la información administrativa requerida por la Administración.
- Supervisar y controlar los fondos fijos asignados al personal a su cargo.
- Supervisar y controlar la facturación realizada por hand hell del personal a su cargo.

### **E. COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES**

<b>Competencias básicas</b>	<b>Competencias genéricas</b>
1. Adaptación al ambiente	1. Planificación de actividades
2. Comunicación oral	2. Administración de información
3. Localización de información	3. Uso de Tecnología

### **F. INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Formula estrategias de venta para alcanzar objetivos mensuales	Mejorar el porcentaje de ganancias	Porcentaje de ventas	Aumento de ventas en un 5% mensuales	Departamento de ventas
Evalúa la fuerza de ventas para designar a los vendedores a las diferentes rutas	Aumento de ventas de los diferentes productos	Rendimiento de las ventas	Mejorar las rutas de venta en un 10%	Departamento de ventas

### **G. RESPONSABILIDADES**

#### **Responsabilidad económica**

- Manejo de efectivo (fondo fijo de caja o de caja chica)
- Cheques de clientes
- Efectivo e inventario de mercadería

<b>Maquinaria y equipo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo proveído por la empresa, para el desarrollo de sus actividades tales como equipos de oficina y de comunicación, etc.</li> </ul>		
<b>Responsabilidad de información</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Por información confidencial que solo puede ser compartida con miembros del departamento</li> </ul>		
<b>Supervisión</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados constantemente.</li> </ul>		
<b>H. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>El trabajo es realizado 100% dentro de la sucursal</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensión nerviosa, enfermedades gástricas causadas por exceso de trabajo o preocupaciones laborales.</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de oficina y computación</li> </ul>		
<b>I. DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere trabajar bajo presión, orden y disciplina</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 2**  
**Descriptor de puesto**  
**Despachador de Gases**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>A. IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Despachador de Gases	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Gases	<b>Área:</b> Gases
<b>Número de ocupantes:</b> 8	
<b>Jefe inmediato:</b> Encargada de control de cilindros	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>B. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Realizar el proceso de recepción y despacho de cilindros y termos de oxígeno y nitrógeno, así como el cumplimiento de las medidas de SSO establecidas en el área de trabajo.	
<b>C. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Nivel de educación media	
<b>Experiencia:</b> 1 año en puestos similares	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Ventas	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Manejo de computadora	
<b>Habilidades personales:</b> Fuerza física, concentración, exactitud y creatividad, manejo de estrés, trabajo sobre presión y habilidad numérica.	
<b>D. ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Llevar el inventario de lo vendido que cuadre con la papelería que se ha llenado.</li> <li>• Despacho de los gases o cilindros correctos.</li> <li>• Control del producto que entra y sale que este en perfectas condiciones.</li> <li>• Revisión de la calidad del producto.</li> </ul>	

- Revisar que los cilindros no contengan residuos de aceite, grasa o cualquier otro tipo de gases.
- Tomar niveles de presión y horómetros de los tanques.
- Llenado de cilindros tipo E.
- Reenvase de nitrógeno líquido (N2).
- Anotar el número de serie de cada cilindro.
- Revisar de código de barras con el traker.
- Cambio de calcomanías, código de barras si están dañadas.
- Realizar limpieza del área.
- Cumplir con las medidas de seguridad.
- Realizar cualquier otra tarea que le asigne su jefe inmediato.

### **E. COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES**

#### **Competencias básicas**

1. Adaptación al ambiente
2. Comunicación oral
3. Localización de información

#### **Competencias genéricas**

1. Planificación de actividades
2. Administración de información
3. Uso de Tecnología

### **F. INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Cientes</b>
Revisión de los cilindros de oxígeno y nitrógeno	Menos errores de llenado de los cilindros de oxígeno y nitrógeno	Control de los cilindros de llenado de oxígeno y nitrógeno	Mantener un porcentaje del 2% en errores de llenado en los cilindros	Cientes externos
Revisión de codificación en los cilindros de oxígeno y nitrógeno	Colocar la codificación correcta al producto	Control de codificación de los cilindros	Mantener un porcentaje del 2% en errores de codificación	Cientes externos

### **G. RESPONSABILIDADES**

#### **Responsabilidad económica**

- Mantener en orden la papelería de las ventas
- Contabilizar las ventas del día
- Cuadrar papelería y ventas

<b>Maquinaria y equipo</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionado por la empresa, para el desarrollo de sus actividades tales como guantes, uniformes, para cargar los cilindros, papelería que se tiene que llenar en las ventas, calculadora, lapiceros.</li> </ul>		
<b>Responsabilidad de información</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe estar seguro de la información que proporciona a los clientes sobre los productos.</li> </ul>		
<b>Supervisión</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo.</li> </ul>		
<b>H. CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Amplitud</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuego</li> <li>• Calor</li> <li>• Golpes</li> <li>• Tensión nerviosa</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniforme especial para cargar</li> <li>• Lentes</li> <li>• Botas</li> <li>• Guantes</li> </ul>		
<b>I. DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe conocer de los tipos de gases y cilindros que se venden para que sirve, para informar del manejo adecuado de este producto al cliente y de esta manera lograr un buen funcionamiento.</li> <li>• Se debe contar con el producto necesario para poder atender los pedidos.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 3**  
**Descriptor de puesto**  
**Llenador de Gases**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>A. IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Llenador de gases	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Gases médicos e industriales	<b>Área:</b> Llenado de gases médicos e industriales
<b>Número de ocupantes:</b> 8	
<b>Jefe inmediato:</b> Encargada de control de cilindros	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>B. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Realizar el proceso de llenado de cilindros y termos de oxígeno y nitrógeno, así como el cumplimiento de las medidas de SSO establecidas en el área de trabajo.	
<b>C. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Nivel de educación media	
<b>Experiencia:</b> 1 año en puestos similares	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> ventas	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Manejo de Computadora	
<b>Habilidades personales:</b> Fuerza física, agudeza visual concentración, exactitud y creatividad, manejo de estrés, trabajo sobre presión y habilidad para llenar cilindros	
<b>D. ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que los cilindros no contengan residuos de aceite, grasa o cualquier otro tipo de gases.</li> <li>• Tomar niveles de presión y horómetros de los tanques.</li> <li>• Ingresar cilindros a los manifolds.</li> </ul>	

- Anotar el número de serie de cada cilindro.
- Revisar de código de barras con el traker.
- Realizar el proceso de vacío a los tanques.
- Realizar el llenado de los cilindros.
- Cambio de calcomanías, código de barras si están dañadas.
- Realizar el reporte de llenado de cilindros.
- Realizar limpieza del área.
- Cumplir con las medidas de seguridad.

#### **E. COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES**

<b>Competencias básicas</b>	<b>Competencias genéricas</b>
1. Adaptación al ambiente	1. Planificación de actividades
2. Comunicación oral	2. Administración de información
3. Localización de información	3. Uso de Tecnología

#### **F. INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Revisión de los cilindros de oxígeno y nitrógeno	Menos errores de llenado de los cilindros de oxígeno y nitrógeno	Control de los cilindros de llenado de oxígeno y nitrógeno	Mantener un porcentaje del 2% en errores de llenado en los cilindros	Clientes externos
Revisión de codificación en los cilindros de oxígeno y nitrógeno	Colocar la codificación correcta al producto	Control de codificación de los cilindros	Mantener un porcentaje del 2% en errores de codificación	Clientes externos

#### **G. RESPONSABILIDADES**

##### **Responsabilidad económica**

- Llevar un registro controlado de los llenados que se realizan diariamente.
- Contabilizar los pedidos con las salidas del departamento de llenado.
- Cuadrar diariamente que los pedidos sean los mismos que se entregaron.



<b>Maquinaria y equipo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionado por la empresa, para el desarrollo de sus actividades tales como guantes, uniformes adecuados para llenar los cilindros, mascarillas cinturón de cuero, botas con puntas de acero, papelería con la información de pedido.</li> </ul>
<b>Responsabilidad de información</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe tener un amplio conocimiento en gases y cilindros para poder manejar adecuadamente el equipo que se necesita para despachar el gas y cilindros correctos.</li> </ul>
<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo.</li> </ul>
<b>H. CONDICIONES DE TRABAJO</b>
<b>Ambiente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja en planta de producción</li> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Amplitud</li> <li>• Suficiente maquinaria de llenado</li> </ul>
<b>Riesgos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuego</li> <li>• Calor</li> <li>• Golpes</li> </ul>
<b>Herramientas básicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinaria de llenado</li> <li>• Uniforme especial para trabajar</li> <li>• Lentes mascarilla</li> <li>• Botas de acero</li> <li>• Guantes</li> </ul>

<b>I. DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe conocer de los tipos de gases y cilindros que se llenan y utilizan la maquinaria necesaria y en buen estado para realizar el trabajo de manera eficiente y sin percances.</li> <li>• Tener con anticipación el producto (gases y cilindros) necesarios para poder satisfacer a los clientes que lleguen a la empresa a adquirirlos.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 4**  
**Descriptor de puesto**  
**Facturadora**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>A. IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Facturadora	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Caja General	<b>Área:</b> Caja
<b>Número de ocupantes:</b> 4	
<b>Jefe inmediato:</b> Encargada de control De cilindros	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>B. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Atender a los clientes con amabilidad y prontitud, llenando correctamente las facturas y, despachando la mercadería o gases solicitada por el cliente.	
<b>C. PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Título a nivel medio de preferencia Perito Contador	
<b>Experiencia:</b> 1 año en puestos similares	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Facturas, créditos y ventas	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Conocimiento de paquete office, internet.	
<b>Habilidades personales:</b> agudeza visual, concentración y exactitud, manejo de estrés, trabajo sobre presión y habilidad numérica.	
<b>D. ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y archivar la documentación contable de las sucursal y plantas: transferencias, entrada de gases, y mercadería, ingresos por compra, verificando el correlativo de todos los documentos antes mencionados y al mismo tiempo ingresarlos en el sistema para carga o descarga de los inventarios</li> <li>• Llenar las formas impresas respectivas requeridas por la Gerencia de Producción y de la gestión de calidad (ISO).</li> </ul>	

- Verificar el estado de cada cilindro para detectar abolladuras, golpes, quemaduras, erosiones, etc.
- Cumplir con los requerimientos que solicita el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social en base a las normativas y regulaciones que estipulan.
- Llenar los registros requeridos por el Sistema de Calidad y el Ministerio de Salud así como mantener los documentos vigentes y completos.
- Realizar llamadas de monitoreo a Hospitales Nacional y otras instituciones para verificar los niveles de los tanques de gases.
- Ordenar y clasificar las notas de envíos de mercadería y gases.
- Atender las llamadas telefónicas de clientes solicitando información o productos.
- Realizar las notas de envío basados en las facturas para el posterior despacho gases de los pilotos.
- Atender con prontitud y esmero en el mostrador a todos los clientes que visiten la Sucursal.

**D. COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES**

<b>Competencias básicas</b>	<b>Competencias genéricas</b>
1. Adaptación al ambiente	1. Planificación de actividades
2. Comunicación oral	2. Administración de información
3. Localización de información	3. Uso de Tecnología

**F. INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Llenar los registros que solicitan el Ministerio de Salud	Mantener en orden los registros como los solicita al Ministerio de Salud	Control de registros	Minimizar las multas que coloca el ministerio por no tener registros solicitados	Clientes externos
Verificación de Cilindros	Mantener cilindros en buen estado	Control de cilindros	Aumentar nuestro control en la verificación de cilindros	Clientes externos

<b>G. RESPONSABILIDADES</b>
<b>Responsabilidad económica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en orden la papelería de ventas</li> <li>• Contabilizar las ventas del día</li> <li>• Cuadrar papelería y ventas</li> </ul>
<b>Maquinaria y equipo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionado por la empresa, para el desarrollo de sus actividades tales como guantes, uniformes, para cargar los cilindros, papelería que se tiene que llenar en las ventas, calculadora, lapiceros.</li> </ul>
<b>Responsabilidad de información</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe estar seguro de la información que proporciona a los clientes sobre los productos.</li> </ul>
<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo.</li> </ul>
<b>H. CONDICIONES DE TRABAJO</b>
<b>Ambiente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilado</li> <li>• Amplitud</li> </ul>
<b>Riesgos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuego</li> <li>• Calor</li> <li>• Golpes</li> <li>• Tensión nerviosa</li> </ul>
<b>Herramientas básicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniforme especial para cargar</li> <li>• Lentes</li> <li>• Botas</li> <li>• Guantes</li> </ul>

<b>I. DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe conocer de los tipos de gases y cilindros que se venden y para que sirven, para informar de manejo adecuado de este producto al cliente y de esta manera lograr un buen funcionamiento.</li> <li>• Se debe contar con el producto necesario para poder atender los pedidos.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 5**  
**Descriptor de puesto**  
**Cajera**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Cajera	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Caja General	<b>Área:</b> Ventas
<b>Número de ocupantes:</b> 4	
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Caja	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Supervisar y apoyar el cumplimiento de las políticas contables, financieras y administrativas de la empresa para llevar el control adecuado de los fondos fijos, cuentas por cobrar, pago a proveedores y flujo de caja. Así como salvaguardar los bienes de la empresa, controlando y supervisando cada una de las operaciones que se realicen en la misma.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Nivel de educación media	
<b>Experiencia:</b> 1 año en puestos similares	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Computación, ventas, ganancias y pérdidas	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Windows y paquetes de office	
<b>Habilidades personales:</b> Manejo de caja registradora, calculadora, dinero en efectivo, trabajo bajo presión y manejo de estrés, agudeza visual y concentración.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y archivar la documentación contable (transferencias), corrección de movimientos (previa autorización).</li> <li>• Efectuar corte y arqueo de caja.</li> </ul>	

- Elaborar las boletas de depósito de ingresos para el banco y entrega a transporte de valores.
- Realizar previa autorización del Jefe de Logística la anulación de facturas.
- Control y supervisión de manejo de fondos de caja chica.
- Realizar tareas de cobranza a clientes.
- Realizar recibos de caja.
- Solicitar al Departamento de Crédito y Cobranzas la autorización respectiva para clientes que lo solicite.
- Revisar el reporte de antigüedad de saldos de clientes para elaborar un programa de recuperación de la cartera vencida y llevar en su caso el seguimiento adecuado.
- Comprobar que no existan pedidos y remisiones pendientes de facturar.
- Revisar los contratos cancelados, verificando el motivo de la cancelación.
- Enviar al Departamento de Créditos y Cobranza las facturas y/o contraseñas de pago.
- Elaborar liquidaciones de caja chica.
- Realizar reporte mensual de los cierres de caja.

#### **COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES**

<b>Competencias básicas</b>	<b>Competencias genéricas</b>
1. Adaptación al ambiente	1. Planificación de actividades
2. Comunicación oral	2. Administración de información
3. Localización de información	3. Uso de Tecnología

#### **INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Control de manejo de caja chica	Mejorar el manejo de la caja chica	Número de reportes de faltantes de la caja chica	Minimizar el faltante de caja chica	Departamento de Caja
Verificación de cartera de clientes antiguos	Recuperación de cartera de clientes antiguos	Número de clientes recuperados	Aumentar el 5% de la cartera de clientes antiguos	Clientes Externos



<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>Responsabilidad económica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de efectivo (fondo fijo de caja o de caja chica).</li> <li>• Saber el monto con el que inicio labores para poder cuadrar diariamente.</li> </ul>
<b>Maquinaria y equipo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en perfectas condiciones el equipo proveído para la empresa, para el desarrollo de sus actividades diarias equipo de computo, caja registradora, teléfono e insumo de oficina (calculadora y papelería).</li> </ul>
<b>Responsabilidad de información</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe saber todos los precios o tener el manual donde estén todos los precios de los productos que la empresa vende.</li> <li>• En caso de tener duda consultar a su jefe inmediato antes que se retire el cliente.</li> </ul>
<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo.</li> </ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>
<b>Ambiente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Seguridad</li> </ul>
<b>Riesgos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión nerviosa, enfermedades gástricas causadas por exceso de trabajo.</li> </ul>
<b>Herramientas básicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina (calculadora, computadora y papelería).</li> <li>• Uniforme</li> <li>• Formato de precios</li> </ul>

<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe saber el uso adecuado de la caja registradora, comandos y claves para poder realizar de una manera rápida y eficiente el cobro.</li> <li>• Tener una gran agilidad numérica para poder dar los cambios fácil y rápido.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 6**  
**Descriptor de puesto**  
**Piloto**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Piloto	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Entrega a domicilio	<b>Área:</b> Ventas
<b>Número de ocupantes:</b> 15	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Agencia	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Transportar los productos facturados a los diferentes clientes de la empresa de forma segura y rápida.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Nivel de educación básica	
<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Localización de direcciones dentro y fuera de la ciudad, manejo adecuado del producto que transporta, licencia para manejar diferentes tipos de vehículos.	
<b>Habilidades personales:</b> trabajo bajo presión, honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo excelente comunicación.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar, supervisar y limpiar el vehículo bajo su cargo.</li> <li>• Realizar traslados de mercadería facturada a los clientes que la solicitaron.</li> <li>• Realizar el traslado de mercadería de las diferentes sucursales de la empresa a la sucursal asignada o a clientes que compraron el producto.</li> </ul>	

- Ordenar y clasificar las notas de envío respectivas.
- Atender las llamadas telefónicas de los diferentes clientes así como de los vendedores y personal administrativo responsables de los clientes a los que se les entrega la mercadería.
- Entregar la mercadería en buen estado.
- Verificar que las facturas coincidan previo a la entrega de la mercadería.
- Organizar previo a la salida la ruta en base a los pedidos facturados.
- Llenar formato de control de entregas.
- Realizar el reporte de clientes visitados
- Realizar el reporte mensual de kilometraje del vehículo

### **COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES**

<b>Competencias básicas</b>	<b>Competencias genéricas</b>
1. Adaptación al ambiente	1. Planificación de actividades
2. Comunicación oral	2. Administración de información
3. Localización de información	3. Uso de Tecnología

### **INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Entrega de la mercadería.	Mejorar la satisfacción del cliente en la entrega de la mercadería	Clientes satisfechos por la entrega de mercadería	Aumentar nuestras ventas en un 25%	Clientes externos
Orden en las notas de envío de la mercadería	Generación de notas enviadas a los clientes	Numero de reportes de notas de mercadería	Informe mensual de los reportes	Clientes internos

### **RESPONSABILIDADES**

#### **Responsabilidad económica**

- Manipulación del dinero y facturas de gasolina y mantenimiento del vehículo

#### **Maquinaria y equipo**

- Precauciones necesarias para los viajes (agua, caja de herramientas, llantas de repuestos).
- Conocimientos de la dirección para saber que tipo de vehículo llevar y cuales son las condiciones del tiempo.

<b>Responsabilidad de información</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelería en orden tanto del vehículo como papelería personal.</li> <li>• Facturas que deben presentar al cliente cuando entregue el producto.</li> </ul>		
<b>Supervisión</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo fuera y/o dentro de las instalaciones es un ambiente cómodo, agradable, amplio entre otras.</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuego</li> <li>• Calor</li> <li>• Tiempo</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja de herramientas.</li> <li>• Equipo para cambiar llanta.</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de la dirección a donde se lleva el pedido</li> <li>• Conocimiento del producto que se lleve en el vehículo para poder manejar con la precaución adecuada y de esa manera evitar cualquier complicación.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 7**  
**Descriptor de puesto**  
**Cobrador**

<b>DESCRIPTOR DE PUESTOS</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Cobrador	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Créditos y Cobros	<b>Área:</b> Auxiliar de Contabilidad
<b>Número de ocupantes:</b> 4	
<b>Jefe inmediato:</b> Analista de Créditos	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Atender a los clientes, ocupándose de llevar un orden para realizar los cobros en fechas indicadas.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> título de educación media	
<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Ventas	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Manejo de computadora	
<b>Habilidades personales:</b> Liderazgo, toma de decisiones, trabajo bajo presión, excelente manejo de cliente, lograr objetivos, organizar los diferentes cobros	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar clientes.</li> <li>• Llamar clientes que se encuentran fuera de la ciudad para notificar el pago y el día de la visita.</li> <li>• Realizar depósitos.</li> <li>• Informe final de cobros realizados, pagados y total.</li> <li>• Realizar nueva lista de cobros, dejando en primer lugar los que anteriormente no pagaron.</li> <li>• Control de los pagos realizados.</li> </ul>	

<b>COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES</b>				
<b>Competencias básicas</b>		<b>Competencias genéricas</b>		
1. Adaptación al ambiente 2. Comunicación oral 3. Localización de información		1. Planificación de actividades 2. Administración de información 3. Uso de Tecnología		
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Cientes</b>
Control de cobros realizados y pagados	Generación de cuadros de cobros y pagos	Número de reportes analizados	Analizar el 100% de los reportes	Departamento de cobros
Control de clientes pendientes de pago	Generación de matriz de clientes pendientes de pago	Análisis de matriz de los clientes	Mejorar el tiempo de cobro en 60 días	Departamento de cobros
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<b>Responsabilidad económica</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de los tipos de pagos.</li> <li>• Hacer los correspondientes depósitos.</li> <li>• Control para verificar que se cobre el día que se tiene previsto.</li> <li>• Registrar diariamente los pagos cobrados.</li> </ul>				
<b>Maquinaria y equipo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de clientes pendientes de pagar.</li> <li>• Teléfono para las llamadas a clientes (NO PERSONALES).</li> <li>• Viáticos en caso que deba visitar un cliente ( caso especial).</li> <li>• Uso de motocicleta.</li> </ul>				
<b>Responsabilidad de información</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe de poseer la información a la mano, en caso que algún cliente llame para ver su saldo o la fecha de pago de lo contrario será responsable de dicha situación.</li> <li>• Registro de diferentes precios.</li> </ul>				
<b>Supervisión</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo.</li> </ul>				

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja fuera y/o dentro de las instalaciones en un ambiente cómodo agradable, amplio.</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinero en efectivo.</li> <li>• Accidentes por manejo de motocicleta.</li> <li>• Calor</li> <li>• Lluvia</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina (calculadora y papelería)</li> <li>• Motocicleta</li> <li>• Uniforme impermeable</li> <li>• Lentes</li> <li>• Botas</li> <li>• Guantes</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe conocer las facilidades de pago que presta la empresa. Y tipos de pagos, efectivo, cheques, tarjetas de créditos etc.</li> <li>• Manejar constancias o comprobantes de pagos.</li> <li>• Visitar a los clientes en motocicleta con lluvia.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:



**Anexo No. 8**  
**Descriptor de puesto**  
**Analista de Créditos**

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Analista de Créditos	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Créditos y Cobros	<b>Área:</b> Auxiliar de Contabilidad
<b>Número de ocupantes:</b> 5	
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Créditos	<b>Puestos que le reportan:</b> Cobrador
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Lograr un mayor orden y registro de los pagos realizados o pendientes que las personas o instituciones adquieren con nuestra empresa.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Pensum cerrado de estudios universitarios	
<b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia	
<b>Idioma:</b> Español y conocimientos de ingles.	
<b>Conocimientos:</b> Ventas y créditos	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Windows y Paquete de office.	
<b>Habilidades personales:</b> agudeza visual, concentración exactitud y creatividad, manejo de estrés, trabajo sobre presión, excelente comunicación, manejo de personal y comunicación clara.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliaciones de cuentas.</li> <li>• Análisis crediticio de los clientes.</li> <li>• Generación de reportes.</li> <li>• Seguimiento de pagos.</li> <li>• Elaborar rutas de visitas.</li> <li>• Revisión de liquidación de cobros, correlatividad de recibos.</li> <li>• Solución a los inconvenientes de cobros</li> <li>• Gestión de cobros, vía telefónica, correo electrónico, cartas y visitas.</li> </ul>	

<b>COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES</b>				
<b>Competencias básicas</b>			<b>Competencias genéricas</b>	
1. Adaptación al ambiente 2. Comunicación oral 3. Localización de información			1. Planificación de actividades 2. Administración de información 3. Uso de Tecnología	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Cientes</b>
Liquidaciones de cobros	Reporte de cobros	Número de reporte de cobros	Analizar el 100% de los cobros realizados	Departamento de cobros
Análisis de créditos	Aumento de autorización de créditos para futuros clientes	Número de autorización de créditos	Aumentar la autorización de créditos	Departamento de cobros
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<b>Responsabilidad económica</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar un informe diariamente de todo lo cobrado y lo que aun hace falta para tener ese saldo como prioridad el día siguiente.</li> <li>Manejo de facturas al crédito, cheques y efectivos.</li> <li>Eventualmente recibos de caja, contraseñas de pagos, y notas de crédito y débito.</li> </ul>				
<b>Maquinaria y equipo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionado por la empresa, para el desarrollo de sus actividades tales como equipo de computo e insumos de oficina ( calculadora y papelería).</li> </ul>				
<b>Responsabilidad de información</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Debe tener un amplio conocimiento de los tipos de crédito que la empresa utiliza para poder darle la mejor opción al cliente.</li> </ul>				
<b>Supervisión</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados constantemente.</li> </ul>				

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Amplitud</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedades de tensión nerviosa y gástrica por exceso de trabajo.</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina y computación.</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe conocer muy bien los tipos de créditos que la empresa maneja supervisando personalmente a los clientes para poder autorizar.</li> <li>• Manejar una base de datos muy bien determinados de cada cliente para poder localizarlos en diferentes momentos.</li> <li>• La dificultad en este departamento es el contacto directo con el cliente y la tarea de cobrar.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 9**  
**Descriptor de puesto**  
**Administrativa**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Administrativa	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Contabilidad	<b>Área:</b> Contabilidad
<b>Número de ocupantes:</b> 2	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Agencia	<b>Puestos que le reportan:</b> Pilotos
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Supervisar y apoyar el cumplimiento de las políticas contables, financieras y administrativas de la empresa para llevar el control adecuado de los activos, inventarios, fondos fijos, cuentas por cobrar, pago a proveedores y flujo de caja. Así como salvaguardar los bienes de la empresa, controlando y supervisando cada una de las operaciones que se realicen en la misma.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> De dos a tres años de estudios universitarios (Auditoría, administración de empresas, ingeniería industrial).	
<b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia comprobables.	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Computación, administrar los bienes y recursos de la empresa.	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Windows y paquetes de office.	
<b>Habilidades personales:</b> Trabajo bajo presión, manejo de estrés, comunicación clara, directas con el personal y dirigir personal.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar y archivar la documentación contable de la Sucursal (transferencias, entrada de gases y mercancías), corrección de movimientos (previa autorización).</li> <li>• Efectuar corte y arqueo de caja.</li> </ul>	

- Elaborar las boletas de depósito de ingresos para el banco y entrega a transporte de valores.
- Realizar previa autorización del Gerente de Sucursal la anulación de facturas.
- Control y supervisión de manejo de fondos de caja chica.
- Realizar tareas de cobranza a clientes.
- Realizar recibos de caja.
- Solicitar al Departamento de Crédito y Cobranzas la autorización respectiva para clientes que lo solicite.
- Revisar el reporte de antigüedad de saldos de clientes para elaborar un programa de recuperación de la cartera vencida y llevar en su caso el seguimiento adecuado.
- Administrar los vales de combustible al personal que está autorizado.
- Recepcionar los documentos y las liquidaciones que los pilotos realicen posterior al ruteo.
- Enviar al Departamento de Créditos y Cobranza las facturas y/o contraseñas de pago.
- Control de los contratos de cilindros así como los depósitos por los mismos.

**COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES**

<b>Competencias básicas</b>	<b>Competencias genéricas</b>
1. Adaptación al ambiente	1. Planificación de actividades
2. Comunicación oral	2. Administración de información
3. Localización de información	3. Uso de Tecnología

**INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Cientes</b>
Control del manejo de caja chica	Generación de reportes de faltantes de caja chica	Número de reportes de los faltantes	Analizar los reportes cada mes	Departamento de caja
Supervisión de inventarios	Generación de reportes de los inventarios para detectar diferencias	Reporte de las diferencias en los inventarios	Mejorar el control de entradas y salidas de la mercadería	Departamento de inventarios

<b>RESPONSABILIDADES</b>
<b>Responsabilidad Económica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadre de inventarios a finales de cada mes.</li> <li>• Control de los resultados anteriores.</li> </ul>
<b>Maquinaria y equipo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo proveído por la empresa para el desarrollo de sus actividades tales como equipo de oficina y de computación.</li> </ul>
<b>Responsabilidad de información</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados constantemente.</li> </ul>
<b>Supervisión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada uno de los departamentos de la empresa y dar seguimiento a cada operación.</li> </ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>
<b>Ambiente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Seguridad</li> </ul>
<b>Riesgos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedades de tensión nerviosa, gástricas causadas por exceso de trabajo.</li> </ul>
<b>Herramientas básicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina (calculadora, computadora y papelería).</li> <li>• Uniforme</li> <li>• Papelería completa de todo lo que en la empresa sucede.</li> </ul>
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>
<b>Complejidad de problemas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con el producto solicitado, por fallas de la maquinaria, mantenimiento de la misma u olvidos.</li> <li>• Cuando los colaboradores no siguen instrucciones y debido a ello el producto resulte dañado y no poder satisfacer las necesidades del cliente.</li> </ul>

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 10**  
**Descriptor de puesto**  
**Mensajero**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Mensajero	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Apoyo Administrativo	<b>Área:</b> Administración
<b>Número de ocupantes:</b> 2	
<b>Jefe inmediato:</b> Tesorero	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Distribuir correspondencia y encomiendas utilizando los medios adecuados para cumplir con la entrega inmediata de las mismas.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Nivel de educación básica	
<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Conocer las zonas del área capitalina y sus alrededores	
<b>Habilidades personales:</b> Trabajo bajo presión, manejo de estrés, comunicación clara y directas con el personal.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar depósitos en los distintos bancos del sistema.</li> <li>• Entregar correspondencia a los distintos destinos solicitados fuera de la empresa.</li> <li>• Pagar servicios solicitados por el departamento al que pertenece.</li> <li>• Compra giros para pago de bienes y servicios en dólares.</li> <li>• Todas las actividades de mensajería solicitadas.</li> </ul>	



<b>COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES</b>				
<b>Competencias básicas</b>		<b>Competencias genéricas</b>		
1. Adaptación al ambiente 2. Comunicación oral 3. Localización de información		1. Planificación de actividades 2. Administración de información 3. Uso de Tecnología		
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Realizar depósitos en los distintos bancos	Generación de reportes de los depósitos	Número de reportes con los respectivos depósitos	Analizar los reportes mensuales	Clientes internos
Entrega de correspondencia	Correspondencia enviada	Número de documentos	100% al cumplimiento	Clientes internos
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<b>Responsabilidad económica</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja valores en documentos, efectivo y cheques.</li> </ul>				
<b>Maquinaria y equipo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene a su cargo una caja de herramientas.</li> <li>• Uso de motocicleta.</li> </ul>				
<b>Responsabilidad de información</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja información confidencial que solo puede ser compartida con miembros del departamento.</li> </ul>				
<b>Supervisión</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo.</li> </ul>				
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
<b>Ambiente</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo y/o fuera de las instalaciones en un ambiente cómodo agradable, amplio entre otras.</li> </ul>				
<b>Riesgos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expuesto a los asaltos e inclemencias del tiempo y accidentes de tránsito</li> </ul>				

<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja de herramientas para mantenimiento de motocicleta.</li> <li>• Uniforme impermeable</li> <li>• Lentes</li> <li>• Botas</li> <li>• Guantes</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere trabajar bajo presión, orden y disciplina.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

## Anexo No. 11

### Descriptor de puesto

#### Secretaria Recepcionista

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Secretaria Recepcionista	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Recursos Humanos	<b>Área:</b> Administración
<b>Número de ocupantes:</b> 1	
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Desarrollo Humano	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Recibir todas las llamadas que entren a la empresa y canalizar a quien corresponda, dando siempre una imagen profesional y atenta, así como realizar llamadas de larga distancia para quien lo solicite.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Título de educación media (secretaria bilingüe).	
<b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia.	
<b>Idioma:</b> Español e inglés fluido.	
<b>Conocimientos:</b> Computación, administrar los bienes y recursos de la empresa.	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Windows y paquetes de office.	
<b>Habilidades personales:</b> trabajo bajo presión, manejo de estrés, comunicación clara, directas con el personal.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibe llamadas de toda la empresa y las traslada al respectivo departamento.</li><li>• Recibe correspondencia y la distribuye a los respectivos destinatarios.</li></ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega a contabilidad los voucher de cheques ya entregados a los proveedores.</li> <li>• Controla los cheques recibidos y entregados a contabilidad.</li> <li>• Atiende a proveedores.</li> <li>• Revisa el control y entradas y salidas de garita.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES</b>				
<b>Competencias básicas</b>			<b>Competencias genéricas</b>	
1. Adaptación al ambiente 2. Comunicación oral 3. Localización de información			1. Planificación de actividades 2. Administración de información 3. Uso de Tecnología	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Entrega de correspondencia	Correspondencia enviada	Número de documentos	100% al cumplimiento	Clientes internos
Entre a contabilidad los voucher de los cheques entregados	Generación del listado de los voucher de los cheques entregados	Número de listados entregados a contabilidad	Analizar el listado del reporte entregado a contabilidad	Departamento de contabilidad
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<b>Responsabilidad económica</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de facturas y cheques.</li> </ul>				
<b>Maquinaria y equipo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo proveído por la empresa para el desarrollo de sus actividades tales como equipos de oficina y de comunicación.</li> </ul>				
<b>Responsabilidad de información</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar información que puede ser compartida con miembros de otros departamentos.</li> </ul>				
<b>Supervisión</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo.</li> </ul>				

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Seguridad</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedades de tensión nerviosa, gástricas causadas por exceso de trabajo.</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina (calculadora, computadora y papelería).</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere orden, disciplina y rapidez</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 12**  
**Descriptor de puesto**  
**Secretaria de Gerencia**

<b>DESCRIPTOR DE PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Secretaria de Gerencia	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Gerencia General	<b>Área:</b> Administración
<b>Número de ocupantes:</b> 3	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General	<b>Puestos que le reportan:</b> Secretaria Recepcionista y mensajero
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Apoyar al Gerente General en actividades administrativas y secretariales coordinando actividades de mensajería de la Gerencia.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Pensum cerrado de administración de empresas, Negocios o Economía.	
<b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia.	
<b>Idioma:</b> Español e inglés fluido.	
<b>Conocimientos:</b> Computación, administrar los bienes y recursos de la empresa.	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Windows y paquetes de office.	
<b>Habilidades personales:</b> Agudeza visual, iniciativa, concentración y exactitud, manejo de estrés, trabajo bajo presión y habilidad numérica.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Pasa cheques y ordenes de compra a firma al gerente general.</li> <li>• Archiva memorando y copias de cartas varias.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da seguimiento a la solicitud de cheques elaboradas por Gerencia.</li> <li>• Envía la correspondencia de Gerencia.</li> <li>• Coordina al mensajero para la realización de las encomiendas.</li> <li>• Supervisa las actividades de mensajería, recepción.</li> <li>• Recibe llamadas del Gerente General.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES</b>				
<b>Competencias básicas</b>		<b>Competencias genéricas</b>		
1. Adaptación al ambiente 2. Comunicación oral 3. Localización de información		1. Planificación de actividades 2. Administración de información 3. Uso de Tecnología		
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Entrega al Gerente cheques y ordenes de compra para firma	Reporte de los cheques y ordenes entregados a los deptos. de contabilidad y compras	Número de cheques y ordenes de compra entregados	Análisis de los reportes	Clientes internos
Envía correspondencia de gerencia	Correspondencia enviada	Número de documentos	100% al cumplimiento	Clientes internos
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<b>Responsabilidad económica</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de efectivo cheques y documentos.</li> </ul>				
<b>Maquinaria y equipo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionado por la empresa, para el desarrollo de sus actividades tales como equipo de oficina y de computación.</li> </ul>				
<b>Responsabilidad de información</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por información confidencial que solo puede ser compartida con miembros del departamento.</li> </ul>				

<b>Supervisión</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilado</li> <li>• Comodidad</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensiones nerviosas, enfermedades gástricas, causadas por exceso de trabajo.</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina y de cómputo.</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere orden y disciplina y rapidez.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:



**Anexo No. 13**  
**Descriptor de puesto**  
**Contador**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Contador	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Contabilidad	<b>Área:</b> Administración
<b>Número de ocupantes:</b> 1	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente Financiero	<b>Puestos que le reportan:</b> Auxiliares de contabilidad
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Título a nivel universitario en grado de licenciado	
<b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Programas contables	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Windows y paquetes de office	
<b>Habilidades personales:</b> Concentración, exactitud y creatividad, Manejo de estrés, trabajo sobre presión y habilidad numérica.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra y archiva pólizas en el sistema contable tales como nóminas importaciones registro de activos fijos, cálculo de depreciación.</li> <li>• Integra la información contable para la obtención del cierre mensual.</li> <li>• Genera importa y presenta al jefe de contabilidad la información financiera de cierres mensuales, para su respectiva revisión.</li> <li>• Paga declaraciones aduaneras por importaciones realizadas a través de la banca en línea.</li> <li>• Atiende los requerimientos de información del gerente financiero.</li> </ul>	

<b>COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES</b>				
<b>Competencias básicas</b>		<b>Competencias genéricas</b>		
1. Adaptación al ambiente 2. Comunicación oral 3. Localización de información		1. Planificación de actividades 2. Administración de información 3. Uso de Tecnología		
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Cientes</b>
Generación de información financiera de cierres mensuales	Generación de estados financieros mensuales	Número de estados financieros analizados	Analizar el 100% de reportes al mes	Departamento de contabilidad
Pago de declaraciones aduaneras	Generación de los reportes de las declaraciones	Número de reportes de las declaraciones	Analizar el 100% de los reportes de las declaraciones	Departamento de contabilidad
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<b>Responsabilidad económica</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de crédito.</li> <li>• Contabilizas las ventas del día.</li> </ul>				
<b>Maquinaria y equipo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene a su cargo equipo de computo e insumos de oficina (escritorio silla, computadora sumadora archivadores teléfono e impresora).</li> </ul>				
<b>Responsabilidad de información</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por información confidencial que solo puede ser compartida con miembros del departamento.</li> </ul>				
<b>Supervisión</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados que supervisa constantemente.</li> </ul>				

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Amplitud</li> <li>• Oficina privada el trabajo es realizado 100% dentro de la sucursal</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de estrés, trabajo bajo presión.</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina y de computación.</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de procesos contables y principios administrativos.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 14**  
**Descriptor de puesto**  
**Jefe de Contabilidad**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Jefe de contabilidad	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Contabilidad	<b>Área:</b> Administración
<b>Número de ocupantes:</b> 1	
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente Financiero	<b>Puestos que le reportan:</b> Contador
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Llevar el control de los activos y flujo de caja al día.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Contador Público y Auditor en el grado de licenciatura y maestrías.	
<b>Experiencia:</b> 3 años de experiencia	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Leyes fiscales	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Windows y paquetes de office.	
<b>Habilidades personales:</b> Manejo de personal, trabajo bajo presión, honestidad, responsabilidad, integridad, innovación, habilidad de negociar, logro de resultados, trabajo en equipo y excelente comunicación.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoriza diariamente el reporte de tesorería.</li> <li>• Autoriza diariamente la correcta aplicación contable de la póliza de tesorería.</li> </ul>	

- Firma diariamente los cheques emitidos.
- Autoriza póliza de contabilidad elaboradas por los asistentes.
- Revisa integraciones de cuentas por pagar y cobrar.
- Elaborar mensualmente el estado de costo de producción.
- Revisa las retenciones de IVA e ISR emitidas
- Revisa declaraciones de retenciones de facturas especiales IVA e ISR.
- Atiende y realiza reportes especiales solicitados por gerencia.
- Revisa facturas de venta y prestaciones de servicio locales.

### COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES

Competencias básicas	Competencias genéricas
1. Adaptación al ambiente 2. Comunicación oral 3. Localización de información	1. Planificación de actividades 2. Administración de información 3. Uso de Tecnología

### INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Cientes
Revisión de integraciones de cuentas por pagar y cobrar	Generación de los reportes de las integraciones	Número de reportes analizados	Analizar el 100% de los reportes	Departamento de contabilidad
Revisión declaraciones y retenciones	Generación de reportes de las declaraciones y retenciones	Número de reportes analizados	Analizar el 100% de los reportes	Departamento de contabilidad

### RESPONSABILIDADES

#### Responsabilidad económica

- Manejo de efectivo (fondo fijo de caja o de caja chica).
- Cheques de clientes, efectivo e inventario de mercadería.

#### Maquinaria y equipo

- Equipo proveído por la empresa, para el desarrollo de sus actividades tales como equipos de oficina y de comunicación.

#### Responsabilidad de información

- Por información confidencial que solo puede ser compartida con miembros del departamento.

<b>Supervisión</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene subordinados a su cargo a los cuales exige resultados constantemente.</li> </ul>		
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Amplitud</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión nerviosa.</li> <li>• Enfermedades gástricas, causadas por exceso de trabajo o preocupaciones laborales.</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina y computación.</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe conocer los procesos contables, así como nociones de administración para lograr los objetivos de la empresa.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

**Anexo No. 15**  
**Descriptor de puesto**  
**Programador**

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTOS</b>	
<b>IDENTIFICACION:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Programador	<b>Fecha:</b> Enero 2017
<b>Departamento:</b> Informática	<b>Área:</b> Sistemas
<b>Número de ocupantes:</b> 4	
<b>Jefe inmediato:</b> Jefe de Sistemas e Informática	<b>Puestos que le reportan:</b> N/A
<b>PROPÓSITO PRINCIPAL DEL PUESTO</b>	
Responsable de asistir al Jefe de sistemas en la actividades que realiza además del desarrollo de nuevos software para la eficiencia de las operaciones.	
<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Educación:</b> Ingeniero en sistemas	
<b>Experiencia:</b> 5 años de experiencia	
<b>Idioma:</b> Español	
<b>Conocimientos:</b> Programas informáticos.	
<b>Destrezas requeridas para el puesto:</b> Windows y paquetes de office, internet y programación.	
<b>Habilidades personales:</b> trabajo bajo presión, honestidad, responsabilidad, integridad, innovación habilidad de negociar, logro de resultados, trabajo en equipo y excelente comunicación.	
<b>ATRIBUCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salvaguarda la información contenida en las distintas bases de datos.</li> <li>• Brinda soporte técnico a los departamentos de la empresa.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña y corrige programas según necesidad.</li> <li>• Asiste a los usuarios en el uso de nuevos programas implementados.</li> <li>• Cotiza nueva hardware para uso de los colaboradores en oficinas.</li> </ul>				
<b>COMPETENCIA ASOCIADA A LAS FUNCIONES</b>				
<b>Competencias básicas</b>			<b>Competencias genéricas</b>	
1. Adaptación al ambiente 2. Comunicación oral 3. Localización de información			1. Planificación de actividades 2. Administración de información 3. Uso de Tecnología	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>				
<b>Actividades</b>	<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Clientes</b>
Brindar soporte técnico a los departamentos de la empresa	Mejorar los programas establecidos en las computadoras de los colaboradores	Medición del soporte técnico	Mejorar el soporte técnico a los colaboradores	Clientes internos
Asistencia a los colaboradores de nuevos programas implementados	Mejorar la satisfacción de la asistencia que brinda el Depto. de sistemas	Satisfacción de los colaboradores en la asistencia	100% de cumplimiento en asistencia	Clientes internos
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<b>Responsabilidad económica</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y ajustar los presupuestos de su departamento, evaluando y estableciendo prioridades en las inversiones.</li> <li>•</li> </ul>				
<b>Maquinaria y equipo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo proveído por la empresa, para el desarrollo de sus actividades tales como equipos de oficina y de computación.</li> </ul>				
<b>Responsabilidad de información</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la empresa y sus diferentes actividades.</li> </ul>				
<b>Supervisión</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene subordinados a su cargo</li> </ul>				



<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Ambiente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iluminado</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Amplitud</li> <li>• Oficina privada, el trabajo es realizado 100% dentro de la sucursal</li> </ul>		
<b>Riesgos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensión nerviosa</li> <li>• Enfermedades gástricas causadas por exceso de trabajo preocupaciones laborales.</li> </ul>		
<b>Herramientas básicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina y computación.</li> </ul>		
<b>DIMENSIONES DEL PUESTO</b>		
<b>Complejidad de problemas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de principios administrativos.</li> </ul>		
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma: