



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS
Y SALARIOS PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.**

Mónica Blanqui Lucía Pinto Martínez

Asesorado por el M.A. Ing. Carlos Leonel Muñoz Lemus

Guatemala, octubre de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS
Y SALARIOS PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

MÓNICA BLANQUI LUCIA PINTO MARTÍNEZ

ASESORADO POR EL M.A. ING. CARLOS LEONEL MUÑOZ LEMUS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|--|
| DECANO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| VOCAL I | Ing. Angel Roberto Sic García |
| VOCAL II | Ing. Pablo Christian de León Rodríguez |
| VOCAL III | Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa |
| VOCAL IV | Br. Raúl Eduardo Ticún Córdova |
| VOCAL V | Br. Henry Fernando Duarte García |
| SECRETARIA | Inga. Lesbia Magalí Herrera López |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|-------------|--|
| DECANO | Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco |
| EXAMINADORA | Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña |
| EXAMINADORA | Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada |
| EXAMINADORA | Inga. Priscila Yohana Sandoval Estrada |
| SECRETARIA | Inga. Lesbia Magalí Herrera López |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 25 de agosto de 2014.


Monica Blanqui Lucía Pinto Martínez

Guatemala, 24 de Agosto de 2015

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Presente

Por este medio me permito informarle que he procedido a revisar el trabajo de graduación titulado "ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS EN LA EMPRESA SOLUTET S.A", elaborado por la estudiante Mónica Blanqui Lucía Pinto Martínez con carné 200914944, a mi criterio, el mismo cumple con los objetivos propuestos, por lo que apruebo su publicación.

Sin otro particular,

Atentamente,

Carlos Leonel Muñoz Lemus
Ingeniero Industrial
Maestría en Administración Industrial
y de Empresas de Servicio
Colegiado No. 10,568



M.A. Ing. Carlos Leonel Muñoz Lemus

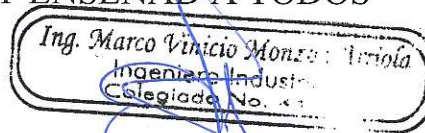
Colegiado No. 10568

Asesor



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica Blanqui Lucía Pinto Martínez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2015.

/mgp



REF.DIR.EMI.197.015

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de **ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA SOLUTET, S. A.**, presentado por la estudiante universitaria **Mónica Blanqui Lucía Pinto Martínez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS Y REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA SOLUTET, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria: **Mónica Blanqui Lucía Pinto Martínez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, octubre de 2015

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser una importante influencia en mi carrera, ayudarme en cada paso de mi vida y estar siempre conmigo.
- Mis padres** Manuel Antonio Pinto Maldonado y Arabella Martínez Sosa de Pinto, por todo su amor y esfuerzo incondicional en mi vida, los amo.
- Mis hermanos** Arabella Pinto, por creer en mí y compartir conmigo los días buenos y malos. Manuel Pinto por siempre transmitirme su alegría, los amo.
- Mis abuelos** David Pinto (q. e. p. d), Yolanda viuda de Pinto, Lionel Martínez y Blanca Lidia de Martínez (q. e. p. d), por confiar en mí, brindándome su apoyo y cariño en los momentos más difíciles e importantes de mi vida.
- Mis tíos** Por siempre brindarme su apoyo y motivación para ser una mejor persona cada día.

AGRADECIMIENTOS A:

| | |
|---|---|
| Universidad de San Carlos de Guatemala | Por ser mi casa de estudios y una importante influencia en mi carrera. |
| Facultad de Ingeniería | Por darme las herramientas y conocimientos necesarios en mi formación profesional. |
| Ing. Carlos Leonel Muñoz Lemus | Por el apoyo y conocimiento brindado para la elaboración de mi trabajo de graduación. |
| Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola | Por su colaboración como revisor y por su conocimiento brindado a lo largo de mi carrera. |
| Mis amigos | Por el apoyo incondicional a lo largo de mi carrera. |
| Solutet, S. A. | Por abrirme las puertas y darme la oportunidad de realizar mi trabajo de graduación. |

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | VII |
| GLOSARIO | XI |
| RESUMEN..... | XIII |
| OBJETIVOS..... | XV |
| INTRODUCCIÓN | XVII |
| | |
| 1. GENERALIDADES..... | 1 |
| 1.1. La Empresa | 1 |
| 1.1.1. Descripción general | 1 |
| 1.1.2. Planeación estratégica actual..... | 2 |
| 1.1.2.1. Misión | 2 |
| 1.1.2.2. Visión..... | 2 |
| 1.1.2.3. Valores | 3 |
| 1.1.2.4. Políticas..... | 3 |
| 1.1.2.5. Análisis Foda | 4 |
| 1.1.3. Estructura | 6 |
| 1.1.3.1. Organigrama..... | 6 |
| 1.1.3.2. Área Administrativa..... | 7 |
| 1.1.3.3. Área de Operaciones..... | 7 |
| 1.2. Marco teórico..... | 8 |
| 1.2.1. Administración de personal..... | 8 |
| 1.2.1.1. Análisis y descripción de puestos | 8 |
| 1.2.1.2. Administración de salarios | 9 |
| 1.2.1.3. Reclutamiento de personal | 9 |
| 1.2.1.4. Selección de personal | 10 |

| | | | |
|------|---|--|----|
| | 1.2.1.5. | Contratación del personal..... | 10 |
| | 1.2.1.6. | Inducción | 11 |
| 2. | SITUACIÓN ACTUAL | | 13 |
| 2.1. | Departamentos..... | | 13 |
| | 2.1.1. | Contabilidad | 13 |
| | 2.1.2. | Ventas | 14 |
| | 2.1.3. | Puestos de trabajo del área Administrativa | 14 |
| | 2.1.3.1. | Gerente general | 15 |
| | 2.1.3.2. | Gerente de operaciones | 15 |
| | 2.1.3.3. | Gerente administrativo | 16 |
| | 2.1.4. | Puestos de trabajo del área técnica | 17 |
| | 2.1.4.1. | Supervisor | 18 |
| | 2.1.4.2. | Técnico electromecánico I..... | 18 |
| | 2.1.4.3. | Técnico electromecánico II..... | 19 |
| 2.2. | Características de los puestos de trabajo | | 20 |
| | 2.2.1. | Operativos..... | 20 |
| | 2.2.2. | Administrativos | 20 |
| 2.3. | Proceso de contrataciones..... | | 21 |
| 2.4. | Inducción del empleado | | 22 |
| 2.5. | Remuneraciones | | 22 |
| | 2.5.1. | Sueldos | 23 |
| | 2.5.2. | Beneficios..... | 24 |
| | 2.5.3. | Prestaciones..... | 25 |
| 2.6. | Situación actual de los empleados..... | | 26 |
| 2.7. | Planificación del recurso humano | | 27 |
| 3. | ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS..... | | 29 |
| 3.1. | Análisis del puesto | | 29 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.1.1. | Descripción del puesto | 32 |
| 3.1.2. | Requerimientos del puesto | 35 |
| 3.2. | Perfil de los trabajadores según el puesto..... | 65 |
| 3.3. | Planeación y reclutamiento de personal | 77 |
| 3.3.1. | Planeación..... | 78 |
| 3.3.2. | Reclutamiento..... | 80 |
| 3.4. | Entrevista a candidatos a ocupar el puesto..... | 86 |
| 3.5. | Selección del personal..... | 86 |
| 3.6. | Contratación de personal..... | 89 |
| 3.7. | Inducción | 91 |
| 3.7.1. | Empresa | 91 |
| 3.7.2. | Departamento | 92 |
| 3.7.3. | Puesto de trabajo..... | 93 |
| 3.8. | Capacitaciones | 93 |
| 3.8.1. | Evaluación de necesidades | 94 |
| 3.8.2. | Diseño de programas | 94 |
| 3.8.3. | Evaluación de programas | 97 |
| 3.9. | Administración de salarios..... | 97 |
| 3.9.1. | Sueldos..... | 98 |
| 3.9.2. | Prestaciones de ley | 100 |
| 3.9.3. | Beneficios adicionales | 101 |
| 3.10. | Motivación | 102 |
| 3.11. | Rotación de personal..... | 103 |
| 3.12. | Políticas de ascensos y despidos..... | 104 |
| 4. | PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN | 105 |
| 4.1. | Información general del proceso | 105 |
| 4.1.1. | Diagnóstico de la situación actual..... | 105 |
| 4.1.1.1. | Matriz Foda..... | 105 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.1.1.2. | Estrategias | 108 |
| 4.1.2. | Reestructuración del área administrativa | 110 |
| 4.1.2.1. | Responsabilidades | 111 |
| 4.1.2.2. | Capacitación..... | 112 |
| 4.1.3. | Reestructuración del área Técnica..... | 114 |
| 4.1.3.1. | Responsabilidades | 115 |
| 4.1.3.2. | Capacitación..... | 116 |
| 4.2. | Programación de actividades | 117 |
| 4.2.1. | Contrataciones | 117 |
| 4.2.2. | Rotación del personal..... | 117 |
| 4.2.3. | Aplicación de niveles de remuneraciones | 118 |
| 4.3. | Difusión de proceso..... | 118 |
| 4.3.1. | Encargados por departamento | 119 |
| 4.3.2. | Colaboradores..... | 120 |
| 4.4. | Puesta en marcha | 120 |
| 5. | SEGUIMIENTO/MEJORA CONTINUA | 121 |
| 5.1. | Evaluación del desempeño | 121 |
| 5.1.1. | Criterios e indicadores..... | 122 |
| 5.1.2. | Evaluación de factores | 122 |
| 5.1.3. | Resultados | 124 |
| 5.1.4. | Conclusiones..... | 124 |
| 5.2. | Documentación | 125 |
| 5.2.1. | Formato de documentación..... | 125 |
| 5.3. | Informes a Gerencia..... | 125 |
| 5.4. | Supervisión | 126 |
| 5.4.1. | Frecuencia..... | 127 |
| 5.4.2. | Acciones correctivas | 127 |
| 5.5. | Mejora continua..... | 128 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 5.5.1. Retroalimentación..... | 129 |
| CONCLUSIONES | 131 |
| RECOMENDACIONES..... | 133 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 135 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|-----|---|-----|
| 1. | Organigrama de la empresa..... | 6 |
| 2. | Formato de descripción de puestos | 34 |
| 3. | Proceso de planeación de recurso humano..... | 79 |
| 4. | Solicitud de empleo | 84 |
| 5. | Proceso de contratación del personal | 91 |
| 6. | Finalización Capacitación Solutet | 96 |
| 7. | Sistema de remuneración por tiempo fijo | 99 |
| 8. | Reestructuración del área Administrativa..... | 111 |
| 9. | Reestructuración del área Técnica..... | 115 |
| 10. | Formato de evaluación de desempeño | 123 |

TABLAS

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Matriz Foda | 5 |
| II. | Identificación del puesto gerente general..... | 35 |
| III. | Relaciones de autoridad gerente general..... | 36 |
| IV. | Funciones del puesto gerente general | 36 |
| V. | Responsabilidades gerente general | 37 |
| VI. | Nivel de competencias gerente general | 38 |
| VII. | Identificación del puesto gerente de operaciones y administrativo | 39 |
| VIII. | Relaciones de autoridad gerente de operaciones y administrativo | 40 |
| IX. | Funciones del puesto gerente de operaciones y administrativo | 40 |
| X. | Responsabilidades gerente de operaciones y administrativo..... | 41 |

| | | |
|----------|---|----|
| XI. | Nivel de competencias gerente de operaciones y administrativo | 42 |
| XII. | Identificación del puesto supervisor | 43 |
| XIII. | Relaciones de autoridad supervisor | 43 |
| XIV. | Funciones supervisor | 44 |
| XV. | Responsabilidades supervisor | 45 |
| XVI. | Nivel de competencias supervisor | 45 |
| XVII. | Identificación del puesto técnico electromecánico | 46 |
| XVIII. | Relaciones de autoridad técnico electromecánico | 47 |
| XIX. | Funciones técnico electromecánico | 48 |
| XX. | Responsabilidades técnico electromecánico | 48 |
| XXI. | Nivel de competencias técnico electromecánico | 49 |
| XXII. | Identificación del puesto contador general | 50 |
| XXIII. | Relaciones de autoridad contador general | 50 |
| XXIV. | Funciones contador general | 51 |
| XXV. | Responsabilidades contador general | 52 |
| XXVI. | Nivel de competencias contador general | 52 |
| XXVII. | Identificación del puesto secretaria recepcionista | 53 |
| XXVIII. | Relaciones de autoridad secretaria recepcionista | 54 |
| XXIX. | Funciones secretaria recepcionista | 54 |
| XXX. | Responsabilidades secretaria recepcionista | 55 |
| XXXI. | Nivel de competencias secretaria recepcionista | 55 |
| XXXII. | Identificación del puesto auxiliar contable | 56 |
| XXXIII. | Relaciones de autoridad auxiliar contable | 57 |
| XXXIV. | Funciones auxiliar contable | 57 |
| XXXV. | Responsabilidades auxiliar contable | 58 |
| XXXVI. | Nivel de competencias auxiliar contable | 58 |
| XXXVII. | Identificación del puesto mensajero | 59 |
| XXXVIII. | Relaciones de autoridad mensajero | 60 |
| XXXIX. | Funciones mensajero | 60 |

| | | |
|---------|---|-----|
| XL. | Responsabilidades mensajero | 61 |
| XLI. | Nivel de competencias mensajero | 62 |
| XLII. | Identificación de puesto conserje | 62 |
| XLIII. | Relaciones de autoridad conserje | 63 |
| XLIV. | Funciones conserje | 63 |
| XLV. | Responsabilidades conserje | 64 |
| XLVI. | Nivel de competencias conserje..... | 65 |
| XLVII. | Descripción funcional gerente general | 66 |
| XLVIII. | Descripción funcional gerente de operaciones..... | 68 |
| XLIX. | Descripción funcional gerente administrativo | 69 |
| L. | Descripción funcional contador general | 70 |
| LI. | Descripción funcional supervisor..... | 72 |
| LII. | Descripción funcional de técnico electromecánico | 73 |
| LIII. | Descripción funcional de secretaria recepcionista | 74 |
| LIV. | Descripción funcional mensajero | 75 |
| LV. | Descripción funcional conserje..... | 76 |
| LVI. | Cuadro de encargados de inducción..... | 93 |
| LVII. | Remuneración por puestos | 100 |
| LVIII. | Análisis de puestos y salarios | 107 |
| LIX. | Estrategias de puestos y salarios..... | 108 |
| LX. | Capacitación área administrativa | 113 |
| LXI. | Programación de contrataciones por departamento | 117 |
| LXII. | Programación de capacitaciones | 119 |
| LXIII. | Ponderación de factores de evaluación | 124 |

GLOSARIO

| | |
|-------------------------------|---|
| Análisis de puestos | Es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. |
| Contrato de trabajo | Es el vínculo económico–jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra. |
| Descripción del puesto | Es un documento que brinda información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades esenciales de un puesto. |
| Planeación estratégica | Es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán. |
| Posición | Conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona. |
| Puesto | Grupo de tareas que se deben llevar acabo para que una organización logre sus metas. |

| | |
|-----------------------------|--|
| Reingeniería | Rediseño radical de los procesos de la compañía para lograr mejoras trascendentales en las medidas básicas y contemporáneas del desempeño. Por ejemplo: costo, calidad, servicio y rapidez. |
| Rotación del trabajo | Actividad similar a la ampliación del trabajo. Esto debido a que proporciona al trabajador una oportunidad de realizar una variedad de evitando el trabajo repetitivo, pero con una programación más rígida. |
| Salario | Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador. Esto en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. |

RESUMEN

El área de Recursos Humanos es una de las más importantes de una organización. Es la encargada de administrar el talento humano permitiéndole su desarrollo, crecimiento y por ende el de la organización. Por lo que la empresa Soluciones Totales de Energía y Telecomunicaciones (Solutet) requiere de este departamento para aprovechar y mejorar las capacidades de las personas.

De acuerdo al análisis de puestos de trabajo realizado se especifica lo siguiente: requerimientos del puesto, capacitaciones, sueldos, proceso de reclutamiento. Proceso de: selección y contratación. Programa de inducción, niveles de remuneración, rotación de personal y todos los aspectos que estén relacionados con el desarrollo tanto del trabajador y como del patrón para buscar siempre su bienestar.

Para que este análisis sea funcional fue necesario la reestructuración de los puestos de trabajo, se establecen nuevos requerimientos y habilidades. También se disponen auditorías internas, donde se puedan evaluar todos los procedimientos establecidos en el mismo y revisar cuáles aún están vigentes y necesitan alguna clase de adaptación. Así se logra tener siempre toda la información actualizada para la situación que esté pasando la empresa. De igual forma tener una capacitación constante en todas las áreas de trabajo para lograr la mejora continua de la empresa.

OBJETIVOS

General

Proponer un sistema de análisis de puestos y salarios para reestructurar y mejorar las condiciones organizacionales de la empresa Solutet, S. A.

Específicos

1. Obtener información necesaria para analizar la estructura de los puestos de trabajo, así como los requisitos para su desempeño apropiado.
2. Realizar un diagnóstico de las condiciones actuales para identificar las oportunidades de mejoramiento.
3. Dar a conocer a la empresa el proceso de mejora de puestos y salarios para que el empleado pueda comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto y remunerarlo de la mejor manera.
4. Llevar a cabo una evaluación de desempeño para crear un método que proponga una mejora continua.
5. Desarrollar la propuesta de reestructuración de puestos y salarios.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la empresa Solutet, S. A. se dedica al de mantenimiento preventivo y correctivo, atendiendo las áreas de energía, clima y obra civil. Esto en los sectores de telecomunicaciones, electricidad, banca, turismo y restaurantes en todo el país.

Es muy importante que en la empresa exista un Departamento de Recursos Humanos que se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo. Estos constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

Antes de la creación de un Departamento de Personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Esto para identificar los perfiles que se requiere de los trabajadores estableciendo un método de contratación, inducción y capacitación preciso.

En el presente trabajo de graduación, el rediseño de puestos ayudará a optimizar, simplificar y reorganizar una parte o la totalidad de un puesto. De esta forma se logrará retribuir correctamente a los empleados y establecer una escala de sueldos y salarios, según sea la naturaleza del puesto.

1. GENERALIDADES

En este capítulo se plasman las generalidades de la empresa tales como: misión y visión y algunos conceptos básicos acerca del tema.

1.1. La Empresa

Se describe todo lo referente a la actividad de la organización que se está evaluando. Esto con el fin de desarrollar un análisis de puestos y salarios para la mejora en la estructura organizacional de Soluciones Totales de Energía y Telecomunicaciones (Solutet).

1.1.1. Descripción general

Solutet S. A., es una empresa guatemalteca fundada en 2003 respondiendo a una creciente necesidad en el mercado, por servicios de mantenimiento preventivo y correctivo. Son atendidas las áreas de energía, clima y obra civil; en los sectores de telecomunicaciones, electricidad, banca, turismo y restaurantes en todo el país.

Se cuenta con profesionales y técnicos especialistas, equipo de primera clase. El personal está en capacitación, ya que se cuenta con un centro de entrenamiento.

Actualmente esta empresa presta servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, con lo que se cuenta con profesionales y técnicos especialistas de primera clase. Se cuenta con el personal que constantemente esta en

capacitación en el centro de entrenamiento, adicionalmente, reciben actualizaciones en el extranjero.

1.1.2. Planeación estratégica actual

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Se aplica en los negocios, dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativa.

1.1.2.1. Misión

Considerado como “un importante elemento de la planificación estratégica”.¹ La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. Solutet S. A. tiene la siguiente misión:

“Ser la mejor solución en servicios de mantenimiento de energía, clima y obra civil en toda la región de Centro América”.²

1.1.2.2. Visión

Definida como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.³ La visión se denomina como el sueño de la empresa. Es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo

¹ KOTLER, Philip. ARMSTRONG Gary. *Marketing*. p. 43.

² Soluciones Totales de Energía y Telecomunicaciones.

³ JACK Fleitman. *Negocios exitosos*. p. 283.

plazo, la imagen a futuro de cómo desean que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para alcanzar el estado deseado. Solutet S. A. tiene la siguiente visión:

“Ofrecer la mayor variedad de servicios en un solo punto, para lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes, empleados y socios”.⁴

1.1.2.3. Valores

Son aquellos juicios éticos los cuales se sienten más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ello se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente de sus dirigentes. Solutet S. A. tiene los siguientes valores:

“Basamos nuestro trabajo en las siguientes condiciones: honestidad, asesoría, eficiencia y trato justo”.⁵

1.1.2.4. Políticas

Son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas, así como procedimientos apropiados y el comportamiento de los empleados. En muchos casos las políticas internas deben cumplir con ciertos requisitos legales, tales como los relativos al derecho de un empleado a la privacidad. A continuación se presenta las políticas de la empresa:

⁴ Soluciones Totales de Energía y Telecomunicaciones.

⁵ Ibid.

“Políticas:

- Política de Desarrollo Organizacional
- Política de Regulación Interna
- Política de Operaciones”.⁶

1.1.2.5. Análisis Foda

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización y otros. Permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico y tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas formuladas.

A continuación se muestra la matriz foda de la empresa Solutet, S. A. que muestra los factores fuertes y débiles. Se diagnostica la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir muestran las oportunidades y amenazas.

⁶ Soluciones Totales de Energía y Telecomunicaciones.

Tabla I. **Matriz Foda**

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <p>F1. Presencia a nivel nacional.</p> <p>F2. Trabajar con una de las empresas de telecomunicaciones</p> <p>F3. Tener solidez financiera.</p> <p>F4. Diversidad de especialidades.</p> <p>F5. Facilidad de apegarse a requerimientos y solicitudes del cliente.</p> | <p>D1. Falta de repuestos en bodegas.</p> <p>D2. Falta de proveedores de repuestos.</p> <p>D3. Tener contrato exclusivo con una empresa de telecomunicaciones.</p> <p>D4. No darse abasto por la insuficiencia de personal.</p> <p>D5. Disponibilidad del personal para atención a fallas.</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>O1. Conseguir nuevos clientes.</p> <p>O2. Mejorar la capacitación interna.</p> <p>O3. Buscar nuevos proveedores de repuestos a nivel nacional e internacional.</p> <p>O4. Aumentar el capital en la apertura de otra empresa, prestando los mismos servicios a otra empresa de telecomunicaciones.</p> | <p>A1. Hurto continuo de los insumos.</p> <p>A2. El alza en el costo de los insumos.</p> <p>A3. Constante aumento de salario mínimo por parte del estado.</p> <p>A4. Competencia de bajos costos operativos (empresas pequeñas).</p> |

Fuente: elaboración propia.

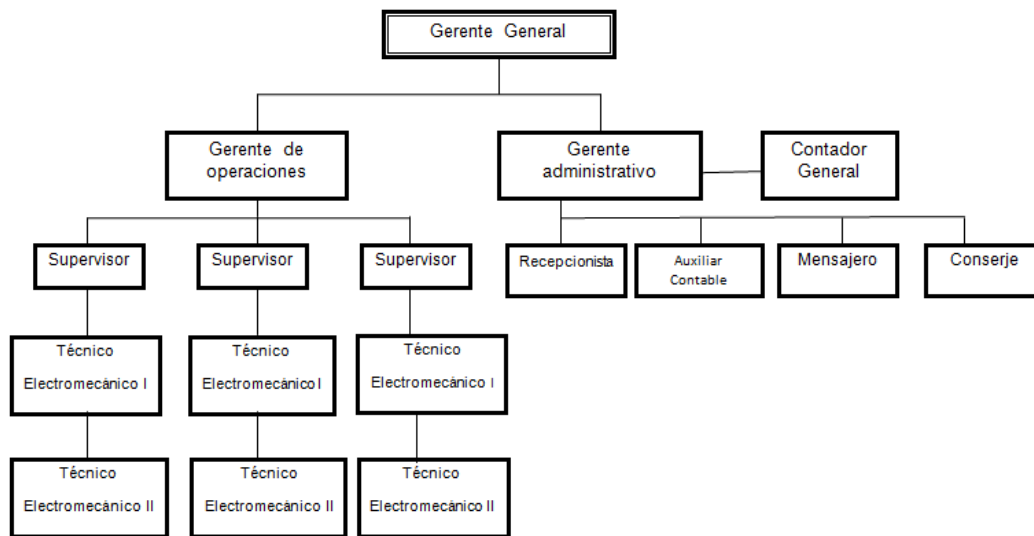
1.1.3. Estructura

La estructura organizacional fundamentalmente es un concepto jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir con un objetivo común. La estructura es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización.⁷

1.1.3.1. Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.⁸

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

⁷ KAST.ROSENZWEIG. *Administración en las Organizaciones*. p. 140.

⁸ FRA NKLIN, Enrique. *Organización de Empresas*. p. 78.

1.1.3.2. Área Administrativa

El área Administrativa de la empresa está distribuida de la siguiente manera:

- Gerencia General: es el encargado de dirigir y gestionar las actividades principales para el buen funcionamiento de la empresa.
- Gerencia de Operaciones: se maneja las operaciones diarias de la empresa, su propósito es encontrar modos para hacer a la empresa más productiva proveyendo métodos efectivos para las operaciones de la empresa.
- Contabilidad: este departamento se encarga realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.

1.1.3.3. Área de Operaciones

El área de Operaciones se divide en 3 sectores importantes las cuales son las siguientes:

- Supervisor: es un elemento clave dentro de la empresa. Es encargado de dirigir y evaluar el trabajo de los empleados, quienes debe conocer uno a uno.

- Técnico electromecánico I: es el encargado de ejecutar los proyectos que son dirigidos por su supervisor correspondiente.
- Técnico electromecánico II: es el que está capacitado para el desarrollo y ejecución de distintos procesos que van de la mano con el técnico electromecánico I.

1.2. Marco teórico

Es una serie de elementos conceptuales que sirven de base para la realización del análisis y reestructuración de puesto y salarios.

1.2.1. Administración de personal

La administración de recursos humanos consiste en proporcionar las capacidades requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser satisfactorio y colectivo. Las organizaciones dependen del elemento humano para funcionar y evolucionar, ya que son el retrato de sus miembros.

La administración del recurso humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el buen desempeño del personal.

1.2.1.1. Análisis y descripción de puestos

El objetivo primordial es utilizar de la mejor manera las técnicas de búsqueda, selección y evaluación del personal. Esto para lograr alcanzar los

fines de la organización, satisfaciendo las necesidades de los recursos humanos que la integran.

En la actualidad muchas empresas cuentan con Departamento de Recursos Humanos, con el personal especializado. El fin es lograr los objetivos de la empresa. El análisis de puestos de trabajo permite identificar los elementos claves y evaluarlos, según el grado de importancia y contribución al objetivo estratégico de la organización.

Un análisis y descripción de puestos de trabajo se orienta en tres líneas las cuales son: utilidad para el responsable de recursos humanos, utilidad para los responsables de la organización y utilidad para los propios empleados.

1.2.1.2. Administración de salarios

Es el conjunto de normas y procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salario equitativos y justos en la organización.

Existen diferentes sistemas de sueldo y salario: salario fijo, pago por hora de trabajo, trabajo por unidad producida, sistema de pagos por comisiones o bonificaciones. Los objetivos de la administración de sueldos y salarios son: lineamientos, que se destine tiempo, esfuerzos, recursos financieros, y un programa de administración de sueldos y salarios.

1.2.1.3. Reclutamiento de personal

Tiene como finalidad conseguir un grupo numeroso de candidatos. Esto permita seleccionar a los empleados calificados que satisfagan las necesidades de la empresa.

La fase de reclutamiento permite analizar y encontrar a los candidatos adecuados. Es necesario ser preciso en la descripción del puesto, eso ahorrará mucho tiempo, dinero y esfuerzo a la empresa.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa. Esto incluye la elaboración de políticas de la empresa, planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

1.2.1.4. Selección de personal

Es un proceso de previsión que procura establecer cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata. Es al mismo tiempo una comparación y una elección.

Es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo y una elección entre los candidatos comparados. Esto se hace necesaria la aplicación de técnicas que permitan elegir a la persona adecuada para el puesto vacante. Se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia y otros), eliminando a los que no satisfagan.

1.2.1.5. Contratación del personal

Una vez pasadas, con éxito, las etapas del proceso de selección (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos y otros). El candidato puede ser contratado.

De acuerdo con la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas y otros.

1.2.1.6. Inducción

Informa a los trabajadores al respecto de los nuevos elementos. Se establecen planes y programas con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, jefe y a la organización.

Es de suma importancia considerar el proceso de inducción, ya que permite al empleado sociabilizarse de mejor manera con su nuevo entorno. En este se deben explicar temas tales como: misión, visión, objetivos e historia de la organización. Además políticas de la empresa, horarios laborales, días de descanso y pago, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. También ayudará a crear entusiasmo y a elevar su nivel de interés por el trabajo.

2. SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se hará una explicación detallada de la situación en la que se encuentra la empresa actualmente. Esto con el fin de identificar todas las necesidades existentes y los cambios que se pueden implementar para la mejora de la misma.

2.1. Departamentos

Actualmente la empresa cuenta con diferentes departamentos que son de vital importancia para un buen funcionamiento diario. El diagnóstico de la empresa se realizó a través de la observación, entrevistas y la colaboración de todo el personal; con la previa autorización y evaluación de la Gerencia. Esto se hizo en los siguientes departamentos:

- Contabilidad
- Ventas
- Área técnica
 - Supervisor
 - Técnico electromecánico I
 - Técnico electromecánico II

2.1.1. Contabilidad

Posee un contador y un auxiliar de contabilidad que conjuntamente se encargan de llevar el orden de las cuentas y mantenerlo actualizado. Así

garantiza la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras de la empresa.

Está supervisado directamente por el gerente administrativo, quien revisa constantemente todos los movimientos efectuados y evalúa todas las requisiciones de materiales. Además de llevar un buen control de todos los inventarios de la empresa.

2.1.2. Ventas

La empresa cuenta con dos personas encargadas de generar clientes, las cuales realizan cotizaciones y controlan a los supervisores técnicos. Esto para que realicen los proyectos de una forma adecuada y a su vez dan seguimiento día a día de los diferentes proveedores. Garantiza la cobertura total y abastecimiento.

Estas personas son la cara de la empresa ante los clientes finales. Por ello es de gran importancia su buena presentación y se trata que tengan alguna posibilidad de negociar precios de cotizaciones; para crear oportunidades de negociaciones más rápidas y eficientes.

2.1.3. Puestos de trabajo del área Administrativa

Esta área es la que se encarga de manejar de forma sincronizada todas las actividades de la empresa en sus diferentes niveles. Está conformada por el gerente general, gerente de operaciones y el gerente administrativo.

Las funciones son formular el anteproyecto de presupuesto anual de egresos de la empresa, organizar, gestionar y coordinar los requerimientos del

personal. También se encargan de la compra de bienes y la obtención de servicios necesarios para las demás áreas que componen la empresa.

2.1.3.1. Gerente general

Es el encargado de coordinar todos los recursos disponibles de la empresa (humanos, físicos, tecnológicos, financieros y conocimientos). Esto para lograr el buen funcionamiento de la misma.

Del mismo modo el gerente hace la creación de grupos de trabajo de una forma armónica donde el todo sea más que la suma de sus partes. Esto actúa de una manera proactiva para fijar objetivos. Además deriva metas en cada área de objetivos. También organiza tareas, actividades, personas, motiva, comunica, controla, evalúa, desarrolla a la gente y a sí mismo.

Desempeña actividades como:

- Planificar actividades.
- Organizar proyectos.
- Mostrar liderazgo con el grupo de trabajo.
- Controlar las normas establecidas y medir el desempeño de los trabajadores.

2.1.3.2. Gerente de operaciones

Maneja las operaciones diarias de la empresa y ejecuta todas las actividades mediante la planificación, organización, dirección y control. Esto para aumentar la calidad y productividad y así mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costes de la empresa.

Es el responsable de la producción de los bienes o servicios de la misma, ya que toman decisiones fuertes para la empresa día a día. La Gerencia de Operaciones depende directamente de la Gerencia General y se encuentra ubicada como órgano de línea dentro de la estructura organizativa de Solutet, S. A.

Cumple responsabilidades como:

- Cero esperas demoras
- Cero fallas
- Cero accidentes

2.1.3.3. Gerente administrativo

Es el encargado de planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

Cumple responsabilidades como:

- Es el responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la empresa.
- Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías en muchos casos, los sistemas de proceso de datos.

- Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados.
- Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos.
- Manejo del inventario.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones y otros.

2.1.4. Puestos de trabajo del área técnica

Esta área es la encargada de realizar el trabajo operativo dentro de los proyectos a realizar. Esta se divide en supervisor y técnico electromecánico.

También gestionan eficientemente los presupuestos asignados a su área, garantizando su control y seguimiento. También elaborar las correspondientes propuestas asignadas.

2.1.4.1. Supervisor

Es el encargado de establecer el trabajo a cada técnico que esté asignado al proyecto y ejecutar oportunamente las actividades. También garantizar disponibilidad y eficiencia de los trabajadores y con responsabilidad en el uso de los recursos.

Coordina y dirige a los miembros de su equipo, promoviendo su desarrollo profesional y detectando posibles desviaciones en su rendimiento. Asegura el adecuado flujo de comunicación interna dentro de su área o campus, tanto descendente como ascendente. Se recogen las opiniones y expectativas de los diferentes grupos que integran el área y facilitan los mayores ámbitos de consenso posibles.

Ellos son los encargados de desarrollar, coordinar y supervisar la ejecución del plan estratégico de gestión y de los proyectos corporativos. Esto en materia de calidad y elaborar informes de su área que permitan la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

2.1.4.2. Técnico electromecánico I

Tiene conocimiento en cableado estructurado e iluminación y todo lo concerniente al área de electricidad. Es una persona responsable, proactiva con disponibilidad para viajar, ya que en cualquier momento pueden surgir

emergencias y tiene que estar disponibles para cualquier inconveniente que surja.

Dirigen a su equipo de trabajo, para desarrollarse de forma profesional; motivándolos y promoviendo su disciplina en las horas de trabajo o ejecutando un proyecto en el área asignada.

Está capacitado para ingresar al mundo del trabajo a través de tareas tales como el mantenimiento preventivo, el desarrollo y la ejecución de distintos procesos de mecanizado. Estos son utilizados en la industria metalmecánica, así como el control, la ejecución y el diseño de dispositivos de automatización eléctrica, neumática e hidráulica.

2.1.4.3. Técnico electromecánico II

Coordina, junto al técnico electromecánico I, las actividades de una forma integrada y de igual manera tiene conocimientos en cableado estructurado e iluminación. Este técnico maneja constantemente equipos y materiales de complejidad, por lo que toma decisiones basadas en procedimientos y experiencia, para la ejecución del trabajo requerido; es su responsabilidad directa.

Desempeña actividades como:

- Instalar y repara máquinas y motores eléctricos monofásicos.
- Conecta los cables a las redes respectivas.
- Realiza acometidas eléctricas por tanquillas.
- Repara contactores, temporizadores.
- Chequea las condiciones eléctricas de equipos y artefactos.

- Realiza mantenimiento de luces led en restaurantes.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

2.2. Características de los puestos de trabajo

A la hora de explicitar las características de un puesto de trabajo es necesario elaborar un diagrama del puesto vacante. En el documento se deben plasmar las aptitudes y actitudes que cumpliría el candidato ideal a la hora de integrarse en el puesto de trabajo.

2.2.1. Operativos

Trabajan con una jornada diurna de lunes a viernes. Sin embargo, cuando el trabajo se incrementa se laboran horas extras y turnos rotativos, ya que surge la necesidad de velar para cumplir con las exigencias del cliente. La mayor parte de ellos llevan por lo menos dos años trabajando para la empresa y la edad media de estos colaboradores es de veinticinco años. Son los encargados de realizar los proyectos asignados a la empresa y la entrega de los mismos con el compromiso de cumplir con los estándares de calidad requeridos.

2.2.2. Administrativos

Se encargan de tener el contacto directo con el cliente en sus diferentes responsabilidades, tienen una escolaridad superior por lo que el perfil, para

cada puesto administrativo, es más demandante que un puesto operativo. Esto debido al nivel de trabajo que se debe mantener y las herramientas que se necesita manejar para ser empleados eficientes. Estos colaboradores tienen el mismo horario de trabajo que los operarios (de lunes a viernes jornada diurna), aunque algunos de ellos tienen dichos horarios variados. Esto con el fin de tener la posibilidad de visitar a los clientes y a los proveedores.

Es importante mencionar que los beneficios y las prestaciones son iguales para puestos operativos y administrativos, siempre respetando los diferentes salarios de los trabajadores. Esto para crear un ambiente de igualdad entre los empleados haciéndoles ver que nadie es menos importante en lo que hace.

2.3. Proceso de contrataciones

Actualmente no se cuenta con un proceso establecido de dotación de personal, por lo que se improvisa a la hora de requerir alguna plaza dentro de la empresa. La mayoría de los trabajadores llevan bastante tiempo trabajando para la empresa.

Cuando se requiere de una plaza (dependiendo de cuál sea), se busca alguna referencia dentro de los trabajadores y así se consigue al aspirante a la plaza. Posteriormente se le hace una entrevista, generalmente a cargo del gerente de producción, donde presenta toda su papelería en orden, llena una solicitud formal de empleo. Posteriormente se le evalúa para decidir si se empieza una relación laboral con la persona.

2.4. Inducción del empleado

No se tiene un programa de inducción formal para los empleados. Debido a la poca contratación de personal que tiene la empresa, no ha surgido la necesidad de establecer este tipo de programas. Sin embargo, el encargado de cada área es el responsable de proporcionar toda la introducción a la parte práctica a los nuevos empleados.

Para los puestos administrativos y el encargado de planificación son, generalmente los gerentes, los responsables de trabajar de cerca con los nuevos empleados. Esto con el fin de proporcionarles las herramientas necesarias y así crear empleados facultados y eficientes a la brevedad posible.

2.5. Remuneraciones

Es equivalente a lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. Es aplicable para todo efecto legal, tanto para el cálculo y pago de los beneficios previstos en la presente ley, como para impuestos, aportes y contribuciones de la seguridad social. Esto es similar que gravan las remuneraciones, con la única excepción del impuesto a la renta que se rige por sus propias normas.

Se cuenta con un plan de trabajo para que todos los trabajadores tengan una remuneración equitativa y competitiva, tanto en el mercado laboral como internamente en la empresa. Esto tratando de respetar los niveles en el organigrama de la empresa y la antigüedad de algunos trabajadores.

2.5.1. Sueldos

Según los resultados de la valoración de puestos es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica.

Los sueldos se administran bajo los siguientes parámetros estratégicos establecidos para el progreso laboral:

- Política de equidad: se poseen diversas formas de garantizar que el factor de las remuneraciones se asegurará la transparencia y equilibrio.
- Política de conocimiento: en este apartado pueden existir uno, dos o más puestos que guarden similitud. Por lo tanto, habrá que promover una remuneración de acuerdo al nivel de conocimiento adquirido.
- Política de empleo: es necesario el establecimiento de parámetros de rendimiento del empleado (a) que ejerce un puesto específico. De esta forma pueda parametrizarse su evolución basada en análisis y estudios del puesto ejecutado.
- Oferta de trabajo: es proporcional a cuanto mano de obra calificada se encuentra disponible en el mercado laboral con el fin de determinar cuánto se le está pagando al personal por hacer un trabajo específico.
- Productividad: es fundamental para crecer o aumentar la rentabilidad y para alcanzar un buen desempeño. Se debe analizar con los métodos de estudio de tiempos y un sistema organizado para así realizar el pago de

los sueldos a los empleados. Estos aumentan al incrementar la productividad.

2.5.2. Beneficios

- Salarios competitivos: se ha globalizado la forma de retribuir a los empleados, y por ello se trata por todos los medios, de que su remuneración sea competitiva en el sector de mercado y de que esté unificada en todos los lugares que se operan (salvando las diferencias propias de cada entorno local). Por otra parte, la retribución también está vinculada a los resultados, para así reconocer y recompensar a quienes destacan por obtener unos excelentes resultados.
- Incentivos anuales: se ha diseñado un plan de incentivos anuales directamente vinculado a los resultados del empleado. La medida y la forma en que este haya alcanzado sus objetivos son los que determinan su cuantía.
- Beneficios médicos y de otro tipo: los beneficios sociales para los empleados forman parte del paquete retributivo total. Mediante este se ofrecen planes de seguros médicos y de jubilación, así como seguros por incapacidad y otros beneficios.
- Comida y transporte: en ocasiones se establece a determinado trabajador se le asigne un turno nocturno.

2.5.3. Prestaciones

Las prestaciones laborales son los costos que representan recompensas monetarias presentes o futuras para un empleado. Esto no se le deducen de su sueldo, ni las paga el interesado, sino que el patrono es el obligado por leyes especiales a pagarlas.

Se le paga al trabajador las prestaciones establecidas, por el Código de Trabajo, de la siguiente manera:

- Vacaciones: todo trabajador tiene a 15 días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos (art. 130 Código de Trabajo). Las vacaciones son efectivas, es decir, el trabajador las debe gozar realmente. Legalmente, el patrono no puede compensar las vacaciones en dinero u otra manera distinta, salvo cuando ya sea adquirido el derecho, donde terminare la relación de trabajo.
- Aguinaldo: es una prestación que se le paga a todo trabajador como recompensa de haber laborado un año completo y es el equivalente a un 100 % de salario o sueldo mensual, año que se calcula del 1 de diciembre de (X_1) año, al 30 de noviembre del año siguiente (X_2), haciendo un total de 365 días.

Si el trabajador no laboró el año completo se le pagará una cantidad proporcional al tiempo laborado. El aguinaldo se paga un 50 % en la primera quincena de diciembre, y el otro 50 % en la segunda quincena de enero del año siguiente. El Código de Trabajo habla de un 100 % como mínimo. Pudiendo el patrono elevar ese porcentaje.

- Bono 14: pagar al trabajador un sueldo base anual, siempre y cuando su relación laboral haya cumplido 12 meses laborados entre las fechas del 01 de julio al 30 de junio del siguiente año. Caso contrario, el cálculo se haría de forma proporcional.
- Indemnización: la ley establece que el trabajador puede reclamar su indemnización en caso de despido por parte de su empleador. No obstante, en el caso de ser el trabajador quien renuncie a su empleo, el patrono no está obligado a pagar dicha prestación.

2.6. Situación actual de los empleados

Se realiza un análisis de datos pasados, presentes y futuros de los empleados, que proporciona una base para seguir el proceso de planeación y evaluación actual de la empresa. Se identifican las oportunidades, peligros potenciales y debilidades de los empleados para así controlar las fallas existentes y así mantener al colaborador motivado. Se exponen temas de productividad y de calidad en los trabajos, de manera que no solo se hable de lo que hay que mejorar, sino también de lo que se está haciendo bien. Esto ha dado un buen resultado en la actitud de los mismos.

Además, la Gerencia se preocupa porque el trabajador tenga un lugar agradable de trabajo. Esto para minimizar la fatiga hasta donde sea posible utilizando herramientas de la ingeniería (como la ergonomía) y todo lo relacionado a una buena distribución.

Se está trabajando en el Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, que busca: cumplir las normas nacionales vigentes para asegurar las condiciones básicas necesarias de infraestructura. Esto permite a los

trabajadores tener acceso a los servicios de higiene primordial y médicos esenciales.

Igualmente, este Plan pretende mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, haciendo su labor más segura y eficiente. Se reducen los accidentes, dotándoles de equipos de protección personal indispensables y capacitándolos en procedimientos y hábitos de seguridad. Para la elaboración de este plan se ha tomado en cuenta la certificación Ohsas 18002.

2.7. Planificación del recurso humano

La empresa no cuenta con una adecuada planificación debido a la poca rotación de personal que presenta. Por ello solo se improvisa y no se tomaron en cuenta las necesidades futuras ni a corto ni a mediano plazo. Esto a pesar de esto la empresa tiene un crecimiento considerable día a día.

Debido a ello la gerencia se ha preocupado por implementar una planificación constante con el fin de tener día a día a los trabajadores comprometidos con la empresa. Entre las actividades que la empresa empieza a realizar para mejorar la planificación del recurso humano son:

- Reuniones periódicas con los encargados de cada área para evaluar las necesidades de nuevas plazas, siempre y cuando sean justificables.
- Se evalúa el rendimiento de todo el personal y se analiza cuánta gente está cercana a su retiro. Esto para empezar a preparar a alguien que los sustituya en su trabajo o bien planificar una nueva contratación, siempre y cuando no se perjudique al trabajador que está por retirarse.

Se verifica, aproximadamente dos veces al año, toda la papelería que tenga que ver con contratación de personal. Esta incluye:

- Requisición de personal
- Contrato de trabajo
- Solicitud de empleo

La finalidad de planificación del talento humano es utilizar con eficacia todos los recursos y colaborar con la empresa en la obtención de beneficios. Así preveen estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción de determinado negocio.

3. ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS

A continuación se presenta el análisis de los puestos existentes de la empresa, tanto administrativo como operativo. Estos tienen sus respectivas características, funciones, actividades internas y externas de cada puesto que son de vital importancia para su desarrollo y tener una mejora continua.

3.1. Análisis del puesto

Este análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa en pleno ejercicio de sus funciones. Por ello se anotaron los datos claves de las observaciones extraídas en un formato diseñado específicamente para ello.

En este análisis se hizo la recopilación de los diferentes puestos de trabajo de una forma específica, así como la realización de entrevistas a los ocupantes del puesto. Esto para analizarlo de la mejor manera, con el fin de proponer capacitaciones que debe tener un puesto y emitir recomendaciones sobre el puesto y las habilidades requeridas para desarrollarlo.

El método de la entrevista consiste en acumular los elementos relacionados con el puesto de trabajo que se pretende describir. Esto es mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

El análisis de puestos deberá contener la siguiente información: título, número, departamento, número de departamento, puesto del jefe inmediato y descripción genérica. Este análisis de puesto ayuda a:

- La empresa: a establecer mejor las cargas de trabajo, tener bases para un sistema técnico de ascensos, fijar responsabilidades. Además, a discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes y facilitar en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- Al trabajador: conocer a precisión lo realizado, si sus funciones no invaden el campo de otros, si labora bien, sus fallas, aciertos, haciendo que resalten sus méritos y su colaboración, así como sus responsabilidades.

El objetivo primordial de este análisis es definir de manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto. Además de los factores que son necesarios para llevarlos a cabo con éxito dando como resultado un documento llamado perfil del puesto.

El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puestos:

- Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto. Por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable
 - Experiencia indispensable
 - Adaptabilidad del puesto
 - Iniciativa requerida
 - Aptitudes requeridas
- Requisitos físicos: comprende la cantidad y continuidad de la energía y el esfuerzo físico que se requiere y la fatiga ocasionada. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:
 - Esfuerzo físico requerido
 - Concentración visual
 - Destrezas o habilidades
 - Complexión física requerida
- Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades, que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto. Esto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, de material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos y otras. Estas incluyen:
 - Supervisión del personal
 - Material, herramientas o equipo
 - Dinero, títulos o documentos
 - Relaciones internas o externas
 - Información confidencial

- Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo desagradable, adverso o sujeto a riesgos y lo exigente del ocupante como una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprende los factores de análisis siguientes:
 - Ambiente de trabajo
 - Riesgos de trabajo
 - Accidentes de trabajo
 - Enfermedades profesionales

3.1.1. Descripción del puesto

Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto de trabajo. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos de la organización, los requisitos para el cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo realizado por el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente la enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

“La descripción de puestos en un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades

mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.⁹

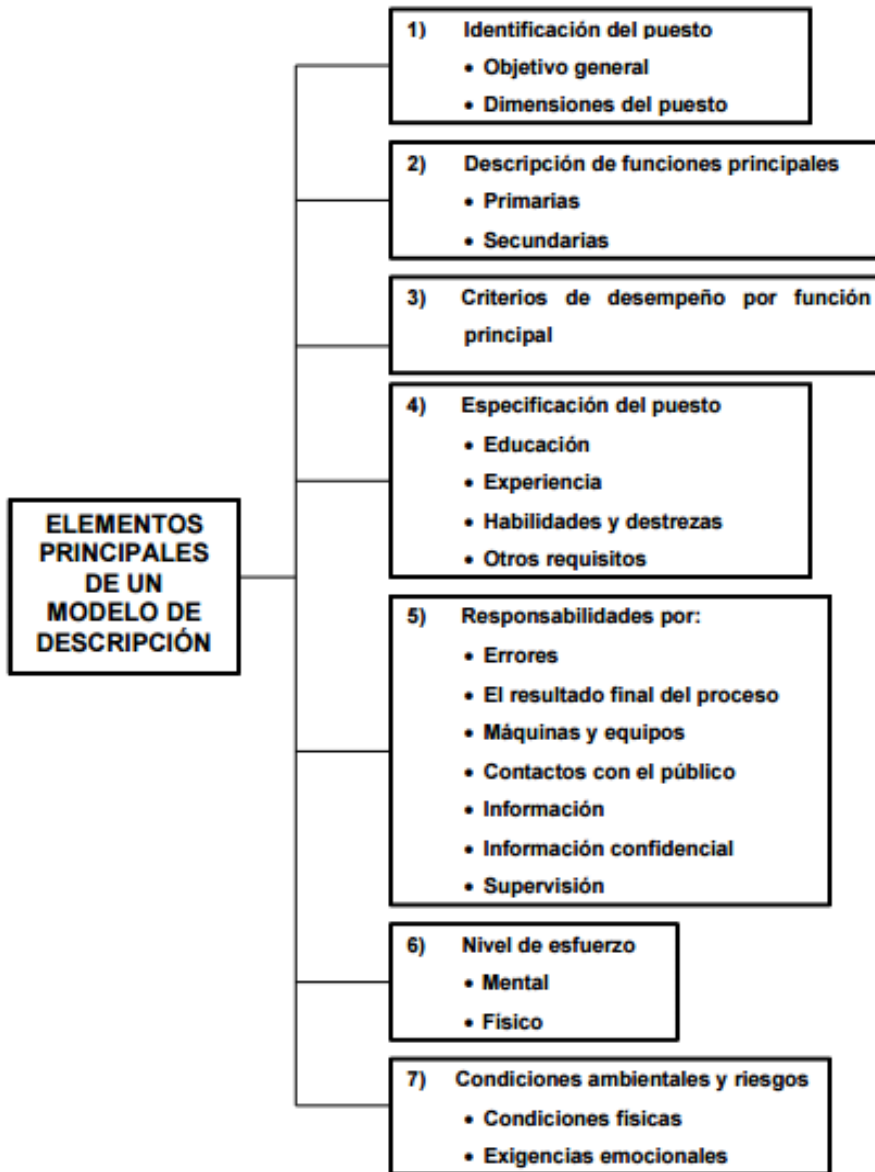
Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
- Las máquinas y equipos que se usarán en el trabajo

Ya identificado el puesto de trabajo se incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número código para el puesto de trabajo. (Ver figura 2), se muestra el formato para la descripción de puestos.

⁹ MONDY. *Administración de Recursos Humanos*. p. 20.

Figura 2. Formato de descripción de puestos



Fuente: Solutet S. A. *Descripción de puestos*. p. 4.

3.1.2. Requerimientos del puesto

Se establecerá un análisis detallado por puesto para que se busque de una forma más específica la persona indicada para realizar determinados trabajos. Por ello se detallarán la identificación de cada puesto, relaciones de autoridad, funciones del puesto, responsabilidades y niveles de competencia para crear un panorama amplio de lo que se requiere por puesto.

- Gerente General: identificación del puesto

Tabla II. **Identificación del puesto gerente general**

| | |
|----------------------------------|---|
| Título del puesto: | Gerente General |
| Nivel del puesto: | Ejecutivo |
| Área o departamento: | Administrativo |
| Relaciones internas: | Gerente de operaciones, gerente administrativo y contador general |
| Relaciones externas: | Clientes, proveedores, acreedores |
| Código del puesto: | 01 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas |
| Objetivo fundamental del puesto: | Coordinar todos los recursos disponibles de la empresa (humanos, tecnológicos, financieros y conocimientos) para lograr el buen funcionamiento de la misma. |

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla III. **Relaciones de autoridad gerente general**

| | |
|------------------------------------|---|
| Reportar a : | Accionistas |
| Subordinados directos: | Departamento de Contabilidad y Administrativo |
| Lo reemplaza en causa de ausencia: | Ninguna |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla IV. **Funciones del puesto gerente general**

| |
|--|
| ○ Ordenar, planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la compañía, con el fin de cumplir los objetivos preestablecidos. |
| ○ Designar todas las posiciones gerenciales. |
| ○ Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. |
| ○ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos. |
| ○ Mostrar liderazgo con el grupo de trabajo. |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

Tabla V. **Responsabilidades gerente general**

| |
|--|
| ○ El cumplimiento de la ley, el estatuto y los acuerdos de la Junta General de Accionistas. |
| ○ Revisar que se cumplan con los principios administrativos y contables de aceptación general. |
| ○ Mantener y cumplir los lineamientos del sistema de gestión de calidad. |
| ○ Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización. |
| ○ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa. |
| ○ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla VI. **Nivel de competencias gerente general**

| Competencias | |
|--------------------------|--|
| Básicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Leer ○ Escribir ○ Habilidad numérica ○ Buena comunicación ○ Trabajo en equipo ○ Buenas relaciones interpersonales. |
| Experiencia y resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo ○ Búsqueda de resultados, para poder enfrentar los desafíos y cambios que se den en su entorno. |
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Visión del negocio. ○ Ser estratégico, de asumir retos y oportunidades. ○ Tomar la iniciativa y decisiones ante problemas y situaciones, y de estar preparado para el cambio e innovación. |

Fuente: elaboración propia.

- Gerente de operaciones y administrativo: identificación del puesto

Tabla VII. **Identificación del puesto gerente de operaciones y administrativo**

| | |
|----------------------------------|---|
| Título del puesto: | Gerente de operaciones y administrativo |
| Nivel del puesto: | Ejecutivo |
| Área o departamento: | Administrativo |
| Relaciones internas: | Supervisor, técnico electromecánico I y II, recepcionista, contador, mensajero, conserje. |
| Relaciones externas: | Clientes, proveedores |
| Código del puesto: | 02 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas |
| Objetivo fundamental del puesto: | Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. Es el responsable de elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto así como también el presupuesto del mismo. |

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla VIII. **Relaciones de autoridad gerente de operaciones y administrativo**

| | |
|------------------------------------|---|
| Reportar a : | gerente general |
| Subordinados directos: | Supervisor, recepcionista, contabilidad, asistente contable, mensajero, conserje. |
| Lo reemplaza en causa de ausencia: | Ninguna |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla IX. **Funciones del puesto gerente de operaciones y administrativo**

| |
|---|
| ○ Coordinar la ejecución de los programas y proyectos. |
| ○ Vigilar el cumplimiento de metas en los programas. |
| ○ Coordinar la Unidad de Capacitación de los programas. |
| ○ Asegurar el manejo adecuado de materiales en cada uno de los programas. |
| ○ Administrar y autorizar préstamos para empleados. |
| ○ Manejar la relación directa con bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares y otros). |
| ○ Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción. |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

Tabla X. **Responsabilidades gerente de operaciones y administrativo**

| |
|--|
| ○ Es responsable de proporcionar asistencia técnica y operativa a las áreas corresponsables de la debida ejecución y desarrollo de los programa. |
| ○ Cero esperas / demoras. |
| ○ Supervisar normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos, los sistemas de proceso de datos. |
| ○ Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. |
| ○ Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago de proyectos. |
| ○ Manejo del inventario. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla XI. **Nivel de competencias gerente de operaciones y administrativo**

| Competencias | |
|--------------------------|---|
| Básicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Leer. ○ Escribir. ○ Habilidad numérica. ○ Buena comunicación. ○ Trabajo en equipo. ○ Buenas relaciones interpersonales. |
| Experiencia y resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo. ○ Búsqueda de resultados. |
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Visión del negocio. ○ Ser estratégico, de asumir retos y oportunidades. ○ Capacidad para la toma de decisiones. Planear, organizar y dirigir. Supervisión y coordinación de proyectos. Capaz de atender tareas múltiples. Desarrollar la comunicación asertiva. |

Fuente: elaboración propia.

- Supervisor: identificación del puesto

Tabla XII. **Identificación del puesto supervisor**

| | |
|----------------------------------|--|
| Título del puesto: | Supervisor |
| Nivel del puesto: | Medio |
| Área o departamento: | Administrativo |
| Relaciones internas: | Técnico electromecánico I y técnico electromecánico II |
| Relaciones externas: | Clientes, proveedores |
| Código del puesto: | 03 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas |
| Objetivo fundamental del puesto: | Mejorar la productividad de los empleados, desarrollar un uso óptimo de los recursos y contribuir a mejorar las condiciones laborales. |

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla XIII. **Relaciones de autoridad supervisor**

| | |
|------------------------|--|
| Reportar a : | Gerente de operaciones |
| Subordinados directos: | Técnico electromecánico I y técnico electromecánico II |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla XIV. **Funciones supervisor**

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo. De igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su Departamento. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Dirigir con autoridad y toma de decisiones, debe fomentar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar aptitudes positivas en el entorno laboral, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, para así elevar los niveles de eficiencia de sus colaboradores, aumentando la satisfacción laboral y logrando un trabajo de alta calidad y productividad. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener un control constantemente para detectar en qué se está fallando y así no tener pérdidas para la empresa. |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades de la tabla

Tabla XV. **Responsabilidades supervisor**

| |
|--|
| ○ Actividades relacionadas con la selección, evaluación y promoción del personal. |
| ○ Distribución y programación del trabajo a sus subordinados. |
| ○ Interpretar y aplicar políticas. |
| ○ Resolver problemas de su área. |
| ○ Ser ingenioso y creativo para lograr que las innovaciones técnicas que se introducen en el proceso no creen problemas. |
| ○ Realizar reportes e informes de los resultados obtenidos. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla XVI. **Nivel de competencias supervisor**

| Competencias | |
|--------------|--|
| Básicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Leer. ○ Escribir. ○ Habilidad numérica. ○ Buena comunicación. ○ Trabajo en equipo. ○ Buenas relaciones interpersonales. |

Continuación de la tabla XVI.

| | |
|--------------------------|--|
| Experiencia y resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo ○ Búsqueda de resultados |
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Visión del negocio. ○ Ser estratégico, asumir retos y oportunidades. ○ Capacidad para la toma de decisiones. Planear, organizar y dirigir. Supervisión y coordinación de proyectos. Capaz de atender tareas múltiples. Desarrollar la comunicación asertiva. |

Fuente: elaboración propia.

- Técnico Electromecánico: identificación del puesto

Tabla XVII. **Identificación del puesto técnico electromecánico**

| | |
|----------------------|---|
| Título del puesto: | Técnico electromecánico |
| Nivel del puesto: | Medio |
| Área o departamento: | Administrativo |
| Relaciones internas: | Técnico electromecánico II y supervisor |
| Relaciones externas: | Clientes, proveedores |
| Código del puesto: | 04 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas |

Continuación de la tabla XVII.

| | |
|----------------------------------|--|
| Objetivo fundamental del puesto: | Mantener en condiciones operativas los equipos de la unidad y de otras dependencias de la Institución que lo requieran. Realiza mantenimiento y reparación de equipos electromecánicos y fabricando piezas involucradas en estudios de tesis y trabajos de ascensos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de los equipos y satisfacer requerimiento de los usuarios. |
|----------------------------------|--|

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla XVIII. **Relaciones de autoridad técnico electromecánico**

| | |
|------------------------------------|------------|
| Reportar a : | Supervisor |
| Subordinados directos: | Supervisor |
| Lo reemplaza en causa de ausencia: | Ninguna |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla XIX. **Funciones técnico electromecánico**

| |
|--|
| ○ Operar equipos e instalaciones industriales, de edificios e infraestructura urbana. |
| ○ Montar equipos e instalaciones industriales. |
| ○ Instalar circuitos y sistemas de instalaciones industriales. |
| ○ Suministro de instalación en plantas eléctricas. |
| ○ Mantener maquinarias e instalaciones en óptimas condiciones operativas según los procedimientos de la empresa. |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

Tabla XX. **Responsabilidades técnico electromecánico**

| |
|--|
| ○ Realiza la reparación eléctrica y mecánica de equipos y máquinas. |
| ○ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. |
| ○ Mantiene en orden, el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. |
| ○ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. |
| ○ Inspecciona las instalaciones eléctricas y efectúa las reparaciones necesarias. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla XXI. **Nivel de competencias técnico electromecánico**

| Competencias | |
|--------------------------|--|
| Básicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Leer. ○ Escribir. ○ Habilidad numérica. ○ Buena comunicación. ○ Trabajo en equipo. ○ Buenas relaciones interpersonales. |
| Experiencia y Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Liderazgo. ○ Búsqueda de resultados. |
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Redactar informes. ○ Comprender las instrucciones emitidas por su superior inmediato. ○ Detectar y corregir fallas en equipos electromecánicos. ○ El manejo de instrumentos y herramientas de reparación y mantenimiento de equipos electromecánicos. |

Fuente: elaboración propia.

- Contador General: identificación del puesto

Tabla XXII. **Identificación del puesto contador general**

| | |
|----------------------------------|---|
| Título del puesto: | Contador general |
| Nivel del puesto: | Medio |
| Área o departamento: | Departamento de Contabilidad |
| Relaciones internas: | Supervisor, técnico electromecánico, gerente administrativo |
| Relaciones externas: | SAT. |
| Código del puesto: | 05 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas. |
| Objetivo fundamental del puesto: | Control de todas las cuentas de la empresa tanto de las salidas como de las entradas de dinero. |

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla XXIII. **Relaciones de autoridad contador general**

| | |
|------------------------------------|------------------------|
| Reportar a : | Gerente administrativo |
| Subordinados directos: | Ninguna |
| Lo reemplaza en causa de ausencia: | Gerente administrativo |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla XXIV. **Funciones contador general**

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar que las facturas recibidas en el Departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar mensualmente los libros generales de compras y ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los principios contables generalmente aceptado, a objeto de obtener los estados financieros. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el contralor interno, asesor fiscal / financiero. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Realización de la redacción de las cuentas por cobrar y por pagar. |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

Tabla XXV. **Responsabilidades contador general**

| |
|---|
| ○ Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general. |
| ○ Mantener y cumplir los lineamientos del sistema de gestión de la calidad. |
| ○ Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización. |
| ○ Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente. |
| ○ Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. |
| ○ Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla XXVI. **Nivel de competencias contador general**

| Competencias | |
|--------------|---|
| Básicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Leer ○ Escribir ○ Habilidad numérica ○ Buena comunicación ○ Trabajo en equipo |

Continuación de la tabla XXVI.

| | |
|--------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Buenas relaciones interpersonales. |
| Experiencia y Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Organizado ○ Trato con el cliente externo. |
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaboración de estados financieros. ○ Elaboración de planillas. |

Fuente: elaboración propia.

- Secretaria Recepcionista: identificación del puesto

Tabla XXVII. **Identificación del puesto secretaria recepcionista**

| | |
|----------------------------------|---|
| Título del puesto: | Secretaria recepcionista |
| Nivel del puesto: | Medio |
| Área o departamento: | Recepción |
| Relaciones internas: | Supervisor, gerente administrativo y gerente de operaciones. |
| Relaciones externas: | Clientes y proveedores |
| Código del puesto: | 06 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas. |
| Objetivo fundamental del puesto: | Brindar apoyo en la recepción, atención telefónica, así como en el registro y distribución de la correspondencia. |

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla XXVIII. **Relaciones de autoridad secretaria recepcionista**

| | |
|------------------------------------|------------------------|
| Reportar a : | Gerente administrativo |
| Subordinados directos: | Ninguno |
| Lo reemplaza en causa de ausencia: | Ninguno |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla XXIX. **Funciones secretaria recepcionista**

| |
|--|
| ○ Mantener actualizado y organizado el archivo y expediente. |
| ○ Atender llamadas telefónicas. |
| ○ Atención al público. |
| ○ Abrir expedientes y proporcionar los expedientes que le sean requeridos. |
| ○ Mantener actualizados y proporcionar mantenimiento al sistema de control de archivos, físicos o magnéticos. |
| ○ Tomar dictados y transcribir en computadora. |
| ○ Distribuir documentos en el centro de trabajo. |
| ○ Llenar formatos administrativos (a máquina o computadora): formas únicas, recibos, requisiciones, órdenes de compra. |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

Tabla XXX. **Responsabilidades secretaria recepcionista**

| |
|--|
| ○ Atender a todos los visitantes de la empresa, proporcionando la información necesaria y haciendo el contacto con la persona correspondiente. |
| ○ Recibir toda la correspondencia oficial de la empresa. |
| ○ Llevar un registro de las visitas por día y llamadas atendidas diariamente. |
| ○ Confidencialidad en actividades de gerencia. |
| ○ Cheques o facturas enviadas o recibidas. |
| ○ Operar eficientemente los programas de computadora que le sean proporcionados para las labores de apoyo administrativo y académico. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla XXXI. **Nivel de competencias secretaria recepcionista**

| Competencias | |
|--------------------------|--|
| Básicas | ○ |
| Experiencia y Resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ordenada y organizada ○ Uso de Técnicas (Software-hardware). ○ Trato con el cliente externo. |

Continuación de la tabla XXXI.

| | |
|-------------|---|
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Procesador de textos, hoja electrónica, manejo de internet, ortografía, redacción, relaciones humanas, taquigrafía. |
|-------------|---|

Fuente: elaboración propia.

- Auxiliar Contable: identificación del puesto

Tabla XXXII. **Identificación del puesto auxiliar contable**

| | |
|----------------------------------|---|
| Título del puesto: | Auxiliar contable |
| Nivel del puesto: | Medio |
| Área o departamento: | Departamento de Contabilidad |
| Relaciones internas: | Contador general, gerente administrativo |
| Código del puesto: | 07 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas. |
| Objetivo fundamental del puesto: | Realizar actividades administrativas de control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la compañía y verificar su adecuada contabilización, elaborar nómina y liquidación de seguridad social. |

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla XXXIII. **Relaciones de autoridad auxiliar contable**

| | |
|------------------------|--|
| Reportar a : | Contador general |
| Subordinados directos: | Gerente administrativo, contador general |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla XXXIV. **Funciones auxiliar contable**

| |
|---|
| ○ Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. |
| ○ Archivar los documentos contables para uso y control interno. |
| ○ Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos. |
| ○ Transcribir información contable en un microcomputador. |
| ○ Revisar y verificar planillas de retención de impuestos. |
| ○ Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias. |
| ○ Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. |
| ○ Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. |
| ○ Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

Tabla XXXV. **Responsabilidades auxiliar contable**

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisar la secuencia numérica de los documentos, asegurándose que toda la información del mes haya sido procesada. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Codificar la información enviada por el cliente, teniendo en cuenta las normas contables y tributarias necesarias, respondiendo por la correcta asignación de la cuenta, centro de costos y NIT. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Digitalar la información, garantizando que la digitación sea fiel copia de la codificación del documento. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Elaborar conciliaciones bancarias comprobando la veracidad de las partidas conciliatorias y asegurándose que el saldo en los libros sea razonable. |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Responder porque los activos fijos y diferidos que se creen en el mes, sean tenidos en cuenta para depreciaciones y amortizaciones. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla XXXVI. **Nivel de competencias auxiliar contable**

| Competencias | |
|--------------|--|
| Básicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Leer, escribir. ○ Habilidad numérica. |

Continuación de la tabla XXXVI.

| | |
|--------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ○ Seguir instrucciones orales y escritas. ○ Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita. |
| Experiencia y resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Ordenado y organizado. ○ Uso de técnicas (Software-hardware). ○ Trato con el cliente externo. |
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Principios de contabilidad. ○ Procesamiento electrónico de datos. ○ Teneduría de libros. ○ Sistemas operativos, hojas de cálculo. ○ Transcripción de datos. |

Fuente: elaboración propia.

- Mensajero: identificación del puesto

Tabla XXXVII. **Identificación del puesto mensajero**

| | |
|----------------------|---|
| Título del puesto: | Mensajero |
| Nivel del puesto: | Medio |
| Área o departamento: | Administrativa |
| Relaciones internas: | Recepcionista, contador general, gerente administrativo |
| Relaciones externas: | Clientes y proveedores |
| Código del puesto: | 08 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas. |

Continuación de la tabla XXXVII.

| | |
|----------------------------------|--|
| Objetivo fundamental del puesto: | Distribuir correspondencia y encomiendas, utilizando los medios adecuados para cumplir con la entrega inmediata de las mismas. |
|----------------------------------|--|

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla XXXVIII. **Relaciones de autoridad mensajero**

| | |
|------------------------|-----------------------------------|
| Reportar a : | Gerente administrativo |
| Subordinados directos: | Contador general y administrativo |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla XXXIX. **Funciones mensajero**

| |
|--|
| ○ Distribuye y entrega la correspondencia, oficios, memoranda, libros, periódicos, folletos, paquetes, cheques y documentos varios; entre las distintas dependencias a las cuales van dirigidas. |
| ○ Retira de las dependencias oficios, cheques, expedientes, memoranda y entrega a sus destinatarios. |
| ○ Lleva control de la correspondencia entregada en las diversas dependencias. |

Continuación de la tabla XXXIX.

| |
|--|
| ○ Traslada artículos de oficina de una dependencia a otra, dentro de las instalaciones de la institución. |
| ○ Traslada material y equipo audiovisual a solicitud de docentes, empleados y estudiantes hacia el sitio indicado por estos. |
| ○ Colabora en cualquier eventualidad que se presente en la unidad encargada de la correspondencia siguiendo instrucciones dadas por su superior inmediato. |
| ○ Llena reportes periódicos de las tareas asignadas. |
| ○ Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo. |
| ○ Atender cualquier solicitud de área administrativa |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

Tabla XL. **Responsabilidades mensajero**

| |
|--|
| ○ Llevar mercancías, o paquetes de un lugar a otro. |
| ○ Conocer sus labores y realizarlas teniendo el mayor cuidado para que sus operaciones no se traduzcan en actos inseguros para sí mismo o para sus compañeros. |
| ○ Cumplir con las políticas y objetivos establecidos. |
| ○ Revisar antes de ser aprobados por la alta gerencia, todos los documentos emitidos. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla XLI. **Nivel de competencias mensajero**

| Competencias | |
|--------------------------|--|
| Básicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Leer, escribir. ○ Amabilidad. ○ Comunicarse en forma efectiva. ○ Puntualidad. |
| Experiencia y resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Capacidad de soportar la monotonía. |
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar el control de las actividades a realizar. |

Fuente: elaboración propia.

- Conserje: identificación del puesto

Tabla XLII. **Identificación de puesto conserje**

| | |
|----------------------|---|
| Título del puesto: | Conserje |
| Nivel del puesto: | Medio |
| Área o departamento: | Administrativa |
| Relaciones internas: | Recepcionista, contador general, gerente administrativo |
| Relaciones externas: | Clientes y proveedores |
| Código del puesto: | 09 |
| Horario de trabajo: | 8:00 a 17:30 horas. |

Continuación de la tabla XLII.

| | |
|----------------------------------|--|
| Objetivo fundamental del puesto: | Mantener en condiciones de higiene y limpieza general las instalaciones del área asignada. |
|----------------------------------|--|

Fuente: elaboración propia.

- Relaciones de autoridad

Tabla XLIII. **Relaciones de autoridad conserje**

| | |
|------------------------------------|------------------------|
| Reportar a : | gerente administrativo |
| Lo reemplaza en causa de ausencia: | Ninguno |

Fuente: elaboración propia.

- Funciones del puesto

Tabla XLIV. **Funciones conserje**

| |
|---|
| ○ Realizar y mantener diariamente, la limpieza general del área asignada y del mobiliario y equipo correspondiente. |
| ○ Realizar, periódicamente, limpieza en ventanas, techos y paredes de las instalaciones del área asignada. |
| ○ Auxiliar en labores de servicio, cuando así se requiera, así como en el movimiento de objetos semipesados. |
| ○ Reportar a su jefe inmediato los desperfectos que detecte dentro de su área asignada. |

Continuación de la tabla XLIV.

| |
|---|
| ○ Solicitar los enseres necesarios para efectuar sus labores mediante el procedimiento correspondiente. |
| ○ Mantener en buen estado los utensilios necesarios para realizar sus labores. |
| ○ Permanecer en su área de trabajo durante su jornada y realizar el aseo de emergencia que se presente. |
| ○ Mover y reacomodar mobiliario, equipo y accesorios que sea necesario para el cumplimiento de sus funciones. |
| ○ Recolectar la basura de su área y controlarla en los depósitos establecidos. |

Fuente: elaboración propia.

- Responsabilidades

Tabla XLV. **Responsabilidades conserje**

| |
|--|
| ○ Mantener y conservar un área designada. |
| ○ Presentar una salud física moderada y estar dispuesto a permanecer de pie por horas. Esto diariamente, así como subir, inclinarse y mover equipo pesado. |
| ○ Mantenimiento básico: barrer, trapear o aspirar pisos, sacudir, pulir muebles y limpiar vidrios. |
| ○ Reparaciones menores y mayores de calentadores, enfriadores, ventiladores, plomería y sistemas eléctricos. |
| ○ Cerrar las puertas y asegurarse de que el edificio esté libre de peligros. |

Fuente: elaboración propia.

- Nivel de competencias

Tabla XLVI. **Nivel de competencias conserje**

| Competencias | |
|--------------------------|---|
| Básicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Leer. ○ Escribir. ○ Amabilidad. ○ Comunicarse en forma efectiva. ○ Puntualidad. |
| Experiencia y resultados | <ul style="list-style-type: none"> ○ Destreza manual ○ Círculos de calidad, relaciones humanas, técnicas de intendencia. |
| Específicas | <ul style="list-style-type: none"> ○ Llevar el control de las actividades a realizar. |

Fuente: elaboración propia.

3.2. Perfil de los trabajadores según el puesto

De acuerdo a las especificaciones del puesto se determinará el perfil que nos dará la pauta para encontrar a la persona idónea para el cargo o puesto de trabajo. Este apartado tendrá especificaciones como: descripción del puesto, descripción funcional, formación académica, competencias, habilidades y aptitudes.

- Gerente General: perfil del puesto

Descripción del cargo

Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presenta al director los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.

Tabla XLVII. Descripción funcional gerente general

| Descripción funcional | | |
|---|--|--|
| Administrativa | Estratégico | Finanzas y administración |
| <p>Ejercer la representación legal de la Empresa.</p> <p>Realizar la administración global de las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos.</p> | <p>Participar en reuniones con asociaciones, cámaras, ministerios y demás instituciones públicas y privadas.</p> | <p>Controlar y supervisar los reportes financieros, comparando resultados reales con los presupuestados.</p> <p>Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.</p> |

Continuación de la tabla XLVII.

| Formación académica | Competencias |
|--|--|
| <p>Graduado Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.</p> <p>Preferentemente con Maestría en Finanzas o Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia previa.</p> <p>De 5 a 8 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.</p> <p>Género indiferente.</p> | <p>- Visión de negocios</p> <p>- Orientación a Resultados</p> <p>- Planificación estratégica</p> <p>- Liderazgo</p> <p>- Negociación</p> |

Fuente: elaboración propia.

- Gerente de Operaciones: perfil del puesto

Descripción del cargo

Tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del cual se incluye la elaboración y supervisión de proyectos de riesgo, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización de los productos. Planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Autoriza la contratación de personal temporal para proyectos, además de contratación de personal definitivo junto con la gerencia general. Adicionalmente tiene a su cargo el manejo de las ventas dentro del giro del negocio.

Tabla XLVIII. **Descripción funcional gerente de operaciones**

| Descripción funcional | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ El gerente de operaciones elabora un bosquejo del proyecto con los datos proporcionados por el cliente para que los dibujantes puedan realizar el plano. ○ Es el responsable de elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto, así como también el presupuesto del mismo. ○ El gerente de operaciones se encarga de la supervisión del proyecto y de la entrega del mismo al cliente. ○ Es el responsable de atender al cliente cuando requiere servicio técnico, asignándole una persona adecuada para resolver el problema del cliente. Se considera que debe atender el mismo día o máximo al día siguiente de ser posible. | |
| Formación académica | Competencias |
| <p>Graduado Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.</p> <p>Experiencia previa.</p> <p>De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.</p> <p>Género indiferente.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Visión de negocios -Orientación a resultados -Planificación estratégica -Liderazgo -Negociación |

Fuente: elaboración propia.

- Gerente Administrativo: perfil del puesto

Descripción del cargo

Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario. Todo el proceso de administración financiera de la organización.

Tabla XLIX. Descripción funcional gerente administrativo

| Descripción funcional | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Análisis de los aspectos financieros de toda naturaleza. ○ Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, así como decisiones que afectan los activos del balance general. ○ Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general, con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía. ○ Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma. | |
| Formación académica | Competencias |
| <p>Graduado Administración de Empresas, Auditor o carrera afín.</p> <p>Experiencia previa.</p> <p>De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Visión de negocios -Orientación a resultados -Planificación estratégica -Liderazgo -Negociación |

Fuente: elaboración propia.

- Asistente contable o contador general: perfil del puesto

Descripción del cargo

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todos los aspectos relacionados con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.

Tabla L. **Descripción funcional contador general**

| Descripción funcional |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener el archivo de proveedores. ○ Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago. ○ Custodia y emisión de cheque en coordinación con la gerencia financiera. ○ Conciliaciones bancarias. ○ Manejo del libro de bancos. ○ Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito. ○ Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado. ○ Archivo de facturas secuenciales del cliente. ○ Manejo de facturas y comprobantes de retención. ○ Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos. |

Continuación de la tabla L.

| Formación académica | Competencias |
|--|--|
| <p>Perito contador, segundo año de auditoría aprobado (indispensable). Experiencia previa. De 3 a 5 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares.</p> | <p>-Responsabilidad. - Iniciativa. -Analítico. -Buena organización. -Capacidad y criterio en toma de decisiones. - Buen manejo de relaciones interpersonales. -Habilidad numérica. -Capacidad de trabajo bajo presión.</p> |

Fuente: elaboración propia.

- Supervisor: perfil del puesto

Descripción del cargo

Programar, dirigir y controlar el proceso productivo cumpliendo con los requerimientos de productividad y rendimiento, asegurando los estándares de calidad exigidos y administrando eficientemente los recursos humanos y materiales, atendiendo en su totalidad a la política, misión y visión de la empresa.

Tabla LI. **Descripción funcional supervisor**

| Descripción funcional | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo. ○ Tener un contacto regular con el personal mediante sesiones de supervisión para motivar y dar retroalimentación, solucionar problemas y proporcionar orientación, asistencia y apoyo. ○ Diseñar un sistema que incluya un plan de sesiones de supervisión con temas específicos para las mismas. ○ Preparar un calendario de supervisión que muestre la fecha y la hora de cada sesión de supervisión y señalar los temas a tratar. Este debe actualizarse periódicamente. ○ Realizar con regularidad evaluaciones de desempeño para revisar la trayectoria de trabajo de los empleados y asegurar que se lleven a cabo acciones correctivas. | |
| Formación académica | Competencias |
| <p>Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares, liderando equipos de trabajo. Deseable conocimiento de productos eléctricos y mantenimiento preventivo y correctivo de los mismos</p> <p>Título: electricista</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Toma de decisiones -Trabajo bajo presión -Trabajo en equipo |

Fuente: elaboración propia.

- Técnico electromecánico: perfil del puesto

Descripción del cargo

Mantener en condiciones operativas los equipos de la unidad y de otras dependencias de la empresa, realizando mantenimiento y reparación de equipos electromecánicos y fabricando piezas involucradas en estudios de tesis y trabajos de ascensos. Esto a fin de garantizar el buen funcionamiento de los equipos y satisfacer requerimientos de los usuarios.

Tabla LII. Descripción funcional de técnico electromecánico

| Descripción funcional | | |
|---|--|---|
| Servicio técnico | Estratégico | Otras Actividades |
| <p>Visitar a los clientes de forma diaria para dar servicio técnico a los mismos.</p> <p>Encargado de atender las solicitudes de servicio técnico que recibe la gerencia.</p> <p>Notificar a la gerencia de operaciones los clientes que solicitan servicio directamente al técnico.</p> <p>Dirigir los requerimientos del cliente a la gerencia de operaciones para realizar la ventas</p> | <p>Capacitación del cliente sobre el correcto funcionamiento del sistema.</p> <p>Verificación del correcto funcionamiento del sistema.</p> | <p>Entrega de facturas, materiales, realizar la cobranza y todas las actividades que el gerente le solicite.</p> <p>Mantenimiento de las instalaciones de la empresa.</p> |

Continuación de la tabla LII.

| Formación académica | Competencias |
|---|---|
| Experiencia previa de 1 a 2 años de experiencia en el cargo o en posiciones similares Título: técnico de nivel superior. | -Liderazgo -Trabajo en equipo -Orientación a resultados |

Fuente: elaboración propia.

- Secretaria recepcionista: perfil del puesto

Descripción del cargo

Debe ser una persona servicial y atenta, ya que tiene que lograr una buena relación con los gerentes, proveedores, clientes, empleados y autoridades pues en algunas ocasiones será intermediario. Tiene que ser discreta con la información que se le confíe.

Tabla LIII. **Descripción funcional de secretaria recepcionista**

| Descripción funcional |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Simplificar la información recibida y archivarla para proporcionarla cuando se necesite. ○ Informar sobre las últimas noticias ocurridas en la empresa con la debida discreción. ○ Preparar y ordenar la documentación e información relacionada con el pago de impuestos que será enviada a la oficina contabilidad de la empresa. |

Continuación de la tabla LIII.

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Mantener al tanto al gerente administrativo de cualquier anomalía observada. ○ Elaboración de memos de permisos. | |
| Formación académica | Competencias |
| <p>Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares, liderando equipos de trabajo.</p> <p>De 18-40 años</p> <p>Título: secretaria</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Toma de decisiones -Trabajo bajo presión -Trabajo en equipo |

Fuente: elaboración propia.

- Mensajero: perfil del puesto

Descripción del cargo

Apoyar a la administración en el traslado de documentos y personal, así como mantener en buenas condiciones el vehículo que tiene a cargo.

Tabla LIV. **Descripción funcional mensajero**

| Descripción funcional |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar labores de mensajería. ○ Realizar depósitos en los diferentes bancos. ○ Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados. ○ Retirar cobros en la ubicación del cliente. ○ Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica. |

Continuación de la tabla LIV.

| ○ Retiro de materiales en donde se encuentre el proveedor. | |
|---|---|
| Formación académica | Competencias |
| Experiencia mínima de 1 a 2 años en posiciones similares. De 18-40 años. Educación mínima: Bachiller Licencia para manejar moto (Indispensable). | -Trabajo en equipo -Amabilidad -Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita. -Puntualidad. |

Fuente: elaboración propia.

- Conserje: perfil del puesto

Descripción del cargo

Cumplir con la rutina de limpieza diaria de los sectores que le sean asignados. Además velar por el mantenimiento adecuado de las instalaciones.

Tabla LV. **Descripción funcional conserje**

| Descripción funcional |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Proporcionar el servicio de cafetería a empleados y visitantes. ○ Labores de mensajería local. ○ Limpieza de oficinas. ○ Apertura de las oficinas y hacer la limpieza de las mismas. ○ Realizar la limpieza de las oficinas alternas y la cocina que se encuentra en la bodega. |

Continuación de la tabla LV.

| | |
|---|--|
| ○ Realizar la limpieza de la bodega de inventario dos veces por semana. | |
| Formación académica | Competencias |
| Sexto primaria aprobado. Cartas de recomendación en trabajos anteriores (indispensable). | -Amabilidad. -Comunicarse en forma efectiva. -Puntualidad. |

Fuente: elaboración propia.

3.3. Planeación y reclutamiento de personal

La planeación de personal es un proceso utilizado para establecer objetivos relativos a la dotación del personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar los mismos. La planeación de Personal puede hacerse de una manera relativamente formal o informal.

El proceso de planeación tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, planes, programas y evaluación.

Al igual que en la mayoría de los componentes de la administración, el reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga al Departamento de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

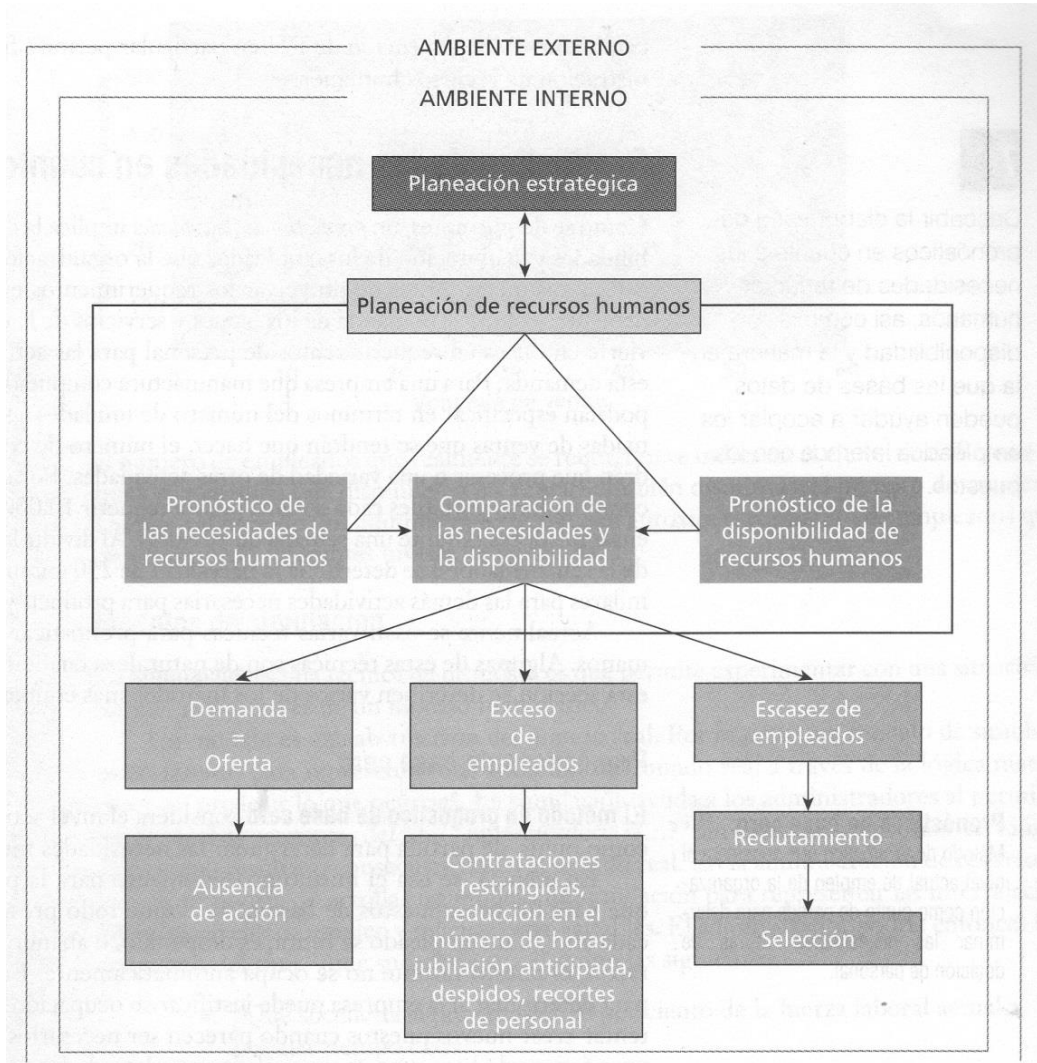
Para ser eficaz, el reclutamiento tener una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

3.3.1. Planeación

En esta etapa se ilustra el proceso de planeación de los recursos humanos que muestra las necesidades y la disponibilidad de cada puesto. Esto asegura que haya personas calificadas disponibles para ocupar los puestos claves, una vez que estos estén vacantes.

La planeación de personal debe estar integrada interna y externamente. Externamente con los planes generales de la empresa. Internamente, deben integrarse todas las funciones tales como: reclutamiento, capacitación, análisis de puestos y desarrollo del mismo.

Figura 3. **Proceso de planeación de recurso humano**



Fuente: MONDY, R Wayne. *Administración de recursos humanos*. p. 107.

3.3.2. Reclutamiento

Es el conjunto de técnicas y procedimientos que persiguen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la empresa. El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, dando a conocer la existencia de una plaza vacante buscando a los candidatos idóneos, quienes deberán cumplir con los requisitos establecidos basados en el perfil del puesto, ingresando al proceso de selección definido para la contratación final.

El proceso de reclutamiento, se iniciará al recibir la solicitud de contratación que cada gerente presente a Recursos Humanos. Se llenan los espacios correspondientes y teniendo la debida autorización de la Gerencia de Operaciones cuando se trate de una nueva plaza.

- Reclutamiento interno
 - Ascensos: se realizará cuando un colaborador dentro de la empresa, posea como mínimo las capacidades, habilidades y competencias establecidas en el perfil del puesto vacante, considerando que su desempeño actual sea el adecuado en la empresa, para poder optar a dicha mejora e ingresar al proceso de selección correspondiente. Para el personal técnico existen dos clasificaciones, técnico I y II.
La primera clasificación se refiere al técnico en energía con mayor experiencia y especialización, además de ser el encargado del grupo de trabajo. La segunda clasificación la posee un técnico con un nivel intermedio. Con esta distinción, el personal técnico puede

optar a ascensos dentro de la empresa, escalando cada uno de los peldaños para obtener un crecimiento profesional laboral.

- Recomendados: se anunciarán por medio de la cartelera de información y/o correo electrónico las plazas vacantes existentes para que los colaboradores actuales refieran a conocidos o familiares que llenen todos los requisitos establecidos. Estas personas referidas entrarán al proceso habitual establecido en Solutet.
- Reclutamiento externo
 - Banco de datos: Recursos Humanos contará con un banco de información. Se archivará la papelería de aquellas personas que llenen los requisitos para una plaza que no se encuentre vacante en dicho momento, se cubrió la misma. Asimismo, todas las personas que se avoquen a las oficinas de Solutet (sin previo anuncio) se colocarán en este apartado para considerarlas en futuras vacantes.
 - Anuncios en periódicos: se publicarán el día lunes en Prensa Libre de preferencia, por ser el día de mayor circulación del periódico en la sección de clasificados de empleos, avocándose a la agencia de publicidad que presente los mejores precios y que brinde crédito. Se le dará la información para la elaboración del anuncio correspondiente. La hoja de vida del candidato se recibirá en el buzón asignado por el anuncio y se abrirá una cuenta de correo electrónico, para que los aspirantes utilicen esta vía por ser un método de fácil manejo. El personal operativo utilizará los

anuncios en clasificados, sección amarilla de empleos, colocando los requisitos básicos indicando el domicilio, al cual se deben presentar con días y horario de atención.

- Intecap y Kinal: se contactará al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad para solicitar listados de alumnos o exalumnos de determinada profesión tales como: técnicos en refrigeración, mantenimiento, electricidad y otros, o alguna carrera técnica que pueda poseer la institución y que sea aplicable a Solutet. Adicionalmente se podrá consultar a otras instituciones como colegios o institutos que posean carreras técnicas en el área vacante.
- Perfiles de puesto: se utiliza como herramienta para reclutar personal, proporcionándonos los parámetros necesarios, para así identificar competencias y requisitos que un candidato debe cumplir para desempeñar eficazmente un puesto determinado. Esto significa que es la base para contar con una plantilla altamente rentable y productiva de personal.

Solutet, S. A. cuenta con un perfil por cada puesto existente, el cual se tomará como base para ofertar las plazas disponibles de cualquier área de trabajo.

- Metodología de recepción de aspirantes: el Departamento de Recursos Humanos recibirá a todos los aspirantes los días lunes y jueves de todas las semanas en horario de 8:00 a.m. a 12:00 pm. Los aspirantes deben presentar la siguiente papelería en original y fotocopia:

- *Curriculum vitae.*
- Cédula de vecindad (original y copia).
- Constancia de antecedentes penales (no mayor de 6 meses de haberse extendido).
- Constancia de antecedentes policíacos (no mayor de 6 meses de extendido).
- Certificaciones de estudios.
- Constancias de trabajo e ingreso de dos trabajos anteriores.
- Boleto de ornato del año vigente.

Se debe verificar que el candidato cumpla con los requisitos establecidos en el perfil de puesto y complete la mayor parte posible de los mismos. De preferencia, los aspirantes deben vivir cerca del sector para evitar contratiempos para presentarse a sus labores. Es importante recordar que en el negocio de Solutet, S. A., se requiere de personas sin limitación de horario, para cualquier jornada laboral, así como asuetos y fines de semana, con entrega y espíritu de servicios.

Previo a finalizar el proceso, el aspirante debe llenar una solicitud proporcionada por la empresa para tener todos los datos requeridos. El proceso de reclutamiento terminará cuando el solicitante acepte tomar la entrevista. (Véase figura 4).

Figura 4. Solicitud de empleo



SOLICITUD DE EMPLEO



| | |
|-------|-------------------|
| Fecha | Puesto Solicitado |
|-------|-------------------|

DATOS PERSONALES

| | | | |
|---|---------------------|-----------------------|---|
| Apellido Paterno | Apellido Materno | Nombres (s) | Edad |
| Direccion Domicilio | | | Sexo Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> |
| Lugar de Nacimiento | Fecha de Nacimiento | Nacionalidad | |
| Vive con: <input type="checkbox"/> Sus Padres <input type="checkbox"/> Su Familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo | | Estado Civil | Telefonos |
| Personas que Dependen de Usted <input type="checkbox"/> Cony uge <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros | | Total de Dependientes | |

DOCUMENTACION

| | | | | |
|------|--------------------|--------------|------------------|--------------|
| NIT: | Afiliacion de IGSS | No. Licencia | Tipo de Licencia | DPI ó Cédula |
|------|--------------------|--------------|------------------|--------------|

DATOS FAMILIARES

| Nombre y Apellidos | Telefono | Domicilio | Ocupacion |
|--------------------------|----------|-----------|-----------|
| Padre | | | |
| Madre | | | |
| Cony uge | | | |
| Nombre y Edades de Hijos | | | |

ESCOLARIDAD

| Grado Cursado | Establecimiento | Grado | Año | Titulo Obtenido |
|--|-----------------|-------|-----|-----------------|
| Nivel Universitario | | | | |
| Diversificado | | | | |
| Basicos | | | | |
| Primaria | | | | |
| Otros Estudios | | | | |
| Estudios que está efectuando Actualmente | | | | |

Continuación de la figura 4.

CONOCIMIENTOS GENERALES

| | |
|--|---------------------|
| Idiomas que domina <input type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Otros % | Software que domina |
| Funciones de Oficina que domina | |
| Otros Oficios, trabajos o funciones que domina | |
| Maquinas de oficina o equipo de trabajo que sabe operar | |

EMPLEOS ANTERIORES

| CONCEPTO | EMPLEO ACTUAL O ULTIMO | EMPLEO ANTERIOR | EMPLEO ANTERIOR | EMPLEO ANTERIOR |
|---------------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Nombre de la Compañía | | | | |
| Tiempo que presto sus servicios | | | | |
| Domicilio | | | | |
| Telefono | | | | |
| Sueldo | Inicial Q | Q | Q | Q |
| | Final Q | Q | Q | Q |
| Motivo de Retiro | | | | |
| Puesto Que Ocupaba | | | | |
| Nombre Jefe Directo | | | | |
| Puesto Jefe Directo | | | | |

REFERENCIAS PERSONALES

| NOMBRE | TELEFONOS | TIEMPO DE CONOCERLO |
|--------|-----------|---------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

DATOS GENERALES

| |
|---|
| ¿Cómo Supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro Medio |
| ¿Esta Dispuesto a Viajar al Interior y Fuera del Pais? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Razon) |
| ¿Tiene Disponibilidad de Horario? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (Razon) |
| ¿Cuándo Podría Iniciar ? |
| No. De Cuenta Monetaria |

DATOS ECONOMICOS

| |
|---|
| ¿Tiene Usted otros ingresos? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Otro Medio |
| ¿Su conyuge trabaja? Lugar <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si |
| ¿Vive en casa Propia? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si |
| ¿Tiene Automovil? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si |
| ¿Tiene Deudas? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si Q |

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

| |
|--|
| |
|--|

| |
|--|
| Hago Constar que mis respuestas son verdaderas |
| Firma del Solicitante |

| |
|---------------------------|
| Sueldo Mensual Autorizado |
| Q |
| Fecha de Inicio |
| / / |

| |
|--------------------|
| Firma Autorizacion |
|--------------------|

Fuente: elaboración propia.

El reclutamiento finaliza al recibir todas las solicitudes, adjuntando la papelería correspondiente para darles el trámite respectivo e incluirlas dentro del proceso de selección según la vacante.

3.4. Entrevista a candidatos a ocupar el puesto

Este proceso generalmente está a cargo de un especialista del Departamento de Recursos Humanos. Se trata de definir si el entrevistado se ajusta al perfil establecido por la empresa. En ella se evalúa la profundidad de los conocimientos, habilidades y destrezas. De ser necesario, en función de las competencias requeridas para el puesto se realizan análisis de casos prácticos y pruebas técnicas.

3.5. Selección del personal

Este proceso comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los candidatos. También la valoración de sus habilidades, potencialidades y características de su personalidad mediante la aplicación de técnicas de selección. Esto lo hacen en las pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimiento o capacidades, entrevistas por parte de Recursos Humanos y Gerencia, con el fin de tomar una decisión acertada de contratación.

A continuación se describen las fases que se llevarán a cabo para la realización del proceso de selección de personal de cualquier posición vacante dentro de Solutet S. A.

- Primera fase: se analizan las solicitudes de empleo de las personas que llenen los requisitos del puesto vacante. No se considerarán los

reingresos de personal a la empresa, únicamente que se trate de una persona quien se desempeñó adecuadamente y su retiro se debió a reorganización interna.

- Segunda fase: son citadas las personas seleccionadas por medio del reclutamiento previo y con visto bueno del perfil correspondiente de la Gerencia solicitante para iniciar el proceso. Se aplicarán pruebas psicométricas a todo nivel para conocer las habilidades y personalidad de los candidatos dependiendo del puesto a evaluar.
 - Pruebas psicométricas
 - Nivel técnico:
 - ✓ *Test* de Aptitudes diferenciales
 - ✓ Razonamiento mecánico
 - ✓ Razonamiento abstracto
 - ✓ CEP Cuestionario de personalidad
 - ✓ Prueba de conocimiento (si aplica la plaza)
 - ✓ Prueba de manejo escrita y práctica
 - Nivel administrativo
 - ✓ *Test* de Aptitudes diferenciales
 - ✓ Velocidad y exactitud
 - ✓ Habilidad numérica (si el puesto es para área contable)
 - ✓ TPT *Test* de personalidad
 - ✓ Prueba técnica (si aplica la plaza)

- Nivel gerencial
 - ✓ Otis GAMMA (prueba de inteligencia)
 - ✓ *Test* de Aptitudes diferenciales (dependiendo del tipo de gerencia)
 - ✓ TPT Prueba de personalidad
 - ✓ *Test* de Toma de decisiones (TTD)
 - ✓ Moss (niveles de supervisión)
 - ✓ Estudio de casos gerenciales

- Tercera fase: el mismo día de aplicación de pruebas, se entrevistan a los candidatos para conocer los aspectos visuales, apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, rasgos de personalidad, comprobar experiencia previa, aspectos académicos entre otros; con el objetivo de descartar aquellos candidatos que no reúnan los requerimientos del puesto a cubrir. Se podrá dirigir la entrevista de acuerdo a una guía establecida según sea el caso.

La entrevista se realizará en un lugar privado, prestándole la mayor atención posible al candidato. Al finalizar la misma se le agradece su participación al aspirante y se le informa de los siguientes pasos del proceso. Posteriormente, se evaluarán los entrevistados y se decidirá quienes continúan con el proceso.

- Cuarta fase: se solicitan las referencias laborales del candidato, tomando como base el formato de solicitud.

Los dos últimos trabajos del candidato, se realizan hablando directamente con el jefe inmediato o Recursos Humanos de la empresa vía telefónica o por medio de correo electrónico. Esto para constatar fecha de ingreso y egreso de

la persona, puesto ocupado, salario, motivo de retiro y el desempeño en general presentado durante el tiempo que formó parte de dichas empresas.

- Verificación de personal: todo nuevo colaborador, ingresará con la correspondiente verificación de personal realizada por la empresa Acrópolis. Se realiza un estudio socioeconómico de la persona, proporcionando detalles importantes para la contratación, realizando para tal efecto una visita domiciliar, verificando referencias laborales previas, crediticias y judiciales, con el objetivo de brindar a los clientes personal de alta confianza.
- Quinta fase entrevistas finales: una vez el candidato ha pasado satisfactoriamente las anteriores fases, este se presentará a una entrevista con el gerente del área y Recursos Humanos. Esto con el fin de conocer a los candidatos recomendados y corroborar que la persona a elegir se adecue al perfil solicitado, dando el visto bueno y tomar la decisión de la contratación. Es el gerente de área quien realizará la decisión final con base en los resultados obtenidos de cada candidato y presentados por Recursos Humanos.
- Séptima fase contratación: finalmente se confirma a la persona en el puesto. Se traslada el memorándum correspondiente a Contabilidad para ingresarlo en planilla, aperturando el expediente personal del nuevo colaborador con toda su papelería.

3.6. Contratación de personal

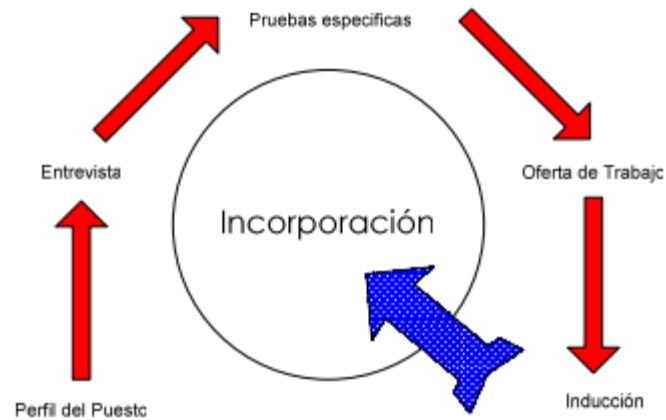
Se hará un análisis detallado de cómo va a ser el proceso de contratación del nuevo personal desde reclutamiento y selección hasta la decisión de

empleo. Esto con el objetivo de facilitar el proceso y hacerlo de una forma más efectiva.

Para este último paso del proceso, se debe dar una explicación de lo que se espera del nuevo colaborador en su puesto de trabajo. También de una pequeña introducción de todos los derechos y obligaciones adquiridos en esta nueva relación laboral. Las formas de contratación están regidas por el Ministerio de Trabajo, que de acuerdo al artículo 25 del Decreto 1441, Código de Trabajo de Guatemala, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación.
- Contrato a plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia como la conclusión de una obra.
- Contrato por obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador; esto desde que inician las labores hasta que concluyan.

Figura 5. **Proceso de contratación del personal**



Fuente: ZARAGOZA SOTO Nancy Cecilia. *Proceso de contratación de personal*. p. 35.

3.7. **Inducción**

En este proceso se detalla la explicación de la inducción del personal, donde se detallan todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas. Esto con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, jefe y a la empresa.

3.7.1. **Empresa**

Se realizará la inducción a nivel empresa para brindar al trabajador aspectos introductorios. El fin es dar comodidad e informar acerca de temas de importancia general tales como:

- Historia
- Misión y visión
- Cultura empresarial

- Servicio que ofrece—actividades que realizan
- Objetivos
- Reglamentos, códigos e instrucciones existentes

Esta labor está a cargo del Departamento de Recursos humanos. Este proporciona la información general que se relaciona con todos los empleados, y con la empresa en conjunto (esta inducción se aplica solo a nuevos ingresos).

3.7.2. Departamento

Se brindará una inducción específica del puesto a desarrollar dentro de la empresa. Se profundiza en todo aspecto relevante del cargo dentro del departamento correspondiente. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- Presentación entre colegas.
- Mostrar el lugar de trabajo.
- Objetivos de trabajo del área, estrategia y otros.
- Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios.
- Formas de evaluación de desempeño.
- Relaciones personales en lo referido al clima global, costumbres, relaciones de jerarquía y otros.
- Diagnóstico de necesidades de aprendizaje.
- Métodos y estilos de dirección que se emplean.
- Principales instalaciones de la empresa.

En el siguiente cuadro se da a conocer la información general de la inducción por departamentos:

Tabla LVI. **Cuadro de encargados de Inducción**

| Departamento | Puesto | Encargado de Inducción |
|---------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Contabilidad | Contador | Gerente administrativo |
| Administrativo | Secretaria | Secretaria actual |
| | Mensajero | Gerente administrativo |
| | Conserje | Gerente administrativo |
| Operaciones | Supervisor | Gerente de operaciones |
| | Técnico electromecánico | Supervisor |

Fuente: elaboración propia.

3.7.3. Puesto de trabajo

Las actividades que se cubren en esta etapa son: los requerimientos del puesto, seguridad, visita por el departamento para que el empleado lo conozca. Además de una sesión de preguntas y respuestas, presentación a los empleados de la empresa, el objetivo general del puesto y sus funciones.

El encargado de realizar esta inducción es el jefe inmediato del colaborador. El mismo que se encargará de enseñarle todas sus responsabilidades y de explicarle las actividades que su puesto requiere.

3.8. Capacitaciones

Para Solutet, S. A. la capacitación constante para su personal técnico y administrativo es de vital importancia. Como parte de una de las estrategias generales, y sumadas a la necesidad latente de la empresa para ser

competitiva en el mercado que se desarrolla, se realizará un plan estratégico de capacitación, teniendo como objetivo general, desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal técnico-operativo, para brindar un servicio de mayor calidad por medio de un capital humano calificado.

Por tal motivo, la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado. Es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la creatividad y especialización del colaborador.

3.8.1. Evaluación de necesidades

Desde hace 2 años, Solutet, S. A. implementó un plan de capacitación en donde inicialmente se diagnosticarán las necesidades de capacitación principalmente del personal técnico. Para posteriormente elegir de manera externa, una institución que forme al personal en diferentes áreas técnicas certificadas adecuadamente.

Se contactaron a varios proveedores, eligiendo finalmente a la Fundación Kinal como la mejor opción para el desarrollo de los colaboradores. Este se encuentra certificado por la gerencia de operaciones de la empresa y el Departamento de Recursos Humanos.

3.8.2. Diseño de programas

Para el nivel administrativo se trabajará un adiestramiento básico de las actividades a realizar. Debido a que los trabajos tienden a ser monótonos y se

necesita de experiencia para hacerlo bien, dicho adiestramiento lo realizará la persona encargada del área.

Luego para el área de operaciones, donde se involucra el supervisor y el técnico, se realizará con proyección de un plan de capacitación. Este se presenta a continuación:

- Alcanzar un nivel alto en el área de capacitación y especialización del personal técnico, teniendo con habilidades multifuncionales en los grupos de trabajo. Esto es para responder de manera eficaz a las necesidades existentes.
- Establecer las necesidades reales de capacitación de acuerdo a las exigencias de la naturaleza del negocio.
- Establecer redes de comunicación con instituciones nacionales, que contribuyan a la actualización y mejoramiento de la capacitación orientado a la actividad principal que realiza Solutet, S. A.
- Crear un plan creativo y efectivo de comunicación, para difundir la importancia de seguir adquiriendo conocimientos y mejorando las técnicas constantemente dentro de la empresa.

El programa diseñado para el área de operaciones será capacitar a los empleados en una institución para que tenga mayor conocimiento del área de trabajo y motivarlos a obtener un mejor puesto de trabajo de acuerdo a la experiencia adquirida. La institución escogida fue Kinal donde fueron aceptados 20 empleados para adquirir nuevos conocimientos e ir siempre a la vanguardia de otras empresas y ser la empresa líder del país.

A la fecha, inicia la segunda promoción (conformada de alrededor 20 estudiantes cada una) de estudiantes de Solutet, S. A. en Kinal. Este grupo cuenta con personal certificado en diferentes áreas tales como: instalaciones eléctricas generales, controles y máquinas eléctricas, mecánica diésel, refrigeración industrial, fundamentos de manejo de la construcción, dispositivos electrónicos analógicos, entre otros.

Los resultados de esta implementación han generado mejoras tangibles en la ejecución de las tareas y en el servicio brindado. Además de motivar al personal para su desarrollo profesional, contribuyendo Solutet, S. A. al desarrollo de profesionales en el país.

Figura 6. Finalización Capacitación Solutet



Fuente: Empresa Solutet, S. A.

3.8.3. Evaluación de programas

Esta es la etapa final del proceso de capacitación en el cual se evalúan con programas el desempeño del personal. Se intenta responder preguntas tales como:

- ¿Qué se está obteniendo de los programas de capacitación?
- ¿Se está usando productivamente nuestro tiempo y el dinero?
- ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que se imparte es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. Esta evaluación se realizará periódicamente, los gerentes y encargados evaluarán cuantas capacitaciones se han dado de las que estaban programadas, cual fue el costo total, cuántas capacitaciones siguen pendientes según el programa, cuál va a ser el costo. Por último, se pasará de nuevo la encuesta de necesidades de capacitación para saber cuáles fueron las mejoras obtenidas y de esta manera retroalimentar el programa de capacitaciones.

3.9. Administración de salarios

Intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también el externo de salarios con relación al mercado de trabajo. Por ello se detallará todo lo referente a sueldos, prestaciones de ley y beneficios para el empleado.

3.9.1. Sueldos

La administración de sueldos es aquella función que parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas. Esto logra que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de sus puestos, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Su principal objetivo es diseñar, aplicar y mantener un sistema de remuneración del trabajo que concilie y satisfaga en el mejor grado posible. Para lograr este sistema, hay que establecer una remuneración que sea:

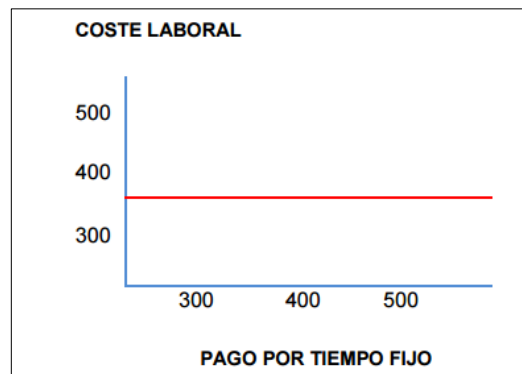
- **Equitativa:** debe haber concordancia entre la aportación que hace el trabajador y el sueldo que recibe.
- **Adecuada:** es consistente con los salarios que se perciben en puestos comparables en el mercado de trabajo.
- **Balanceada:** las porciones que se entregan ya sea como salario directo, o bien como prestaciones, efectivamente eleven la capacidad adquisitiva del trabajador.

Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático y otros. Esto conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo. Las ventajas de este sistema de remuneración son:

- Sencillez de aplicación.
- Ahorra costos de administración, control y vigilancia.
- Muchas veces es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la productividad.

En la siguiente figura se muestra el salario por tiempo fijo.

Figura 7. **Sistema de remuneración por tiempo fijo**



Fuente: LUCERO Carlos. *Administración de remuneraciones e Incentivos*. p. 50.

En la siguiente tabla se muestra el cálculo de la remuneración que se brinda a los trabajadores de la empresa Solutet, S. A. que son por período de tiempo (mensual y quincenal).

Tabla LVII. Remuneración por puestos

| Código | Puesto | Salario Mensual | Quincena | Bonificación Quincena | Total Quincena |
|--------|---------------------------|-----------------|-----------|-----------------------|----------------|
| 01 | Gerente de operaciones | 8 000,00 | 4000.00 | 1 500,00 | 5 500,00 |
| 02 | Gerente Administrativo | 7 500,00 | 3 750,00 | 1 500,0 0 | 4 750,00 |
| 03 | Contador | 3 500,00 | 1 750,00 | 1 000,00 | 2 750,00 |
| 04 | Recepcionista | 4 000,00 | 2 000,00 | 1 500,00 | 3 500,00 |
| 05 | Supervisor | 6 000,00 | 3 000,00 | 1 500,00 | 4 500,00 |
| 06 | Técnico Electromecánico 1 | 3 200,00 | 1 600,00 | 1 000,00 | 2 600,00 |
| 07 | Técnico Electromecánico 2 | 3 200,00 | 1 600, 00 | 1 000,00 | 2 600,00 |
| 08 | Mensajero | 2 500,00 | 1 250,00 | 1 000,00 | 2 250,00 |
| 09 | Conserje | 2 500,00 | 1 250,00 | 1 000,00 | 2 250,00 |

Fuente: elaboración propia.

3.9.2. Prestaciones de ley

Se le pagan al trabajador las prestaciones establecidas por el Código de Trabajo de la siguiente manera:

- Bono 14
- Aguinaldo
- Vacaciones
- Indemnización

3.9.3. Beneficios adicionales

De acuerdo a la situación actual de la empresa, la gerencia decidió no empezar a implementar beneficios adicionales y quedarse con lo establecido por la ley, sin embargo se les presentaron las siguientes propuestas fueron presentadas al personal:

- Bono escolar: se pagaría en el mes de enero, representando el 33 % del sueldo del colaborador. Esto con el fin de ayudar a su economía y la de su familia y tener colaboradores más motivados y comprometidos con la empresa.
- Salarios competitivos: se ha globalizado la forma de retribuir a nuestro empleados. Por ello se procura por todos los medios de que su remuneración sea competitiva en el sector de mercado y de que esté unificada en todos los lugares en que se opera (salvando las diferencias propias de cada entorno local).
- Incentivos anuales: se ha diseñado un plan de incentivos anuales directamente vinculado a los resultados del empleado. La medida y la forma en que haya alcanzado sus objetivos son los que determinan su remuneración.
- Beneficios médicos y de otro tipo: los beneficios sociales para los empleados forman parte del paquete retributivo total. Mediante este se ofrecen planes de seguros médicos y de jubilación, así como seguros por incapacidad y otros beneficios.

3.10. Motivación

Es la acción de incentivar a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro en los objetivos de la empresa.

Por medio de la motivación se obtendrán mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

A continuación se presentan recomendaciones para mantener un buen nivel de motivación dentro de la empresa:

- Proporcionar un ambiente de trabajo positivo, promoviendo la creatividad, las nuevas ideas e iniciativas.
- Permitir la participación en las decisiones.
- Involucrar a los empleados en los resultados: comunicar a los subordinados la importancia de su trabajo para el desempeño eficiente de la empresa y el logro de las metas.
- Informar al empleado sobre su nivel de rendimiento, señalando sus puntos de progreso y aquellos donde debe mejorar.
- Incentivar el sentimiento de pertenencia al grupo; estimulando al empleado para que se identifique con la imagen de la compañía. Una buena acción es proporcionar tarjetas de presentación para que el trabajador se sienta representante de la empresa.

- Reconocer la excelencia al premiar el buen desempeño del trabajador, lo cual alienta a seguir con el mismo rendimiento.
- Conmemorar éxitos: al celebrar por los logros alcanzados justifica el esfuerzo realizado.
- Aprender a escuchar: llevando a cabo reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no a la empresa. Se puede aprovechar para realizar actividades después de la oficina y compartir un rato agradable.

3.11. Rotación de personal

También llamada capacitación cruzada. Es un método de capacitación y desarrollo en el cual, los empleados se desplazan de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Los programas de rotación de personal ayudan a los empleados a entender una variedad de puestos de trabajo y sus interrelaciones, mejorando la productividad.

Es muy frecuente, en las organizaciones, la rotación de personal. Esto porque elimina el aburrimiento, estimula un mejor desempeño, reduce el ausentismo y brinda flexibilidad adicional en las asignaciones de puestos. Es eficaz también para proteger a los a la empresa contra la pérdida de empleados clave.

La empresa está aplicando ampliamente programas de capacitación basados en la rotación con los empleados de los niveles más bajos. Por ejemplo, se puede dar a un graduado universitario la oportunidad de probar sus

habilidades en diversas áreas, como operaciones, administración o supervisión, antes de asignarle un puesto de tiempo completo dentro de la empresa.

3.12. Políticas de ascensos y despidos

El movimiento del personal dentro de la empresa, su ascenso, descenso y despido es un aspecto principal de la administración de los recursos humanos. La verdadera decisión de a quién ascender y despedir también se puede contar entre una de las más difíciles e importantes que debe tomar un gerente. Esto refleja el valor del empleado para la empresa.

Los ascensos suelen ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior. Se ascenderá al personal por antigüedad y eficiencia en el trabajo. Cada vez que haya una oportunidad de ascenso se evaluarán a los candidatos que apliquen a la plaza para determinar quién es la mejor opción para la empresa.

En general, las medidas disciplinarias se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación. Por regla general, las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos que sirven como advertencia, castigo, separación, provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido, hasta que el problema queda resuelto o suprimido. Es importante mencionar que la empresa no aceptará recontrataciones de personal.

4. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación se explicarán todos los cambios que se tendrán que hacer, para poner en práctica, los resultados del análisis elaborado en el capítulo anterior.

4.1. Información general del proceso

A continuación se describirá lo esperado del análisis que se realizó. Esto en las áreas específicas de trabajo y como generan un valor agregado a la empresa en cuanto a su recurso humano.

4.1.1. Diagnóstico de la situación actual

Luego de haber realizado el primer análisis Foda se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica, teniendo como referencia el primero. Esto con el propósito de conocer si se está cumpliendo con los objetivos planteados en la formulación estratégica. Es aconsejable, dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

4.1.1.1. Matriz Foda

La matriz Foda no es más que un sistema de investigación interno y externo. Muestra las áreas fuertes y débiles de los elementos que forman parte de la organización.

A continuación se muestra la matriz Foda, que muestra los factores y débiles que diagnostican la situación interna de la organización. Así como su evaluación externa, es decir muestran las oportunidades y amenazas.

- Análisis interno: la empresa posee características que le dan ventajas competitivas o que le hacen vulnerable en ciertos aspectos.
- Análisis externo: el comportamiento de la organización frente al mercado u otras empresas afines, marcan la posición y el estado actual de la empresa. Se identifican las oportunidades estratégicas en el mercado o frente a otras y las amenazas que puedan afectar su posición en el mercado.

Tabla LVIII. **Análisis de puestos y salarios**

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <p>F1. Comunicación interna.</p> <p>F2. Adecuado ambiente laboral y Responsabilidad.</p> <p>F3. Capacidad de adaptarse a nuevos cambios.</p> <p>F4. Impulsar el rendimiento operativo generando valor en toda empresa.</p> <p>F5. Hacer más eficientes los sistemas y procesos, por lo que se reducen costos.</p> | <p>D1. Falta de programa de incentivos y desempeño orientado a fortalecer la capacitación en áreas afectadas.</p> <p>D2. Poca motivación de Recurso Humano.</p> <p>D3. Inversiones de capacitación.</p> <p>D4. El Plan de capacitación no se ejecuta de acuerdo al procedimiento estipulado.</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>O1. Mejora la productividad.</p> <p>O2. Creación de nuevos puestos.</p> <p>O3. Incremento en el estudio del recurso humano para su mejora continua.</p> <p>O4. Mejora del personal por medio de una mejor selección.</p> | <p>A1. La automatización de procesos.</p> <p>A2. Salarios insuficientes.</p> <p>A3. Saturación de puestos.</p> <p>A4. Cambios de los directivos de la empresa.</p> <p>A.5. Falta de valoración en las capacitaciones.</p> |

Fuente: elaboración propia.

4.1.1.2. Estrategias

De acuerdo a la matriz, amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas, (Foda) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Estas son fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, de fuerzas y amenazas, y debilidades y amenazas. Las mismas se presentan en la siguiente tabla donde se pueden obtener dichas estrategias claras y óptimas a la hora de reestructurar las áreas de trabajo.

Tabla LIX. **Estrategias de puestos y salarios**

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|--|
| | F1. Comunicación interna. | D1. Falta de programa de incentivos y desempeño orientado a fortalecer la capacitación en áreas afectadas. |
| | F2. Buen ambiente laboral y responsabilidad. | D2. Poca motivación de recurso humano. |
| | F3. Capacidad de adaptarse a nuevos cambios. | D3. Pago de más salarios. |
| | F4. Impulsar el rendimiento operativo generando valor en toda empresa. | D4. Inversiones de capacitación. |
| | F5. Hacer más eficientes los sistemas y procesos por lo que se reducen costos. | D5. El Plan de capacitación no se ejecuta de acuerdo al procedimiento estipulado. |

Continuación de la tabla LIX.

| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
|--|--|---|
| <p>O1. Mejora la productividad.</p> <p>O2. Creación de nuevos puestos.</p> <p>O3. Incremento en el estudio de recurso humano para su mejora continua.</p> <p>O4. Mejora del personal por medio de una mejor selección.</p> | <p>De acuerdo a los sistemas eficientes se mejora la selección del personal. (F5, O4).</p> <p>El incremento del recurso humano impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda empresa. (F4, O3).</p> | <p>Los programas de desempeño mejoraran la productividad del trabajador. (D1, O1).</p> <p>La creación de nuevos puestos motivan al empleado. (D2, O2).</p> |
| AMENAZAS | ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA DA |
| <p>A1. La automatización de procesos.</p> <p>A2. Salarios insuficientes.</p> <p>A3. Saturación de puestos.</p> <p>A4. Cambios de los directivos de la empresa.</p> <p>A.5. Falta de valoración en las capacitaciones.</p> | <p>El hacer más eficientes los procesos disminuye la saturación de puestos (F5, A3).</p> | <p>Ejecutar adecuadamente el plan de capacitación para ver cambios positivos (D5, A5).</p> <p>Remunerar de la mejor manera a los empleados para que se sientan motivados. (D3, A2).</p> |

Fuente: elaboración propia.

4.1.2. Reestructuración del área administrativa

Se establecerá una nueva estructuración en el área administrativa con el fin de delegar nuevas responsabilidades a cada departamento. Se dará una orden lógico a la toma de cualquier decisión y se establecerá a quien se le rendirá cuentas en cualquier circunstancia.

Las nuevas áreas que se implementarán son la de Recursos Humanos y gerente de Proyectos, que de acuerdo al análisis se llegó a la necesidad de distribuir las responsabilidades y funciones a estos nuevos cargos. El área de Recursos Humanos es fundamental en una empresa, ya que es la responsable de la selección y contratación del personal idóneo para cada puesto laboral vacante. También del mantenimiento de un plantel laboral con posibilidades y comodidades, en buenos ambientes, con respeto y tolerancia.

Esta área será la responsable de establecer nuevos requerimientos y descripciones a los puestos. Esto para así encontrar el personal idóneo para el puesto de trabajo.

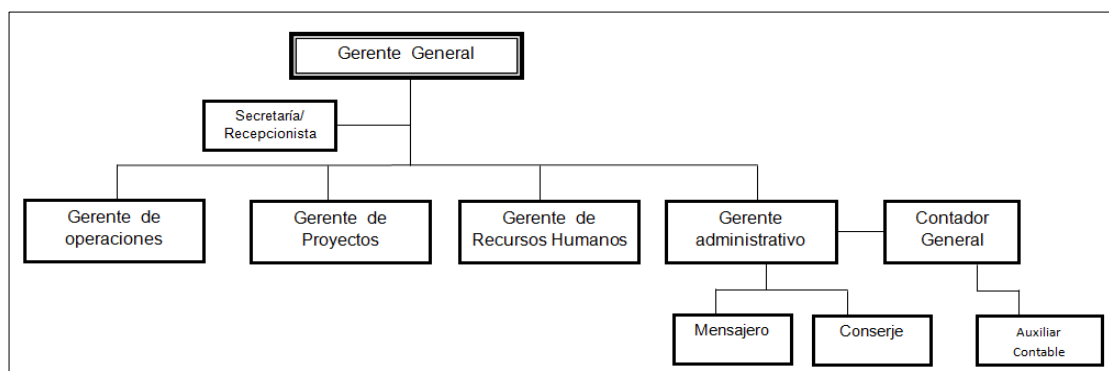
El área de Proyectos estará en conjunto con el Departamento de Operaciones, ya que tienen puntos de encuentro en: el cierre de las fases de los proyectos. Esto es cuando se hace entrega del producto o servicio al área de operaciones, al desarrollar nuevos productos o al modificar los existentes, al mejorar las operaciones involucradas en el servicio.

En estos puntos de intercepción se da la transferencia de conocimientos entre el proyecto y el área de operaciones. Esto se da por ejemplo al principio del proyecto cuando se transfieren recursos del área de Operaciones al área de

Proyectos. Luego al final del proyecto cuando se transfieren del proyecto a las operaciones.

En la siguiente figura se muestra la nueva estructura del área administrativa.

Figura 8. **Reestructuración del área Administrativa**



Fuente: elaboración propia.

4.1.2.1. **Responsabilidades**

Para que las mejoras propuestas se implementen con éxito se debe establecer quiénes serán los encargados de realizar todos estos cambios. Además de cuáles serán sus responsabilidades, para que todo pueda funcionar de la mejor manera.

Dos colaboradores de la empresa tendrán a su cargo los siguientes puestos:

- Gerente de Operaciones y Administrativo cuyas funciones son:
 - Determinar cuáles plazas son necesarias para el mejor funcionamiento de los procedimientos diarios de la empresa.
 - Implementar el área de trabajo de Recursos Humanos para que este sea el encargado o encargada del proceso de selección.
 - Implementar el área de Trabajo de Proyectos para que trabaje en conjunto con el gerente de Operaciones a la hora de ejecutar un proyecto. Se tendrá mayor control sobre el presupuesto y objetivos propuestos en el proyecto.
 - Dar la inducción correspondiente en caso se contrate a nuevo supervisor o técnico.
 - Evaluar cuál es el presupuesto anual de la empresa en todas las áreas y con base en ello evaluar cuál será la mejor administración de salarios al año. Esto con el fin de beneficiar a la empresa y a los trabajadores.
 - Leer y evaluar todos los reportes generados por los encargados de área en cuanto a recurso humano se refiere.

4.1.2.2. Capacitación

Los encargados recibirán toda la información que se generó en este análisis para que el plan pueda desarrollarse de manera ordenada. Esta información se reportará a gerencia en una reunión planificada principalmente

para que ellos la puedan evaluar y considerar todos los cambios realizados. El Departamento de Recursos Humanos es primordial en una empresa porque va más allá de contratar y despedir empleados y puede ser su recurso más importante para mejorar la moral y mantener a sus empleados motivados.

Posteriormente la gerencia presentará el plan de trabajo a los colaboradores del área Administrativa para que todos estén de acuerdo y se empiece a trabajar sobre lo realizado. Por último, es importante mencionar que en la reunión con gerencia se presentarán los procedimientos, mismos que estarán abiertos a cambios que se apliquen de forma aún más específica a ciertas áreas y así tener mejores resultados.

Según las necesidades de capacitación observadas se desarrollarán estos nuevos procedimientos de recurso humano. Estos se presentan a continuación:

Tabla LX. **Capacitación área administrativa**

| Puesto | | El que aplique | |
|----------------------------------|--|------------------|--------------|
| Necesidades detectadas | Cursos sugeridos | Prioridad | Grado |
| Administración de recurso humano | Administración de personal | A | 1 |
| Valores y trabajo en equipo | Ética e importancia de trabajo en equipo | A | 1 |
| Administración de sueldos | Administración de personal | A | 1 |

Continuación de la tabla LX.

| | | | |
|------------------------|------------------------------------|---|---|
| Motivación de personal | Técnicas de Motivación | B | 2 |
| Proceso de Contracción | Administración del recurso humano. | B | 2 |
| Control de proyectos | Ejecución de Proyectos gerenciales | A | 1 |

Prioridad: A=Corto Plazo B=Mediano Plazo C=Largo Plazo

Grado: 1= Avanzado 2=Medio 3=Básico

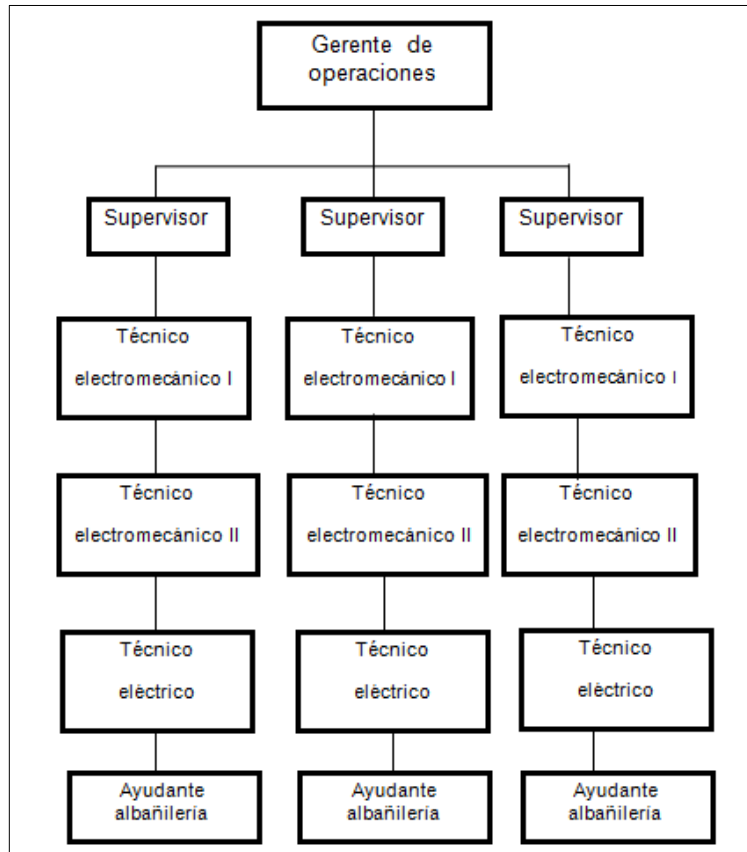
Fuente: elaboración propia.

4.1.3. Reestructuración del área Técnica

Se establecerá una nueva estructuración en el área técnica, ya que por la demanda de trabajo, los supervisores y técnicos no se dan abasto. Esto puede ocasionar retrasos en la entrega de proyectos y causar así problemas con el cliente.

La propuesta para Gerencia es incorporar tres técnicos eléctricos e igual número de ayudantes de albañilería. Esto será de gran ayuda a la empresa para culminar de manera exitosa los proyectos y no contratar apresuradamente al personal; sin contar con la persona idónea y responsable para el puesto de trabajo. En la siguiente figura se muestra la nueva estructura del área técnica.

Figura 9. **Reestructuración del área Técnica**



Fuente: elaboración propia.

4.1.3.1. **Responsabilidades**

Los encargados recibirán toda la información que se generó para que el plan propuesto pueda desarrollarse de manera ordenada y eficaz.

- Se tendrán las siguientes responsabilidades:
 - Evaluar las solicitudes de empleo por gerente administrativo para mejorar la mano de obra en los proyectos.

- Determinar cuál es la mejor opción y plantearse al supervisor y ver cuál es el idóneo para la plaza.
- Realizar el proceso de inducción con los nuevos empleados.
- Presentar informes de productividad donde se pueda demostrar todas las mejoras que se reflejan en el personal; por tener una planificación de recurso humano mejor organizada.
- Dar seguimiento al personal.
- Evaluar la situación financiera de los empleados y pagar planilla mensualmente.

4.1.3.2. Capacitación

De acuerdo al plan de capacitación existente de la empresa se implementarán nuevas plazas de trabajo para cubrir con todos los proyectos existentes. Esto con el fin de reducir el tiempo de operación de cada proyecto e incrementar el volumen de la producción demandada, conservando la calidad y el precio, estableciendo una clara política y reduciendo gastos operativos que no proporcionen un valor agregado a la empresa o al proyecto.

Al implementar las nuevas plazas de trabajo se contemplarán métodos que proporcionen al empleado las habilidades necesarias, para llevar a cabo sus actividades dentro del puesto de trabajo. Esto será desde la teoría hasta la práctica y así entender un nuevo sistema de funcionamiento empleado para el puesto. Esto llevará a la empresa y empleado a adoptar e implantar nuevos sistemas, para así generar mayor productividad y estabilidad.

4.2. Programación de actividades

Toda implementación requiere de una programación de actividades según sean las necesidades de la empresa. A través de estas se evalúan los avances o retrasos de acuerdo a las fechas asignadas.

4.2.1. Contrataciones

A continuación se presenta una propuesta de calendario de actividades referente al proceso de contrataciones:

Tabla LXI. Programación de contrataciones por departamento

| Área | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Gerencia | | | | | | | | | | | | |
| Contabilidad | | | | | | | | | | | | |
| Secretaría | | | | | | | | | | | | |
| Supervisor | | | | | | | | | | | | |
| Técnicos | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

4.2.2. Rotación del personal

Dentro de la rotación del personal se tiene contemplado lo siguiente:

- Supervisores: existirá transferencia. Se entiende como el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor salario.
- Técnico electromecánico: se obtendrán ascensos, considerando este un puesto de mayor importancia y salario.

- Ayudantes de albañilería: tendrán promociones. Se entiende como el cambio de categoría, consecuentemente un incremento del salario del trabajador sin cambiar de puesto

Esta rotación de personal ayudará a la empresa a tener a los empleados mejor capacitados y de manera constante. También ayudará a que el personal nuevo aporte ideas y permita un buen ambiente laboral y hará que el área sea más dinámica en todos sus procesos.

4.2.3. Aplicación de niveles de remuneraciones

Se harán dos reuniones al año para evaluar la administración de salarios que se está efectuando en el ciclo de trabajo. Las reuniones serán en enero y septiembre de cada año, a las cuales asistirán los dos gerentes, el gerente de operaciones y el gerente administrativo y abordarán los siguientes puntos:

- Ganancias anuales de la empresa
- Presupuesto de planilla
- Productividades y evaluaciones del desempeño por área
- Inventarios
- Proyectos a futuro
- Necesidades a corto, mediano y largo plazo
- Decisión final en cuanto a niveles de remuneración a tomar para el nuevo ciclo de trabajo.

4.3. Difusión de proceso

En esta fase se debe considerar que para una buena implementación de estos procedimientos se necesita, no solo la colaboración de los encargados,

sino de todos los empleados de la empresa. Esto para que se pueda desarrollar de manera integral y que se fomente realmente una cultura de valores en la que el recurso humano cada día sea mejor.

La información previa a los empleados ayudará a reducir la resistencia al cambio y creará un clima agradable para la implementación.

Para que el recurso humano de la empresa aporte a los procedimientos establecidos es necesario fomentar en el personal diferentes aspectos vitales, no solo para el desarrollo de la empresa, sino también para el desarrollo de los colaboradores.

4.3.1. Encargados por departamento

Se presentará un programa de capacitaciones basado en valores, estableciendo el período en el que se estarán dando las capacitaciones. Se incluirá la clase de capacitación a desarrollar y el departamento que lo va a recibir. A continuación se muestra la programación de capacitaciones:

Tabla LXII. Programación de capacitaciones

| Área | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|--------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Gerencia | | | | | | | | | | | | |
| Contabilidad | | | | | | | | | | | | |
| Secretaría | | | | | | | | | | | | |
| Supervisor | | | | | | | | | | | | |
| Técnicos | | | | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Ya planificadas las capacitaciones será detallado contenido de las mismas:

- Honestidad y trabajo en equipo: se presentarán los principales valores con que trabaja y cómo puede cada valor ser indispensable a la hora de tratar con el cliente. Por otro lado, el trabajo en equipo es muy indispensable, ya que hay mejor comunicación entre los trabajadores, se forjan líderes, agiliza los temas de toma de decisión y solución de problemas, y mejora la relación jefes-subordinados.
- Cultura basada en la confianza y trato justo: es de suma importancia transmitir al trabajador confianza en lo que hace. Esta capacitación se trabajará básicamente para que el personal se sienta confiado y pueda ver sus talentos y utilizarlos de la mejor manera para el beneficio de los dos.

4.3.2. Colaboradores

Se realizará una promoción interna donde por medio de material de apoyo visual se promoverá el trabajo en equipo y los valores de la empresa. Esto con el fin de que el colaborador pueda identificarse aún más con estos temas y así tener mejores resultados.

4.4. Puesta en marcha

En esta etapa, la gerencia ejecuta el plan y convierte la idea en realidad. Además de ser responsable de velar porque se lleven a la práctica los cambios establecidos en el análisis, sabiendo que si se trabaja cuidando cada detalle, se puede llegar a tener un recurso humano calificado para realizar su trabajo. Esto logrará mejores resultados en cada operación para que cada día sea una mejor empresa.

5. SEGUIMIENTO/MEJORA CONTINUA

En este capítulo se detalla todo lo referente y necesario para dar un buen seguimiento a los procedimientos establecidos. Esto para que cada día la empresa experimente una mejora continua.

5.1. Evaluación del desempeño

Es especialmente importante para el éxito de la empresa. Este instrumento es el utilizado en la empresa Solutet, S. A. para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo logrado y hecho por las personas son).

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Ya que esta facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos. También promueve el estímulo a la mayor productividad, para lograr una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

- ¿Qué se evalúa?
 - Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
 - Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado
 - Potencial de desarrollo

5.1.1. Criterios e indicadores

Los utilizados son necesarios para determinar el desempeño que el personal está dando a la empresa. Dicho estudio se hará una vez al año y se evaluarán los siguientes puntos:

- Conocimiento del trabajo
- Calidad del trabajo
- Relaciones con las personas
- Estabilidad emotiva
- Capacidad de síntesis
- Capacidad analítica
- Gestión de cambio
- Motivación de personal
- Liderazgo

5.1.2. Evaluación de factores

La evaluación de desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado no es el esperado.

Es importante hacer uso de medidores, (costo, calidad y oportunidad), puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no se tienen, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Figura 10. Formato de evaluación de desempeño

| Ejemplo de un formato de evaluación sobre un máximo de 100 puntos: | | | | | | |
|--|--|---------------------|------|----------|------|----------|
| Nombre del evaluado: | | | | | | |
| Cargo: | Supervisor | | | | | |
| Periodo evaluado: | | | | | | |
| Nombre del evaluador: | | | | | | |
| Fecha: | | | | | | |
| Instrucciones: | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Criterios de evaluación | Peso % | Grados de desempeño | | | | |
| | | I | II | III | IV | V |
| | | Muy bajo | Bajo | Promedio | Alto | Muy alto |
| 1. Competencias específicas: | 50 | | | | | |
| 1.1. Desarrollo, implantación y control de planes de mercado. | 40 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 1.2. Evaluaciones financieras de campañas publicitarias. | 30 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 1.3. Otra | 30 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2. Competencias genéricas: | 30 | | | | | |
| 2.1. Habilidad para trabajar en equipo: se entiende por trabajo. | 50 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2.2. Proactividad: Se entiende por proactividad. | 40 | 2,4 | 4,8 | 7,2 | 9,6 | 12 |
| 2.3. Otra | 10 | 0,8 | 1,2 | 1,8 | 2,4 | 3 |
| 3. Objetivos individuales: | 20 | | | | | |
| 3.1. Elevar en 5 puntos la recordación de la marca. | 50 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 3.2. Reposicionar la marca en el segmento. | 20 | 1,2 | 2,4 | 3,6 | 4,8 | 6 |
| 3.3. Otro. | 30 | 0,8 | 1,6 | 2,4 | 3,2 | 4 |
| Tabla de definición de Grados de desempeño | | | | | | |
| Muy alto | Se entenderá un grado muy alto cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado..... | | | | | |
| Alto | Se entenderá un grado alto cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado..... | | | | | |
| Promedio | Se entenderá un grado promedio cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado..... | | | | | |
| Bajo | Se entenderá un grado bajo cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado..... | | | | | |
| Muy bajo | Se entenderá un grado muy bajo cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado..... | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

5.1.3. Resultados

Los resultados se clasifican de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla LXIII. **Ponderación de factores de evaluación**

| Resultado de la ponderación de factores | |
|--|--------------|
| CALIFICACIÓN | RANGO |
| Sobresaliente | 91-100 |
| Muy bueno | 76-90 |
| Bueno | 61-75 |
| Regular | 51-60 |
| Deficiente | 0-50 |

Fuente: elaboración propia.

5.1.4. Conclusiones

Se debe concluir de una forma objetiva con el fin de:

- Ofrecer información en donde se puedan tomar decisiones de promoción y remuneración.
- Ofrecer una oportunidad para que gerencia y sus subordinados se reúnan y revisen el comportamiento de cada colaborador.
- Permitir la elaboración de un plan para rectificar cualquier deficiencia.

Se debe procurar que en cada evaluación del desempeño se trabaje con:

- Confiabilidad
- Pertinencia
- Igualdad de evaluación

5.2. Documentación

Es la obtenida a lo largo del análisis propuesto que proporciona un compendio de datos con un fin determinado. Es la mejora continua de todos los procesos.

5.2.1. Formato de documentación

La documentación lo conforman todos los formatos establecidos para los distintos procedimientos de este análisis. Entre ellos se incluyen:

- Formatos de requerimientos y perfil del puesto
- Formato de solicitud de empleo
- Formato de contrato de trabajo
- Formato de capacitación
- Todas las programaciones de capacitaciones
- Formatos de evaluación del desempeño

5.3. Informes a gerencia

Los informes deben resumir en forma escrita o gráfica los resultados debidamente clasificados, agrupados y expuestos. Deben expresar en pocos términos lo verdaderamente importante y excluir todo lo que no sea de significación para la adopción de decisiones a ese nivel directivo. Cada encargado de área será responsable de presentar a gerencia los aspectos importantes de su área, a los que se debe dar seguimiento, para así tener un mejor control de todos los cambios establecidos.

Los informes deben contener:

- Reporte administrativo, mismo que incluye:
 - Evaluaciones de desempeño
 - Programaciones de capacitaciones
 - Papelería actualizada del personal
 - Informes contables
 - Presentaciones de nuevos proyectos
 - Inventarios

- Reporte operacional, el cual abarca:
 - Evaluación de desempeño del área técnica
 - Productividad por puesto
 - Programación de capacitaciones
 - Planificación de proyectos
 - Requisiciones del personal
 - Propuestas de nuevos proyectos
 - Informe de cambio de horario

5.4. Supervisión

Es importante realizar una evaluación periódica de puestos y salarios para asegurarse que cada procedimiento del análisis esté funcionando de la mejor manera, no solo su implementación sino que su debido seguimiento.

5.4.1. Frecuencia

Se deben mantener actualizados todos los requerimientos y perfiles de todos los puestos. Además de realizarse por lo menos una vez al año una auditoría interna de toda la papelería por área, para asegurarse de que cada procedimiento esté establecido de una manera correcta. Debido a que en cualquier momento gerencia solicite un requerimiento o perfil no haya necesidad de improvisar modificaciones. Además la contratación de personal cuando se necesite. Es importante que cada área este en constante retroalimentación acerca del tema y así lograr mantener información actualizada siempre.

5.4.2. Acciones correctivas

Se efectuarán auditorías internas en donde se tocarán todos los aspectos importantes a evaluar en cada procedimiento y las oportunidades de mejora que se puedan observar. El supervisor será el responsable de realizar una minuciosa búsqueda de cualquier cosa que no se esté haciendo bien en los procedimientos. El objeto es corregir las irregularidades o desviaciones que se observaron o para mejorar las condiciones existentes en la empresa.

Esta actividad se realizará cada año para asegurarse que todos los colaboradores estén participando de forma eficiente en el proceso que les corresponda.

5.5. Mejora continua

La mejora continua de la capacidad y resultados debe ser el objetivo permanente de la organización. Para ello se utiliza un ciclo *Plan Do Check Act* (PDCA), el cual se basa en el principio de mejora continua de la gestión de la calidad. Esta es una de las bases que inspiran la filosofía de la gestión excelente.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. Con ella se detectan fortalezas, que hay que tratar de mantener y cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora. El ciclo PDCA de mejora continua se basa en los siguientes criterios:

- *Plan* (planificar): organización lógica del trabajo, lo que va a hacer para optimizar.
 - Identificación del problema y planificación
 - Observaciones y análisis
 - Establecimiento de objetivos a alcanzar
 - Establecimiento de indicadores de control

- *Do* (hacer): correcta realización de las tareas planificadas, paso a paso su estrategia.
 - Preparación exhaustiva y sistemática de lo previsto
 - Aplicación controlada del plan
 - Verificación de la aplicación

- *Check* (comprobar): comprobación de los logros obtenidos, mediante indicadores de gestión o medición de variables que se están obteniendo los resultados.
 - Verificación de los resultados de las acciones realizadas
 - Comparación con los objetivos

- *Act* (actuar): posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos, de acuerdo a los valores de las mediciones que está obteniendo para corregir o continuar por el mismo camino. Empezar nuevamente el ciclo, ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados en un principio.
 - Analizar los datos obtenidos
 - Proponer alternativa de mejora
 - Estandarización y consolidación
 - Preparación de la siguiente etapa del plan

5.5.1. Retroalimentación

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público. Entre los miembros de la organización, con la sociedad y todo aquello en lo que sea posible, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que se pone a disposición.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para los próximos retos.

Lo deseable es mejorar un poco día a día y tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo más perjudicial es tener rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información no son fiables ni homogéneos. Cuando se detecta un problema, la respuesta y solución han de ser inmediatas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todas las personas.

CONCLUSIONES

1. Se dio a conocer el análisis estructural de los puestos de trabajo y los nuevos requisitos por cada puesto para su mejor desempeño.
2. De acuerdo al diagnóstico que se realizó para las condiciones de cada puesto de trabajo se pudo identificar las mejoras que se mencionan: perfil de los trabajadores, reestructuración por puestos y remuneraciones salariales en cada uno de ellos.
3. Se dieron a conocer a la empresa, las mejoras estas fueron: su remuneración al personal de acuerdo a sus capacidades y por el tiempo que llevan en la empresa. Con los nuevos requerimientos y perfil de puestos evaluar si cada persona es la correcta para cada labor, esto con el fin de empezar de una buena forma lo establecido en este análisis y así tener resultados de forma inmediata.
4. Capacitar al personal continuamente basándose en los requerimientos de la empresa y las necesidades del cliente. Esto con el fin de crear un ambiente laboral agradable y satisfactorio.
5. De acuerdo a la reestructuración implementada existe un mayor rendimiento en el personal, ya que los nuevos departamentos se enfocaron en aumentar la productividad y así tener una mejorar continua en la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Para que la propuesta de reestructuración administrativa y técnica tenga éxito, debe ser aceptada por la Junta Directiva, quienes delegarán en la Gerencia General la responsabilidad de implementar la propuesta. Esto como objetivo: la participación de las personas en el direccionamiento de la empresa, en la búsqueda de resultados exitosos y productivos.
2. No darle importancia solo a algún grupo de personal de la empresa en cuanto a capacitaciones, ajustes de salarios y otros, sino tratar a todo el personal bajo las mismas condiciones establecidas por este análisis, obteniendo los resultados deseados, ya que cada colaborador de la empresa es importante para el desarrollo de la misma.
3. Para que todo el personal esté enterado del análisis que se estuvo realizando se recomienda empezar de inmediato con las capacitaciones programadas, para reducir en lo posible la resistencia al cambio.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARTHUR. Diane. *Selección efectiva de personal*. Colombia: Norma, 1992. 406. p.
2. BELCHER, D. W. *Compensation Administration*. [en línea]. [<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/07s.htm>]. (Consulta: 3 de marzo 2015).
3. CHANG BONILLA, Jorge Arturo. *Valuación de Puestos de Trabajo*, 1970. 111. p.
4. _____. Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial. Actualizado al 30 de septiembre 2010. núm. 88. 184. p.
5. Guatemala. *Constitución Política de Guatemala. Reformada por Acuerdo Legislativo No. 18-93 del 17 de noviembre de 1993*.núm. 101. Tipografía Nacional, 1993. 76. p.
6. GUTIÉRREZ CERÓN, Claudia Patricia. *Propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en Dimel Ingeniería S .A*. Universidad del Valle Psicología, Universidad del Valle Departamento de Biblioteconomía y Documentación, 2011. 51. p.
7. HAMILTON, Alexander. *Como formular un programa de descripción de puestos*, New York: EUA. Modern Business Report, 1963. 100. p.

8. MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. *Metodología, Diseño y Desarrollo de Procesos Administrativos*. 3a ed. México McGraw-Hill. 2001.285. p.
9. *Origen del análisis y descripción de puestos*. [en línea]. [<http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>]. (Consulta: 5 de marzo 2015).
10. TUCK Richard. *Natural Rights Theories: Their Origin and Development* [en línea]. [<http://www.mises.cl/Mises2/?p=295>]. (Consulta: 10 de marzo 2014).
11. WERTHER William B. y DAVIS Keith. *Administración de personal y Recursos Humanos*. 3a. ed. México: McGrawHill. 1992. 610. p.