



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

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE
COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA
SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S.A.**

Rudy Alexander Ramos Abdalla

Asesorado por la Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios

Guatemala, marzo de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE
COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA
SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S.A.
TRABAJO DE GRADUACIÓN**

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

RUDY ALEXANDER RAMOS ABDALLA
ASESORADO POR EL INGA. PRISCILA YOHANA SANDOVAL BARRIOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2017

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	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIO	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Ing. Sergio Fernando Pérez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas
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:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE
COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA
SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S.A.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 26 de enero de 2015.



Rudy Alexander Ramos Abdalla

Guatemala, 23 de Febrero de 2016

Ingeniero
Juan José Peralta Dardón
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

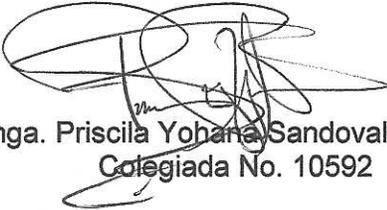
Estimado Ingeniero Peralta:

Me complace saludarle, por este medio le informo que he asesorado y revisado el trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S.A.**, elaborado por el estudiante Rudy Alexander Ramos Abdalla, con carné No. 2011-13804, previo a obtener el título de Ingeniero Industrial.

Por lo anterior, al haber seguido el alumno las recomendaciones de la asesoría, las cuales se realizaron oportunamente, y en tal virtud tanto el autor como el asesor son responsables del contenido presentado en el presente trabajo, por lo que considero conveniente que se apruebe y conceda la autorización del mismo.

Sin otro particular, me suscribo de usted;

Atentamente,


Inga. Priscila Yohana Sandoval Barrios
Colegiada No. 10592

Priscila Yohana Sandoval Barrios
Ingeniera Industrial
Colegiada No 10592



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S. A.**, presentado por el estudiante universitario **Rudy Alexander Ramos Abdalla**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Oscar Estuardo de León Maldonado
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado 10098

Ing. Oscar Estuardo de León Maldonado
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, septiembre de 2016.

/mgp



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 graduación titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Rudy Alexander Ramos Abdalla**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2017.

/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: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S.A.**, presentado por el estudiante universitario: **Rudy Alexander Ramos Abadalla**, 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, marzo de 2017

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser el pilar de mi vida, guía en mi camino, ser el aliento y mi refugio en los momentos más difíciles, quien renovó mis fuerzas para continuar y enfrentar cada obstáculo.
- Mi papá** Rudy Ramos, por ser parte fundamental en todo el proceso de mi formación profesional y como ser humano, porque me apoyó en todo instante, me ha respaldado en cada decisión y en todo lo que hago, así mismo por motivarme a la consecución de cada una de las metas que me he propuesto.
- Mi mamá** Rosario de Ramos, por ser parte fundamental en mi formación profesional y hacerme crecer como persona con cada una de sus enseñanzas.
- Mis hermanos** Gabriela y Gerardo, por estar con palabras de aliento y motivación a cada instante y en los momentos en que más lo necesite.
- Mi sobrina** Allison, por su cariño y porque en medio de su inocencia me enseñó a encarar las situaciones sin miedo, y la capacidad de asombro, ver las cosas como si fuese la primera vez.

AGRADECIMIENTO A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por abrirme las puertas para poder prepararme y permitirme desarrollar mis habilidades.

**La Facultad de
Ingeniería**

Por permitirme formar parte de ella y brindarme los conocimientos que me permitirán ser un profesional exitoso.

**Mis amigos de la
facultad**

Por acompañarme a lo largo de mi formación académica, por cada momento que pudimos compartir, consejos que me sirvieron y me servirán siempre.

Mi asesora

Inga. Priscila Sandoval, por su guía, paciencia, apoyo, para formar en mí una mejor persona y un mejor profesional.

**Empresa Mercadeo
Comercial, S. A.**

Por abrirme las puertas y brindarme el apoyo para la realización del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1. Descripción general de la empresa	1
1.1.1. Historia	2
1.1.2. Ubicación.....	4
1.1.3. Misión	5
1.1.4. Visión.....	5
1.1.5. Valores	5
1.1.6. Servicios	7
1.1.7. Estructura organizacional	8
1.1.7.1. Organigrama.....	8
2. DIAGNÓSTICO	51
2.1. Variables externas.....	52
2.1.1. Análisis macroambiental.....	52
2.1.1.1. Variable económica	53
2.1.1.2. Variable política	53
2.1.1.3. Variable tecnológica	54
2.1.2. Análisis microambiental	55

	2.1.2.1.	Competencia	55
	2.1.2.2.	Clientes	56
2.2.		Variables internas	60
	2.2.1.	Proceso administrativo	60
	2.2.2.	Administración de recursos humanos	62
	2.2.3.	Planeación de recursos humanos	62
	2.2.4.	Selección de recursos humanos	63
	2.2.5.	Administración de puestos	65
	2.2.5.1.	Competencias laborales	66
	2.2.5.2.	Análisis y descripción de puestos.....	67
	2.2.6.	Remuneraciones	67
	2.2.7.	Capacitación.....	68
	2.2.8.	Evaluación de desempeño	69
	2.2.9.	Rotación del personal.....	70
3.		PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S. A.....	73
3.1.		Factores para valoración de puestos	74
	3.1.1.	Cuadro de factores y subfactores.....	75
	3.1.2.	Descripción de los subfactores de valoración y puntaje.....	76
3.2.		Competencias	77
	3.2.1.	Preparación académica.....	78
	3.2.2.	Experiencia.....	79
	3.2.3.	Habilidades de gestión	80
	3.2.4.	Habilidades de comunicación.....	81
3.3.		Complejidad del puesto.....	81

3.3.1.	Condiciones de trabajo	82
3.3.2.	Toma de decisiones.....	82
3.4.	Responsabilidad de área	83
3.4.1.	Rol del puesto.....	83
3.4.2.	Control de resultados.....	84
3.5.	Valoración de puestos	85
3.5.1.	Cuadros de valoración de cargos de cada uno de los puestos.....	85
3.5.2.	Cuadro de puntaje de cada puesto	86
3.6.	Remuneración y escala de salarios	88
3.7.	Rotación del personal.....	94
3.8.	Capacitación.....	94
3.9.	Análisis financiero.....	95
3.9.1.	Beneficio / Costo.....	95
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	101
4.1.	Sensibilización.....	101
4.2.	Programación de capacitaciones.....	102
4.3.	Información del proceso	104
4.3.1.	Administrativo	105
4.3.2.	Operativo	106
4.4.	Encargados de realizar los cambios.....	107
	Las responsabilidades de cada uno de los involucrados se detallan a continuación:	108
4.4.1.	Responsabilidades	108
4.4.2.	Capacitaciones	110
4.5.	Nuevo sistema de contratación	114
4.5.1.	Análisis del sistema	116

4.5.2.	Análisis de costo / beneficio con el sistema mejorado	118
4.5.3.	Costos de implementación	120
4.5.4.	Beneficios.....	120
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA.....	123
5.1.	Evaluación.....	123
5.1.1.	Valoración de puestos.....	124
5.1.2.	Cuadro de calificaciones y estatus	125
5.2.	Registro de información	126
5.3.	Estándares	127
5.4.	Mejora continua.....	128
5.4.1.	Actualización en el mercado del <i>outsourcing</i>	129
5.4.2.	Procesos de contratación	131
5.4.3.	Programas de capacitaciones	131
	CONCLUSIONES.....	133
	RECOMENDACIONES	135
	BIBLIOGRAFÍA.....	137
	APÉNDICES.....	141

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación de la empresa.....	4
2.	Organigrama administrativo	9
3.	Organigrama operativo.....	9
4.	Organigrama administrativo – operativo.....	10
5.	Variables externas que pueden afectar una organización.....	13
6.	Factores críticos de la variable económica	14
7.	Factores críticos de la variable tecnológica.....	15
8.	Proceso administrativo	21
9.	Campo de aplicación de las técnicas	22
10.	Supuestos de la teoría X y teoría Y.....	25
11.	Competencias laborales en Guatemala según el Intecap	33
12.	Objetivo del análisis de puestos.....	35
13.	Proceso de capacitación	40
14.	Productos de confitería	57
15.	Galletas	58
16.	Bebidas en polvo.....	58
17.	Cosméticos	59
18.	Organigrama de la empresa Mercadeo Comercial, S. A.	66
19.	Banda salarial propuesta para impulsadoras fijas	89
20.	Banda salarial propuesta para supervisor de operaciones.....	92
21.	Programación inicial de capacitaciones	103

TABLAS

I.	Clasificación de impulsadoras	7
II.	Nivel de profundidad de capacitación requerida de acuerdo a las deficiencias encontradas en las competencias laborales	42
III.	Puntaje de necesidades detectadas	43
IV.	Clientes de Mercadeo Comercial, S. A., y tipo de servicio que se les presta	56
V.	Número de impulsadoras que Mercadeo Comercial, S. A., provee a cada uno de sus clientes	60
VI.	Puestos en el área administrativa Mercadeo Comercial, S. A.	65
VII.	Puestos en el área operativa Mercadeo Comercial, S. A.....	65
VIII.	Salario mínimo 2016	67
IX.	Salarios en la empresa Mercadeo Comercial, S. A.....	68
X.	Factores y subfactores de evaluación en los puestos de trabajo.....	75
XI.	Preparación académica	79
XII.	Rangos de experiencia laboral	80
XIII.	Habilidades de gestión.....	80
XIV.	Habilidades de comunicación	81
XV.	Condiciones de trabajo del puesto.....	82
XVI.	Rol del puesto	83
XVII.	Aspectos complementarios	84
XVIII.	Forma de controlar los resultados.....	84
XIX.	Valoración porcentual para impulsadora fija	85
XX.	Valoración porcentual para supervisor de operaciones	86
XXI.	Comparación de estándares mínimos por medio de los puntajes	86
XXII.	Costos y beneficios asumidos para ejemplificar el análisis beneficio / costo de la propuesta	97
XXIII.	Tabla resumen de la propuesta	100

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
>	Mayor que
<	Menor que
%	Porcentaje
PDV	Punto de venta
P.O.P	(<i>Point of purchase</i>), hace referencia al material en el punto de venta
Q	Quetzales
SMART	Específico, medible, alcanzable, realizable y en tiempo

GLOSARIO

<i>Outsourcing</i>	Subcontratación, para la ejecución de diversas actividades o procesos.
Política	Conjunto de directrices que deben darse a conocer, para ser entendidas y acatadas por los miembros de una organización.
Convergencia	Conjunto de caminos con un solo resultado.
Eficacia	Grado de consecución de las metas.
Eficiencia	Consecución de metas, con el menor y mejor uso de los recursos.
Procedimiento	Conjunto de actividades descritas, en orden secuencial y lógico, que se desarrollan dentro de un proceso.
Proceso	Fases secuenciales e interdependientes que transforman entradas o insumos en resultados o salidas.
Índole	condición propia, distintivo.

RESUMEN

Las empresas que brindan servicio de *outsourcing* han crecido de manera exponencial en Guatemala ya que es una tendencia que ha dado resultado en países desarrollados. Con el paso del tiempo se ha observado que esta tendencia le trae beneficios a las empresas que contratan este tipo de servicio en áreas como de manejo de planilla, entre otros. Es por esa razón que este servicio se ha convertido en un negocio para quienes lo brindan; y para quienes lo adquieren se ha convertido en una ventaja competitiva ya que es una inversión y no un gasto.

Como se ha convertido en un modelo de negocio rentable, la competencia en el mercado también se ha incrementado, de ahí se desprende la importancia de tener ventajas ante los competidores o estrategias que permitan ganar terreno en la administración del personal.

Una organización especialista en el proceso de reclutamiento y selección del recurso humano debe asegurar que sus procesos de reclutamiento y selección sean los ideales para poder tener siempre al personal idóneo. Cuando se habla de contar con el personal idóneo, se hace referencia a la persona que cuenta con las competencias laborales (conocimientos, habilidades, destrezas) para poder desarrollarse en un puesto de trabajo.

Para llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal es necesario tener bases que le permitan a la organización tomar la mejor decisión. Tales bases son el análisis y descripción de puestos, las que a su vez requieren tener el conocimiento de las competencias laborales que se requieren

para cada uno de los puestos dentro de la organización. Una vez la empresa define las competencias, análisis y descripción de puestos, se requiere el establecimiento de la remuneración adecuada para el puesto de trabajo; esto por supuesto no es una tarea sencilla, ya que se deben considerar ciertos factores, siempre y cuando no se sobrepase la capacidad de la organización ya que esto podría provocar un desequilibrio financiero.

La empresa en estudio ha visto la necesidad de encontrar soluciones que le permitan tener el crecimiento deseado el cual se estableció en su plan estratégico; sin embargo, por diversas razones esto no ha ocurrido, por consiguiente, la organización se ve en la necesidad de implementar mecanismos que le ayuden en la consecución de sus objetivos, para lo cual se plantea un análisis de puestos mediante competencias laborales para poder establecer una escala salarial adecuada y justa, con lo cual se podrán aplicar acciones correctivas en distintos procesos en los cuales la organización está teniendo inconvenientes que no la dejan llegar a lo establecido en su plan estratégico.

La presente propuesta visualiza de forma integral temas relacionados a la estructura salarial, considerando una serie de aspectos a los cuales la organización podría enfrentarse, por ejemplo: la resistencia al cambio por parte de los trabajadores. Otros aspectos que son considerados dentro de la propuesta son el proceso de seguimiento y mejora continua que busca que la organización adapte la propuesta de acuerdo a las necesidades que surjan, e implemente otros factores que la organización considere pertinentes para poder fortalecerse.

Lo que se pretende es crear una estructura sólida para la organización que le permita la consecución de metas. Esto dará paso a expandir sus

horizontes en el servicio de *outsourcing* y no solamente en la impulso de productos. Sin embargo, para llevar a cabo esto es necesario tener bases sólidas, antes de expandir la línea de negocio; además, de brindar un servicio de calidad a sus clientes ya que un cliente satisfecho es la mejor carta de recomendación que puede tener la organización.

OBJETIVOS

General

Diseñar un sistema de valoración de puestos mediante competencias laborales para la empresa Mercadeo Comercial, S.A., generando una estructura salarial acorde a los puestos de trabajo.

Específicos

1. Definir las competencias laborales que cada uno de los puestos de la organización demanda.
2. Analizar los sueldos actuales en el mercado del *outsourcing* de promoción de productos en puntos de venta para tener una base de datos de referencia en la empresa.
3. Establecer un nivel salarial para cada uno de los puestos acorde a las competencias y funciones que demandan.
4. Establecer la estructura salarial con base en competencias laborales, asociada a la gestión del recurso humano.

INTRODUCCIÓN

Las competencias laborales hoy en día han cobrado vital importancia para las organizaciones ya que representan la base de procesos que permiten su funcionamiento y van enlazadas a otros temas fundamentales dentro de la organización: reclutamiento, selección, remuneración a los empleados, entre otros.

Uno de los procesos críticos en las organizaciones en la actualidad es el reclutamiento de personal. Para que este se pueda llevar a cabo y tenga el éxito deseado es necesario tener bases sólidas que puedan avalar la selección de un trabajador. Cuando se habla de tener bases sólidas se hace referencia a que debe existir un análisis y descripción de puestos que se basan en las competencias laborales. Como se habla de un proceso crítico y estricto, muchas veces las organizaciones no poseen el conocimiento total en este tema o no tienen el tiempo suficiente para poder llevar a cabo dicho proceso; de ahí surge el reclutamiento de personal, *outsourcing*.

Las organizaciones de *outsourcing* son especialistas en el proceso de reclutamiento de personal ya que su área de negocio es brindar un servicio especializado en un área específica. Por esa razón, poseen conocimientos en competencias laborales, análisis y descripción de puestos para poder garantizarse un proceso de reclutamiento exitoso y así poder brindar el mejor recurso humano a las organizaciones que adquieren dicho servicio.

Otro de los aspectos importantes en la administración de recursos humanos es el tema de las remuneraciones. Las organizaciones deben poseer

un sistema que permita a los trabajadores devengar un salario justo pero a la vez, como el factor monetario es motivador para el ser humano, es necesario que dentro de la misma escala salarial exista este factor motivador con el cual la organización también perciba un beneficio, como la especialización del recurso humano.

Para realizar una adecuada gestión del recurso humano es necesario realizar el análisis y las consideraciones pertinentes sobre cada uno de los puestos; de esta forma desde el proceso de reclutamiento y selección, la organización se puede asegurar que la remuneración para el trabajador compensa sus conocimientos, habilidades y destrezas debido a que las organizaciones buscan contar con el personal idóneo para cada uno de los puestos de trabajo.

Aunque las organizaciones muchas veces tienen el conocimiento de los lineamientos o factores que son indispensables, no encuentran la forma de combinarlos adecuadamente para tener dentro de la organización un sistema integral que les permita enlazar estos temas; ya que no solamente se deben tomar en cuenta los temas de competencias laborales, reclutamiento y selección, remuneraciones, sino que se debe considerar que para que un sistema funcione adecuadamente, se deben contemplar todos los pros y contras posibles: el tema de capacitación, desarrollo del personal y evaluación de desempeño temas que van inmersos en los que se nombraron inicialmente.

A pesar de tener los lineamientos, llevar a cabo la elaboración y planificación del sistema o procesos no es lo más complicado; el tema difícil es la implementación de una propuesta integral con los temas enlazados y que la misma sea bien recibida en la organización ya que los altos mandos podrían enfrentarse a temas de oposición al cambio. Otro de los puntos importantes en

una propuesta es tener las bases para poder realizar un proceso de seguimiento y mejora continua que le permita a la organización ir realizando los cambios pertinentes de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo dentro de la empresa.

Estos temas sin duda alguna no deben descuidarse por parte de las organizaciones ya que son un aliado estratégico para poder lograr la consecución de los objetivos plasmados en un plan estratégico; esta acción le permitirá a la empresa brindar un servicio de calidad a su clientes mediante una propuesta que le permita llevar a cabo una adecuada gestión del recurso humano.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Este capítulo describe los aspectos generales de la Empresa Mercadeo Comercial, S. A.: historia, ubicación, misión, visión, valores, servicios que presta, y su estructura organizacional.

1.1. Descripción general de la empresa

Mercadeo Comercial, S. A. es una empresa de *outsourcing* especializada en realizar: a) reclutamiento de recursos humanos, b) manejo de personal, c) promoción de productos en puntos de venta, convirtiéndose en un socio estratégico de las empresas que así lo requieran.

Cuenta con un grupo de trabajadores que conocen de las necesidades y del apoyo que requieren los clientes para desarrollar proyectos mercadológicos en puntos de venta.

Uno de los objetivos de la empresa es ser líder en el mercado del *outsourcing* de promoción de productos en puntos de venta y presentar un crecimiento paulatino, de tal forma que pueda proveer de nuevos servicios y adquirir nuevos clientes; lo cual le permitirá ser reconocida como el socio estratégico idóneo para las empresas tanto nacionales como transnacionales.

1.1.1. Historia

Mercadeo Comercial, S. A., es una empresa que surge debido a las necesidades notables del mercado laboral y competitivo a las que se enfrentaba una empresa transnacional.

La empresa transnacional fue fundada en 1 970 para la distribución y venta de productos de limpieza y de consumo masivo. En 1 981, se constituye sociedad con una empresa que se dedicaba a la comercialización de productos de consumo masivo. Entre 1 985 y 1 986 se inauguró la planta de producción de productos alimenticios.

Debido al crecimiento que la empresa enfrentaba, los altos ejecutivos empezaban a ver nuevas modalidades en el mercado en las cuales debían incursionar para poder avanzar y hacerle frente a la competencia. Se observó que era necesario tener personal exclusivo para promocionar el producto en diversos puntos de venta; esta estrategia ayudaría a incrementar las utilidades.

Uno de los ejecutivos que empezaba a ver la necesidad de subcontratar personal para que los costos no se elevaran tanto en la empresa, al introducir la estrategia de promoción de productos en los puntos de venta, con personal exclusivo para dicha actividad, era el gerente de marca quien entró a trabajar en la empresa transnacional en el año 1 882. A raíz de esta necesidad, le empezó a surgir la inquietud de iniciar con una empresa de *outsourcing* que prestara el servicio; sin embargo, no contaba con los recursos necesarios para poner en marcha tal idea.

En 1 990 la transnacional toma la decisión de subcontratar personal para promocionar sus productos en los puntos de venta; sin embargo, requerían

poner tal actividad en manos de una persona de confianza y que tuviera conocimiento de la actividad promocional, así como de los productos de la empresa; el gerente de marca fue la persona elegida para poner en marcha tal proyecto.

La propuesta que le realizaron al gerente de marca consistía en brindarle los recursos económicos necesarios para que él pusiera en marcha este tipo de empresa, brindándole el servicio a la transnacional, convirtiéndolo en el dueño cuando tuviera los recursos necesarios para cubrir el préstamo que le habían hecho en la empresa. El gerente de marca se dio cuenta que era una oportunidad única para una idea que había empezado a rondar en su cabeza, pero antes de tomar una decisión debía platicarlo con su familia ya que era un riesgo que estaban corriendo en este tipo de negocio. Luego de haber evaluado con su familia se determinó que era una oportunidad que quizá no se volvería a repetir y decidieron arriesgarse con la propuesta.

Es así como a finales de 1990 el gerente de marca emprende una nueva aventura con su familia con la empresa de *outsourcing* de promoción de productos en puntos de venta la cual se conoce como Mercadeo Comercial, S.A. La empresa inició sus operaciones en las primeras instalaciones con gerente general, 5 supervisores, 1 mensajero, 1 secretaria y 15 impulsadoras en el área operativa para promocionar los productos que fuesen requeridos por parte de la transnacional. En estas instalaciones funcionó por seis años.

La empresa ha tenido necesidad de movilizarse de instalaciones en diversas ocasiones debido al alza en los montos de la renta de oficinas. En 1996 decidieron movilizarse a nuevas instalaciones conservando el mismo personal que inició en la empresa; instalaciones en las cuales estuvieron durante cuatro años.

En 2 011 se da otra movilización hacia nuevas instalaciones; sin embargo, al momento de trasladarse se toma la decisión de recortar el personal administrativo; quedó el gerente general, 1 supervisor, 1 secretaria, 1 asistente de gerencia y 55 impulsadoras.

1.1.2. Ubicación

Las instalaciones de la Empresa Mercadeo Comercial, S.A., se encuentran localizadas en la zona nueve de la ciudad de Guatemala.

Figura 1. **Ubicación de la empresa**



Fuente: Google Maps. <https://www.google.com.gt/maps/place/Zona+9,+Guatemala/@14.6097638,-90.525622,783m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8589a3d6948990dd:0x23ec4203762c2432!8m2!3d14.6086498!4d-90.5234193>. Consulta: 30 de noviembre de 2015.

1.1.3. Misión

“En Mercadeo Comercial, S. A., buscamos satisfacer integralmente las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un servicio eficiente en la promoción de sus productos, mediante un proceso de selección de personal que permita que el mismo esté capacitado para desempeñar dicha labor, lo que nos permitirá consolidarnos como un socio estratégico, innovador, confiable y visionario, anticipándonos a las exigencias y expectativas que el mercado demande.”¹

1.1.4. Visión

“Ser líderes en el mercado *outsourcing*, servicios transitorios y selección de personal, a nivel nacional, brindando un servicio integral y de alta calidad para nuestros clientes, siendo percibidos como un socio estratégico al estar sintonizados con su propia misión y visión empresarial.”²

1.1.5. Valores

La empresa ha establecido una serie de principios que dan soporte a la filosofía de trabajo que han establecido en la misión y visión organizacional con el fin de brindar a los clientes un servicio de calidad.

- “Código de valores de la empresa:
 - Ética: transparencia en lo que ofrecemos, para ser congruentes con el trabajo que realizamos.

¹ MOIR, Carlos. *Plan estratégico, Mercadeo Comercial, S. A. Guatemala*. p. 1.

² *Ibid.* p.1.

- Responsabilidad: nos preocupamos por los servicios que ofrecemos y nos hacemos responsables de ellos, de esta manera establecemos un lazo de confianza con nuestros clientes.
- Compromiso: estamos comprometidos en brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, buscando la satisfacción de los mismos, lo que dará paso a que seamos un socio estratégico.
- Calidad: buscamos que en los servicios que ofrecemos a nuestros clientes ellos obtengan calidad, a través de personas que tengan las competencias laborales para poder dar cumplimiento al servicio que nuestros clientes requieran.
- Eficiencia: nos enfocamos en brindarle soluciones estratégicas e inmediatas a nuestros clientes con sus productos.
- Trabajo en equipo: nuestro personal trabaja de forma integral con nuestros clientes buscando que toda cadena sea tan fuerte como su eslabón más débil.
- Innovación: nos mantenemos a la vanguardia innovando las técnicas de mercadotecnia para poder brindarle un servicio de calidad y efectivo a nuestros clientes con sus productos.
- Atención al cliente: estamos enfocados a que nuestros clientes obtengan el mejor servicio posible, ya que sino cuidamos a nuestros clientes alguien más lo hará por nosotros.

Y si cuidamos de nuestros clientes, seguramente más clientes vendrán a buscar nuestros servicios.”³

1.1.6. Servicios

Mercadeo Comercial, S. A., brinda servicios de *marketing* a sus clientes en los puntos de ventas mediante impulsadoras, clasificadas en dos grupos:

Tabla I. **Clasificación de impulsadoras**

Impulsadoras por temporada	Impulsadoras fijas
En este grupo se encuentran las impulsadoras que son contratadas para promocionar productos de temporada, regularmente dichas impulsadoras son contratadas por períodos de 3 meses.	En este grupo se encuentran las impulsadoras que cuentan con una plaza por tiempo indefinido.

Fuente: elaboración propia.

³ Ibid. p. 2-3.

Estas impulsadoras se contratan de acuerdo a las necesidades de los clientes que requieren los servicios de la empresa para la promoción de sus productos.

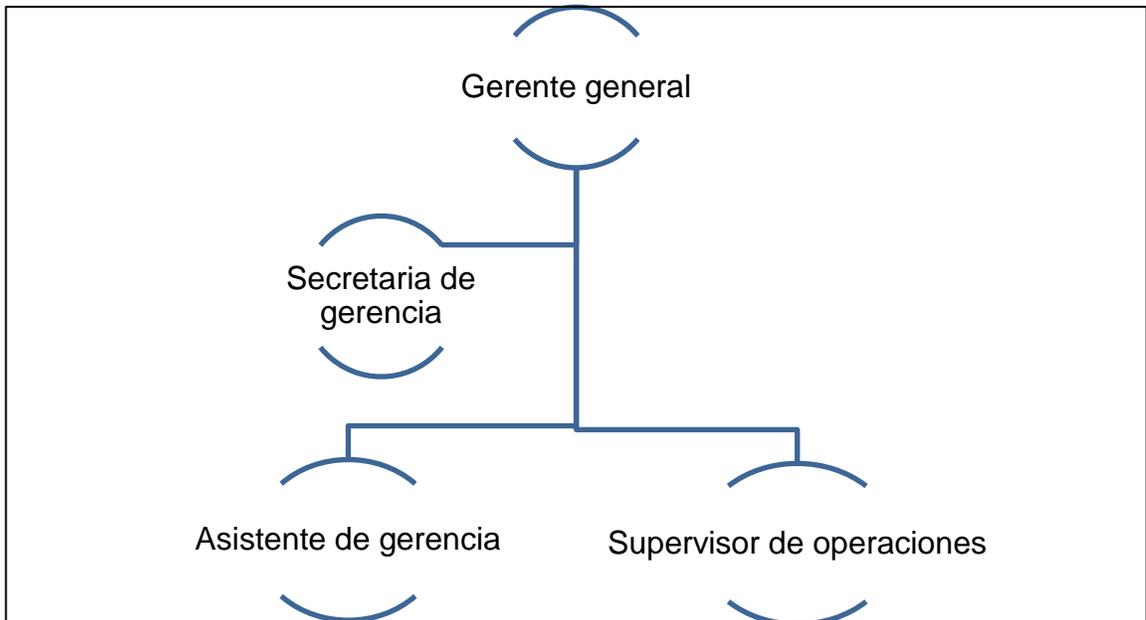
1.1.7. Estructura organizacional

En la empresa se cuenta con una estructura organizacional lineal debido a que la empresa se dedica a ofrecer su servicio enfocado a un segmento del mercado: el *marketing* de productos en puntos de venta; emplea este tipo de estructura debido a que la autoridad está centrada en una sola persona quien toma las decisiones y asume el control. Los empleados están sujetos a las decisiones que el gerente o propietario lleven a cabo para el cumplimiento de las metas u objetivos.

1.1.7.1. Organigrama

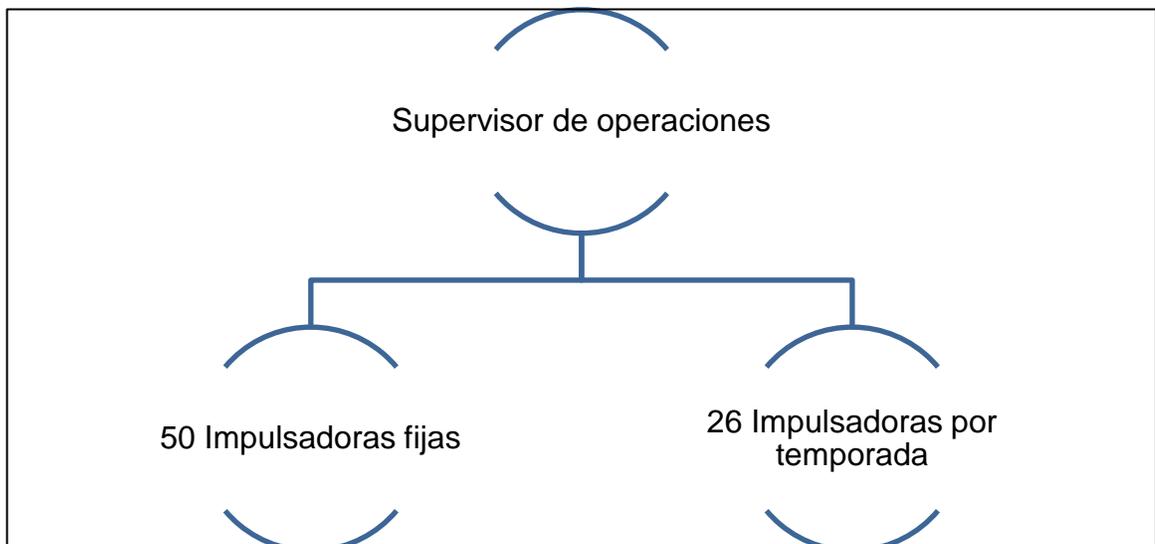
A continuación se presenta el organigrama administrativo y operativo de la empresa.

Figura 2. **Organigrama administrativo**



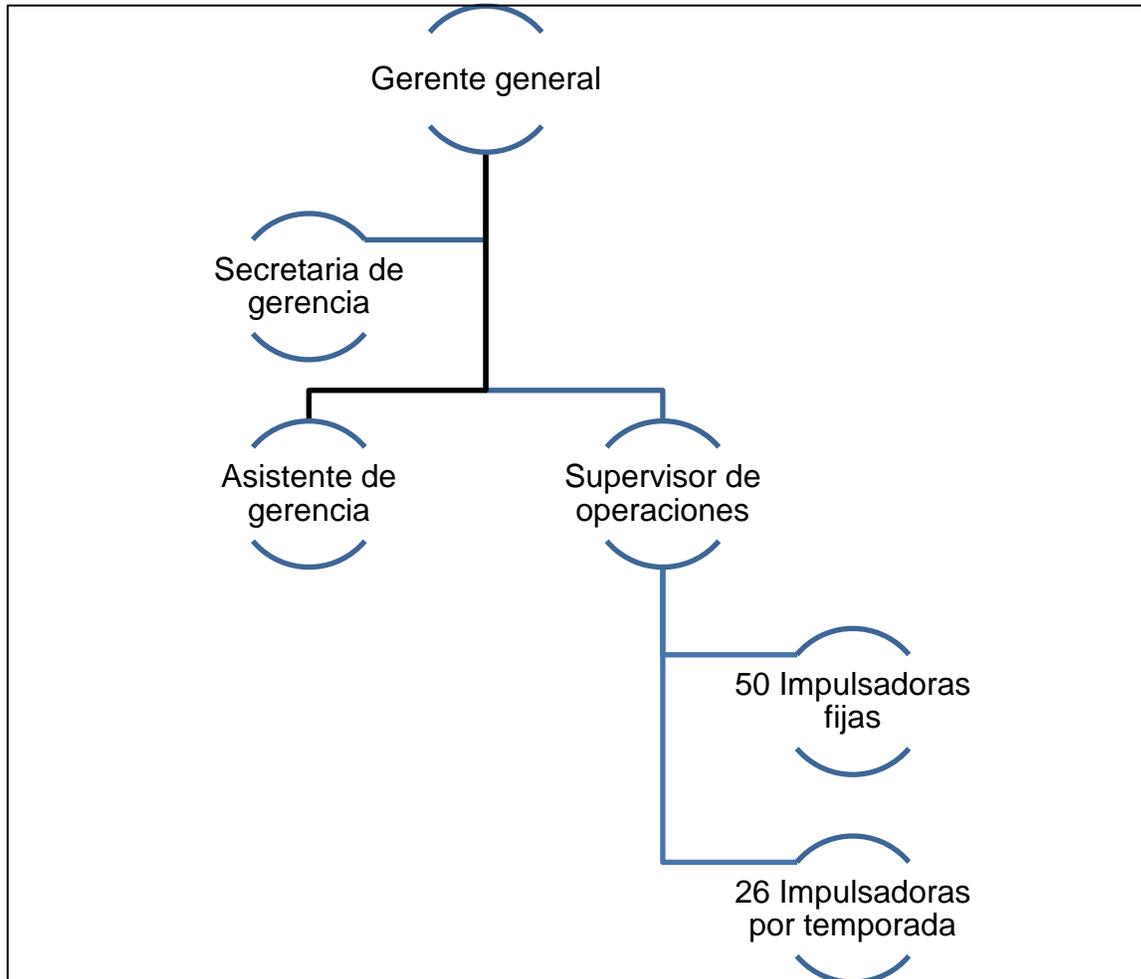
Fuente: elaboración propia.

Figura 3. **Organigrama operativo**



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. **Organigrama administrativo – operativo**



Fuente: elaboración propia.

- En el organigrama se tienen los siguientes puestos:
 - Gerente general: responsable de la toma de decisiones en busca del crecimiento y logro de objetivos de la organización basadas en una planeación, organización, dirección y gestión de los recursos de la organización, tanto materiales como humanos; además de

relacionarse directamente con el cliente cuando este requiere el servicio.

- Secretaria: responsable de actividades de oficina: preparar, tramitar y controlar documentación que la empresa requiera; así mismo llevar a cabo la elaboración de documentos escritos; realizar la convocatoria de reuniones a cada uno de los involucrados; control en la agenda de la gerencia; controles administrativos mediante expedientes, archivos, catálogos, actividades del área administrativa. Sin embargo, también tiene a su cargo diversas actividades operativas: recibir, clasificar y controlar correspondencia; atender a los clientes de acuerdo a las normas de cortesía; llevar a cabo el control del pago de los servicios básicos: agua, luz, teléfono, Internet.
- Asistente de gerencia: es responsable de verificar lo relacionado a los recursos de la organización y gestionar su compra. Es la persona encargada de llevar el control contable de la organización, planificar el presupuesto y velar porque los recursos sean utilizados eficaz y eficientemente.
- Supervisor de operaciones: es la persona responsable de llevar a cabo el control de la parte operativa de la organización: verifica el cumplimiento de las funciones de las impulsadoras, horarios y uso correcto de uniformes. Además, tiene responsabilidades del área administrativa: entrega de reportes diversos a gerencia sobre el grupo de trabajo y presentaciones motivacionales para las impulsadoras con el fin de que las mismas se identifiquen con la marca que están representando.

- Impulsadoras: tanto las impulsadoras fijas como por temporada son las responsables de llevar a cabo la promoción de los productos y marcas a las cuales representan; por lo tanto es vital que tengan conocimiento de las 4P del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción; las bases para llevar un producto al consumidor. De ahí la necesidad de que las impulsadoras tengan el conocimiento de las ventas exactamente, los beneficios para los clientes, las características del producto o servicio, llevar un monitoreo de precios de productos similares en el mercado, tener claro el segmento de mercado al que va dirigido el producto o servicio.

- Además, deben conocer las distintas formas o tendencias de promocionar un producto: la degustación, las pancartas, las muestras, demostraciones en tienda, paquetes en oferta, programas de fidelidad, concursos y garantías extras.

- Una vez conocida la estructura de la organización y antes de proceder a realizar un diagnóstico, es necesario establecer ciertos conceptos que permitan sustentar los siguientes capítulos ya que se hace fundamental tener amplios conocimientos para poder diagnosticar situaciones, proponer soluciones; además, será de vital importancia para determinar herramientas que se puedan emplear para el control y seguimiento de la propuesta. El marco teórico permite esta aplicación. Tener bases teóricas permitirá la comprensión de forma sencilla de cada uno de los temas que intervienen tanto en el diagnóstico como en la propuesta integral de un sistema de valoración de puestos mediante competencias

laborales, para el establecimiento de una estructura salarial en la empresa Mercadeo Comercial, S.A.

- Variables de análisis
 - Para llevar a cabo el análisis en una organización, es necesario tener conocimiento de todas las variables que pueden afectar el funcionamiento de una organización: internas y externas, las cuales a su vez es posible dividir las en grupos para un mejor análisis.
 - “El ambiente externo está formado por un conjunto de fuerzas y condiciones que existen fuera de la organización y que potencialmente influyen en su desempeño.”⁴
 - “El ambiente interno de la organización consiste en factores y fuerzas clave que se encuentran en su interior y que afectan su forma de operar.”⁵

Figura 5. **Variables externas que pueden afectar una organización**



Fuente: elaboración propia.

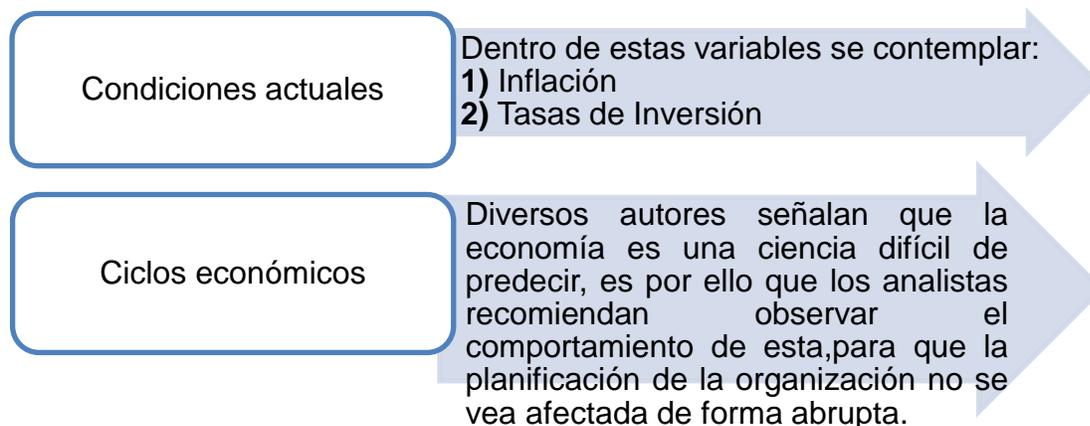
⁴ HITT, Michael; BLACK, Stewart; PORTER, Lyman. *Administración*. Pérez, Isabel; Brito, Javier, (trad). 9 ed. México: Pearson Educación, 2006. p. 77.

⁵ *Ibid.*, P. 78.

Cuando se habla de las variables externas se hace referencia a aquellas que pueden afectar directa o indirectamente a una organización; este tipo de análisis es necesario segmentarlo en macroambiente y microambiente ya que el funcionamiento óptimo de una organización depende en gran parte del análisis que pueda realizarse de dichas variables y la forma en que puedan aprovecharse estratégicamente.

- Macroambiente: esta sección engloba las variables:
 - Económica: esta variable tiene un efecto sensible en las organizaciones; sin embargo, no todos los factores que contempla la variable afectan del mismo modo lo cual depende de la naturaleza que tenga la actividad económica y el manejo financiero de la empresa. La variable económica es necesario analizarla desde 2 ángulos o perspectivas diferentes las cuales se muestran en la siguiente figura.

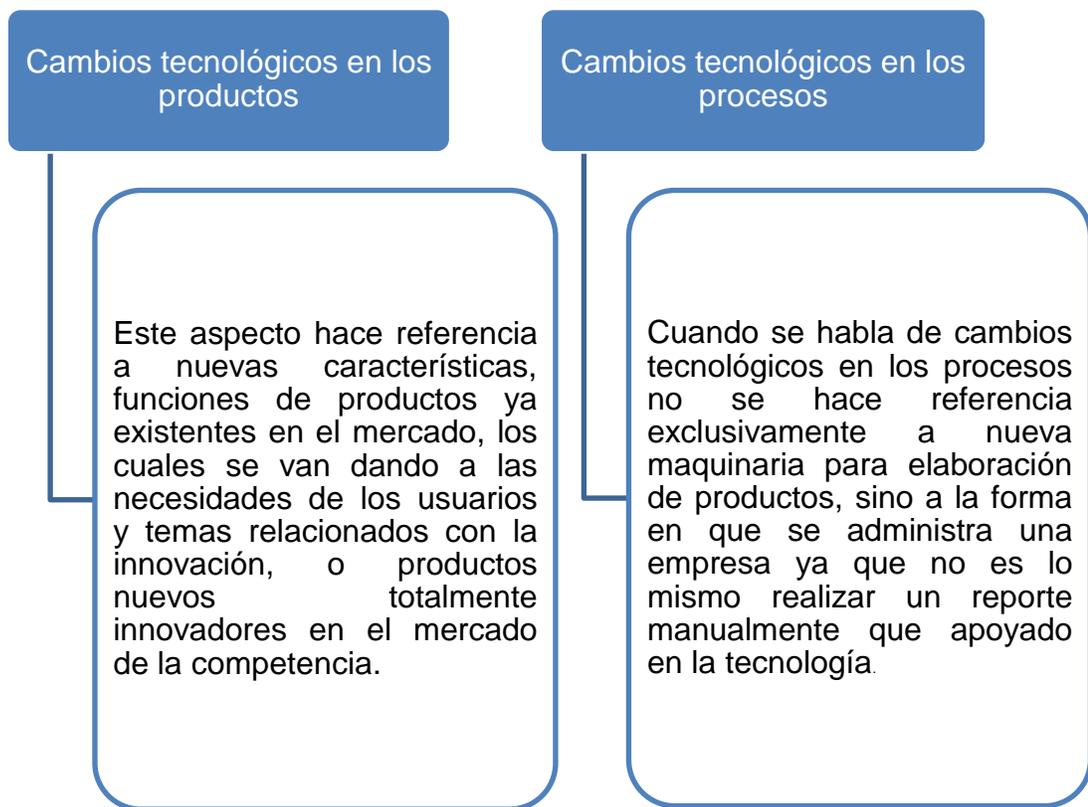
Figura 6. **Factores críticos de la variable económica**



Fuente: elaboración propia.

- Tecnológica: la variable tecnológica es una fuerza cambiante que tiene efectos positivos y negativos sobre una organización, ya que un avance tecnológico puede dar paso al crecimiento de una empresa o en su defecto la declinación de otra por no tener los recursos para ir avanzando de la mano con la tecnología. Los cambios tecnológicos se pueden presentar en dos rubros como se muestra en la figura 7.

Figura 7. **Factores críticos de la variable tecnológica**



Fuente: elaboración propia.

- Política: la variable política engloba no solamente el factor político como tal sino que también considera el factor legal ya que este delimita lo que las organizaciones pueden o no hacer. En Guatemala las leyes son capaces de generar no solamente retos sino oportunidades; un ejemplo, es el sonado incremento del IVA el cual se ha presentado a discusión en diferentes gobiernos por la recaudación insuficiente de impuestos que se presentan en la SAT, a consecuencia de los cambios en el presupuesto General de la Nación ya que las cifras aumentan la mayoría de veces y surgen propuestas de nuevos impuestos para recaudar una mayor cantidad de fondos.

Es notable que todos los cambios en la legislación guatemalteca, como el sonado impuesto a la telefonía móvil o el incremento en el cemento es un golpe generalizado al bolsillo de los guatemaltecos; y como todo funciona en cadena, se ven afectados productores, canales de distribución y consumidores.

- Microambiente: este es conocido por diversos nombres: entorno específico, entorno de acción directa; es un análisis que envuelve aquellos factores que están en contacto permanente con la organización y que influyen tanto en las operaciones como en los resultados que esta pueda obtener. Dentro de los factores críticos se encuentran:
 - Competencia de mercado: se puede denominar competencia a todos aquellos que participan en la misma

actividad económica que la empresa sujeta al análisis, por ejemplo, empresas que prestan el mismo servicio, ofrecen los mismos productos al mercado, etc.

- Clientes: son todos aquellos a quienes la organización brinda constantemente sus servicios o sus productos.

Ahora bien hablando de un análisis de las variables internas de la organización, se hace referencia a una serie de procesos que son imprescindibles e importantes para el adecuado funcionamiento de la empresa y que están bajo el control de la organización los cuales se irán abordando a continuación:

- Proceso administrativo

“El proceso administrativo implementado de forma sistemática genera resultados favorables en la gestión de empresas; dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control.”⁶

“Koontz y O’Donnell define el proceso administrativo con cinco elementos: planificación, designación de personal, control, organización, dirección.”⁷

⁶ AYALA VILLEGAS, Sabino. *El proceso administrativo y sus funciones básicas*. [<http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>]. [Consulta: 3 de diciembre de 2015].

⁷ THOMPSON, Mónica; ANTEZANA, Jonathan. *El proceso administrativo*. [<http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>]. [Consulta: 2 de julio de 2016].

El proceso administrativo puede entenderse como una serie de etapas interrelacionadas para el logro de un objetivo al conjuntar y gestionar de forma adecuada cada uno de los recursos. Las etapas del proceso administrativo pueden variar de un autor a otro, sin embargo, todos convergen en una misma idea: es un proceso integral mediante el cual es posible llevar la adecuada gestión de recursos y llegar a las metas propuestas. Aunque la mayoría de autores concuerdan en 4 etapas: planeación, organización, dirección y control; para efecto del tema que se aborda es importante considerar la etapa de integración la cual es abordada por autores como Harold Koontz y Ciril O'Donnell.

- Planeación: es la fase en la cual se busca establecer el lugar o situación actual y hacia donde se pretende llegar al realizar una serie de consideraciones que permitan la consecución de objetivos; es indudable que una adecuada planificación representa el éxito de una organización. Por tal razón, la planeación debe contener varios aspectos:
 - ✓ Los objetivos y metas deben ser de acuerdo a las características de la empresa y al tipo de actividad económica en la que se encuentra inmersa. Es importante que los objetivos tengan las características SMART.
 - ✓ Las actividades para lograr la consecución de las metas y objetivos.
 - ✓ Los medios y recursos para la realización de las actividades.
 - ✓ La programación para la ejecución de las actividades.

- ✓ Asignación de responsabilidades para llevar a cabo cada una de las actividades que marcarán el éxito.

Aunque el futuro es difícil pronosticarlo con exactitud, se requiere ser lo más cercano al mismo al considerar aquellos factores que pueden afectar el rumbo de los planes; por ende, se deben considerar diversos escenarios y los correspondientes cursos de acción.

- Organización: es el proceso mediante el cual se da la creación de una estructura de relaciones que permite que los individuos ejecuten planes para el logro de metas; es decir, el orden en los procesos dentro de la empresa el cual tiene el propósito de que el trabajo se realice tanto eficiente como eficazmente para el cumplimiento de la planificación.
- Integración: fase en la cual se les da respuesta a dos interrogantes: ¿con quién se va hacer?, ¿con qué se va hacer? Es determinante para poder llevar a cabo la planificación.

Es la etapa en la cual se identifican los requerimientos de la fuerza laboral y cuando no se cuenta con la misma; entran en juego procesos como: reclutamiento, selección, contratación e inducción. Por otra parte, se contempla la parte de los recursos materiales y entran en juego otros procesos: requisición, cotización, decisión de compra y entrega de los recursos materiales. Lo que se busca con esta etapa es cerrar las brechas entre el talento humano que se requiere y los materiales con los cuales será posible

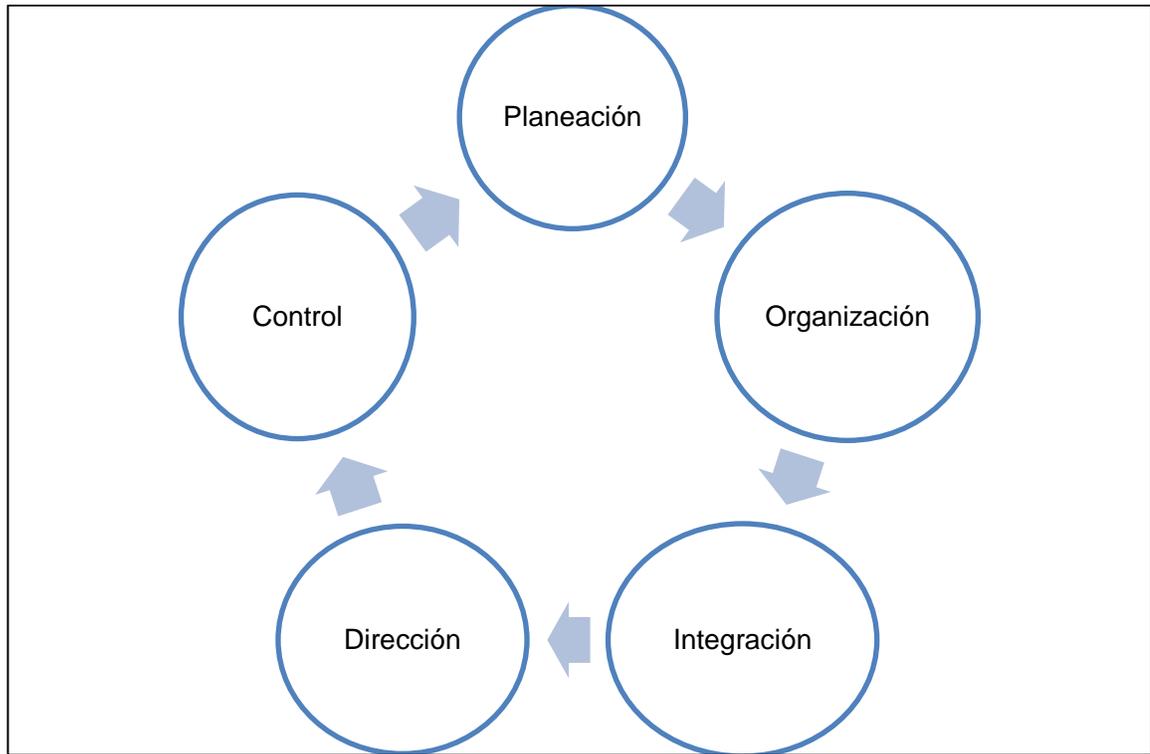
llevar a cabo lo establecido en la fase de planeación y de organización.

- Dirección: etapa en la que entra en juego el liderazgo para llevar a cabo lo establecido en las fases previas; es el momento en el cual entran en juego factores importantes que permitirán el éxito de la puesta en marcha: motivación, comunicación, supervisión, por ende se verá la consecución de objetivos y metas organizacionales trazados.
- Control: esta fase es la que permite asegurar que los objetivos se alcancen de acuerdo a toda la planificación realizada, con la posibilidad de ajustar el plan de acuerdo a las distintas situaciones que se vayan presentando; en conclusión, la fase de control se podría definir como la evaluación constante que se realiza para la medición de los resultados.

Independientemente de la cantidad de etapas que diversos autores sugieren para el proceso administrativo, este claramente se puede entender como una serie de etapas interrelacionadas con las cuales es posible llevar a cabo una adecuada administración y gestión de recursos para la consecución de una meta.

Indudablemente que la clave no se encuentra en el número de etapas sino en su adecuada implementación para poder tener una adecuada gestión dentro de la organización, con la cual se pueda tener una base sólida para los demás procesos.

Figura 8. **Proceso administrativo**



Fuente: AYALA VILLEGAS, Sabino. *El proceso administrativo y sus funciones básicas*.
[<http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>]. [Consulta: 7 de diciembre de 2015].

- **Administración de recursos humanos**

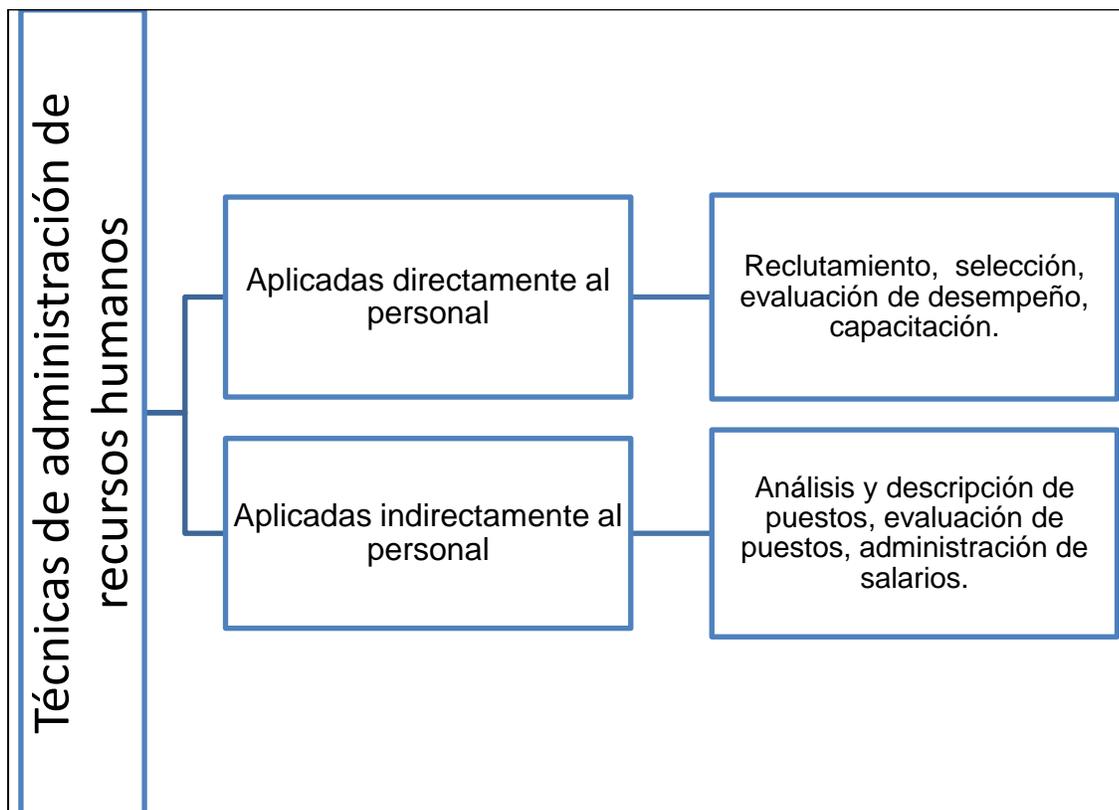
“El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.”⁸

⁸ WERTHER, William; DAVIS, Keith; GUZMÁN Martha. *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. 7a. ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. p. 6.

La administración de recursos es un área multidisciplinaria dentro de las organizaciones debido a que se necesita tener una serie de conocimientos imprescindibles para la adecuada gestión del capital humano que es el principal activo de una organización.

La administración de personal engloba una serie de técnicas las cuales se pueden clasificar en dos grupos como se ve en la figura 9.

Figura 9. **Campo de aplicación de las técnicas**



Fuente: elaboración propia.

Las técnicas aplicadas indirectamente al personal proporcionan información para una adecuada gestión del personal; ya que si no se posee un análisis y descripción de puestos, es imposible realizar un adecuado proceso de reclutamiento de personal, por consiguiente, las decisiones en temas de contratación serán erróneas; lo cual a su vez es imposible que pueda generar éxito a la organización. Un claro ejemplo de que todo funciona en cadena en temas de administración.

El objetivo de las técnicas que funcionan para la recopilación de información es la toma adecuada de decisiones en tema del recurso humano, decisiones a las cuales las empresas se enfrentan a cada instante:

- Admisión del personal: para la toma de este tipo de decisiones, las técnicas o procedimientos que pueden proveer de información a la organización y ayudar a que esta no cometa errores son el análisis y la descripción de puestos para un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Promociones y desvinculaciones de personal: la toma de decisiones sobre ascensos, transferencias y desvinculaciones de personal, requieren de un análisis profundo ya que un movimiento en el personal puede provocar inestabilidad en la organización; para obtener los datos necesarios se emplean técnicas como: evaluación de desempeño o registros de quejas y reclamos, con el fin de tomar las decisiones acertadas que marquen el éxito de la empresa.

- Determinación de salarios: la determinación de un salario no es una tarea simple ya que depende mucho de la actividad económica a la cual se dedica la organización. Existen muchas sugerencias de diversos autores, como el de determinar los salarios por medio de modelos matemáticos; sin embargo, hoy en día el tema de un salario se maneja con base en el mercado; por lo tanto, una herramienta son las encuestas salariales las cuales son proveídas por organizaciones especializadas en este tema.

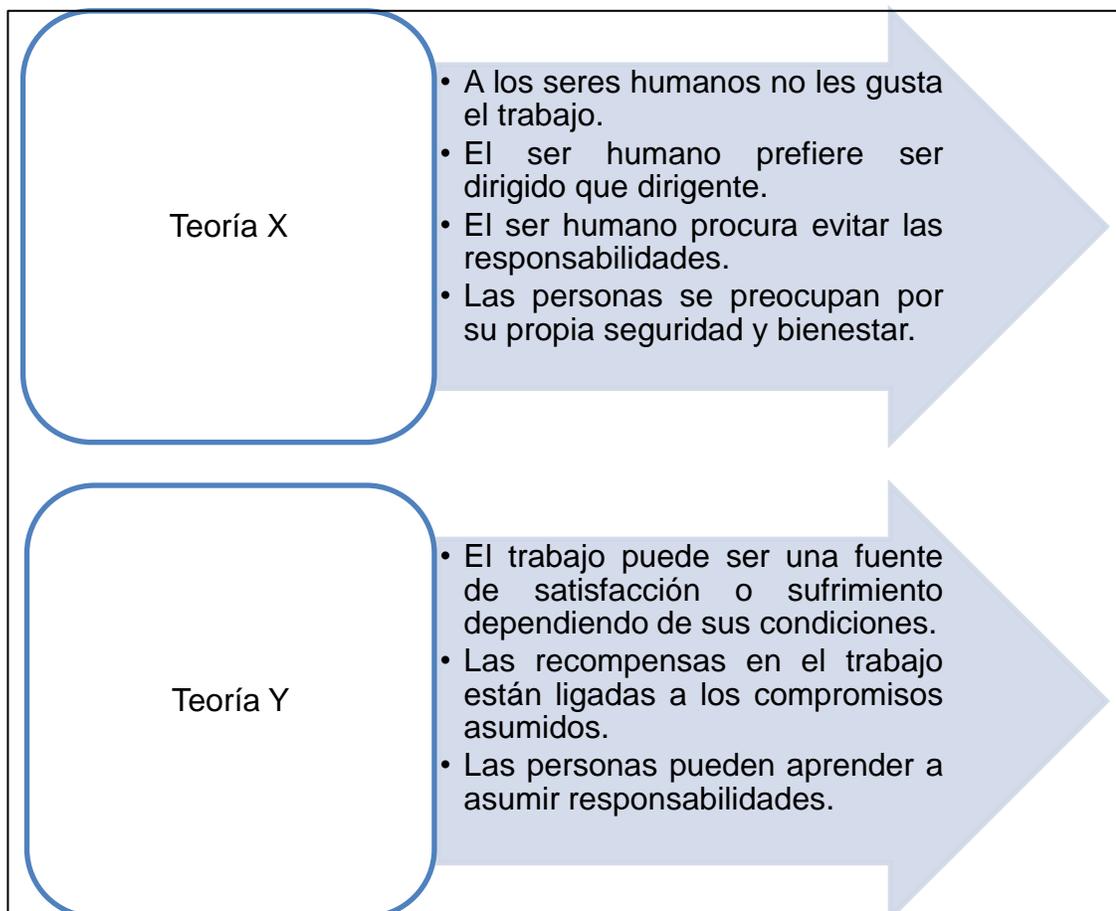
“La Filosofía de las remuneraciones determina a que nivel estarán las remuneraciones de la empresa comparadas con el mercado, cuál será la mezcla de los diferentes elementos compensatorios, qué porcentaje será garantizado, cuál será la porción de remuneración variable, si es que existe, cuál será la importancia que se le otorgará a los beneficios o prestaciones.”⁹

Una de las complicaciones en la determinación de los salarios es encontrar la forma adecuada de establecer el monto y la estructura de una política que permita tener motivado al trabajador, que al mismo tiempo lo incentive a prepararse constantemente para expandir sus conocimientos, fortalecer sus competencias laborales, en este caso en la promoción de productos en los puntos de venta.

⁹ RIMSKY, Tolo. *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2005. p. 5-6.

Sin embargo, para llevar a cabo una adecuada administración del recurso humano es necesario tener conocimiento de la psicología humana, y el funcionamiento de la motivación en el ser humano. Por tal motivo, Douglas McGregor estableció dos teorías: X y Y, que se presentan en la figura 10.

Figura 10. **Supuestos de la teoría X y teoría Y**



Fuente: elaboración propia.

Esto lleva al punto de entender la administración como un proceso de: generar oportunidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento de los

trabajadores con la exposición de su potencial al máximo y consecución de objetivos.

- **Planeación de recursos humanos**

“La planeación estratégica del capital humano es una función administrativa que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización.”¹⁰

La planeación del recurso humano, el activo más importante de la organización, se entiende como el proceso de anticipar y prevenir movimientos de personal que se puedan presentar en la empresa con el fin de que su administración, se realice de forma eficiente y como resultado la consecución de objetivos organizacionales.

Para el proceso de planificación del recurso humano se deben considerar dos aspectos fundamentales:

- **Demanda del recurso humano:** este proceso puede variar de organización en organización debido al tipo de actividad económica al cual se dediquen. En el caso de empresas de *outsourcing* las causas de la demanda del recurso humano se puede dar por parte de las organizaciones a las cuales se les brinde el servicio o por la misma empresa que ofrece el servicio; debido al crecimiento, por consiguiente, la apertura de nuevas plazas.

¹⁰ WERTHER. Op. Cit. p. 68.

- Oferta del recurso humano: en temas de la oferta del recurso humano, se deben considerar dos fuentes de suministro del personal:
 - ✓ Fuente interna: esta fuente es la que contempla la fuerza actual de trabajo de una organización, que mediante evaluaciones constantes se observa que existen empleados susceptibles a ser promovidos, transferidos, o que llenan los requisitos para vacantes futuras.
 - ✓ Fuente externa: en este punto es cuando se recurre al mercado laboral, y se procede a la realización de un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, para vacantes que vayan surgiendo.

- **Selección de recursos humanos**

Cuando se habla de selección de recursos humanos se hace referencia a un conjunto de técnicas o procedimientos que permiten tomar la decisión de incorporar a uno entre varios solicitantes a un puesto de trabajo tomando en cuenta al individuo que mejor se adapte a los requerimientos del puesto.

El proceso de selección del personal está compuesto por una serie de pasos los cuales se muestran a continuación:

- Dar a conocer la plaza vacante con las características del puesto.

- Recepción de solicitudes.
- Revisión de solicitudes y curriculum.
- Entrevista previa.
- Verificación de antecedentes y referencias de los mejores candidatos.
- Entrevista de selección.
- Decisión de la selección.
- El candidato se convierte en empleado.

Dentro del proceso de selección se hace uso de una serie de técnicas o herramientas que van inmersas dentro del procedimiento mencionado anteriormente, las cuales son fundamentales para que el proceso tenga los mejores resultados, dentro de las cuales podemos mencionar:

- Entrevista de selección: esta consiste en una conversación formal entre el evaluador y el aspirante seleccionado para buscar darle respuesta a dos interrogantes importantes: ¿puede este candidato desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo?, ¿qué ofrece este candidato respecto a los otros que están aplicando al mismo puesto? No existe un formato o protocolo para poder llevar a cabo una entrevista de selección ya que esta dependerá de la empresa, tipo de puesto de trabajo y los requerimientos de la organización para su desempeño.
- Pruebas de conocimiento o capacidad: estas son pruebas creadas para evaluar la formación, experiencia y conocimientos específicos; dependen del puesto de trabajo

del que se trate, por ejemplo podría ser una prueba de una herramienta informática específica.

- Pruebas psicométricas: son pruebas elaboradas con el objeto de conocer sobre las capacidades intelectuales de los aspirantes a un puesto de trabajo, por ejemplo: la memoria, aptitud verbal, aptitud numérica o aptitud espacial; este tipo de pruebas tienen la característica de ser de respuesta múltiple además de poseer un tiempo límite.
- Pruebas de personalidad: son pruebas que pueden ser determinantes o no en la selección de un trabajador ya que esto dependerá de las características y exigencias del puesto de trabajo.
- Técnicas de simulación: este tipo de pruebas consiste en una dramatización inmediata de una situación que pudiera presentarse en un puesto de trabajo y que el solicitante muestre la forma de resolverla; por ejemplo, en un trabajo de ventas, una prueba podría ser darle un producto x al solicitante y que este improvise para convencer al entrevistador de su compra.

- Administración de puestos

Al hablar de administración de puestos se hace referencia a su adecuada gestión, teniendo en cuenta factores críticos que marcarán el tipo de personal que se requiere para cada uno de los puestos, como lo son las competencias laborales, así como un análisis y descripción de puestos por medio del cual se

podrán conocer las funciones de cada uno dentro de la organización; esta acción permitirá conocer el papel que juega cada uno de los trabajadores en la empresa y a su vez facilitará el realizar una evaluación de cada trabajador.

- Competencias laborales

“En recursos humanos, hablamos comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas.”¹¹

“Competencia: Palabra polisémica... Pudiéndose referir también a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente.”¹²

Cuando se habla de competencias laborales se puede hacer referencia a la capacidad de responder de la forma idónea a una actividad, de acuerdo a criterios previamente definidos, en este caso por una organización. Las competencias laborales se pueden dividir en tres áreas básicas:

- ✓ Conocimientos: estos vienen relacionados con lo que el ser humano ha aprendido a través de los estudios o por medio de las experiencias.
- ✓ Habilidades: estas hacen referencia a las aptitudes innatas o que el ser humano ha desarrollado para la realización de actividades o resolución de inconvenientes.

¹¹ INTECAP. *Gestión por competencia laboral*. Guatemala: 2003. p. 25.

¹² *Ibid.* p. 25.

- ✓ Actitudes: se refieren a las formas conductuales que el ser humano adopta o puede adoptar para responder o comportarse ante diferentes situaciones.

“El modelo establecido en Guatemala ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra en el cual únicamente se toman tres tipos de competencia, a saber: básicas, genéricas, específicas.”¹³

Una vez comprendido lo que abarcan las competencias laborales es necesario remarcar que existen varios tipos de competencias, los cuales se describen a continuación:

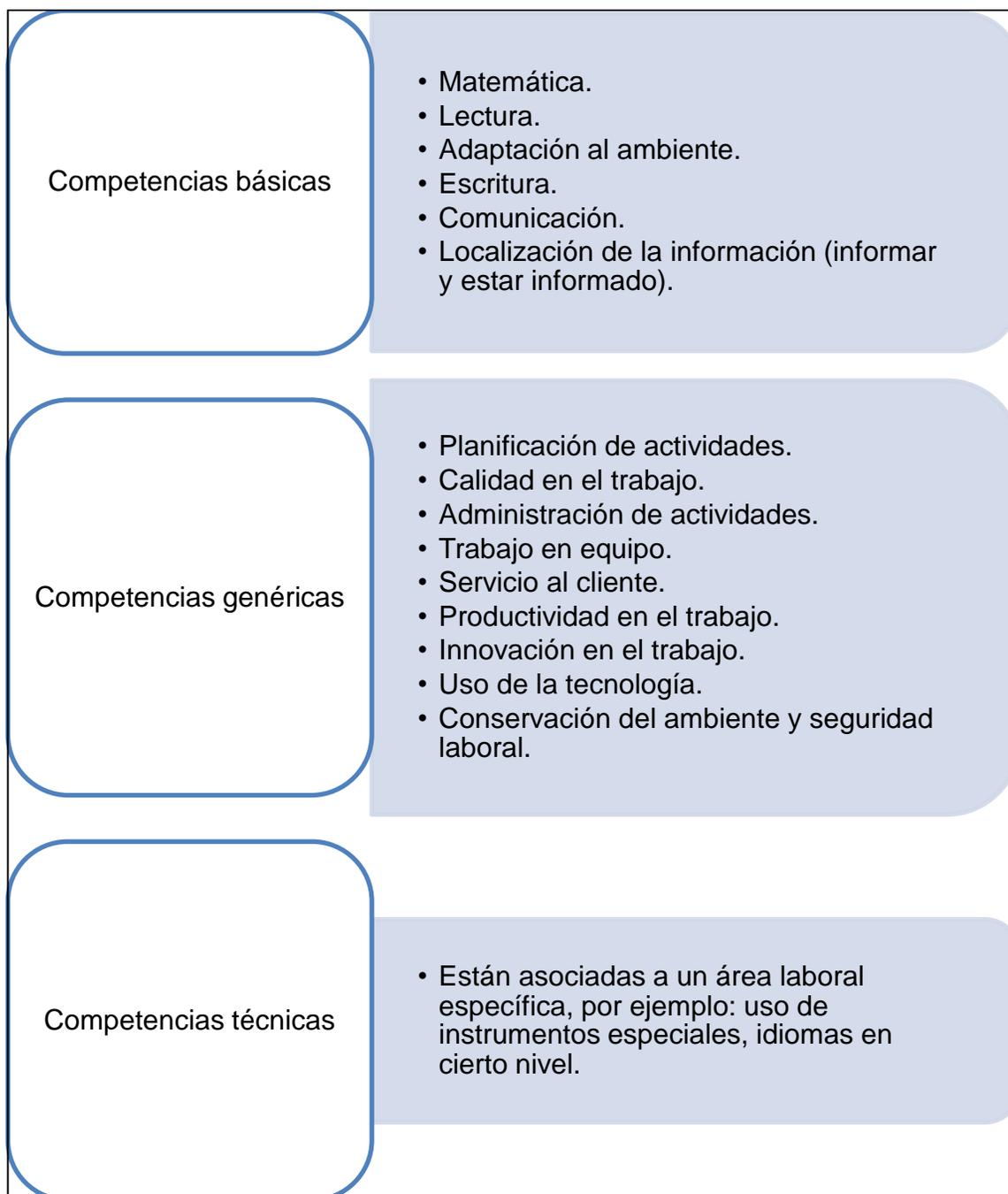
- ✓ Competencias básicas: hacen referencia a los aspectos elementales en un individuo para desenvolverse dentro de un ambiente: comunicación, capacidad para analizar diversos acontecimientos, acompañados de la parte moral y ética.
- ✓ Competencias genéricas: son las requeridas para desempeñarse en cierta área de una organización: trabajo en equipo, planeación, utilización de tecnología.
- ✓ Competencias técnicas: son conocidas como específicas y se denominan así porque son competencias puntuales requeridas para el desempeño de un puesto en específico, por ejemplo: nivel de inglés avanzado.

¹³ Ibid. p. 34.

De acuerdo a la información anterior se puede observar que las competencias laborales juegan un papel importante en las organizaciones ya que determinan el éxito o fracaso de una contratación, debido a que las competencias laborales son la base de las fases de análisis y descripción de puestos, que a su vez dan paso al proceso de reclutamiento y selección de personal; si se analiza el impacto que esto tiene en una organización, es indudable la importancia que tienen las competencias laborales para una organización que brinda servicio de *outsourcing* y que se especializa en el tema de reclutamiento y selección de personal que a su vez sabe que este puede ser un factor determinante en el establecimiento del salario de un trabajador, acorde al puesto para el que esté siendo requerido el personal.

El Intecap (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) estableció un grupo de competencias laborales para el mercado laboral de Guatemala; claro que no es definitivo que esas se soliciten o que sean las únicas que las organizaciones pidan como requisito. Es una sugerencia de las competencias laborales mínimas que deberían tener los trabajadores para poder desarrollarse en el mercado laboral guatemalteco las cuales se muestran a continuación:

Figura 11. **Competencias laborales en Guatemala según el Intecap**



Fuente: Intecap. *Gestión por competencia laboral*. Guatemala: 2003, Intecap, p. 40 – 49.

- Análisis y descripción de puestos

“Análisis de puestos recopilación, evaluación y organización sistemática de información acerca de diferentes trabajos.”¹⁴

“Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.”¹⁵

“Los analistas de puestos son especialistas del departamento del capital humano cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.”¹⁶

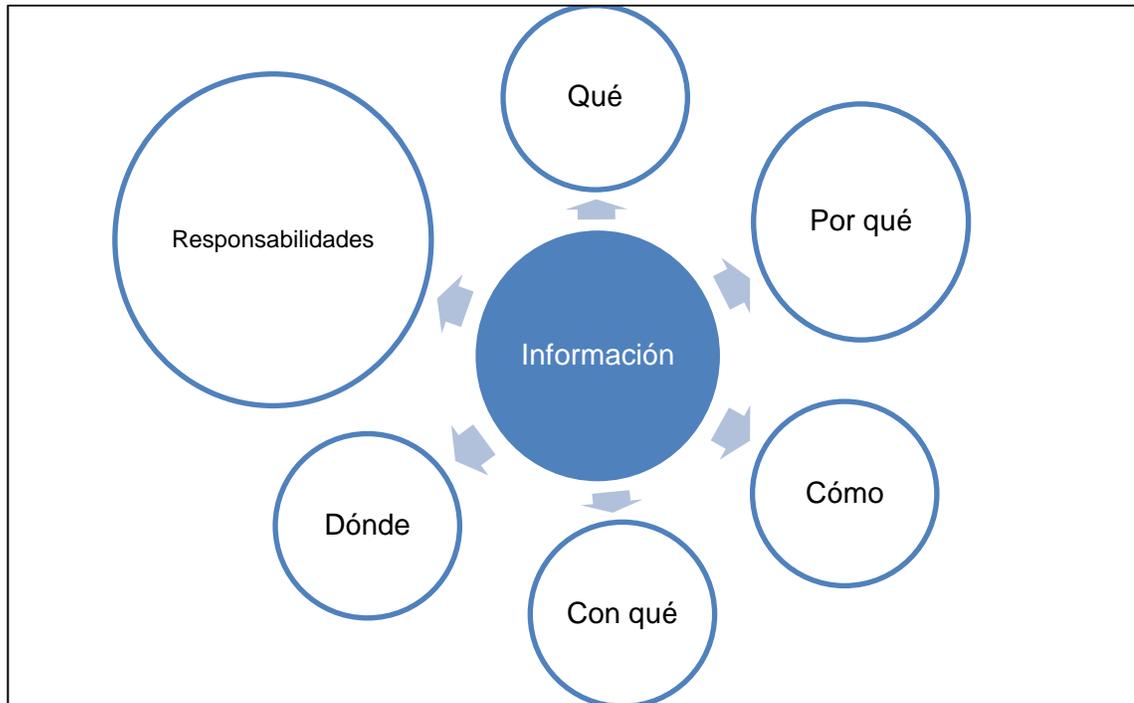
Este tema es un tanto confuso, a simple vista podría pensarse que no se requiere de bases o criterios para poder llevar a cabo tales actividades; sin embargo, para que exista un análisis y descripción de puestos se hace indispensable el conocimiento de las competencias laborales que se requieren para el puesto de trabajo. Una vez comprendido esto, es importante resaltar que el análisis y descripción de puestos juegan un papel importante en el establecimiento del salario ya que se debe remunerar adecuadamente todo lo que engloba el puesto de trabajo. A continuación se muestra que el análisis y descripción de puestos son temas diferentes pero que van de la mano.

¹⁴ WERTHER. Op. Cit. p. 89.

¹⁵ WERTHER. Op. Cit. p. 95.

¹⁶ WHERHER. Op. Cit. p. 89.

Figura 12. **Objetivo del análisis de puestos**



Fuente: elaboración propia.

- ✓ **Análisis de puestos:** cuando se habla de análisis se hace referencia a la recolección de información sobre los puestos de trabajo de una organización; en el proceso de recolección de información, se emplean diferentes métodos, por ejemplo: la observación directa, cuestionarios, entrevistas y métodos mixtos, la combinación de varios de los anteriores.

Darle respuesta a las interrogantes que se muestran en la figura 12, ayudará a obtener información importante sobre los puestos de trabajo, que dará paso a la siguiente fase que es la descripción de cada uno.

- ✓ Descripción de puestos: esta consiste en plasmar por escrito un documento en el cual se explican las responsabilidades, aptitudes intelectuales, aptitudes físicas, experiencia, ámbito laboral de desempeño; en cada uno de los puestos dentro de la organización con fines de tener bases para distintos procesos: selección de personal, evaluaciones de desempeño, temas de capacitación, entre otros.

- Remuneraciones

“Un programa de remuneración base debe llenar las características que se enumeran a continuación... En síntesis, debe ser: internamente equitativo, externamente competitivo, costeable, protector responsable de los recursos de la empresa, comprensible, fácil de administrar, adaptable al futuro, apropiado para la organización.”¹⁷

Cuando se habla de remuneraciones, se hace énfasis en los salarios, el pago que una organización realiza a sus trabajadores por los servicios prestados. Este es un tema complejo y difícil de comprender, ya que a un trabajador le puede parecer injusta la cantidad que percibe por sus servicios, sin embargo, los salarios se establecen de acuerdo al mercado laboral.

Existe una herramienta que les permite a las organizaciones llevar a cabo una adecuada gestión y administración de los salarios, denominada: escala salarial.

¹⁷ RIMSKY. Op. Cit. p. 8.

- Escala salarial: es el centro de un sistema de remuneraciones que permite determinar la distribución y el orden de los distintos niveles de salarios dentro de una organización, generalmente establecidas de acuerdo a las competencias laborales y funciones que los puestos de trabajo demandan para el logro de los objetivos organizacionales. Es de resaltar que en las estructuras salariales debe existir un equilibrio tanto interno como externo; esto significa equidad y justicia en comparación con los salarios de otros cargos dentro de la organización, y con respecto a los mismos cargos en otras empresas que se encuentren dentro de la misma actividad económica.

Es importante resaltar que dentro de una escala salarial existe un elemento importante denominado: política salarial.

- ✓ Política salarial: es una declaración que realiza la organización la cual contiene normas o directrices que reflejan la filosofía de trabajo de la organización. Esta política debe ser dinámica ya que se debe ir perfeccionando de acuerdo a los cambios que se vayan dando tanto al interior como al exterior de la organización.

La política debe considerar aspectos importantes como la previsión de reajustes salariales en cada uno de los puestos o niveles dentro de la organización, temas de promoción al interior de la organización, sistema de incentivos, etc.

Para el tema de los salarios se emplean distintas metodologías, debido a que estos necesitan ser los adecuados, frente a la competencia, justos de acuerdo a las actividades que demanda el puesto, siempre dentro de las posibilidades de la organización, dentro de los que se pueden encontrar:

- ✓ Encuestas salariales: es un proceso en el cual incurre la empresa con el fin de conocer las remuneraciones y prestaciones que se están brindado a cierto puesto de trabajo dentro del mercado laboral correspondiente al mismo tipo de actividad económica; sin embargo, este tipo de encuestas tienen un costo que no se está al alcance de todas las organizaciones.
- ✓ Método de evaluación de puestos: este método consiste en el análisis y descripción de los puestos de trabajo para luego someterlos a una valoración o puntuación, y posteriormente evaluar mediante modelos matemáticos que permitirán el establecimiento de los salarios.
- Capacitación

“Aunque la capacitación, es decir, el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.”¹⁸

¹⁸ WERTHER. Op. Cit. 183.

La capacitación es un proceso que va encaminado al desarrollo de cada uno de los trabajadores, en sus habilidades técnicas, operativas y administrativas, con el propósito de un mejor desempeño de labores dentro de la organización, en sus actuales y futuros cargos. La necesidad de capacitación puede darse en varios momentos: cuando salen nuevas tendencias que pueden ayudar al mejor desempeño de la organización o con nuevas tecnologías, etc.

Es importante resaltar que hay que estar actualizados constantemente; muchos autores concuerdan en que lo que hoy se sabe mañana puede llegar a ser obsoleto, por tal razón es imprescindible la continua preparación. Dentro de la organización existen fases en las cuales se lleva a cabo un proceso de capacitación:

- Inducción: esta se realiza por medio de información la cual se brinda a los nuevos trabajadores generalmente por parte de los supervisores o encargados de área en donde el nuevo trabajador llevará a cabo sus actividades.
- Entrenamiento: estas se dan generalmente en el puesto de trabajo operativo con las novedades que van surgiendo en el mercado laboral, se realizan con el fin de elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo.
- Formación básica: se realiza con la finalidad de fortalecer y desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores ya poseen, brindar información sobre nuevas tendencias que vayan surgiendo en el mercado; tal actividad se realiza con todos los trabajadores.

- Desarrollo de posiciones gerenciales: esto suele ser lo más complicado ya que se trata de desarrollar actitudes, fortalecer conocimientos y habilidades concretas. Estos puestos llevan a cabo toma de decisiones trascendentales para la organización, son encargados de planificar y velar porque los planes de trabajo se ejecuten.

El proceso de capacitación se lleva a cabo mediante 4 fases como se observa en la figura 13.

Figura 13. **Proceso de capacitación**



Fuente: elaboración propia.

- Evaluación de necesidades: este es el punto de partida del proceso de capacitación ya que es lo que le permitirá a la organización encontrar las áreas de oportunidad para tratar de cerrar la brecha que existe entre lo que es y lo que debería ser.

Una de las metodologías empleadas para llevar a cabo esta primera fase es conocida como metodología de detección de necesidades de capacitación (DNC) la cual se aborda a continuación.

- ✓ Metodología DNC: la metodología de detección de necesidades de capacitación tiene como finalidad encontrar y priorizar las necesidades de capacitación, partiendo de los requerimientos del puesto para desempeñarse adecuadamente. Una de las grandes ventajas de esta metodología es que no es de formatos rígidos sino al contrario es flexible y se puede adaptar a las necesidades de la organización.

Esta metodología tiene una serie de objetivos: 1) identificar las principales tareas de cada uno de los puestos, detectando las principales debilidades; 2) involucrar a toda la organización en el proceso para poder lograr los mejores resultados; 3) transparentar el proceso de capacitación; 4) respaldar y justificar las inversiones en términos de capacitaciones que puedan realizarse dentro de la organización.

La metodología DNC comprende la siguiente secuencia:

- ❖ Detección individual de requerimientos de capacitación: esta herramienta se aplica a cada uno de los trabajadores; por esa razón

es que el formato debe ser creado de tal forma que se abarque la mayor cantidad de aspectos posibles que son importantes para la organización. Esta metodología hace la sugerencia de utilizar la siguiente escala:

Tabla II. **Nivel de profundidad de capacitación requerida de acuerdo a las deficiencias encontradas en las competencias laborales**

Nivel de profundidad	Características de la capacitación (cursos, seminarios, entre otros.)
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”.
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.
Ninguno	No se requieren conocimientos del tema en el puesto.

Fuente: GORDÓN, Hugo. DNC: *Detección de necesidades de capacitación aplicada a las TIC, guía metodología y aplicación*. http://www.academia.edu/5187812/DNC_Detecci%C3%B3n_de_Necesidades_de_Capacitaci%C3%B3n_Aplicada_a_las_TIC_Contenido. Consulta: 10 de diciembre de 2015.

- ❖ Caracterización de necesidades de capacitación: este instrumento va dirigido a cada uno de los encargados de área o

departamento. Buscar plasmar las brechas de competencias que se observan en su departamento, que sean susceptibles a resolverse mediante procesos de capacitación, ya que no todo es posible resolverlo mediante capacitaciones.

- ❖ Síntesis de necesidades de capacitación: el proceso de síntesis trata de resumir los datos recolectados anteriormente mediante un proceso en el cual se asignará un nivel de importancia de las necesidades con una escala de puntajes, previamente establecidos y sugeridos por la misma metodología.

Tabla III. **Puntaje de necesidades detectadas**

Importancia de la necesidad	
Prioridad alta	3 puntos
Prioridad media	2 puntos
Prioridad baja	1 punto

Fuente: GORDÓN, Hugo. *DNC: Detección de necesidades de capacitación aplicada a las TIC, guía metodología y aplicación*. http://www.academia.edu/5187812/DNC_Detecci%C3%B3n_de_Necesidades_de_Capacitaci%C3%B3n_Aplicada_a_las_TIC_Contenido. Consulta: 10 de diciembre de 2015.

- ❖ Consolidación de necesidades de capacitación: al hablar de la fase de consolidación se hace referencia a tomar los

formatos de las fases anteriores para discutir y tomar las decisiones en la elaboración del plan de capacitaciones, en referencia a cuales son las capacitaciones que se van a realizar y las características importantes de cada una de las mismas, para posteriormente llevarlas a cabo.

- Diseño de programas: para llevar a cabo la elaboración de los programas de capacitación, debe considerarse contestar las siguientes preguntas: ¿qué debe enseñarse?, ¿cuándo debe enseñarse?, ¿dónde debe enseñarse?, ¿cómo debe enseñarse?, ¿quién debe enseñar?, en función de las competencias laborales requeridas.
- Implementación: el proceso de implementación es la puesta en marcha del plan de trabajo sobre el diseño de programas de capacitación que se haya elaborado en pro del crecimiento del recurso humano.
- Evaluación: para llevar a cabo la evaluación de programa de capacitaciones, es necesario considerar dos aspectos:
 - ✓ Determinar hasta qué punto el programa de capacitaciones produjo las modificaciones deseadas, en el comportamiento de los trabajadores.
 - ✓ Demostrar si los resultados de las capacitaciones tienen relación con la consecución de metas de la organización y desempeño de cada uno de los trabajadores.

Una de las herramientas empleadas en este tema son las evaluaciones de desempeño que se realizan al personal, que permiten observar cómo se está y realizar retroalimentación.

- Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada personal en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.”¹⁹

“...se debe partir de una evaluación de desempeño ya que esta permite determinar el rendimiento global del empleado y a su vez los colaboradores obtienen retroalimentación de las funciones que están desempeñando y de cómo lo están haciendo.”²⁰

El proceso de evaluación de desempeño consiste en medir el rendimiento de los trabajadores para verificar su contribución a la organización; así mismo sirve como una herramienta para encontrar las brechas existentes entre las competencias laborales que debiera tener un trabajador y que no tiene o que tiene y necesitan ser reforzadas. Es un proceso mediante el cual se ven beneficiados tanto la organización como el trabajador, porque es una herramienta que se puede utilizar para ver las deficiencias y necesidades de capacitación, así como para determinar posibles ascensos, políticas salariales, entre otros.

Existen diferentes tipos de evaluación de desempeño lo cual dependerá de la organización así como del formato que se desee utilizar para dicho proceso:

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Villamizar, Germán (trad). *Administración de recursos humanos*. 5a ed. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana, 2001. p. 357.

²⁰ INTECAP. Op. Cit. p. 222.

- Evaluación 90°: tipo de evaluación que realiza el jefe inmediato superior al subordinado.
- Evaluación 180°: el empleado es evaluado por el jefe inmediato superior y sus iguales.
- Evaluación 360°: en este tipo de evaluación se buscan los aportes desde todas las perspectivas posibles, encontrando como evaluadores a todas las personas que tienen relación con el evaluado, por ejemplo supervisores, clientes internos, subordinados, compañeros.

El tipo de evaluación de desempeño que se utilice será según el criterio de la organización, y la forma que esta tenga de trabajar. Los formatos que se utilicen para llevar a cabo dicho proceso quedan a discreción de cada una de las organizaciones ya que no en todas se evalúan los mismos aspectos o se hacen las mismas consideraciones.

- Rotación de personal

“Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.”²¹

El concepto de rotación de personal se emplea cuando se hace referencia al cambio de empleados dentro de una organización; puede ser definido mediante varias fórmulas matemáticas, sin embargo, no es necesario tener una

²¹PÉREZ Julián; MERINO María. *Definición de rotación de personal*. <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>. Consulta: 25 de julio de 2016.

tan compleja para obtener una referencia. Por esa razón se definirá como el volumen de entradas y salidas de personal con referencia al recurso humano disponible en un área de la organización.

$$(I) \quad IRP = \frac{A}{B} * 100 \%$$

Donde:

- A = desvinculación de personal tanto por iniciativa de la empresa como por decisión de los empleados en el área considerada dentro del periodo de estudio (salidas).
- B = promedio efectivo del área considerada basado en los datos de la nómina de la empresa dentro del período considerado.

Como referencia de resultado se tomarán 3 criterios:

- IRP < 50 %, será bajo y representa vejez en el personal
- IRP > 50 %, alto
- IRP = 50 %, ideal

La percepción sobre la rotación del personal puede ser negativa o positiva según el ángulo de donde se observe: para los clientes puede generar desconfianza el que los empleados duren corto tiempo laborando para la organización. Pudiera ser positiva en ciertos contextos, por ejemplo, para la contratación de personal con mejores competencias laborales que el que se encontraba dentro de la organización.

Al interior de la empresa esta rotación puede generar cierta inestabilidad: cambiar empleados conlleva tiempo de adaptación y estos solamente ganarán experiencia a medida que vayan desarrollando su trabajo. Sin embargo, un punto que es de suma importancia resaltar es que el índice de rotación no es un parámetro definitivo para conocer la estabilidad de una organización, pero es una gran herramienta. Por tal motivo cuando el índice de rotación es elevado es necesario detenerse a investigar que está sucediendo con los trabajadores, examinar las condiciones laborales, analizar los perfiles de trabajo, etc.

La rotación de personal presenta serios inconvenientes para las organizaciones los cuales se ven traducidos en su mayoría en costos, en el proceso de selección, de entrenamiento y capacitaciones; por la falta de acoplamiento al grupo de trabajo es difícil que el nuevo trabajador, pueda demostrar todo su potencial. Así como presenta inconvenientes también tiene ventajas: la empresa cuenta siempre con personal joven, el nuevo personal devengará menores salarios, se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad son menores en caso de retiro.

Causas de la rotación de personal existen muchas, unas por deficiencia en los procesos de selección y administración del personal, por decisión o por causas naturales. Dentro de las que se encuentran:

- Muerte
- Jubilación
- Incapacidad permanente
- Enfermedad
- Renuncia
- Despido
- Mala selección del personal

- Razones personales

Lo importante no es tener un alto ni bajo índice de rotación, sino que este no puede evaluarse mientras no se determine cuál debe ser la rotación normal; esto debe realizarse no solo para la empresa en su totalidad sino en cada departamento o puesto.

2. DIAGNÓSTICO

Este capítulo detalla la situación actual de la empresa Mercadeo Comercial, S.A., con el fin de identificar las necesidades que la empresa presenta y así analizar cambios que se podrían implementar para mejora de la organización.

Existen varios libros para conocer la forma en que funciona una organización, uno de ellos es *La Meta* de Eliyahu Goldratt, según el cual independientemente del tipo de empresa que se construya, la meta de todo empresario es generar utilidades; y esto no es más que la forma de desarrollar y hacer crecer una empresa, la cual va depender en cómo se valora o analiza una organización.

Cuando se menciona que se debe valorar una organización se hace referencia al constante análisis de todos aquellos factores que pueden, según sea el caso, beneficiar o perjudicar el alcance del plan estratégico de la empresa; es decir, metas u objetivos que se estén persiguiendo así como su filosofía de trabajo.

Autores de diversos libros señalan que en una organización deben analizarse una serie de variables y factores críticos que la envuelven; es decir, la atmósfera en la que está inmersa para que la misma tenga el funcionamiento óptimo. El análisis se debe dar tanto en variables externas como internas para conocer la situación real en que se encuentra la empresa.

2.1. Variables externas

Para la realización del diagnóstico de la empresa Mercadeo Comercial, S.A., es necesario considerar el ambiente externo de la organización, el cual está formado por todos los factores que pueden generar algún tipo de influencia positiva o negativa en su funcionamiento y que no están bajo su dominio. El análisis de variables externas se pueden dividir en dos grupos: macroambiente y microambiente, aunque estos reciben diferentes nombres.

El funcionamiento óptimo de una organización depende en gran parte del análisis que pueda realizarse de dichas variables y la forma en que puedan aprovecharse las mismas estratégicamente para el crecimiento de la empresa.

2.1.1. Análisis macroambiental

Este análisis abordará variables sobre las cuales la empresa no tiene forma de controlarlas ni de influir en su comportamiento; por tal razón, es de vital importancia tener conocimiento de estas para encontrar la forma de aprovecharlas a su favor cuando sea posible o tratar de minimizar el impacto que estas puedan tener en el funcionamiento de la organización.

Aunque existen otras variables, en el análisis de Mercadeo Comercial, S. A, se tomarán en cuenta las siguientes:

- Económica
- Política
- Tecnológica

2.1.1.1. Variable económica

Mercadeo Comercial, S.A., no se ha visto involucrada en deudas a corto y largo plazo, debido a que han trabajado con un capital propio, han sabido solventar los gastos e inversiones en los que la empresa ha tenido que incurrir; por lo que el factor tasa de inversión no está afectando significativamente a la empresa. Es probable que la empresa tenga que trabajar con este ya que la misma busca crecer y brindarles una mejor atención a sus clientes.

Otro factor a tomar en cuenta en esta variable es la tasa de inflación, según los registros del INE (Instituto Nacional de Estadística de la República de Guatemala) la tendencia de esta es al alza en el país, reflejando al mes de abril de 2016 una variación intermensual de 0.17 % y una variación interanual de 4.09 %; por ende, mientras más suba esta tasa mayor será el impacto en la organización ya que este factor no hace discriminación de actividad económica. Un ejemplo claro del impacto de esta variable se puede observar en la adquisición de insumos que realice la empresa, por ejemplo, un elemento fundamental en el trabajo de campo son los rollos de *tape* los cuales pertenecen al grupo de útiles escolares y que han sufrido incremento en su precio con el paso de los años.

2.1.1.2. Variable política

Esta variable no encierra solamente el tema político, además en esta se incluye el factor legal. En los últimos días el país ha sufrido gran inestabilidad en el tema político debido a temas delicados en la administración del país lo que ha provocado que los países vean a Guatemala con más cautela antes de realizar algún tipo de inversión. El tema legal es demasiado delicado para Mercadeo Comercial, S.A., ya que trabajar con personal requiere de mucha

precaución en su manejo y estar atentos al fiel cumplimiento de lo que establece la ley, ya que de lo contrario la organización podría enfrentarse a un problema el cual mancharía su imagen. Es importante tener en cuenta que esta es una variable que pudiera llegar a afectar la oferta y demanda aunque indudablemente no es la única.

2.1.1.3. Variable tecnológica

La variable tecnológica es un factor crítico para las organizaciones ya que constantemente existen nuevos avances tecnológicos, por medio de herramientas que facilitan procesos y que a su vez representan una ventaja competitiva para aquellas que puedan obtenerlas y darles el uso adecuado.

Esta es una variable que si está afectando a la empresa Mercadeo Comercial, S.A., debido a que en la realización de reuniones no se cuenta con cañoneras, sistema de audio, pantallas para proyectar, lo cual dificulta que los clientes potenciales tengan claro el servicio que les ofrece la empresa; se sabe que hoy en día una buena imagen cuenta mucho a la hora de adquirir un producto o servicio. La empresa cuenta con proyector de acetato y no se tiene la disponibilidad de una pantalla para proyectar; aunque no solamente se trata de nuevos aparatos tecnológicos, también se incluyen nuevas tendencias de administración, esta es otra debilidad visible ya que la empresa no cuenta con una base de pasos básicos para la administración de una organización como planificación, organización, dirección y control; y que decir de nuevas formas de administrar personal que permitan generar identidad en este hacia la empresa.

Esta variable es crítica para la organización; por ende, un área de oportunidad en la cual puede mejorar y con ello beneficiarse ya que pueden abrirse muchas puertas al estar a la vanguardia en sus procesos.

2.1.2. Análisis microambiental

Este tipo de análisis recibe diferentes nombres, como análisis del microentorno; sin embargo, hacen referencia a las mismas variables. Al hablar de microambiente se hace referencia a factores que presentan influencia en las operaciones y estrategias que Mercadeo Comercial, S. A., pueda manejar para poder generar las utilidades que desea. Aunque este tipo de análisis engloba diversas variables, para el diagnóstico que se pretende realizar se consideraran las siguientes:

- Competencia
- Clientes

2.1.2.1. Competencia

Existen muchos tipos de servicio de *outsourcing*, pero es considerada competencia de mercado aquella empresa que ofrece los mismos servicios que la evaluada. En nuestro caso Mercadeo Comercial, S.A., es una empresa para impulsar productos en el mercado, específicamente colocación y promoción de productos en puntos de venta mayoristas.

En la actualidad existen varias empresas que representan una amenaza para Mercado Comercial, S.A., ya que realizan la misma actividad económica y ofrecen el mismo servicio; sin embargo, son organizaciones más grandes, que tienen metodologías de trabajo más robustas que las están llevando al éxito. El tema de la competencia es una variable crítica y por la cual la empresa debe tomar metodologías de trabajo ya esta los puede llevar al peor de los escenarios que sería el fracaso.

2.1.2.2. Clientes

El número de clientes a los que Mercadeo Comercial, S. A., les provee el servicio ha variado con el paso de los años; el año 2010 brindaba atención a 10 empresas con diferentes giros de negocio: útiles escolares, productos para el cuidado e higiene personal, productos de consumo alimenticio, confitería, cosméticos, supermercados, entre otros.

La empresa ha perdido clientes debido a diferentes motivos:

-
- La competencia con otras empresas de outsourcing.
- Alta rotación del personal.
- Las deficiencias del servicio.
- Falta de actualización en tecnología y formas de gestión.
- Empresas a las que se les brindaba el servicio ya no lo requirieron debido a que el producto se encontraba bien posicionado en el mercado y ya no necesitaba tanta promoción.

Actualmente posee 3 clientes a quienes les brinda el servicio de promoción en puntos de venta, con impulsadoras fijas y por temporada.

Tabla IV. **Clientes de Mercadeo Comercial, S. A., y tipo de servicio que se les presta**

Cliente	Tipo de servicio
Empresa de confitería, bebidas en polvo y galletas	Impulsadoras fijas y por temporada.
Empresa de cosméticos	Impulsadoras por temporada
Supermercado	Impulsadoras por temporada

Fuente: elaboración propia.

- Empresa de confitería, bebidas en polvo y galletas

Es una empresa transnacional dedicada a la venta y distribución de productos de confitería, galletas y bebidas en polvo, una de las más grandes en Guatemala pues cuenta con una fuerza de distribución de ventas que cubre el territorio a nivel nacional.

La empresa ha requerido los servicios de Mercadeo Comercial, S.A., para que le provea de personal capacitado en la promoción de sus productos con impulsadoras fijas y por temporada para cubrir los diferentes puntos de venta en el canal mayorista el cual cuenta con clientes ubicados en:

- Depósitos mayoristas en la terminal
- Depósitos mayoristas en el mercado El Guarda
- Supermercados

Los productos para los cuales hacen uso de las impulsadoras fijas son:

- Confitería

Figura 14. **Productos de confitería**



Fuente: elaboración propia.

- Galletas

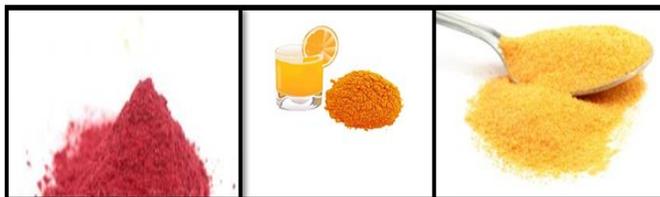
Figura 15. **Galletas**



Fuente: elaboración propia.

- Bebidas en polvo

Figura 16. **Bebidas en polvo**



Fuente: elaboración propia.

- Empresa de cosméticos

Es una empresa 100 % guatemalteca, formada con capital propio, con una actitud de aportar al crecimiento de la economía del país y con un enfoque de labor social. Mediante la creación de trabajo sostenible, confiable y de relación de largo plazo.

Esta empresa ofrece diversas categorías de productos:

- Cosméticos
- Cuidado personal
- Cuidado para el hogar
- Cuidado íntimo

Esta empresa hace el requerimiento de impulsadoras por temporada para sus productos cuando lo requiera.

Figura 17. **Cosméticos**



Fuente: elaboración propia.

- Supermercados
 - Cadenas de supermercados dedicadas a ofrecer productos de consumo a las familias guatemaltecas con precios económicos. Estos supermercados requieren los servicios de Mercadeo Comercial, S.A., solamente cuando el supermercado está realizando una promoción propia lo cual suele suceder en distintas temporadas del año: verano, navidad, entre otros.

Tabla V. **Número de impulsadoras que Mercadeo Comercial, S. A., provee a cada uno de sus clientes**

Cliente	Número de impulsadoras
Empresa de confitería, bebidas en polvo y galletas	50
Empresa de cosméticos	20
Supermercado	6

Fuente: elaboración propia.

2.2. Variables internas

Las variables internas son las que están bajo el control de la organización, en este caso la empresa Mercadeo Comercial, S.A., y para esto se debe enfocar desde dos ángulos: el proceso administrativo y la gestión del recurso humano.

Procesos que pueden influir en el desempeño de la organización en conjunto y como resultado el logro de las metas y objetivos organizacionales.

2.2.1. Proceso administrativo

Mercadeo Comercial, S. A., cuenta con una estructura enfocada en la consecución de metas y objetivos la cual está compuesta por personal que juega un rol específico dentro de la organización. A continuación se describen las principales actividades que realizan los trabajadores para el funcionamiento de los procesos dentro de la organización:

- Gerente general: responsable de llevar a cabo la planeación, organización, dirección y gestión de todos los recursos de la organización que le permitirán tomar las mejores decisiones para que esta pueda darle fiel cumplimiento al plan estratégico por el cual se rige la empresa.
- Secretaria: es la responsable de llevar el archivo de papelerías que se requieran, redacción de documentos.
- Asistente de gerencia: verifica lo relacionado a los recursos que se tienen; compra de los mismos cuando sea necesaria tal acción; lleva el control contable; es la persona que planifica el presupuesto y vela por que los recursos sean utilizados para su fin.
- Supervisor: responsable de supervisar a las impulsadoras: verifica el cumplimiento de sus funciones, el cumplimiento con horarios de trabajo; es decir, la persona encargada de llevar a cabo el control del personal operativo de la empresa.

Cuando se observa la descripción de los puestos, es inevitable suponer que con todas las responsabilidades que a cada uno le corresponde, la empresa Mercadeo Comercial, S.A., camina relativamente con un plan de trabajo estructurado; sin embargo, luego de observar que con el paso de los años la empresa en lugar de brindarle atención a más clientes tiene menos, se determina que el responsable de la organización no tiene un rumbo definido y estructurado (misión, visión); por ende, las decisiones se están tomando empíricamente sin fundamento.

Es inevitable darse cuenta de que no existe un proceso administrativo como tal. Por ejemplo la planeación que se lleva en la organización se da de forma oral y no se plasma en papel para tener bases de lo que se quiere, esto permitiría realizar estrategias y tácticas para la consecución de la planeación. Al no contar con un proceso de planeación estructurado y plasmado obviamente las siguientes fases o etapas de las cuales consta el proceso administrativo: organización, integración, dirección y control no tienen los resultados que debieran.

2.2.2. Administración de recursos humanos

Mercadeo Comercial, S. A., actualmente no contempla una administración de recursos humanos a consecuencia de una cultura empírica o no sistemática. Es uno de los puntos débiles que está provocando la pérdida de clientes por el impacto que tiene la administración de personal en el tipo de servicio prestado. Esta problemática puede ser consecuencia de falta de información de las diferentes técnicas que existen para la administración del personal por parte del gerente, ya que es imprescindible conocer la naturaleza del ser humano para realizar una adecuada administración que provea oportunidades de crecimiento y que le permitirá a la organización tener una base sólida de personal identificado con la organización.

2.2.3. Planeación de recursos humanos

En Mercadeo Comercial, S. A., el encargado de llevar a cabo la planeación del recurso humano es el gerente general; sin embargo, a pesar de las consideraciones que deben realizarse y de las técnicas que existen para llevar a cabo la misma no se está haciendo uso de tales herramientas, lo que no

le permite a la empresa llevar una adecuada gestión del recurso humano y por consiguiente ser eficiente para sus clientes actuales.

Actualmente dentro de Mercadeo Comercial, S.A., no existe un proceso de planificación de personal ya que la organización, a pesar de recibir solicitudes por parte de otras empresas con tiempo de anticipación de 1 o 2 meses, la empresa no inicia los procesos de búsqueda y selección ni tampoco se mantiene constantemente actualizando una base de datos de trabajadores potenciales, lo cual provoca deficiencias en los procesos involucrados, reclutamiento, selección y contratación del personal.

En el proceso de planificación de personal deben tomarse ciertas consideraciones:

- Realizar un análisis de los trabajadores que actualmente se encuentran laborando para la organización para ver si uno de los perfiles se acopla para la nueva plaza.
- Realizar el proceso de reclutamiento de personal para encontrar el perfil que más se acople a las necesidades de la nueva plaza laboral.

2.2.4. Selección de recursos humanos

Previo a realizar un análisis de la selección de recursos humanos, es necesario analizar que está sucediendo con la etapa o fase de reclutamiento de personal ya que sin esta no es posible decir que se tiene un proceso de selección. Un proceso de reclutamiento como tal no se tiene dentro de la organización, debido a que lo que realiza la empresa es llamar a las personas que anteriormente han laborado para algún cliente y que fueron despedidas por

diferentes motivos y se le presentan al cliente 3 candidatas para que él tome la decisión final, pero no existe un proceso de reclutamiento como tal que pueda brindar a los mejores prospectos. Podría decirse que si una etapa se realiza con una cultura empírica lo mismo sucederá con la otra y no se tendrán los resultados deseados.

El proceso de selección del personal en la empresa Mercadeo Comercial, S. A., carece de un plan de recursos humanos. En el momento de reclutar y seleccionar personal no se tienen establecidos procedimientos técnicos para realizar tales procesos, los cuales permitan garantizar las competencias laborales del personal que se está seleccionando para realizar una tarea específica.

La inducción que se le da al personal se restringe básicamente en brindarles el plan estratégico de la organización y una explicación breve de sus funciones. Lo que es claro, es un efecto dominó en la deficiencia de los procesos ya que al verse afectado uno por consecuencia se afecta a los demás; esto impide una adecuada gestión del recurso humano.

Aunque se pudiera pensar rápidamente, que para contratar una impulsadora no se requiere un proceso tan estricto como para contratar a un analista de información; sin embargo, es necesario garantizar que la nueva trabajadora tiene habilidades de comunicación, excelentes relaciones interpersonales, así como la capacidad de poder convencer a un cliente potencial de comprar un producto.

2.2.5. Administración de puestos

El tema de la administración de puestos se analiza desde dos perspectivas las cuales brindarán un panorama amplio de la situación actual de la organización:

- Competencias laborales
- Análisis y descripción de puestos

La empresa Mercadeo Comercial, S.A., actualmente cuenta con los siguientes puestos con los cuales le da soporte al funcionamiento de la empresa:

- Área administrativa

Tabla VI. **Puestos en el área administrativa Mercadeo Comercial, S. A.**

Puesto	Núm. de personas
Gerente general	1
Asistente de gerencia	1
Secretaria	1

Fuente: elaboración propia.

- Área operativa

Tabla VII. **Puestos en el área operativa Mercadeo Comercial, S. A.**

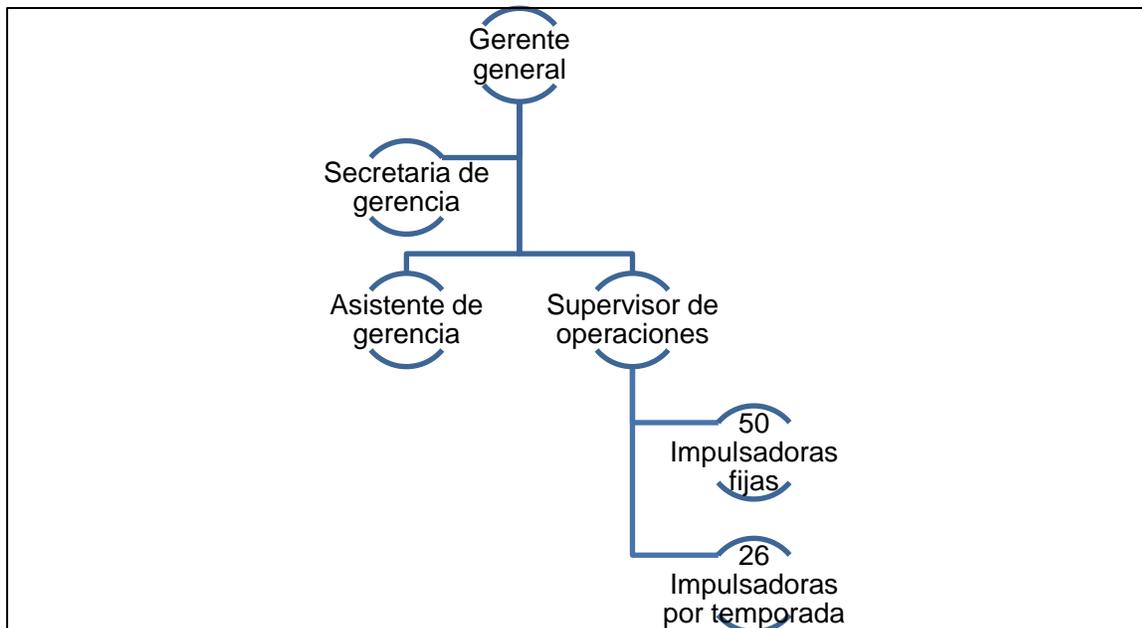
Puesto	Núm. de personas
Supervisor	1
Impulsadoras	76

Fuente: elaboración propia.

2.2.5.1. Competencias laborales

Es fundamental tener bien definidas las competencias laborales para cada uno de los puestos ya que permitirán su adecuada gestión y facilitará otros procesos como el reclutamiento y selección de personal; sin embargo, Mercadeo Comercial, S.A., no tiene establecidas de forma clara las competencias que requieren para los puestos, solamente tienen estructuradas las responsabilidades. Y cuando se habla de competencias laborales va más allá de solamente tener definidas las responsabilidades ya que abarca conocimientos, habilidades y actitudes que colaboran para el desarrollo de esas responsabilidades.

Figura 18. **Organigrama de la empresa Mercadeo Comercial, S. A.**



Fuente: elaboración propia.

2.2.5.2. Análisis y descripción de puestos

A pesar de que cuentan con una estructura de puestos dentro de Mercadeo Comercial, S. A., carecen de manuales que describan los puestos de forma explícita para que todos los trabajadores tengan claras las actividades, responsabilidades y áreas que cubren cada uno de los puestos.

El que un trabajador posea o tenga acceso a la descripción de su puesto puede crearle conciencia de las áreas que debe reforzar o en las que debe prepararse para poder desempeñarse de la mejor forma; además de que es la base para poder llevar a cabo una evaluación de desempeño ya que esta no se pueda llevar a cabo de forma ambigua o por criterio propio; es decir, tienen que estar bien definidas las áreas a evaluarse.

2.2.6. Remuneraciones

Actualmente no hace uso de una política propia de salarios, tampoco se tiene referencia de cuál es el nivel salarial para el mercado en el cual se encuentran inmersos; sin embargo, se rigen por lo establecido en la legislación de Guatemala que establece el salario mínimo como protección a los trabajadores junto con las prestaciones laborales a las cuales los trabajadores tienen derecho.

Tabla VIII. Salario mínimo 2016

Actividad	Salario mínimo diario 2016	Salario mínimo mensual 2016	Bonificación incentivo de ley	Salario mínimo mensual + bonificación incentivo
Actividades agrícolas y no agrícolas	Q 81,87	Q 2 497,04	Q 250,00	Q 2 747,04
Actividades de exportación y maquila	Q 74,89	Q 2 284,15	Q 250,00	Q 2 534,15

Fuente: elaboración propia.

La bonificación incentivo actual corresponde al decreto 37-2001; se debe recordar que el monto mínimo mensual a pagar es de Q. 250,00, por lo que la bonificación incentivo diaria es de Q 8 333. El acuerdo gubernativo del salario mínimo vigente para el año 2016 fue publicado en el Diario de Centroamérica el 30 de diciembre de 2015 y es el Acuerdo Gubernativo Núm. 333-2015.

Mercadeo Comercial, S. A., tiene establecidos los siguientes salarios para los trabajadores:

Tabla IX. **Salarios en la empresa Mercadeo Comercial, S. A.**

Puesto	Salario base	Bonificación de ley	Bono incentivo	Salario total
Impulsadora	Q 2 498,00	Q 250,00		Q 2 748,00
Supervisor	Q 2 498,00	Q 250,00	Q 2 654,29	Q 5 402,29

Fuente: elaboración propia.

La organización no contempla el pago de horas extras, ya que las actividades laborales son dentro del horario de trabajo pactado con cada uno de los trabajadores.

2.2.7. Capacitación

El proceso de capacitación es vital para el desarrollo de cada uno de los trabajadores, y lograr reducir la brecha entre lo ideal y lo real. Para la empresa en estudio, al día de hoy no existe un proceso de capacitación formal; sin embargo, realizan capacitaciones esporádicas o eventuales mas no alineadas al desarrollo de competencias del puesto ni a la estrategia del negocio.

Aunque es bueno lo que realiza la empresa en este sentido no tiene el impacto que debiera generar el proceso de capacitación ya que el objetivo de este es fortalecer las debilidades de los trabajadores, brindar nuevos conocimientos, nuevas tendencias, en la búsqueda del mejor desarrollo profesional y el logro de las metas organizacionales.

Cuando se habla de capacitación se hace referencia al conjunto de actividades que se realizan según el desempeño actual. Es un proceso que responde a la necesidad del fortalecimiento de habilidades y destrezas que permitirán alcanzar un adecuado desempeño en el puesto de trabajo.

2.2.8. Evaluación de desempeño

Por ahora la empresa no realiza ningún tipo de evaluación de desempeño; sin embargo, es necesario este tipo de evaluaciones ya que permiten conocer que trabajadores le están generando valor a la empresa y quiénes necesitan mejorar en busca de generarle valor a la empresa y que se justifique su estancia.

Además de servir para determinar que tanto valor le está agregando un trabajador a la organización, sirve como medida de retroalimentación a cada uno de los involucrados para conocer sus áreas de oportunidad, logrando con ello un crecimiento personal y profesional que beneficiará no solo al trabajador sino también a la organización.

2.2.9. Rotación del personal

En los registros empíricos que maneja la empresa Mercadeo Comercial, S. A., se tienen los datos del año 2014 en el cual fueron despedidas y reemplazadas 56 impulsadoras, de un total de 76 impulsadoras en nómina:

$$(II) \quad IRP = \frac{A}{B} * 100 \%$$

Donde:

- A = desvinculación de personal dentro de un período.
- B = promedio efectivo de trabajadores del área considerada dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los trabajadores efectivos existentes al comienzo y al final del período, dividida en dos.

$$IRP = \frac{56}{76} * 100 \% = 73.68 \% \text{ anual}$$

El resultado refleja un índice de rotación elevado lo que puede provocar inestabilidad en la empresa y los clientes a quienes les brinda el servicio, si se toma de referencia que:

- IRP < 50 %, será bajo y representa vejez en el personal
- IRP > 50 %, alto
- IRP = 50 %, ideal

Sin embargo, aunque no es un parámetro para determinar con certeza la estabilidad de la organización, si es una guía de que pueden existir problemas internos provocados en su mayoría de veces por la falta de planificación.

3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS MEDIANTE COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL EN LA EMPRESA MERCADEO COMERCIAL, S. A.

Antes de establecer la propuesta de valoración de puestos para la empresa Mercadeo Comercial, S. A., es necesario señalar que se pretende tener una guía, para el posterior establecimiento de una escala salarial dentro de la organización con los estándares mínimos para poder gestionar el recurso humano desde su contratación.

Mercadeo Comercial, S. A., busca brindar un servicio de calidad a sus clientes, crecer dentro del mercado y llegar a posicionarse como una de las empresas más grandes en el ramo. Se hace indispensable que tengan un sistema de evaluación de puestos mediante competencias laborales, con una valoración específica en cada uno de los factores que intervengan en el puesto de trabajo, para establecer una escala salarial justa para los trabajadores y acorde a sus competencias laborales; además, que esta puntuación sirva de modelo estándar para referencia ya que se realizarán evaluaciones de desempeño a los trabajadores para verificar como se encuentran de acuerdo a los factores de evaluación y fortalecer sus puntos débiles dándoles la posibilidad de crecer económicamente dentro de la organización.

El sistema de salarios por bandas le permite al trabajador tener un incentivo para seguir preparándose y desarrollándose dentro de la organización, lo cual beneficia a la empresa ya que contará con personal especializado que realizará las tareas que cada puesto demanda.

Será necesario amarrar estos análisis a una evaluación de desempeño con ciertas cláusulas para que el trabajador no se acomode, y como se busca que las evaluaciones se realicen de manera objetiva, evitando que el evaluador sea tendencioso, se hará uso de evaluaciones de desempeño de 90, 180 y 360 grados; además de una autoevaluación para conocer como considera el trabajador que realmente se encuentra.

3.1. Factores para valoración de puestos

En el proceso de darle valor a un puesto de trabajo dentro de la organización se requiere tomar en cuenta diferentes aspectos, de tal manera que la valoración sea objetiva y se evite ser tendencioso a la hora de evaluar a un trabajador en el puesto en el cual se desempeña.

Dentro de los factores de valoración, se consideran:

- Competencias laborales: que el trabajador debe tener para poder desarrollarse en el puesto de trabajo.
- Complejidad del puesto: hace referencia sobre el poder referente a la toma de decisiones que tiene el puesto de trabajo.
- Responsabilidad de área: hace referencia al rol del puesto dentro de la organización, dentro de un área específica y la forma en que se lleva a cabo el control de los resultados.

Cada uno de los factores lleva consigo una serie de requisitos que el trabajador deberá tener para ser competitivo en su puesto, lo que permitirá que se alcancen los objetivos, individuales, por consiguiente, colectivos a nivel organización. Es importante resaltar que el saber juega un papel importante para el desarrollo de la persona; sin embargo, el ser es quien determina el éxito

del trabajador en determinada función o actividad que se realice; es decir, el trabajador puede tener todo el conocimiento que el puesto demanda; sin embargo, sino tiene la actitud correcta para enfrentar sus actividades ni valores morales no le permitirá desarrollarse dentro de la organización, por consiguiente, se genera un clima laboral adverso para la empresa.

3.1.1. Cuadro de factores y subfactores

El establecimiento de los factores y subfactores en el análisis de puesto será de apoyo a la organización para la evaluación de los trabajadores. Estos factores y subfactores a tomar en cuenta para la evaluación de puestos se muestran en la tabla XII.

Tabla X. **Factores y subfactores de evaluación en los puestos de trabajo**

Factores	Subfactores
Competencias laborales	Preparación académica Experiencia Habilidades de gestión Habilidades de comunicación
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo Toma de decisiones
Responsabilidad de área	Rol del puesto Control de resultados

Fuente: elaboración propia.

Al observar el conjunto de factores y subfactores, surge una interrogante: ¿todos estos factores funcionan solo para el establecimiento de las competencias laborales que el puesto demanda o solo sirven para determinar una remuneración salarial? La respuesta a esta interrogante se tiene desde la perspectiva de que algunos factores pueden llevar una ponderación y pueden tomarse en cuenta, para ver si la remuneración es la adecuada; si está ganando más de lo que debiera o si es posible que el trabajador pueda tener un incremento en su salario siempre que la banda para su puesto lo permita.

Para cada uno de los factores se tomaron en cuenta subfactores elementales para una evaluación objetiva que es necesario realizar con el objetivo de determinar si un trabajador potencial o real cuenta con las competencias del saber y del ser, que son elementales para que cualquier individuo pueda desarrollarse en un puesto de trabajo en el cual tendrá que cumplir con una serie de tareas o proyectos a desarrollar en la búsqueda del cumplimiento del plan estratégico de la organización y su crecimiento.

3.1.2. Descripción de los subfactores de valoración y puntaje

Los subfactores contienen una serie de aspectos que servirán, no como una evaluación de desempeño, sino como una forma para establecer si cuenta con las competencias laborales (saber y ser) para desempeñarse en el puesto de trabajo sujeto a evaluación.

Estos subfactores poseerán una valoración con base en los aspectos característicos de cada uno según las competencias que debiera tener el trabajador potencial o real para ocupar un puesto específico. Dicha valoración será un estándar que servirá como punto de comparación para su posterior enlace a la escala salarial.

- Se tendrá una valoración parcial establecida sobre 10 puntos como máximo en cada categoría.
- El valor del gran total se realizará sobre 10 puntos, es decir, la valoración parcial obtenida compuesta por varios aspectos característicos para cada uno de los subfactores será proporcional a la valoración total que tenga la misma.

Se toman estas valoraciones ya que se tiene una mayor facilidad de comprensión a la hora de estar trabajando con números pequeños; es necesario resaltar que estas valoraciones serán en los factores y subfactores en los que sea posible.

3.2. Competencias

En el área de las competencias se someterá a evaluación los siguientes aspectos elementales:

- Preparación Académica: hace referencia a los estudios que posee el trabajador sometido a evaluación: primaria, básica, diversificado, universitario, entre otros.
- Experiencia: hoy en día las organizaciones se enfocan mucho en este punto a la hora de contratar a un nuevo trabajador; aunque muchas veces en el proceso de reclutamiento y selección de personal se encontrarán personas aplicando para un puesto de trabajo que no cuentan con este aspecto pero si con la preparación académica, entonces representa un punto decisivo para la organización.

- Habilidades de gestión: es un área importante que se adquiere con la preparación académica pero que también puede llegar a adquirirse por medio de la experiencia laboral.
- Habilidades de comunicación: las habilidades de comunicación suelen ser un punto determinante en las organizaciones para la contratación de un trabajador. Si una persona cuenta con toda la preparación académica posible, pero no puede comunicarse hacia un grupo de personas, no podrá gestionar, no podrá transmitir información para su aplicación en los puestos de trabajo en pro de los objetivos organizacionales.

Es necesario resaltar que las competencias laborales tendrán injerencia en el sistema salarial que se pretende implementar en la organización.

3.2.1. Preparación académica

En la tabla XIII se muestra la valoración a nivel general de cada uno de los subfactores que engloba la preparación académica de un puesto de trabajo. Como esta tabla se encuentra a nivel general, al momento de realizar el análisis de cada puesto de trabajo sometido a evaluación se harán las recomendaciones pertinentes.

Tabla XI. **Preparación académica**

Tipo	Descripción	Estado	Valoración parcial	Total
Primaria	Nivel completo hasta sexto primaria	Completo	10	1
Básica	Primero básico	Completo	3	1
	Segundo básico	Completo	6	
	Tercero básico	Completo	10	
Bachillerato	Educación media	En curso	4	1
		Completo	10	
Técnica	Estudios técnicos de una rama u oficio pos preparación a nivel básico	En curso	4	2
		Completo	10	
Superior	Estudios a nivel universitario	En curso	4	3
		Completo	10	
Diplomado	Conocimientos en cursos libres en algún área	Completo	10	2
Gran total				10

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Experiencia

La experiencia laboral se entiende como el conjunto de conocimientos y aptitudes que un trabajador ha adquirido con el tiempo en la realización de ciertas actividades o el cumpliendo de ciertas funciones en el interior de una organización, puede verse desde dos perspectivas:

- Experiencia en diferente puesto
- Experiencia en un puesto igual o similar

Tabla XII. Rangos de experiencia laboral

Nivel	Descripción	Valoración
1 (sin experiencia)	Experiencia nula	1
2 (de 1 a 3 años)	Diferente puesto	2 o 3
	Puesto similar/igual	
3 (de 3 a 6 años)	Diferente puesto	4 o 5
	Puesto similar/igual	
4 (de 6 a 10 años)	Diferente puesto	6 o 7
	Puesto similar/igual	
5 (mayor a 10 años)	Diferente puesto	7 o 10
	Puesto similar/igual	

Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Habilidades de gestión

Estas habilidades hacen referencia a la forma que tiene un trabajador de administrar los recursos y coordinar actividades.

Tabla XIII. Habilidades de gestión

Nivel	Descripción	Valoración parcial	Total
1	Desarrolla las actividades de acuerdo a las instrucciones recibidas.	10	2
2	Realiza las actividades obteniendo los resultados requeridos, con posibilidades de adaptarlas o fortalecerlas.	10	2
3	Planifica, organiza las actividades inherentes al puesto y controla los resultados de dichas actividades.	10	2
	Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de un equipo de trabajo, así como los resultados.		4
4	Gran Total	10	10

Fuente: elaboración propia.

3.2.4. Habilidades de comunicación

Son habilidades referentes a la capacidad que tiene un trabajador de crear y transmitir información de manera asertiva.

Tabla XIV. **Habilidades de comunicación**

Descripción	Nivel	Valoración parcial	Total máximo
Transmisión de Información	Bajo	1	5
	Medio	2	
	Alto	5	
Relaciones Interpersonales	Bajo	1	5
	Medio	2	
	Alto	5	
Gran total			10

Fuente: elaboración propia.

3.3. Complejidad del puesto

Este factor no tendrá injerencia directa en el sistema salarial, al igual que el inciso 3.4 servirá como guía para la contratación y para la elaboración de los perfiles de puestos que sean necesarios.

En la complejidad de puesto se hace un enfoque orientado al nivel de riesgo físico que conlleva el trabajo; además, al poder de decisión que lleva inherente el puesto. Este factor no tendrá injerencia en el sistema salarial; solo servirá como aspecto a considerar a la hora de realizar la contratación del personal, mediante preguntas básicas que el trabajador potencial tendrá que responder.

3.3.1. Condiciones de trabajo

Tabla XV. Condiciones de trabajo del puesto

Descripción	Nivel
Riesgos físicos	Bajo
	Medio
	Alto
Riesgos ergonómicos	Bajo
	Medio
	Alto
Riesgos químicos	Bajo
	Medio
	Alto
Riesgos biológicos	Bajo
	Medio
	Alto

Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Toma de decisiones

Tabla XVI. Toma de decisión en el puesto

Descripción	Nivel	Valoración parcial	Total
Tiene poder de decisión.	Bajo	3	10
	Medio	6	
	Alto	10	
Gran total			10

Fuente: elaboración propia.

Por ejemplo, al momento de realizar un análisis en el puesto del supervisor sobre la toma de decisión que debe tener, si se determina que el

mismo es alto, entonces la puntuación parcial sería de 6 puntos, al momento de calcular el total esta valoración es proporcional; como en este caso el total es 10 puntos, la proporción es igual a la valoración parcial.

3.4. Responsabilidad de área

Cuando se hace referencia a la responsabilidad de área se enfoca en la índole del puesto y la forma en que se lleva a cabo el control de resultados; si el puesto tiene inherente esta actividad o si el trabajador es supervisado por otro individuo en el afán del logro de los resultados.

3.4.1. Rol del puesto

Subfactor con el cual se calificará la índole del puesto sujeto a evaluación como apoyo al perfil del puesto.

Tabla XVII. **Rol del puesto**

Nivel	Descripción	Sí	No
Administración	Engloba los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante apoyo administrativo.		
Operación	Personal que lleva a cabo el trabajo que se entrega al cliente.		
Supervisión	Puestos que tienen que planificar, organizar, coordinar y controlar el nivel de operación.		

Fuente: elaboración propia.

Además de la tabla XVII, se requiere una guía más para el rol del puesto la cual se muestra en la tabla XVIII.

Tabla XVIII. **Aspectos complementarios**

Descripción	Sí	No
Manejo de objeciones (poder de persuasión).		
Manejo de negociación con el consumidor final en el punto de venta.		
Extrovertido(a).		

Fuente: elaboración propia.

3.4.2. **Control de resultados**

Tabla XIX. **Forma de controlar los resultados**

Nivel	Descripción	Sí	No
1	Responsable de resultados específicos del puesto y sujeto a supervisión constante.		
2	Responsable de los resultados de un equipo de trabajo.		
3	Determina estrategias, medios y recursos para el logro de los objetivos.		
4	Responsable del manejo óptimo de los recursos asignados.		

Fuente: elaboración propia.

3.5. Valoración de puestos

El objetivo es ir generando los perfiles para cada uno de los puestos sujetos a evaluación de acuerdo a las características que se han mostrado en el inciso 3.2. Esta acción servirá como fortalecimiento en el proceso de selección y contratación del personal. Además se compararán los estándares mínimos con puntaje tanto para las impulsadoras (fijas y por temporada) así como para el supervisor de operaciones.

3.5.1. Cuadros de valoración de cargos de cada uno de los puestos

Los cuadros de valoración de cargos para cada uno de los puestos se crean con el fin de dar una sugerencia de ponderación porcentual al momento de la toma la decisión de contratación del personal en temas de competencias laborales. Se toma en cuenta: impulsadora fija, impulsadora por temporada y supervisor.

Puesto: impulsadora fija y por temporada

Tabla XX. Valoración porcentual para impulsadora fija

Competencia	Impulsadora fija
Académica	25 %
Experiencia	10 %
Habilidades de gestión	30 %
Habilidades de comunicación	35 %

Fuente: elaboración propia.

Puesto: Supervisor de operaciones

Tabla XXI. **Valoración porcentual para supervisor de operaciones**

Competencia	Supervisor de operaciones
Académica	30 %
Experiencia	10 %
Habilidades de gestión	30 %
Habilidades de comunicación	30 %

Fuente: elaboración propia.

3.5.2. Cuadro de puntaje de cada puesto

Se representan los puntajes mínimos para cada trabajador potencial para tener acceso a la plaza sujeta a evaluación dentro de la organización.

Tabla XXII. **Comparación de estándares mínimos por medio de los puntajes**

Competencia	Impulsadora fija	Impulsadora por temporada	Supervisor de operaciones
	Puntos mínimos del trabajador potencial para optar al Puesto		
Académica	3	3	8
Experiencia	1	1	2
Habilidades de gestión	2	2	10
Habilidades de comunicación	10	10	10

Fuente: elaboración propia.

En consideración a competencias, para la empresa Mercadeo Comercial, S. A., se contemplan los siguientes requerimientos de acuerdo a cada puesto.

- Impulsadora (fija y por temporada)
 - Preparación académica: bachillerato.
 - Experiencia: no es necesario.
 - Habilidades de gestión: desarrollar actividades de acuerdo a las instrucciones recibidas, fácilmente se puede comprobar mediante una dinámica, instantánea.
 - Habilidades de comunicación: fácilmente comprobable mediante dinámicas, transmisión de información (teléfono descompuesto), relaciones interpersonales (la forma en que se desenvuelve en una entrevista).

- Supervisor de operaciones
 - Preparación académica: pensum universitario cerrado.
 - Experiencia: 1- 3 años de experiencia.
 - Habilidades de gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar actividades, fácilmente comprobable mediante una dinámica.
 - Habilidades de comunicación: fácilmente comprobable mediante dinámicas, transmisión de información (teléfono descompuesto), relaciones interpersonales (la forma en que se desenvuelve en una entrevista).

3.6. Remuneración y escala de salarios

El establecimiento de un sistema de remuneraciones o escala salarial es un tema complejo para las organizaciones, ya que definir un salario específico para un puesto determinado es un tanto complicado debido a que se pueden presentar varios casos:

- Si se le coloca un salario sumamente elevado, el puesto se encuentra sobrevalorado.
- Si se le coloca un salario sumamente bajo, el puesto se encuentra devaluado y puede provocar a su vez varias situaciones: el trabajador no cumple a cabalidad con sus actividades porque siente que el pago no es justo o en el puesto de trabajo la rotación del personal esté siendo demasiado elevado ya que en el mismo puesto en otras empresas se tiene una mejor remuneración.
- Con base en lo anterior se han evaluado diversas formas de establecer una escala salarial para Mercadeo Comercial, S.A., siendo la más adecuada la escala por bandas. Este sistema permitirá a la organización darle una motivación extra al trabajador, porque él mismo tendrá oportunidad de incrementar su ingreso salarial mediante esta política, y es una ventaja para la empresa ya que con la mejor preparación del trabajador se contará con personal especializado en los diferentes puestos de trabajo, con la búsqueda de la calidad total para los clientes.
- El tener personal especializado le permitirá a la organización ir ganando el terreno que ha perdido en el mercado laboral del *outsourcing*, en el tema de impulsadoras, al mismo tiempo generará un crecimiento

porcentual que le garantizará un incremento en utilidades a la organización.

- Estructura salarial por bandas

Para el establecimiento del salario de un determinado puesto en específico, en la actualidad las organizaciones hacen uso de lo que se conoce como encuestas salariales; sin embargo, estas tienen un costo elevado el cual no está al alcance de todas las organizaciones. Por lo tanto, se propone el monitoreo de la oferta del mercado, a través de algunos medios de comunicación: prensa, radio, Internet, realizando *benchmarking*.

Esto le permitirá a la empresa estar en igualdad de condiciones en términos de estructura salarial frente a sus competidores. Además, hoy en día, ante la necesidad que existe en el país, el trabajador ve motivante el poder optar dentro de la empresa a ganar más y hará lo necesario para cumplir con los requisitos que la organización establezca. Es la facilidad que da tener un sistema salarial por bandas dentro de una organización.

A través del monitoreo realizado y a partir del salario que actualmente tiene la organización para sus trabajadores, las bandas propuestas son:

- Impulsadoras fijas

Figura 19. **Banda salarial propuesta para impulsadoras fijas**



Fuente: elaboración propia.

La banda establecida para las impulsadoras fijas tiene como punto de partida el salario mínimo 2016 de conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 303-2015. Se contempla un salario máximo que el trabajador puede llegar a percibir de acuerdo a la capacidad económica de la organización. Son varias características que influyen para que la impulsadora pueda tener un incremento en su salario: evaluación anual de sus competencias laborales, área académica, experiencia, habilidades de gestión y habilidades de comunicación.

El objetivo de generar una escala salarial por bandas es que el personal crezca en su preparación profesional: diplomados, cursos libres de *marketing* o ingreso a la universidad, ya que esto fortalecerá sus habilidades de gestión y comunicación. Sin embargo, no se le puede brindar al trabajador un incremento en su salario simplemente por estudios, es necesario complementar estos aspectos con evaluaciones de desempeño, las cuales deberán realizarse con un intervalo de 6 meses en las que deberá tener un resultado satisfactorio; es decir, que muestren el avance que ha tenido el empleado en la búsqueda de consecución de objetivos y metas organizacionales.

Esto permitirá que el trabajador este mejor preparado y trabajando en pro de los objetivos organizacionales, ya que a Mercadeo Comercial, S.A., de nada le servirá tener trabajadores con mejores competencias pero que su desempeño no sea el que la organización necesita.

El incremento anual que se propone de acuerdo a la superación profesional del empleado y al desempeño que el mismo tenga dentro de la empresa se sugiere que sea del 5 % sobre el salario actual de la impulsadora, lo que equivale a Q. 137,40, basado en el crecimiento de trabajo; ya que con trabajadores mejor preparados, la organización puede llegar a nuevos clientes, generando un incremento en sus ingresos.

La evaluación de desempeño también podrá ser motivo de despido, con un resultado por debajo de las expectativas, en dos evaluaciones consecutivas.

- Impulsadoras por temporada

Este tipo de impulsadora es contratada por las organizaciones para periodos que no sobrepasan los 3 meses, el tiempo que regularmente duran las actividades promocionales. Por tal motivo, la impulsadora por temporada no tendrá acceso a una banda salarial ya que a la empresa no le traería cuenta incrementar el salario a una persona que solo laborará como máximo 3 meses.

El único beneficio que pueden tener estas impulsadoras es la opción a una plaza fija si hubiese disponible en la organización o bien ser llamada para otra actividad promocional; esto se hará mediante una evaluación de desempeño al finalizar el período de labores de la impulsadora en la organización. Estas medidas se toman con el objetivo de tener siempre personal competente en la organización. Esto se realiza con el propósito de evitar llamar a personas que no cumplieron las expectativas ya que se busca tener siempre personal con el cual se pueda alcanzar la consecución de metas y objetivos.

- Supervisor de operaciones

El supervisor de operaciones indudablemente tendrá una banda salarial con valores superiores a los de una impulsadora, debido que el puesto demanda una serie de requisitos de un grado más elevado que los de una impulsadora, no importando si es fija o por temporada.

Figura 20. **Banda salarial propuesta para supervisor de operaciones**



Fuente: elaboración propia.

Al igual que con la banda para las impulsadoras fijas, se establecieron los límites de acuerdo al monitoreo del mercado, a través de los anuncios de prensa, radio, Internet y al realizar *benchmarking* con el tema de los salarios. Posteriormente se analiza con el gerente de Mercadeo Comercial, S.A., para no sobrepasar la capacidad de la organización.

Para el crecimiento del supervisor de operaciones dentro de la banda se realizará una evaluación de los siguientes aspectos: evaluación anual de sus competencias laborales, área académica, experiencia, habilidades de gestión y habilidades de comunicación.

Es indudable que los estándares para el supervisor serán más estrictos que los de la impulsadora; es decir, si a la impulsadora se le solicita como mínimo el bachillerato, el supervisor debe tener no menos del tercer año de universidad. Sus habilidades de gestión y comunicación deben ser superiores ya que será el encargado de administrar el P.O.P (material promocional para el punto de venta), así como la coordinación de tareas de cada una de las impulsadoras, actividades promocionales, presupuestos, ruta de cada una de las impulsadoras, etc.

El incremento anual que se propone es del 5 % sobre el salario actual del supervisor, equivalente a Q. 270,11, de igual forma la evaluación de las

competencias laborales irá enlazada con las evaluaciones de desempeño en las que deberá tener resultados satisfactorios, ya que dos evaluaciones de desempeño con resultados por debajo de las expectativas pudiera ser causa de despido. Esta acción busca establecerse como una política salarial, al interior de la organización, cada uno de los puestos en su banda respectiva. La propuesta hace énfasis en los puntos críticos, en los cuales actualmente la organización presenta inconvenientes.

- Evaluaciones de desempeño

El objetivo de una evaluación de desempeño no es exclusivamente, conocer si una persona está cumpliendo en determinado puesto; es también brindarle retroalimentación al empleado sobre su desempeño. Por lo cual es necesario establecer la forma de evaluar, idealmente sería en el formato de 360 grados, ya que permite que la evaluación se realice de forma integral; sin embargo, esta acción no siempre es posible y en consecuencia se propone:

- Para impulsadoras fijas y por temporada: se empleará una evaluación de 90 grados en la cual participará el supervisor de operaciones y la impulsadora evaluada.
- Para supervisor de operaciones: se empleará una evaluación fuera de formato tradicional ya que entrarán a la evaluación las impulsadoras, el gerente y el supervisor de operaciones propiamente.

Como el objetivo de Mercadeo Comercial, S.A., es el crecimiento, en un futuro se espera poder implementar la evaluación 360 grados en cada uno de los puestos de la organización. El formato de evaluación de desempeño se presenta en el apéndice 1.

3.7. Rotación del personal

La propuesta de incentivar al empleado por medio de una escala salarial busca promover que el empleado tenga una mejor preparación profesional, lo que garantice a la empresa contar con mano de obra calificada; además disminuirá el índice de rotación en temas propios relacionados a que el personal cuente con las competencias para desempeñarse en el puesto. Por consiguiente, se espera que la mayor parte de causas en el índice de rotación de personal sean de índole natural (muerte, jubilación, incapacidad).

El índice de rotación de personal siempre dará la pauta de la estabilidad de una organización; aunque no es un parámetro definitivo, se debe recordar que también puede reflejar la antigüedad del personal.

3.8. Capacitación

El tema de las capacitaciones dentro de las empresas es muy complicado cuando no existe una planificación o un procedimiento a seguir y lo que se hace es autocráticamente seleccionar ciertas capacitaciones para los trabajadores; sin embargo, el proceso de capacitación es una inversión por parte de la empresa en la que se busca que el personal se especialice en el puesto de trabajo, actividades que realiza y fortalecimiento de las debilidades del trabajador, con el propósito de cumplir los objetivos organizacionales a cabalidad.

Por tal razón se propone el uso de la metodología DNC (detección de necesidades de capacitación) que permite recolectar información para determinar las brechas existentes con las competencias laborales que el puesto demanda, transparenta la gestión de capacitación y organiza la información,

para realizar un proceso con mayor objetividad. La ventaja de esta metodología es que el formato se puede adaptar a las necesidades de la organización. (Ver apéndice 2).

3.9. Análisis financiero

Un análisis financiero como tal no se realizará, lo que se busca es determinar los beneficios que la empresa puede llegar a obtener a través del costo en el cual incurrirá.

3.9.1. Beneficio / Costo

Los beneficios que la empresa puede llegar a obtener:

- Mano de obra calificada.
- Servicio especializado a sus clientes.
- Disminución en el índice de rotación de personal por temas de competencias laborales en el personal.
- Estabilidad al interior de la organización la cual podrán transmitir a los clientes.
- Los costos que conlleva la adaptación de nuevo personal se verán reducidos.

Para obtener tales beneficios la empresa incurrirá en los siguientes costos:

- Incremento en los salarios
- Capacitaciones

Estos costos se verán traducidos en la entrega de un servicio de calidad a los clientes que permitirá a su vez la expansión de la organización, ya que de acuerdo a un enunciado de la mercadotecnia “un cliente satisfecho puede generar 2 clientes más para la empresa, pero un cliente insatisfecho te quita 8 clientes”²². De esta forma la empresa Mercadeo Comercial, S.A., podrá percibir el retorno de su inversión.

Se hace indispensable realizar un análisis numérico para poder ver claramente los costos y beneficios que la propuesta puede generar. Para ello se realiza una estimación de los costos y beneficios, para los cuales se toman en cuenta ciertas condiciones:

- Costos
 - Las 50 impulsadoras fijas y el supervisor percibirán un incremento del 5 % de acuerdo a la política de salarios.
 - Contratación de un nuevo supervisor.
 - En el rubro de evaluaciones de desempeño, se considera la adquisición de materiales requeridos (hojas, lapiceros, etc.)
 - En el rubro de capacitaciones, se consideran los materiales que se requieran para su ejecución, así como si surge la necesidad de contratar a un especialista en determinado tema.
 - En el rubro de los procesos de reclutamiento, selección e inducción, se consideran materiales requeridos, así como las erogaciones monetarias que deban realizarse para llevar a cabo cada uno de los procesos.

²² DIEZ, Romina. *Colaboradores fieles, clientes fieles!*
<https://brioconsultoria.wordpress.com/2013/11/20/colaboradores-fieles-clientes-fieles/>. Consulta: 6 de junio de 2016.

- Beneficios
 - La empresa brindará servicio a 3 clientes nuevos denominados P, R, S, respectivamente, para los cuales brindará impulsadoras fijas y por temporada.

Sabiendo que

- Cuando $B/C > 1$, la propuesta se acepta, ya que se recupera la inversión; es decir, los beneficios son superiores a los costos.
- Cuando $B/C < 1$, la propuesta se rechaza, debido a que la inversión no se recupera, ya que los costos son superiores a los beneficios.
- Cuando $B/C = 1$, no existen ganancias, pues los beneficios son iguales a los costos.

Tabla XXIII. **Costos y beneficios asumidos para ejemplificar el análisis beneficio / costo de la propuesta**

Costos		Beneficios	
Rubro	Cantidad monetaria	Rubro	Cantidad monetaria
Incremento sueldo de Impulsadoras	Q 6 870,00	Cliente P	Q 16 000,00
Incremento sueldo de Supervisor de Operaciones	Q 270,11	Cliente R	Q 15 000,00
Sueldo de nuevo Supervisor	Q 5 000,00	Cliente S	Q 20 000,00
Evaluaciones de desempeño	Q 1 800,00		
Capacitaciones	Q 10 000,00		
Procesos:	Q 25 000,00		
• Reclutamiento			
• Selección			
• Inducción			
TOTAL	Q 48 940,11	TOTAL	Q 50 000,00

Fuente: elaboración propia.

$$(III) \quad B/C = \frac{\text{Beneficios de la propuesta}}{\text{Costos de la propuesta}}$$

$$B/C = \frac{Q 50 000,00}{Q 48 940,11} = 1.02 = \text{viable}$$

- Beneficios de la propuesta

Como la propuesta abarca varios aspectos, la organización podrá ver sus beneficios desde el momento en que se encuentre reclutando personal, ya que tendrá las directrices básicas que contienen las características que necesitan observar en el personal para tomar las mejores decisiones. Con esto los clientes a quienes brindan servicio, tendrán a su disposición personal calificado para desempeñarse adecuadamente. Brindar un servicio con personal calificado traerá beneficios a la empresa ya que clientes potenciales fijarán su mirada para adquirir el servicio, lo que le permitirá a la organización encontrar el crecimiento que un día tuvieron.

Tener una banda salarial dentro de la organización trae consigo las bases para tener una política de salarios; de acuerdo a la pirámide de Abraham Maslow, la necesidad de alimentación, de recursos y de empleo, son la base para llegar a la autorrealización de cualquier individuo; de lo anterior se puede afirmar que el salario es un motivador para los trabajadores, debido a que les permitirá satisfacer sus necesidades lo cual generará un clima laboral agradable, ya que se sentirán seguros y valorados. Conocido lo anterior, la empresa se verá beneficiada ya que sus trabajadores se sentirán motivados porque tienen oportunidad de crecimiento económico dentro de la organización y se sentirán identificados.

¿Por qué el salario puede generar un buen clima laboral? La respuesta es simple y sencilla: porque un trabajador con un ingreso que le permita satisfacer sus necesidades básicas estará concentrado en su trabajo y no en la forma en que pudiera solventar sus necesidades ya que se sentirá seguro.

- Impacto en costos

La empresa, podría empezar a percibir un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, así mismo en el incremento paulatino de los salarios; sin embargo, estos costos se verán contrarrestados con personal mejor preparado para desempeñarse dentro de la organización, que permita brindar un mejor servicio al cliente; a su vez esto provocará que clientes potenciales se acerquen a la adquisición del servicio lo cual generará el crecimiento de la organización.

- Simulación

Por ejemplo:

Si el costo de capacitación anual representa un 5 % de los costos actuales, y se sabe que el personal está mejor preparado; por consiguiente, se brindará mejor servicio y existe la posibilidad de atraer más clientes. Por otra parte, de acuerdo al análisis realizado conjuntamente con el gerente se determinó que del total de clientes el más importante representa un 45 % de los ingresos y de no invertir en capacitación este es el cliente más propenso a retirarse de la organización; por ende, la decisión más sabia será empezar a invertir en el personal ya que los beneficios pueden llegar a ser mayores que los costos.

A continuación se presenta una tabla resumen de la propuesta:

Tabla XXIV. **Tabla resumen de la propuesta**

Puesto	Competencias	Salario
Supervisor de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación académica: pensum universitario cerrado. • Experiencia: 1 - 3 años de experiencia. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de gestión: planificar, organizar, dirigir y controlar actividades, fácilmente comprobable mediante una dinámica. • Habilidades de comunicación: fácilmente comprobable mediante dinámicas, transmisión de información (teléfono descompuesto), relaciones interpersonales (la forma en que se desenvuelve en una entrevista). 	
Impulsadora	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación académica: bachillerato. • Experiencia: no es necesario. • Habilidades de gestión: desarrollar actividades de acuerdo a las instrucciones recibidas, fácilmente se puede comprobar mediante una dinámica, instantánea. • Habilidades de comunicación: fácilmente comprobable mediante dinámicas, transmisión de información (teléfono descompuesto), relaciones interpersonales (la forma en que se desenvuelve en una entrevista). 	

Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación de una propuesta incluye factores como:

- La cultura de la organización
- La disposición del personal a los cambios

Cuando las personas escuchan que va existir algún cambio, de manera inmediata se les vienen a la mente los peores escenarios:

- Más trabajo
- Despidos
- Los cambios no van a funcionar

Sin embargo, es necesario preparar al personal para los cambios que se puedan ir presentando en la organización, ya que de esta forma se podrá comprender que los cambios son positivos para todas las partes involucradas.

4.1. Sensibilización

El proceso de sensibilización consiste en presentarle al personal los lineamientos básicos del proyecto, para generar en la organización un espíritu de unidad en el plan de trabajo y que todos puedan comprender que los cambios que se quieren implementar, buscan el beneficio tanto de los empleados como de la organización. Con el proceso de sensibilización se busca romper la oposición que pueda existir a los cambios, y existen muchas formas de romper esa resistencia al cambio, por ejemplo, hacer sentir parte de

la propuesta de los trabajadores, identificar al líder del grupo y a través de él hacer llegar el proceso de concientización al grupo de trabajadores.

Este proceso se puede realizar en varias reuniones haciendo partícipes a los trabajadores, para llevarlos a darse cuenta de que el beneficio de tener una mejor preparación profesional es para ellos mismos; por consiguiente, para la organización. Se sugieren varias reuniones ya que a los seres humanos se nos hace difícil digerir mucha información en un solo instante.

Lo que se busca con la sensibilización es que el personal pueda asimilar de la mejor forma los cambios en la organización y tratar de eliminar la oposición que pueda existir por parte de los trabajadores.

4.2. Programación de capacitaciones

Una vez recolectada la información mediante los formatos de la metodología DNC (detección de necesidades de capacitación) es necesario ordenarla, estableciendo prioridades, lo que el mismo formato facilita; para luego realizar la programación de las capacitaciones necesarias, de conformidad con la disponibilidad de tiempos y horarios que se tienen dentro de la organización para programar dichas actividades.

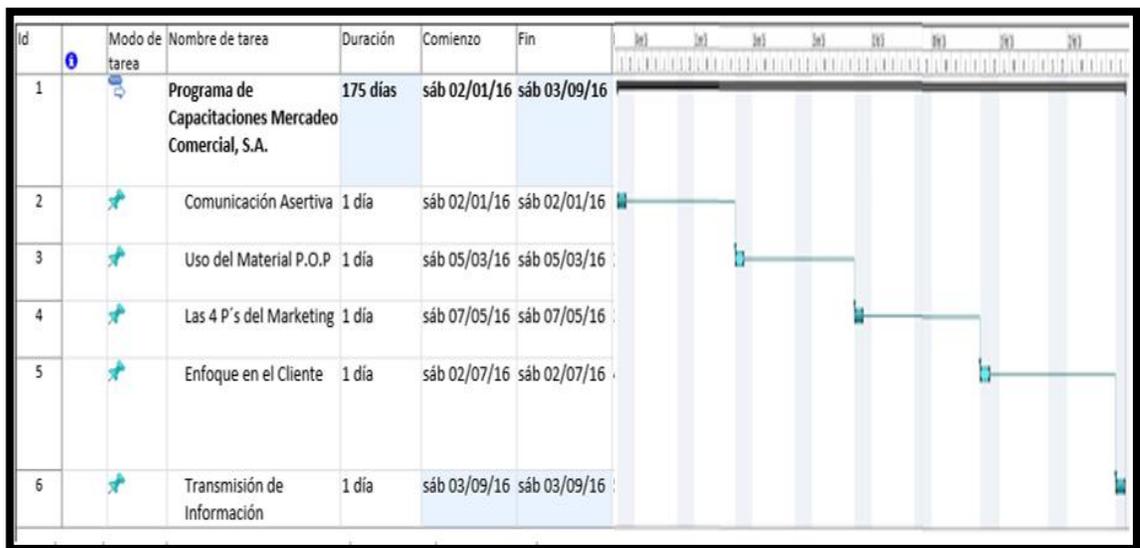
La elaboración del programa de capacitaciones debe ser detallado y estructurado de tal forma que se pueda llegar a la consecución de objetivos previamente establecidos.

La aplicación de la metodología DNC se propone de forma semestral ya que el diagnóstico que se pueda hacer mediante los formatos brindará las áreas de capacitación que se requieren, las cuales se buscarán fortalecer mediante

las capacitaciones pertinentes. Los temas de capacitación saldrán del diagnóstico realizado. Para llevar un control es necesario llevar la programación de las capacitaciones. Como el objetivo es la mejora continua, en un futuro sería ideal que la organización pudiera estar acreditada en un proceso con las normas ISO, por lo que se recomienda empezar con el uso del registro de información, para el respaldo de dicho proceso; por ejemplo, el registro de los asistentes a las capacitaciones, para lo cual se podría emplear como respaldo un tipo de examen o una lista de asistencia.

Es indispensable tener la programación de las capacitaciones, para llevar el control de lo que se ha avanzado respecto a la planificación; además, servirá para ver qué áreas son las que se han fortalecido y mediante la evaluación de desempeño verificar si realmente ha sido de esa forma. La sugerencia de capacitaciones inicialmente es la siguiente:

Figura 21. **Programación inicial de capacitaciones**



Fuente: elaboración propia.

En la programación propuesta se hace la sugerencia de realizar las capacitaciones los días sábados, cada dos meses, no días consecutivos, ya que el tiempo intermedio será para que los trabajadores presenten dudas que surgirán en el puesto de trabajo, así como para que no sientan tan pesado el tener capacitaciones cada ocho días.

Los temas sugeridos se consideran elementales, conocimientos que deben manejar las impulsadoras y el supervisor para desarrollar sus actividades laborales.

4.3. Información del proceso

El proceso de implementación de la propuesta requiere que todos los involucrados en la organización trabajen tras los mismos objetivos organizacionales; por esa razón, cada una de las áreas debe estar bien informada para que la implementación de la misma sea exitosa.

Antes de proceder a trasladar la información es necesario que los mandos superiores estén seguros y claros de los lineamientos para evitar contradicciones. El proceso informativo debe servir como sensibilización para el personal, ya que es necesario hacer conciencia de lo importante que es fortalecer las competencias laborales para poder tener un mejor desempeño en la organización.

Se hace necesario realizar el proceso informativo abarcando los siguientes temas: la nueva estructura salarial por bandas, los objetivos y su funcionamiento, la forma en la cual cada uno de los trabajadores puede tener acceso al incremento en su salario; también se requiere que se tenga claro que la implementación de las evaluaciones de desempeño es para generar

retroalimentación y crecimiento en ellos; sin embargo, dos evaluaciones con resultados negativos, puede ser motivo de despido.

Como lo que se busca es una propuesta integral, es necesario que los siguientes aspectos estén a la vista en las instalaciones de la organización, y que el personal tenga conocimiento de dicha información:

- Misión
- Visión
- Código de valores
- Una política de calidad

Esto se realiza con el objetivo de que los trabajadores recuerden el porqué de la organización en donde laboran; y se identifiquen con sus objetivos. Además, para que los clientes potenciales o los clientes reales que visitan la organización conozcan el plan estratégico de la organización.

Como la empresa no posee una política de calidad se elaboró la siguiente:

- Mercadeo Comercial, S.A., es una empresa dedicada a prestar servicio de *outsourcing* en la promoción de productos, para ello ponemos a disposición de nuestros clientes, personal capacitado, comprometido con la calidad, enfocado en el cliente, y mejora continua de sus actividades.

4.3.1. Administrativo

El personal administrativo debe estar bien informado, para poder solucionar las dudas del personal operativo (impulsadoras) ya que serán quienes se encontrarán sometidas a la propuesta de la nueva estructura

salarial; es decir, las dudas que puedan surgir sobre la forma de adquirir un incremento en el salario para que puesta en marcha la propuesta no existan inconformidades de parte de las impulsadoras. Ya que dentro de la empresa se buscan estrategias que generen crecimiento a la organización y no crear un divisionismo por mala comunicación dentro de la empresa.

4.3.2. Operativo

El personal operativo, impulsadoras fijas, por temporada y supervisor de operaciones, será el primero que se encontrará inmerso en la propuesta cuando esté en marcha dentro de la organización.

Es necesario llevar un proceso informativo adecuado para crear conciencia de lo importante que es la preparación profesional no solo para la empresa sino para ellos mismos, ya que eso les permitirá brindarle a su familia un mejor nivel de vida; lo que a su vez vendrá a beneficiar su economía dado que ahora los precios de la canasta básica son tan cambiantes en el mercado, la escala salarial por bandas les brinda la oportunidad de tener un crecimiento económico y, por consiguiente, la organización podrá tener el crecimiento que viene buscando desde años atrás.

Este crecimiento la empresa lo puede lograr a través de su recurso primario (recurso humano) especializado, ya que según el enunciado de la mercadotecnia “un cliente satisfecho puede traer 2 nuevos clientes a la organización pero un cliente insatisfecho te quita 8 clientes”²³, un principio en el cual intervienen factores como:

²³ Ibid. <https://briiconsultoria.wordpress.com/2013/11/20/colaboradores-fieles-clientes-fieles/>. Consulta: 6 de junio de 2016.

- Trabajo hecho con calidad
- Excelente servicio al cliente
- Eficacia
- Eficiencia
- Responsabilidad en el trabajo
- Enfoque en resultados

Estos factores le permiten a una organización crecer mediante un plan estratégico adecuado y el cual es evaluado con frecuencia para realizar los cambios pertinentes.

4.4. Encargados de realizar los cambios

En cualquier proyecto a realizarse dentro de una organización es necesario el establecimiento de responsables de la realización de cambios y las atribuciones que tendrá cada uno para que el proyecto tenga éxito, debido a que es necesario exista un proceso integral de planeación, organización, dirección y control.

El principal encargado de realizar los cambios es el gerente general, ya que todo empieza por la cabeza, por parte de él debe venir la definición del rumbo a donde quiere dirigir la organización, el proceso de planificación ya que si él no tiene claro el rumbo y los cambios que se deben hacer es imposible que los trabajadores puedan tener una dirección, esto indudablemente puede llevar a la empresa al fracaso total.

Indudablemente que el gerente general no podrá llevar a cabo todos los cambios, necesita de un equipo de trabajo que lo ayude en la implementación de la propuesta; y cada miembro del equipo de trabajo debe tener

responsabilidades para llevar a cabo lo planificado, es por esa razón que los responsables de llevar a cabo dichos cambios serán:

- Gerente general
- Asistente de gerencia
- Secretaria de gerencia
- Supervisor de operaciones

Las responsabilidades de cada uno de los involucrados se detallan a continuación:

4.4.1. Responsabilidades

En la organización con el personal que actualmente cuenta se hace necesario el establecimiento de 4 responsables para que la organización tenga éxito en el implemento de la propuesta. Serán diversas actividades las necesarias para que se tenga una propuesta integral que contenga el cambio de la escala salarial, capacitaciones y verificación de competencias laborales del personal. Dentro de las responsabilidades de cada puesto para poner en marcha la propuesta se encuentran:

- Gerente general
 - Evaluar el presupuesto anual de la empresa para determinar si se encuentra dentro de las posibilidades de la organización ampliar la banda salarial de cada uno de los puestos, ajustándose a la oferta del mercado laboral.
 - Tomar las decisiones en cuanto al cambio de formatos de evaluación de competencias laborales, detección de necesidades

- modificar los requerimientos de los puestos; es decir, planeación, dirección e integración.
 - Brindar los lineamientos para la realización de contrataciones dentro de la organización.
- Secretaria de gerencia
 - Llevar el control de la documentación.
 - Tener los formatos actualizados y hacerlo saber a la asistente de gerencia y al supervisor de operaciones.
 - Comunicar los horarios de evaluaciones, capacitaciones y reuniones del personal administrativo.
- Asistente de gerencia
 - Elaborar el plan de capacitaciones de acuerdo a las evaluaciones pertinentes y transmitirla al gerente general para su aprobación.
 - Llevar a cabo el análisis de la oferta del mercado laboral para realizar propuestas de ajustes en las bandas salariales y posterior aprobación del gerente general.
 - De acuerdo a las pruebas aplicadas, presentar el informe de competencias laborales, evaluación de desempeño y la propuesta del merecimiento de incremento salarial al trabajador evaluado para su aprobación por el gerente general; o bien tomar las decisiones pertinentes si los empleados no cumplen con las competencias laborales que los puestos sujetos a evaluación demandan.
 - Coordinar y controlar procesos que se implementarán.

- Supervisor de operaciones
 - Encargado de coordinar el tiempo con las impulsadoras para las respectivas evaluaciones de cada: evaluación de competencias laborales, evaluación de desempeño y evaluación de necesidades para posteriores capacitaciones.
 - Responsable de trasladar la información hacia las impulsadoras y velar por que asimilen la misma de la mejor forma, rompiendo la posible oposición al cambio.
 - Traslada la información recolectada hacia la secretaria de gerencia, que a su vez brindará la información ordenada a la asistente de gerencia para presentar las propuestas al gerente general.

4.4.2. Capacitaciones

Hablar de capacitaciones es un tema complicado, cuando no se ha realizado una evaluación que dé una guía para determinar las debilidades de un trabajador en su puesto de trabajo; sin embargo, por el tipo de actividades que se realizan dentro de la organización se pueden llevar a cabo capacitaciones sobre diferentes temas:

- Enfoque al cliente
- Obtención de resultados
- Transmisión de información
- Relaciones interpersonales
- Negociación
- Manejo de objeciones
- Uso del material P.O.P.

- Comunicación asertiva
- Las 4P del marketing

Estos temas son básicos para poder profundizar en el rol del puesto de la impulsadora en la organización; además, permite interiorizar las competencias indispensables para presentar un desempeño exitoso en el PDV (punto de venta). Para que las capacitaciones cumplan con el objetivo es necesario no irse por una capacitación cien por ciento teórica que seguramente va aburrir a quien recibe la capacitación y puede bloquearlo e impedirle absorber la información que se le quiere transmitir; por tal razón las capacitaciones deben estar enfocadas en la parte teórica en un porcentaje menor. La mayor parte de cada capacitación debe ser práctica, por medio de dinámicas para que el personal pueda asimilar de mejor forma los conocimientos. Para que los grupos no sean demasiado grandes se sugiere dividirlos en diferentes horarios en grupos de 25 personas.

Por ello se sugieren llevar a cabo dinámicas como las siguientes:

- Dinámica 1: transmisión de información

Materiales: un dibujo, marcadores, pizarrón, almohadilla.

Se organizan grupos de 10 personas, se selecciona a un representante de cada grupo y se le lleva afuera del salón de capacitaciones. Se les muestra un dibujo y se les da 1 minuto para que observen detenidamente.

Una vez observado el dibujo, los representantes ingresan nuevamente al salón y deben comunicar en secreto a uno de los integrantes de su respectivo grupo lo que observaron en el dibujo que se les mostró; el integrante que recibió

la información debe transmitirla al siguiente integrante y así sucesivamente hasta llegar con el último; el último integrante debe pasar al pizarrón y plasmar el dibujo de acuerdo a la información que recibió.

El instructor procede a visualizar los dibujos y ver si son parecidos al original, seguramente esto no será así, esto puede deberse a varias situaciones: 1) la persona que observó el dibujo no estaba concentrada, 2) conforme se iba transmitiendo la información iba perdiendo detalles, 3) algunos no supieron transmitir el mensaje como lo recibieron, lo sacaron de contexto. Luego de observar los dibujos y hacerles ver a los participantes las características que pudieron llevarlos a no plasmar el mensaje original, se procede a realizar un análisis sobre la dinámica y los resultados para hacer conciencia en los participantes.

Análisis: el factor comunicación en el desarrollo de las labores de trabajo es crítico hay que llevar al punto de venta la mayor claridad para poder transmitir la información adecuada al consumidor. Por tal razón surgen ciertas interrogantes: ¿qué sucede sino traslado los beneficios de adquirir el producto, las promociones y descuentos?, ¿estoy cumpliendo con mi trabajo y trasladando toda la información que recibo? Para que exista una adecuada comunicación con el cliente es necesario empoderar a los empleados para que cuestionen cuando se les traslade información y que no se queden con dudas, ya que si ellos tienen dudas en el punto de venta los resultados trazados no se cumplirán.

- Dinámica 2: relaciones interpersonales

Materiales: gorras, etiquetas (chistoso, tonto, inteligente, presidente de compañía, creído), pañuelos para vender los ojos, tape.

A cada una de las gorras se les coloca una etiqueta; se selecciona un representante de cada grupo y se les lleva fuera del salón de capacitaciones; se les vendan los ojos y se les coloca una de las gorras que ya tiene pegada una etiqueta; se les quitan las vendas de los ojos y se les lleva nuevamente al interior del salón.

Una vez dentro del salón los representantes que tienen las gorras deben pasar a cada uno de los grupos por espacio de un minuto; durante ese tiempo los integrantes de cada grupo les darán el trato de acuerdo a la etiqueta que tienen en la gorra; sin revelar la información que esta etiqueta. Al finalizar la actividad se les pregunta a los representantes que tienen las gorras como se sintieron y que creen que dice la etiqueta de su respectiva gorra de acuerdo al trato que recibieron. Luego se procede a realizar un análisis con el grupo para hacer conciencia de la importancia que tienen las relaciones interpersonales en el día a día.

Análisis: el problema más grande de las relaciones interpersonales es que muchas veces se etiqueta a las personas sin conocerlas, simplemente por la apariencia y eso nos predispone a tratarlos de cierta forma; esto suele suceder tanto con los compañeros y los clientes.

- Dinámica 3: enfoque al cliente

Se hacen grupos de 5 personas; y proceden a pensar una ocasión en la que tuvieron un excelente servicio y otra en la que tuvieron un malísimo servicio; procederán a compartir sus experiencias durante un tiempo de 15 minutos; luego elegirán un representante al azar por grupo y cada representante comentará en voz alta su experiencia de buen servicio y de mal servicio.

Cada vez que un representante termine de contar sus experiencias es necesario realizarle una serie de cuestionamientos: ¿cómo te sentiste con el servicio que recibiste?, ¿cuál fue tu reacción? Estas preguntas se realizan con cada uno de los representantes hasta terminar para proceder a realizar un análisis de lo importante que es el enfoque al cliente.

Análisis: el análisis debe ir enfocado a llevar a los trabajadores a estar en los zapatos del cliente, para buscar que estos se sientan como ellos se sintieron cuando recibieron un excelente servicio y evitar que tengan las sensaciones que ellos tuvieron cuando recibieron un malísimo servicio, ya que por ejemplo el trabajo de impulsadoras va enfocado en su totalidad al cliente.

4.5. Nuevo sistema de contratación

Contar con un sistema de contratación de personal para las organizaciones es importante, pues les da la oportunidad de contar con personal acorde a sus necesidades, y que cuenten con las competencias para desarrollar un determinado puesto de trabajo. Este proceso debe ir acompañado de varias etapas:

- Reclutamiento: esta fase englobará los esfuerzos que la organización realice para la convocatoria del recurso humano calificado que pueda potencialmente laborar en la empresa.

Esta fase será el primer filtro de la organización; acá se inicia con el anuncio de la plaza vacante; luego se inicia con la recepción de papelería; y se empiezan a depurar a los candidatos, tomando a 5 de los que más se apeguen al perfil ideal que se requiere; para posteriormente verificar referencias personales y laborales; así tener acceso a una entrevista de selección.

- Selección: será la fase en donde la organización tiene que conocer las actitudes, aptitudes y habilidades del personal potencial para desempeñarse en el puesto para el cual han sido reclutados.

Mediante la entrevista de selección será posible tomar la mejor decisión para contratar al personal que pueda desempeñar las actividades que conlleva el puesto de trabajo, ya que como se vio anteriormente, desde la parte del desenvolvimiento en la entrevista se puede ir comprobando las competencias laborales que se requiere; así mismo se puede hacer uso de simulaciones, como por ejemplo: decirle al entrevistado, mire yo soy un cliente y me tiene que convencer de comprar este nuevo producto (un líquido a base de cebolla para combatir el mal aliento) que haría para lograr que yo lo compre. Es una situación en la cual se puede observar que tanta agilidad tiene para convencer a un cliente, el manejo de objeciones, que tanto conocimiento tiene de mercadotecnia, y así tener una guía más para poder tomar la mejor decisión para contratar.

- Contratación del personal: fase en la cual el encargado de contratar al personal tomará la decisión crucial para Mercadeo Comercial, S.A., ya que lo que se busca es que los trabajadores que lleguen agreguen valor a la organización.

Una vez tomada la decisión de contratación se procede a la fase de inducción en la cual se darán a conocer el plan estratégico de la organización y aspectos relevantes que se consideren necesarios; para luego proceder a la etapa de entrenamiento y así garantizar en gran parte el éxito, cuando el trabajador ya se encuentre desempeñándose en su puesto de trabajo.

Es importante no omitir ninguna de las etapas ya que cada una de estas tiene un peso importante para el futuro desempeño dentro de la empresa; sin embargo, para poder dar paso al proceso de reclutamiento del personal es necesario contar con los perfiles de puestos para los cuales se busca personal, ya que solo así se pueden conocer las competencias que debe tener el personal para desarrollarse dentro de la organización.

En la propuesta en el inciso 3.5.1 se brinda una guía de factores relacionados con competencias laborales que deben tener tanto las impulsadoras, como el supervisor de operaciones, y el porcentaje de importancia para poder dar el visto bueno a la hora de contratación de personal potencial para la organización. Los perfiles de puestos para Mercadeo Comercial, S.A., se encuentran en los apéndices.

4.5.1. Análisis del sistema

Dentro de la organización es necesario que exista una propuesta funcional completa, ya que a la misma de nada le serviría tener una nueva escala salarial por competencias laborales sino cuentan con un sistema de contrataciones que le permita a Mercadeo Comercial, S.A., contar con mano de obra calificada, que a su vez le permitirá a la empresa crecer tal como lo establecieron en su visión.

Con el paso de los años se ha visto que las empresas que ofrecen un servicio de calidad son las que logran sobrevivir en un mercado de libre competencia, y es uno de los factores que a las empresas les permite crecer en el mercado.

- Mercadeo Comercial, S.A., con la propuesta se garantiza varios aspectos:
 - Que el personal que labora dentro de la organización busque prepararse profesionalmente lo que permitirá mano de obra calificada.
 - Al momento de contratar nuevo personal, no lo realicen de manera inadecuada sino que lleven a cabo un proceso para determinar cuál es personal idóneo para laborar dentro de la organización.
 - Que el personal tenga un incentivo dentro de la organización ya que el motivador de todo trabajador es el salario lo que le permitirá satisfacer todas sus necesidades, mediante la nueva escala salarial.
 - Las impulsadoras por temporada podrán tener la oportunidad de aspirar a una plaza fija.

El que exista dentro de la organización un sistema que garantice la competitividad de los trabajadores, brindará a la empresa la tranquilidad de que los clientes estarán satisfechos con el servicio que se les brinda.

El sistema implementado abarca aspectos importantes para que sea un propuesta integral:

- Contar con el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.
- Competencias laborales que se requieren para los puestos del área operativa.
- Tener un sistema de salarios que le permita a la empresa tener motivado al personal así como buscar su preparación.

- Metodología de capacitación y un formato de evaluación de desempeño que le permitirá a Mercadeo Comercial, S.A., cerciorarse de cómo se encuentran sus trabajadores y las áreas que es necesario reforzar.

4.5.2. Análisis de costo / beneficio con el sistema mejorado

Toda propuesta debe ir justificada para que la decisión de implementar sea más fácil de tomar. Muchas pueden verse truncadas porque los costos son demasiado elevados y no se obtendrán los beneficios que se necesitan o no ofrece tantos beneficios; una manera de poder visualizar esto sería analizando los costos en los que se va a incurrir y los beneficios que se pueden llegar a obtener.

Como la propuesta se busca que sea integral se deberán incurrir en varios costos cuando la propuesta se encuentre implementada:

- Salarios según la escala.
- Capacitaciones.
- El tiempo necesario para realizar las evaluaciones al personal.
- Incremento en costos de papelería que será empleada para las evaluaciones.

Con ello Mercadeo Comercial, S. A., estará obteniendo:

- Mano de obra calificada.
- Personal comprometido con la organización.
- Control en el proceso de contratación del personal.
- Disminución en el índice de rotación de personal en temas de competitividad del personal.

Al analizar el costo / beneficio con el sistema mejorado, la empresa puede avanzar más de lo que podría retroceder, es por esa razón que se considera que los beneficios que la empresa puede llegar a obtener son mucho mayores, ya que podría tener el crecimiento que un día tuvo y buscar que se haga realidad la visión que plasmaron en su planeación estratégica.

Es fácil de observar que la organización realmente necesita cambios, si se toma en cuenta que actualmente ya no cuentan con la cantidad de clientes a quienes brindaban el servicio al inicio, y los procesos que se sugieren son básicos para el funcionamiento adecuado de una organización. Al tratarse de una empresa especialista en manejo de personal capacitado es vital el tema de competencias laborales que garantice un proceso de reclutamiento y selección idóneo para poder brindar a los clientes un servicio de calidad.

El manejo del personal y la motivación son temas demasiado complicados para las organizaciones, temas muchas veces de mal clima laboral. Por consiguiente, la escala salarial por bandas busca que el personal se prepare y que se encuentre motivado, porque tendrá oportunidad de tener un crecimiento profesional y económico a la vez; si el trabajador se siente valorado por la organización, indudablemente nunca querrá abandonarla, al contrario buscará desarrollar sus actividades de la mejor forma posible.

Como se observa son beneficios grandes que pueden ayudar a que la organización no solamente sobreviva en el mercado, sino que pueda llegar a crecer y por consiguiente generar más utilidades, la meta de toda organización. A pesar de la propuesta, no es necesario quedarse simplemente en lo que se propone sino seguir fortaleciendo cada uno de los procesos que permiten el funcionamiento de la empresa, esto con el objeto de consolidarse y mostrar solidez a los clientes lo cual dará seguridad.

4.5.3. Costos de implementación

Toda propuesta debe incurrir en una serie de costos para que tenga cumplimiento de acuerdo al propósito por el cual fue creada, dentro de los costos en los cuales la empresa incurrirá se encuentran:

- Costo de capacitaciones (tiempo y recursos monetarios).
- Salarios.
- Papelería y útiles (para poder tener los formatos de evaluación necesarios).

Dentro de los costos el mayor de ellos es el factor tiempo, para poder cerciorarse de que todo se esté llevando a cabo tal a como se propuso y si es necesaria la realización de cambios velar porque estos se llevan a cabo y que al final la propuesta pueda brindar los resultados esperados.

4.5.4. Beneficios

A través de los costos mostrados en el inciso anterior la empresa se verá beneficiada en una serie de aspectos que le permitirá brindar un mejor servicio a sus clientes:

- Mano de obra calificada para desempeñar labores.
- Personal motivado por medio de la banda salarial.
- Sistema de contratación de personal.
- Disminución en el índice de rotación de personal por falta de competencias.

Esto permitirá a la organización contar con un sistema de gestión de personal ya que tendrá los parámetros para establecer un sistema salarial como hoy en día se utiliza; contará con un sistema que le permita establecer las necesidades de capacitación de sus empleados; además, contará con los lineamientos para evaluar las competencias que el personal debiera poseer para poder desempeñarse de la mejor forma dentro de la organización y así garantizarse que se brindará un buen servicio a los clientes.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

El seguimiento de la propuesta es indispensable para que esta no se vuelva obsoleta ya que el proceso necesita actualizaciones constantemente lo que le permitirá a la organización ir caminando de la mano con lo que sucede en su entorno. Cuando se habla de seguimiento y mejora se hace referencia a la evaluación que se debe realizar de una propuesta, proceso, etc., con el fin de generar acciones para mejorar la gestión del sistema y que este pueda cumplir los objetivos por los cuales fue puesto en marcha.

Por ejemplo, con un proceso de planificación se tendrán establecidos los propósitos de cada uno de los procesos implementados en la organización, entonces lo que se puede realizar es:

- Auditorías de calidad, con el objetivo de observar el proceso, que se esté llevando acabo tal como se propuso, analizar los inconvenientes que se han presentado, para poder realizar los cambios pertinentes y seguir dándoles seguimiento.

Como es un proceso de mejora continua, el tema de las auditorías en cada uno de los procesos, es una herramienta útil para poder darle seguimiento y en la búsqueda de mejorar siempre.

5.1. Evaluación

El proceso de evaluación de la propuesta requiere de una constante actualización del modelo aplicado a la organización, ya que las mejoras deben ir

orientadas al funcionamiento óptimo del sistema dentro de la organización, apoyado en las necesidades que vayan surgiendo en el mercado, puesto que con el tiempo pueden ir cambiando las necesidades de los clientes, y con ello las exigencias para el personal en las competencias laborales pueden cambiar, con esto se tendrá mano de obra calificada.

La evaluación se debe llevar a cabo en cada uno de los procesos para que la propuesta sea integral, este proceso se puede llevar a cabo con las auditorías de calidad mencionadas las cuales se pueden realizar trimestral, semestral o anualmente; con el objeto de implementar mejoras, eliminar ciertos aspectos que no agregan valor, agregar procesos, metodologías, herramientas, que ayuden a la obtención y consecución de metas y objetivos trazados.

Por ejemplo:

La evaluación que se podría llevar a cabo en el proceso de reclutamiento y selección de personal podría verificarse de la siguiente forma: si la empresa empieza a tener un crecimiento y a generar una imagen de que sus servicios están siendo de calidad, a través de sus clientes actuales, será fruto de que el proceso está dando resultados, ya que la competencia de los clientes actuales buscaría también los servicios, porque se verían en desventaja.

5.1.1. Valoración de puestos

La valoración propuesta es una guía que la empresa puede ir cambiando con el paso del tiempo, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en cuanto a competencias laborales, lo que le permitirá a la empresa a su vez ir actualizando los perfiles de puestos.

La forma de darle seguimiento y mejorar la valoración de puestos, es con el constante monitoreo de las competencias que necesitan los trabajadores ya que estas van cambiando conforme va avanzando el tiempo; por ejemplo, los factores tecnológicos que demandan que el personal tenga competencias adicionales al conjunto de competencias con las que actualmente cuentan.

El sistema de valoración de puestos está diseñado de forma sencilla para que la organización vaya realizando los cambios que crean convenientes de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo al interior de la organización.

5.1.2. Cuadro de calificaciones y estatus

Se sugiere ir generando motivación en sus empleados, por ejemplo, mediante la obtención de una calificación, teniendo en cuenta ciertos factores:

X = calificación obtenida en competencias laborales

Y = evaluación de desempeño

W = otro factor que la organización considere importante

P= número de factores empleados para la operación

Z = resultado

$$(IV) \quad Z = \frac{X+Y+W}{P}$$

Se deben considerar los siguientes criterios:

- X, Y, W tendrán un valor sobre 100 puntos
- Si $Z \geq 85$, sobresaliente

En la variable W entre los factores que la organización podría tomar en cuenta, podrían ser: la puntualidad o el uso correcto del uniforme de trabajo.

El tema del reconocimiento a los empleados es importantísimo para que sientan que se valora su trabajo y motivarlos a seguir por ese camino; así mismo, motivar a llegar a ese punto a los que no destacaron. Hoy en día se emplea lo que se conoce como empleado del mes; sin embargo, conforme avanza el tiempo pueden surgir nuevas metodologías para darles un estatus o reconocimiento a los empleados. Por tal razón se hace de vital importancia darle seguimiento y mejora a las técnicas que actualmente se utilizan. Este reconocimiento del empleado del mes podría darse quizá acompañado de un incentivo económico, y solo premiar a uno en el mes o crear un tipo de cuadro de honor, seleccionando a los tres más sobresalientes, acompañado de un premio económico obviamente el premio del primer lugar será superior al del segundo y del tercero y no necesariamente tendrían que ser cantidades grandes. Así como esta técnica indudablemente con el paso del tiempo las organizaciones iniciarán con el uso de otras.

5.2. Registro de información

El registro de la información requiere de un proceso de documentación completo en el cual se dé a conocer cualquier actualización, eliminación o modificación de los formatos para cada uno de los aspectos; este proceso permitirá que todo el personal que hace uso de los formatos para el registro de información se encuentre en sintonía total y a la organización le permita tener control en los procesos.

Formatos propuestos para recolección de información:

- Evaluación de desempeño, apéndice I.
- Formato de metodología DNC, apéndice II.

El registro de información será un proceso que permitirá facilidad de análisis en la propuesta, lo que traerá como beneficio la toma de decisiones que vayan en busca de la mejora continua del sistema; es decir, brinda un panorama claro de lo que está sucediendo dentro de la organización y las áreas de oportunidad.

El registro de información es uno de los temas importantísimos que es necesario llevar a cabo dentro de la organización, si se quiere en un futuro llegar a certificarse en los sistemas de gestión de calidad que brinda ISO para lo cual este es uno de los aspectos importantes y obligatorios de las normas.

5.3. Estándares

En un proceso de seguimiento y mejora de la propuesta, es necesario someter a constante evaluación cada uno de los estándares propuestos de acuerdo a los puestos de trabajo sometidos; dentro de los cuales se encuentran:

- Competencias laborales: los estándares en cuanto a las competencias laborales serán cada vez más estrictos de acuerdo a las nuevas necesidades que vayan surgiendo en los clientes o de acuerdo a los nuevos campos de acción en los que la empresa busque ingresar.
- Perfil del puesto: estos se irán actualizando conforme vayan cambiando los estándares en cuanto a las competencias laborales, debido a que al vivir en un mundo tan cambiante, el avance de tecnología,

conocimientos, es inevitable imaginar que tanto las competencias laborales como los perfiles serán más estrictos.

- Evaluación de desempeño: el formato propuesto para la evaluación de desempeño indudablemente está sujeto a cambios, de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo dentro de la empresa para que este no se vuelva obsoleto y pierda la objetividad por la cual está siendo parte de la propuesta integral para la organización.
- Formato DNC: como parte del sistema integral que se busca implementar dentro de la organización, se propone un formato para la detección de necesidades en los trabajadores que se pueden fortalecer con las capacitaciones; pero este proceso no puede realizarse de forma autócrata ya que las capacitaciones son parte de la inversión que la empresa debe realizar y hay que aprovechar los recursos de la forma óptima.

Las actualizaciones constantes en los distintos estándares ayudarán a la organización a no quedarse atrás en el proceso de crecimiento que busca frente a sus competidores para ir ganando terreno dentro del mercado.

5.4. Mejora continua

Un proceso de mejora continua hace referencia a no quedarse estancado en un solo punto; es decir, el proceso requiere de actualizaciones en la búsqueda del cumplimiento de objetivos y del plan estratégico de la organización. El proceso de mejora continua busca el fortalecimiento de las debilidades que puedan presentarse en el proceso; para tal efecto, existe una

serie de herramientas, sin embargo, las que se recomiendan para la organización por la facilidad de uso son:

- Metodología PDCA: la metodología PDCA es conocida como el ciclo de mejora continua de *Deming*; este ciclo consiste en planear, hacer, verificar, actuar. Es una metodología de 4 etapas cíclicas, llamada ciclo de mejora continua.
- Los 5 porqués: esta metodología puede ser complementaria de la PDCA ya que esta consiste en realizar preguntas para encontrar las relaciones causa efecto de un problema en particular.

El uso de herramientas para la búsqueda de la mejora continua en la organización ayudará a encontrar las áreas de oportunidad dentro de cada uno de los procesos que actualmente se tienen dentro de la empresa, así como los procesos futuros que se vayan implementando dentro de la organización.

Es importante resaltar que la mejora continua es aplicable a procesos, productos, servicios, para la búsqueda de la excelencia que vendrá como consecución de brindar a los clientes calidad total.

5.4.1. Actualización en el mercado del *outsourcing*

La actualización en el mercado del *outsourcing* es una obligación para la empresa, ya que debe ir un paso delante de sus competidores y con esto ir ganando terreno dentro del mercado, así llegar a ser líderes tal como lo establece la empresa en su visión. Uno de los principales problemas que enfrentan la mayoría de empresas y lo que impide su vida dentro del mercado es la falta de actualización que contiene varios aspectos:

- Falta de actualización del proceso: este aspecto hace referencia a cuando no se ha realizado ningún cambio en todo el proceso debido a que nunca se han sentado los responsables a realizar un análisis, mediante el cual puedan determinar cursos de acción con el fin del logro de los objetivos organizacionales.

Otro de los aspectos en cuanto a la falta de actualización sobre el proceso que se puede destacar es el uso de formatos para el registro de información, los cuales son necesarios ya que permiten la revisión constante por parte de la dirección; esta acción a su vez permite la toma de decisiones con bases sólidas.

- Falta de información sobre la actividad a la cual se dedica la organización: la falta de información en la actividad económica en la cual se desarrolla la empresa, la puede dejar un paso atrás de su competencia tal y como le estaba sucediendo:
 - Al no actualizarse en cuanto a la oferta de salarios
 - Dejar de lado el proceso de selección y contratación de personal
 - Proceso inexistente de capacitaciones
 - Falta de perfiles de puestos dentro de la organización

Al no tener estos aspectos dentro de la organización, en el área de los recursos humanos, es de suponer que se está trabajando empíricamente. El éxito de una organización se puede encontrar en la planificación de las actividades, organización de los recursos, dirección por parte de la alta gerencia y control de los procesos para ver que los resultados que se están obteniendo vayan de acuerdo a los objetivos establecidos.

5.4.2. Procesos de contratación

El proceso de contratación de personal es un eje central para el funcionamiento de la organización, ya que si no se realiza una buena elección seguramente los trabajadores no podrán dar cumplimiento a las metas, esta situación repercutirá en la inconformidad de los clientes; por esa razón la guía de los aspectos a tomar en cuenta al momento de contratación se establece en el capítulo 3. Al igual que con la escala salarial, se debe tener una actualización constante de las formas de reclutamiento, selección y contratación del personal para que cada vez el proceso se fortalezca.

La herramienta del ciclo de *Deming* es útil en cualquier proceso y este no es la excepción, ya que nos puede mostrar las áreas de oportunidad en el proceso, una de las principales áreas de oportunidad pudiese ser el cambio de metodología al evaluar las competencias laborales; es decir, el cambio de las dinámicas para comprobar dichas competencias y que al momento de que el trabajador llegue al PDV no tenga complicaciones y pueda desempeñarse con éxito.

5.4.3. Programas de capacitaciones

Para la elaboración de los programas de capacitaciones o su programación es importante mantener el uso de herramientas como el software, que permiten dar seguimiento a cada una de las actividades programadas, por ejemplo:

Microsoft Project: es una herramienta que permite programar una serie de actividades y darles seguimiento, asignando recursos para cada actividad y

poder obtener el presupuesto del proyecto o proceso, sin olvidar su indispensable alineación a las competencias requeridas.

Es importante darle un continuo seguimiento a la detección de necesidades en los trabajadores, ya que no se trata únicamente de realizar una vez la detección de necesidades, realizar el programa de capacitaciones y brindar siempre las mismas capacitaciones. Debido a que esto seguramente provocará un estancamiento en el personal, este proceso de capacitaciones debe realizarse con cierta periodicidad, buscando el fortalecimiento de los puntos débiles de los trabajadores.

La capacitación del personal brindará mano de obra especializada en las actividades, lo cual permitirá que los clientes puedan recibir un servicio con calidad y con el cual queden satisfechos y les permita darle cumplimiento a sus metas.

CONCLUSIONES

1. El establecimiento de las competencias laborales, preparación académica, experiencia, habilidades de gestión y habilidades de comunicación para cada uno de los puestos de la organización es uno de los procesos más importantes; da paso a otros: análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, lo cual es importante para la toma de decisiones en la gestión del recurso humano.
2. El constante monitoreo de los salarios dentro del mercado es importante ya que permitirá la toma adecuada de decisiones a la hora del establecimiento de una estructura salarial dentro de la organización; la oferta del mercado determinará los salarios adecuados para cada uno de los puestos. Para no encontrarse en desventaja en este rubro frente a los competidores en el mercado, siempre y cuando la capacidad financiera de la organización lo permita.
3. De acuerdo al análisis realizado, el nivel salarial para la organización es un sistema salarial por bandas. Para el caso de las impulsadoras la banda tiene como punto de partida el salario que actualmente devengan Q 2 748,00 hasta un límite superior de Q 3 500,00. En el caso del supervisor la banda tiene como punto de partida Q 5 000,00 hasta un máximo de Q 7 500,00.
4. Para poder llevar a cabo el establecimiento de una estructura salarial dentro de una organización, es necesario tomar en cuenta que el factor monetario es un motivador en todo trabajador; sin embargo, este tema

debe abarcar una serie de aspectos para poder generar una propuesta integral en la cual la organización pueda ofrecerle al trabajador un salario competitivo que se encuentre dentro de su capacidad financiera, pero con un sistema que permita mantener motivado al trabajador siempre y que este no pierda el interés o que se acomode dentro de la organización, tomando en cuenta que la organización debe asegurarse un beneficio. En este caso, el establecimiento de una estructura salarial por bandas le permite a la organización tener una gestión del recurso humano; ya que para que el trabajador pueda ver un crecimiento en su salario, este debe estar en continua preparación, pero amarrado a una evaluación de desempeño que le permita garantizar a la organización, que el trabajador efectivamente con su preparación está siendo un valor agregado para la empresa.

5. Una adecuada gestión del recurso humano se lleva a cabo desde el proceso de reclutamiento del personal ya que todo funciona con un efecto dominó. El que una organización tenga un análisis de las competencias que requiere de un individuo para poder desarrollarse en un puesto de trabajo específico, le permitirá tener un proceso de reclutamiento en el cual pueda tener a los mejores prospectos y poder garantizarse la selección del trabajador idóneo; sin embargo, es necesario darle acompañamiento al desarrollo del trabajador mediante un análisis constante de sus competencias para poder complementarlas, por ejemplo por medio de capacitaciones. Con esta acción la organización puede llegar a percibir mejores resultados en la consecución de metas, buscando como finalidad crear un clima laboral agradable para los trabajadores en el cual ellos puedan percibir que la organización realmente se preocupa por ellos.

RECOMENDACIONES

1. De acuerdo a las condiciones del mercado y la competitividad que se genera diariamente es necesario que la organización lleve a cabo un constante monitoreo y análisis de las competencias laborales que le permitan encontrarse siempre a la vanguardia. Debe procurar que sus trabajadores estén mejor preparados para los constantes desafíos que surgirán en el mercado laboral con el cuidado de que este tema se encuentre relacionado con la remuneración adecuada para cada uno de los trabajadores; siempre que la capacidad de la organización lo permita, procurando estar siempre listos para ser competitivos en el mercado laboral.
2. Para que exista un proceso de seguimiento y mejora continua, se requiere un constante monitoreo de las condiciones del mercado y revisión periódica interna de la organización que permita implementar medidas que le agreguen valor a la propuesta para que la misma no se vuelva obsoleta.
3. La organización no debe descuidar la gestión del recurso humano. Este tema se debe tratar de forma integral, mediante la creación e implementación de políticas que permitan el desarrollo del talento humano, con el cuidado de no generar sentimientos de frustración y el objetivo de derribar las barreras de oposición al cambio que se puedan presentar.

BIBLIOGRAFÍA

1. AYALA VILLEGAS, Sabino. *El proceso administrativo y sus funciones básicas*. [en línea]. <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-y-sus-funciones-basicas/>. [Consulta: 3 de diciembre de 2015].
2. CHIAVENATO, Idalberto. Villamizar, Germán (trad). *Administración de recursos humanos*. 5a. ed. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana, 2001. 699 p.
3. CHIAVENATO, Idalberto. De la Fuente, Carmen; Montaña, Elizabeth (trad). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7a. ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2007. 562 p.
4. DIEZ, Romina. *Colaboradores fieles, clientes fieles!* [en línea]. <https://brioconsultoria.wordpress.com/2013/11/20/colaboradores-fieles-clientes-fieles/>. [Consulta: 6 de junio de 2016].
5. GARCÍA LÓPEZ, J. *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. [en línea]. <http://www.eumed.net/ce/2011/b/jmgl.html>. [Consulta: 5 de diciembre de 2015].

6. GORDÓN, Hugo. *DNC: detección de necesidades de capacitación aplicada a las TIC. Guía metodología y aplicación*. [en línea]. http://www.academia.edu/5187812/DNC_Detecci%C3%B3n_de_Necesidades_de_Capacitaci%C3%B3n_Aplicada_a_las_TIC_Contenido. [Consulta: 10 de diciembre de 2015].
7. HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan; SLOCUM, John. Sacristán, Pilar (trad). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11a. ed. México: Cengage Learning, 2009. 627 p.
8. HITT, Michael; BLACK, Stewart; PORTER, Lyman; Pérez, Isabel; Brito, Javier (trad). *Administración*. 9a. ed. México: Pearson Educación, 2006. 736 p.
9. INE. *Índice de precios al consumidor, junio 2016*. [en línea]. https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2016/08/17/oPtjuwSu9JH_z0zZ5HIYasrEatXU36aZi.pdf. [Consulta: 29 de julio de 2016].
10. INFILE. *Bonificación incentivo. Decreto Numero 37-2001*, [en línea]. <http://www.oj.gob.gt/estadisticalaboral/Leyes%20en%20Materia%20de%20Trabajo%20y%20Prevision%20Social/Leyes%20Nacionales%20en%20Materia%20de%20Trabajo%20y%20Prevision%20Social/21684%20DECRETO%20DEL%20CONGRESO%2037-2001%20Decreto%20Crea%20Bonificacion%20Incentivo.pdf>. [Consulta: 25 de noviembre de 2015].
11. INTECAP. *Gestión por competencia laboral*. 2a. ed. Guatemala: Intecap, 2003. 278 p.

12. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Salario mínimo 2016*, [en línea]. <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salariominimo.html>. [Consulta: 1 de febrero de 2016].
13. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Tabla y Acuerdo Gubernativo No. 303-2015*, [en línea]. http://www.mintrabajo.gob.gt/images/organizacion/leyesconveniosyacuerdos/Tabla_y_Acuerdo_303-2015.pdf. [Consulta: 1 de enero de 2016].
14. PÉREZ, Julián; MERINO, María. *Definición de rotación de personal*. [en línea]. <http://definicion.de/rotacion-de-personal/>. [Consulta: 25 de julio de 2016].
15. RIMSKY, Tolo. *Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2005. 538 p.
16. SAGASTUME CRUZ, Liliam Esperanza, *Tesis: la aplicación del proceso administrativo en una empresa de productos alimenticios de consumo masivo*. [en línea]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1847.pdf. [Consulta: 28 de noviembre de 2015].
17. WERTHER, William; DAVIS, Keith; GUZMÁN, Martha. *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. 7a. ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, 2008. 428 p.

APÉNDICES

Apéndice I. Formato de evaluación de desempeño

Mercadeo Comercial, S.A.	Evaluación de desempeño	Código: MC-RRHH-01
	Gestión del recurso humano	Versión: 01

Código de trabajador:	Nombre:
Puesto:	
Nivel: Operativo_____ Administrativo_____ Directivo_____	

Lea detenidamente cada uno de los ítems y señale con una x en la opción que mejor describa el comportamiento.

Debe tener en cuenta lo siguiente:

- 1 = No cumple con las expectativas
- 2 = En ocasiones cumple con las expectativas
- 3 = Cumple las expectativas

Continuación del apéndice 1.

Trabajo en equipo	Nivel		
	1	2	3
1) Tiene disposición de colaborar con los demás compañeros de trabajo.			
Trabajo en equipo	Nivel		
	1	2	3
2) Comparte información y trabaja en cooperación para el logro de los objetivos.			
3) Ayuda a los nuevos empleados a integrarse al equipo de trabajo orientándole en sus funciones.			
4) Comparte sus conocimientos con los compañeros con el fin de alcanzar los objetivos.			
Disciplina	1	2	3
1) Es puntual con el horario de trabajo (llegada y salida).			
2) Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de forma adecuada.			
3) Cumple con las actividades pactadas y programadas.			
4) Se adapta y acepta las políticas y reglamentos de la organización.			
Compromiso	1	2	3
1) Demuestra alto compromiso con la organización en el desarrollo de su trabajo y se caracteriza por cumplir, hacer cumplir los procesos de gestión de calidad.			
2) Cumple con las metas en los periodos establecidos.			

Continuación del apéndice 1.

3) Fomenta el prestigio y la buena imagen de la organización.			
Compromiso	1	2	3
4) Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos.			
Comunicación	1	2	3
1) Presta atención y sensibilidad ante las inquietudes de los demás miembros de la organización.			
2) Tiene fluidez y facilidad de comunicación oral.			
3) Es abierto a los consejos y puntos de vista del grupo de trabajo.			
4) Alienta el intercambio de información para encontrar siempre la solución adecuada a los problemas.			
Orientación al cliente	1	2	3
1) Utiliza el lenguaje adecuado y claro para expresarse con el cliente.			
2) Se preocupa por atender las necesidades de los clientes y solucionar sus problemas.			
3) Realiza seguimiento a las necesidades de los clientes y es servicial en los momentos críticos.			
4) Atiende con paciencia y autocontrol las situaciones de quejas y reclamos o sugerencias por parte de los clientes.			

Continuación del apéndice 1.

Observaciones:

Firma del trabajador

Firma del evaluador

Firma del gerente general

Nota: cada categoría tendrá una ponderación de 25 puntos y los criterios de evaluación son los siguientes:

- $X > 85$ puntos, es sobresaliente
- $X < 85$; $X > 60$, cumple con las expectativas
- $X < 60$, por debajo de las expectativas

Apéndice II. Formato metodología de detección de necesidades de capacitación

Mercadeo Comercial, S.A.	Formato detección de necesidades DNC	Código: MC-RRHH-01
	Gestión del recurso humano	Versión: 01

Código de trabajador:	Nombre:
Puesto:	
Nivel: Operativo_____ Administrativo_____ Directivo_____	

Lea detenidamente cada uno de los ítems y señale con una x en la opción que mejor describa el comportamiento.

Competencias	Nivel			
	Avanzado	Medio	Básico	Ninguno
Enfoque al cliente: capacidad de ofrecer servicio a los clientes con todas las normas de cortesía y la búsqueda en el cumplimiento de sus requerimientos.				

Continuación del apéndice 2.

Competencias	Nivel			
	Avanzado	Medio	Básico	Ninguno
<p>Relaciones interpersonales: el manejo de relaciones interpersonales es vital ya que esto asegura que la impulsadora puede acercarse a ofrecer un producto a cualquier individuo; es decir, no existe timidez.</p>				
<p>Negociación: el poder de negociación con los clientes es vital ya que se pueden gestar muchas veces ventas por volumen con descuentos siempre que sean aprobados por la organización.</p>				
<p>Manejo de objeciones: el poder de persuasión con los clientes puede garantizar la venta ante las posibles objeciones del cliente sobre un producto determinado quizá por falta de conocimiento.</p>				

Las competencias que se ponen son los estándares mínimos que deberían de tener cada uno de los trabajadores y de este modelo puede desprenderse información para las capacitaciones:

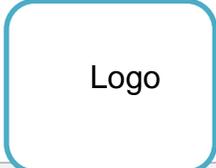
- Los aspectos que se encuentren como medio es decir que se requiere tener conocimiento de los principales contenidos de dicho tema, uso.
- Los aspectos que se encuentren como básico significa que deben tener conocimiento a grandes rasgos no tan específicos.
- Avanzado significa que se debe estar actualizado en el tema y el dominio del mismo debe ser 100 %.

Ambos criterios son una ventana de oportunidad para fortalecer las debilidades de los trabajadores y con ello lograr mejores resultados.

Apéndice III. Perfil de puesto de supervisor de operaciones

	MERCADEO COMERCIAL, S.A. RECURSOS HUMANOS PERFIL DE PUESTO Dirección: zona 9	
Versión de documento	Fecha de modificación	
01	12 / 12 / 2015	
Puesto de trabajo	Área	Código de puesto
Supervisor de operaciones	Operativa/administrativa	O - 0001
Objetivo del puesto		
<p>Supervisar el trabajo de las impulsadoras, con el enfoque de aplicar el <i>merchandising</i> para resaltar las marcas en el punto de venta e intensificar la rotación de las diferentes marcas de productos de la empresa a la que representan de acuerdo a sus planes de venta y mercadeo, mediante la promoción intensiva en el PDV. Debe ser capaz de darle solución a los problemas que se presenten, en la parte administrativa debe generar los reportes que le sean solicitados, encargado de realizar las evaluaciones de desempeño al grupo de trabajadoras a su cargo.</p>		
Preparación académica	Experiencia	
Pensum universitario cerrado	De 1 a 3 años de experiencia	
Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control 	Debe poseer excelentes relaciones interpersonales para desempeñarse en el puesto de trabajo, poseer una comunicación asertiva para el manejo de grupo.	
Toma de decisiones	Rol del puesto	
Habilidad para responder ante imprevistos que puedan presentarse y capacidad de toma de decisiones acertadas.	Desarrollar tanto trabajo de tipo operativo y administrativo.	
Condiciones de trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos físicos (medio) • Riesgos ergonómicos (medio) • Riesgos químicos (no hay) • Riesgos biológicos (no hay) 		

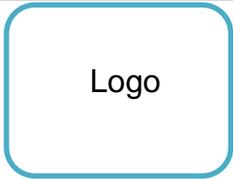
Apéndice IV. Perfil de puesto de impulsadora

MERCADEO COMERCIAL, S.A. RECURSOS HUMANOS PERFIL DE PUESTO Dirección: zona 9		
		
versión de documento	Fecha de modificación	
01	12 / 12 / 2015	
Puesto de trabajo	Área	Código de puesto
Impulsadora	Operativa	O – 0002
Objetivo del puesto		
<p>Llevar a cabo la promoción de los productos y marcas a las cuales representan; transmitir la información de forma asertiva a los clientes reales y potenciales; tener habilidad para el manejo de objeciones por parte de los clientes y lograr incentivarlos a realizar la compra de forma que se cumplan las metas de ventas propuestas en la empresa.</p>		
Preparación académica	Experiencia	
Bachillerato	No es necesario	
Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades de acuerdo a las instrucciones recibidas. • Habilidad para administrar los recursos recibidos. 	<p>Debe poseer excelentes relaciones interpersonales para desempeñarse en el puesto de trabajo y poseer una comunicación asertiva para tratar a los clientes y hacerles saber las promociones, beneficios, habilidad para el manejo de objeciones por parte de los clientes.</p>	
Toma de decisiones	Rol del puesto	
<p>Habilidad para responder ante imprevistos que puedan presentarse en el PDV, la toma de decisiones no tan elevada ya que las decisiones antes de ser tomadas deben ser consultadas, con el jefe inmediato superior.</p>	<p>Desarrollar tanto trabajo de tipo operativo en el PDV.</p>	
Condiciones de trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos físicos (medio) • Riesgos ergonómicos (medio) • Riesgos químicos (no hay) • Riesgos biológicos (no hay) 		

Apéndice V. Perfil de puesto de asistente de gerencia

	MERCADEO COMERCIAL, S.A. RECURSOS HUMANOS PERFIL DE PUESTO Dirección: zona 9	
Versión de documento	Fecha de modificación	
01	12 / 12 / 2015	
Puesto de trabajo	Área	Código de puesto
Asistente de gerencia	Administrativa	A – 0001
Objetivo del puesto		
<p>Brindar soporte al gerente general en los temas relacionados con la planeación, organización, dirección y control a nivel organizacional; velar por los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación del recurso humano; excelente habilidad numérica y analítica para la toma de decisiones acertadas que permitan el crecimiento de la organización acorde a su visión.</p>		
Preparación académica	Experiencia	
Poseer título universitario (ingeniería industrial, administración de empresas o carrera afín).	5 años, de preferencia experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto	
Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control 	Excelentes relaciones interpersonales, comunicación asertiva	
<p>De actividades, ya que será responsable de velar por el buen funcionamiento de los procesos en la organización, además debe poseer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente habilidad numérica • Capacidad analítica 		
Toma de decisiones	Rol del puesto	
Indispensable, capacidad de toma de decisiones.	100 % administrativo.	
Condiciones de trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos físicos (no hay) • Riesgos ergonómicos (alto) • Riesgos químicos (no hay) • Riesgos biológicos (no hay) 		

Apéndice VI. Perfil de puesto de secretaria

	MERCADEO COMERCIAL, S.A. RECURSOS HUMANOS PERFIL DE PUESTO Dirección: zona 9	
	Versión de documento	Fecha de modificación
01	12 / 12 / 2015	
Puesto de trabajo Secretaria	Área Administrativa	Código de puesto A – 0002
Objetivo del puesto		
<p>Llevar a cabo actividades de tipo administrativo, recepción, almacenamiento y entrega de documentos tanto a los clientes internos como externos de la organización, manteniendo confidencialidad en todo momento. Es encargada de apoyar con impresión, orden y traslado de papelería.</p>		
Preparación académica	Experiencia	
Título a nivel medio de secretaria bilingüe. Se requiere manejo de office 100%.	De 2 a 3 años en funciones similares.	
Habilidades de gestión	Habilidades de comunicación	
<ul style="list-style-type: none"> • Organización (obligatorio) • 	Excelentes relaciones interpersonales y capacidad para transmitir información de forma asertiva	
Toma de decisiones	Rol del puesto	
No hay (debe consultar antes de tomar una decisión)	100 % administrativo	
Condiciones de trabajo		
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos físicos (no hay) • Riesgos ergonómicos (alto) • Riesgos químicos (no hay) • Riesgos biológicos (no hay) 		

