



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

**JOSÉ BETUEL CORZO DE LEÓN  
ASESORADO POR ING. JORGE ANTONIO SOTO MARTÍNEZ**

**GUATEMALA, JULIO DE 2005**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**JOSÉ BETUEL CORZO DE LEÓN**

ASESORADO POR: ING. JORGE ANTONIO SOTO MARTÍNEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DEL 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERIA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Bach Kenneth Issur Estrada Leiva
VOCAL V	Bach. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Marcia Ivonne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. José Luis Antonio Valdeavellano Ardon
EXAMINADOR	Ing. Erwin Rolando Borrayo Gómez
EXAMINADOR	Ing. Harry Milton Oxom Paredes
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

Tema que me fuera asignado por la dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre del 2002.

.....  
**José Betuel Corzo de León**

## **DEDICATORIA A**

### **Mi gran pasión**

- Jesús** Por significar todo para mí, por ser mi Señor y Salvador, por permitirme conocer una nueva vida en Él, y además alcanzar muchas metas y privilegios en su infinita misericordia. Gracias Señor.
- Mis padres** José Isaías Corzo Samayoa y Elba Beatriz de León de Corzo, por su apoyo y comprensión en todo momento, como un regalo con el cual agradezco todo lo que han hecho por mí, aún en los momentos difíciles.
- Mis hermanas y cuñado** Loida Berenice, Briseira Yamilett y Guillermo, por su apoyo y comprensión en todo momento, y al igual que mis padres por tener fe en mí.
- Mis sobrinos** Jeziel y Abimael, para que el regalo que hoy Dios me da, les sirva de ejemplo para luchar por alcanzar lo mejor de la vida.
- Mis abuelitos (Tíos y demás familia)** Pedro Abraham Corzo, María Luisa Samayoa (Q.E.P.D.), Justo Rufino de León y Eulogia Contretas, por darme por darme ánimo y su apoyo siempre.
- Mis centros de estudio** Colegio B.D.M. y Universidad de San Carlos de Guatemala, los que formaron en mí, lo que hoy Dios me permite ser.
- Mi querida Facultad** Por permitir mi formación en sus históricas aulas.
- Mis amigos** Para todos aquellos que estuvieron a mi lado y pudieron entender el esfuerzo que Dios me permitió llevar a cabo para alcanzar esta tan añorada meta.
- Iglesia Cristiana Verbo V. C.** Por darme la oportunidad de conocer la luz de Jesús y aprender más de Él.
- Las Empresas** Transtropical, S.A., Operadora de Tiendas S.A., Serigrafía Génesis, Textiles del Sur y a Rensersa del Grupo Macro, por haberme permitido experimentar en el espacio laboral.
- A mi esposa e hijos** Para que cuando Dios les permita leer estas líneas, sepan que siempre luché por esta meta y en todo momento estuve pensando en ellos.



## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XI</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XIII</b>
<b>1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA UNA EMPRESA</b>	<b>1</b>
1.1 Planeación estratégica	3
1.1.1 Proceso de la planificación estratégica	5
1.1.2 Visión, misión y valores de una empresa	9
1.1.3 Estrategia de recursos humanos	11
1.1.4 Estrategia de compensación salarial	12
1.2 Componentes del sistema	13
1.2.1 Equidad interna	14
1.2.2 Equidad externa	15
1.2.3 Descripción de puestos	15
1.2.3.1 Métodos y modelos de descripción de puestos	17
1.2.3.2 Procedimiento para la elaboración de la descripción	23
1.2.4 Sistema de valoración de puestos	24
1.2.4.1 Métodos de valoración	25
1.2.4.2 Método de factores y puntos	28
1.3 Compensación variable	30

1.3.1	Incentivos y remuneración por rendimiento	32
1.3.2	Tipos de incentivo	33
1.3.2.1	Incentivos según cobertura	33
1.3.2.2	Según base de liquidación y tipo de pago	34
1.3.2.3	Según la frecuencia de pago	37
1.3.2.4	Según configuración de líneas de salario garantizado incentivo rendimiento	39
1.3.3	Fijación de normas de desempeño o compensación variable o por resultados	42
1.3.3.1	Fijación de estándares	44
1.4	Información salarial del mercado	46
1.4.1	Métodos de recolección de datos	47
1.4.2	Elaboración del instrumento de la encuesta	48
<b>2.</b>	<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS</b>	<b>51</b>
2.1	Organización actual de la empresa	52
2.1.1	Planeación actual de la empresa	54
2.2	Organigrama de la empresa	55
2.3	Servicios que presta la empresa	55
2.4	Diseño de la planeación estratégica para la empresa	58
2.4.1	Visión, misión y valores de la organización	59
2.4.2	Estrategia de recursos humanos	60
2.4.3	Estrategia de compensación salarial	61
<b>3.</b>	<b>SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ESTÁNDAR PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO</b>	<b>63</b>
3.1	Selección de puestos estándar	63
3.1.1	Definición de puestos estándar	64



3.1.2	Criterios para la selección de puestos	64
3.2	Clasificación de puestos estándar	65
3.2.1	Puestos operativos	65
3.2.2	Puestos administrativos	66
3.2.3	Puestos ejecutivos	66
3.3	Análisis y descripción de puestos estándar	66
3.3.1	Descripción de puestos en orden jerárquico	67
3.3.2	Requisitos y perfiles de puestos	67
<b>4.</b>	<b>VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE FACTORES Y PUNTOS</b>	<b>69</b>
4.1	Valoración de puestos estándar	69
4.1.1	Formación del comité de valoración	70
4.2	Factores y grados a valorar	71
4.2.1	Factores del grupo de requisitos o habilidades	72
4.2.2	Factores del grupo de responsabilidad	73
4.3	Asignación de puntos por factor y grados	74
4.3.1	Diseño de la matriz de valoración	75
4.3.2	Fijación de puntos a cada puesto	75
4.3.3	Categorización por puestos	76
4.4	Escala salarial	78
4.4.1	Establecimiento de la curva salarial	78
4.4.2	Diseño de la escala salarial	80
4.5	Comparación con el mercado o competitividad externa	84
4.5.1	Sueldos de la empresa contra mediana del mercado	84
<b>5.</b>	<b>COMPENSACIÓN VARIABLE LIGADA A INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS</b>	<b>87</b>
5.1	Fijación de los estándares de desempeño y resultados	89

5.1.1	Estándares por puesto	89
5.1.2	Estándares por resultado de negocios	90
5.2	Sistema de medición para aplicar en la empresa	92
5.2.1	Administración del sistema	93
5.2.2	Formatos a utilizar	95
5.2.3	Medidores del sistema	96
5.3	Compensación por resultados en la empresa	103
5.3.1	Sueldos fijos y variables	103
<b>CONCLUSIONES</b>		107
<b>RECOMENDACIONES</b>		110
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		113
<b>APÉNDICES</b>		114

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Formato de descripción de puestos	22
2	Esquema de aplicación de factores y puntos de cada puesto	30
3	Gráfica de la función ideal de rendimiento contra unidades monetarias	40
4	Variación observada en la pendiente de la recta de rendimiento contra unidades monetarias	41
5	Curva de salarios de la empresa	80
6	Gráfica de la escala salarial sugerida	82
7	Gráfica de rangos de pago máximo y mínimo	83
8	Gráfica de sueldos de la empresa en comparación con los del mercado	85
9	Organigrama de la empresa	113

## TABLAS

I	Matriz de valoración de puestos	114
II	Valoración de puestos	114
III	Punteos obtenidos por categorías	77
IV	Categorización de puestos por punteos	77
V	Sueldos obtenidos según puesto de trabajo y punteos	79
VI	Datos para el cálculo de sueldos sugeridos	81
VII	Cálculo de rangos de pago mínimo y máximo	83
VIII	Sueldos de la empresa en comparación con los del mercado	84
IX	Tarjeta de balance de punteos para el auxiliar de cobros	115
X	Tarjeta de balance de punteos para el asesor de ventas	115
XI	Tarjeta de balance de punteos para el jefe de créditos	115
XII	Tarjeta de balance de punteos para el gerente de ventas	116
XIII	Llamadas por cobro por día	96
XIV	Porcentaje de satisfacción de clientes	97
XV	Porcentaje de recuperación de cartera de clientes	97
XVI	Porcentaje de recuperación de cobros morosos	97
XVII	Clientes visitados	98
XVIII	Productos colocados	98
XIX	Aumento de cartera de clientes	98
XX	Ventas mensuales realizadas	99
XXI	Préstamos concedidos	99
XXII	Créditos vigentes con servicios bancarios	99
XXIII	Calidad de cartera bancaria	100
XXIV	Tiempo de atención	100
XXV	Porcentaje de aumento de cartera de clientes	100
XXVI	Crecimiento en el monto de lo vendido	101

XXVII	Porcentaje de satisfacción de clientes	101
XXVIII	Cantidad de productos y servicios creados, efectivos	101
XXIX	Tarjeta con punteos balanceados para el jefe de créditos	116
XXX	Cálculo de pagos por mes	105

## GLOSARIO

<b>Automatización</b>	Tendencia moderna a optar por implementar los avances tecnológicos en los procesos de una organización.
<b>Beneficio</b>	Todo aquello que se percibe como de provecho o de utilidad.
<b>Cliente externo</b>	Cliente externo es aquel con el que se tiene relación por un producto o proceso y se encuentra fuera de la organización.
<b>Cliente interno</b>	Cliente interno es aquel con el que se tiene relación por un producto o proceso, pero se encuentra dentro de la organización y son aquellos que muchas veces dependen de la labor de un compañero, ya sea del mismo o de otro departamento.
<b>Compensación</b>	Se entiende como una relación de intercambio o retribución de trabajo, que puede ser o no de carácter financiero.

<b>Compensación variable</b>	Se refiere a cualquier incentivo o remuneración por rendimiento que se designan de tal forma, y en relación al rendimiento o aporte de cada trabajador.
<b>Competitividad externa</b>	Se refiere a la posición que se percibe dentro de la organización, de los salarios de la empresa con relación de los salarios de empresas afines.
<b>Equidad interna</b>	Hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una misma empresa.
<b>Estándar</b>	Es lo que se define o entiende como promedio o esperado de un proceso o actividad.
<b>Globalización</b>	Describe los cambios en las economías de una nación, cada vez mas integrados en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de mercados.
<b>Inducción</b>	Proceso durante el cual se introduce a un trabajador a las actividades relacionadas con un puesto a ocupar y a la misma adaptación de la cultura organizacional.

<b>Misión</b>	Es lo que define el propósito o la razón de ser de una organización y la que permite definir qué alcance tendrán sus productos o servicios.
<b>Muestreo</b>	Selección de muestras. Estudio de la variación de una característica en función de las nuevas muestras escogidas para una encuesta.
<b>Organización</b>	Grupo de personas que interactúan para alcanzar propósitos o fines específicos bien definidos.
<b>Productividad individual</b>	Índice que muestra la productividad de una sola persona.
<b>Productividad total</b>	Se entiende como la sumatoria de la productividad que aporta cada persona o individualmente.
<b>Sistema</b>	Conjunto de partes que interactúan, interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de tal manera que constituyen un todo unificado.
<b>Visión</b>	Es encontrar e identificar una proyección de la que se pretende que sea una organización con un futuro ya dispuesto para unir e interrelacionar todas sus actividades para que esto se cumpla.



## **RESUMEN**

En el desarrollo de la actividad laboral humana siempre ha existido la necesidad de obtener más y mejores fuentes de ingresos para que el hombre satisfaga sus necesidades básicas y suntuarias. Hoy día, las empresas remuneran a sus trabajadores en diversas formas, procurando mantener el nivel de satisfacción a través de un acuerdo entre el servicio prestado por los trabajadores y la retribución recibida. Sin embargo, a pesar de las muchas reformas legales, organizacionales y económicas, el hombre exige constantemente que su trabajo se aprecie y, por ende, que su retribución sea más adecuada para suplir sus necesidades.

El presente trabajo describe un nuevo enfoque acerca de una manera conveniente de retribuir el trabajo de cada trabajador y que algunos desconocen al momento. En la primera parte encontrará una pequeña descripción acerca de este sistema. En la segunda parte se describe el sistema de compensación de la empresa en estudio. En la tercera parte se menciona la metodología utilizada para la selección de puestos de referencia; en la cuarta parte se valoran los aspectos importantes para la compensación, y concluye con el diseño de la compensación de los trabajadores de la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Desarrollar un sistema de compensación salarial que ayude a mejorar la productividad de una empresa de servicios financieros, juntamente con la mejora de la productividad de cada trabajador, enfocado en los resultados obtenidos por cada uno de ellos.

### **Específicos**

- 1 Describir el sistema de compensación salarial actual.
- 2 Conocer y describir el proceso de las compensaciones salariales.
- 3 Establecer un sistema de compensación salarial basado en resultados.
- 4 Establecer la competencia de los sueldos propios con los externos.
- 5 Contribuir con el sistema de compensación salarial propuesto a la mejora de la productividad total de la empresa.
- 6 Establecer cómo se definen los estándares de desempeño individual.
- 7 Partir de los principios de administración estratégica en la implementación del sistema de compensación salarial.

## INTRODUCCIÓN

En toda labor desempeñada por el hombre se pretende la obtención de algún beneficio material a cambio del esfuerzo invertido. Actualmente, la forma de pago que representa mayor provecho para el hombre es la retribución económica. En nuestro medio, esta retribución se denomina salario, sueldo, compensación u honorarios, entre otras formas.

La creciente necesidad humana de obtener cada vez mayores ingresos conlleva a una demanda de aumento en la retribución económica por parte de las empresas en las que desempeñan sus labores. Si bien es cierto que el dinero podría no ser un motivador, nuestra cultura lo ha propuesto como un símbolo de estatus, prestigio y dignidad.

Por las razones anteriores, las empresas han llegado a considerar la manera de retribuir de mejor forma a sus trabajadores. Sin embargo, existe polémica en cuanto a las ideologías, técnicas y metodologías acerca de cuál será la forma más apropiada de retribuir la labor realizada.

El presente trabajo de graduación propone un nuevo diseño en el sistema de compensaciones salariales, enfocándose, para ello, en el desempeño y en los resultados alcanzados por el trabajador, así como en sus cualidades, habilidades y competencias que cada uno posee.



## **1. COMPONENTES DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA UNA EMPRESA**

El concepto de compensaciones salariales afecta tanto a una empresa como a sus propios empleados; sin embargo, para ambos tiene un significado o enfoque diferente, lo que se puede explicar de la siguiente forma:

- Para los empleados el término compensación salarial se entiende como un pago al que se hace acreedor por haberse esforzado, en formarse y educarse para poder desenvolverse en alguna profesión u oficio, además de ser su principal fuente de provisión económica, por lo cual ve la compensación salarial como un intercambio que debe ser equitativo. Las retribuciones pueden ser de carácter financiero o no financiero, y las financieras, a su vez podrían ser directas o indirectas.
- Para los empresarios, cuando se habla de compensaciones lo único que se entiende es que se trata de costos de operación y muchas veces los costos relacionados con compensaciones ascienden a casi el 50% del total. Atendiendo que las compensaciones influyen grandemente en el comportamiento y en las actitudes de los empleados, es suficiente razón para asegurarse de que los sistemas de compensación tengan una buena administración y se estructuren de manera justa y equitativa.

La supervivencia y éxito de cualquier organización depende de las utilidades que pueda percibir por el ejercicio de su actividad principal.

Si no existe un crecimiento de las utilidades, las organizaciones no pueden sobrevivir, ni atraer a otros inversionistas o conseguir el capital necesario para poder seguir siendo competitivos. Debido a estas condiciones, una empresa no puede pagar a sus empleados más de lo que ellos aportan mediante su productividad. Cuando los niveles de compensaciones exceden el nivel de productividad, las empresas deben optar por rediseñar varios aspectos administrativos mencionando entre algunos de estos: el sistema de compensación salarial, los puestos de trabajo, capacitar a nuevos empleados para que se incremente la oferta de trabajo, buscar la automatización y tratar de crear un nuevo clima de confianza y cooperación.

El concepto de productividad juega un papel muy importante dentro de las compensaciones salariales, por esto daremos una breve descripción de su significado.

Cuando hablamos de productividad, se puede decir que se identifica por el índice o razón existente de dividir lo producido (cualquiera que sea nuestro producto o servicio) dentro de los insumos utilizados o gastados para alcanzar lo producido.

Este índice cada vez debe ser mayor para poder ser más competitivos, logrando por lo mismo, ser más eficientes y eficaces en la realización de las labores a las cuales se dedica una organización. El ser más productivos nos indica también un mayor aprovechamiento de todos los recursos dentro de la empresa, es decir, producir, rendir o dar los resultados máximos posibles con los recursos o herramientas con los que contamos.

## 1.1 Planeación estratégica

En todas las organizaciones el proceso de planificación se conoce por establecer y proponerse metas y la forma de poder llegar a cumplir dichas metas. Si no se planificara, entonces los gerentes o administradores no sabrían como poder dirigir sus empresas y a sus empleados en cada proceso del desarrollo. Podrían incluso no tener ni siquiera la idea clara de qué deben organizar, ni como deben hacerlo. Sin un plan a seguir los gerentes y sus subordinados no saben hacia donde van, ni sabrán cuándo ni dónde se desviarán del camino correcto. Si se planifica deficientemente esto afectará seguramente el futuro de toda la organización. Es por esto que podemos decir que *La planificación es fundamental*.

Existen dos tipos de planes que se conocen generalmente. Los *planes estratégicos* son estructurados por gerentes de alta dirección y son los que definirán las metas generales a alcanzar. Los *planes operativos* contienen detalles que son fundamentales para poder poner en práctica los planes estratégicos en las actividades diarias de nuestras empresas. Todos los planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas que actúan dentro de la organización y en cualquier otra organización, y no así los planes operativos que se refieren únicamente a las personas que laboran dentro de una organización.

Tanto los planes estratégicos como los planes operativos parten, se preparan y aplican dependiendo del establecimiento de la *visión y misión* de la organización, siendo un concepto muy importante, pero que explicaremos más adelante.

El término estrategia, tiene varios años de estarse tratando por personas estudiosas que se dedican a las mejoras administrativas en sus empresas para alcanzar el éxito organizacional, claro está que este concepto había sido tratado con un enfoque diferente y sin darle tanta importancia, como la que verdaderamente ha llegado a tener actualmente.

Es claro que la planeación estratégica no se presentó de la noche a la mañana, sino que fue evolucionando con el tiempo y a través del interés de científicos de la administración. Todo este proceso empezó a raíz de la segunda guerra mundial, que trajo consigo un importante cambio, *la globalización*, lo cual ha provocado un entorno cambiante y demasiado inestable, y por lo mismo la reducción del ciclo de vida de las ideas innovadoras, que ha hecho que las empresas que no han puesto la importancia debida en este concepto, queden indefensas, y a merced de organizaciones que sí le han dado la atención que se merece la planeación estratégica.

Se han establecido tres elementos fundamentales de estrategia: (a) los cursos de acción para alcanzar los objetivos; (b) el proceso de búsqueda de ideas clave, y (c) cómo se formula la estrategia, no sólo qué resultará de su aplicación. Conforme estos conceptos fueron evolucionando y tomándose en cuenta por distintas organizaciones, se pudo notar que la planeación estratégica era aplicable con buenos resultados en el mundo de actividades mercantiles, pero el papel de la alta gerencia en la aplicación de planes estratégicos tenía aún ciertas áreas débiles.



La alta gerencia debía definir una buena forma de poder atacar los problemas que enfrentan en la actualidad organizaciones modernas, tales como los cambios que sufre la relación de la organización y su ambiente, y el rápido crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones modernas de negocios. Con la atención que se ha prestado a atacar este tipo de problemas, la planeación estratégica ha empezado a adquirir forma.

### **1.1.1 Proceso de la planeación estratégica**

El proceso de planeación estratégica es un proceso que nos ayuda a reflexionar ante la actual misión de la organización, dónde debemos tomar en cuenta los recursos que la empresa posee y la situación del medio o entorno en el que opera, con el principal objetivo de colocar a dicha empresa con la capacidad de poder responder al entorno, por medio de saber tomar decisiones a mediano y largo plazo basados en estrategias que pueden ser globales y específicas. Los principales pasos de la planeación estratégica son los siguientes:

- a) Identificación de la visión, misión y los objetivos actuales de la organización; cuando nos referimos a definir la *visión* de nuestra organización es cuando tratamos de ver cómo queremos que nuestra empresa esté ubicada en el futuro, y puede ser un periodo que estipulado por nosotros, y sea entre 5 y 10 años, aunque podría variar de acuerdo a la forma como nos enfrentemos al entorno en el cual nos encontramos. La visión de una empresa debe ser concisa, creíble, alcanzable, agresiva, y desafiante.

Después de tener clara nuestra visión debemos definir cuál es nuestra *misión*, ya que muchas empresas hoy en día no saben a qué se dedican, ya que al definir una misión debemos hacernos la siguiente pregunta: ¿Cuál es la razón por la cual estamos en este negocio? El definir nuestra misión nos obliga a entender cuál será el alcance de nuestros productos o servicios. La determinación del propósito o razón de sus propios negocios es tan importante para las organizaciones lucrativas como para las que no lo son.

El paso siguiente después de establecer la visión y misión de nuestra organización es el de establecer cuales serán nuestros *objetivos*, esto significa trasladar nuestra misión en términos concretos; los objetivos son los cimientos o bases de la planificación y proveen las metas de rendimiento medible y los medios para alcanzarlas, es decir, aquí definimos las metas que los trabajadores se esforzarán por alcanzar.

- b) Análisis del ambiente externo: para los buenos administradores el análisis del ambiente externo es un paso clave en la implantación de la planeación estratégica, ya que refleja las posibles opciones que pueda tener la alta dirección de una organización. De aquí que una estrategia que funcione adecuadamente deberá ser aquella que se adapte en forma ideal al ambiente. Actuar estratégicamente demostrará que los gerentes, están conscientes de lo que ocurre a su alrededor, como organización.

La alta dirección de una empresa debe estar pendiente de aspectos tales como qué planes tiene la competencia, qué cambios sufre la legislación que los afecta y la disponibilidad de mano de obra en las comunidades donde se desenvuelve.

- c) Identificación de oportunidades y amenazas: al haber analizado el ambiente externo, la alta dirección de una organización debe haber percibido las oportunidades de las cuales la organización se puede beneficiar y al mismo tiempo las amenazas que encontrará. Las *oportunidades* se describen como los factores del ambiente que para la organización serán positivos y por el contrario las *amenazas* son los factores negativos que se han de encontrar.

Se debe entender también que lo que para una organización, dentro del mismo ambiente, puede ser una oportunidad, para otra podría ser una amenaza. Todo dependerá del control que pueda ejercer en los recursos de los que dispone, ya que no todas las empresas logran el mismo dominio de ellos.

- d) Análisis de los recursos de la organización: el siguiente paso es examinar el interior de nuestra organización, es decir, saber con qué herramientas contamos para poder aprovechar cada recurso y hacer frente a todas las adversidades que se presenten. Entre algunos de los recursos internos a analizar podrían ser: qué nuevos productos hemos lanzado al mercado exitosamente, qué piensan nuestros clientes de nosotros, capacidades y habilidades que tienen nuestros empleados, y así podemos mencionar cada uno de aquellos recursos que para nosotros funcionan dándonos internamente una ventaja competitiva.

- e) Identificación de fortalezas y debilidades: el análisis anterior descubre las herramientas o recursos con los que puede contar la organización internamente, entre estos podríamos mencionar: capital, habilidades técnicas, personal calificado, tanto en la rama operativa como en la alta gerencia, y otros.

Se debe describir también la forma en la que se aprovechan estos recursos para dar paso a la ejecución de tareas funcionales, tales como finanzas, mercadeo, ventas, producción, contabilidad, recursos humanos, y otros. Todas estas herramientas y su máximo aprovechamiento en el desarrollo de estas funciones es lo que se conoce como *fortalezas*. Y lo que forma parte de las *debilidades* son aquellos recursos que la organización puede necesitar y no cuenta con ellos y aquellas actividades o tareas que no se realicen de buena manera. La unión del análisis de los pasos 3 y 5 es lo que llamamos análisis FODA.

- f) Formulación de estrategias: después de realizar los análisis anteriores, es necesario formular estrategias para los distintos niveles de alta dirección de la organización; al diseñar estas estrategias se debe seguir un proceso de toma de decisiones, ya que los gerentes se ven en la necesidad de formular y evaluar distintas alternativas de estrategias, para luego seleccionar las que resulten de mayor beneficio de acuerdo con cada nivel gerencial de la organización, y que a su vez le permitan aprovechar al máximo sus recursos, o fortalezas y oportunidades que le brinda el ambiente en el que compete.

- g) Implementación de estrategias: uno de los últimos pasos del proceso es la aplicación de lo que se planeó, ya que se puede haber planificado con mucha efectividad, pero si no se pone en práctica, de nada sirven los recursos que se hayan invertido. Además, es necesario seguir el proceso paso a paso y con la mayor exactitud posible para lograr un máximo aprovechamiento de las estrategias elegidas.
  
- h) Evaluación de resultados: el proceso de planeación estratégica se debe culminar con la evaluación o control de lo implantado; aquí se deben medir los resultados obtenidos y se deben comparar con los resultados esperados. Al realizar una revisión en los beneficios alcanzados, también podemos detectar los posibles cambios que sean necesarios aplicar en el proceso para lograr su optimización. Los conceptos y técnicas aplicados en este paso nos servirán para corregir posibles desviaciones significativas, no deseadas.

### **1.1.2 Visión, misión y valores de la empresa**

Es una manera de ver o describir nuestra empresa en un futuro, que nosotros esperamos sea próximo, ya que tal descripción hace parecer que describimos una organización en sus condiciones actuales. Lo que trata de dar a entender la visión específicamente de una empresa es cuál es la empresa que queremos construir, hacia dónde queremos ir, en qué queremos convertir nuestra organización.

La visión principalmente debe ser creada desde los niveles de la alta gerencia, ya que son los responsables de la creación de todos los aspectos administrativos de la organización, pero para poder lograr la creación de una visión de éxito para una empresa debemos contar con la opinión de los empleados de la misma, ya que todos en conjunto tratarán de alcanzar tales condiciones para la empresa en el futuro. Además, en la creación de la visión hay que tomar en cuenta el mercado dentro del cual se mueve nuestra empresa y el medio que la rodea.

La especificación de la creación de nuestra visión debe tener indicadores que muestren el ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? Y ¿Por qué?, todo esto de manera muy clara, ya que tales indicadores orientarán a cada miembro de la organización, cuales deberán ser sus aportes para contribuir al logro de la visión.

La misión de una empresa no es más que un enunciado breve que refleja la razón de ser o propósito de una organización dentro del medio en que se desenvuelve.

Existen varias formas de elaborar la misión organizacional. La primera podría ser preguntar a los fundadores de la empresa cuáles fueron sus propósitos al crearla y hacer una proyección de acuerdo con el desarrollo de la organización. Otra forma de implementar o crear la misión es preguntar a los ejecutivos de la empresa cuál creen ellos que es la misión de la misma, para después retroalimentar al grupo directivo con los principales aspectos de la filosofía organizacional hasta lograr un acuerdo de cual será la misión que más refleje el propósito de la organización.

Algunos lineamientos para definir nuestra misión son los siguientes:

- La misión comprende principio, creencias y valores de la organización.
- La misión debe estar orientada al cliente.
- La misión debe tener sentido social.
- La misión debe responder a preguntas como: ¿En qué negocio estamos?, ¿Cuál es el objetivo de nuestra organización?, ¿Quiénes son nuestros consumidores o usuarios?, ¿Por qué nos compran?

Cuando hablamos de los valores de una empresa nos referimos específicamente a lo que es valorado o apreciado en ella. Es la formulación de un código de conducta que ha de regir la actuación de cada miembro de la organización día con día, y delimitará el camino que se ha de seguir para poder alcanzar la misión que la organización se ha propuesto.

Cuando una empresa utiliza sus valores establecidos como el centro del esfuerzo por construir una visión organizacional, constituyen una representación de las conductas y actuaciones que ayudan a los miembros de la organización a dar un cambio para alcanzar la misión establecida.

### **1.1.3 Estrategia de recursos humanos**

Las estrategias de recursos humanos deben permanecer debidamente alineadas a la visión y misión de una empresa cualquiera que ésta sea para poder contribuir al cumplimiento de la planeación estratégica de la misma.

La Estrategia de Recursos Humanos esta estrictamente ligada al personal y a la forma de cómo una empresa elige o selecciona a sus trabajadores, al mismo tiempo de cómo deberá mantenerlos equipados con distintas herramientas que permitan que cada trabajador sea más útil en su trabajo. Partiendo de seleccionar a los mejores colaboradores, estos deberán ser bien introducidos a sus actividades laborales y a la cultura de cada empresa, al igual que se les debe mantener preparados para poder seguir siendo competitivos y productivos dentro de una organización.

Esta estrategia también trata de aprovisionar a cada empresa de los mejores colaboradores en aspectos de mucha importancia según convenga a cada empresa, pudiendo mencionar entre algunos, el trato con el cliente, tan importante en la rama de las empresas de servicios.

#### **1.1.4 Estrategia de compensación salarial**

Una buena estrategia de compensación puede conseguir motivar a los empleados, en forma individual o en los equipos que formen en el trabajo, al punto de lograr una buena contribución para poder alcanzar la visión que la empresa ha establecido.

Los beneficios más notables de dichas estrategias son lograr mayores esfuerzos de cada uno de los empleados, proporcionando mejores resultados o mejoras en su productividad y en la realización de sus actividades laborales diarias.



Si se ignora la compensación, se está dejando por un lado uno de los motivadores más importantes dentro de una organización, ya que ésta llega a ser un factor muy importante para la introducción de cambios y mejoras dentro de la misma. Es por esto que debemos dejar de pensar en las compensaciones como un gasto y empezar a verlas como una inversión.

El nuevo enfoque de las estrategias de compensación da un giro muy importante debido a que la automatización, mejoras de procesos y otros aspectos de importancia, son vitales para las mejoras productivas de cualquier organización, y esto hace que se vea obligada a reestructurarse enfocándose principalmente en los equipos y procesos, antes que en los puestos de trabajo y las personas.

Todo esto exige de cada empleado, dentro de la organización, mejores resultados y más productividad, lo que se puede alcanzar si las estrategias de compensación logran motivar a los empleados y se adecuan perfectamente a las necesidades y condiciones con que la empresa funciona en ese momento.

## **1.2 Componentes del sistema**

Para entender en qué consiste un sistema de compensación salarial, debemos describir conceptos importantes que nos den la idea clara de qué se trata de lograr con un sistema de compensación, ya que al definir un buen sistema de compensación estamos tratando de diseñar la mejor estructura que nos ayude a encontrar el equilibrio deseado entre la equidad interna y la equidad externa, y dará una buena salida a las decisiones gerenciales con respecto al sistema de salarios.

Al obtener el mejor sistema de compensación lograremos una interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos de los mismos. Lograr una buena interacción del sistema de compensación entre la parte fija y la parte variable, ayudará a que el empleado se sienta atraído por el trabajo y se sienta motivado a realizarlo de la mejor manera posible.

Dentro de los elementos más importantes de los sistemas de compensación, tenemos los que se describen a continuación: equidad interna, equidad externa, descripción de puestos, sistemas de valoración de puestos. Entre otros elementos importantes del sistema, que ayudan a definir la equidad externa, tenemos la información salarial del mercado, que al igual que la compensación variable, se describirán posteriormente.

### **1.2.1 Equidad interna**

La equidad interna consiste en crear un ambiente en el que todos los empleados de una misma organización se sientan satisfechos en cuanto a la compensación salarial que reciben y las labores que desempeñan dentro de sus puestos de trabajo, además de percibir que su sueldo es adecuado con relación al que reciben sus demás compañeros, de acuerdo con la responsabilidad que se le exige a cada uno de ellos y a su propia preparación académica. En tal caso, se puede decir que a puestos de similar complejidad y obligaciones, se les remunere de igual forma. La compensación de los empleados deberá ser congruente a su contribución individual, para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales, y la capacidad de cada persona para desenvolverse en su puesto de trabajo.

### **1.2.2 Equidad externa**

La competitividad o equidad externa consiste en una comparación de los sueldos y salarios de cada trabajador dentro de nuestra empresa contra los que se devengan en empresas afines a la nuestra; el objetivo es estar al tanto de lo que pasa en el mercado laboral en el que competimos, ya que tres son las alternativas de nuestra posición en el pago de salarios: que superemos a nuestros competidores, que los igualemos o que nuestros sueldos se encuentren por debajo de los que ellos están pagando.

Además, la equidad externa también nos ayuda a ponerle atención a las prestaciones adicionales que puedan estar dando otras empresas a sus empleados para igualarlas o superarlas dentro de nuestro sistema de compensación para tomar ventaja dentro del mercado.

### **1.2.3 Descripción de puestos**

Para poder realizar una buena administración de compensaciones salariales es necesario tener bien claro qué contiene y qué significa cada puesto de trabajo dentro de la organización, además tener una buena descripción de puestos nos dará información confiable sobre la organización. La descripción de puestos nos detalla lo siguiente de cada puesto: Descripción de tareas, responsabilidades, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, entre otras. Además, la descripción de puestos sirve de guía y agiliza, o facilita cada una de las fases del proceso de administración de recursos humanos.

Para poder llegar a la descripción primero se debe realizar el análisis de puestos; este proceso consiste en la obtención de información.

En el análisis de puestos es donde se hace un estudio de la complejidad y variedad de cada puesto, parte por parte y además se trata de determinar cuáles deben ser los requisitos mínimos que una persona debe cumplir para poder ocupar dicho puesto. Después de haber realizado el análisis de puestos se debe llevar a cabo la descripción de cada uno de ellos, y consiste en redactar una lista de las tareas, obligaciones, responsabilidades, condiciones del ambiente y cualquier riesgo al que pudiera estar expuesta una persona.

Existen tres etapas o fases del análisis y descripción de puestos y son planificación, operación y administración. La etapa de planificación es trascendental, ya que en todo proceso administrativo, éste es el más importante y del que depende el éxito de lo que se programe. En ésta etapa debe establecerse cierto compromiso de los niveles gerenciales, se debe determinar cuál será el método de recolección de datos para el análisis, y elegir el modelo de la descripción.

Finalmente, en la etapa de planificación se debe difundir o divulgar el programa, donde cada empleado debe tener claro el objetivo de la descripción para que pueda hacer aportes valiosos y no obstaculizarlo, por malas interpretaciones, y por último ponerlo en marcha. Después tenemos la etapa de operación, aquí se debe llevar a cabo la recolección de datos o trabajo de campo, por medio del método de análisis elegido, en la etapa de planificación. La etapa final es la de administración; ésta consiste en realizar el detalle del manual descriptivo de puestos por medio de la información obtenida a través del análisis.

### **1.2.3.1 Métodos y modelos de descripción de puestos**

Cuando queramos elegir el mejor método de descripción de puestos, nos daremos cuenta que todos tienen ventajas y desventajas, lo cual nos indica que lo ideal será combinar el uso de más de uno de ellos; pero la selección de los métodos que más se adapten a nuestra necesidad estará condicionada de algunos factores como el tiempo que se dispone para la ejecución del programa, la complejidad de la organización en estudio, el recurso financiero del cual se dispone, tipo de servicio o producto que vende la empresa, y grado de conocimiento de los puestos que tenga el analista.

Cualquiera que sea el método elegido, lo que se pretende con él, es detallar la composición del puesto, funcionamiento, condiciones en las que se realiza el trabajo, y dar cualquier especificación que ayude a tener una mejor comprensión de cada puesto en estudio. Entre los principales métodos de estudio tenemos:

- Observación directa
- Entrevista
- Informes sucesivos
- Cuestionario

Se explicará brevemente cada uno de estos, dando un mayor énfasis al método de cuestionario.

El método de observación directa consiste en un efectuar una observación directa del empleado cuando realiza sus labores. Aquí el analista procede a hacer las anotaciones correspondientes de las actividades que la persona que ocupa el puesto debe realizar, las condiciones en las cuales lo hace, la información se registra en un formato previamente preparado para capturar la información.

En este método, el analista obtiene información que no es muy precisa y se puede relacionar con los procesos, condiciones de trabajo, aptitudes que requiere el empleado para el puesto, equipos, materiales, herramientas que este maneja.

En el método de la entrevista directa el analista se usa como principal herramienta de obtención de información las preguntas directas. Las entrevistas las puede realizar de dos formas, en forma individual o formando grupos de empleados que desempeñan el mismo puesto dentro de la organización y/o con los supervisores de las áreas analizadas.

Para la realización de este método existen tres pasos fundamentales: la selección de entrevistadores, la capacitación de los mismos y la ejecución de la entrevista.

El método de informes sucesivos es muy sencillo y consiste en entregar a cada trabajador una libreta, donde él mismo deberá efectuar un detalle de sus actividades diarias, hasta que describa la totalidad de las tareas que debe desempeñar en el puesto que ocupa, con la aclaración que el método de informes es aplicable preferente a puestos de nivel gerencial o directivo. Al finalizar este proceso el método se complementa con una entrevista.

El siguiente método a describir es el del cuestionario. Al implementar la recolección de información para la descripción de puestos utilizando este método se debe preparar un formato con anterioridad, el cual contendrá las preguntas que se han de realizar a los empleados y, a la vez el formato funcionara como la principal herramienta del método de análisis, ya que se ha capturado la información el analista deberá interpretar, y dar forma a los datos recolectados.

Para la recolección de información utilizando este método se necesita que la persona que llena el formato posea un cierto grado de educación, es por lo mismo que el método es adecuado utilizarlo en puestos administrativos, o profesionales y no se recomienda para puestos de nivel operativo.

El formato o modelo utilizado debe ser realizado de manera sencilla de tal forma que la persona que ocupa el puesto analizado pueda responder fácilmente a las preguntas que se le plantean, y debe permitir la obtención de suficiente información; además, es recomendable que el redactor de dicho formato sea el analista del puesto, para que posea una mejor comprensión del uso que se le quiere dar a la información.

Se debe de tener en cuenta las siguientes consideraciones al aplicar el cuestionario:

- Las preguntas elegidas deben ser previamente analizadas y someterlas a una prueba preliminar con personas que conozcan del tema. Se debe tener cuidado de no cometer faltas ortográficas.

- Se debe programar con los empleados una sesión antes de que contesten el cuestionario para eliminar en ellos temores, y aclararles que no se tomará en cuenta su habilidad de redacción.
- Debe existir una persona que sepa lo suficiente del proceso para que aclare dudas en cualquier momento.
- Los supervisores de los puestos en estudio deberán de revisar con anterioridad los cuestionarios para que ellos hagan las sugerencias que crean convenientes, debido al punto de vista que ellos poseen del puesto de trabajo.
- Es recomendable que se pase en limpio cada cuestionario una vez sea debidamente llenado para que sea más fácil su comprensión.

El método de cuestionario puede llegar a ser el más efectivo, ya que se utiliza como principal fuente de recolección de datos del ocupante del puesto, que es en esencia, quien mejor sabe el trabajo que se le asigna, cómo lo desempeña y qué trata de lograr en sus labores. Si este método es bien aplicado resulta ser muy útil.

Ventajas que tiene el método de cuestionario:

- Suele ser efectivo, económico y muy rápido para obtener información, cuando se estudia una cantidad grande de cargos similares.
- En el participan todos los empleados, no existe mucha influencia de personas ajenas a los puestos estudiados, y resulta más exitoso en mandos medios y superiores.

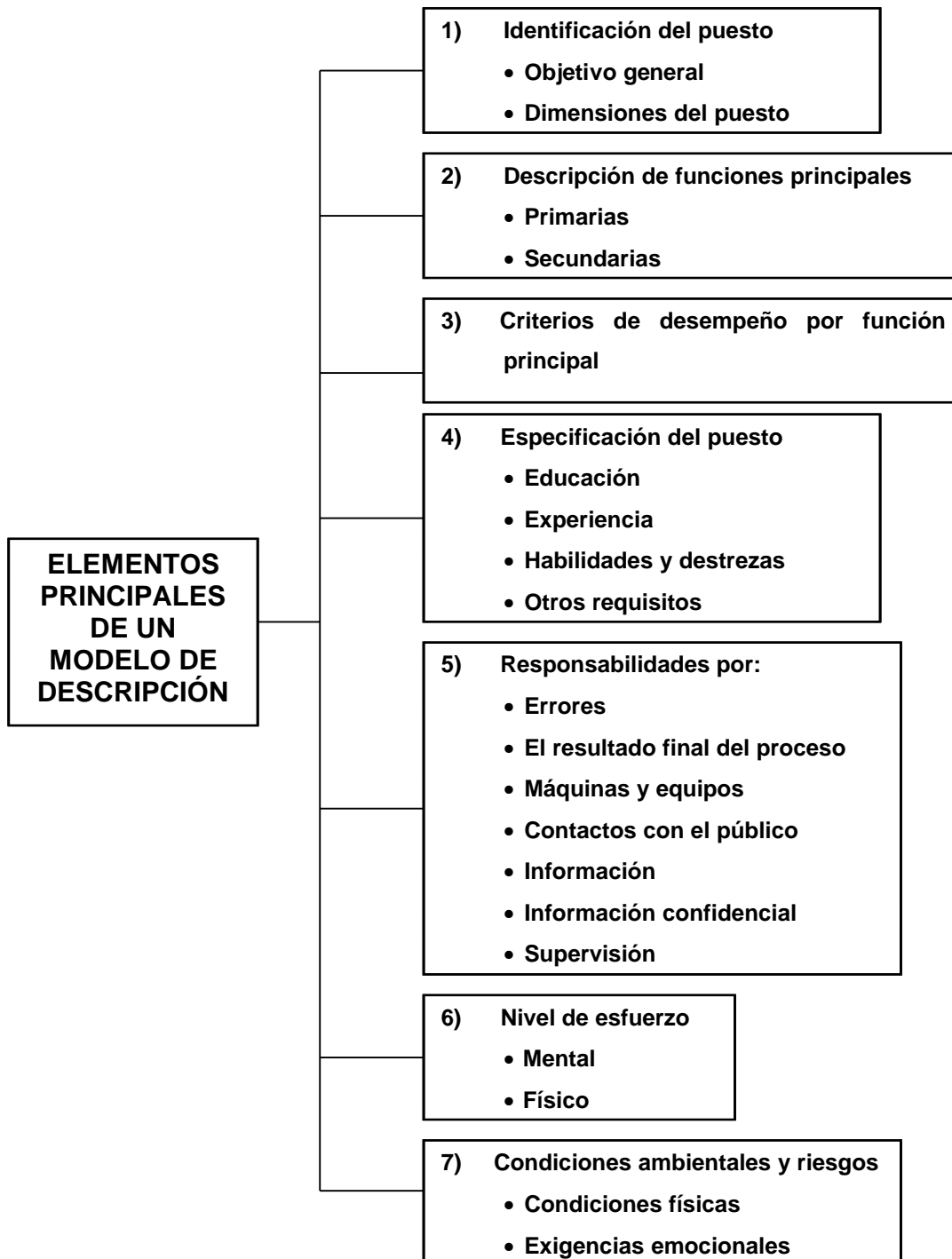


Desventajas que se pueden considerar:

- No existe mucha participación de influencia por parte del analista.
- El analista o el informante, podrían en algunos casos interpretar mal la información.
- El proceso podría en algunos casos ser lento y de alto costo.
- En algunos niveles, los empleados no tienen claro lo que desempeñan en sus puestos de trabajo, no entienden las preguntas; algunos de los empleados podría exagerar sus labores dentro de la organización.

Los modelos o formatos de descripción de puestos pueden tener por lo regular una estructura básica, a partir de la cual distintas organizaciones eligen o deducen un formato a su elección de acuerdo con sus necesidades de descripción de puestos, el formato general, que describimos aquí se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Formato de descripción de puestos**



Fuente: formato de descripción interna de puestos de la empresa.

### **1.2.3.2 Procedimiento para la elaboración de la descripción**

El procedimiento que se utiliza para la descripción de puestos se puede describir en una serie de pasos sencillos que orientan a la persona o personas que efectúan la descripción, para no perderse en el proceso de su realización, los pasos a seguir son los siguientes:

- En el primer paso del proceso se debe alcanzar una buena comprensión de la naturaleza de la organización, la función que cumple cada unidad o departamento dentro de la misma, y además se debe entender muy bien la visión, misión, los valores, filosofías y estrategias que ésta posee.
- Lograr determinar los objetivos y metas, o sea qué pretendemos alcanzar, o cuál es el propósito de realizar el análisis y la descripción de puestos, y qué tipo de información se requiere, así como qué tan específica debe de ser ésta.
- Se debe elaborar un organigrama que este actualizado de cómo están conformados los niveles dentro de la organización para tener una clara visión de la empresa.
- Identificar los puestos estándar de la organización, o sea todos aquellos puestos que sean representativos de los niveles organizacionales, y de todos los puestos con los que se cuenta para lograr el funcionamiento de la empresa.

- Conformación de un comité coordinador; debe estar conformado generalmente por jefes de los departamentos que serán afectados por la descripción, y representantes de los trabajadores. La misión principal es ayudar a estructurar un programa eficiente de análisis, facilitar la aplicación, o sea reducir la posible resistencia que se pueda presentar, y lograr un máximo aprovechamiento de la información recolectada.
- Determinación y aplicación de un método de análisis de descripción, de los ya explicados para elaborar la descripción final de puestos.
- Redacción del manual descriptivo de puestos, aquí lo que se hace es escribir una relación escrita de lo que hace el empleado, cómo lo hace, y en qué condiciones lo hace. La descripción del trabajo de un empleado consiste en detallar las actividades más importantes de cada puesto, tal y como suceden diariamente.

#### **1.2.4 Sistema de valoración de puestos**

El sistema de valoración consiste en estructurar los pasos de la valoración de los puestos. Además, los sistemas de valoración de puestos sirven como uno de los mejores indicadores para lograr la equidad interna y para establecer o definir la parte fija de las compensaciones salariales de una organización. Cualquiera que sea la actividad a la que se dedique una empresa, bien sea productora de servicios, comercial o industrial, es de suma importancia que se efectúe una valoración de puestos para definir los principios que rijan su sistema de compensación salarial.

Además, no debemos confundir los conceptos de valoración de puestos con los de evaluación del desempeño, ya que el primero trata todo lo relacionado al puesto o el cargo en sí, y el segundo trata de cómo un empleado desempeña dicho puesto.

A la valoración de puestos es necesario darle una constante actualización, los sistemas valoración deben de ser una fuente de consulta permanente, ya que si se dieran posibles cambios en la estructura organizacional, el sistema debe estar actualizado para reestructurar las compensaciones salariales de los puestos en estudio. Independientemente del método que se pueda elegir para realizar la valoración del puesto, es necesario al igual que en la descripción de los puestos, la formación de un comité de valoración, donde éste comité estará compuesto por un representante de la empresa, empleados y sus respectivos representantes para cada unidad estudiada, un secretario, y asesores técnicos, es claro que aquí deben haber representantes de todos los sectores afectados.

#### **1.2.4.1 Métodos de valoración**

Existen dos métodos principales de valoración de puestos que son los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos, los cuales serán descritos a continuación.

Los métodos cualitativos, también llamados métodos globales, no analíticos, o no cuantitativos, toman la descripción de un puesto como un todo, o sea, no descomponen el puesto en los posibles factores que se debieran de calificar o medir, y no dan una medida exacta de qué tanto es más complejo un puesto en relación con otro.

Estos métodos permiten una calificación de características de los puestos sin tomar en cuenta variables numéricas, teniendo que realizar un análisis general, considerando factores básicos y comunes para todos los puestos.

Los elementos que se consideran básicos para este tipo de valuación son los requisitos de educación, experiencia, complejidad de las tareas del puesto y responsabilidades del puesto. Por ello, los métodos cualitativos los aplican personas que entienden estos métodos perfectamente y tienen un conocimiento profundo de ellos.

Mencionaremos los métodos analíticos más conocidos sin entrar en detalle con ninguno de ellos, ya que en nuestro caso es más importante profundizar sobre los métodos cuantitativos:

- Método de jerarquización: este método tiene dos subdivisiones a) técnica de jerarquización ascendente-descendente y b) técnica de comparación de parejas
- Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados

Los métodos de valoración cuantitativos son denominados así, ya que dan una calificación medible en puntos al evaluar cada puesto, identificando en cada uno los denominados factores o características principales que hacen notar o diferenciar, cuál de los puestos en estudio es el más complejo de todos.

Entendemos entonces que los métodos cuantitativos miden atributos por puesto; este método aplicado a todos los puestos permite hacer una comparación entre cada uno de ellos para poder crear una ordenación según los puntos obtenidos por cada puesto.

Existen varios métodos cuantitativos, detallaremos cuáles son, pero sólo explicaremos el más importante para nosotros.

- Método de factores y puntos
- Método de comparación de factores
- Método de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay
- Método de porcentaje de Turner

Para la elaboración de cada uno de los métodos de evaluación ya sean cualitativos o cuantitativos, el proceso es el siguiente:

- Nombramiento de un comité para valoración
- Realización de las entrevistas a los empleados
- Análisis de los datos obtenidos
- Identificación de posibles problemas en el proceso

- Determinar los tipos de trabajo a valorar

#### **1.2.4.2 Método de factores y puntos**

Es considerado el método más preciso y completo de los métodos cuantitativos, ya que establece una medición clara de los puestos a través de los diferentes factores que se consideren importantes. La forma de medición o asignación de puntos para este método consiste en determinar primero cuáles serán los factores a considerar como importantes para todos los puestos, después se determinará la intensidad, presencia o grados de los factores en cada puesto, y finalmente, según el paso anterior, se asigna cierta cantidad de puntos a los grados por factor para determinar el valor relativo de cada puesto en estudio. Los factores que resultan comunes para todos los puestos son habilidad, la responsabilidad, el esfuerzo, creatividad, entre otras.

- Todos los puestos de trabajo están compuestos por factores que establecen sus exigencias y obligaciones; por lo regular se determinan para cada sector de la organización.
- El valor que ha obteniendo cada puesto es determinado por la presencia de cada factor en los puestos, determinada ésta como grados o escalas.
- Según la intensidad que presentan los grados de cada factor se asignan puntos, y la cantidad de puntos que cada puesto recibe permite establecer una jerarquía de valores entre puestos.

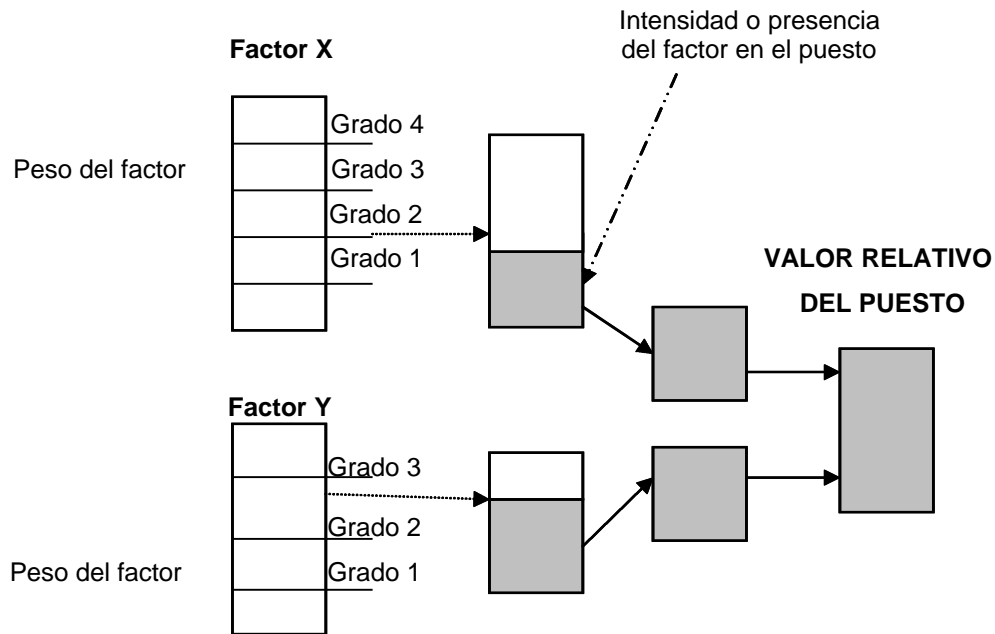
Las consideraciones generales de la elaboración de un manual de valoración de puestos son las siguientes:



- Determinar cuales puestos se valorarán
- Selección de puestos estándar
- Definición y selección de factores ponderables
- Desarrollar la escala de grados para cada factor
- Asignación de puntos para los factores y grados
- Correcciones del manual

Además de esto, el concepto o idea general de cómo se aplica el método de factores y puntos se puede describir en la Figura 2.

**Figura 2. Esquema de aplicación de factores y puntos a cada puesto**



Fuente: esquema valorativo de factores y puntos para compensación diseñado para la empresa en estudio.

### 1.3 Compensación variable

Cuando hablamos de compensación es claro que nos referimos a los componentes fijos o incrementos por meritos y, componentes variables de la compensación; cuando se valúan los puestos de trabajo se determina la complejidad de cada puesto y, a partir de esto se puede determinar cual es la parte fija considerada justa de la compensación, que también es llamada asignación básica. Nuestro enfoque principal ahora será la compensación variable, o incentivos o remuneración por rendimiento. Esta compensación forma parte o refuerza el concepto de equidad interna, ya que aquí se toma en cuenta el rendimiento o aporte de cada empleado a la organización.

Ya que varios empleados pueden ocupar un mismo puesto, pero no todos darán el mismo aporte, o rendirán lo mismo para cumplir los objetivos y metas de la organización, cuando el rendimiento de cada empleado aumente en el desarrollo de sus obligaciones dentro de la empresa, repercutirá en el rendimiento global de la organización; es entonces justo que la empresa remunere de mejor manera a aquellos empleados que presenten resultados más efectivos.

Anteriormente, la remuneración variable sólo se tomaba en cuenta para niveles ejecutivos, para personal de ventas, o personas que trabajaban la elaboración de piezas a destajo; de acuerdo con esto, surge la necesidad de relacionar las demás unidades de personal a este tipo de remuneración, ya que los demás empleados percibían una asignación básica que fuera equitativa de acuerdo con la posible complejidad del puesto de trabajo que ocuparan.

Esto ha cambiado debido a que toda persona que labora dentro de una organización debe buscar la excelencia en la realización de sus labores, mejorar su productividad y calidad de trabajo, y debe ser innovador; todo esto debe ligarlo a los objetivos y estrategias de la organización. Los empleados que perciban únicamente una remuneración básica tarde o temprano se conformarán con la realización de las tareas que son descritas en la descripción del puesto que ocupa. Esto debe cambiar ya que las organizaciones necesitan obtener mayores resultados o aumento de productividad del talento humano para poder ser competitivos en el mercado.

### **1.3.1 Incentivos y remuneración por rendimiento**

La remuneración por rendimiento o por resultados se puede definir como la parte de sistema de compensación salarial que recompensa a los empleados. Podemos describir entonces estos incentivos como remuneraciones relacionadas por haber excedido los resultados esperados en el desarrollo de las labores asignadas a cada persona dentro de una organización, que logren beneficiar, tanto al empleador como al empleado en partes iguales. La compensación por medio de incentivos no está muy lejos del salario base, ya que cabe recordar que éste viene determinado por la descripción de puestos y con está se determinan los criterios de desempeño para cada puesto. Aquí se establecen los requisitos mínimos que el empleado debe cumplir en su respectivo puesto, y al excederlos se hace acreedor a cierto incentivo acorde a los resultados extras que aporte a la organización.

Cuando un empleado no cumple con el requerimiento mínimo esperado, se deben analizar las causas por las cuales este empleado no alcanzó lo esperado, y de inmediato aplicar las correcciones necesarias para que cada uno de los miembros de la organización cumplan con lo mínimo esperado en cada puesto; en el caso de que un empleado no cumpla con sus labores después de las acciones correctivas, se podría llegar a prescindir de tal persona por no colaborar en alcanzar el propósito de la organización.

Se debe tratar de establecer un equilibrio entre la parte fija y la parte variable de la compensación de cada empleado, donde se debiera tratar que el monto de los incentivos logre motivar al empleado, pero tomando en cuenta que la compensación fija no implique un riesgo, y por esto un trabajador ponga en peligro el sustento de su familia y sus necesidades básicas.

### **1.3.2 Tipos de incentivo**

Al haber entendido que los incentivos o remuneración por rendimiento tienen como objetivo principal lograr la motivación de cada empleado, y al lograr esto, cada empleado puede alcanzar un incremento de productividad individual que impulse el incremento de la productividad global de la organización. Es necesario conocer los diversos tipos de incentivo que existen, los cuales se describen a continuación.

#### **1.3.2.1 Incentivos según cobertura**

Existen dos formas principales de incentivos por cobertura, y son los que los empleados pueden percibir según el nivel de productividad presentado, ya sea en forma individual, o por equipos de trabajo dentro de la empresa.

Cuando hablamos de incentivos individuales la misma palabra indica que nos referimos a los pagos extras a que se hace acreedor cada empleado por sus propios meritos. Este tipo de incentivo surgió primeramente en el tipo de trabajo a destajo o por pieza producida, ya que este tipo de trabajo era remunerado por cada pieza que el trabajador produjera para que posteriormente se diera el pago de incentivo por ahorro de tiempo; así han surgido otros tipos de incentivo individuales que se han ido otorgando según cada empleado contribuya de alguna forma a la reducción de costos por unidad de producción; además, otros aspectos importantes han cobrado importancia para la entrega de este tipo de incentivos, entre los que tenemos los ahorros que se tengan en el uso adecuado de la materia prima, la calidad en los procesos y final de los productos o servicios, el nivel de utilización o aprovechamiento de la maquinaria, y los equipos.

Lo importante en este tipo de incentivos es que cada trabajador, puede según su ritmo o capacidad para desenvolverse en su trabajo, determinar su propio nivel de ingreso de acuerdo con su productividad o aporte a la organización.

Hoy en día las empresas han promovido dentro de ellas el trabajo en equipo, y a su vez se está optando por implantar incentivos a los equipos de trabajo, ya que el rendimiento del equipo como un todo favorece a cada uno de sus miembros, motivándolos a preocuparse por que cada miembro del grupo haga aportes que sean significativos para el mejoramiento del incentivo que corresponde al grupo que forman; esto mejora la productividad de cada miembro, y a su vez la del grupo. Muchas empresas manufactureras se han visto beneficiadas de este tipo de incentivo al encontrar que este tipo de pago, logra la motivación de grandes grupos de personas en sus líneas de producción.

Al igual que en el incentivo individual es recomendable que para el pago de incentivo del grupo se tomen en cuenta factores como la calidad de los productos o servicios, la reducción de desperdicios de materias primas, y el aprovechamiento de maquinarias y equipos.

### **1.3.2.2 Según base de liquidación y tipo de pago**

Los tipos de incentivo según la base de liquidación o los tipos de pago son los siguientes:

Este es uno de los primeros tipos de pago por incentivos que se aplicó, y consistía en el pago de una cantidad previamente acordada, tanto por el trabajador como por el patrono, que dependía del número de piezas que el trabajador elaborara; dentro de dicho sistema no existía el pago de una cuota fija, ya que el pago estaba determinado por el rendimiento o productividad del trabajador, reflejado en las piezas realizadas.

Para la determinación de este tipo de pago previamente se debe establecer un estándar de tiempo mínimo necesario para lograr la producción de cierta cantidad de piezas o la terminación de alguna tarea asignada al empleado. El incentivo o bonificación será alcanzado en la medida que el tiempo, para desempeñar dicha tarea o número de piezas, sea menor al establecido. Existen dos tipos de planes de pago de incentivos por ahorro de tiempo y estos son: Plan de primas de Halsey y el Plan Rowan. El primero consiste en asignar un salario base más el pago de una bonificación ya establecida por el tiempo que logre ahorrar el trabajador en la ejecución de sus tareas. Por otro lado, en el Plan Rowan la bonificación por el tiempo ahorrado no es fija, sino que será proporcional al tiempo ahorrado.

Estos tipos de incentivos por regular se trabajan para empleados del departamento de ventas y se determinan en función de las ventas que el empleado realice, por lo regular a los empleados de departamento de ventas se les asigna un salario base, pero no siempre es así, ya que algunos vendedores determinan su sueldo de acuerdo con lo vendido. La función del salario base es garantizar una remuneración al empleado, ya que hay oportunidades en que las ventas son escasas por causas que quedan fuera del alcance de él.

El sistema de sugerencias, como su nombre lo indica, es una nueva estrategia utilizada en algunas empresas donde los empleados sugieren cambios que consideran importantes en aspectos que mejoren, tanto el desempeño de sus labores, como los procesos de producción o servicio dentro y fuera de la organización. El incentivo monetario es aplicado siempre y cuando dichas sugerencias influyan positivamente en la empresa. Además, debe existir un método de remuneración que la empresa y el trabajador consideren justo, para motivar al empleado a buscar soluciones a posibles problemas que dificulten el trabajo dentro de la organización.

Consiste en dar a los empleados un porcentaje fijo de los beneficios adquiridos en determinado periodo de tiempo. Este tipo de incentivos son aplicados regularmente por aquellas organizaciones cuyos sueldos básicos se encuentran por debajo de los que se devenga en el mercado; y la organización podrá distribuir sus utilidades en épocas o en periodos de más ingresos.

La participación de las ganancias a diferencia del plan de beneficios compartidos no establece un porcentaje fijo de las utilidades sino que se basa o relaciona mayormente con los incrementos de productividad, calidad, rentabilidad, etc.; y al generarse este incremento los trabajadores podrán compartirlo entre ellos. De esta forma la empresa contará con un excedente que no habría percibido de ninguna otra forma. Este tipo de beneficios pueden aumentar el compromiso que tengan los empleados para con la empresa y los motivará a aumentar su productividad individual ya que esto repercutirá en un aumento global productivo en la empresa, del cual los únicos beneficiados serán ellos mismos.



En este tipo de incentivo, la empresa paga a los empleados con acciones propias con el objeto principal de hacerlos sentir parte de ella y por lo mismo, que crezca su interés en velar por el crecimiento y en la mejora productiva de la organización. Además de esto, este tipo de incentivo le da el valor a cada acción de acuerdo con la compensación que cada empleado recibe como salario base.

Este tipo de plan fue desarrollado por Joseph Scanlon, utilizado por lo regular en empresas sindicalizadas. Tiene como principales características; el crear una cooperación entre la dirección de la empresa y su sindicato, se crean dos comités, uno ejecutivo y el otro por departamentos, los cuales involucrarán a la alta dirección con los empleados por medio de sugerencias para el mejoramiento de la productividad. La última característica es que los empleados tendrán derecho de compartir de manera directa cualquier utilidad que sea producto de sugerencias hechas por ellos mismos y que hayan sido efectivas en la reducción de costos para la empresa, por lo regular se repartirá entre los empleados un 75% de los ahorros que se hayan creado.

### **1.3.2.3 Según la frecuencia de pago**

Cuando se define la frecuencia de pago de un incentivo se debe establecer el periodo que el trabajador considere justo, y debe definirse de tal forma que éste pueda percibir la relación existente entre el esfuerzo realizado y las metas alcanzadas durante un periodo de tiempo cualquiera. El nivel jerárquico del trabajador beneficiado tiene mucho que ver en cuanto a la frecuencia de pago de un incentivo, ya que cuanto más se acerque a los niveles directivos de la organización, mayor podría ser el plazo que se le asigne a la cancelación de su pago. En el caso de grupos de trabajo por lo regular se opta a alargar el plazo de pago a mayor número de empleados.

El incentivo a corto plazo se utiliza por lo regular para niveles inferiores de la organización, y podría cancelarse en periodos semanales, quincenales o mensuales; se recomienda no crear periodos de tiempo más cortos ya que es posible que un trabajador encuentre algún tropiezo en el desarrollo de sus labores y por esto perciba su meta inalcanzable ya que tendrá poco tiempo para corregir el camino que lo llevará a conseguir los resultados deseados y por esto hacerse acreedor a su incentivo. Al hablar de incentivos a corto plazo para personal de la alta dirección estamos hablando de un periodo mínimo de un año, este periodo ha sido motivo de controversias ya que las decisiones tomadas por los empleados tienen mayor influencia a corto plazo, lo que puede hacer que las metas a largo plazo sean afectadas.

El incentivo a largo plazo generalmente es utilizado en niveles altos de dirección organizacional, tales incentivos constan por lo regular en pago de acciones. El objetivo principal es crear en los empleados un interés por el desempeño de la empresa en el futuro, ya que su mejor rendimiento o productividad los hará acreedores a incentivos y siendo incentivos por acciones les dará un sentido de propiedad. Uno de los riesgos que han de correr los empleados es la posible caída del valor de las acciones, ya que ellos formarán parte de los accionistas o dueños de la empresa.

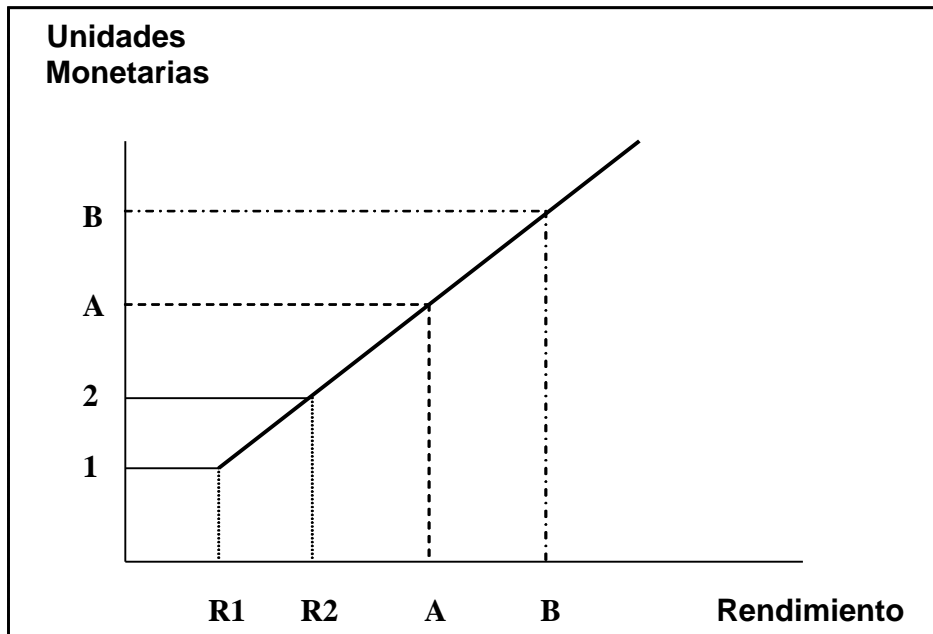
Cualquiera que sea el sistema de incentivos que se estipule como adecuado para una organización, la mejor adaptación y éxito alcanzado por el mismo para motivar a los empleados vendrá dado por la aceptación que se logre dentro de la empresa, y esta adaptación está fuertemente influenciada por la cultura organizacional, juntamente con la buena elección de estrategias para comunicación, buena planeación, cada empleado debe estar perfectamente enterado y actualizado de cómo funciona el sistema de incentivos en su empresa.

#### **1.3.2.4 Según configuración de líneas de salario garantizado incentivo rendimiento**

Aquí describiremos el tipo de incentivo por configuración de líneas de salario garantizado, más común. En éste como en otros sistemas de incentivos existe una retribución por medio de salario base garantizado, que será otorgado por una producción o desempeño que se crea justo por parte del empleado, claro está que cuando por razones fuera de su alcance, éste no pueda cumplir con lo requerido, la empresa concederá la remuneración de su salario base o salario garantizado.

El pago por rendimiento extra o resultados de beneficio que la empresa obtenga del trabajador podrán ser proporcionales o no al salario base que el trabajador obtenga, esto se puede representar en la Figura 3.

**Figura 3. Gráfica de la función ideal de rendimiento contra unidades monetarias**



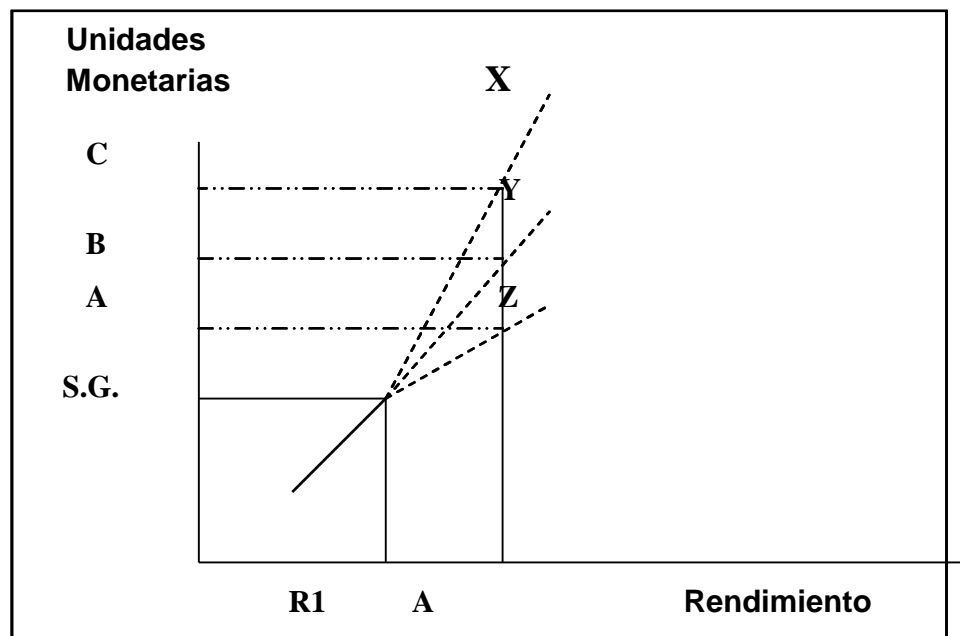
Fuente: función de crecimiento lineal ideada para el pago de sueldos según el rendimiento observado.

De esta forma un salario base 1 deberá tener un rendimiento necesario 1 (R1), así corresponderá también para sueldo base 2 un rendimiento señalado necesario 2 (R2), y así sucesivamente para A y B.

Existe también la posibilidad, de que cada unidad de rendimiento adicional que el trabajador aporte no sea proporcional al sueldo base garantizado.

Lo que implica que la pendiente variará, a partir del punto de intersección entre el sueldo garantizado S.G. y R1, ya que hasta este punto el empleado sólo ha cumplido con lo requerido sin haber contribuido con ningún excedente de beneficio para la organización. Podrían existir dos tipos de variación de la pendiente y lo explicaremos en la Figura 4.

**Figura 4. Variación observada en la pendiente de la recta de rendimiento contra unidades monetarias.**



Fuente: estimación de la variación de la pendiente de la recta para calcular la retribución recibida.

Es fácil entender que para el punto señalado con la línea X, el pago por unidad adicional de rendimiento es superior al de la línea Z, mientras que la línea Y se mantiene proporcional y constante.

Lo que tiende suceder es que para la línea X los costos que genera la mano de obra por unidad de producción se aumentan de manera progresiva, en la línea Y no sufren cambios, pero en la línea Z disminuyen, cuanto más unidades se produzcan. Lo que podemos concluir es que la línea identificada con la letra X, es la que refleja el tipo de pago por unidad de producción adicional que al trabajador le parece más beneficiosa, ya que obtendrá mayor cantidad de ingresos por las unidades adicionales o rendimiento extra en el desempeño de sus tareas; claro está, después de haber cumplido con el rendimiento mínimo de su puesto de trabajo.

### **1.3.3 Fijación de normas de desempeño o compensación variable o por resultados**

Es muy importante determinar qué tanto está aportando un empleado a la organización en la realización de sus labores, pero sabemos claramente que no sería posible medir el esfuerzo que está haciendo para lograr alcanzar las metas que se le asignan. Es importante poder definir para cada puesto indicadores que muestren qué tantos resultados ha aportado cada empleado de acuerdo con el esfuerzo que haya realizado; este tipo de indicadores es importante establecerlos para poder definir claramente los sistemas de compensación, y tienen mayor énfasis cuando se cuenta con un sistema de incentivos, el cual debe ser bien diseñado y actualizado de acuerdo con estos indicadores. Para establecer los criterios de desempeño, existen características que puedan ser aplicados:

- Que las normas de desempeño se establezcan por medio de la determinación de qué tanto se está esforzando cada empleado para optimizar el desempeño de sus obligaciones, ya que el mejor rendimiento o productividad de cada empleado estará determinado por el dominio que tenga de su trabajo.
- Para poder establecer cuales serán los criterios o indicadores de desempeño y resultados, es necesaria la participación conjunta del trabajador y la empresa, ya que la participación de ambas partes contribuirá para determinar mejor cuales serán los indicadores más importantes.
- Se debe contar con un bien estructurado sistema de valoración de puestos para que la determinación de la compensación fija o salario base sea considerada como equitativa, tanto por el trabajador, como por la organización.
- Dentro de lo posible, el sistema de compensación en su parte variable, o sea donde se midan los resultados de los trabajadores, debiera cubrir la mayor cantidad de puestos posible dentro de la organización.
- Es necesario que las medidas o criterios de desempeño y resultados establecidos sean de tipo cuantitativo, o sea que se puedan medir o contar en forma precisa.

- Que sean susceptibles a cambios cuando se establezcan nuevas medidas o condiciones de trabajo dentro de la empresa, ya sea en beneficio o en contra de los trabajadores, tal es el caso de nuevos métodos de trabajo, nuevas estaciones de trabajo, o la introducción de nueva tecnología.
- Que tengan confiabilidad, es decir, que al ser analizado por diferentes personas se pueda llegar a determinar que los aportes de cualquier empleado, son los mismos para cada una de ellas.

Una de las mejores maneras de poder establecer medidas de desempeño o resultados de los trabajadores de una organización es por medio de la *fijación de estándares*.

### **1.3.3.1 Fijación de estándares**

Cuando nos referimos al termino estándar para las labores desempeñadas por un trabajador dentro de un organización, nos estamos refiriendo al resultado esperado y establecido como normal en la realización de las labores de dicho empleado, bajo condiciones establecidas como normales, bajo un ritmo de trabajo determinado, y tomando en cuenta los descansos o paros en el trabajo, esperados. El estándar de desempeño debe ser fijado por medio de varias mediciones y observaciones, de las tareas del trabajador, para lograr que sea confiable el estándar establecido.

El estándar de rendimiento o de resultados es establecido para comparar el desempeño ya sea de cada trabajador o de grupos de trabajo o de toda la organización.



La determinación de un estándar de rendimiento puede señalarse como la evaluación la cantidad de producción, de servicios, niveles de calidad alcanzados, costos o podría también establecerse otra medida de rendimiento. Todo lo relacionado al establecimiento de estándares puede relacionarse con rendimientos anteriores o estudios detallados de tiempos de cada tarea.

Cuando nos referimos a estándares individuales o para cada persona, hablamos del rendimiento que se espera que el trabajador promedio aporte o rinda bajo condiciones consideradas también como normales. Los estándares o cantidades que se fijan como nivel más bajo dentro de la organización se puede expresar de dos formas, y son el tiempo de producción que se requiere por unidad de producto, o productos por unidad de tiempo.

Los grupos de trabajadores están conformados por varios trabajadores, que pueden estar organizados para la realización de una tarea determinada o en una línea de producción, para los cuales se puede determinar un estándar de trabajo, y estos de la misma manera que los estándares individuales, se puede aplicar a la calidad, cantidades producidas, costos y posibles fechas de entrega en un pedido. Los estándares grupales se aplican generalmente a una operación o tarea, o a la eficiencia de los trabajadores en la realización de las mismas.

Cuando hablamos de una organización como un todo, ya sea comercial, industrial o de servicios que se puedan comparar, los estándares establecidos son por lo general comparaciones en costos, calidad de producto o servicio, y por lo regular los estándares de las empresas industriales es de cantidad.

Aquí describiremos cuáles son las formas de definir los estándares de tiempo para la mano de obra y son: enfoque de datos históricos, enfoque de método de tiempo o estudio de tiempo directo, enfoque de estudio del tiempo predeterminado y enfoque de muestreo del trabajo.

En este caso, el enfoque de datos históricos; se basa en que el desempeño anterior es el mejor estándar del desempeño que se ha de considerar como normal; el enfoque del estudio de tiempo directo, se basa en medir por cronometraje las tareas de cada trabajador para establecer un promedio que se considera como aceptable; el estudio de tiempos predeterminados es el que formula un estándar de acuerdo con el detalle de los movimientos de una tarea específica, para lo cual estos movimientos cuentan con una comparación de tiempos ya establecidos; o determinados dichos tiempos se suman y el tiempo total dará el tiempo estándar predeterminado; el estudio del muestreo de trabajo, es una técnica estadística del muestreo aleatorio simple, y su finalidad es determinar la proporción de tiempo que un trabajador destina verdaderamente a la realización de sus actividades de trabajo.

#### **1.4 Información salarial del mercado**

La determinación y aplicación de las principales características del sistema de compensación salarial se debe basar en la evaluación de la posición de la organización dentro del mercado salarial, tomando en cuenta para este análisis, la realización de un estudio previo de cuál es el mercado en el que la empresa se mueve laboralmente.

Las empresas deben determinar si sus sistemas de compensación son considerados como atractivos y competitivos, además deben definir, si con éste logran atraer nuevos empleados, retener los empleados con los que ya se cuenta y adicionalmente también motivarlos. Tal análisis comparativo se logra por medio de una encuesta.

#### **1.4.1 Métodos de recolección de datos**

Los métodos de recolección de datos para la elaboración de una encuesta salarial se deben elegir de acuerdo con aspectos tales como: cuál es el propósito de la encuesta, disponibilidad de tiempo, costos en los que se incurrirán, qué confiabilidad aportará el método elegido; los métodos más comunes para la realización de un encuesta son:

Las encuestas telefónicas son utilizadas cuando la información requerida para el análisis respectivo es de carácter específico y no de carácter general, su utilización por lo regular es de tipo de actualización de algunas encuestas que ya han sido realizadas por otro tipo de métodos. La encuesta telefónica dará mejores resultados cuando el encuestador y el encuestado se hayan conocido previamente, ya que esto podrá generar datos adicionales de mucha utilidad para la encuesta. Uno de sus principales beneficios es la rapidez y el bajo costos en el que se incurre.

El método de cuestionario es uno de los más utilizados, y es el que más se adecua a encuestas generalizadas y que investiga un número considerable de puestos del mercado; sirve también incluir descripciones breves de cada puesto para que se tenga una visión clara de ellos, y se suele utilizar cuando las respuestas deben ser estudiadas previamente por su misma complejidad.

La visita en el lugar de trabajo es el tipo de encuesta que da mayor credibilidad y el más confiable; se suele realizar cuando es la primera vez que se analiza una empresa dentro del mercado estudiado; la calidad de los datos recolectados permite valorar adecuadamente cada puesto y la empresa misma, y se logra una retroalimentación con el momento de realizar la encuesta, por lo cual el número de errores y dudas sobre la encuesta se reduce significativamente. La ventaja más grande que existe en este tipo de encuesta es su confiabilidad, y sus mayores desventajas son los costos que generan y necesita de mucho tiempo para su ejecución.

#### **1.4.2 Elaboración del instrumento de la encuesta**

Para diseñar el formato de la encuesta para la recolección de la información debe adecuarse de la mejor manera al propósito que se pretende alcanzar con la encuesta, la población que se estudiará, entendiendo aquí que debemos alcanzar el número de puestos adecuado, empresas y regiones que cumplan con nuestro objetivo. No se debe exagerar al momento de estructurarla, ya que demasiadas preguntas pueden proporcionar información menos confiable. La estructura que se utiliza generalmente para la realización de una encuesta es la siguiente:

- Identificación de la empresa encuestada: nombre de la empresa, fecha de realización, dirección, localización geográfica, representante legal, cargo, nombre del encuestador, bienes o servicios que produce, dimensiones del negocio, nivel de rentabilidad, nivel tecnológico, comportamiento reciente.

- Datos relacionados con el recurso humano: número de empleados de la empresa, empleados temporales, empleados permanentes, tipos de vinculación, índices de rotación, promociones, niveles de ausentismo, indicadores de accidentes, capacitación.
- Sistema salarial: políticas salariales, mecanismos para definir las, métodos para definir asignaciones básicas, porcentajes de aumento en los últimos periodos, niveles de sindicalización, métodos de valoración de puestos, criterios utilizados para asignar incrementos de salario, fechas de vigencia para cada aumento.
- Régimen de incentivos o incrementos por méritos: mecanismos para medir productividad, tipos de incentivos, valores pagados por incentivos o incrementos por méritos.
- Prestaciones o beneficios: montos gastados en prestaciones, días de descanso, bonificaciones por antigüedad. Cobertura en servicios médicos, pensiones, de riesgos profesionales, por desempleo, seguros, planes de vivienda, educación, préstamos para vehículos, etc.
- Datos relativos a cada puesto de trabajo: objetivo del puesto, sueldo, funciones (en lo posible, porcentaje de tiempo dedicado a cada función), requisitos para su desempeño y dimensiones (cubrimiento y niveles de responsabilidad).

Al finalizar cada cuestionario de este tipo se debe agregar una explicación del por qué de la realización de la encuesta, así cada encuestado comprenderá el propósito que trata de cumplir cada pregunta que la conforma.



## **2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS**

La Empresa de Servicios Financieros, S.A. nació en 1980 fuera de Guatemala, y producto de las oportunidades de crecimiento en el sector financiero bancario en nuestro país, durante una época en la cual Guatemala no contaba con muchas empresas de este tipo, se da la oportunidad de incursionar en el mercado local. Por la poca competitividad existente en aquel entonces, se presentaba favorable para los inversionistas de aquella época introducirse en el mercado financiero guatemalteco, para poder favorecerse económicamente con actividades como estas. Esta organización se introduce, en Guatemala como parte de la expansión de mercados a nivel regional. La empresa ha ido expandiendo sus operaciones a las distintas actividades financieras que mencionaremos posteriormente, las cuales el mercado empezaba a demandar por la apertura a la democracia en nuestro país, y por el crecimiento mismo del mercado del sector financiero bancario.

La organización se inició como una empresa de tipo jerárquico o funcional, con cerca de 30 personas para llegar a tener hoy en día un aproximado de 350 colaboradores.

## **2.1 Organización actual de la empresa**

El tipo de organización que la empresa presenta actualmente sigue siendo de tipo jerárquico y el modelo de organización se enfoca enteramente en los negocios por procesos; el mercadeo de la empresa está enfocado a atender distintos tipos de clientes o segmentos, tales como personales, empresariales y establecimientos comerciales, además, la empresa utiliza otra segmentación de clientes por posición económica. Se cuenta actualmente con cuatro niveles jerárquicos bien definidos, los cuales se mostrarán posteriormente en el organigrama de la misma. En el nivel uno encontramos al gerente general, en el nivel dos los gerentes de cada sección principal de la empresa que se encuentran bajo el mando principal de la gerencia general, en el nivel tres tenemos los respectivos jefes de área, para por último tener el nivel de los puestos administrativos y operativos que complementan la pirámide organizacional. Para distinguir un poco cuales son los puestos de las áreas operativas podemos mencionar los puestos de cuarto nivel del departamento de Cobros, donde las áreas de Créditos y Cobros, son las actividades principales de esta empresa, contando con áreas de apoyo con puestos administrativos tales como los departamentos de Administración y Finanzas, y el departamento de Recursos Humanos.



La estructura organizacional ha venido evolucionando y mejorando de tal forma que las personas que ocupan los puestos gerenciales son una mezcla de gente que se ha mantenido durante varios años dentro de la organización y al mismo tiempo se ha venido preparando académicamente para ocupar sus correspondientes posiciones gerenciales; la mayoría tiene títulos a nivel de licenciatura en distintas ramas afines a los puestos que actualmente ocupan; además, algunos de ellos se encuentran realizando especializaciones a nivel de maestrías y postgrados, mientras que en los niveles de jefatura gran parte de estas personas ya han cerrado currículum de carreras universitarias o se encuentran cerca de lograrlo, mientras que en el último nivel organizacional tenemos una mezcla de personas que ha dejado de estudiar y algunos otros aún se siguen preparando para superarse dentro de la empresa. Cabe mencionar que existen puestos dentro de la organización, en niveles operativos, tal es el caso de los cobradores que no necesitan mucha preparación académica, mientras que en las áreas de mercadeo sí se necesita que las personas que ocupan tales puestos tengan cierto grado de estudios universitarios. El nivel mínimo de estudios que se requiere para niveles operativos dentro de la organización es educación básica, existiendo personas, entre ellos algunos cobradores que no poseen el grado de estudios requerido, pero ya cuentan con varios años dentro de la organización y poseen la experiencia necesaria para desempeñar las funciones que se les asigna.

La mayoría de las personas dentro de la organización es gente joven, encontrándose para los niveles gerenciales personas entre los 30 y 40 años, en los puestos de jefatura administrativos de 25 a 30 años, y para los puestos operativos de 20 a 25 años.

Además, podemos decir que esta es una organización con alto impacto tecnológico, donde la mayoría de los procesos como sistemas de información, computación, comunicaciones, etc. cuentan con equipo de alta tecnología, donde todo el equipo de trabajo es actualizado constantemente. De lo anterior, podemos decir que la empresa se encuentra en línea con los avances tecnológicos necesarios para sobresalir en este tipo de mercado financiero.

### **2.1.1 Planeación actual de la empresa**

Es una de las funciones de la organización de la empresa, y consisten la elaboración de la planeación estratégica, responsabilidad que recae directamente sobre los puestos gerenciales. El plan estratégico que se elabora se proyecta para tres años, donde cada gerente prepara un plan operativo con relación a la estrategia general, para cada área que le corresponde, juntamente con sus respectivos jefes. Este plan estratégico general es revisado semestralmente y los planes operativos de cada gerente los monitorea por lo menos mensualmente, con sus jefes de sección.

Anteriormente, los puestos de nivel gerencial tenían poca participación en la elaboración de la planificación de la empresa, ya fuera estratégica u operacional, pero esto ha venido cambiando. La Empresa ha optado por darle mayor participación a los puestos gerenciales en la planificación y para esto se les ha dado capacitación en temas tales como: planeación estratégica, *balanced scorecard*, administración por objetivos, y algunas otras herramientas de liderazgo afines, para mejorar el desempeño de estas personas en la planificación gerencial.

En cuanto a los puestos de nivel de jefatura, se les ha estado capacitando en temas relacionados con la medición y control de los planes operativos y a las personas de los niveles operativos y administrativos de cuarto nivel se les ha capacitado en el establecimiento de medidores de gestión y cumplimiento; al mismo tiempo, podemos decir que esto se convierte en la evaluación del desempeño gerencial.

## **2.2 Organigrama de la empresa**

El organigrama de la Empresa de Servicios Financieros, S.A. se presenta en el Apéndice al final de este documento.

## **2.3 Servicios que presta la empresa**

Los productos que prestan las instituciones financieras son catalogados como productos de naturaleza intangible, y por medio de ellos, estas instituciones crean relaciones con sus clientes en las cuales el acceso al dinero, transferencias monetarias, la seguridad de activos y asesoramiento financiero, son los servicios principales a prestar. Entre los servicios que presta la Empresa de Servicios Financieros S.A. podemos mencionar los siguientes:

- Cuentas de ahorro con intereses: este tipo de servicio es el que resguarda los recursos económicos de los clientes, además les ofrece un rendimiento periódico y permanente o interés; este rendimiento varía de acuerdo con el saldo que el cliente mantenga en promedio en su cuenta; estas cuentas en su mayoría capitalizan intereses anualmente. Los servicios de cuentas de ahorro le proporcionan al cliente una libreta, por medio de la cual podrá manejar el saldo de su cuenta y será actualizada cada vez que el cliente la presente para transacciones monetarias.
- Depósitos monetarios: llamada también cuenta corriente, o cuenta de cheques; este servicio se presta tanto para personas individuales como para empresas, y es una manera segura y confiable de efectuar pagos por medio de cheques, además con este tipo de cuenta se puede tener un buen control de gastos. Este tipo de cuenta tiene una amplia aceptación por la mayoría de personas.
- Prestamos hipotecarios: este tipo de servicios se enfoca principalmente en inmuebles (terrenos y edificios) de los clientes, sobre todo se trabaja en los sectores de vivienda, industrial y agro-comercial. La empresa ofrece una cantidad de dinero a los clientes tomando como garantía la hipoteca de un inmueble; el préstamo por lo regular se da hasta un máximo del 65% del valor de avalúo. Existe el requisito de que el inmueble debe estar inscrito en el Registro General de la Propiedad e identificarse con su número de finca, folio, libro y lugar de ubicación del inmueble. Los préstamos hipotecarios tienen un plazo máximo de 10 años para efectuar su pago.

- Préstamos fiduciarios: los préstamos fiduciarios son los que se otorgan a comerciantes, pequeñas industrias y a personas individuales para financiarles proyectos. Para esto, ellos deben tener ya establecida una trayectoria financiera y tener cierta capacidad de pago. Se otorgan créditos a corto y mediano plazo para gastos personales, capital de trabajo y para el fomentar el aumento de la productividad, y las tasas de interés utilizadas pueden variar. Aquí, la garantía del crédito la da un co-deudor o fiador que deberá tener ingresos económicos mayores que el prestamista o deudor, y el co-deudor asumirá la obligación de pago en caso de que el deudor no pueda solventar dicho compromiso.
- Prestamos prendarios: en el tipo de crédito que se otorga en este servicio, el cliente ofrece en garantía un bien mueble de su propiedad, el cual deberá estar libre de todo gravamen, anotación o limitación. A dicho bien mueble se le efectuará un avalúo, y de acuerdo con él se otorgará al solicitante hasta un 70% del valor que se haya estipulado para dicho bien.
- Depósitos a plazo fijo: este tipo de servicio se presta igual para clientes individuales, comerciantes y a grandes empresas, y es un tipo de servicio en el cual un cliente deposita una cantidad de dinero durante un periodo de tiempo ya estipulado, que puede ser, por ejemplo de 30 días, 60 días, 90 días, 180 días o a un año, y durante el cual no se podrá retirar, sino hasta que la fecha antes prevista de deposito se cumpla.

Este tipo de depósito les da una mayor tasa de interés a los clientes por su dinero, dependiendo del tiempo que esté invertido en la empresa.

- Compra y venta de divisas: la compra y venta de divisas se relaciona sobre todo con los dólares americanos. Cuando una empresa de servicios financieros tiene un servicio de compra y venta de divisas, por lo general se trata de comprar y vender dólares al público, comprándolos a un precio que beneficie a la empresa y vendiéndolos a un precio mayor para obtener una ganancia.

## **2.4 Diseño de la planeación estratégica para la empresa**

Hasta hace algunos años, la empresa no se había preocupado por fortalecer su Visión, Misión y Valores, pero como parte de una mejor planificación en la organización, se deben definir claramente tales conceptos, y a la vez que cada uno de los colaboradores debe tener un claro entendimiento de lo importante que son estos términos para la empresa y la relación que tienen con su éxito, además de que ahora se implementará un sistema de compensación salarial que se encamine de la mano de la planeación estratégica. La Visión, Misión y Valores dentro de la organización son los siguientes.

### **2.4.1 Visión, misión y valores de la organización**

La visión de la empresa es ser la empresa de servicios financieros más importante de Guatemala, con la más amplia cobertura de servicio, dando la mejor satisfacción a todos nuestros clientes.

La misión de la empresa es facilitar el servicio financiero personalizado a nuestros clientes para contribuir al desarrollo de cada uno de ellos y atraer nuevos clientes todos los días.

Los valores principales de la empresa son cuatro:

- Respeto a las personas y a los clientes, para hacer sentir bien a todas las personas que interactúan con nosotros, por la prestación de nuestros servicios.
- Rentabilidad, en todos los servicios prestados, reflejando en nosotros un crecimiento, fruto del esfuerzo, para que nuestros clientes crean en nosotros.
- Confiabilidad, que todo lo que se haga dentro de la empresa sea confiable, que exista veracidad y certeza en nuestros procesos, para crear en nuestros clientes un sentimiento de credibilidad.
- Responsabilidad, cumplir con todos los servicios que ofrecemos a cabalidad, tanto a nuestros clientes internos como externos.

## **2.4.2 Estrategia de recursos humanos**

Al considerar que la visión de la organización es ser la empresa de servicios financieros más grande del medio en el cual interactúa, es de mucha importancia considerar que la aplicación de una adecuada estrategia de recursos humanos es de vital importancia para alcanzar lo que se propone.

Una relación que día con día se da dentro de la organización es la relación cliente externo-proveedor. Es por esto que la estrategia de recursos humanos se centra en tener a las personas idóneas en la prestación de servicios financieros en todos los niveles organizacionales. Lo anterior solamente se logra a través de una buena selección e inducción de personal, capacitación y desarrollo, y un adecuado sistema de compensación salarial. Para mejorar cada una de estas áreas es necesario crear una estrategia para cada uno de estos pasos.

- Selección e inducción de personal: el proceso de selección de personal se fundamenta en aprovisionar a la empresa de personal en todos los niveles organizacionales, altamente calificado en el medio de servicios financieros, para poder optimizar el aprovechamiento del desempeño en las labores de cada uno de ellos. La inducción del personal contribuye a que el empleado seleccionado o transferido se convierta en un empleado productivo y satisfecho de las labores que realice dentro de la organización. Esto se logrará por medio de una explicación completa de todas las operaciones del negocio, específicamente las del departamento del cual formará parte.



- **Capacitación y desarrollo:** fomentar la capacitación en cada área de la empresa para poder ampliar los conocimientos de nuestros trabajadores en sus respectivas actividades laborales, ya que después de que ellos han sido seleccionados, inducidos y orientados es necesario que adquieran nuevas habilidades, conocimientos y actitudes, que son indispensables para desempeñarse adecuadamente en sus puestos de trabajo, y además, fomentar el crecimiento de cada uno de ellos dentro de la empresa desarrollando planes de carrera.
- **Compensación y beneficios:** esta área comprende el diseño y análisis del sistema de compensación salarial adecuado para poder atraer y retener a los colaboradores que serán los elegidos para cumplir todas las actividades laborales de servicios en la empresa, de acuerdo con la estrategia de recursos humanos; a la vez ayudarán a contribuir con la planeación estratégica.

### **2.4.3 Estrategia de compensación salarial**

Para alcanzar el objetivo de contar con el mejor personal en el área de servicios financieros, y a la vez mantenerlos motivados, existe la necesidad de plantear una estrategia de compensación salarial, que se adecue y permita alcanzar tales metas. Por esto, se debe establecer una estrategia de compensación con base en mantener una estrategia de compensación salarial de cuartil dos, o sea, ser competitivos en mediana de mercado.

Se implementará el pago variable por resultados en todos los niveles organizacionales, iniciando con los niveles gerenciales. Este tipo de pago se introducirá por medio del análisis de los puestos de trabajo, a través de una descripción y valuación de puestos, y un análisis del mercado salarial.

### **3. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ESTÁNDAR PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO**

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

Las descripciones de puestos muestran por escrito específicamente qué es lo que hace un trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones realiza el trabajo, dentro de una organización. El propósito de realizar una descripción de puestos dentro de una empresa es proveer una descripción objetiva, comprensiva y sistemática de los contenidos actuales de los puestos, lo que facilita entender la función de cada puesto.

#### **3.1 Selección de puestos estándar**

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

“Si el número de puestos que se describen para la valoración es menor o igual a quince entonces estos se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se deben seleccionar los puestos que representen al conjunto, los cuales son llamados puestos estándar, permitiendo con ello reducir costos y tiempo en la elaboración del manual”<sup>1</sup>.

### **3.1.1 Definición de puestos estándar**

Al hablar de los puestos estándar, también llamados puestos claves, puestos tipo o puestos de referencia, se hace alusión a los puestos que servirán de guía para efectuar la valoración de todos los puestos de una organización. Es decir, los puestos estándar son representativos de los puestos que se muestran en un organigrama. Para la selección de los puestos estándar se procede a elegir una representación de cada nivel jerárquico de la empresa. Los puestos que se escogen como estándar son los más comunes con empresas externas, y que son afines a la nuestra, para hacer comparaciones de puestos, o evaluaciones del mercado salarial.

### **3.1.2 Criterios para la selección de puestos**

Los criterios para poder elegir los puestos estándar de una empresa deben ser claros y bien definidos, entre los más importantes se describen los siguientes:

---

<sup>1</sup> SALARIOS ESTRATEGIA Y SISTEMA SALARIAL O DE COMPENSACIONES, Juan Antonio Morales, Néstor Fernando Velandia, Editorial McGraw Hill.

- Que los puestos que se elijan tengan sueldos que sean considerados como equitativos o justos, y no se discutan dentro de la organización.
- Que exista una clara definición y descripción de los puestos elegidos, que se entiendan bien todas sus características.
- Que tengan representatividad, o sea, que cada puesto elegido como estándar verdaderamente se asemeje a los puestos que represente.
- Que no tengan mucha variabilidad en cuanto a las funciones, requisitos y tareas a realizar.

### **3.2 Clasificación de puestos estándar**

Los puestos estándar se clasifican en: Puestos operativos, puestos administrativos y puestos ejecutivos.

#### **3.2.1 Puestos operativos**

Los puestos operativos son aquellos que hacen un trabajo repetitivo dentro de una organización y sus actividades o tareas casi nunca cambian, y para la Empresa de Servicios Financieros, S.A. son los siguientes: cobradores y auxiliares de cobros.

### **3.2.2 Puestos administrativos**

Puestos administrativos son puestos de apoyo a la administración y que para la realización de sus actividades requieren de cierto grado de esfuerzo mental y de aporte de ideas, y son los siguientes: administrativo de ventas, asesores de ventas, responsable de marca, encargado de diseño, analistas de créditos, auxiliares de créditos, auxiliares de contabilidad, auxiliares de costos, encargado de compras, tesorero, jefe de ventas, jefe de mercadeo, jefe de cobros, jefe de créditos, jefe de contabilidad, jefe de administración, jefe de selección de personal, y jefe de capacitación y desarrollo.

### **3.2.3 Puestos ejecutivos**

Son puestos de confianza dentro de la organización y son los que planifican y toman decisiones, que encaminan a la empresa al logro de las metas que se propongan; entre ellos tenemos: gerente general, gerente de ventas, gerente de créditos y cobros, gerente de administración y finanzas y gerente de recursos humanos.

## **3.3 Análisis y descripción de puestos estándar**

Para poder entender los puestos estándar, se procede en el siguiente inciso a describir cada puesto, para posteriormente mencionar los requisitos y perfiles de puestos.

### **3.3.1 Descripción de puestos en orden jerárquico**

Las descripciones de puestos se muestran en el Apéndice al final del documento.

### **3.3.2 Requisitos y perfiles de puestos**

Para mencionar los requisitos y perfiles de puestos hay que hacer referencia a todas aquellas características que debe cumplir un trabajador dentro de un puesto determinado y que han de ser inherentes al puesto que se ocupe dentro de la organización.

Existe gran variedad de requisitos que pueden requerirse en puestos específicos, pero para la Empresa de Servicios Financieros, S.A. se consideraron como importantes los siguientes: escolaridad, experiencia, capacidad analítica, competencias y las responsabilidades, ya que éstas son las que más se apegan a las necesidades de la organización.





## **4. VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE FACTORES Y PUNTOS**

### **4.1 Valoración de puestos estándar**

Para la realización de una valoración de puestos en una empresa es muy importante tomar en cuenta cuál o cuáles serán los objetivos por los que se realizará la misma, y se debe entender muy claramente qué es una valoración de puestos ya que algunas veces se suele confundir, con las evaluaciones de niveles de desempeño de un trabajador, ya que la valuación de puestos trata lo relativo a las funciones y procedimientos que se desempeñan en cada puesto. Las razones u objetivos fundamentales por los cuales se efectuará una valuación de puestos son las siguientes: la reelaboración de un sistema de salarios, un nuevo sistema de promoción de trabajadores, un nuevo sistema de incentivos, podría tratarse también de la reestructuración del sistema general de administración, o la automatización de la empresa.

Es aquí, en la valoración de puestos, donde se tomarán en cuenta los ya mencionados puestos estándar, que serán la base de la valuación de la totalidad de los puestos, eligiendo para efectos de la Empresa de Servicios Financieros los siguientes: Gerente general, Gerente de ventas, Gerente de créditos y cobros, jefe de ventas, jefe de cobros, jefe de créditos, jefe de contabilidad, administrativo de ventas, cobradores y auxiliares de contabilidad.

Estos puestos se han elegido debido a que se consideran de importancia para el funcionamiento de toda empresa que se dedica a las operaciones de servicios financieros o bancarios, y por lo mismo darán un buen marco de referencia para alcanzar los objetivos que la valuación de puestos le da a un sistema de compensación salarial.

#### **4.1.1 Formación del comité de valoración**

El comité de valoración no es más que el grupo de personas al que se le asigna la responsabilidad de planear, programar, y coordinar todo lo relacionado con la recolección de datos útiles que se utilizarán desde la descripción hasta llegar a la valoración de puestos.

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

El comité de valoración de puestos, para la Empresa de Servicios Financieros, S.A., estará conformado de la siguiente forma:

- a) El Gerente General: él fungirá como un 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.

- b) 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 él a su vez será uno de los responsables del establecimiento del sistema de compensación salarial, al verse afectados todos los niveles organizacionales de la empresa, con el nuevo sistema a implantar.
  
- c) El Jefe de Administración y/o el Jefe de Capacitación y Desarrollo: como miembros ocasionales que representen todas las distintas unidades de la organización que se verán afectadas, y además, tendrán a su cargo la secretaría de dicho comité.
  
- d) El Asesor Técnico: que será la persona elegida para que intervenga en los detalles de la elaboración y la posterior aplicación del plan de valuación que se haya elegido.

#### **4.2 Factores y grados a valorar**

La elección de los factores y los grados a valorar están determinados por la naturaleza de la empresa, y el nivel organizacional en el que se encuentren los puestos en estudio. Además, es importante resaltar que todos los factores que se consideren de importancia se han de encontrar en todos los puestos a valorar, pero la presencia de estos factores debe variar en intensidad en cada uno de ellos.

Algunas características que han de cumplir los factores compensables, para ser elegidos son:

- Que sea de importancia, o que sea un buen diferenciador de la complejidad de cada puesto.
- Que sea común a todos los puestos a evaluar.
- Que sea variable, o sea que la intensidad con la que se presente en cada uno de los puestos no sea la misma.
- Se deberán tomar en cuenta para el requisito de educación mínima, el que amerite el puesto y no el grado de estudio con el que cuente la persona que actualmente ocupe el puesto.
- Cada factor elegido debe ser claramente diferente de otro en cuanto a la naturaleza de su medición para no caer en una sobre valoración de puestos.
- Que los factores sean comúnmente aceptados por todos los niveles de la organización para lograr también en este punto el principio de equidad interna.

#### **4.2.1 Factores del grupo de requisitos o habilidades**

Aquí se eligen factores que son características propias que debe poseer cada trabajador, o las debe haber adquirido con el transcurso de tiempo. Los factores elegidos para la valoración de puestos y sus respectivas tablas de descripción son los siguientes:

- a) Educación: mide en grados la preparación teórica y práctica que se requiere que posea la persona que ocupe el puesto para poder desempeñarlo sin ningún impedimento intelectual.
- b) Experiencia: este factor propone un estándar de tiempo mínimo para un puesto de trabajo que ha de haber desempeñado un trabajador en un puesto similar o afín, con la finalidad de que el trabajador que ocupe el puesto de trabajo, no tenga ningún problema en desempeñarse en el cumplimiento de las obligaciones.
- c) Capacidad analítica: es uno de los factores de habilidad menos tangibles, y para este caso se trata de una habilidad mental que poseen las personas de ser flexibles y adaptarse a cambios, y aplicar el criterio personal en la toma de decisiones y organización de actividades de trabajo.

#### **4.2.2 Factores del grupo de responsabilidad**

Este tipo de factores califica los niveles de atención que se debe tener y el compromiso que un trabajador adquiere por las actividades que realiza dentro de la organización; las que interesa valorar para la empresa son los siguientes:

- Responsabilidad por información confidencial: determina el grado de compromiso de los trabajadores por el tipo de información a la cual tienen acceso.

- Responsabilidad por contacto con el público: mide la responsabilidad de cada trabajador por el buen trato que debe dar a los clientes de la empresa y al público en general.
- Responsabilidad por manejo de valores: este factor mide la probabilidad o riesgo de pérdida de dinero o cualquier otro valor bajo la responsabilidad de cada trabajador.
- Responsabilidad por supervisión: aquí se representa la calificación por el grado de responsabilidad que se adquiere por el rendimiento o desempeño de personas subalternas. Este tipo de responsabilidad de subalternos será directa e indirecta.

### **4.3 Asignación de puntos por factor y grados**

La asignación de puntos a los factores se hará de la siguiente manera: se tomará en cuenta el total de puntos a asignar como 100 en calidad de porcentaje, para lo cual se deben identificar los principales factores, y se han de ponderar de acuerdo con la importancia que para la empresa tiene cada uno de ellos, asignándole un peso o valor a cada uno, según el orden o prioridad que tenga sobre los demás.

#### **4.3.1 Diseño de la matriz para valoración**

Para el establecimiento de una matriz de valoración, se debe iniciar por asignar los porcentajes según el peso que le corresponda a cada factor, detallando a su vez los grados que se hayan designado a cada uno, para posteriormente valorar o puntuar los factores según el número de grados en el inciso 4.3.2. Para efectos de ponderación, se tomará como el total de los puntos posibles a asignar, para el total de los grados encontrados, 800 puntos, ya que es el número que comúnmente se designa en las valuaciones de puestos para la cantidad de puestos y factores que se analizarán.

Previamente a la asignación de puntos a cada puesto, se debe diseñar la matriz de valoración que se muestra en la Tabla 1, en el Apéndice.

#### **4.3.2 Fijación de puntos a cada puesto**

Para la fijación o asignación de puntos de cada puesto se procede tomando como base las descripciones de puestos estándar. Aquí es de mucha importancia tomar en cuenta que en esta parte del procedimiento se debe enfocar el análisis en el puesto y no a las personas que lo ocupan.

Además, es importante mencionar que este proceso lo realiza en consenso el comité de valoración que se ha asignado con anterioridad. La fijación o asignación de puntos a los puestos estándar se muestra en la Figura 6.

### 4.3.3 Categorización por puestos

La categorización por puestos consiste, como su nombre lo indica, en que todos los puestos sean agrupados en diferentes categorías; con esto se deben establecer y estructurar niveles de diferenciación entre los mismos, para poder usar estas escalas en futuras promociones y otras políticas o estrategias de compensación salarial.

Para la determinación de las categorías correspondientes, se partió de la tabla de valoración de puestos, (véase Tabla 2 en el Apéndice) y se procedió a establecer los datos estadísticos más importantes para determinar la tabla que los precede.

Luego se procederá a realizar las siguientes operaciones.

$$\text{Rango} = \text{Punteo Mayor} - \text{Punteo Menor}$$

$$\text{Rango} = 741 - 181 = 560 \text{ puntos.}$$

No. de Categorías =  $1 + 3.3 \text{ Log } (N)$ , donde N es el número de puestos evaluados.

No. de Categorías =  $1 + 3.3 \text{ Log } (10) = 4.3$ , de donde se deduce que puedan ser 4 ó 5 categorías.

$$\text{Intervalo} = R / \text{No. de Categorías}$$

Intervalo =  $560 / 4.3 = 130.23$ , de donde se deduce que el intervalo pueda ser 130 ó 131 puntos.



Las categorías de puestos encontradas, se muestran en la Tabla III.

**Tabla III. Punteos obtenidos por categorías.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PUNTEO MÍNIMO</b>	<b>PUNTEO MÁXIMO</b>
1	181	310
2	311	440
3	441	570
4	571	700
5	701	829

Fuente: cálculo de punteos según fórmula logarítmica.

Después de determinadas las categorías de los puestos valorados se procede a determinar qué categoría específica le corresponde cada puesto, o la llamada categorización por puestos, como se muestra en la Tabla IV.

**Tabla IV. Categorización de puestos por punteos**

<b>CATEGORIZACIÓN POR PUESTOS</b>		
<b>CATEGORIA</b>	<b>PUESTO</b>	<b>PUNTOS</b>
1	cobrador	181
1	administrativo de ventas	284
1	auxiliar de contabilidad	318
2	jefe de créditos	443
2	jefe de ventas	443
3	jefe de contabilidad	469
3	jefe de cobros	459
4	Gerente de créditos y cobros	646
4	Gerente de ventas	685
5	Gerente general	741

Fuente: categorías decididas según requerimiento de la empresa.

## **4.4 Escala salarial**

Para hacer referencia a la escala salarial es muy importante tomar en cuenta el establecimiento de la curva salarial, y a partir de esto, el diseño de dicha escala.

### **4.4.1 Establecimiento de la curva salarial**

Para determinar o establecer la curva salarial para la Empresa de Servicios Financieros, S.A., se deben plotear los puntos obtenidos en la valoración de puestos contra los sueldos de cada puesto analizado, para establecer la curva de salarios. Partiendo de establecer esta curva se podrá diseñar la escala salarial.

Para la curva salarial se muestran los sueldos de cada puesto estándar para la Empresa de Servicios Financieros, S.A., los puntos y el nombre de cada puesto que aparece en la Tabla V.

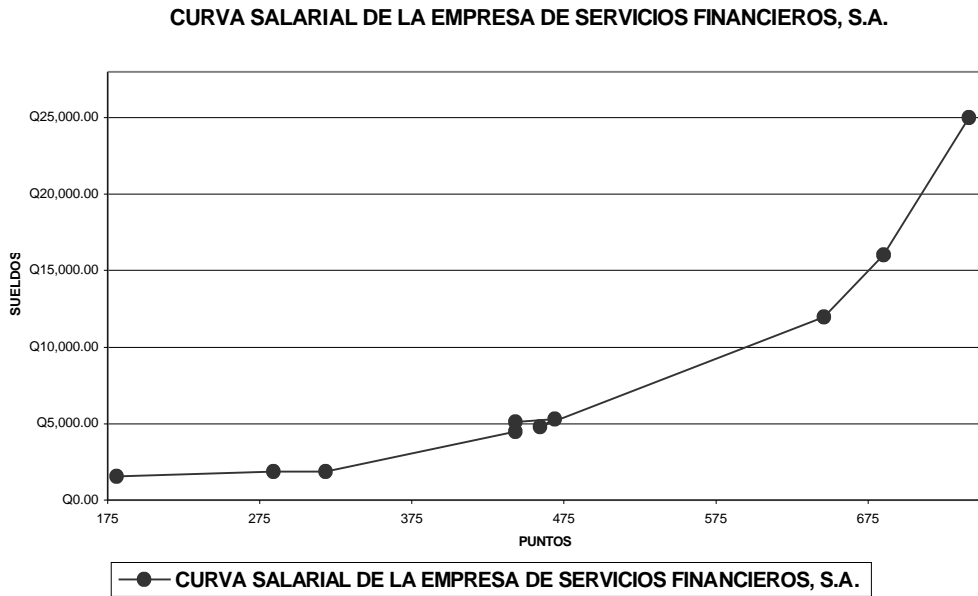
**Tabla V. Sueldos obtenidos según puesto de trabajo y punteos.**

<b>PUESTOS</b>	<b>SUELDOS</b>	<b>PUNTOS</b>
cobrador	Q1,540.00	181
administrativo de ventas	Q1,850.00	284
auxiliar de contabilidad	Q1,900.00	318
jefe de créditos	Q4,500.00	443
jefe de ventas	Q5,100.00	443
jefe de contabilidad	Q5,300.00	469
jefe de cobros	Q4,800.00	459
Gerente de créditos y cobros	Q12,000.00	646
Gerente de ventas	Q16,000.00	685
Gerente general	Q25,000.00	741

Fuente: sueldos pagados según clasificación de puestos.

Una vez obtenidos los datos de la Figura 5, se procede a plotear los puntos contra los sueldos en un primer cuadrante de un plano cartesiano para llegar a la Figura 5, que determinará la curva salarial.

**Figura 5. Curva de salarios de la empresa.**



Fuente: cálculos realizados con base en la Tabla V.

#### **4.4.2 Diseño de la escala salarial**

Partiendo del análisis del diagrama de dispersión que se realizó para el establecimiento de la curva salarial, se logra determinar que la tendencia de la gráfica de salarios es una línea curva que tiende a una fácil interpretación por medio de una línea recta, de donde se estipula que para diseñar la escala salarial, se debe utilizar el modelo de la ecuación lineal  $Y = A + B \cdot X$ , para aproximar los datos al comportamiento de la recta que nos ayudará a predecir datos en forma más precisa.

De aquí que los puntos que cada puesto estándar obtuvo en la valoración pasa a ser la variable X o variable independiente y los sueldos de cada puesto pasan a ser la variable Y o variable dependiente. Para proceder a establecer la escala salarial, se parte de mostrar en una tabla el nombre de cada puesto, los puntos (variable X) y los sueldos (variable Y) que corresponden a cada uno, para poder desarrollar las ecuaciones normales de la ecuación exponencial, según se muestra en la Tabla VI.

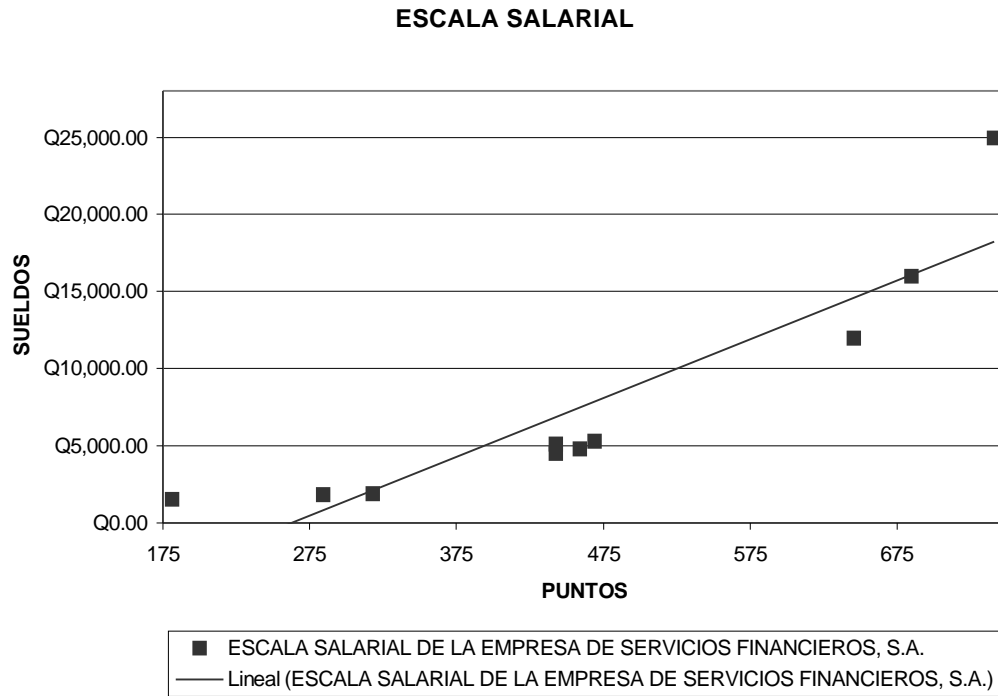
**Tabla VI. Datos para el cálculo de sueldos sugeridos.**

CAT.	PUESTO	PUNTOS (X)	SUELDOS (Y)	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1	cobrador	181	Q1,540.00	32761	2371600
1	administrativo de ventas	284	Q1,850.00	80656	3422500
2	auxiliar de contabilidad	318	Q1,900.00	101124	3610000
3	jefe de créditos	443	Q4,500.00	196249	20250000
3	jefe de ventas	443	Q5,100.00	196249	26010000
3	jefe de contabilidad	469	Q5,300.00	219961	28090000
3	jefe de cobros	459	Q4,800.00	210681	23040000
4	Gerente de créditos y cobros	646	Q12,000.00	417316	144000000
4	Gerente de ventas	685	Q16,000.00	469225	256000000
5	Gerente general	741	Q25,000.00	549081	625000000

Fuente: datos calculados con base en la Figura 5.

Con los datos obtenidos de la Tabla 6, se procede a diseñar la gráfica de la escala salarial para la Empresa de Servicios Financieros, S.A. que se muestra en la Figura 6.

**Figura 6. Gráfica de la escala salarial sugerida.**



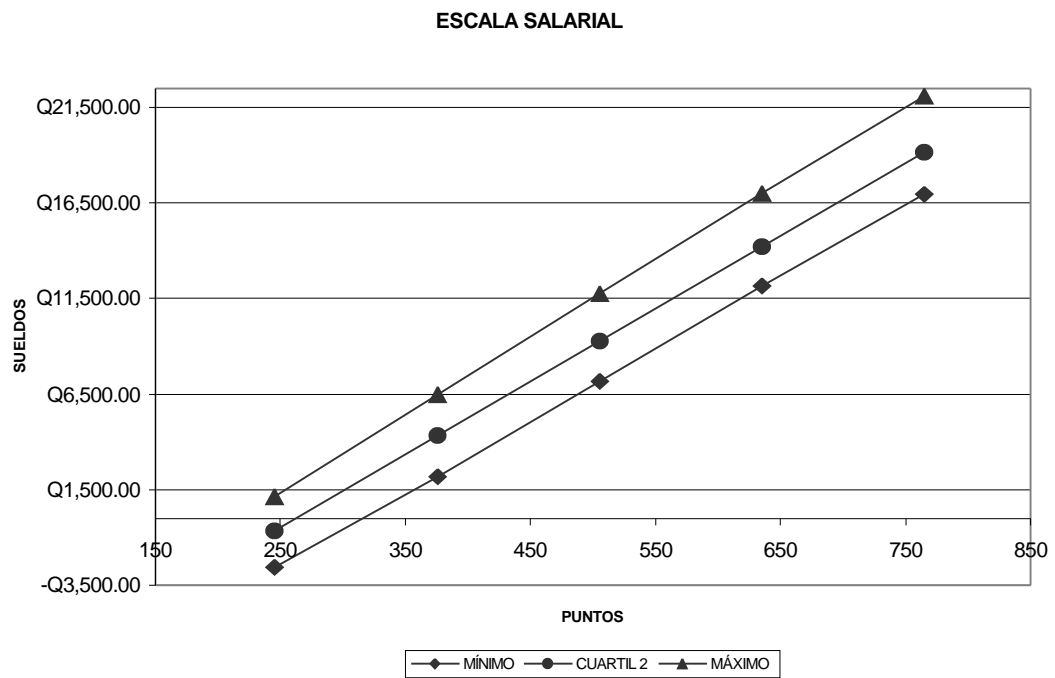
Fuente: escala diseñada con base en los datos de la Tabla VI.

Para diseñar la escala salarial se parte de determinar cuales serán los sueldos mínimos, promedio y máximo para la empresa de acuerdo con los rangos establecidos anteriormente en las categorías de puestos, y se detalla en la Tabla 7, para posteriormente generar la gráfica de la escala en la Figura 7.

Tabla VII. Cálculo de rangos de pago mínimo y máximo.

TABLA DE DEFINICIÓN DE ESCALA SALARIAL					
CAT.	RANGO DE PUNTOS	MEDIA	MÍNIMO EN Q.	CUARTIL 2 EN Q	MÁXIMO EN Q.
1	181 – 310	245.5	-Q2,557.55	-Q634.00	Q1,165.24
2	311 – 440	375.5	Q2,203.70	Q4,317.70	Q6,469.78
3	441 – 570	505.5	Q7,155.40	Q9,269.40	Q11,780.65
4	571 – 700	635.5	Q12,183.28	Q14,221.10	Q16,995.89
5	701 – 829	765	Q16,982.62	Q19,153.75	Q22,095.35

Figura 7. Gráfica de rangos de pago máximo y mínimo.



Fuente: gráfica obtenida según datos de la Tabla VII.

## 4.5 Comparación con el mercado o competitividad externa

La comparación de sueldos de la Empresa de Servicios Financieros, S.A., con la mediana de los sueldos del mercado nos sirve para mantener el balance o competitividad externa de mucha importancia para un sistema de compensación que busca la equidad, tanto interna como externa.

### 4.5.1 Sueldos de la empresa contra mediana del mercado

Para lograr la comparación de sueldos contra el mercado se hace referencia a los sueldos obtenidos en el estudio de sueldos y salarios del mercado financiero en Guatemala, para ser comparados contra los de la empresa; tales sueldos se detallan en la Tabla 8.

**Tabla VIII. Sueldos de la empresa en comparación con los del mercado.**

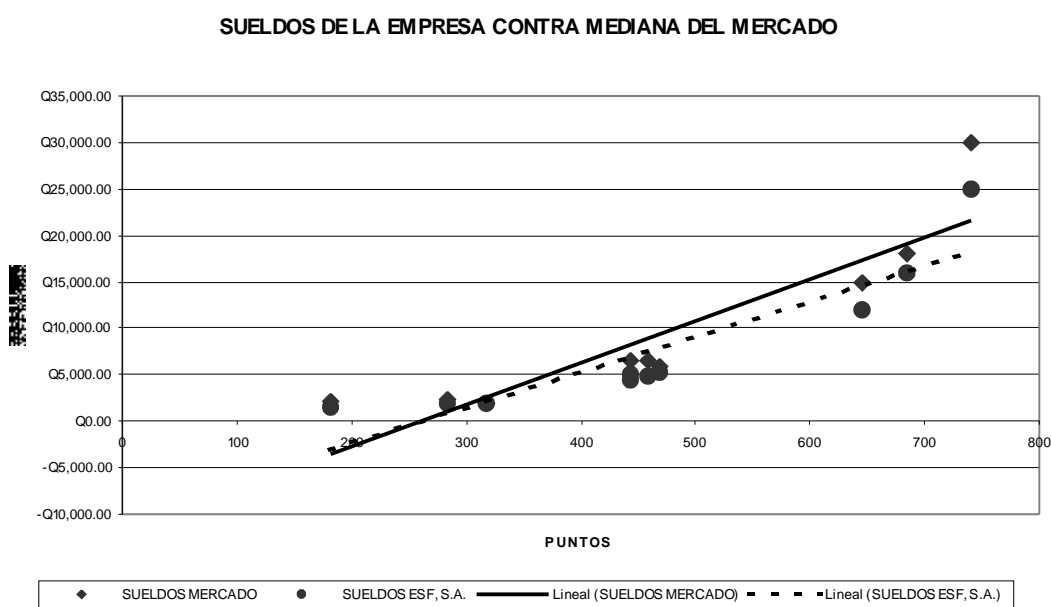
<b>COMPARACIÓN SUELDOS EMPRESA VRS. MERCADO</b>			
<b>PUESTO</b>	<b>SUELDOS DE ESF, S.A.</b>	<b>SUELDOS MERCADO</b>	<b>PUNTOS</b>
cobrador	Q1,540.00	Q1,800.00	181
administrativo de ventas	Q1,850.00	Q2,050.00	284
auxiliar de contabilidad	Q1,900.00	Q2,000.00	318
jefe de créditos	Q4,500.00	Q4,700.00	443
jefe de ventas	Q5,100.00	Q4,900.00	443
jefe de contabilidad	Q5,300.00	Q5,800.00	469
jefe de cobros	Q4,800.00	Q5,000.00	459
Gerente de créditos y cobros	Q12,000.00	Q14,000.00	646
Gerente de ventas	Q16,000.00	Q17,000.00	685
Gerente general	Q25,000.00	Q28,000.00	741

Fuente: datos obtenidos por estimaciones de pago de la competencia.



Después de detallar los sueldos del mercado y de la Empresa, se procede a compararlos por medio de una gráfica que se apunta como Figura 8.

**Figura 8. Gráfica de sueldos de la empresa en comparación con los del mercado**



Fuente: gráfica obtenida según datos de la Tabla VIII.

De la gráfica anterior se deduce que los sueldos de la Empresa se encuentran ligeramente por debajo de la media de sueldos del mercado, pero tal diferencia no es significativa, ya que pueden permitir la retención de los empleados con los que actualmente se cuenta dentro de la organización. Para poder optar a atraer personal calificado para la Empresa se puede diseñar un mejor sistema de compensación para los trabajadores, en cual se designe una parte de la compensación que sea variable y que vaya en función de que tan productivo puede llegar a ser un trabajador para la organización, para que a través de la productividad individual o grupal del personal, se logre un aumento de la productividad de la empresa.

## **5. COMPENSACIÓN VARIABLE LIGADA A INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADOS**

Debido a que hoy en día las compensaciones salariales se entienden como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas de cada organización, la experiencia y el análisis sobre el tema de las compensaciones han hecho que una de las principales tendencias que se observan actualmente en el mundo para el tema de las compensaciones sea la compensación variable.

Por efectos de la globalización, en los negocios se ha introducido la compensación variable como una tendencia mundial. Técnicamente podemos describir la compensación o renta variable como:

- Un elemento que motiva y direcciona el desempeño de las personas.
- Una forma de compartir riesgos y ganancias.
- Una forma eficaz de comprometer a las personas con los resultados del negocio.
- Una estrategia para controlar costos.
- Un factor de coherencia organizacional entre el discurso ejecutivo y la práctica de trabajo.

Para la aplicación de un sistema de compensación salarial variable, se requiere que se financie o administre adecuadamente mediante mecanismos sustitutivos de costos anuales, que generalmente suelen ser:

- Incremento de productividad y/o ventas: son ya varias las empresas que a partir de determinar rendimientos y tasas históricas de productividad o ventas acuerdan para sus trabajadores un incentivo variable por el aumento de estas variables por sobre el estándar histórico. Ello tiene un supuesto que los aumentos son dependientes de las personas y su desempeño, y no deben estar asociados a mejorías tecnológicas ni otras condiciones inmanejables para los empleados.
- Reducción del costo operacional: la reducción de costos de operación es para todas las empresas, hoy en día, un factor a tomar en cuenta ya que a través de lograr una reducción se puede acordar con los trabajadores como se compartirán los ahorros generados.
- Disminución de la cuota fija del salario: una de las partes más difíciles de lograr en la compensación variable es que los trabajadores acepten una disminución de un pequeño porcentaje de su remuneración fija, con la convicción que su trabajo permitirá alcanzar mayores niveles de remuneración mediante el logro de las metas a las que se asocia el incentivo variable. La percepción que los mejoramientos son dependiente del desempeño de personas y equipos son los factores que facilitan el éxito de esta estrategia.

- Sustitución de beneficios: una práctica comúnmente usada en las negociaciones colectivas ha sido sustituir beneficios de poco uso y cobertura entre los trabajadores, o bien beneficios no asociados al desempeño (por ejemplo asignaciones de antigüedad y de título) por sistemas de incentivo variable.

## **5.1 Fijación de los estándares de desempeño y resultados**

La aplicación de la compensación o renta variable está extendida en áreas comerciales y productivas donde existen indicadores medibles de resultados fácilmente obtenibles que en este caso serán llamados estándares de desempeño, y donde observamos una paulatina sustitución de los sistemas de comisiones por venta o bonos de producción, a sistemas más integrales que incluyen cobranza efectiva, venta proporcionada de los distintos productos de la organización, calidad de los servicios prestados, eficiencia en la atención y despacho, tasas de rechazo o devolución, costos unitarios, y accidentabilidad entre otros.

### **5.1.1 Estándares por puesto**

Para la determinación de los estándares por puesto de la Empresa de Servicios Financieros, S.A., se tomará en cuenta únicamente dos puestos de la organización ya que son los puestos a continuación elegidos, a los que mejor se les puede definir un estándar por puesto específicamente, a diferencia de algunos puestos a los cuales se les definirá estándares por resultado de negocio.

A los puestos escogidos se les elegirá, además, las atribuciones que se puedan, como ya se mencionó, medir y que tengan la posibilidad de influir o repercutir en la productividad de la organización. Para efectos de definición de estándares por puesto se mencionan los siguientes:

- Auxiliar de cobros: los estándares definidos para un auxiliar de cobros son los siguientes: a) número de llamadas para cobro por día, (50 llamadas/día); b) porcentaje de satisfacción de clientes, (80%); c) porcentaje de recuperación de cartera de clientes, (80%) y d) porcentaje de recuperación de cobros morosos, (90%).
- Asesor de ventas: los estándares definidos para un asesor de ventas son los siguientes: a) número de clientes visitados por mes, (100 clientes); b) número de productos colocados, (90 productos); c) porcentaje de aumento de cartera mensual, (2%) y d) ventas realizadas mensuales, (Q 500,000.00).

### **5.1.2 Estándares por resultados de negocio**

Para definir los puestos a los cuales se les pueda definir estándares por resultado de negocio, se debe tener un enfoque bien definido de cuales son aquellos puestos que están más comprometidos con el logro de los planes estratégicos de la organización, los puestos a los que se les defina tales estándares deben tener conexión clara y directa que logre alcanzar la misión y visión, de la empresa y que además estén ligados con el compromiso que existe en mantener los valores ya definidos.

Además, al definir estándares de resultados de negocio se debe hacer un enfoque en aquellas actividades que afectan más directamente el funcionamiento de la organización, por lo cual los puestos que impactan mayormente los resultados de negocio son los que se encuentran más cercanos a los primeros niveles jerárquicos. Para efectos de ejemplificar los puestos a los que se les definirán estándares por resultado de negocio para la Empresa de Servicios Financieros, S.A. se mencionarán únicamente los siguientes:

- Jefe de créditos: los estándares por resultado de negocio definidos para un jefe de créditos son los siguientes: a) préstamos hipotecarios/prendarios/fiduciarios otorgados semestralmente, (2 millones de quetzales); b) porcentaje de créditos vigentes con servicios bancarios, (70%); c) porcentaje de calidad de cartera banco en mora mayor a 30 días, (9%) y d) tiempo de atención y rapidez en servicios bancarios, (4 días).
- Gerente de ventas: los estándares por resultado de negocio definidos para un Gerente de ventas son los siguientes: a) porcentaje de aumento de cartera de clientes potenciales a través de un mejor posicionamiento de los servicios y productos de la empresa en el mercado nacional anual, (3%); b) porcentaje de crecimiento en el monto de lo vendido o la colocación de servicios y/o productos que presta la empresa al año, (35%); c) porcentaje de clientes satisfechos en todas las áreas de ventas de la empresa enfocando la recurrencia de los mismos, (80%) y e) cantidad de productos y servicios nuevos, que tengan efectividad en el mercado, y que sean atractivos para el consumidor al año, (3 productos).

## 5.2 Sistema de medición para aplicar en la empresa

Para establecer un sistema de medición para aplicar en el Sistema de Compensación Salarial Variable se hará uso de una herramienta ya mencionada en la Planeación Actual de la Empresa, tal es el caso del *balanced scorecard*, que es un sistema de evaluación del desempeño empresarial que busca, fundamentalmente, complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, logrando la combinación de indicadores financieros con no financieros, alcanzando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio cumpliendo con la misión organizacional. *Balanced scorecard* que quiere decir sistema de indicadores balanceados, hace un énfasis muy importante en que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir, existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente. Es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores).



Hay que tener en cuenta que el Control de Gestión es efectivo sólo cuando es oportuno, es decir que se pueden tomar decisiones que modifiquen lo que está sucediendo cuando aún se está a tiempo. La Visión (meta a alcanzar a largo plazo) es el eje impulsor de la Estrategia (plan de acción a largo plazo). Debe existir un justo equilibrio entre los Indicadores de Resultado (Perspectivas financiera y del cliente) y los Indicadores de Resultado (Perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), relación causa-efecto.

### **5.2.1 Administración del sistema**

Para establecer el sistema de administración del sistema de compensación se definirá lo siguiente.

- Definición de criterios básicos a evaluar en los formatos, se debe establecer claramente que para los intereses de la medición del Sistema de Compensación los formatos evaluarán los siguientes incisos.
  - a. Se debe definir el indicador que se medirá para cada estándar.
  - b. La escala o rango de medición sobre el cual se evaluará dicho estándar.
  - c. El ponderador, que indicará la magnitud o impacto del estándar para dicho puesto.

- d. Resultados obtenidos a un intervalo de tiempo medible, según el impacto que tenga cada estándar.
- e. Resultado que alcance cada estándar según su margen ponderador.
- f. Observaciones, si existieran.

Estos incisos se definirán de mejor manera en la sección 5.2.2 cuando se describa el o los formatos a utilizar para la medición del sistema.

- Comisión que administrará el sistema, el área que administrará el sistema de compensación salarial variable, será la encabezada por el Gerente de Recursos Humanos, pero al momento de establecer los criterios de definición de estándar de desempeño o de negocio, y otros puntos clave para la implantación del sistema, debe existir una comisión que esté conformada además, por el comité gerencial de la organización.
- Intervalos de tiempo para la medición de resultados obtenidos, estos intervalos de tiempo podrán ser medidos mensual, semestral y anualmente, según la naturaleza del estándar a medir.

### **5.2.2 Formatos a utilizar**

Los formatos a utilizar se presentan en la página No. 78, en las Tablas 9, 10, 11 y 12 pero es importante mencionar y describir lo que se detalla en cada columna de los formatos a utilizar, y son los siguientes.

- Objetivos o estándar por resultado, describe el objetivo o estándar que se haya definido para cada puesto, ya sea un estándar por puesto o un estándar de negocio.
- Indicador, aquí se describe la unidad de medida que se utiliza para cada objetivo o estándar.
- Escala, muestra los rangos dentro de los cuales se manejarán los medidores del sistema.
- Ponderador, aquí se indica el porcentaje que se le asigne a cada objetivo o estándar, según el peso o importancia que tenga para el puesto analizado.
- Resultados en el tiempo, muestra los logros alcanzados en un tiempo previamente determinado, que podrá ser mensual, trimestral, semestral o anual.
- Ponderador en el tiempo, indica el porcentaje o avance de los logros alcanzados en el periodo de tiempo en estudio para cada estándar.

### 5.2.3 Medidores del sistema

Son aquellos parámetros que ayudarán a definir en qué medida se logran alcanzar, o no, los estándares que se hayan definido, ya sean estándares por puesto o de negocio, para cada puesto según corresponda. Los medidores del sistema permiten cuantificar o analizar, la magnitud del porcentaje de mejora del resultado, o de mejora productiva del trabajador para desempeñar sus actividades o labores diarias; se debe definir un rango o medidor para cada estándar previamente elegido en el sistema. La aplicación de los medidores del sistema para los estándares por puesto y de negocio para la ejemplificación de la Empresa de Servicios Financieros, S.A., se describen en las tablas siguientes.

**Tabla XIII. Llamadas por cobro por día.**

AUXILIAR DE COBROS	
Llamadas por cobro por día	
% Alcance	No. de Llamadas
100.00	75
80.00	70
60.00	65
40.00	60
20.00	55
0.00	50

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XIV. Porcentaje de satisfacción de clientes.**

AUXILIAR DE COBROS	
Porcentaje de satisfacción de clientes	
% Alcance	% de satisfacción
100.00	100
50.00	90
0.00	80

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XV. Porcentaje de recuperación de cartera de clientes.**

AUXILIAR DE COBROS	
Porcentaje de recuperación de cartera de clientes	
% Alcance	No. de recuperación
100.00	100
50.00	90
0.00	80

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XVI. Porcentaje de recuperación de cobros morosos.**

AUXILIAR DE COBROS	
Porcentaje de recuperación de cobros morosos	
% Alcance	No. de recuperación
100.00	100
50.00	95
0.00	90

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XVII. Clientes visitados.**

ASESOR DE VENTAS	
Clientes visitados	
% Alcance	No. de clientes visitados
100.00	115
66.67	110
0.00	100

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XVIII. Productos colocados.**

ASESOR DE VENTAS	
Productos colocados	
% Alcance	No. de productos colocados
100.00	100
50.00	95
0.00	90

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XIX. Aumento de cartera de clientes.**

ASESOR DE VENTAS	
Aumento de cartera de clientes	
% Alcance	% de aumento
100.00	5
66.67	4
33.33	3
0.00	2

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XX. Ventas realizadas mensuales.**

ASESOR DE VENTAS	
Ventas realizadas mensuales	
% Alcance	Monto de ventas
100.00	Q 550,000.00
50.00	Q 525,000.00
0.00	Q 500,000.00

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XXI. Prestamos concedidos.**

JEFE DE CRÉDITOS	
Préstamos concedidos en quetzales	
% Alcance	Quetzales
100.00	Q 2,300,000.00
75.00	Q 2,225,000.00
50.00	Q 2,150,000.00
0.00	Q 2,000,000.00

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XXII. Créditos vigentes con servicios bancarios.**

JEFE DE CRÉDITOS	
Créditos vigentes	
% Alcance	% de créditos
100.00	80
50.00	75
0.00	70

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XXIII. Calidad de cartera bancaria.**

JEFE DE CRÉDITOS	
Calidad de cartera banco en mora, mayor a 30 días	
% Alcance	% de calidad
100.00	12
66.67	11
33.33	10
0.00	9

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XXIV. Tiempo de atención.**

JEFE DE CRÉDITOS	
Tiempo de atención	
% Alcance	Días
100.00	2
50.00	3
0.00	4

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XXV. Porcentaje de aumento de cartera de clientes.**

GERENTE DE VENTAS	
Porcentaje de aumento de cartera de clientes	
% Alcance	% de aumento
100.00	3.50
50.00	3.25
0.00	3.00

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.



**Tabla XXVI. Crecimiento en el monto de lo vendido.**

GERENTE DE VENTAS	
Crecimiento en el monto de lo vendido	
% Alcance	% de crecimiento
100.00	36.00
50.00	35.50
0.00	35.00

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XXVII. Porcentaje de satisfacción de clientes.**

GERENTE DE VENTAS	
Porcentaje de satisfacción	
% Alcance	Porcentaje de satisfacción
100.00	100
50.00	90
0.00	80

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

**Tabla XXVIII. Cantidad de productos y servicios creados, efectivos.**

GERENTE DE VENTAS	
Cantidad de productos y servicios creados, efectivos	
% Alcance	% de satisfacción
100.00	5
50.00	4
0.00	3

Fuente: datos determinados según estudio realizado en la empresa.

Es importante anotar que el número de indicadores detallados corresponde únicamente para los puestos elegidos para la elaboración del Sistema de Compensación Variable, ya que al implementar tal Sistema, se elaborarán tantos indicadores como estándares de desempeño o resultados existan para cada puesto de la empresa en la que se aplique el estudio.

### **5.3 Compensación por resultados en la empresa**

Para referirse a la compensación por resultados en la Empresa de Servicios Financieros, S.A., se debe poner en práctica cada uno de los incisos que se detallan en el presente capítulo, lo cual resulta de alta complejidad, y para una clara comprensión de cómo se debe diseñar un Sistema de Compensación Salarial Variable, solo se ha hecho énfasis en cómo se deben aplicar a los puestos elegidos para la definición de estándares por puesto y por resultado de negocio, los formatos y procedimientos que dan una visión clara de cómo se han de aplicar para la totalidad de puestos descritos en el organigrama.

#### **5.3.1 Sueldos fijos y variables**

La aplicación de un buen sistema de compensación salarial se encuentra íntimamente ligado a como permitir que las empresas hoy por hoy puedan ser más competitivas para poder alcanzar el éxito deseado, y que como se administren las remuneraciones puede gestionarse en función de las metas y objetivos y estrategias del negocio o empresa. Cabe recordar que una administración de los mismos permitirá mantener un control de los costos de cada empresa.

Es aquí donde se debe poner atención a que actualmente se esta optando por convertir la mayor cantidad de costos fijos en variables, todo con la visión de tratar de que cada empresa genere costos en relación a qué tan productiva sea cada una de ellas.

Es por esto que siendo los sueldos una parte de los costos de cada empresa, se debe tratar de diseñar un sistema en el cual los sueldos fijos tiendan a ser variables, o sea que cada empresa debe tender a mejorar sus sueldos en función a qué tan productivo sea un trabajador en su puesto de trabajo, y esto se ha de lograr introduciendo formas de pago variable a cada uno de ellos.

Para poder ejemplificar cómo se ha de aplicar la compensación por resultados en la Empresa de Servicios Financieros, S.A., se detallará la aplicación del Sistema de Compensación Salarial Variable para el jefe de créditos en el primer semestre del año 2004, ya que el aplicar el sistema a todos los puestos implica abundar en detalles que claramente se pueden explicar con ejemplificar la aplicación del sistema para un solo puesto de la Empresa y el cual se describe a continuación.

- Sueldo fijo mensual de jefe de créditos: Q 4,500.00
- Sueldos variables, 2 sueldos mensuales al año, según el desempeño medido de acuerdo al *balanced scorecard*, a razón de 1 sueldo semestral, o la proporción del mismo según los resultados alcanzados, por dicho trabajador.

Para la aplicación de la parte variable del sueldo del jefe de créditos debe hacerse referencia a la Tabla 29, en el Apéndice.

Según los resultados medidos de acuerdo con el formato *balanced scorecard*, que es el formato que nos da los parámetros de la medición del alcance de objetivos o estándares de resultados, se establecerá una base del 71% que es el resultado esperado del 100% del ponderador estimado como alcanzable para el jefe de créditos, y según los logros obtenidos, se procederá a hacer una relación de porcentajes para definir el porcentaje que ha de recibir del sueldo variable, que para este caso, es de Q 4,700.00/Semestre.

Base:	100 = 71
Logrado:	60

Para el cálculo de la relación se establece X, como el porcentaje real a compensar adicional para el trabajador sobre el sueldo variable semestral.

100 --- 71
X --- 60

X es igual al 84.51%. Este resultado aplicado al sueldo variable mostrará la cantidad adicional variable que el trabajador devengará semestralmente:

$Q\ 4,700.00 * 84.51\% = Q\ 3,971.97$

Se puede describir la compensación salarial para el primer semestre del 2004, para el jefe de créditos, como se presenta en la Tabla 30.

**Tabla XXX. Cálculo de pagos por mes.**

<b>MES</b>	<b>SUELDO O COMPENSACIÓN SALARIAL FIJA</b>	<b>COMPENSACIÓN VARIABLE</b>
	Enero	Q.4,700.00
Febrero	Q.4,700.00	
Marzo	Q.4,700.00	
Abril	Q.4,700.00	
Mayo	Q.4,700.00	
Junio	Q.4,700.00	Q.3,971.97
<b>TOTAL</b>	<b>Q.28,700.00</b>	<b>Q.3,971.97</b>
<b>TOTAL SEMESTRAL</b>		<b>Q32,171.97</b>

Fuente: cálculo de pagos por mes según sueldo fijo y compensación variable.

Al encontrar el total del monto que un trabajador devengará, se encuentra ya un porcentaje de su salario que pasa a ser una compensación extra y que él ya percibe como un resultado de su desempeño adicional y que en la medida que sea más productivo podrá ser más alto generando para él mayores ingresos, y a la vez hará que al ser más productivo o elevar su productividad, también se eleve la productividad de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. El sistema de compensación actual de la Empresa de Servicios Financieros, S.A. carece de un enfoque que verdaderamente haga valer a las compensaciones como un motivador y facilitador, permitiendo impulsar a cada trabajador y a la empresa misma a ser más productiva, ya que su sistema de compensación está únicamente ligado a cuotas fijas salariales que no estimulan a los trabajadores a obtener resultados por encima de los estándares normales de desempeño.
2. Los procesos de compensación salarial han sido vistos únicamente, como una forma de remunerar al trabajador por su aporte o trabajo realizado dentro de una organización; este enfoque tradicionalista ha funcionado como un paradigma para muchas empresas actualmente en nuestro medio. Es muy importante entender que nuevos estudios sobre el tema de las compensaciones nos impulsan a entender el rubro de remuneración como una inversión, y que el diseño de un buen sistema de compensación puede hacer que una empresa logre mejorar su productividad total. Estas nuevas tendencias hacen ver a los sistemas de compensación salarial como verdaderas herramientas efectivas para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado.

3. De acuerdo con el estudio realizado, se diseña y esquematiza un sistema de compensación que se apega a las principales tendencias mundiales en el ramo de las compensaciones salariales, que hoy por hoy tratan de desvincular la parte fija de las compensaciones como la parte motivadora del aporte o desempeño de las personas en la empresa, encontrando mejores resultados en la implantación de sistemas de compensación variable, ya que esta nueva tendencia hace que el sistema funcione como un elemento motivador y direccionador del desempeño y resultados que logre alcanzar cada trabajador; además de esta forma se motivará a los trabajadores para que ellos perciban que a través de este sistema, pueden ser mejor remunerados en relación con la mejora productiva obtenida dentro de la organización.
  
4. La Empresa de Servicios Financieros, S.A., mantiene salarios ligeramente por debajo de la curva salarial del mercado, pero permiten a la empresa retener al personal con que actualmente cuenta y atraer a otros trabajadores calificados del medio, debido a que, si bien es cierto, tales salarios se encuentran por debajo del promedio del mercado, no es una diferencia significativa que pueda hacer a la empresa quedar en desventaja competitiva.

5. Se logra establecer que con el diseño de un sistema de compensación variable se podrá influir en la mejora de la productividad total de la empresa. Es por esto que se debe lograr que la organización, como el trabajador, encuentren el sistema un ganar-ganar, que estimulará a cada trabajador a mejorar su desempeño y resultados individuales con la premisa de, si trabajo mejor ganaré más, logrando mejorar su rango de compensación y haciéndolo por esto mismo, más productivo.
  
6. Para la definición de los estándares de desempeño individual se debe acudir a elaborar una diferenciación que le permita a la empresa saber que existen puestos dentro de la misma que son ocupados por personas que afectan de distinta forma el desempeño de la organización, por lo mismo se deben establecer para algunos estándares de desempeño que van relacionados más con los puestos operativos y estándares de resultados de negocio que se vinculan más a los puestos de mandos medios y gerenciales.
  
7. Al partir de los principios de administración estratégica, se hace referencia específicamente a que el diseño del sistema de compensación salarial debe ir encaminado y alineado a la visión, misión y los valores que se han definido dentro de la organización. El sistema de compensación debe contribuir al éxito de la empresa al definir e indicar los comportamientos que se adaptan a sus objetivos, estrategias, cultura organizacional y el tipo de actividad económica que la empresa desempeña.



## RECOMENDACIONES

1. Es muy importante hacer notar, que para la implementación de un sistema de compensación salarial variable se debe optar por reducir significativamente el incremento de la parte fija de las compensaciones en los próximos reajustes salariales, ya que se debe dar mayor énfasis en readecuar, si fuera necesario, la parte variable del sistema. El sustituir algunos beneficios de poco uso, o bien beneficios no asociados al desempeño, ayudará a mantener o lograr una reducción del costo operacional de la organización.
2. Para lograr un mejor aprovechamiento del sistemas de compensación variable en la organización, es muy importante mencionar que existen factores críticos de éxito para incentivar al personal y que pueden ayudar a la organización en todas su estructura y áreas de trabajo, y estas deben ser tomadas en cuenta después de aplicar el sistema de compensación variable individual, estas son: nivel corporativo unidad de negocio y grupal, además del individual.

3. Se debe implementar un buen sistema de administración para la aplicación del sistema de compensación variable, y para esto existe una buena herramienta de evaluación de desempeño empresarial, y que funge como un verdadero complemento para los indicadores tradicionalmente utilizados para evaluar el desempeño organizacional. Además, se adecua y complementa perfectamente a la medición de resultados obtenidos, y permite también establecer parámetros de precisión que ayudan a mantener un control durante todos los pasos de la aplicación del sistema de compensación, tal es el caso del *balanced scorecard*.
  
4. Para aplicar la periodicidad del pago del sistema de incentivo variable no es recomendable aplicar el pago mensualmente, ya que a corto plazo podría quedar definido en la mente de cada trabajador como parte de la remuneración mensual. Tampoco se debe distanciar demasiado su pago pues debe existir una contingencia entre los resultados alcanzados y la compensación; es por eso que optar por un pago trimestral o semestral puede optimizar el efecto tributario para los resultados alcanzados.

5. El concienciar primeramente a cada trabajador acerca de las ventajas que presenta un sistema de compensación variable es fundamental antes de su aplicación, para que no perciba que únicamente se le esta utilizando para producir o generar más utilidad o beneficios para la organización. Se debe hacer conciencia a todos los trabajadores que intervengan en el proceso de cambio, que el sistema de compensación variable presenta una ventaja para ambas partes, ya que más y mejores resultados aportados por cada trabajador le harán tener un porcentaje salarial extra, y la sumatoria de los aportes de todos los trabajadores de la organización generarán un a su vez un aumento en el índice de productividad de la organización, por lo tanto, que este sistema genera un beneficio mutuo.

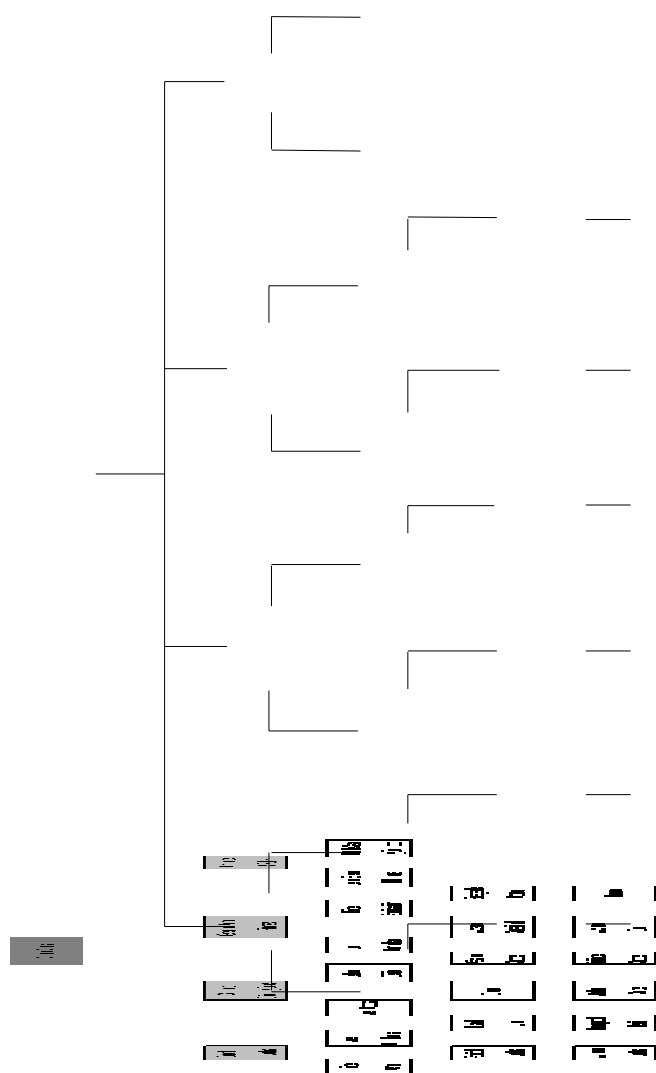
## BIBLIOGRAFÍA

- Ana Araceli Polanco Lemus de Díaz, “**Diseño de un sistema de administración de las compensaciones**”. (Guatemala, Universidad Mariano Gálvez).
- Aura Alida Domínguez Oajaca, “**Guía para la elaboración y administración de una escala salarial con base en los manuales de especificación de puestos y evaluación del desempeño para empresas estatales descentralizadas en proceso de modernización**”. (Guatemala, Editorial Universitaria, 1997).
- Juan Antonio Morales, Néstor Fernando Velándia, “**Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones**”. (Colombia: Editorial McGraw Hill, 1999).
- Ligia Patricia Sosa Serrano, “**Sistema de administración de puestos y salarios para empresa importadora de cemento**”. (Guatemala, Editorial Universitaria, 1995).
- William B. Werter, Jr, Keith Davis, “Administración de personal y Recursos Humanos” (4ª. Ed. México: ed McGraw Hill, 1995)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Tendencias de las compensaciones en el mercado chileno. Tendencias y Compensaciones. 2004

## APÉNDICE 1.

### Organigrama de la empresa de servicios financieros

Figura No. 9 Organigrama de la empresa



Fuente: organigrama establecido en la empresa de servicios financieros.

## APÉNDICE 2.

**Tabla de valoración y balance de puntos para los puestos de la empresa en estudio.**

**Tabla I. Matriz de valoración de puestos.**

FACTORES	PONDERACIÓN	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V	PUNTAJE
<b>INTELECTUALES</b>							
Educación	28%	23	73	123	173	224	224
Experiencia	19%	13	59	105	152		152
Capacidad Analítica	8%	7	26	45	64		64
<b>RESPONSABILIDAD</b>							
Por información confidencial	16%	13	51	89	128		128
Por contacto con el público	11%	9	29	49	69	88	88
Por manejo de valores	9%	7	23	39	55	72	72
Por supervisión	9%	7	23	39	55	72	72
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>						<b>800</b>

Fuente: grados de valoración de puestos de acuerdo con las necesidades de la empresa.

**Tabla II. Valoración de puestos.**

PUESTOS	Factores de requisitos o habilidades			Factores de responsabilidad				TOTAL
	Educación	Experiencia	Capacidad Analítica	Información Confidencial	Contacto con el público	Manejo de valores	Supervisión	
Gerente General	224	152	64	128	29	72	72	741
Gerente de Ventas	173	105	64	128	88	55	72	685
Gerente de Créditos y Cobros	173	105	64	128	49	55	72	646
Jefe de Cobros	123	59	45	89	49	55	39	459
Jefe de Contabilidad	123	105	45	89	29	55	23	469
Jefe de Ventas	123	59	45	89	49	39	39	443
Jefe de Créditos	123	59	45	89	49	39	39	443
Auxiliar de Contabilidad	73	59	26	89	9	55	7	318
Administrativo de Ventas	73	59	26	51	29	39	7	284
Cobrador	73	59	7	13	49	23	7	181
<b>TOTAL</b>	<b>1231</b>	<b>821</b>	<b>431</b>	<b>893</b>	<b>429</b>	<b>487</b>	<b>377</b>	

Fuente: datos observados como indicadores para valorar los puestos.

**Tabla IX. Tarjeta de balance de punteos para el Auxiliar de Cobros.**

Tarjeta de balance de punteos					
AUXILIAR DE COBROS					
OBJETIVOS O ESTÁNDARES DE RESULTADOS	INDICADOR	ESCALA	PONDERADOR	RESULTADOS	PONDERADOR
No. llamadas para cobro/día	Llamadas				
Porcentaje de satisfacción de clientes	%				
Porcentaje de recuperación de cartera de clientes	%				
Porcentaje de recuperación de cobros morosos	%				

Fuente: diseño de una tarjeta de inventario para el balance de punteos.

**Tabla X. Tarjeta de balance de punteos para el Asesor de Ventas.**

Tarjeta de balance de punteos					
ASESOR DE VENTAS					
OBJETIVOS O ESTÁNDARES DE RESULTADOS	INDICADOR	ESCALA	PONDERADOR	RESULTADOS	PONDERADOR
No. de clientes visitados por mes	Clientes				
No. de productos colocados	Prod./Serv.				
Porcentaje de aumento de cartera mensual	%				
Porcentaje de ventas realizadas mensualmente	%				

Fuente: diseño de una tarjeta de inventario para el balance de punteos.

**Tabla XI. Tarjeta de balance de punteos para el Jefe de Créditos.**

Tarjeta de balance de punteos					
JEFE DE CRÉDITOS					
OBJETIVOS O ESTÁNDARES DE RESULTADOS	INDICADOR	ESCALA	PONDERADOR	RESULTADOS	PONDERADOR
Préstamos HIP/PREN/FID	Llamadas				
Porcentaje de créditos vigentes con servicios bancarios	%				
Porcentaje de calidad de cartera banco en mora mayor de 30 días	%				
Tiempo de atención y rapidez en servicios bancarios	Días				

Fuente: diseño de una tarjeta de inventario para el balance de punteos.

**Tabla XII. Tarjeta de balance de punteos para el Gerente de Ventas.**

Tarjeta de balance de punteos					
GERENTE DE VENTAS					
OBJETIVOS O ESTÁNDARES DE RESULTADOS	INDICADOR	ESCALA	PONDERADOR	RESULTADOS	PONDERADOR
Porcentaje de aumento de cartera de clientes potenciales	%				
Porcentaje de crecimiento en el monto de ventas o colocación de prod./serv.	%				
Porcentaje de clientes satisfechos en todas las áreas de venta	%				
Cantidad de prod./serv. puestos en el mercado	prod./serv.				

Fuente: diseño de una tarjeta de inventario para el balance de punteos.

**Tabla XXIX. Tarjeta con punteos balanceados para el Jefe de Créditos.**

Tarjeta de Balance de Punteos					
JEFE DE CRÉDITOS					
OBJETIVOS O ESTÁNDARES DE RESULTADOS	INDICADOR	ESCALA	PONDERADOR	RESULTADOS	PONDERADOR
Préstamos HIP/PREN/FID	QMM	00=2.3; 0=2	45	2.12	18
Porcentaje de créditos vigentes con servicios bancarios	%	00=80; 0=70	20	76	12
Porcentaje de calidad de cartera banco en mora mayor de 30 días	%	00=9; 0=12	25	5	25
Tiempo de atención y rapidez en servicios bancarios	Días	00=4; 0=2	10	3	5
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>86.12</b>	<b>60</b>

Fuente: datos tomados durante un experimento dentro de la empresa.



## APÉNDICE 3.

### Descripción de puestos de la empresa en estudio

#### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ubicación administrativa	Gerencia General
Nombre del puesto	GERENTE GENERAL
Depende de	Ninguna dependencia
Relaciones laborales	Con todas las gerencias de la empresa.

#### OBJETIVOS DEL PUESTO

Velar porque exista equidad, comunicación y coordinación entre las gerencias de la empresa, y a su vez que se cumplan los objetivos y estrategias planificadas, delegar autoridad, responsabilidad y tareas a todas las gerencias, velar por el logro de las metas de la empresa a largo plazo.

#### FUNCIONES PRINCIPALES

- Definir y establecer los objetivos de la empresa.
- Proporcionar metas claras y marco de tiempo en el cual éstas deban lograrse.
- Apoyar a todas las gerencias proporcionando todos los recursos a su alcance.
- Crear una imagen clara y concisa de la misión y la visión de la empresa.
- Velar por la rentabilidad de la empresa en todo momento.

- Fungir como director de las sesiones realizadas emitiendo la orden final acerca de las decisiones de vital importancia para la empresa.
- Procurar la ubicación de la empresa en el más alto grado competitivo con respecto de las similares en el mercado de productos y servicios financieros.

### PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad	Profesional universitario en la carrera de Administración de empresas, Economía y Finanzas u otra similar. Maestría en Recursos Humanos o Finanzas.
Experiencia	5 a 10 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica	Debe tomar decisiones en situaciones no esperadas, que son dificultosas y de mucho riesgo para el logro de objetivos de la organización.
Competencias	Perfecto dominio de computación en ambiente Windows, excelente manejo de personal, habilidad verbal, de redacción y de comunicación; alto grado de responsabilidad y compromiso con la empresa, inglés 100%, don de mando, pro activo, acostumbrado a trabajo bajo presión, manejo de Internet, capacidad de abstracción.
Responsabilidades	<p>a) Por alcance de metas anuales de la empresa, por alcanzar las utilidades previstas para la empresa, por mantener objetivos claros y alcanzables para la empresa, por elevar las utilidades de la empresa y el nivel competitivo de la misma.</p> <p>b) No mantiene contacto con clientes externos, más que con las gerencias de la organización.</p> <p>c) Mantiene responsabilidad en valores hasta por Q 600,000.00, con relación a cuentas bancarias de la organización y créditos que se otorgan y en equipo de oficina.</p>

- d) Supervisa directa e indirectamente el trabajo de 31 personas.
- e) Por toma de decisiones de alto nivel.
- f) Por delegación a las gerencias de la empresa.

<p style="text-align: center;"><b>CONDICIONES AMBIENTALES, RIESGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS</b></p>
---

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo alto por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	GERENTE DE VENTAS
Depende de	Gerente General
Relaciones laborales	Jefe de ventas y jefe de mercadeo, departamento de Administración y Finanzas, y jefes de departamento.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar porque el área de ventas de la empresa funcione a la perfección, llevando un control riguroso de las áreas de mercadeo y ventas.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Aplicar los principios de la administración en el departamento de ventas.
- Cumplir con las actividades programadas para el departamento de ventas, logrando la máxima satisfacción del cliente.
- Atender casos especiales de clientes.
- Dar apoyo de ventas a los asesores de ventas.
- Autorizar toda documentación que se realice en el departamento.
- Supervisar y coordinar las actividades del departamento de ventas.
- Generación de reporte para pago de planilla de asesores de ventas.

## **PERFIL DEL PUESTO**

- Escolaridad Profesional universitario en la carrera de Administración de empresas o carrera afín.
- Experiencia: 5 años de experiencia en puesto similar.
- Capacidad analítica Con frecuencia debe de organizar estratégicamente las decisiones para el establecimiento y alcance de metas de venta de la organización.
- Competencias Computación en ambiente Windows, manejo de personal, habilidad verbal.
- Responsabilidades
- a) Por manejo de información confidencial de clientes importantes de la organización y las metas de venta alcanzadas.
  - b) Mantiene un alto grado de contacto con empresas y clientes que requieren considerable tacto y poder de convencimiento para conseguir los objetivos del departamento.
  - c) Mantiene responsabilidad en valores por Q 50,000.00 que se han de utilizar en las estrategias de venta de la empresa y equipo de oficina.
  - d) Supervisa a 9 personas en su departamento.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado a alto por el grado de responsabilidad.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa: Departamento de Recursos Humanos

Nombre del puesto: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Depende de: Gerente General

Relaciones laborales: Jefe de selección de personal, jefe de capacitación y desarrollo y jefes de departamento.

## **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el mejor funcionamiento del departamento de Recursos Humanos. diseñando, planificando y ejecutando las estrategias adecuadas para atraer, retener y desarrollar a las personas idóneas para ocupar los puestos establecidos en la organización, alineadas a la visión, misión y valores de la misma.

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Diseñar programas de administración de personal.
- Asesorar a Jefes y Gerentes en temas laborales.
- Dirigir las áreas de selección y capacitación.
- Elaborar estudios especiales de Administración de Personal para mejora de la productividad de la empresa.
- Atender los casos especiales de clientes insatisfechos.
- Autorizar toda la documentación que se realice en el departamento.

## PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad	Profesional universitario en la carrera de Administración, Ingeniería, Derecho o Psicología.
Experiencia	Cinco años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica	Debe supervisar la toma de decisiones importantes para la selección y capacitación de la empresa, ya que de esto depende contar con personal adecuado.
Competencias	Computación en ambiente Windows, capacidad abstracta, excelentes relaciones humanas.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Por manejo de información importante del personal, y de las estrategias de mejora en la planificación y desarrollo del personal de la organización.</li><li>b) Por toma de decisiones que afectan la consecución de los objetivos de la empresa.</li><li>c) No tiene relación con clientes externos, más que con todo el personal de la organización.</li><li>d) Mantiene responsabilidad en valores por Q 50,000.00, que se han de distribuir en planes de mejora de capacitación y selección de personal y en equipo de oficina.</li><li>e) Supervisa a 2 personas.</li></ul>

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado a alto por el grado de responsabilidad.



## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre del puesto	GERENTE DE CRÉDITOS Y COBROS
Depende de	Gerente General
Relaciones laborales	Gerente General, jefe de créditos y jefe de cobros.

## **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por la eficacia y transparencia en el proceso de la realización de cobros de la empresa y garantizar que los créditos otorgados por la empresa sean rentables mejorando la situación actual de su departamento, así como colaborar con las demás gerencias en el logro de los objetivos actuales.

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Realizar una programación acorde con los objetivos de ventas de la empresa en la que los cobros sean el objetivo principal.
- Establecer un sistema funcional para el otorgamiento de créditos a los clientes de la empresa.
- Mejorar la efectividad en el cobro de los créditos otorgados por la empresa.

## PERFIL DEL PUESTO

- Escolaridad** Profesional universitario graduado de la carrera de Economía u otra afín.
- Experiencia** 5 años, mínimo.
- Capacidad analítica** Con frecuencia debe tomar, decisiones importantes para la aprobación de prestamos muy importantes que son de alto riesgo para la organización.
- Competencias** Excelente dominio de computadoras en ambiente Windows, inglés 100%, uso de Internet, con iniciativa propia, don de mando.
- Responsabilidades**
- a) Por manejo de información de empresas afiliadas, además de información de la cartera de clientes potenciales de alta capacidad económica en el medio y por mejorar el tiempo de entrega de créditos a los clientes de la empresa.
  - b) Mantiene algún contacto con clientes y casi siempre debe lograr mantener la satisfacción de ellos a través de sus habilidades gerenciales.
  - c) Mantiene responsabilidad en valores por Q 60,000.00, por contacto con cheques de cobros realizados y equipo de oficina.
  - d) Supervisa a 10 personas.
  - e) Por apoyo al departamento de ventas en el logro de las metas de ventas deseadas y procurar elevarlas permanentemente.
  - c) Por supervisar la continuidad y efectividad en el cobro de los créditos otorgados por la empresa.

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado a alto por el grado de responsabilidad.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Administración y Finanzas
Nombre del puesto	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
Depende de	Gerente General
Relaciones laborales:	Gerente General, jefe de contabilidad y jefe de administración.

## **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el mantenimiento y mejora en la coordinación de su departamento, con relación a las necesidades de personal, logística y los recursos económicos utilizados por la organización, velando además por el buen uso de todos estos recursos.

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Implementar un programa de control para los procedimientos de la empresa.
- Proporcionar nuevas metodologías adecuadas a las necesidades del personal y del proceso realizado para las ventas de la empresa.
- Velar por la supervisión, integración y control del personal dentro de la empresa.
- Llevar un control exacto del uso de los recursos económicos de la empresa.

## PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad	Profesional de Administración de empresas o carrera afín. Maestría en Recursos Humanos, Economía o Finanzas.
Experiencia	5 años, mínimo.
Capacidad analítica	Con frecuencia debe de organizar tareas para el personal de su área, y es el principal responsable de la toma de decisiones importantes en el área financiera contable.
Competencias	Perfecto dominio de computadoras en ambiente Windows, inglés 100%, uso de Internet, don de mando, iniciativa y pro activo.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Por manejo de información importante de la organización como estados financieros, además de información importante de clientes y la planificación de nuevas estrategias que se desarrollarán.</li><li>b) Tiene poco o escaso contacto con clientes externos de la organización.</li><li>c) Mantiene responsabilidad en valores hasta por Q 75,000.00, por documentos importantes de la organización, disponibilidad en bancos, y equipo de oficina.</li><li>d) Supervisa el trabajo de 6 personas.</li><li>e) Por establecimiento de estándares adecuados para el control de los procesos dentro de la empresa.</li><li>f) Por propiciar un ambiente agradable y cordial entre los miembros de la empresa.</li><li>g) Por evaluar y controlar el uso de los recursos monetarios de la empresa, aconsejando su mejor uso y distribución y oportunidad de empleo.</li></ul>

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado a alto por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	JEFE DE VENTAS
Depende de	Gerente de Ventas
Relaciones laborales	Gerente de Ventas, administrativo de ventas, asesores de ventas y jefes de departamento.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el buen funcionamiento del departamento de ventas y coordinar con los administrativos de ventas que los estudios de ventas estén al día y elaborar reportes que la gerencia solicite.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Planificación, coordinación, desarrollo, evaluación y control de las actividades del departamento de ventas.
- Supervisar personal y coordinar actividades.
- Atención a clientes y asesores de ventas para que se facilite la negociación.
- Realizar reporte de ventas y captación de fondos.
- Coordinar la presentación de reportes de controles de ventas a la Gerencia General, y Gerente de Ventas.

## **PERFIL DEL PUESTO**

Escolaridad	Pensum cerrado en la carrera de Administración de empresas o carrera afín.
Experiencia	2 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica	Necesita coordinar diariamente a los asesores de ventas para el establecimiento y alcance escalonado de las metas de venta de la organización, y además debe tomar decisiones de moderada a muy poca responsabilidad.
Competencias	Computación en ambiente Windows, manejo de personal y trabajo en equipo.
Responsabilidades	a) Por manejo de documentación de cartera de clientes, y alcance de metas de la organización. b) Mantiene continuamente moderado contacto con clientes inconformes. c) Mantiene responsabilidad en valores hasta por Q 8,000.00 en equipo de computación. d) Supervisa a 5 trabajadores. e) Por manejo de información y equipo de la empresa. f) Por contacto con el cliente.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	JEFE DE MERCADEO
Depende de	Gerente de Ventas
Relaciones laborales	Gerente de Ventas, responsable de marca, encargado de diseño y jefes de departamento.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el buen funcionamiento del departamento de mercadeo y coordinar prestaciones de estudios financieros y reservas periódicas que se presenten a los clientes, y elaborar reportes que la gerencia solicite.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Brindar un buen servicio a los clientes.
- Supervisar, organizar y coordinar el departamento de mercadeo.
- Llevar reportes y controles que la gerencia solicite.
- Realizar presentaciones para que se facilite la negociación de los asesores.
- Realizar estadísticas y pronósticos de ventas.
- Atender cualquier duda que tengan los asesores de ventas respecto de las prestaciones de servicios financieros.

## **PERFIL DEL PUESTO**

Escolaridad	Pensum cerrado en la carrera de Licenciatura en mercadotecnia o carrera afín.
Experiencia	2 años de experiencia en puesto similar.
Capacidad analítica	Toma decisiones esporádicamente y de mediana o poca responsabilidad para la organización.
Competencias	Computación en ambiente Windows, manejo de personal y trabajo en equipo, alta creatividad y un alto grado de iniciativa.
Responsabilidades	a) Mantener una buena imagen de la empresa, para los clientes. b) No mantiene contacto con clientes ni proveedores externos de la organización. c) Supervisa a 2 trabajadores. d) Mantiene responsabilidad por Q 10,000.00 en quipo de oficina.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre del puesto	JEFE DE COBROS
Depende de	Gerente de Créditos y Cobros
Relaciones laborales	Gerente de Créditos y Cobros, cobradores y auxiliares de cobros y jefes de departamento.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el cumplimiento de todas las operaciones de cobranzas disminuyendo el número y los montos de saldos morosos y cumpliendo rigurosamente las políticas de cobros vigentes.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Planificación, coordinación, control y seguimiento de las actividades del Departamento de cobros administrativo.
- Evaluación de cuentas morosas.
- Presentación de informes sobre saldos pendientes.
- Recuperación de cartera crediticia.
- Presentación de expedientes críticos a la Gerencia General y Gerente de Créditos y Cobros.
- Presentación de informes estadísticos de recuperación.

## **PERFIL DEL PUESTO**

- Escolaridad** Pensum cerrado en la carrera de administración de empresas o carrera afín.
- Experiencia** 2 años de experiencia en puesto similar.
- Capacidad analítica** Toma decisiones relacionadas con el establecimiento de prioridades de cobro a clientes, y programación de visita a clientes morosos, para lo cual requiere de organizarse diariamente.
- Competencias** Computación en ambiente Windows, manejo de cartera crediticia, persuasión personalizada con clientes, manejo de personal y trabajo en equipo.
- Responsabilidades**
- a) Manejo de expedientes de cobros, y los estados de cuentas por cobrar de la organización, así como información confidencial de clientes morosos.
  - b) Mantiene cierto grado de contacto con clientes en su mayoría con clientes morosos.
  - c) Mantiene responsabilidad por Q 25,000.00 por control de depósito de cobros pequeños y equipo de oficina.
  - d) Supervisa a 4 personas.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre del puesto	JEFE DE CRÉDITOS
Depende de	Gerente de Créditos y Cobros
Relaciones laborales	Gerente de Créditos y Cobros, departamento de Administración y Finanzas, analistas de créditos y auxiliares de créditos, y jefes de departamento.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el cumplimiento de todas las operaciones del departamento de créditos, respetando las políticas crediticias vigentes, promoviendo el mejor servicio al cliente.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Planificación, coordinación, desarrollo, evaluación y control de la actividad crediticia en el departamento de Créditos y Cobros.
- Presentación de informes sobre el pago crediticio.
- Firma de emisión de créditos.
- Coordinar la presentación de expedientes de crédito a la Gerencia General y Gerente de Créditos y Cobros.
- Supervisión de personal del departamento.

## **PERFIL DEL PUESTO**

- Escolaridad** Pensum cerrado en la carrera de Administración de empresas o Auditoría.
- Experiencia** 2 años de experiencia en puesto similar.
- Capacidad analítica** Organiza regularmente la visita a clientes morosos, por parte de los cobradores, y toma algunas decisiones relacionadas en el área de créditos y cobros de no mucha trascendencia.
- Competencias** Computación en ambiente Windows, alto grado de iniciativa, habilidad numérica, manejo de personal y trabajo en equipo.
- Responsabilidades**
- a) Manejo de documentación de cartera crediticia y otros datos importantes de clientes, que deben ser estrictamente confidenciales.
  - b) Mantiene estrecha relación con clientes no conformes y algunos clientes morosos.
  - c) Mantiene responsabilidad por Q 15,000.00, en equipo sofisticado de oficina.
  - d) Supervisa a 4 personas.
  - b) Tomar de decisiones de crédito.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Administración y Finanzas
Nombre del puesto	JEFE DE CONTABILIDAD
Depende de	Gerente de Administración y Finanzas
Relaciones laborales	Gerente de Administración y Finanzas, auxiliares de contabilidad y auxiliares de costos, y jefes de departamento.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el cumplimiento de todas las operaciones del departamento de contabilidad, haciendo estudios financieros, así como proyecciones de la empresa que sean solicitados.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Planificación, coordinación, desarrollo, evaluación y control del departamento de contabilidad.
- Llevar a cabo la verificación de cuentas de estados financieros.
- Presentación de informes contables.
- Supervisión de personal del departamento.
- Atender a clientes y vendedores para facilitar la prestación del servicio.
- Actualizar saldos contables y procesos.
- Asistir y presentar casos al Gerente de Administración y Finanzas.

## **PERFIL DEL PUESTO**

- Escolaridad** Pensum cerrado en la carrera de Contador público y Auditor.
- Experiencia** 3 años de experiencia en todas las áreas de contabilidad.
- Capacidad analítica** Debe tomar decisiones relacionadas con la revisión de partidas de movimientos contables de la organización, lo que le exige un esfuerzo mental moderado.
- Competencias** Computación en ambiente Windows, exactitud en su trabajo, alto grado de iniciativa, habilidad numérica, manejo de personal y trabajo en equipo.
- Responsabilidades**
- a) Manejo de valores como timbres fiscales y datos contables importantes de la empresa, tal es el caso de los Estados Financieros.
  - b) Llevar controles fiscales que eviten el pago de multas e impuestos.
  - c) Contacto con clientes cuando se necesita aclarar asuntos sencillos como saldos de cuentas pendientes de pago, con proveedores para confirmación de pagos y cuentas por pagar.
  - d) Mantiene responsabilidad por Q 100,000.00 por emisión de cheques, y equipo de oficina.
  - e) Supervisa a 2 personas.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Administración y Finanzas
Nombre del puesto	JEFE DE ADMINISTRACIÓN
Depende de	Gerente de Administración y Finanzas
Relaciones laborales	Gerente de Administración y Finanzas, encargado de compras y tesorero.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar y asistir a la gerencia en el logro de la metas de rentabilidad de la empresa, apoyar al personal para el mejor desenvolvimiento en el trabajo, mejorando la eficacia de las actividades realizadas a través de la evaluación y capacitación del personal.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Aplicar los principios de la administración de personal.
- Realizar reportes de las utilidades de la empresa.
- Coordinar los recursos humanos y financieros para el logro de las metas de la empresa.
- Asesorar los procedimientos de adquisición de la empresa.

## PERFIL DEL PUESTO

- Escolaridad** Pensum cerrado o por cerrar la carrera de Administración de empresas o afín.
- Experiencia** 3 años de experiencia en puesto similar.
- Capacidad analítica** Debe tomar decisiones de moderada importancia, además requiere de organizar al personal su departamento diariamente para el buen desempeño del área que supervisa.
- Competencias** Dominio de computación en ambiente Windows, manejo de personal, habilidad verbal y numérica, honrado y don de mando.
- Responsabilidades**
- a) Establecer comunicación clara y efectiva con el personal de la empresa, y por poca información relacionada con las estrategias del área de Administración y finanzas, para el logro de objetivos de la organización.
  - b) No tiene contacto con clientes, pero sí con proveedores de productos y servicios de todas las áreas de la organización.
  - c) Mantiene responsabilidad por Q 80,000.00 por acceso a la disponibilidad del área de compras y tesorería, y por equipo de oficina.
  - d) Supervisa a 2 personas.
  - e) Presentar informes estadísticos referentes a las actividades comerciales de la empresa.
  - f) Evaluar las ganancias y pérdidas en las actividades mensuales de la empresa.

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado a alto por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Recursos Humanos
Nombre del puesto	JEFE DE SELECCIÓN DE PERSONAL
Depende de:	Gerente de Recursos Humanos
Relaciones laborales	Gerente de Recursos Humanos, y con todo el personal de la organización.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar porque el recurso humano requerido por la empresa cuente con las habilidades, aptitudes y responsabilidades que le competen a su puesto, de acuerdo con las necesidades de la empresa y los requisitos establecidos.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Reclutar y seleccionar personal.
- Buscar fuentes de reclutamiento y abastecimiento de personal.
- Elaborar informes mensuales para la gerencia de Recursos Humanos.
- Brindar inducción al personal de nuevo ingreso.

## **PERFIL DEL PUESTO**

Escolaridad	Licenciatura en Psicología Industrial.
Experiencia	2 ó más años seleccionando personal.
Capacidad analítica	Toma decisiones moderadas y creación de nuevos formatos para procesos de selección de los mejores candidatos que han de convenir para ocupar plazas vacantes en la organización.
Competencias	Computación en ambiente Windows, buenas relaciones humanas, estadísticas para redacción de informes, manejo de grupos de trabajo, trabajo en equipo, conocimiento e interpretación de pruebas psicométricas.
Responsabilidades	a) Manejo de documentación y reportes de selección e inducción del personal. b) Mantiene responsabilidad por Q 15,000.00 que se destinarán para los procesos de selección de personal y en equipo de oficina. c) Manejo de información y equipo de la empresa. d) No supervisa a nadie. e) Manejo de información confidencial, investigación socioeconómica.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Recursos Humanos
Nombre del puesto	JEFE DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
Depende de	Gerente de Recursos Humanos
Relaciones laborales:	Gerente de Recursos Humanos, y con todo el personal de la organización.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar porque sean coordinadas las actividades del proceso de formación y competencia para que los colaboradores reúnan las competencias que exige el puesto.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Aplicación de evaluación del desempeño.
- Elaboración del diagnóstico de capacitación.
- Elaboración del plan anual de capacitación.
- Elaboración de planes de capacitación por puesto.
- Seguimiento, apoyo y asesoría a jefes y gerentes sobre su plan de capacitación por gerencia.
- Medición de la efectividad de la capacitación

## PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad	Licenciatura en Administración o carrera afín.
Experiencia	2 años mínimo, como facilitador en puesto similar.
Capacidad analítica	Necesita mantener cierto grado de capacidad de organización para el desarrollo de programas de capacitación y crear mejores procedimientos de promoción y desarrollo de los mismos.
Competencias	Computación en ambiente Windows, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y poder de negociación.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Manejo de información confidencial de mejoras estratégicas de la organización para la capacitación del persona.</li><li>b) No maneja ningún contacto con clientes, a veces con proveedores de cursos de capacitación que sean necesarios.</li><li>c) Mantiene responsabilidad por Q 15,000.00 destinados para cursos de capacitación y en equipo de oficina.</li><li>d) No supervisa a nadie.</li><li>b) Manejo de información anual y evaluadores de desempeño.</li><li>c) Manejo de documentación y reportes mensuales de capacitación, estadísticas del área, y medición de la efectividad de la información obtenida en su área.</li></ul>

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIEGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.



### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	ADMINISTRATIVO DE VENTAS
Depende de	Jefe de Ventas
Relaciones laborales:	Asesor de ventas, jefe de ventas y clientes.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el facilitamiento de las transacciones comerciales entre los vendedores y los clientes de la empresa para lograr alcanzar las metas de venta establecidas.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Coordinar el desempeño del departamento de ventas.
- Apoyar en la elaboración de programas de publicidad y promoción.
- Orientar al personal de ventas para lograr los objetivos del departamento.
- Realizar diversos reportes para la jefatura de ventas.

## **PERFIL DEL PUESTO**

- Escolaridad** Perito Contador, preferiblemente con 6 semestres aprobados de la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Experiencia** 2 años, en puesto similar.
- Capacidad analítica** No tiene mayor participación en la toma de decisiones de importancia, ya que todas sus atribuciones están compuestas de actividades repetitivas.
- Competencias** Excelente dominio en ambiente Windows, inglés 100%, proactivo, dinámico y con excelentes relaciones personales.
- Responsabilidades**
- a) La elaboración de procesos para el establecimiento de estrategias de venta.
  - b) Establecer metas adecuadas y reales para el departamento de ventas.
  - c) Elaboración de pronósticos de ventas y observar que los mismos sean alcanzables.
  - d) Mantener contacto con clientes por vía telefónica para la confirmación de datos para la aprobación de créditos.
  - e) Mantener responsabilidad por Q 6,000.00 en equipo de oficina.
  - f) No ejerce supervisión.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIESGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	RESPONSABLE DE MARCA
Depende de	Jefe de Mercadeo
Relaciones laborales	Jefe de mercadeo y encargado de diseño.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por la promoción de ventas del departamento, proporcionando una imagen adecuada de los productos financieros de la empresa en el mercado.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Realzar la imagen de los servicios financieros de clientes activos.
- Impulsar las marcas y los servicios de la empresa dentro del mercado.
- Mantener la preferencia del consumidor por los servicios ofrecidos dentro de la empresa.
- Realizar estudios y análisis de mercado de las empresas de la competencia.

## PERFIL DEL PUESTO

- Escolaridad** Bachiller en computación o Ciencias y letras, con 6 a 8 semestres aprobados de la carrera de Ciencias de la Comunicación.
- Experiencia** 2 años como mínimo, en puesto similar.
- Capacidad analítica** Desempeña sus tareas en un marco, en el cual, sus tareas necesitan que se aplique cierto tipo de análisis de mediana complejidad.
- Competencias** Excelente dominio en ambiente Windows y de programas publicitarios, inglés 100%, creativo y dinámico.
- Responsabilidades**
- a) Por priorizar las marcas existentes y mantener bien representadas las marcas de los servicios de la organización.
  - b) Enaltecer el nivel de aceptación de las marcas existentes.
  - c) Por la diversificación de los productos financieros a otros mercados.
  - d) No tiene relación con clientes externos, y rara vez con algunos proveedores de productos y servicios.
  - d) Mantiene responsabilidad por Q 20,000.00 que se aplican para lograr el equilibrio de las marcas de la organización, y equipo de oficina.
  - e) No ejerce supervisión.

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre del puesto	COBRADOR
Depende de	Jefe de Cobros
Relaciones laborales	Jefe de cobros y asistentes de créditos y con clientes y empresas privadas.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por la oportuna recaudación del pago mensual por parte de los clientes de la empresa.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Realizar los cobros en tiempo oportuno por vía telefónica o personal.
- Llevar un registro exacto de los pagos recibidos.
- Eventualmente, realizar servicios de mensajería.
- Elaboración de recibos de caja para los cobros realizados contra entrega de cheques.

## PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad	Tercer grado de educación básica aprobado.
Experiencia	1 año, mínimo en puesto similar.
Capacidad analítica	Todas las tareas que realiza se han de efectuar en un marco de tareas repetitivas, que no ameritan ningún esfuerzo intelectual.
Competencias	Conocimientos de computación en ambiente Windows, rudimentos de inglés.
Responsabilidades	a) Por mantener al día el registro de los cobros a realizar. b) Por brindar un servicio oportuno y agradable en el trato con los clientes de la empresa. c) Mantiene responsabilidad por Q 1,000.00 en papelería y utensilios de la organización. d) Mantiene un alto grado de contacto con clientes, pero sin mucha trascendencia para realizar el cobro de cheques. e) No ejerce supervisión. f) Llevar un registro exacto y actual de los cobros y de los clientes de la empresa.

## CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS

- El trabajo se desarrolla mayormente en la calle, existiendo riesgo de accidentes automovilísticos.
- Esfuerzo leve a moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre del puesto	ANALISTA DE CRÉDITOS
Depende de	Jefe de Créditos
Relaciones laborales	Jefe de créditos, auxiliar de créditos.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar porque se realice un análisis y la investigación de las solicitudes de crédito de los clientes de la empresa.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Asistir a los asesores de ventas en la concesión de créditos.
- Analizar la información recolectada de los clientes que solicitan créditos.
- Mantener y estudiar una posible cartera de clientes potenciales.
- Llevar un control apropiado que facilite el análisis de los créditos concedidos.



## PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad	Perito contador o Bachiller en computación con estudios en Administración de Empresas.
Experiencia	3 años, mínimo en puesto similar.
Capacidad analítica	Mantiene participación en la toma de decisiones, ya que si encuentra información que confirme que un cliente no califica para proveerle servicios, puede elegir la alternativa que más convenga a la organización.
Competencias	Conocimientos de computación en ambiente Windows, programas contables, inglés fluido, capacidad de toma de decisiones.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>a) Manejo de información de clientes de la organización y la elaboración de análisis que pueden ser decisivos para la puesta en marcha de prestación de servicios.</li><li>b) Mantener actualizada y ordenada la información concerniente a créditos y clientes de la empresa.</li><li>c) Realizar reportes confiables acerca del estado crediticio de los clientes.</li><li>d) Apoyar a los asesores de ventas en el proceso de ventas.</li><li>e) Mantiene una estrecha relación por vía telefónica con clientes y codeudores.</li><li>f) Mantiene responsabilidad por Q 5,000.00 en equipo de oficina.</li><li>g) No ejerce supervisión.</li></ul>

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Administración y Finanzas
Nombre del puesto	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
Depende de	Jefe de contabilidad
Relaciones laborales	Jefe de contabilidad, auxiliar de costos y tesorero.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el registro y actualización de las operaciones contables de la organización, además de apoyar al jefe de departamento en la elaboración de reportes contables.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Obtener y registrar todo documento contable que indique cualquier tipo de transacción legal para la empresa.
- Realizar los asientos contables de la organización.
- Consignar de manera exacta las operaciones diarias de la empresa.
- Archivar todos los documentos contables y mantenerlos en orden.
- Cálculo y elaboración de planillas de pago.

## **PERFIL DEL PUESTO**

Escolaridad	Perito Contador con 4 semestres mínimo de la carrera de Administración de Empresas o Auditoría.
Experiencia	2 años, mínimo en puesto similar.
Capacidad analítica	Realiza operaciones contables que con frecuencia suelen ser repetitivas, y toma pequeñas decisiones.
Competencias	Conocimientos de computación en ambiente Windows, programas contables, inglés fluido, ordenado, excelente redacción y limpieza.
Responsabilidades	a) Tener al día el registro de las operaciones contables diarias de la empresa y mantener la información contable a la mayor disponibilidad del jefe de área. b) No tiene contacto con clientes, ni proveedores externos. c) Elaborar y calcular planillas y pago de cheques, adelantos de sueldo, pago de bonos, etcétera. d) Mantiene responsabilidad por Q 25,000.00 por operaciones contables que realiza y emisión de cheques y equipo de oficina. e) No ejerce ninguna supervisión.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación administrativa	Departamento de Administración y Finanzas
Nombre del puesto	ENCARGADO DE COMPRAS
Depende de	Jefe de administración
Relaciones laborales	Jefe de administración, tesorero y proveedores.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el diseño de un programa de proveeduría de útiles, equipo y accesorios para cada departamento de la organización para que no se afecte el desempeño de cada departamento.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Realizar y programar las compras de equipo, útiles y accesorios, según los requerimientos de cada departamento.
- Revisar los procedimientos de compra existentes y procurar su mejora.
- Establecer un marco de referencia para el tiempo y las unidades demandados a los proveedores.
- Cotizar y adquirir los productos y servicios financieros al menor precio posible.

## **PERFIL DEL PUESTO**

- Escolaridad** Perito contador o Bachiller en computación, con 6 semestres aprobados de la carrera de Ingeniería Industrial, Relaciones Internacionales o Administración de Empresas.
- Experiencia** 2 años, mínimo en puesto similar.
- Capacidad analítica** Requiere de un análisis en la elección de alternativas de compra, teniendo que definir de la mejor manera posible qué productos o servicios llenan o cubren de mejor manera las necesidades de la organización al menor costo posible.
- Competencias** Excelente dominio de computadoras en ambiente Windows, inglés técnico, uso de planta telefónica e Internet.
- Responsabilidades**
- a) Mantener estrecha y excelente relación con los proveedores, sin tener acceso a información que comprometa las operaciones de la organización.
  - b) Tiene alto contacto con proveedores de productos y servicios de la organización.
  - c) Mantiene responsabilidad por Q 50,000.00 que se utilizan para efectos de proveeduría y equipo de oficina.
  - d) No ejerce supervisión.
  - b) Abastecer los inventarios de manera óptima.
  - c) Garantizar la economía en el manejo, transporte, envío y almacenaje de los productos y servicios adquiridos.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	ASESOR DE VENTAS
Depende de	Jefe de ventas
Relaciones laborales	Jefe de ventas, administrador de ventas, auxiliar de créditos y clientes de la empresa.

## **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por la promoción adecuada y la venta de los servicios financieros de la empresa, logrando la mejor satisfacción de las necesidades de los clientes.

## **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Informar a los clientes acerca de los servicios de la empresa.
- Visitar clientes potenciales para lograr la venta de los servicios de la empresa
- Promover la venta de todos los servicios financieros que presta la empresa.
- Realizar reportes de las ventas realizadas.

## PERFIL DEL PUESTO

- Escolaridad** Perito contador o Bachiller preferentemente con estudios universitarios.
- Experiencia** 2 a 3 años, como mínimo en puesto similar.
- Capacidad analítica** Debe organizar las actividades que realiza para poder establecer el apoyo respectivo a los asesores de venta y toma de decisiones de poca trascendencia en la organización.
- Competencias** Conocimiento de computadoras en ambiente Windows, inglés deseable no indispensable, excelentes relaciones personales y buena presentación.
- Responsabilidades**
- a) Mantener un excelente nivel de ventas y manejo de información confidencial de clientes que se proyectan como clientes potenciales.
  - b) Mantiene relación con clientes externos, la mayoría de las veces por vía telefónica.
  - c) Mantiene responsabilidad por Q 5,000.00 en equipo de oficina.
  - d) No ejerce supervisión.
  - b) Comunicación efectiva con los clientes de la empresa.
  - c) Asesoramiento a los clientes acerca de cualquier inquietud, tanto en el momento de la solicitud de compra, como posteriormente.



**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo leve a moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Ventas
Nombre del puesto	ENCARGADO DE DISEÑO
Depende de	Jefe de mercadeo
Relaciones laborales	Jefe de mercadeo, administrador de ventas, responsable de marca.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por lograr la creación de marcas distintivas de los servicios que se ofrecen en el mercado e innovarlas, proponiendo la creación de otras nuevas, pero manteniendo el perfil actual.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Diseñar la imagen de nuevas marcas de servicios financieros.
- Realizar presentaciones de las nuevas marcas diseñadas.
- Proponer mejoras o modificaciones a los actuales productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Mantener el estatus actual de las marcas existentes.

## PERFIL DEL PUESTO

- Escolaridad** Perito en Mercadotecnia y publicidad, con estudios en la carrera de Diseño Gráfico.
- Experiencia** 3 años, mínimo en puesto similar.
- Capacidad analítica** Debe de tener la capacidad de establecer de manera precisa cuáles son las ventajas de las marcas de servicios de la competencia, para poder definir las mejores estrategias a seguir par el establecimiento de nuevas marcas y mejorar las que ya existen.
- Competencias** Excelente dominio de computadoras en ambiente Windows y Macintosh, inglés técnico, uso de Internet, altamente creativo, y alto grado de iniciativa.
- Responsabilidades**
- a) Identificar debilidades y fortalezas de las marcas de los productos existentes.
  - b) No tiene contacto con clientes ni proveedores externos de la organización.
  - c) Mantiene responsabilidad por Q 15,000.00 por equipo y software de diseño.
  - d) No ejerce supervisión.
  - b) Identificar mercados potenciales y necesidades de los mismos.
  - c) Ajustar las marcas existentes a las necesidades actuales del mercado.

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre del puesto	AUXILIAR DE COBROS
Depende de	Jefe de cobros
Relaciones laborales	Cobrador, clientes de la empresa.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el cobro oportuno de las cuentas que estén pendientes de cancelación, así como mantener un estricto control de las fechas de cobro de los servicios financieros que se presten a los clientes.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Realizar la facturación o creación de documentos que respalden los cobros de servicios prestados.
- Dar seguimiento a los cobros de ventas realizadas por la empresa.
- Llevar registros de clientes morosos.
- Mantener cuadros de control de cobros realizados.
- Llamar a los clientes para asegurar los cobros que correspondan.

## **PERFIL DEL PUESTO**

Escolaridad	Perito contador, con 6 semestres aprobados de la carrera de Auditoria o Administración de Empresas.
Experiencia	2 años, mínimo en puesto similar.
Capacidad analítica	Realiza tareas repetitivas y de poca complejidad, sigue instrucciones de fácil comprensión.
Competencias	Excelente dominio de computadoras en ambiente Windows, inglés técnico, uso de Internet, alto grado de iniciativa, buenas relaciones interpersonales.
Responsabilidades	a) Mantener estrecha relación con los clientes con cuentas morosas a través de atender peticiones y negociaciones de formas de pago. b) Recuperación de los créditos emitidos en el tiempo estipulado, y por manejo de información de clientes morosos y sus estados de cuenta. c) Mantiene responsabilidad por Q 6,000.00 en equipo de oficina. d) No ejerce supervisión. c) Por los cobros realizados y su correcta manipulación a las cuentas destinadas por la organización.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla mayormente en la calle, existiendo riesgo de accidentes automovilísticos.
- Esfuerzo leve por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Créditos y Cobros
Nombre del puesto	AUXILIAR DE CRÉDITOS
Depende de	Jefe de créditos
Relaciones laborales	Jefe de créditos, analista de créditos y asesores de ventas.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por la evaluación de los créditos otorgados por la empresa a los diversos clientes y mantener actualizada y con disponibilidad inmediata la información concerniente a las actividades crediticias diarias.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Informar acerca del estado actual de los créditos concedidos.
- Informar acerca del estado crediticio de los clientes de la empresa.
- Obtener información acerca de los clientes que solicitan créditos.
- Mantener actualizada la información crediticia de los clientes de la empresa.
- Obtener información crediticia de los clientes de la empresa.

## **PERFÍL DEL PUESTO**

- Escolaridad** Perito contador, con 4 semestres aprobados en la carrera de Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Experiencia** 2 años, en puesto similar.
- Capacidad analítica** No participa en la toma de decisiones debido a que sus atribuciones no poseen mayor complejidad, ya que se encuentran claramente definidas.
- Competencias** Dominio de computadoras en ambiente Windows, inglés deseable, uso de plantas telefónicas e Internet, altamente responsable y ordenado.
- Responsabilidades**
- a) Actualización de la base de datos existente de los clientes de la empresa.
  - b) Mantiene un alto contacto con clientes que requiere de buen trato para lograr el establecimiento y apertura de créditos.
  - c) Mantiene responsabilidad por Q 5,000.00 en equipo de oficina.
  - d) No ejerce supervisión.

## **CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo leve por el grado de responsabilidad.



### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Administración y Finanzas
Nombre del puesto	AUXILIAR DE COSTOS
Depende de	Jefe de contabilidad
Relaciones laborales	Jefe de contabilidad, auxiliar de contabilidad y tesorero.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar porque se realice el registro de las operaciones relacionadas con el estudio de costos de la organización, mantenerlas actualizadas y en orden, además de apoyar al jefe de departamento en la elaboración de reportes.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Obtener la documentación referente a las operaciones de ventas y gastos diarios de la empresa para realizar los ajustes contables necesarios.
- Presentar y realizar el llenado de todos los formularios que corresponden ante la Superintendencia de Bancos.
- Realizar pagos de agua, luz y teléfono y otros servicios.
- Presentar y realizar el llenado de todos los formularios correspondientes ante la Superintendencia de administración tributaria.

## PERFIL DEL PUESTO

- Escolaridad** Perito contador, con 4 semestres aprobados en la carrera de Auditoria, Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.
- Experiencia** 1 año, en puesto similar.
- Capacidad analítica** No participa en la toma de decisiones y se limita únicamente a seguir instrucciones o realizar trámites y procedimientos ya establecidos.
- Competencias** Conocimientos de computación en ambiente Windows, programas contables, inglés fluido, ordenado, excelente redacción y limpieza, responsable y puntual.
- Responsabilidades**
- a) Control de los documentos contables de la empresa relacionados con el establecimiento de estados financieros.
  - b) No mantiene contacto con clientes ni proveedores externos.
  - d) Mantiene responsabilidad por Q 5,000.00 en equipo de oficina.
  - e) No ejerce supervisión.
  - b) Por registrar, fielmente, las operaciones diarias de la empresa.
  - c) Por encomiendas que le asigne la empresa, por medio de su jefe inmediato.

**CONDICIONES AMBIENTALES,  
RIESGOS DE ACCIDENTE Y  
ESFUERZOS**

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo moderado por el grado de responsabilidad.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Ubicación Administrativa	Departamento de Administración y Finanzas
Nombre del puesto	TESORERO
Depende de	Jefe de administración.
Relaciones laborales	Jefe de administración, auxiliar de contabilidad y auxiliar de costos.

### **OBJETIVOS DEL PUESTO**

Velar por el buen manejo y control de efectivo en caja chica y cuentas bancarias de la empresa, y facilitar su disposición, así como el manejo de información contable de la empresa.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Llevar un control exacto de los gastos diarios de la empresa.
- Registrar las entradas monetarias diarias de la empresa.
- Sugerir el mejor uso del efectivo de la empresa.
- Actualización de Libros de detalle de cuentas bancarias.
- Elaboración de reportes financieros contables, así como el archivo de documentación contable de la organización.
- Llevar un estricto control de préstamos externos.
- Revisión previa impresión de firmas de autorización de cheques emitidos.

## PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad	Perito contador, iniciando estudios en Administración de Empresas o Auditoría.
Experiencia	2 años, mínimo.
Competencias	Conocimiento de computadoras en ambiente Windows, responsable, honrado, puntual, buena presentación.
Capacidad analítica	Tiene una participación relativa en la toma de decisiones ya que actúa como un enlace entre el jefe de contabilidad y el jefe de administración para la filtración de las operaciones contables de trascendencia para la organización.
Responsabilidades	a) Manejo y control del efectivo y de cuentas bancarias de la organización. b) Tiene muy poca relación; y únicamente con proveedores de productos y servicios, en casos especiales. c) Mantiene responsabilidad por Q 35,000.00, por control de disponible y cuentas bancarias y equipo de oficina. d) No supervisa a nadie. b) Registrar las entradas y salidas de caja chica. c) Disponer la información en orden y coherente con las operaciones diarias de la empresa.

## CONDICIONES AMBIENTALES, RIEGOS DE ACCIDENTE Y ESFUERZOS

- El trabajo se desarrolla dentro de un área general de oficina, por lo que no existen riesgos.
- Esfuerzo leve por el grado de responsabilidad.