



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

**ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO AL IMPLEMENTAR LA JORNADA A TIEMPO
PARCIAL PARA LA CONTRATACIÓN DE SU RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA
FARMACÉUTICA AMICELCO S.A.**

Byron Manuel Hernández Chur

Asesorado por el Ing. Carlos Leonel Muñoz Lemus

Guatemala, marzo de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO AL IMPLEMENTAR LA JORNADA A TIEMPO
PARCIAL PARA LA CONTRATACIÓN DE SU RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA
FARMACÉUTICA AMICELCO S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

BYRON MANUEL HERNÁNDEZ CHUR

ASESORADO POR EL ING. CARLOS LEONEL MUÑOZ LEMUS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Ing. Sergio Roberto Barrios Sandoval
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

**ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO AL IMPLEMENTAR LA JORNADA A TIEMPO
PARCIAL PARA LA CONTRATACIÓN DE SU RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA
FARMACÉUTICA AMICELCO S.A.**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 20 de febrero del 2020.



Byron Manuel Hernández Chur

Guatemala, noviembre del 2022

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Ingeniero Urquizú:

Reciba un cordial saludo. Por este medio me complace informarle que doy por **APROBADO** el trabajo de graduación del estudiante **Byron Manuel Hernández Chur** que se titula “**Análisis económico financiero al implementar la jornada a tiempo parcial para la contratación de su recurso humano en la empresa farmacéutica Amicelco S.A.**”, el estudiante se identifica con el Registro Académico No. **201602629** de la carrera de Ingeniería Industrial y documento de identificación No. **3002940850101**,

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



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

Carlos Leonel Muñoz Lemus

Ingeniero/a Industrial

Colegiado No. 10568



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

REF.REV.EMI.010.023

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO AL IMPLEMENTAR LA JORNADA A TIEMPO PARCIAL PARA LA CONTRATACIÓN DE SU RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA FARMACÉUTICA AMICELCO S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Byron Manuel Hernández Chur**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Danilo González Trejo
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO ACTIVO 6182

Ing. Erwin Danilo González Trejo
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2023.

/mgp



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

LNG.DIRECTOR.046.EMI.2023

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 Coordinador de área y la aprobación del área de lingüística del trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO AL IMPLEMENTAR LA JORNADA A TIEMPO PARCIAL PARA LA CONTRATACIÓN DE SU RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA FARMACÉUTICA AMICELCO S.A.**, presentado por: **Byron Manuel Hernández Chur**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, marzo de 2023.

Decanato
Facultad de Ingeniería
24189101- 24189102
secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt

LNG.DECANATO.OI.253.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO AL IMPLEMENTAR LA JORNADA A TIEMPO PARCIAL PARA LA CONTRATACIÓN DE SU RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA FARMACÉUTICA AMICELCO S.A.**, presentado por: **Byron Manuel Hernández Chur**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Inga. Aurelia Anabeia Cordova Estrada
Decana



Guatemala, marzo de 2023

AACE/gaoc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser una importante influencia en mi carrera y el motor de mi vida entera.
- Mis padres** Mara Arceli Chur Pérez y Byron Manuel Hernández Pérez, por su amor y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida.
- Mi hermana** Katherine Gabriela, por ser una importante influencia en mi carrera y por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San
Carlos de Guatemala**

Por ser una importante influencia en mi carrera,
entre otras cosas.

Facultad de Ingeniería

Por ser una importante influencia en mi carrera,
entre otras cosas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Corporación Amicelco, S.A.....	1
1.1.1. Información general	1
1.1.2. Ubicación	1
1.1.3. Historia	2
1.1.4. Misión	3
1.1.5. Visión.....	3
1.1.6. Tipo de organización	3
1.1.6.1. Organigrama.....	4
1.1.7. Descripción de puestos	5
1.2. Departamento de Recursos Humanos.....	6
1.2.1. Descripción del área	6
1.2.2. Actividades en Recursos Humanos	6
1.2.3. Importancia del perfil actual	7
1.2.4. Planificación de Personal	8
1.2.5. Procesos de reclutamiento y selección de personal.....	8
1.3. Finanzas empresariales.....	10
1.3.1. Finanzas privadas.....	10

1.3.2.	Inversiones	11
1.3.3.	Socios estratégicos	13
1.4.	Lineamientos técnicos.....	14
1.4.1.	Indicadores claves de desempeño	14
1.4.1.1.	Definición.....	15
1.4.1.2.	Utilización técnica.....	15
1.5.	Evaluaciones de desempeño.....	20
1.5.1.	Definición.....	20
1.5.2.	Ventajas competitivas	21
1.6.	Jornada a tiempo parcial.....	22
1.6.1.	Definición.....	22
1.6.2.	Convenio 175 de la OIT	23
1.6.3.	Contratos de trabajo	24
1.6.4.	Salario mínimo	26
1.6.5.	Régimen de despido	27
1.6.6.	Prestaciones laborales	28
1.6.7.	Jornada extraordinaria	29
1.6.8.	Campo de oportunidades para el empleado.....	29
2.	SITUACIÓN ACTUAL	31
2.1.	Departamento de recursos humanos.....	31
2.1.1.	Actividades en recursos humanos.....	32
2.1.2.	Proceso de dotación de personal	34
2.1.2.1.	Reclutamiento y contratación	35
2.1.2.2.	Desarrollo y retención del personal	36
2.1.2.3.	Despido o retiro voluntario.....	36
2.1.3.	Cultura organizacional.....	37
2.1.4.	Sueldos y salarios	38
2.1.5.	Bonificaciones e incentivos	39

2.2.	Jornadas laborales en Amicelco, S. A.	39
2.2.1.	Definición	39
2.2.2.	Funciones administrativas	40
2.2.3.	Jornada diurna.....	40
2.3.	Investigación interna de necesidades.....	41
2.3.1.	Planificación de recursos humanos	42
2.3.2.	Modelo basado en la demanda del producto o servicio	43
2.3.3.	Modelo basado en segmentos de puestos	44
2.3.4.	Modelo de grafica de reemplazo.....	44
2.3.5.	Modelo basado en flujo de personal	45
2.3.6.	Servicio al cliente interno	45
2.4.	Proceso actual de reclutamiento.....	46
2.4.1.	Fuentes de reclutamiento	46
2.4.2.	Reclutamiento horizontal	47
2.4.3.	Reclutamiento vertical	47
2.4.4.	Plan de sucesión	48
2.4.5.	Medios de reclutamiento.....	49
2.5.	Encuestas y servicio.....	51
2.5.1.	Tipos de encuestas.....	52
2.5.2.	Planificación de servicio	53
2.6.	Productividad	53
2.6.1.	Indicadores claves de desempeño	55
2.6.2.	Evaluaciones de desempeño.....	56
2.6.3.	Encuestas de servicio al cliente interno.....	57
2.7.	Convenios de la Organización Internacional del Trabajo relacionados con las jornadas laborales.....	59
2.7.1.	Antecedentes generales	59
2.7.2.	Fundamento técnico/teórico del convenio	60

2.7.3.	Clases de convenios	61
2.7.4.	Regulación legal y administrativa	63
3.	PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	65
3.1.	Análisis económico.....	65
3.1.1.	Costos propuestos sobre recurso humano.....	65
3.1.1.1.	Costos fijos.....	65
3.1.1.2.	Costos variables.....	66
3.1.1.3.	Costos para capacitación	68
3.1.1.4.	Costos por dotación general.....	68
3.2.	Necesidad de regular una jornada a tiempo parcial.....	70
3.2.1.	Consideraciones generales de la jornada de trabajo a tiempo parcial	70
3.2.1.1.	Principales razones para la disminución del tiempo de trabajo	70
3.2.1.2.	Consideraciones financieras	70
3.2.1.3.	Evolución de las jornadas laborales	71
3.2.1.4.	Características de la nueva jornada de trabajo	72
3.2.1.5.	Demanda de empleo	73
3.2.1.6.	Oferta de empleo.....	73
3.2.2.	Modalidades e importancia de la flexibilidad laboral	74
3.2.2.1.	Importancia administrativa.....	74
3.2.2.2.	Modalidades técnicas.....	74
3.3.	Planificación de estrategias para la empresa.....	75
3.3.1.	Consultoría de estrategias.....	75
3.4.	Estrategias de implementación del plan de sucesión.....	77
3.4.1.	Descripciones de puestos	77

3.4.2.	Puestos decisivos	84
3.4.3.	Sociedades estratégicas.....	84
3.5.	Análisis financiero.....	84
3.5.1.	Principales estrategias financieras	84
3.5.2.	Gestión financiera.....	84
3.5.3.	Liquidez y solvencia.....	86
3.5.4.	Objetivos financieros	88
3.5.5.	Fuentes de financiamiento.....	88
3.6.	Plan de implementación de jornada a tiempo parcial.....	88
3.6.1.	Características del plan	88
3.6.1.1.	Contratos de trabajo	89
3.6.1.2.	Horarios de trabajo	90
3.6.1.3.	Limitaciones de la jornada laboral	90
3.6.1.4.	Cálculo de prestaciones laborales	91
3.6.1.4.1.	Indemnización	91
3.6.1.4.2.	Cálculo de la indemnización.....	91
3.6.1.4.3.	Irrenunciabilidad de los derechos laborales..	91
3.6.1.4.4.	Pacto colectivo de las condiciones de trabajo..	92
3.6.2.	Importancia del plan	96
3.6.2.1.	Cumplimiento de la legislación laboral	96
3.6.2.2.	Dotación del personal	96
3.6.2.3.	Mejora en la productividad.....	97
3.6.3.	Rentabilidad del plan	98
3.6.3.1.	Productividad y rendimiento del personal.....	98

3.6.3.2.	Planilla del personal contratado a tiempo parcial	98
3.6.3.3.	Análisis de la relación beneficio costo, B/C.....	99
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	101
4.1.	Principales aspectos para considerar en el análisis económico/financiero.....	101
4.1.1.	Finanzas empresariales	101
4.1.2.	Gestión del talento humano.....	102
4.1.3.	Liquidez y solvencia corporativa.....	103
4.1.4.	Subempleo por competencias	103
4.1.5.	Beneficios adicionales para empleados de tiempo parcial.....	104
4.1.6.	Entidades sindicales y sindicatos	104
4.1.7.	Aspectos técnicos	105
4.2.	Desarrollo de acciones estratégicas.....	105
4.2.1.	Requerimientos estratégicos	105
4.2.2.	Ciclos de acción y control.....	106
4.2.3.	Nivel probabilístico de funcionamiento	106
4.3.	Políticas de la realización de la planeación.....	106
4.3.1.	Condiciones competitivas.....	107
4.3.2.	Ambiente laboral	107
4.3.3.	Sueldos y salarios	107
4.3.4.	Planificación financiera.....	107
4.4.	Desarrollo de acciones estratégicas.....	109
4.4.1.	Eventualidad y funcionalidad.....	109
4.4.2.	Indicadores de seguimiento.....	110
4.5.	Perfil del puesto.....	110

4.5.1.	Habilidades y aptitudes.....	113
4.5.2.	Evaluaciones de desempeño.....	114
4.5.3.	Análisis de aptitudes.....	115
4.5.4.	Rendimiento laboral.....	115
4.6.	Diseño de la investigación.....	116
4.6.1.	Candidatos y solicitantes	116
4.6.2.	Oportunidades de trabajo	117
4.7.	Administración de talento.....	117
4.7.1.	Medios metodológicos	117
4.7.2.	Especialidades técnicas	117
4.8.	Análisis FODA.....	117
4.8.1.	Fortalezas corporativas	118
4.8.2.	Oportunidades de desarrollo	118
4.8.3.	Debilidades internas	118
4.8.4.	Amenazas externas	119
5.	SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	121
5.1.	Estadísticas.....	121
5.1.1.	Planificación de evaluaciones.....	121
5.1.2.	Sistema de gestión del desempeño.....	121
5.2.	Planificación de mejora continua.....	122
5.2.1.	Mitigación de los riesgos	122
5.2.2.	Gestión de la sucesión y la gestión de talentos....	122
5.3.	Aplicaciones del plan de la jornada laboral a tiempo parcial	122
5.3.1.	Formación del personal	123
5.3.2.	Desarrollo de personal.....	123
5.3.3.	Evaluación de desempeño	123
5.4.	Identificación matriz FODA.....	124
5.5.	Identificación del pronóstico del capital humano.....	124

5.6.	Ventajas competitivas de la planificación.....	125
5.7.	Flexibilidad laboral.....	125
5.7.1.	Motivación del personal.....	125
5.7.2.	Rendimiento laboral	126
5.8.	Acciones correctivas.....	126
5.8.1.	Capacitaciones técnicas y teóricas	126
5.8.2.	Reunión de gerencia con jefes de departamento ..	126
5.8.2.1.	Formato de evaluación de actividad de capacitación	127
5.8.3.	Disminución del índice de rotación del personal ...	129
5.8.4.	Mejora de los KPI's	129
5.8.5.	Aumento de la productividad	129
5.9.	Auditorías.....	130
5.9.1.	Auditoria interna	130
5.9.2.	Auditoría externa	132
	CONCLUSIONES.....	133
	RECOMENDACIONES.....	137
	BIBLIOGRAFÍA.....	139

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama general Amicelco, S. A.	4
2.	Proceso de reclutamiento y selección de personal	9
3.	Funciones administrativas básicas en la jornada laboral	40
4.	Plan de sucesión interno	49
5.	Horas laboradas por país de 1870 a 2017	71
6.	Producto interno bruto por país de 1990 a 2020	72
7.	Pronóstico exponencial	77
8.	Balance general proyectado.....	87
9.	Ejemplo de cálculo de prestaciones laborales	95
10.	Modalidades del contrato de trabajo	103
11.	Costos generales por departamento	108
12.	Matriz 9 box.....	116

TABLAS

I.	Salario mínimo	26
II.	Sueldos ordinarios personal de departamentos estudiados.....	66
III.	Sueldos extraordinarios personal de departamentos estudiados, cifras en quetzales	67
IV.	Costos por capacitación	68
V.	Gastos generales por departamento.....	69
VI.	Ejemplo de propuesta de trabajo por semana.....	73
VII.	Pronostico exponencial	76

VIII.	Descripción del puesto de gerencia general	78
IX.	Descripción del puesto de gerencia de recursos humanos.....	79
X.	Descripción del puesto de gerencia administrativo financiero	80
XI.	Descripción del puesto de gerencia de mercadeo y ventas	81
XII.	Descripción del puesto de gerencia de operaciones.....	82
XIII.	Descripción del puesto de jefe de compras	83
XIV.	Análisis horizontal	85
XV.	Análisis vertical	86
XVI.	Razón de liquidez	88
XVII.	Análisis beneficio costo.....	99
XVIII.	Sueldos generales por departamento	109
XIX.	Descripción del puesto de gerencia administrativo financiero	111
XX.	Descripción del puesto de gerencia administrativo financiero	111
XXI.	Descripción del puesto de gerencia de mercadeo y ventas	112
XXII.	Descripción del puesto de gerencia de operaciones.....	112
XXIII.	Descripción del puesto de jefe de compras	113
XXIV.	Indicadores de rendimiento junio 2021-2022	114
XXV.	Indicadores de rendimiento abril 2021-2022	115
XXVI.	Análisis FODA.....	119
XXVII.	Formato de evaluación de actividad de capacitación.....	128
XXVIII.	Disminución del índice de rotación del personal	129
XXIX.	Auditoria interna.....	131

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
m	Metro
%	Porcentaje

GLOSARIO

Auditoría	Evaluación sistemática para demostrar si las actividades y sus resultados relacionados están en línea con los métodos planificados, y si estos métodos se implementan de manera efectiva y son adecuados para lograr los objetivos.
Cadena de suministro	Vínculos en la cadena de producción y comercialización de productos y servicios.
Control	La acción de verificar y comparar el resultado con ciertos parámetros al verificar la prueba.
Costo de oportunidad	El costo de realizar el evento se determina mediante un análisis financiero para determinar si es rentable.
Diagnosticar	Analizar el <i>status quo</i> de un país.
Diseñar	El proceso de refinación de bocetos de productos de acuerdo con especificaciones técnicas.
Disposición de materiales	Obtener materias primas para la producción.
Empresa comercial	La empresa está destinada a comercializar bienes y servicios a través de transacciones comerciales.

Empresa industrial	La empresa está comprometida con el proceso de fabricación comercial de diferentes tipos de productos.
Estándares de calidad	Medida para calcular el valor de un producto.
Fabricación	Procesamiento o transformación de materias primas en artículos para fines industriales y residenciales se completa por otro.
IRP	Índice de rotación de personal
OIT	Organización Internacional del Trabajo

OBJETIVOS

General

Realizar análisis económico-financiero cuando la empresa farmacéutica Amicelco, S.A. implemente trabajos a tiempo parcial para la contratación de su recurso humano.

Específicos

1. Evaluar la cultura laboral, organizativa y administrativa de la empresa, y obtener sus propias ventajas al implementar turnos de medio tiempo.
2. Asegurar la selección de los candidatos más adecuados para el puesto a cubrir al implementar turnos de tiempo parcial.
3. Mejorar la eficiencia laboral de los empleados y flexibilizar sus horarios de trabajo, aumentando así su productividad.
4. Organizar eficazmente el campo de los recursos humanos de acuerdo con la contratación y el horario de trabajo, contribuir a los intereses de la empresa y reducir la pérdida de personal.
5. Determinar la rentabilidad asociada a la implementación de jornadas de trabajo a tiempo parcial por parte de Corporación Amicelco, S.A.

6. Mejorar la viabilidad de implementar trabajos a tiempo parcial mejorando los resultados de los indicadores financieros de la empresa.
7. Cumplir con los lineamientos legales del convenio gubernamental 29-2019 y planificar integralmente la implementación de nuevos horarios laborales en Amicelco, S.A.

INTRODUCCIÓN

El Congreso de la República de Guatemala en sesión plenaria, con aforo de personal del ministerio de trabajo, quien aprueba la aplicación del Convenio No. 175 de la OIT sobre el trabajo a tiempo parcial mediante el acuerdo gubernamental No. 29-2019, el cual fue publicado en el Diario Oficial el 27 de junio del año 2019. Desde el 5 de julio del mismo año, para la contratación de recurso humano, además de los contratos de tiempo completo, así mismo la legislación laboral ya permite el empleo a tiempo parcial.

Actualmente, Corporación Amicelco, S.A. es una empresa que se dedica a la importación, promoción, distribución y venta de productos de medicina, hospital, dietética, nutrición, consumo e higiene personal. Sus operaciones se basan en alianzas estratégicas con las principales empresas farmacéuticas y farmacias del país. Tienen alrededor de 100 operarios, cada uno de los cuales ha firmado un contrato de turno diurno de conformidad con la legislación laboral de Guatemala.

Es muy importante que en todas las operaciones de la empresa se siga la premisa en cuanto a la importancia de los operarios y sus funciones como el recurso más importante de cualquier empresa, en este sentido se ejecutará el plan de implementación en función de las necesidades identificadas. Por un lado, contratan a los colaboradores a tiempo parcial, lo cual es para incrementar su productividad y enfocarse en mejorar sus habilidades físicas e intelectuales, en un período de tiempo más corto, y a su vez serán más efectivos.

El presente trabajo de graduación está constituido por cinco capítulos: El primer capítulo presenta el perfil de la empresa de Amicelco, S.A. y los nuevos trabajos a tiempo parcial. El segundo capítulo describe la forma en que la empresa gestiona los recursos humanos y el *status quo* de la productividad. El tercer capítulo presenta sugerencias para el análisis financiero y económico al implementar trabajos a tiempo parcial. El capítulo cuatro implementa las recomendaciones hechas en el capítulo tres, y por último el capítulo cinco describe las acciones de seguimiento y la mejora continua.

1. ANTECEDENTES GENERALES

La corporación Amicelco, S. A. es una empresa dedicada a cubrir todo el país por medio de su equipo de asesores, quienes tienen a su cargo la visita y atención personalizada de cada uno de los clientes y distribuidores,

1.1. Corporación Amicelco, S. A.

Empresa fundada en enero del año 1955, desde entonces dedicada a la representación, importación, promoción, distribución y venta de productos farmacéuticos, hospitalarios, dietéticos, nutricionales, de consumo e higiene personal.

1.1.1. Información general

Amicelco, S.A. brinda un servicio de calidad, enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes y participar en el desarrollo de sus respectivos negocios.

1.1.2. Ubicación

Geográficamente la Corporación Amicelco, S.A. se encuentra ubicada en el 5a. Avenida 4-12 Zona 1, Apartado Postal 515 Guatemala, Guatemala, C.A.

1.1.3. Historia

Amicelco, S.A. tuvo su origen como Agencias comerciales Rafael Contreras, Que distribuía productos de Mead Johnson. El señor Rafael Contreras trabaja como representante en Guatemala, y Don Luis Amiguet era el Gerente de exportación de Mead Johnson en Estados Unidos. Julian Alborná llegó en junio de 1954 a El Salvador, en donde trabajaba el Dr. Roberto Celis, quien era el químico farmacéutico. Julian Amiguet tío de Julian Alborná, propuso la creación de la Sociedad Amiguet Celis Contreras y Cía., Ltda., la que fue escriturada el 14 de enero de 1955. En abril de 1956 se modificó la sociedad a Amicelco, S.A. derivado de los socios: AMI de Amiguet, CEL de Celis y CO de contreras.

En ese año el Dr. Celis se retiró del negocio. El personal con el que contaban era: una secretaria que a su vez era cobradora y facturadora, un vendedor, un bodeguero y dos visitantes médicos.

El equipo de oficina consistía en cuatro escritorios, un sumador manual y un teléfono. Jorge Alborná, actual gerente general, llegó en abril de 1973. Pasó un tiempo observando y estudiando la forma en que se trabajaba, lo que sirvió para introducir cambios que se tradujeron en un crecimiento del negocio. En este mismo año se logró por primera vez la venta de un millón de dólares.

En 1985, se regularizó la situación económica del país, luego de la fuerte devaluación ocurrida con nuestra moneda. Las ventas desde entonces han ido en un constante crecimiento año con año, de tal manera que la empresa ha llegado a ser una de las más grandes de Guatemala en el ramo de la distribución.

En la actualidad se encuentra integrada por un equipo entusiasta de más de 340 colaboradores, distribuyendo y comercializando más de 5 000 productos,

entre ellos, medicamentos, equipo y suministros para clínicas y hospitales, cosméticos, artículos para el cuidado personal y del hogar.

1.1.4. Misión

La misión sirve para determinar un plan de acción para alcanzar metas futuras, por lo que es necesario definir acciones de la empresa y ventajas competitivas sobre las demás, ya que generaliza los fundamentos de la razón de ser de la empresa. Por lo tanto, la misión actual de la empresa Amicelco, S.A. es:

Servir y deleitar con excelencia y liderazgo a Proveedores y Clientes, para que el consumidor pueda adquirir lo que quiera, donde quiera y cuando quiera. Promoviendo, en esta labor, el desarrollo económico, humano y profesional de nuestro personal, maximizando el retorno a la inversión de los Accionistas y contribuyendo al engrandecimiento de Guatemala.¹

1.1.5. Visión

La visión establece el lugar a dónde la empresa debe llegar, por eso su alcance tiene que ser visionario, pero sin olvidarse de ser sustentable. Por lo tanto, la visión actual de la empresa Amicelco, S.A. es: “Ser la Corporación Líder en Servicios de Valor para Clientes y Proveedores, brindándolos con excelencia y rentabilidad.”²

1.1.6. Tipo de organización

¹ Misión de Amicelco, S. A. <http://www.amicelco.com.gt/>. Consulta: 1 de octubre de 2021.

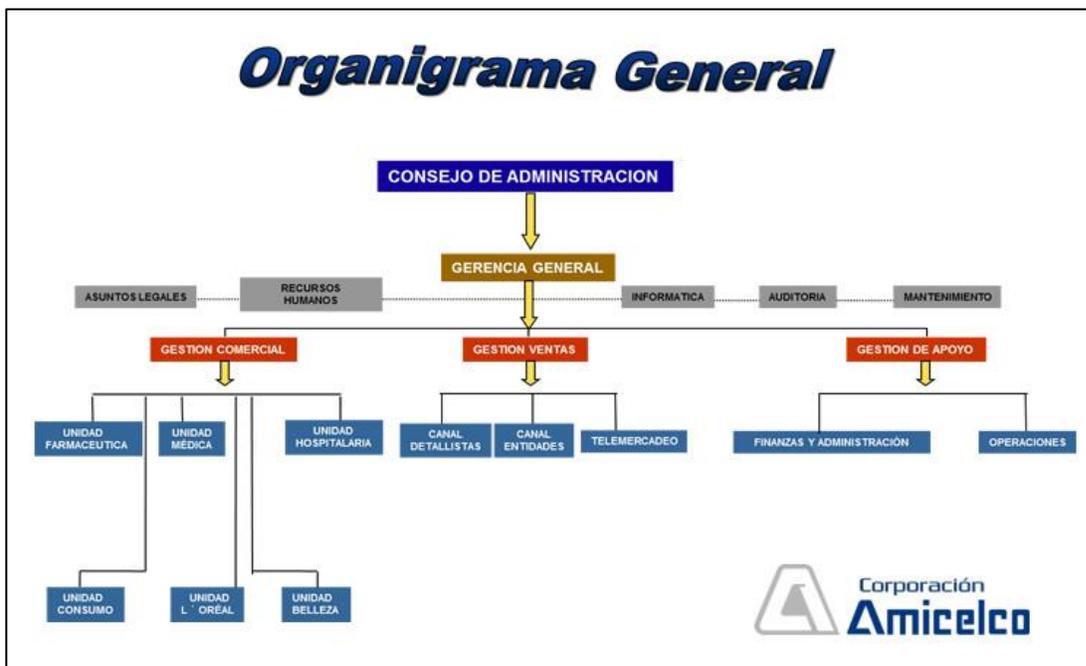
² Visión de Amicelco, S. A. <http://www.amicelco.com.gt/>. Consulta: 1 de octubre de 2021.

La corporación Amicelco, S. A. se representa como una organización de tipo formal, ya que su estructura intencional de funciones en la empresa se comporta de manera formalmente organizada, además de ser flexible y en esta los esfuerzos individuales se analizan hacia las metas organizacionales.

1.1.6.1. Organigrama

A continuación, en la Figura 1, se presenta el organigrama de la empresa Amicelco, S. A.

Figura 1. Organigrama general Amicelco, S. A.



Fuente: Corporación Amicelco, S.A. *Organigrama general de la empresa Amicelco, S. A.*
<http://www.amicelco.com.gt/>. Consulta: 5 de octubre de 2021.

1.1.7. Descripción de puestos

- Consejo de administración: tiene como objetivo, entre otros, orientar los asuntos de la organización y velar por los intereses de los accionistas a través del control de la alta dirección, actuando, como órgano intermedio entre accionistas y equipos directivos.
- Gerencia General: vela por todas las funciones de mercado y ventas de la corporación, así como las operaciones del día a día.
- Recursos humanos: es el responsable de gestionar los recursos humanos de la organización, establecidos por un grupo de personas dentro de la empresa, seleccionando y formando a las personas que necesita la empresa.
- Asuntos legales: se encarga de todo lo referente a la normatividad interna de la empresa, así mismo, es el actuar como representante legal de la empresa en juzgados y juzgados en todos los juicios en los que participa la empresa.
- Informática: áreas encargadas de satisfacer las necesidades informáticas, como consultoría en gestión de software, configuración de equipos de impresión o conectados a Internet y mantenimiento de equipos informáticos y de telecomunicaciones instalados.
- Auditoria: equipo de consultores, u otros practicantes que proporcionan servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta.
- Mantenimiento: se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera el Centro en materia de limpieza, mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones.
- Gestión comercial: es el representante de los clientes internos de la empresa. Su función se centra en la plena satisfacción con el fin de aumentar la rentabilidad propia de la empresa mediante el aumento de la participación de mercado.

- Gestión ventas: responsable de la distribución y venta de productos, así como del seguimiento diario de las diferentes rutas de los vendedores, para asegurar la cobertura y abastecimiento total de los locales comerciales.
- Gestión de apoyo: orientada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección en el control de bienes y servicios.

1.2. Departamento de Recursos Humanos

En los últimos años, la Dirección de Recursos Humanos y, en general, el Departamento de Recursos Humanos de la corporación, ha ido posicionándose como la pieza clave que es dentro de la planificación estratégica interna, pero esto no siempre ha sido así, ya que este departamento ha sufrido una evolución considerable desde finales del siglo XX hasta nuestros días.

1.2.1. Descripción del área

Es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, formado por un grupo de personas organizadas dentro de la empresa para seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita.

1.2.2. Actividades en Recursos Humanos

A pesar de que, en la mayoría de los casos, al pensar en el Departamento de Recursos Humanos se referirá en los procedimientos de selección de personal, éste no es el punto de partida de sus funciones.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento y selección, es básico que el departamento inicie su labor mediante la organización de puestos de trabajo; sólo de este modo se conseguirá crear el mejor diseño organizativo para cada compañía y así conocer cuáles son exactamente las necesidades del negocio y qué recursos necesita.

Inicialmente, los expertos en Recursos Humanos desarrollaban esta función mediante la administración de los puestos de trabajo, entendidos éstos como el conjunto de tareas que cada trabajador debía realizar considerando su categoría profesional y los requisitos del contrato laboral, de conformidad con lo que establece el artículo 29 del Código de Trabajo de Guatemala.

1.2.3. Importancia del perfil actual

Con la llegada de la evolución de los puestos de trabajo a funciones más elaboradas y dinámicas, el diseño organizativo de la compañía pasó a basarse en los roles que, si bien es cierto, también determinan las tareas que la persona debe realizar en la compañía, están mucho más enfocados al cumplimiento de los objetivos personales y profesionales por parte de cada trabajador, es decir, implican el hecho de realizar de la mejor manera posible las tareas laborales.

Se entenderá pues, que los roles van más relacionados con las funciones de directivos, jefes de departamento o puestos de trabajo sujetos a altos niveles de exigencia o innovación.

Los archivos de trabajo se utilizan para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado de acuerdo con su puesto en la institución.

1.2.4. Planificación de personal

El resultado de haber llegado a estos niveles de exigencia supone un reto para el Departamento de Recursos Humanos, puesto que debe diseñar la organización de la compañía teniendo en cuenta tanto las características y requisitos del puesto de trabajo, como las posibilidades de encontrar un aspirante que los reúna y que, además, se adapte fácil y correctamente tanto a la complejidad que, en ocasiones va ligada a la estructura de la compañía, como al uso de equipos altamente tecnológicos. Así pues, los expertos en Recursos Humanos deberán focalizar su trabajo en presentar ofertas que despierten la motivación de los aspirantes, y que ésta no sea únicamente extrínseca, sino que permitan a los empleados sentirse miembros de la empresa, entender el significado de su trabajo y beneficiarse de sus logros, así como afrontar responsabilidades y nuevos retos en sus tareas.

En definitiva, la motivación intrínseca y trascendente será la clave a la hora de fomentar un buen ritmo y ambiente de trabajo en la compañía, que podrá conseguirse mediante el establecimiento de un sistema de retroalimentación entre puestos directivos y trabajadores.

Así como permitiendo a los empleados establecer sus propios niveles de exigencia y control de modo que puedan presentar lo mejor de sus capacidades laborales.

1.2.5. Procesos de reclutamiento y selección de personal

Una vez diseñada la estructura organizativa de la compañía, el Departamento de Recursos Humanos debe proceder a la realización de su siguiente función.

Tal y como se ha indicado, una de las funciones más conocidas es el reclutamiento y la selección de personal, mediante la elaboración de pruebas y entrevistas de trabajo.

Para entender las diferencias entre cada una de estas fases, se procederá a la explicación detallada de sus finalidades: En la de reclutamiento o captación, la empresa intenta darse a conocer tanto a ella misma como al puesto de trabajo vacante, determinando las características y requisitos del perfil y la oferta para que los profesionales que puedan estar interesados conozcan la opción. La selección es el proceso de toma de decisiones, ya que en él se realizan las entrevistas de trabajo para conocer a los aspirantes al puesto y así conseguir ajustar las características de la demanda con las competencias y capacidades de los candidatos. El entrevistador debe valorar las cualidades de cada aspirante e intentar equilibrarlas al máximo con las requeridas para el puesto de trabajo vacante.

Figura 2. **Proceso de reclutamiento y selección de personal**



Fuente: elaboración propia.

1.3. Finanzas empresariales

La empresa cuenta con estabilidad financiera a cargo del departamento de contabilidad y dependiente de la amplia cartera de proveedores, clientes y socios estratégicos en general, registrando ingresos y egresos bases dentro de la empresa. Y de acuerdo a la necesidad del trabajo de investigación se podrá contribuir al análisis económico y financiero de gastos en el área de recursos humanos, que se obtendrá al implementar el plan de implementación de una jornada laboral para la contratación del personal de la empresa.

1.3.1. Finanzas privadas

Respecto a las finanzas privadas, para el presente caso, están en manos de particulares y constituyen una gran cantidad de dinero en circulación, con papel moneda, monedas, cuentas bancarias y otras cuentas comerciales incluidos algunos valores, algunos giros postales, algunos pagarés y, en general, todos los créditos que respaldan las operaciones de nivel empresarial realizadas dentro de la empresa.

Representada por el área de inversiones financieras es aquella donde se realizan transacciones por cuenta y orden de un representante comercial, con el aval de cada uno de los accionistas de la corporación, donde el papel principal del mismo se resume en cinco funciones dinámicas:

- La previsión y planificación financiera.
- Utilizar fondos en proyectos de inversión.
- Obtener los fondos necesarios para financiar el proyecto.
- La coordinación y el control del negocio.
- La relación con los entes y mercados financieros.

1.3.2. Inversiones

Las inversiones de la corporación están representadas en distintas organizaciones médicas y estéticas, las cuales se muestran a continuación:

- Unidad médica:
 - Chinoín Basilea S.A. de C.V.
 - Church & Dwight, S De R.L. de C.V.
 - Galderma Mexico, S.A. de C.V.
 - Infaca Industria Farmac. Del Caribe S.A.
 - Juste S.A. Q.F.
 - Laboratorios Ica, S.A.
 - Laboratorios Solaris S.A. de C.V.
 - Lacer, S.A.
 - Newport Laboratorios Barly S.A.
 - Productos Medix, S.A. de C.V.
 - Trb Chemedica International, S.A.
 - Unique Labs

- Unidad de consumo:
 - Laboratorios Arsal S.A. Chc
 - Bdf Centroamerica S.A.
 - Church & Dwight Consumo
 - Colgate Palmolive C.A.S.A.
 - Conair Anguila Trading Co
 - Flexum
 - Grisi Hnos S.A. de C.V.

- Kimberly Clark
- Johnson & Johnson Guatemala S.A.
- Mentholatum Company
- Pedex
- Procter Y Gamble
- Unilever

- Unidad Belleza:
 - Blue Trading
 - Benestar

- Unidad L'oréal:
 - Laroche Posay Laboratoire
 - L'orealprofessional
 - Redken Nyc
 - Vicky Laboratories

- Unidad Hospitalaria:
 - Abbot Labs
 - Convatec
 - Gland Pharma
 - Fresenius Kabi
 - Nestleprofessional
 - Olimed
 - Prollenium
 - Viocon

- Rottapharm S.P.A / Madaus
- Sandoz

1.3.3. Socios Estratégicos

Las sociedades estratégicas de la corporación están agrupadas en casas representadas y distribuidas, las cuales a continuación se muestran:

- Unidad farmacéutica:
 - Abbot Laboratorios, S.A.
 - Alcon Centroamerica, S.A.
 - Almirall-Prodesfarma
 - Asofarma, S.A.
 - Asta Medica Altian
 - Bayer Chc & Schering Pharma
 - Boehringer Ingelheim Mexico, S.A. de C.V.
 - Corporación Donovan Werke Internacional
 - Dermiz Mexico, S.A. de C.V.
 - Infasa Industria Farmaceutica S.A.
 - Laboratorios Arsal S.A.
 - Laboratorios Normon S.A.
 - Laprin Laboratorios Industriales S.A.
 - Les Laboratories Servier
 - Merz Pharma, S.A. de C.V.
 - Mk
 - More Pharma Corporation
 - Nipro Medical Corporation
 - Novartis Pharma & Chc

- Om Pharma
- Ovidio J. Vides S.A. de C.V.
- P&G Chc
- Pfizer Chc
- Roha Arzneimiteel

1.4. Lineamientos técnicos

Los lineamientos técnicos financieros son básicos en cualquier cuadro de mando. Tan importante es su definición en la empresa como la dificultad para seleccionarlos y describirlos adecuadamente. Siempre en relación con la estrategia de la organización y a la optimización de recursos.

1.4.1. Indicadores claves de desempeño

¿Por qué utilizar indicadores de rendimiento de procesos?

- Proporcionan la información que el gerente general necesita acerca de cada operación o actividad dentro de la empresa.
- Permiten a los administradores financieros tomar decisiones más precisas.
- Su objetivo es lograr una mayor eficiencia y eficacia de los procesos operativos.
- Brindar mayor transparencia y comprensión al informar los resultados de manera más rápida.
- Los indicadores de desempeño se han convertido en el estándar de la empresa para medir la excelencia.
- Permiten la creación de cuadros de mando o paneles de control que muestran toda la información disponible de forma panorámica.

1.4.1.1. Definición

El indicador clave de rendimiento, se utiliza para medir el rendimiento, la disponibilidad, el rendimiento y la calidad del proceso operativo de las empresas, de los equipos usados en la elaboración de la cotidianidad de sus actividades, del recurso empleado, con el objetivo de determinar la eficiencia de la empresa en la consecución de objetivos y la utilización de los recursos.

1.4.1.2. Utilización técnica

Las empresas pueden medir varios factores internamente, incluida la capacitación, el nivel de educación de los empleados, la inversión y el gasto en educación, la experiencia de los empleados, la tasa de rotación, entre otros. Los siguientes son algunos indicadores basados en procesos internos en AMICELCO S.A.:

- Indicadores de talento humano
 - Índice de rotación de personal
 - Objetivo: medir el nivel de rotación de empleados que afecta a la empresa en un período de tiempo específico
 - Resultado: la tasa de rotación de empleados durante un período de tiempo. Este indicador debe tender a cero y permitir determinar la frecuencia y expectativas de contratación y formación para cubrir las rotaciones detectadas.

$$\frac{\text{Número de contratados-Número de renuncias}^* 100}{\text{Número de empleados}}$$

- Índice de antigüedad promedio del personal:
 - Objetivo: medir la experiencia promedio en meses de los empleados de la empresa y observar la duración de una persona en la organización.
 - Resultado: el número medio de años que los trabajadores han estado en la empresa.

$$\frac{\text{Antigüedad del personal}}{\Sigma \text{ Total de empleados}}$$

- Indicadores de capacitación:
 - Porcentaje de cumplimiento cronograma de capacitación:
 - Objetivo: verificar el cumplimiento de la formación prevista a principios de año, teniendo en cuenta la formación exigida por la normativa.
 - Resultado: el porcentaje de cumplimiento total, utilizado para evaluar los esfuerzos de la empresa para cumplir satisfactoriamente con el plan propuesto. Debe ser superior al 90 %.

$$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones de programadas}} * 100$$

- Efectividad de las capacitaciones realizadas:
 - Objetivo: evaluar la efectividad de la formación realizada según el número de formaciones evaluadas por satisfacción.
 - Resultado: el porcentaje del plan de formación implementado, medido por pruebas o evaluación teórica o práctica.

$$\frac{\text{Número de capacitaciones evaluadas}}{\text{Total, de personas capacitadas}} * 100$$

- Productividad:
 - Objetivo: medir la eficacia de los empleados de la empresa, a través de las metas propuestas y el resultado alcanzado.
 - Resultado: nivel de alcance en la meta propuesta en un periodo determinado.

$$\frac{\text{Nivel de alcance de la meta}}{\text{Meta propuesta}} * 100$$

- Delta Productividad:

- Objetivo: comparar la productividad entre el personal capacitado y no capacitado en un período de tiempo específico.
- El resultado: la diferencia de eficiencia para todos. Si se implementa un proceso de formación efectivo, esta relación debe ser positiva, representando un aumento en la productividad con el mismo recurso empleado.

$$\frac{\text{Productividad personal capacitado} - \text{Productividad personal no capacitado}}{\text{Productividad personal no capacitado}}$$

- Indicadores de innovación y gestión del conocimiento

- Porcentaje de satisfacción del cliente:

$$\frac{\text{Total de clientes con quejas y reclamos} * 100}{\text{Total clientes atendidos}}$$

- Objetivo: medir la relación entre el número de clientes que manifestaron alguna insatisfacción con la empresa y el número total de clientes atendidos.
- Resultado: comprender la satisfacción del cliente con los productos suministrados por la empresa, conocer los motivos y tomar las medidas correctoras. El indicador debe tener un carácter decreciente.
- Nivel de innovación de la empresa

Nuevos productos a la venta * 100

Total de productos

- Objetivo: determinar el grado de innovación de la empresa en un período de tiempo.
 - Resultados: comprender si la empresa está comprometida con la innovación de productos y el porcentaje de innovación en relación con el número total de productos
- Porcentaje de inversión en actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I):
- Objetivo: medir el total de inversión en I+D+I que la empresa ejecuta dentro del tiempo estipulado.
 - Resultado: saber qué porcentaje de la inversión total de la empresa se destina a I+D+I.

Total inversión I+D+I * 100

Total inversión de la empresa

- Nivel de asociatividad
- Objetivo: medir el nivel de asociatividad de las empresas que tienen participantes en la industria por un período de tiempo específico.
 - Resultado: el nivel de relevancia que debe medirse en diferentes períodos de tiempo para poder comparar las

actividades de la empresa para generar nuevas alianzas, establecer nuevas relaciones e iniciar proyectos.

Número de alianzas estratégicas + Número de proyectos realizados

Con academia + Número de relaciones con entidad sector

1.5. Evaluaciones de desempeño

Evaluar es una de las funciones más importantes del Departamento de Recursos Humanos, se realiza de manera natural y subjetiva para lograr obtener, de forma justa y constructiva, una visión del desempeño en el seno de la compañía.

1.5.1. Definición

Es un proceso continuo, sistemático, orgánico y en cascada para expresar juicios sobre el personal de la empresa y su trabajo diario, a esta clásica definición se puede añadir que gracias a esta práctica se consigue tener un estudio y estadísticas fiables acerca de la carga laboral y el rendimiento de cada trabajador, de modo que puedan conocerse los objetivos cumplidos o las necesidades más inmediatas.

De este modo, la evaluación del desempeño permite orientar la actividad, formar y desarrollar a los asalariados, así como premiarlos o, en su caso sancionarlos. También permite conseguir una mejor y mayor integración en la filosofía de la compañía, de modo que se conozcan y se asuman las motivaciones y retos de cada uno de los empleados.

1.5.2. Ventajas competitivas

Entre ellos, mediante la evaluación periódica y estandarizada de su equipo de trabajo, los principales beneficios que obtendrá en la empresa son:

- Establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño individual de cada miembro de la organización.
- Alinear las metas personales con las metas de cada departamento, y estas están alineadas con las de la empresa.
- Optimizar los niveles de rendimiento.
- Reconocer el desempeño sobresaliente e identificar el desempeño deficiente de los colaboradores.
- Determinar oportunidades de crecimiento y desarrollo en base al perfil, y habilidades del empleado.
- Recompensar los esfuerzos de los empleados de manera justa y equitativa sobre una base objetiva.
- Comprender las áreas de oportunidad en cada departamento.
- Darse cuenta del compromiso, la satisfacción y el reconocimiento de los empleados hacia la empresa.

En la actualidad, la evaluación de equipos de trabajo se ha convertido en una práctica cada vez más común en las empresas, además de ser una medida de resultados, es interesante observar cómo las personas buscarán alcanzar las metas que les asigna la empresa, y utilizar esto para cooperar con el mundo entero. Los beneficios de la organización como un trabajo en equipo, le da a la empresa una importante ventaja competitiva.

1.6. Jornada a tiempo parcial

Con la aprobación de la solicitud 175 bajo el Convenio de la OIT, el trabajo a tiempo parcial, por el Congreso de la República de Guatemala a través del reglamento Acuerdo Gubernativo 29-2019, este último publicado en el Diario Oficial el 27 de junio de 2019 y con vigencia el 5 de julio del mismo año, en Guatemala es posible la contratación de personal, además del contrato a tiempo completo, la norma laboral ya permite la contratación a tiempo parcial.

1.6.1. Definición

Si el tiempo de prestación del servicio pactado es inferior en algunas horas a la jornada laboral del empleado equivalente a tiempo completo, el contrato de trabajo debe entenderse como a tiempo parcial.

Se entenderá por empleados a tiempo completo equiparables los que trabajan a tiempo completo que procedan de la misma empresa y lugar de trabajo, tengan el mismo tipo de contrato laboral y realicen trabajos similares. En caso de que no existan empleados a tiempo completo comparables en la empresa, se considerarán los días hábiles a tiempo completo especificados en el convenio colectivo, en caso contrario, se considerarán los días hábiles máximos legales.

La contratación de trabajos a tiempo parcial es totalmente voluntaria, por lo que se recomienda que se tomen todas las medidas para que las personas establezcan una relación laboral de esta forma con consentimiento explícito, por lo que, si es posible, deben utilizar un contrato escrito jurídico.

La conversión de una relación laboral existente realizada durante el horario laboral normal en un contrato de trabajo a tiempo parcial, y viceversa, será siempre voluntaria y no podrá imponerse unilateralmente o como consecuencia de cambios importantes en las condiciones laborales. Los trabajadores no serán sancionados ni represaliados de ninguna forma por rechazar dicha conversión, y bajo ninguna circunstancia dicha negativa se considerará una razón legítima para el despido.

Está prohibido simular turnos de tiempo completo para turnos de tiempo parcial.

Cuando esta posibilidad esté prevista en las normas correspondientes, aparecerán las siguientes características en un tiempo indeterminado o en una duración definida:

- El contrato a tiempo parcial se entenderá celebrado por tiempo indefinido y ambas partes se comprometen a realizar un trabajo fijo y regular dentro del ámbito de las actividades habituales de la empresa.
- A excepción de los contratos de formación y aprendizaje, todos los modelos de contrato de duración determinada permiten el trabajo a tiempo parcial.

1.6.2. Convenio 175 de la OIT

En función de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, convocada por el Consejo de Gobierno de la Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra, y celebrada en la ciudad el 7 de junio de 1994, en su octogésima primera reunión, observando la pertinencia que tienen para los

trabajadores a tiempo parcial las disposiciones del Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951; del Convenio sobre la discriminación, 1958, y del Convenio y la Recomendación sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981; además de tomar en consideración la pertinencia que para esos trabajadores tienen el Convenio sobre el fomento del empleo y la protección contra el desempleo, 1988, y la Recomendación sobre la política del empleo, 1984; y a su vez reconociendo la importancia que presenta para todos los trabajadores el contar con un empleo productivo y libremente elegido, la importancia que tiene para la economía el trabajo a tiempo parcial, la necesidad de que en las políticas de empleo se tenga en cuenta la función del trabajo a tiempo parcial como modo de abrir nuevas posibilidades de empleo y la necesidad de asegurar la protección de los trabajadores a tiempo parcial en los campos del acceso al empleo, de las condiciones de trabajo y de la seguridad social.

Después de haber decidido adoptar diversas propuestas relativas al trabajo a tiempo parcial, tema que constituye el cuarto punto del orden del día de la reunión, y luego de haber decidido que dichas propuestas revistan la forma de un convenio internacional, adopta, con fecha veinticuatro de junio de mil novecientos noventa y cuatro, el Convenio sobre el trabajo a tiempo parcial de 1994, con todo lo referente al trabajo a tiempo parcial.

1.6.3. Contratos de trabajo

Según el artículo 18 del Decreto 1441 Código de Trabajo, “el contrato individual de trabajo sea cual fuere su denominación”es el vínculo económico-

jurídico mediante el que un trabajador”³, queda obligado a prestar a un patrono, sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquiera clase o forma. En el caso de los gerentes, directores, administradores, superintendentes, jefes generales de empresa, técnicos y demás trabajadores de categoría análoga a las enumeradas, dicha delegación puede incluso recaer en el propio trabajador.

Es importante indicar que de “conformidad con el Artículo 19 del Código de Trabajo,”⁴ para que el contrato de trabajo exista y se perfeccione, basta con que se inicie la relación de trabajo. Respecto a los contratos de trabajo a tiempo completo y a tiempo parcial y conforme a las normas del artículo del Código de Trabajo anteriormente indicado, se debe elaborar no solamente contrato de trabajo a tiempo completo, sino que también en los casos en que se tenga contrataciones de trabajadores a tiempo parcial. Es decir que se debe contar con contratos por las contrataciones de trabajos a tiempo completo y por los trabajadores a tiempo parcial. Ambos contratos se deben presentar al departamento administrativo del trabajo.

En lo “relativo a la jornada, se recomienda indicar con claridad la hora de inicio y terminación de cada jornada a tiempo parcial, ya que todo tiempo trabajado fuera de este horario, tendrá el mismo tratamiento del trabajo prestado en periodo o jornada extraordinaria.

³ Organización Internacional del Trabajo. *Aplicación del COnvenio 175 de la OIT*. https://html.rincondelvago.com/aplicacion-del-convenio-175-de-la-oit_1.html. Consulta: 11 de octubre de 2021.

⁴ *Ibíd.*,

El contrato de trabajo a tiempo parcial debe constar por escrito y está sujeto a la obligación contenida en el Artículo 28 del Código de Trabajo: dar una copia a cada parte patrono/trabajador, así como a la Dirección General de Trabajo, lo cual es beneficioso para las partes, pues constituye prueba de la relación laboral y las condiciones de la misma.”⁵

1.6.4. Salario mínimo

“Ninguna persona, en ningún caso, podrá recibir una remuneración por hora, inferior a la remuneración mínima vigente fijada. El salario mínimo por hora, es el piso mínimo de protección con el cual las partes podrán fijar la remuneración, la cual de común acuerdo podrá ser igual o superior al salario mínimo por hora vigente.”⁶ El salario mínimo vigente, por hora, para el 2020 se muestra en la siguiente tabla:

Tabla I. Salario mínimo

Salario mínimo vigente 2023	
Actividades económicas	Valor de la hora ordinaria en jornada diurna
Actividades agrícolas	Q 12,28
Actividades no agrícolas	Q 12,65
Actividades exportadora y maquila	Q 11,56

Fuente: elaboración propia.

⁵ Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. Código de trabajo. *Documentos de Derecho Social 1993-2*. <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29402/73185/S95GTM0>. Consulta: 10 de noviembre de 2021.

⁶ *Ibíd.*

1.6.5. Régimen de despido

Las normas de los artículos 77 y 78 antes indicadas, aplican para los dos tipos de contratos, es decir tanto al de tiempo completo como al de tiempo parcial.

“Causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado su contrato de trabajo. Artículo 79 del Código de Trabajo.”⁷

- Cuando el empleador incumpla con el pago de la totalidad del salario correspondiente en la fecha y lugar convenidos o habituales, salvo las retenciones de derecho.
- Cuando el empleador es deshonesto u honesto en el trabajo.
- Cuando el empleador o su representante laboral utiliza insultos, difamación o métodos de facto contra los trabajadores fuera del lugar de trabajo y fuera del horario laboral.
- Cuando la seguridad o la salud de los trabajadores o sus familias se ve seriamente amenazada; por carecer de condiciones higiénicas, excesiva insalubridad o falta de prevención.
- Cuando el patrono viole alguna de las prohibiciones contenidas en el artículo 66. Se refiere a la suspensión individual.
- Cuando se traslada al trabajador a un puesto de menor categoría o con menos sueldo o le altere fundamental o permanentemente cualquier a otra de sus condiciones de trabajo. Cuando el ascenso a aumento de salario se hiciere en forma temporal, en virtud de circunstancias calificadas, el patrono no incurre en responsabilidad al volver al trabajador a sus condiciones originales.

⁷ Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. Código de trabajo. *Documentos de Derecho Social 1993-2*. <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29402/73185/S95GTM0>. Consulta: 10 de noviembre de 2021.

- Cuando La destitución se basa en un acto que también está sancionado por la ley penal, que a salvo el derecho del trabajador para entablar las acciones correspondientes.

1.6.6. Prestaciones laborales

Según el Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala, en el código de trabajo menciona que toda persona contratada a tiempo parcial, tiene derecho a:

- Aguinaldo,
- vacaciones,
- descanso semanal o séptimo día cuando aplique de conformidad con la ley,
- horas extras,
- bonificación anual para el sector privado y público Bono 14,
- indemnización para casos aplicables.
- Otras que la normativa laboral vigente estipule.⁸

Las cuales se calculan con base en lo estipulado en el código de trabajo sobre las prestaciones laborales para las distintas jornadas, por lo tanto, el cálculo de las mismas es igual al cálculo normal, diferenciando únicamente las horas trabajadas.

⁸ Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. Código de trabajo. *Documentos de Derecho Social 1993-2*. <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29402/73185/S95GTM0>. Consulta: 10 de noviembre de 2021.

1.6.7. Jornada extraordinaria

La legislación guatemalteca establece un horario de trabajo diurno efectivo, que no debe exceder las 8 horas diarias o las 48 horas semanales.

Además, también se promulgan jornadas de trabajo nocturnas efectivas, que no pueden exceder las 6 horas diarias o las 36 horas semanales. Sin embargo, las jornadas laborales en el contrato a tiempo parcial deben ser más cortas que el día completo ordinario, ya sea un día, noche o mixto.

Por lo tanto, en la jornada a tiempo parcial y según el reglamento del convenio 175 de la OIT, no es permitido el trabajo en horas extraordinarias para los trabajadores contratados por un contrato a tiempo parcial.

1.6.8. Campo de oportunidades para el empleado

El trabajo a tiempo parcial puede ayudar a los trabajadores, en especial a aquellos con hijos u otras responsabilidades familiares, a entrar o a permanecer en el mercado laboral. Además, puede ofrecer una oportunidad a los trabajadores que quieren seguir contemporáneamente sus estudios o una formación profesional.

Sin embargo, que sea verdaderamente beneficioso dependerá de si esta forma de empleo es una elección voluntaria, de la calidad del trabajo a tiempo parcial incluyendo la igualdad de trato con los trabajadores a tiempo completo, de cómo es percibido por la sociedad, de la existencia de trabajadores bien cualificados y remunerados disponibles a trabajar a tiempo parcial, y de la posibilidad de pasar de un empleo a tiempo parcial a uno a tiempo completo.

El trabajo a pedido incluyendo los contratos de cero horas pueden plantear problemas por la imprevisibilidad o insuficiencia de las horas de trabajo y la disminución de los ingresos, aún más si los trabajadores no se benefician de un trato igual al de los trabajadores a tiempo completo en términos de remuneración. Los trabajadores a pedido pueden además enfrentar dificultades para conciliar la vida profesional con la personal debido a la potencialmente gran variabilidad de los horarios de trabajo.

En este sentido, es importante garantizar la igualdad de trato para los trabajadores empleados a tiempo parcial, facilitar la transición entre el empleo a tiempo parcial y el empleo a tiempo completo, ofrecer a los trabajadores un número mínimo de horas garantizadas y consultarlos sobre sus horarios de trabajo, incluso para limitar la variabilidad de sus horas de trabajo.⁹

⁹ Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. Código de trabajo. *Documentos de Derecho Social 1993-2*. <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29402/73185/S95GTM0>. Consulta: 10 de noviembre de 2021.

2. SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se presenta la situación actual del Departamento de Recursos Humanos.

2.1. Departamento de recursos humanos

Fernández (2019), quien es reconocido por su informe de gestión de recursos humanos por competencias laborales, menciona que el departamento de recursos humanos es el departamento responsable de la organización y gestión de los empleados de la empresa y se encuentra formado por un conjunto de personas que se organizan para conseguir los siguientes objetivos:

- Seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita
- Proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo.
- Intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

Fernández (2019) quien además es reconocido por su afán de mejorar el desempeño técnico y administrativo, dice que el departamento de recursos humanos también se encarga de cubrir las expectativas de la organización, realizar actividades que contribuyan con valor agregado significativo al desarrollo de las funciones estratégicas y el logro de las metas y objetivos propuestos.

2.1.1. Actividades en recursos humanos

A continuación, se muestran las principales actividades en dicho departamento:

- Gestión administrativa de personal: incluye la ejecución de tareas administrativas derivadas de la gestión de personal, como nómina, seguridad social, contratos, sanciones, despidos y control de tiempos.
- Reclutamiento y selección de personal: siga ciertas pautas para encontrar candidatos ideales para cada puesto.
 - Fernández (2019) comenta que es relevante obtener una base de datos de currículums para poder seleccionar candidatos. Realizar pruebas de selección que validen las aptitudes y actitudes de cada candidato según el puesto para el que vaya a ser seleccionado. Se realizan tanto desde la propia empresa como de manera externa. El proceso de selección interno es abierto promoción entre empleados de la empresa o externo búsqueda de nuevos empleados. Dotación del nuevo empleado, una vez seleccionado el candidato que pasará a formar parte de la empresa, hay que llevar a cabo el plan de dotación e incorporación de nuevos trabajadores para que se adapten adecuadamente al puesto.
- Formación y desarrollo profesional: los trabajadores deben ser 100 % eficientes, es decir, se trata de una formación adecuada de los trabajadores para que desempeñen con éxito sus funciones, eviten accidentes y realicen plenamente su potencial. Son muchas las

situaciones que requieren formación por parte del departamento de recursos humanos, por ejemplo:

- Ingreso de nuevos empleados
 - Promoción o incentivos a los trabajadores
 - Actualización y reciclaje del conocimiento de los trabajadores
-
- Relaciones laborales: el Departamento de Recursos Humanos también es responsable de resolver los posibles conflictos dentro de la empresa y realizar negociaciones colectivas con el comité de trabajo-gerencia.
 - Prevención de riesgos laborales: la empresa debe realizar una serie de actividades que significan cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales para evitar accidentes y prevenir enfermedades profesionales.
 - Calificación: según Cáceres Quevedo (2018), experto en materia de gente y gestión, es muy importante controlar las actividades que realiza cada empleado y comprobar si las políticas aplicadas son las correctas. Esta tarea la llevan a cabo todos los empleados de la empresa por departamento y bajo la supervisión de cada uno de sus jefes. Este proceso implica; recopilar información sobre puestos y trabajadores, rastrear a los empleados personalmente y entrevistarlos.
 - Beneficios sociales: incluye abordar cuestiones derivadas de los beneficios sociales otorgados a los trabajadores. No hay una normativa clara al respecto.

- Planificación de personal: es necesario comprender las necesidades reales y futuras de la empresa y adaptar los empleados a estas necesidades.
- Análisis de trabajo: incluye investigación detallada de cada puesto, funciones a desempeñar, formación de ejecutivos, evaluación de riesgos para cada puesto, entre otros. Todo esto es para cumplir con la normativa y optimizar el desempeño de cada trabajo.
- Descripción del puesto y remuneración: de acuerdo con su análisis previo, a través de la descripción detallada de los expedientes técnicos de cada puesto, determinar a cuánto asciende su remuneración; de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y riesgos. De esta forma, si planeas contratar a alguien, ya se sabe que ofrecer y lo que se está buscando.

2.1.2. Proceso de dotación de personal

De La Cruz Ramos (2019), reconocido por su conocimiento y estudios avanzados respecto a los procesos de recursos humanos, comenta que en el campo de las relaciones laborales de una organización, el proceso de gestión del talento se denomina dotación de personal. Esto incluye todas las actividades para el reclutamiento, contratación, orientación, retención y despido de empleados. La dotación de personal puede ser interna o externa, dependiendo de la unidad responsable de realizar la tarea.

El tamaño y la estructura jerárquica del área de recursos humanos define si una persona puede realizar tales funciones. La dotación de personal interno significa que estas actividades las llevan a cabo personas del ámbito de los recursos humanos.

La gestión de recursos humanos ayuda a la dirección general de la empresa y otras áreas funcionales mediante la formulación de diversas acciones, que dependen de la escala, rondas y complejidad de las operaciones de la empresa, así como del modelo de gestión.

2.1.2.1. Reclutamiento y contratación

Es la etapa inicial del proceso de dotación de personal en la empresa, se requiere el perfil académico y profesional de los cargos. El proceso de contratación suele comenzar con la publicidad de una forma diferente. Aunque existen diversas estrategias de contratación que te permiten optimizar este proceso.

Una vez recibido el certificado del solicitante, se verificará el soporte y sus ajustes al perfil solicitado. Se revisan estos vales y diferentes tipos de evaluaciones de personalidad para su selección.

Las condiciones para la contratación de una agencia de empleo varían según el nivel de personal requerido: alta dirección, dirección media o personal empresarial. La agencia de empleo es responsable de contratar y seleccionar personal en función de la información requerida. El proceso de seguimiento del desarrollo de los empleados se realiza a través del ámbito de los recursos humanos. Algunos de estos solicitantes son elegibles para ser candidatos para cubrir las vacantes y son evaluados por la unidad de contrato.

En este momento, se contactará al solicitante para una entrevista. Después de completar las verificaciones de referencias y la empresa puede proporcionar una cotización al candidato.

2.1.2.2. Desarrollo y retención del personal

Una vez contratados los candidatos idóneos, se abrirá un expediente y se realizarán actividades de formación de inducción para los nuevos empleados. Las recompensas y el reconocimiento deben formar parte de la cultura de la empresa para retener a los empleados. Estas acciones pueden ayudar a mantener el arduo arte del capital intelectual de la organización. Si un trabajo requiere largas horas de formación, una alta tasa de rotación es costosa para la empresa.

Por tanto, en la organización, los empresarios deben incluir medidas para retener el talento en sus políticas de gestión de personal.

2.1.2.3. Despido o retiro voluntario

A veces es necesario dejar que los empleados se vayan, ya sea porque no están haciendo su trabajo o porque quieren irse. Los registros escritos de todas las comunicaciones con los empleados despedidos son muy importantes.

El departamento de recursos humanos debe asegurarse de que cumplen con este requisito en caso de despidos. El despido de empleados que no son jubilados generales es el último recurso utilizado por la empresa. Para tratar con empleados problemáticos, ha establecido una política por escrito sobre el comportamiento y las responsabilidades aceptables.

Si los empleados exhiben un comportamiento inaceptable, también se les advertirá por escrito. Luego de probar diferentes acciones, si el despido es la mejor opción, se recomienda aclarar el motivo. Debe hacerse por escrito y personalmente para asegurar que no existan omisiones que puedan implicar reclamaciones legales posteriores.

2.1.3. Cultura organizacional

Las nuevas tendencias organizacionales y de dirección empresarial, y en cumplimiento de la legislación laboral de cada país, particularmente de Guatemala, y específicamente en Amicelco, S.A., han creado figuras contractuales aplicables a los recursos humanos, con el objeto de poder abarcar los requerimientos empresariales de personal.

Estas nuevas figuras o formas de contratación, han dado un giro radical a la forma de pensar, es decir, en su cultura organizacional y a la forma en que actualmente se administra el personal o el recurso humano.

Actualmente, esta nueva cultura organizacional conlleva la aplicación de procesos, teorías y términos como Gestión de Calidad, grupos autónomos de trabajo, equipos de alto rendimiento, aprendizaje continuo, evaluaciones de desempeño, el liderazgo, el coaching, entre otros, tiene como objetivo y el deseo de hacer mejor las cosas, incluyendo a todos los grupos de interés dentro de la corporación.

El marco legal de las relaciones laborales ha establecido las normas básicas que han regido y siguen rigiendo todo el ámbito de la dimensión contractual de los recursos humanos en lo que afecta al desarrollo de los mismos. Las leyes laborales y todas sus normas han constituido el punto de referencia para los comportamientos y las actitudes de directivos y personal en la empresa.

Y es este concepto el que ha hecho que la evolución de los Recursos Humanos en las empresas pase de una tarea básica de controlar a las personas, de contratarlas o despedirlas y gestionar las nóminas a funciones de interpretación de elementos que van más allá de una simple tarea de control, sino

que se enfoca a comportamientos humanos, así como de los valores que los afianzan y representan como organización.

El departamento de Recursos Humanos ha conservado su nombre, pero desde la década de los noventa, se ha empezado a utilizar denominaciones como gestión del talento, gestión humana, desarrollo humano, hasta denominaciones actuales como departamento de personal o capital humano.

2.1.4. Sueldos y salarios

Al iniciar la relación laboral, Amicelco, S. A. abre una cuenta monetaria en un banco del sistema, donde es depositado el salario del colaborador de manera quincenal, dividido de la siguiente forma: 50 % el día 15 de cada mes y el 50 % restante al final de cada mes.

En el depósito de la segunda quincena se reconoce la bonificación de ley, además son hechos todos los descuentos y retenciones correspondientes IGSS, ISR, seguro de vida, gastos médicos, almuerzos y ahorro. Los colaboradores también reciben una boleta donde se detalla cada uno de los descuentos realizados, así como el monto neto de su depósito, debiendo firmar en su área la planilla correspondiente. Para el personal de ventas, el depósito de las comisiones correspondientes se efectúa al final de cada mes. Los viáticos, gasolina y demás reconocimientos de gastos que son asignados para la realización de las labores del personal, se depositan anticipadamente el día 6 de cada mes en la misma cuenta bancaria.

2.1.5. Bonificaciones e incentivos

Para la economía, los incentivos son medidas de estímulo que se brindan a personas, empresas o departamentos con el propósito de aumentar la productividad y mejorar el rendimiento. En ese sentido, en Amicelco S. A. se reconocen algunos incentivos laborales para sus colaboradores, los cuales se presentan a continuación:

- Seguros de vida y gastos médicos
- Plan de almuerzos
- Actividades deportivas
- Plan de ahorro Caixa
- Licencias de falta justificada especiales
- Talleres y formación adicional
- Bonos de productividad

2.2. Jornadas laborales en Amicelco, S. A.

Se han de cumplir con exactitud los horarios establecidos y con el turno sabatino correspondiente, alineados a la jornada ordinaria diurna establecida por el derecho laboral guatemalteco, cuidando siempre la puntualidad en los horarios establecidos.

2.2.1. Definición

Fernández (2019), Menciona que la jornada laboral es el tiempo que cada trabajador dedica a realizar el trabajo de su empleo. Se calcula en base a la cantidad de horas que los empleados deben realizar para completar sus actividades laborales en el período de tiempo relevante: días, semanas o años.

El horario determina el tiempo exacto que los trabajadores deben prestar los servicios cada día y respeta la duración de la jornada laboral establecida. Los días laborables deben distinguirse de las horas laborables. Los días representan horas de servicio prestado por los trabajadores, mientras que horario determina una o más horas de entrada y salida.

2.2.2. Funciones administrativas

Dentro del marco de las jornadas laborales en Amicelco, S. A., se establecen principios de operación y acción, básicos para el funcionamiento de la corporación, parametrizados por los horarios descritos en la jornada diurna.

Figura 3. **Funciones administrativas básicas en la jornada laboral**



Fuente: elaboración propia, utilizando Power Point.

2.2.3. Jornada diurna

Según el Artículo 116 del código trabajo, la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana. Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono.

Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día. Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores.¹⁰

2.3. Investigación interna de necesidades

Es la determinación de las necesidades de recursos humanos de la organización a corto, mediano y largo plazo. Se determina qué necesita actualmente la organización y cuáles son sus planes de crecimiento y desarrollo futuros, lo que por supuesto significa nuevas contribuciones a los recursos humanos. Este debe ser continuo y constante, y debe incluir todas las áreas y niveles de la organización para reflejar las necesidades de su personal, así como la imagen y características que los nuevos integrantes deben poseer y brindar.

La planificación de personal es un proceso de toma de decisiones sobre los recursos humanos necesarios para lograr las metas organizacionales dentro de un cierto período de tiempo, es decir, predecir la mano de obra y los talentos necesarios para llevar a cabo las actividades organizacionales futuras.

¹⁰ Ministerio de Trabajo y Previsión Social de Guatemala. Código de trabajo. Capítulo tercero. *Jornadas de trabajo* 116-125. <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WBTEXT/29402/73185/S95GTM0>. Consulta: noviembre de 2021.

2.3.1. Planificación de recursos humanos

La planificación de personal o recursos humanos se define como un conjunto de medidas basadas en la investigación de antecedentes relacionados con el personal y planes y predicciones organizacionales, que tienden a ser determinadas desde una perspectiva personal. En general, las necesidades cuantitativas y humanas de la organización en términos de calidad. y sus costos.

La planificación de recursos humanos es una técnica que determina sistemáticamente la oferta y demanda de los empleados que una organización se verá más o menos afectada en un futuro próximo. Al determinar la cantidad y los tipos de empleados requeridos, el departamento de recursos humanos puede planificar su reclutamiento, selección, capacitación y otras tareas.

La planificación de recursos humanos de Amicelco, S.A. debe combinar dos aspectos diferentes:

- **Visión colectiva:** la estructura de la población activa, la evolución global del empleo, la pirámide de clasificación y la categoría profesional de los empleados.
- **Deseo personal:** reconocer los derechos y proyectos personales obtenidos; permitir nuevos puestos de calificación; cada empleado puede convertirse en un agente para su propio desarrollo.
- **El nuevo rol de los recursos estratégicos asignados a los factores humanos en la organización** significa cambios en los métodos tradicionales de gestión, especialmente en la planificación, estos cambios afectarán lógicamente a la unidad responsable de realizar estas tareas: el departamento de recursos humanos.

De hecho, el departamento debe adquirir conocimientos empresariales, participar en el proceso estratégico de la empresa y gestionarlo activamente para contribuir positivamente a la posición competitiva de la empresa. Debido a los cambios en el contenido de la tarea, los requisitos del producto, entre otros, aumenta la complejidad de la organización. Conduce a cambios en el número de personal y en las necesidades de capacitación y conocimiento, y requiere el desarrollo de procedimientos de reciclaje para el personal, la introducción de nuevas habilidades o el ajuste del número de empleados. Todo esto debe determinarse con anticipación para evitar sus consecuencias.

En definitiva, las organizaciones necesitan mejorar el proceso de selección de políticas que deben orientar la gestión de personal y adaptar estas acciones a nuevas situaciones, para lo que es necesario introducir aspectos de planificación.

2.3.2. Modelo basado en la demanda del producto o servicio

La demanda de personal es una variable que depende de la demanda estimada de un producto o servicio. La relación entre estas dos variables se ve afectada por cambios en la disponibilidad interna y externa de productividad, tecnología, recursos financieros y la disponibilidad de personal en la organización. Cualquier aumento en la productividad debido a cambios tecnológicos resultará en una disminución en la demanda de personal para cada producto o unidad de servicio adicional.

El aumento de la productividad conducirá también a una reducción del precio de los productos o servicios, lo que se verá reflejado en un aumento de las ventas y, por tanto, también aumentará la demanda de personal. El modelo apunta al nivel operativo de la organización.

2.3.3. Modelo basado en segmentos de puestos

El modelo también se centra en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planificación de personal utilizada por la empresa. La planificación de personal incluye:

- Elegir un factor estratégico para cada área de la empresa.
- Establecer niveles históricos de cada factor estratégico.
- Determinar los niveles históricos de operación en cada área funcional.
- Proyectar los niveles futuros de operaciones de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondientes.¹¹

A veces, los requisitos totales del personal, también se calculan con base en pronósticos relacionados solo con ciertos segmentos de trabajo en la fuerza laboral que muestran más variabilidad.

2.3.4. Modelo de grafica de reemplazo

Las empresas utilizan diagramas alternativos o diagramas de flujo de carrera. Son una representación gráfica de quién reemplazará a quién, si hay vacantes futuras dentro de la organización. Considera la información mínima para futuras decisiones alternativas dentro de la organización en función del estado de varios candidatos internos. Este estado depende de dos variables:

- Desempeño actual obtenido de evaluaciones de desempeño, comentarios de otros gerentes, socios y proveedores.

¹¹ ARIEL, Daniela. reclutamiento de personal. *Investigación interna de las necesidades*. <https://recludepersonal.blogspot.com/2008/11/investigacin-interna-de-las-necesidades.html>. Consulta: noviembre de 2021.

- La probabilidad de promoción futura se basa en el desempeño actual y las estimaciones de éxito futuro en nuevas oportunidades.

2.3.5. Modelo basado en flujo de personal

Es un modelo que describe el flujo de personas dentro, y fuera de la organización. La verificación histórica y el monitoreo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten realizar predicciones a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Es un modelo conservador, apto para organizaciones estables sin planes de expansión.

2.3.6. Servicio al cliente interno

Así como es importante explicar a los clientes por qué la empresa es mejor que los competidores, también lo son las personas que se preocupan por las colaboraciones internas diarias para establecer y construir estas relaciones rentables y así asegurar que se puedan alcanzar altos niveles de satisfacción de manera efectiva. A su vez conduce a la satisfacción de las personas que compran los productos o servicios que se venden.

En ese sentido se construye la política de RRHH de servicio al cliente interno:

Dado que todos los que trabajan en la empresa son clientes con los que se debe quedar satisfecho, hay que trabajar duro para encontrar ideas y alentarlos a que sigan apoyando el trabajo. Pero también es importante que se sientan valorados. Después de todo, ellos también permiten diferenciar de la competencia.

Es simple, a una empresa la hacen sus empleados y el trato que ellos les den a los clientes hace la diferencia. Mientras más apoyados y queridos se sientan, más comprometidos se sentirán de mantener y captar clientes para la empresa. Cada detalle cuenta, hasta el mínimo gesto como recibir un comentario positivo sobre su trabajo, una carta por su buen desempeño, escuchar una sugerencia, invitarlos a tomar un café y un sinfín de cosas más puede hacerles sentirse especiales.¹²

2.4. Proceso actual de reclutamiento

Las vacantes dentro de la empresa se pueden cubrir de dos maneras: interna y externamente, es decir, mejorando a los empleados existentes o renovando la fuerza laboral.

Cuando el Consejo General decide buscar en el exterior, existen varias fuentes muy útiles de contratación de personal.

2.4.1. Fuentes de reclutamiento

El reclutamiento consta de un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización.

Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo según sus necesidades. Resulta de mucha importancia por dos razones principales:¹³

- Supone el primer contacto entre la empresa y las personas que quizá puedan incorporarse a ella.
- Cualquier error cometido en esta fase tendrá graves repercusiones, tanto para la empresa como para las personas interesadas.

¹² Marketing al día. *El cliente interno, su importancia y formas de satisfacerlo*. <https://mariorsalcedov.wordpress.com/2016/02/05/el-cliente-interno-su-importancia-y-formas-de-satisfacerlo/>. Consulta 12 de octubre de 2021.

¹³ Marketing al día. *El cliente interno, su importancia y formas de satisfacerlo*. <https://mariorsalcedov.wordpress.com/2016/02/05/el-cliente-interno-su-importancia-y-formas-de-satisfacerlo/>. Consulta 12 de octubre de 2021.

El reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues predetermina la cantidad y calidad de candidatos disponibles. El proceso parte de la información sobre las necesidades, presentes y futuras, de la empresa y sigue con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos.

2.4.2. Reclutamiento horizontal

Encontrar personas en la propia empresa es una manera muy eficaz de contratación, de manera que al reclutar personal de manera externa o por transferencia se le denomina como movimiento horizontal.

Este tipo de proceso el cual se presenta cuando en la empresa surge la necesidad de cubrir una vacante y se busca hacerlo con candidatos fuera de la organización a través de medios como pueden ser los anuncios, bolsas de trabajo, empresas de consultoría externa y en la actualidad, también se puede mencionar la opción del reclutamiento 2.0 que se lleva a cabo mediante redes sociales.

2.4.3. Reclutamiento vertical

El reclutamiento interno es tarea del departamento de recursos humanos, sin esta área no podría cubrirse la vacante con personal adecuado al puesto. Esta selección de personal exige una continua coordinación e integración.

Los reclutadores tienen que tener en cuenta aspectos como el desempeño, los conocimientos, las habilidades que poseen los candidatos internos, las actitudes y las aptitudes.

El proceso de reclutamiento vertical consta de 5 pasos básicos:

- Convocatoria y publicación de la vacante. El departamento de recursos humanos informa a los candidatos internos de la plaza a cubrir a través de cualquier método de contacto.

- Realización de entrevistas desde el departamento de recursos humanos. Evaluación de la adecuación de las habilidades y capacidades del candidato al puesto.
- Selección de un grupo de candidatos y decisión final.
- Selección de los candidatos y elaboración de la propuesta salarial.
- Nombramiento de la persona que ocupará la plaza vacante y comunicado a toda la organización.¹⁴

2.4.4. Plan de sucesión

La sucesión de una empresa es un tema muy importante que hay que resolver y planificar para que se produzca de forma natural y paulatina, en lugar de tomar medidas inmediatas para solucionar el problema. Depende del tamaño y estructura organizacional cómo se lleva a cabo el proceso; sin embargo, se trabaja en función de que la empresa esté preparada para enfrentar el proceso de sucesión.

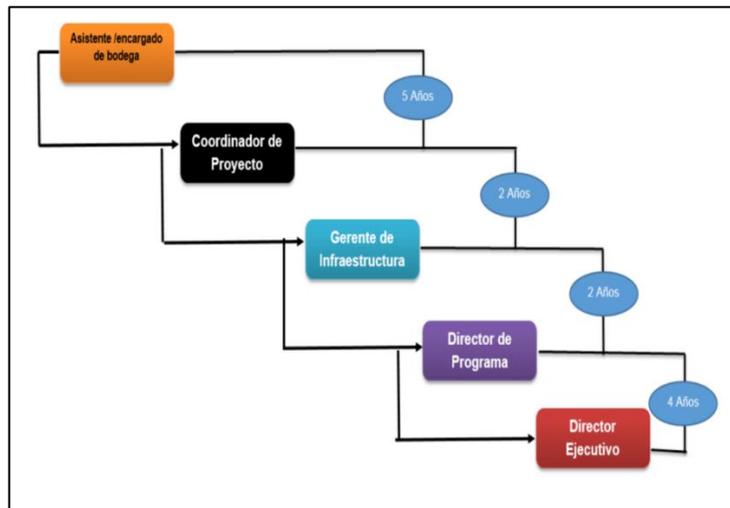
Este enfoque puede asegurar la estabilidad del equipo de trabajo y fortalecerlo. Su principal objetivo es buscar la continuidad de las estrategias clave de la organización. Independientemente del estilo de liderazgo y toma de decisiones de todos, deben mantener los valores que subyacen a la visión de la empresa, esto se puede lograr mediante la implementación correcta del reemplazo.

Un plan de carrera para el empleado es el proceso de gestión de capital humano que contribuye a planificar el desarrollo con vista al futuro dentro de la compañía basada en el entrenamiento y capacitación adecuada, así como en el

¹⁴ Superrhheroes. *Reclutamiento interno*. <https://superrhheroes.sesametime.com/reclutamiento-interno/>. Consulta: 25 de octubre de 2021.

fomento de las competencias necesarias para poder desempeñar la actividad laboral especificada.

Figura 4. **Plan de sucesión interno**



Fuente: elaboración propia.

2.4.5. Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son variados, entre ellos se utilizan los anuncios en la prensa, radio, televisión e internet.

- Anuncios: este es un método clásico, pero no quedará obsoleto por ello, depende enteramente del medio que publique la vacante. La mayoría de las veces, las empresas utilizan los medios de comunicación para difundir sus anuncios, pero también puede utilizar la radio, revistas profesionales y, por supuesto, Internet. Debido a su costo y diversidad de formatos de fácil acceso, desde banners, redes sociales, e incluso plataformas generadas específicamente para este propósito, el último tipo de medios

tiene una gran demanda. Cabe señalar el internet, a diferencia de los medios convencionales, con alta capacidad de segmentación.

- Recomendaciones: los referidos son otro método tradicional que consiste en preguntar a los propios empleados y a los empleados de los círculos profesionales o sociales si conocen a alguien con el perfil que se está buscando. Se recomienda asumir una contratación casi inmediata, gracias a que se dispone de materiales de referencia de primera mano para cada postulante desde el principio.
- Base de datos: el personal de Recursos Humanos de la empresa debe mantenerse siempre atento a las solicitudes espontáneas que recibe la empresa. Una documentación bien organizada puede convertirse en una base de datos importante, que ayude a cubrir futuras vacantes.
- Universidades: al reclutar practicantes, se puede contactar fácilmente con la universidad para firmar un convenio que te permita aceptar estudiantes para la práctica profesional, incluso recién graduados. Por razones obvias, esta fuente carece de datos experimentados.
- Agencias de reclutamiento de personal: las agencias de contratación son fuentes ideales para las empresas cuando se busca un amplio número de candidatos, pero también en aquellos casos donde se requiere personal altamente capacitado. Además, acudir a un intermediario facilita los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Competencia: esta fuente de contratación puede considerarse injusta, pero es igualmente eficaz. Por un lado, se puede encontrar personal bien

capacitado para producir resultados inmediatos, por otro lado, la competencia se debilita.

- LinkedIn: en manos de expertos, esta red profesional de contactos tiene un gran potencial. Una de sus funciones es publicar oportunidades laborales, contactar directamente con profesionales de la industria, e incluso seleccionar datos personales como posibles empleados.

2.5. Encuestas y servicio

El interrogatorio de recursos humanos para trabajadores es una lista de preguntas que se envían a los empleados, de la organización, por ejemplo, a través de una encuesta en línea están diseñadas para comprender su nivel general de responsabilidad en la organización.

Es un hecho que los trabajadores comprometidos consiguen más clientes, mientras que los que no lo están los perderán.

Algunas de las métricas clave para medir el compromiso de empleados son:

- Nivel de motivación de los empleados.
- Alineación del empleado con los objetivos generales de la organización.
- Estado de ánimo y moral del empleado.
- Recopilación de información sobre cómo mejorar la productividad de los trabajadores a través del compromiso.
- Analizar las respuestas de la encuesta a nivel de equipo para una evaluación comparativa entre equipos.”¹⁵

La aplicación de cuestionarios de recursos humanos y su análisis a los empleados es la clave para crear una cultura laboral que cultive activamente las

¹⁵ Questionpro. *Cuestionario de Recursos Humanos para empleados*. <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-recursos-humanos-para-empleados/>. Consulta: 2 de noviembre de 2021.

emociones y la moral, aumentando así la productividad y manteniendo un lugar de trabajo feliz.

2.5.1. Tipos de encuestas

- Evaluación 360º: evaluación integral con el cual es posible realizar una evaluación de desempeño laboral a empleados a través de Diferentes puntos de vista, idealmente obtener datos valiosos para mejorar el clima organizacional de la empresa.
- Encuesta para empleados: son cuestionarios diseñados para comprender las opiniones de los empleados de la organización y son muy adecuados para comprender sus puntos de vista sobre la empresa. Pueden evaluar beneficios, ambiente de trabajo, instalaciones y cualquier aspecto que consideren prudente.
- Encuesta de clima laboral: la encuesta de clima laboral es una herramienta que se utiliza para evaluar cómo los empleados de una empresa se relacionan entre sí y sus percepciones del capital humano de la empresa. La importancia de evaluar el clima laboral es aumentar la productividad y los sentimientos de todas las personas involucradas en el proyecto.
- Test de Síndrome de Burnout: es un sencillo cuestionario en el que, mediante la evaluación de las respuestas, es posible conocer si alguno de los empleados sufre de burnout, un estado mental en el que los empleados

pierden toda su productividad y tienden a renunciar debido a la sobrecarga laboral.¹⁶

2.5.2. Planificación de servicio

En la prestación de servicios, las actividades específicas de verificación y seguimiento requeridas se realizan de acuerdo con el contenido descrito en la tabla de características del proceso y programa.

Los criterios para recibir los servicios se establecen en los procedimientos. También se incluye en la encuesta de satisfacción del cliente para cada servicio, así como todos los requisitos y necesidades expresados por los clientes.

2.6. Productividad

La productividad laboral es una medida de eficiencia de una persona, operación, venta, sistema, entre otros en la conversión de los insumos en productos útiles. El departamento de RRHH debe establecer procedimientos de control para mantener o mejorar la productividad laboral, que está relacionada con el desempeño de los empleados y los costos laborales.

La productividad laboral de una empresa se puede orientar hacia la consecución de una serie de objetivos o un buen clima laboral mediante la realización de determinadas acciones, utilizando tiempo, recursos y otros factores. Para lograr una buena productividad empresarial, la buena gestión

¹⁶ Questionpro. Cuestionario de Recursos Humanos para empleados. <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-recursos-humanos-para-empleados/>. Consulta: 2 de noviembre de 2021.

empresarial debe combinarse con la tecnología más adecuada para lograr la sostenibilidad y viabilidad futura de la empresa.

En la economía actual siguen apareciendo términos como productividad y competitividad porque en realidad dependen unos de otros. Si bien están relacionados, su productividad y competitividad son diferentes; la productividad es una medida del uso óptimo de los recursos en la producción de bienes y servicios, mientras que la competitividad se define como una empresa con una serie de recursos y trabajo limitados La capacidad de mayor rentabilidad. Compite en el mismo campo. Se puede decir que la competitividad es un indicador que nos permite estudiar la productividad de una empresa y su competitividad en relación con otras empresas.

El factor de productividad laboral es una serie de comportamientos que inciden en el desempeño empresarial.

Algunos de estos factores pueden identificarse como ausentismo, rotación de empleados, desempeño de los empleados y otros factores que afectan la productividad en los entornos internos y externos de la empresa. Otros factores prominentes que afectan la eficiencia del trabajo son la cultura organizacional que no brinda recompensas, beneficios e incentivos, fusiones y adquisiciones, despidos o reorganizaciones a gran escala.

Por otro lado, cuando se habla de productividad, existen dos conceptos diferentes: productividad y eficiencia laboral, lo que significa alcanzar los objetivos de la empresa de una determinada manera y utilizar de la mejor manera los recursos financieros, humanos y de infraestructura disponibles.

La calidad y la productividad de la empresa están estrechamente relacionadas. Un aumento de la calidad puede conducir a un aumento de la productividad, lo que se puede lograr reduciendo costos o aumentando las unidades de producción.

Esto puede reducir los costos porque hay menos pos-procesamiento y la empresa es más competitiva.

2.6.1. Indicadores claves de desempeño

- Productividad:
 - Objetivo: medir la eficacia de los empleados de la empresa, a través de las metas propuestas y el resultado alcanzado.
 - Resultado: nivel de alcance en la meta propuesta en un periodo determinado.

$$\frac{\text{Nivel de alcance de la meta}}{\text{Meta propuesta}} * 100$$

- Delta productividad
 - Objetivo: comparar la productividad entre el personal capacitado y no capacitado en un período de tiempo específico.
 - Resultado: la diferencia de eficiencia para todos. Si se realiza un proceso de formación eficaz, esta relación debe ser positiva, lo que significa una mayor productividad utilizando los mismos recursos.

Productividad personal capacitado –
Productividad personal no capacitado

2.6.2. Evaluaciones de desempeño

Mediante una adecuada evaluación del personal, los empleados pueden ser evaluados para que puedan continuar trabajando en la empresa. Esto es importante porque puede mejorar la relación interpersonal entre superiores y superiores.

- La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de recursos humanos de la empresa.
- Proporcionar información básica para la investigación de recursos humanos. Promover la estimulación para aumentar la productividad.
- Evaluar el potencial de desarrollo de los trabajadores.

La evaluación del desempeño es una herramienta que sirve al sistema de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

- ¿Qué se evalúa?
 - Las cualidades del sujeto, personalidad y comportamiento
 - Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
 - Potencial de desarrollo.
 - Factores que generalmente se evalúan
 - conocimiento del trabajo
 - calidad del trabajo
 - relaciones con las personas

- estabilidad emotiva
- capacidad de síntesis
- capacidad analítica

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

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

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes.¹⁷

2.6.3. Encuestas de servicio al cliente interno

Para poder entender cuál es la satisfacción con el departamento de RRHH primero se debe saber quiénes son sus clientes internos y cuáles son los servicios que les proporciona, lo cual dependerá de la misión que le haya sido encomendada.

Algunos de los servicios que los departamentos de RRHH suelen proporcionar son:

- Gestión de nóminas, así como resolución de consultas y modificaciones
- Asesoramiento legal
- Planes de retribución adecuados para distintos colectivos
- Planes de formación

¹⁷ Master Executive en Administración y Dirección de empresas. *Evaluación del Desempeño Laboral*. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>. Consulta: 2 de noviembre de 2021.

- Ayuda en el reclutamiento
- Potenciación de planes de carreras, ofreciendo por ejemplo para ello la estructura necesaria para que responsables de grupos puedan colgar las vacantes que tienen que cubrir, y que el resto de la organización pueda consultar para decidir si quiere aplicar.
- Mecanismos para que los mandos puedan “reconocer” los logros de sus colaboradores.
- Herramientas de desarrollo organizativo, como pueden ser evaluaciones de *feedback* 360.

“Cada uno de estos servicios está dirigido a distintos clientes internos, la totalidad de los trabajadores, mandos intermedios, responsables de función, entre otros, y está destinado a proporcionarles apoyo y/o a desarrollar el potencial humano de la organización.”¹⁸

Mucho valor por generar para la organización, pero, surgen ciertas interrogantes como:

- ¿Cómo se está haciendo?
- ¿Se puede hacerlo mejor?

Tal vez haya llegado el momento de empezar a medir la satisfacción de nuestros clientes internos.

¹⁸ openmet.com. *La satisfacción del cliente interno, un recurso para la optimización de procesos y el valor de una empresa.* <https://www.openmet.com/la-satisfaccion-del-cliente-interno-un-recurso-para-la-optimizacion-de-procesos-y-el-valor-de-una-empresa.htm/>. Consulta: 2 de noviembre de 2021.

2.7. Convenios de la Organización Internacional del Trabajo relacionados con las jornadas laborales

La Organización Internacional del Trabajo, OIT es una agencia especializada las Naciones Unidas, con independencia orgánica y funcional, cuyos principales objetivos son mejorar las condiciones de trabajo, promover el empleo digno, acelerar el desarrollo social y mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo. Es la más antigua de las instituciones autónomas de la ONU, más que la propia organización, ya que su origen está en el Tratado de Versalles (1919), que puso fin a la Primera Guerra mundial y formó parte de la Sociedad de Naciones.¹⁹

La OIT elabora normas laborales con la participación de representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores. Estas normas toman la forma de recomendaciones y convenios. Las recomendaciones van dirigidas a los Estados Miembros de la OIT y desarrollan con detalle los contenidos de los convenios. Las recomendaciones no se ratifican y no tienen el mismo valor jurídico que los convenios. Con frecuencia, se adopta al mismo tiempo una recomendación y un convenio sobre la misma cuestión.

Los convenios son tratados internacionales legalmente vinculantes para los Estados Miembros de la OIT que los ratifican, que tendrán la obligación de presentar un informe periódico a la Oficina Internacional del Trabajo sobre las medidas legales y prácticas adoptadas para adaptar su legislación interna a las disposiciones del convenio.

2.7.1. Antecedentes generales

En función de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del

¹⁹ Fremesam. *Comision Genero Convenio 190 OIT*. <https://fremesam.cl/wp-content/uploads/2021/01/Comision-Genero-Convenio-190-OIT.pdf>. Consulta: 4 de noviembre de 2021.

Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 7 de junio de 1994, en su octogésima primera reunión.

Observando la pertinencia que tienen para los trabajadores a tiempo parcial las disposiciones del Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951; del Convenio sobre la discriminación, empleo y ocupación, 1958, y del Convenio y la Recomendación sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981; además de tomar en consideración la pertinencia que para esos trabajadores tienen el Convenio sobre el fomento del empleo y la protección contra el desempleo, 1988, y la Recomendación sobre la política del empleo, disposiciones complementarias, 1984.²⁰

A su vez reconociendo la importancia que presenta para todos los trabajadores el contar con un empleo productivo y libremente elegido, la importancia que tiene para la economía el trabajo a tiempo parcial, la necesidad de que en las políticas de empleo se tenga en cuenta la función del trabajo a tiempo parcial como modo de abrir nuevas posibilidades de empleo y la necesidad de asegurar la protección de los trabajadores a tiempo parcial en los campos del acceso al empleo, de las condiciones de trabajo y de la seguridad social y después de haber decidido adoptar diversas propuestas relativas al trabajo a tiempo parcial, tema que constituye el cuarto punto del orden del día de la reunión, y luego de haber decidido que dichas propuestas revistan la forma de un convenio internacional.

2.7.2. Fundamento técnico/teórico del convenio

El Congreso de la República aprobó el convenio en enero de 2017, y según el acuerdo 89-2019, el reglamento entró en vigencia el recién pasado 5 de julio.

Los representantes de las cámaras empresariales rivalizan en calcular cuántos nuevos empleos se crearán: 153 mil en cuatro años, 400 mil en cuatro años en el sector textil, 100 mil en el primer año en el sector industrial, 65 mil en *call center* y software, afirmando que Guatemala se convertirá en país más competitivo de la región, lo que quiere decir que podrán vender más barato bajando los costos de mano de obra.

²⁰ Fremesam. *Comision Genero Convenio 190 OIT*. <https://fremesam.cl/wp-content/uploads/2021/01/Comision-Genero-Convenio-190-OIT.pdf>. Consulta: 4 de noviembre de 2021.

Los sectores de actividad económica que se beneficiarán con el convenio son Vestuario y Textil, banca, industria, *call centers*, tecnología y restaurantes. Los representantes de los capitalistas manipulan el 175 argumentando que beneficiará a amas de casa, estudiantes y otros sectores de mano de obra que necesitan ingresos mientras dedican parte de su tiempo a otros menesteres, y tanto el ministro de trabajo como los empresarios recurren cínicamente al argumento de que es un tratado de derechos humanos. Ciertamente el reglamento establece que los trabajadores a tiempo parcial recibirán el sueldo proporcional tomando como referencia el salario mínimo vigente, por hora, según las dos categorías existentes; y todas las prestaciones y provisiones aguinaldo, bono 14, vacaciones, pasivo laboral, entre otros, se calcularán igualmente de forma proporcional.²¹

2.7.3. Clases de convenios

Desde 1919, la OIT ha elaborado casi doscientos convenios y otras tantas recomendaciones. “El Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo ha identificado a ocho de estos convenios como fundamentales para garantizar los derechos de todas las personas en el trabajo.”²²

La implementación de estos derechos establece el marco necesario para mejorar las condiciones de trabajo. Los derechos y principios fundamentales reconocidos en estos convenios son:

- Reconocimiento efectivo de la libertad sindical, la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva.
- Eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio.
- Abolir efectivamente el trabajo infantil.
- Eliminar la discriminación en el empleo.

²¹ Fremesam. *Comision Genero Convenio 190 OIT*. <https://fremesam.cl/wp-content/uploads/2021/01/Comision-Genero-Convenio-190-OIT.pdf>. Consulta: 4 de noviembre de 2021.

²² Fremesam. *Comision Genero Convenio 190 OIT*. <https://fremesam.cl/wp-content/uploads/2021/01/Comision-Genero-Convenio-190-OIT.pdf>. Consulta: 4 de noviembre de 2021.

Estos ocho convenios fundamentales son:

Convenio sobre el trabajo forzoso: 1930, núm. 29; países que aún no han ratificado este convenio: Estados Unidos, Afganistán, Brunei Darussalam, China, República de Corea, Islas Cook, Islas Marshall, Palau, Tuvalu.

Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación: 1948, núm. 87; países que aún no han ratificado este convenio: Estados Unidos, Afganistán, Arabia Saudita, Bahrein, Brasil, Brunei Darussalam, China, República de Corea, Emiratos Árabes Unidos, Guinea – Bissau, India, Irán, Iraq, Islas Cook, Islas Marshall, Jordania, Kenya, Laos, Líbano, Malasia, Marruecos, Nepal, Nueva Zelanda, Omán, Palau, Qatar, Singapur, Sudán, Sudán del Sur, Tailandia, Tuvalu, Uzbekistán, Viet Nam.

Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva: 1949 (núm. 98); países que aún no han ratificado este convenio: Estados Unidos, Afganistán, Arabia Saudita, Bahrein, Brunei Darussalam, Canadá, China, República de Corea, Emiratos Árabes Unidos, India, Irán, Islas Cook.²³

Convenio sobre igualdad de remuneración: 1951, núm. 100; países que aún no han ratificado el Convenio: Estados Unidos, Bahrein, Brunei Darussalam, Islas Cook, Islas Marshall, Kuwait, Liberia, Myanmar, Omán, Palau, Qatar, Somalia, Surinam, Timor Oriental, Tuvalu.

Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso: 1957, núm. 105; países que aún no han ratificado el Convenio: Brunei Darussalam, China, República de Corea, Islas Cook, Islas Marshall, Japón, Laos, Myanmar, Palau, Timor Oriental, Tuvalu, Vietnam.

Convención sobre la discriminación empleo y ocupación: 1958, núm. 111; países que aún no han ratificado la Convención: Estados Unidos, Brunei Darussalam, Islas Cook, Islas Marshall, Japón, Malasia, Myanmar, Omán, Pakistán Legislación, Singapur, Surinam, Tailandia, Timor Oriental, Tuvalu.

Convenio sobre la edad mínima: 1973, núm. 138; países que aún no han ratificado el Convenio: Estados Unidos, Australia, Bangladesh, Canadá, India, Irán, Islas Cook, Islas Marshall, Liberia, Myanmar, Nueva Zelanda, Palau, San Petersburgo Lucía, Somalia, Surinam, Timor Oriental, Tuvalu, Vanuatu.

Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil: 1999, núm. 182, países que aún no han ratificado el Convenio: Cuba, Eritrea, India, Islas Cook, Islas Marshall, Palau, Tuvalu.²⁴

²³ Fremesam. *Comision Genero Convenio 190 OIT*. <https://fremesam.cl/wp-content/uploads/2021/01/Comision-Genero-Convenio-190-OIT.pdf>. Consulta: 4 de noviembre de 2021.

²⁴ *Ibíd.*

2.7.4. Regulación legal y administrativa

Con la aprobación del Convenio núm. 175 de la OIT sobre la aplicación del trabajo a tiempo parcial, por el Congreso de la República de Guatemala a través del reglamento Acuerdo Gubernativo 29-2019, este último publicado en el Diario Oficial el 27 de junio de 2019 y con vigencia el 5 de julio del mismo año, en Guatemala es posible la contratación de personal, además del contrato a tiempo completo, la norma laboral ya permite la contratación a tiempo parcial.

3. PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Se propone un análisis económico que basa su enfoque en el negocio como tal siendo sus principales puntos de estudio la productividad y la capacidad de generar riqueza.

3.1. Análisis económico

Los costos que se presentan a continuación responden a los generados por grupos específicos bajo los lineamientos y estándares establecidos en la propuesta de la nueva jornada laboral y sustentado en los actuales costos generados en los mismos rubros.

3.1.1. Costos propuestos sobre recurso humano

Los departamentos de la empresa se tornan adaptables al estudio por la naturaleza de sus actividades para los que se plantea, según el plan de la nueva jornada laboral, continuar constante por los próximos 5 años con el sueldo ordinario y sea el sueldo extraordinario el que aumente a razón de un 15 % anual. Este porcentaje se estableció con base en las estimaciones de crecimiento del volumen de ventas para la corporación.

3.1.1.1. Costos fijos

Dentro del costo fijo, se contempla los sueldos nominales para cada persona contratada, ya sea tengan un contrato por unidad de tiempo o por unidad

de obra, para los departamentos de compras, recursos humanos, mercadeo y transportes, los cuales se presentan en la siguiente tabla y se pretende sigan constantes por los siguientes 5 años.

Tabla II. **Sueldos ordinarios personal de departamentos estudiados**

Puesto	Departamento	Fecha de Ingreso	Sueldo Base Mensual	Sueldo Base Anual
Encargado de compras k80	Compras k80	16/09/2014	3 062,5	204,17
Piloto mensajero	Compras k80	24/09/2019	1 477,5	98,5
Supervisor de bodega y compras z12	Compras z12	1/10/2017	3 690	246
Encargado de compras z12	Compras z12	1/10/2017	2 610	174
Auxiliar de compras	Compras z12	2/02/2018	1 655	110,33
Piloto mensajero	Compras z12	18/03/2019	1 387,5	92,5
Jefe de mercadeo	Mercadeo	22/11/2016	6 877,5	458,5
Promotor de eventos	Mercadeo	22/01/2018	2 125	141,67
Promotor de eventos	Mercadeo	7/12/2019	2 125	141,66667
Ejecutivo de sac y medio digitales	Mercadeo	17/08/2018	1 648,5	109,9
Supervisor de recursos humanos k80	Recursos humanos k-80	8/05/2017	4 133	275,53333
Auxiliar de integración y desarrollo k80	Recursos humanos k-80	6/06/2019	2 248,5	149,9
Analista de talento humano	Recursos humanos z-12	21/01/2019	3 339,5	222,63333
Asistente de integración y desarrollo z12	Recursos humanos z-12	15/01/2019	2 453	163,53
Analista de pagos y compensaciones z12	Recursos humanos z-12	1/03/2017	2 230	148,67
Analista de pagos y compensaciones z12	Recursos humanos z-12	23/10/2009	2 027,5	135,17
Auxiliar de atención al colaborador z12	Recursos humanos z-12	6/01/2014	1 648,5	109,9
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	14/09/2010	1 387,5	92,5
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	26/01/2015	1 387,5	92,5
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	23/03/2017	1 387,5	92,5
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	23/03/2017	1 387,5	92,5

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.2. Costos variables

Dentro de los costos variables, se contemplan los sueldos extraordinarios, constituidos por horas extra, bono de rendimiento, bono de producción, en los casos que aplique, entre otros, para cada puesto sobre el cual se aplicará la propuesta, ya sea tengan un contrato por unidad de tiempo o por unidad de obra. Para fines del análisis se tomó un dato promedio del último año en los departamentos de Compras, Recursos Humanos, Mercadeo y transportes, y se proyectó a 5 años con un aumento del 15 % anual.

**Tabla III. Sueldos extraordinarios personal de departamentos
estudiados, cifras en quetzales**

Puesto	Departamento	Fecha de ingreso	Sueldo base	Base día	
Encargado de compras k80	Compras k80	16/09/2014	Q3 062,5	204,17	
Piloto mensajero	Compras k80	24/09/2019	1 477,5	98,5	
Supervisor de bodega y compras z12	Compras z12	1/10/2017	3 690	246	
Encargado de compras z12	Compras z12	1/10/2017	2 610	174	
Auxiliar de compras	Compras z12	2/02/2018	1 655	110,33	
Piloto mensajero	Compras z12	18/03/2019	1 387,5	92,5	
Jefe de mercadeo	Mercadeo	22/11/2016	6 877,5	458,5	
Promotor de eventos	Mercadeo	22/01/2018	2 125	141,67	
Promotor de eventos	Mercadeo	7/12/2019	2 125	141,66667	
Ejecutivo de sac y medio digitales	Mercadeo	17/08/2018	1 648,5	109,9	
Supervisor de recursos humanos k80	Recursos humanos k-80	8/05/2017	4 133	275,53333	
Auxiliar de integración y desarrollo k80	Recursos humanos k-80	6/06/2019	2 248,5	149,9	
Analista de talento humano	Recursos humanos z-12	21/01/2019	3 339,5	222,63333	
Asistente de integración y desarrollo z12	Recursos humanos z-12	15/01/2019	2 453	163,53	
Analista de pagos y compensaciones z12	Recursos humanos z-12	1/03/2017	2 230	148,67	
Analista de pagos y compensaciones z12	Recursos humanos z-12	23/10/2009	2 027,5	135,17	
Auxiliar de atención al colaborador z12	Recursos humanos z-12	6/01/2014	1 648,5	109,9	
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	14/09/2010	1 387,5	92,5	
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	26/01/2015	1 387,5	92,5	
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	23/03/2017	1 387,5	92,5	
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	23/03/2017	1 387,5	92,5	
Sueldo extraordinario mensual promedio	Sueldo extraordinario anual promedio 2020	2021	2022	2023	2024
2 500	30 000,00	31 500,00	33 075,00	34 728,75	36 465,19
1 100	13 200,00	13 860,00	14 553,00	15 280,65	16 044,68
3 500	42 000,00	44 100,00	46 305,00	48 620,25	51 051,26
2 500	30 000,00	31 500,00	33 075,00	34 728,75	36 465,19
1 500	18 000,00	18 900,00	19 845,00	20 837,25	21 879,11
1 200	14 400,00	15 120,00	15 876,00	16 669,80	17 503,29
4 000	48 000,00	50 400,00	52 920,00	55 566,00	58 344,30
990	11 880,00	12 474,00	13 097,70	13 752,59	14 440,21
990	11 880,00	12 474,00	13 097,70	13 752,59	14 440,21
1 200	14 400,00	1 5120,00	15 876,00	16 669,80	17 503,29
3 500	42 000,00	4 4100,00	46 305,00	48 620,25	51 051,26
1 200	14 400,00	15 120,00	15 876,00	16 669,80	17 503,29
1 200	14 400,00	15 120,00	15 876,00	16 669,80	17 503,29
1 200	14 400,00	15 120,00	15 876,00	16 669,80	17 503,29
1 200	14 400,00	15 120,00	15 876,00	16 669,80	17 503,29
1 200	14 400,00	15 120,00	15 876,00	16 669,80	17 503,29
1 000	12 000,00	12 600,00	13 230,00	13 891,50	14 586,08
1 050	12 600,00	13 230,00	13 891,50	14 586,08	15 315,38
1 050	12 600,00	13 230,00	13 891,50	14 586,08	15 315,38
1 050	12 600,00	13 230,00	13 891,50	14 586,08	15 315,38
1 050	12 600,00	13 230,00	13 891,50	14 586,08	15 315,38

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.3. Costos para capacitación

Este costo es necesario debido a que los trabajadores deben tener una actualización de manejos de software, plataformas en entidades públicas. Para fines del análisis, se tomó un dato promedio del último año en los departamentos de Compras, Recursos Humanos, Mercadeo y transportes, y se proyectó a 5 años con un aumento del 15 % anual.

Tabla IV. Costos por capacitación

Área	Departamento	Concepto	Costo mes promedio	Costo anual	2021	2022	2023	2024
Recursos humanos	Gerencia de Recursos Humanos	Capacitación colaboradores	Q2,200.00	Q2, 310.00	Q2,425.50	Q2,546.78	Q2,674.11	Q2,807.82

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.4. Costos por dotación general

Se establecen acá los costos generales que se incurren por la naturaleza de las actividades de los departamentos, siendo estos de carácter variable ya que responde a costos diversos, para los cuales de igual forma se proyectó a 5 años con un aumento del 5 % anual.

Tabla V. Gastos generales por departamento

Área	Depto.	Concepto	Costo mes promedio	Costo anual	2021	2022	2023	2024
Logística	Transportes z 12	Insumos	8 703,06	104 436,,72	109 658,56	115 141,48	120 898,56	126 943,49
Logística	Transportes z 12	Mantenimient grúas y estanterías	1 442,62	17 311,44	18 177,01	19 085,86	20 040,16	21 042,16
Logística	Transportes z 12	Corte de chatarra	6 586,16	79 033,92	82 985,62	87 134,90	91 491,64	96 066,22
Logística	Transportes z 12	Diésel equipos	18 182,81	218 193,72	229 103,41	240 558,58	252 586,51	265 215,83
Logística	Transportes z 12	Insumos	1 884,87	22 618,44	23 749,36	24 936,83	26 183,67	27 492,86
Logística	Transportes z 12	Mantenimient o equipo	16 666,56	199 998,72	209 998,66	220 498,59	231 523,52	243 099,69
Logística	Transportes z 12	Insumos despachos	15 547,89	187 774,68	197 163,41	207 021,58	217 372,66	228 241,30
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Agua purificada	6 281,25	75 375	79 143,75	83 100,94	87 255,98	91 618,78
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Celebraciones recreación y convivencia	128 614,74	1 543 376,88	1 620 545,72	1 701 573,01	1 786 651,66	1 875 984,24
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Otros gastos (basura, decoración, etc)	9,66	115,92	121,72	127,80	134,19	140,90
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Reclutamiento y selección	78,41	940,92	987,97	1 037,36	1 089,23	1 143,69
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Servicios generales (insumos de limpieza)	20 054,3	240 651,6	252 684,18	265 318,39	278 584,31	292 513,52
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Uniformes de colaboradores	20 054,3	240 651,6	252 684,18	265 318,39	278 584,31	292 513,52
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Útiles de oficina	5 338,29	64 059,48	67 262,45	70 625,58	74 156,86	77 864,70
Abastecimientos	Compras z 12	Insumos	159	1 908	2 003,40	2 103,57	2 208,75	2 319,19
Dirección administrativa	Mercadeo	Activaciones de marca	49 241,08	590 892,96	620 437,61	651 459,49	684 032,46	718 234,09
Dirección administrativa	Mercadeo	Aniversario de clientes	24 868,75	298 425	313 346,25	329 013,56	345 464,24	362 737,45
Dirección administrativa	Mercadeo	Eventos especiales mercadeo	20 125,43	241 505,16	253 580,42	266 259,44	279 572,41	293 551,05
Dirección administrativa	Mercadeo	Formularios preimpresos	2 914,73	34 976,76	36 725,60	38 561,88	40 489,97	42 514,47
Dirección administrativa	Mercadeo	Gastos varios mercadeo	2 916,67	35 000,04	36 750,04	38 587,54	40 516,92	42 542,77
Dirección administrativa	Mercadeo	Material impreso publicitario	24 760,25	297 123	311 979,15	327 578,11	343 957,01	361 154,86
Dirección administrativa	Mercadeo	promocional es	13 162,45	157 949,4	165 846,87	174 139,21	182 846,17	191 988,48

Fuente: elaboración propia.

3.2. Necesidad de regular una jornada a tiempo parcial

En este apartado se describen los elementos que conforman la necesidad de una jornada a tiempo parcial.

3.2.1. Consideraciones generales de la jornada de trabajo a tiempo parcial

La jornada de trabajo a tiempo parcial incurre en horas designadas por funciones establecidas o trabajo requerido.

3.2.1.1. Principales razones para la disminución del tiempo de trabajo

La reducción de tiempo de trabajo permite a la empresa mejorar la eficiencia y productividad de las tareas asignadas por puesto de trabajo, debido que se debe cumplir con las metas físicas y no físicas estipuladas en cada contrato de trabajo.

3.2.1.2. Consideraciones financieras

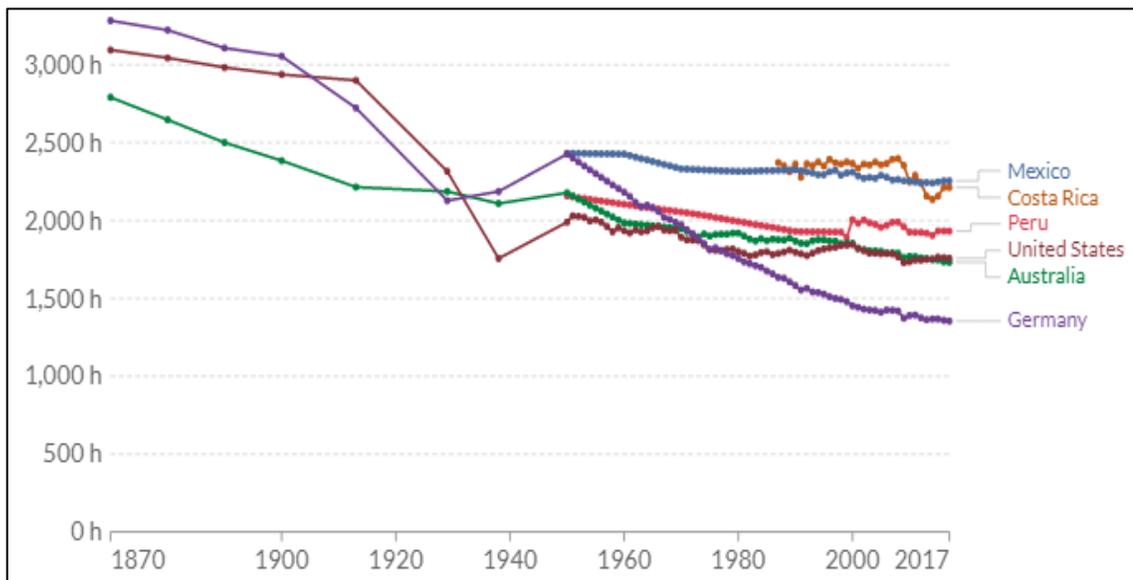
La reducción de horas de trabajo se refleja en los costos de operaciones dado que se paga por hora trabajada, o por un producto requerido en este caso los productos pueden ser manuales, reportes, análisis financieros, análisis técnicos, entre otros.

3.2.1.3. Evolución de las jornadas laborales

Reducir el tiempo de las jornadas laborales representa disponer de más horas para aprovecharlas en actividades rutinarias, por lo que se trata de un avance en camino de la autorrealización del trabajador, así como en la productividad de la empresa.

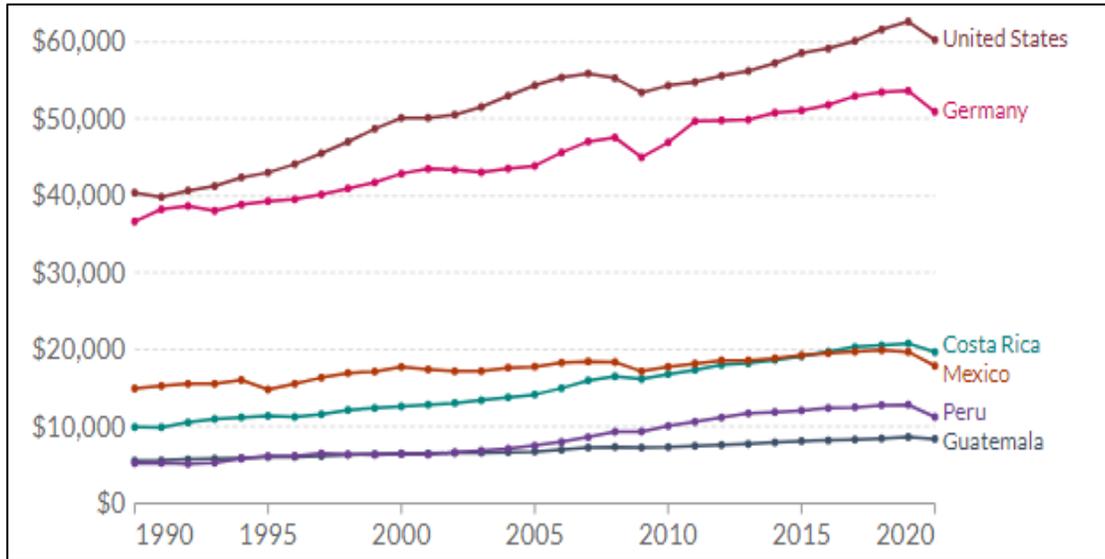
Sin embargo, existen diferencias abismales entre todos los países, por lo que aún queda mucho por avanzar en este terreno, como se muestra a continuación en los gráficos que representan la disminución de horas laborales y en su contraparte el aumento del producto interno bruto PIB, por país, a diferencia de Guatemala donde las horas laborales en los últimos 50 años se han mantenido constantes y el PIB ha aumentado en escalas no significativas.

Figura 5. Horas laboradas por país de 1870 a 2017



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. **Producto interno bruto por país de 1990 a 2020**



Fuente: elaboración propia.

3.2.1.4. Características de la nueva jornada de trabajo

Tiene como características principales fijar horarios por funciones requeridas, en horarios establecidos, por un servicio necesario y en un tiempo determinado de un proceso de producción o administrativo. Esto dividiéndolo en jornadas de trabajo efectivo necesario para cumplir los objetivos y metas del puesto a evaluar, sin un estándar fijo de horas al día o semana, más que los necesarios para cumplir con lo anteriormente descrito. Se muestra un ejemplo de la distribución de la jornada según actividades.

Tabla VI. **Ejemplo de propuesta de trabajo por semana**

Horarios de jornada a tiempo parcial, encargado de compras					
Día de la semana	Inicia	Termina	Refacción	Almuerzo	Actividad a realizar
Lunes	8:00 a. m.	12:00 p. m.	N/a	N/a	Proyectos según agenda
Martes	1:00 p. m.	17:00 p.m.	N/a	N/a	Proyectos según agenda
Miércoles	1:00 p.m.	5:00 p. m.	N/a	N/a	Proyectos según agenda
Jueves	8:00 a.m.	12:00 p. m.	N/a	1 hora	Proyectos según agenda
Viernes	9:00 a.m.	6:00 p.m.	N/a	N/a	Proyectos según agenda
Sábado	Libre	Libre	N/a	N/a	Proyectos según agenda
Domingo	Libre	Libre	N/a	N/a	Proyectos según agenda

Fuente: elaboración propia.

3.2.1.5. Demanda de empleo

La demanda por empleo es constante en Guatemala por lo cual tener una oferta y demanda no se verá afectada, dado que en la situación actual que se encuentra Guatemala, se requiere siempre de insumos médicos, medicamentos, equipo hospitalario ante la demanda de atención de pacientes de SARS-Cov-2 o Covid-19 y otras enfermedades.

3.2.1.6. Oferta de empleo

La creación de nuevos empleos es una oportunidad de mejora, ante la demanda laboral existente en un mundo globalizado actual.

Existen variables externas que afectan al mercado laboral, como los cambios tecnológicos. Estos hacen que cada vez más tareas manuales o mecánicas puedan ser desarrolladas por computadoras o inteligencias artificiales. Así, con el tiempo, serán más valoradas habilidades como la creatividad y el pensamiento crítico, lo cual se complementa con las actividades que busca sustituir la implementación de la jornada a tiempo parcial al explotar las habilidades técnicas de los colaboradores.

A menudo sucede que las instituciones educativas no forman a los profesionales que necesita el mercado laboral, de tal forma que las personas deben adquirir conocimientos estando en puestos de trabajo.

3.2.2. Modalidades e importancia de la flexibilidad laboral

Se describe la modalidad e importancia de contar con una flexibilidad laboral.

3.2.2.1. Importancia administrativa

A nivel de administración de recursos humanos, al tener el control de cada persona contratada estableciendo horarios de trabajo se evalúa el desempeño laboral, así como el crecimiento de su productividad.

3.2.2.2. Modalidades técnicas

Se mejora los procesos de compras en este caso para la empresa en estudio que puede evaluar su demanda de cada producto por categorías, estableciendo líneas de tiempo de consumo, periodos de reabastecimiento, así como el control de los despachos programados.

3.3. Planificación de estrategias para la empresa

Los pronósticos están asociados a las ventas y son instrumentos de estudio de situaciones económico-empresariales reales, como por ejemplo el impacto de una industria en específico en el mercado y la participación que tiene una empresa en el mismo

La razón de ser entonces de los pronósticos de ventas es ser la herramienta protagonista que permita dar marcha a los planes operativos que la empresa posea. Dado que los pronósticos de ventas son las visualizaciones en el presente de la demanda esperada en el futuro en base a variables previstas.

3.3.1. Consultoría de estrategias

La finalidad de ese análisis es diferenciar y catalogar el comportamiento de los requerimientos de productos. Este análisis inicia con la obtención de la serie de datos históricos, que son los requerimientos de producto de períodos iguales y el ordenamiento de esta serie de datos del más antiguo al más reciente. Estos datos históricos son básicamente las cantidades requeridas, incluir las cantidades requeridas no cubiertas que pudiera haber en cierto período. El no incluir estas cantidades requeridas no cubiertas puede ocasionar la obtención de un pronóstico no adecuado o no certero.

Para el manejo de tendencias que no son exclusivamente estables se usa el método de promedio ponderado el cual permite, además, regular las causas asignables a fallas que se dan entre los requerimientos reales y los pronósticos calculados. Esto lo logra al incluir un nuevo valor denominado factor alfa. Las posibles causas en la diferencia del cálculo se pueden clasificar en: causas

asignables al azar y causas asignables al modelo. El valor del factor alfa varía entre un rango de 0 a 1.

Cuando se asigna un valor cercano a 0, es que las causas son asignables al azar, y cuando se asigna un valor cercano a 1 se debe a que las causas son asignables al modelo. Para cada serie de datos es necesario definir el mejor valor posible del factor alfa, esto se logra al hacer pronósticos de evaluación con valores cercanos a 0, valores medios de 0 y 1 y valores cercanos a 1 utilizando la siguiente fórmula:

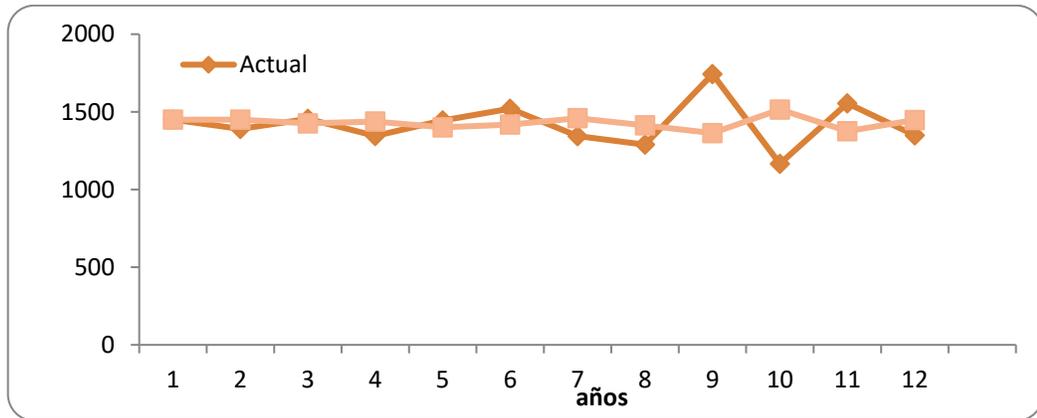
Fórmula de pronóstico del promedio móvil ponderado exponencialmente
 $P = \text{Pronóstico anterior} + \text{Factor alfa} * \text{Error}$

Tabla VII. **Pronostico exponencial**

w 0,4			MAE	MAPE	MSE
		Pronóstico unidades de fármacos	151,333	10,74%	35826,488
t	Z_t		 Error 	%Error	Error²
1	1 450	1 450,00			
2	1 390	1 450,00			
3	1 455	1 426,00			
4	1 345	1 437,60	29	1,99 %	841
5	1 445	1 400,56	92,6	6,88 %	8574,76
6	1 520	1 418,34	44,44	3,08 %	1 974,9136
7	1 344	1 459,00	101,664	6,69 %	1 0335,569
8	1 289	1 413,00	115,002	8,56 %	1 3225,368
9	1 743	1 363,40	124,001	9,62 %	1 5376,238
10	1 166	1 515,24	379,599	21,78 %	1 44095,72
11	1 555	1 375,54	349,24	29,95 %	1 21968,82
12	1 349	1 447,33	179,456	11,54 %	3 2204,382
			98,3265	7,29 %	9 668,1054

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. **Pronóstico exponencial**



Fuente: elaboración propia.

3.4. **Estrategias de implementación del plan de sucesión**

Como medida de estrategia se debe tener un plan de sucesión basado en competencias laborales.

3.4.1. **Descripciones de puestos**

Se hace una descripción de los perfiles propuestos como mejora.

Tabla VIII. Descripción del puesto de gerencia general

Título del puesto	Gerente general			
Ubicación administrativa	Gerencia			
Superiores	No aplica-----			
Subalternos	Gerentes, jefes de área, empleados operativos			
Naturaleza del puesto	Administración			
Atribuciones del puesto	Diarias			
Relaciones del puesto	Internas y externas			
Responsabilidades del puesto	En esta área se coordinan las actividades administrativas de la empresa, entre sus principales funciones están el contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos, planear metas a corto y largo plazo orientado a objetivos y entregar las proyecciones de los objetivos para la aprobación de los gerentes corporativos, coordinar con las oficinas administrativas asegurando que los registros y sus análisis se están llevando correctamente, mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa, lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y dirigirlos de una forma adecuada.			
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Finanzas, Administración			
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general			
Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. Descripción del puesto de gerencia de recursos humanos

Título del puesto	Gerente de recursos humanos			
Ubicación administrativa	Gerencia de recursos humanos			
Superiores	Gerente general			
Subalternos	Empleados operativos			
Naturaleza del puesto	Administración			
Atribuciones del puesto	Diarias			
Relaciones del puesto	Internas y externas			
Responsabilidades del puesto	Encargado de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de esta empresa, labores que son ejecutadas por profesionales en esta rama, apoyados por la alta dirección de la organización, su principal objetivo es alinear las políticas de la empresa con el personal que allí labora.			
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Psicología Industrial Maestría: Recursos humanos			
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general			
Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. Descripción del puesto de gerencia administrativo financiero

Título del puesto	Gerente administrativo financiero			
Ubicación administrativa	Gerencia administrativa			
Superiores	Gerente general			
Subalternos	jefes de área, empleados operativos			
Naturaleza del puesto	Administración			
Atribuciones del puesto	Diarias			
Relaciones del puesto	Internas y externas			
Responsabilidades del puesto	Encargado de realizar las compras de productos, suministros, y demás requerimientos que necesite la empresa, realizará la toma de decisiones financieras, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, además realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa. Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto			
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Administración			
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general			
Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. Descripción del puesto de gerencia de mercadeo y ventas

Título del puesto	Gerente de mercadeo y ventas		
Ubicación administrativa	Gerencia de ventas		
Superiores	Gerente general		
Subalternos	jefes de área, empleados operativos		
Naturaleza del puesto	Administración		
Atribuciones del puesto	Diarias		
Relaciones del puesto	Internas y externas		
Responsabilidades del puesto	Responsable de supervisar y controlar a los vendedores, realizar el control de la gestión de los vendedores, encargado de la formación del personal del departamento de ventas al mayoreo, elaborar informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas		
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Administración		
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general		
Competencias		Nivel	
		Alto	Medio
Generales			
1	Adaptación	X	
2	Ambición profesional	X	
3	Análisis	X	
4	Aprendizaje	X	
5	Asertividad	X	
6	Autocontrol	X	
7	Autonomía	X	
8	Creatividad	X	
9	Delegación	X	
10	Dinamismo	X	
11	Flexibilidad	X	
12	Independencia	X	
13	Iniciativa	X	
14	Integridad	X	
15	Juicio	X	
16	Liderazgo	X	
17	Negociación y conciliación	X	
18	Orientación al servicio	X	
19	Persuasión	X	
20	Planificación y Organización	X	
21	Resolución de problemas	X	
22	Sensibilidad interpersonal	X	
23	Sociabilidad	X	
24	Toma de decisiones	X	
25	Trabajo bajo presión	X	
26	Trabajo en equipo	X	

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. Descripción del puesto de gerencia de operaciones

Título del puesto	Gerente de operaciones			
Ubicación administrativa	Gerencia de operaciones			
Superiores	Gerente general			
Subalternos	jefes de área, empleados operativos			
Naturaleza del puesto	Administración			
Atribuciones del puesto	Diarias			
Relaciones del puesto	Internas y externas			
Responsabilidades del puesto	Responsable de supervisar y controlar el ingreso y salida de productos, insumos, materiales, repuestos, llevar un control de cada activo de la empresa. Así como coordinar rutas de despacho, verificación de entregas.			
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Logística			
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general			
Competencias		Nivel		
		Alto	Medio	Bajo
Generales				
1	Adaptación	X		
2	Ambición profesional	X		
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Asertividad	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía	X		
8	Creatividad	X		
9	Delegación	X		
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad	X		
12	Independencia	X		
13	Iniciativa	X		
14	Integridad	X		
15	Juicio	X		
16	Liderazgo	X		
17	Negociación y conciliación	X		
18	Orientación al servicio	X		
19	Persuasión	X		
20	Planificación y Organización	X		
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal	X		
23	Sociabilidad	X		
24	Toma de decisiones	X		
25	Trabajo bajo presión	X		
26	Trabajo en equipo	X		

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. Descripción del puesto de jefe de compras

Título del puesto	Jefe de compras		
Ubicación administrativa	Área administrativa		
Superiores	Gerente administrativo financiero		
Subalternos	---		
Naturaleza del puesto	Administración		
Atribuciones del puesto	Diarias		
Relaciones del puesto	Internas y externas		
Responsabilidades del puesto	Verifica las requisiciones que llegan al departamento. Revisa las requisiciones, que estén debidamente en cuanto a precio unitario, precio total y código presupuestario Confecciona las órdenes de compras. Realiza los cálculos matemáticos de costo total de las compras. Verifica las solicitudes de precio Revisa los formularios de solicitudes de precios una vez llena, los verifica y firma		
Requisitos del puesto	Estudiante de carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial, pensum cerrado		
Elaborado por: Gerencia administrativa financiera	Aprobado: Gerencia General		
Competencias		Nivel	
		Alto	Bajo
Generales			
1	Adaptación		X
2	Ambición profesional		X
3	Análisis		X
4	Aprendizaje		X
5	Asertividad		X
6	Autocontrol		X
7	Autonomía		X
8	Creatividad		X
9	Delegación		X
10	Dinamismo		X
11	Flexibilidad		X
12	Independencia		X
13	Iniciativa		X
14	Integridad		X
15	Juicio		X
16	Liderazgo		X
17	Negociación y conciliación		X
18	Orientación al servicio		X
19	Persuasión		X
20	Planificación y Organización		X
21	Resolución de problemas		X
22	Sensibilidad interpersonal		X
23	Sociabilidad		X
24	Toma de decisiones		X
25	Trabajo bajo presión		X
26	Trabajo en equipo	X	

Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Puestos decisivos

Dentro de los puestos clave están las gerencias, empezando por el general debido a que debe planificar, organizar, delegar funciones y supervisar la operación de la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la junta directiva.

3.4.3. Sociedades estratégicas

Crear alianzas con proveedores para mejora los precios de venta y ofrecer una ventaja competitiva ante las competencias en el mercado.

3.5. Análisis financiero

El análisis financiero se basa en una proyección de la propuesta de mejora.

3.5.1. Principales estrategias financieras

Dentro de las estrategias, se plantea tener mejores recuperaciones de cuentas por cobrar y de igual forma reducir el número de cuentas por pagar, dado que las ventas al crédito, su flujo de efectivo se da en el tiempo de la prórroga de pago, no se cuenta con dinero en efectivo para consolidar deudas.

3.5.2. Gestión financiera

La utilización de la modalidad de pago parcial y contratación de personal se busca mejorar la rentabilidad en las operaciones para lo cual tomando los estados de la empresa se hace una proyección para 2022.

Tabla XIV. **Análisis horizontal**

Partidas	Dic-22	Dic-21	Variación	
			Absoluta	Relativa
Ventas Netas	195,205	159,200	36,005	22,62
Costos De Ventas	125,600	100,000	25,600	25,60
Utilidad Bruta	69,605	59,200	10,405	17,58
Gastos De Venta	15,680	13,560	2,120	15,63
Gastos De Administración	17,560	14,560	3,000	20,60
Total Gastos De Operación	33,240	28,120	5,120	18,21
Utilidad De Operación	36,365	31,080	5,285	17,00
Gastos Financieros	21,560	18,650	2,910	15,60
Otros Gastos	985	685	300	43,80
Otros Ingresos	982	645	337	52,25
Utilidad Antes De Impuesto	14,802	12,390	2,412	19,47
Impuesto De Renta (30%)	4,441	3,717	724	19,47
Utilidad Neta	10,361	8,673	1,688	19,47

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis horizontal se establece una proyección interna de la empresa para el año 2022 de las unidades monetarias que se presentaran en cada rubro del estado de resultados, dentro del cual se presenta un aumento del 22,62 % en ventas, según la variación relativa, sin tener aumentos significativos en los gastos de operación, lo cual hace prevalecer la funcionalidad del plan a implementar y de sus estrategias enfocadas en el aumento de la productividad.

Tabla XV. **Análisis vertical**

PARTIDAS	2021	
	MONTO	PORCENTAJE
Ventas netas	195,205	100 %
Costos de ventas	125 600 (-)	64 %
UTILIDAD BRUTA	69,605	36 %
		0 %
Gastos de venta	15 680	8 %
Gastos de administración	17 560	9 %
Total gastos de operación	33 240 (-)	17 %
UTILIDAD DE OPERACIÓN	36 365	19 %
		0 %
Gastos financieros	21 560 (-)	11 %
Otros gastos	9 850 (-)	5 %
Otros ingresos	9 820 (+)	5 %
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	14 802	8 %
Impuesto de renta	3 700,5 (-)	2 %
UTILIDAD NETA	11 101,5	6 %

Fuente: elaboración propia.

El análisis vertical muestra en el año 2021 una utilidad neta con un 6 % de participación en el total de ventas, lo cual representa una utilidad baja para el volumen de ventas que se gestionó durante el año, esto influenciado en su mayor parte por el alto costo de ventas, el cual debe ser el enfoque principal para el año 2022 y disminuirlo, la estrategia de disminución del costo de ventas y gastos de operación estarán directamente relacionados con el aumento de la productividad generado por el plan de jornadas a tiempo parcial.

3.5.3. **Liquidez y solvencia**

Se presenta el balance general proyectado para la evaluación de los índices financieros, el cual denota una radiografía de la situación de la empresa en un

momento determinado, para este caso, final de año 2021; Donde se observan las condiciones desfavorables a partir del capital, que se presenta en cifras negativas, generando así también alertas en los indicadores que se describen posteriormente.

Figura 8. Balance general proyectado

Balance general proyectado				
	Año 0	%	Año 1	%
Activo				
Activo circulante				
Caja y bancos	12 671,00	10,1 %	79 198,03	9,7 %
Cuenta por cobrar	-	0,0 %	-	0,0 %
Total activo circulante	12 671,00	10 %	79 198,03	9,7 %
Activo fijo				
Mobiliario y equipo	76 000,00	61 %	676 000,00	82,6 %
Equipo de computo	8 000,00	6 %	8 000,00	1,0 %
Herramientas	5 000,00	4 %	5 000,00	0,6 %
Maquinaria	-	0,0 %	-	0,0 %
Vehículos	25 000,00	20 %	25 000,00	3,1 %
Mejoras a propiedades arrendadas	-	0,0 %	-	0,0 %
Edificios y construcciones	-	0,0 %	-	0,0 %
Terrenos	-	0,0 %	-	0,0 %
(-) depreciación acumulada	1 350,00	1 %	25 466,40	3,1 %
Total activo fijo	112 650,00	90 %	739 466,40	90,3 %
Otros activos				
Otros activos	-	0,0 %	-	0,0 %
(-) amortización acum, Gtos,organizac,	-	0,0 %	-	0,0 %
Total otros activos	-	0,0 %	-	0,0 %
Total activo	125 321,00	100,0 %	818 664,43	100,0 %
Pasivo				
Corto plazo				
Proveedores	-	0,0 %	-	0,0 %
Préstamo bancario c,p,	400 000,00	224,3 %	-	0,0 %
Largo plazo				
Préstamo bancario l,p,	0,00	0,0 %	0,00	0,0 %
Total pasivo	400 000,00	224,3 %	0,00	0,0 %
Patrimonio				
Acciones preferentes	-	0,0 %	-	0,0 %
Utilidades retenidas	-	0,0 %	35 526,65	-15,2 %
Capital	-274 679,00	-154,0 %	- 274 679,00	117,7 %
Utilidad del ejercicio	53 000,00	29,7 %	5 719,70	-2,5 %
Total de patrimonio	-221 679,00	-124,3 %	- 233 432,65	100,0 %
Suma de pasivo y capital	178 321,00	100,0 %	- 233 432,65	100,0 %

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Razón de liquidez**

Razón del =	Activos Circulantes	=	79 198,03	=	0,19799508
Circulante	Pasivos Circulantes		400 000,00		

Cuanto más alta es la razón del circulante, se considera que la empresa es más líquida

Fuente: elaboración propia.

3.5.4. Objetivos financieros

El objetivo financiero es reducir los costos de operaciones y mejorar la rentabilidad de la empresa por medio del aumento de ingresos por ventas netas.

3.5.5. Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento son por medio de apalancamiento dado que la empresa cuenta con capital de trabajo y aportes de parte de la junta directiva. No requiere de un préstamo bancario.

3.6. Plan de implementación de jornada a tiempo parcial

Dentro de las consideraciones de la jornada de tiempo parcial se debe acatar las disposiciones del Código de Trabajo.

3.6.1. Características del plan

De acuerdo con el Artículo 88 Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República de Guatemala, salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud de cumplimiento del contrato de trabajo

o de la relación de trabajo vigente entre ambos. En esa misma línea de pensamiento se asume que el empleador no regala nada al trabajador; cuanto beneficio o prestación le otorga es como consecuencia de la necesidad de tenerlo ocupado a su servicio

3.6.1.1. Contratos de trabajo

El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo indefinido, por un período determinado o por el desempeño de un trabajo específico. Un contrato individual de trabajo puede ser verbal para trabajar en una granja / rancho, el servicio doméstico, el trabajo temporal o incidental no superior a 60 días, y el contrato para ciertos trabajos cuyo valor no exceda GTQ 100.

En todos los demás casos, el contrato de trabajo debe ser por escrito y debe contener los siguientes términos: los nombres, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y residencia de las partes del acuerdo; la fecha de inicio de la relación laboral; los servicios enunciados que el trabajador se compromete a realizar, o la naturaleza del trabajo a realizarse; el sitio de trabajo; la duración del acuerdo o la indicación de que es por período indeterminado o por el desempeño de un trabajo específico; el horario de trabajo y las horas durante las cuales debe llevarse a cabo; el salario, prestaciones, o comisiones que el trabajador recibirá; el método de cálculo del salario y el método de pago, períodos y lugar del pago; el lugar y fecha de ejecución del acuerdo; y las firmas de las partes involucradas y la huella dactilar de quienes no saben o no pueden firmar, y el número de sus documentos de identificación.

En el caso de un contrato oral como se ha mencionado antes, el empleador debe proporcionar al empleado, al momento de la contratación, una tarjeta o registro, el cual debe contener la fecha de inicio de la relación laboral y el salario

a recibir. Al final de cada período de pago, el empleador debe también otorgar una tarjeta indicando el número de días trabajados y el trabajado realizado.

3.6.1.2. Horarios de trabajo

En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:

- La jornada diurna: comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día, no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
- La jornada nocturna: comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente, no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
- La jornada mixta: que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día. No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
- La jornada ordinaria: puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador.

Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo artículo 119 del Código de Trabajo.

3.6.1.3. Limitaciones de la jornada laboral

En base al código de trabajo la jornada no puede exceder de las doce horas laboradas por día.

3.6.1.4. Cálculo de prestaciones laborales

Para el cálculo de las prestaciones labores se toma las disposiciones legales aplicables en la Constitución Política de la República.

3.6.1.4.1. Indemnización

Artículo 110. Indemnización. Los trabajadores del Estado, al ser despedidos sin causa justificada, recibirán su indemnización equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos prestados. Este derecho en ningún caso excederá de diez meses de salario.

- Ley de Bonificación Anual para los Trabajadores del Sector Privado y Público

3.6.1.4.2. Cálculo de la indemnización

- Decreto 42-92 del Congreso de la República

Artículo 4. Para el cálculo de la indemnización a que se refiere el artículo 82 del Código de Trabajo, se debe tener en cuenta el monto de la bonificación anual devengado por el trabajador, en la proporción correspondiente a seis meses de servicios, o por el tiempo trabajado, si éste fuera menor de seis meses.

3.6.1.4.3. Irrenunciabilidad de los derechos laborales

Artículo 106. Irrenunciabilidad de los Derechos Laborales. Los derechos consignados en esta sección son irrenunciables para los trabajadores,

susceptibles de ser superados a través de la contratación individual o colectiva, y en la forma que fija la ley

3.6.1.4.4. Pacto colectivo de las condiciones de trabajo

- Código de Trabajo:

Artículo 49. Pacto colectivo de condiciones de trabajo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, o uno o varios sindicatos de patronos, con el objeto de reglamentar las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a éste.

El pacto colectivo de condiciones de trabajo tiene carácter de ley profesional y a sus normas deben adaptarse todos los contratos individuales o colectivos existentes o que luego se realicen en las empresas, industrias o regiones que afecte.

Artículo 50. Las estipulaciones del pacto colectivo de condiciones de trabajo tienen fuerza de ley para:

- Las partes que lo han suscrito;
- Todas las personas que en el momento de entrar en vigor el pacto, trabajen en la empresa o centro de producción a que aquel se refiera en lo que dichos trabajadores resulten favorecidos y aun cuando no sean miembros del sindicato o sindicatos de trabajadores que lo hubieren celebrado.

- Los que concierten en lo futuro contratos individuales o colectivos dentro de la misma empresa o centro de producción afectados por el pacto en el concepto de que dichos contratos no pueden celebrarse en condiciones menos favorable para los trabajadores que las contenidas en el pacto colectivo.
- Vacaciones: se define vacaciones como la cesación de actividades por varios días consecutivos, semanas o lapso mayor con fines de descanso. Constituyen el derecho y la obligación que la ley reconoce e impone a todos los servidores públicos, de no trabajar durante un número determinado de días cada año, sin dejar de percibir su salario íntegro durante el descanso.

Es un período de descanso que implica la liberación temporaria del trabajador respecto a su obligación de estar a disposición de la Administración Pública, quien debe de pagarle ese tiempo como si lo hubiera laborado.

Las unidades de recursos humanos deben llevar un estricto control del disfrute de vacaciones de todos los trabajadores de la dependencia. En el expediente personal del servidor, debe constar la autorización con indicación del número de días autorizados, las fechas que comprenden, el año o período al que corresponden y los días que le quedaron pendientes de disfrutar, si es el caso.

- Aguinaldo: es el sueldo anual complementario que se otorga a los trabajadores que consiste en el equivalente a un sueldo ordinario mensual, o la parte proporcional que corresponda, y que en el caso de los servidores

públicos debe pagarse el 50 % durante los primeros quince días del mes de diciembre y el 50 % restante en el mes de enero del año siguiente.

- Disposiciones legales aplicables: el bono vacacional está regulado en el Acuerdo Gubernativo 642-89 de fecha 23 de agosto de 1989, específicamente los artículos siguientes:

Artículo 1. Bono vacacional. Se fija en Q 200,00 el monto del bono vacacional anual.

Artículo 2. Exención de deducciones y beneficios. El bono vacacional que se establece en el presente Acuerdo, no forma parte del salario ni está sujeto a descuentos, deducciones gravámenes o embargos; tampoco se tomará en cuenta para pago de viáticos, tiempo extraordinario, beneficios escalafonarios, aguinaldo, indemnización, ventajas económicas y demás prestaciones laborales.

- Bonificación anual: comúnmente conocida como bono 14, es la prestación laboral que consiste en el pago de la cantidad equivalente a un mes de sueldo que adicional e independientemente del aguinaldo y sin descuentos se paga a todo servidor público que ha laborado ininterrumpidamente del 01 de julio de un año al 30 de junio del año siguiente, es decir, 1 año; si no ha laborado el período completo, se le pagará en la forma proporcional que corresponda. El bono 14 se pagará dentro de los primeros 15 días del mes de julio de cada año.
- Indemnización: es el derecho que tiene todo trabajador del Estado, que consiste en el pago equivalente a un mes de salario por cada año laborado, siempre que haya sido despedido sin causa justificada. En

ningún caso excederá del equivalente a diez meses de sueldo, salvo lo establecido en pactos colectivos de condiciones de trabajo.

Figura 9. Ejemplo de cálculo de prestaciones laborales

CÁLCULO DE VACACIONES:		
FÓRMULA: Último salario dividido 30 días por días de vacaciones no gozadas.		
Último salario:	Q	5,816.00
Monto promedio diario = último salario/30		193.866667
Días hábiles de vacaciones no gozadas:*		3.232877
TOTAL A PAGAR = monto promedio diario por días de vacaciones:	Q	626.75
TOTAL A PAGAR, EN LETRAS: Seiscientos veintiséis quetzales con setenta y cinco quetzales.		
* Para calcular cuántos días deben pagarse en concepto de vacaciones, se debe aplicar la fórmula siguiente: días laborados por 20 (o por el número de días a que tenía derecho el ex-servidor) dividido 365		
CÁLCULO DE INDEMNIZACIÓN		
FÓRMULA DE CÁLCULO: Promedio salarial (últimos seis meses) por años laborados.		
PROMEDIO DE SALARIO AFECTO (ÚLTIMOS SEIS MESES)		
ORDEN	MES	MONTO
1	SEPTIEMBRE	Q 5,816.00
2	OCTUBRE	Q 5,816.00
3	NOVIEMBRE	Q 5,816.00
4	DICIEMBRE	Q 5,816.00
5	ENERO	Q 5,816.00
6	FEBRERO	Q 5,816.00
SUMA DE SALARIOS		Q 34,896.00
PROMEDIO DE SALARIOS		Q 5,816.00
AÑOS LABORADOS = años completos laborados más los días laborados después de cumplido el último año dividido 365 días.	Promedio de salarios	TOTAL = Promedio de salarios por años laborados
4.66575342	Q 5,816.00	Q 27,136.02
PAGO PROPORCIONAL DE BONIFICACIÓN ANUAL A INCLUIRSE EN LA INDEMNIZACIÓN		
FÓRMULA: Total a pagar de indemnización dividido 12.		
Total a pagar indemnización	factor de división	LIQUIDO A PAGAR = total a pagar indemnización/12
Q 27,136.02	12	Q 2,261.34
TOTAL A PAGAR POR INDEMNIZACIÓN		Q 29,397.36
TOTAL A PAGAR, EN LETRAS: Veintinueve mil trescientos noventa y siete quetzales con treinta y seis centavos.		
Base legal: Artículos 110 de la Constitución Política de la República de Guatemala; 61, numerales 2, 6 y 7 del Decreto 1748, Ley de Servicio Civil; 51, 52, 56, 65 del Acuerdo Gubernativo 18-98, Reglamento de la Ley de Servicio Civil; 2, 3 y 4 del Decreto 42-92, Ley de Bonificación anual para trabajadores del sector privado y público; 1 y 3 del Acuerdo Gubernativo 642-89; 1, 2 y 3 del Decreto 1633, Ley de Aguinaldo para empleados públicos.		

Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social. *Calculo de prestaciones laborales*.
<https://sisracredito.weebly.com/blog/calculo-prestaciones-laborales-guatemala-ejemplo>.
 Consulta: 1 de octubre de 2021.

3.6.2. Importancia del plan

De todo contrato de trabajo emanan normas jurídicas, las cuales deben respetarse y cumplirse para evitar con ello que surjan conflictos en las relaciones laborales.

3.6.2.1. Cumplimiento de la legislación laboral

Entre el patrono y el trabajador existe un vínculo de carácter jurídico y en virtud del cual las partes adquieren derechos y a su vez se imponen obligaciones. Los derechos que devienen del contrato de trabajo son exigibles, pero también se deben observar estrictamente las obligaciones impuestas. Si el acto de contratación es libre, una vez se encuentre enablado el vínculo jurídico, las partes tienen que respetar al vínculo jurídico. Es fundamental que quienes se encargan de manejar el personal de la empresa, reconozcan los derechos de los trabajadores, pero también las obligaciones de los mismos.

3.6.2.2. Dotación del personal

En lo relacionado a las obligaciones del patrono por su contenido, las mismas se clasifican en deberes éticos y deberes económicos. Los primeros llamados también deberes personales o no económicos, son aquéllos que no pueden evaluarse en dinero, a pesar de que efectivamente cuentan con repercusiones económicas y los segundos se centran básicamente en la figura correspondiente al salario y al resto de las prestaciones de tipo económico.

3.6.2.3. Mejora en la productividad

La empresa debe marcar rutinas de trabajo, conocer la ocupación que desempeña el empleado, de esta manera será más fácil percibir los tiempos y la dificultad de cada tarea. Por su parte, el trabajador debe conocer claramente en que consiste su actividad y poder hacer uso de las herramientas necesarias que faciliten su trabajo. Será la entidad la encargada de marcar estas pautas de forma clara y eficaz. Para ello la organización puede hacer uso de formaciones para empleados o cursos como las que se muestran a continuación:

- Priorizar las tareas que se deben ejecutar: poner en marcha las actividades que se fijan y finalizarlas. Se puede realizar listas de tareas pendientes con Excel e ir anotando todas aquellas que se van completando.
- Comunicación organizacional: el flujo de información y comunicación interna entre los departamentos es imprescindible para mejorar la productividad de la empresa.
- Ser capaz de superar los problemas de forma rápida y eficaz: mediante formación ante posibles crisis el trabajador será capaz de evaluar, tomar decisiones y solucionar incidencias de forma apropiada.
- Contar con equipos de trabajo en buenas condiciones: Las empresas deben invertir en material apropiado para que sus trabajadores lleven a cabo sus tareas correctamente.

3.6.3. Rentabilidad del plan

Para ser una empresa productiva es necesario tener una infraestructura moderna y bien equipada, una organización eficiente y contar con un personal motivado e involucrado que rinda al máximo durante su jornada laboral.

3.6.3.1. Productividad y rendimiento del personal

Es necesario contar con la tecnología adecuada y actualizada. Los trabajadores tienen que contar con un entorno, equipos y herramientas adecuadas para desarrollar su trabajo y poder crear nuevos proyectos. Es necesario saber adaptarse a los cambios y tener una visión abierta e innovadora que proyecte a la empresa hacia el futuro.

3.6.3.2. Planilla del personal contratado a tiempo parcial

El derecho del trabajador a tiempo parcial de recibir importe en dinero de la liquidación de las prestaciones irrenunciables en caso de que le ocurra un despido justificado; y en los despidos injustificados tendría el derecho de recibir además el pago de indemnización por tiempo servido, ya que como determina el acuerdo gubernativo 89-2019 un trabajador a tiempo parcial sigue gozando de todos los derechos y prestaciones laborales que se establecen en las leyes, lo único que variará es la base del salario sobre el cual se hará el cálculo del importe económico para calcular las prestaciones y la indemnización, según corresponda dependiendo el tipo de despido de que se trate.

3.6.3.3. Análisis de la relación beneficio costo, B/C

Para el análisis beneficio costo que se presenta a continuación se tomaron los datos correspondientes al pronóstico del estado de resultados 2022, el cual se muestra en el apartado 3.5.2 Tabla XIV, los cuales presentan ingresos totales y costos totales de la operación de la empresa, estos arrojan un resultado neutral, por la naturaleza del indicador de 1.12, respecto a las operaciones del año en curso, esto representa un beneficio sobre el costo total, con influencia del plan de mejoramiento de productividad de la jornada a tiempo parcial.

Tabla XVII. Análisis beneficio costo

B/C =	$\frac{\text{Ingresos totales netos}}{\text{Costos totales}}$	=	$\frac{\text{Q193 200,00}}{\text{Q174 620,00}}$	=	1,12
--------------	---	---	---	---	-------------

Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación, se presenta los pasos a seguir para implementar el procedimiento de jornadas a tiempo parcial.

4.1. Principales aspectos para considerar en el análisis económico/financiero

Una oportunidad de empleo a tiempo parcial, actualmente se interpreta como una opción de mucho beneficio, esto en el contexto de algunos factores como, una economía orientada hacia los servicios, optimización de la fuerza de trabajo, optar por más de un empleo para lograr una mejor liquidez económica o bien el desarrollo personal; estos factores enfocados a cierto tipo de personas, como estudiantes, amas de casa o cualquier otra persona que desee y pueda desempeñar un trabajo a tiempo parcial.

4.1.1. Finanzas empresariales

Muchas empresas prefieren pagar horas extraordinarias en lugar de aumentar su nómina de trabajadores. Los hechos anteriores llevan a la conclusión que es necesario que exista un equilibrio entre los argumentos negativos y los argumentos positivos de la reducción de la jornada laboral y de la respectiva implementación del contrato a tiempo parcial.

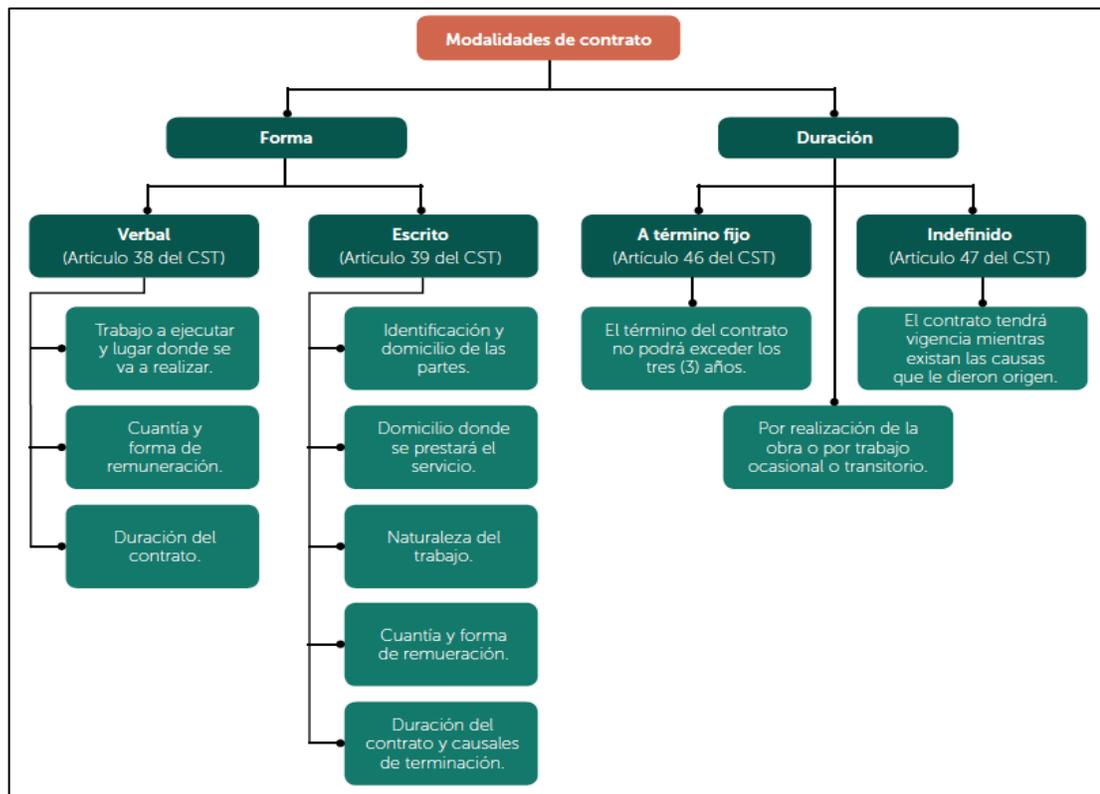
Este aspecto de la reducción de la jornada de trabajo es beneficioso en tanto que el patrono satisface su necesidad de producción de bienes y servicios sin incurrir en el deber de pagar la totalidad de la jornada ordinaria. El trabajador

se ve beneficiado en virtud de que, en la mayoría de los casos, es mejor remunerado por cada hora de trabajo, posee mayor tiempo libre para adquirir otro empleo, para dedicarlo a la familia o para mejorar sus conocimientos científicos o técnicos, lo que redundará en mayor capacitación y en mayores expectativas de crecimiento laboral.

4.1.2. Gestión del talento humano

El modelo de contrato de trabajo a tiempo parcial, como se propone en el capítulo anterior, fomentará un sistema laboral inclusivo, permitir que el mayor número posible de personas elija el trabajo decente que mejor se adapte a sus necesidades y respetar los derechos individuales de quienes constituyen la legislación laboral. Los principios de la legislación laboral: igualdad, realidad, objetividad, equidad, protección, justicia y proporcionalidad. Todo esto se resume en el siguiente esquema que refleja la modalidad del contrato.

Figura 10. **Modalidades del contrato de trabajo**



Fuente: elaboración propia.

4.1.3. **Liquidez y solvencia corporativa**

Con el uso del contrato parcial, las empresas pueden mejorar el pago de salarios, ya no utilizarlas horas extras.

4.1.4. **Subempleo por competencias**

El contrato de trabajo a tiempo parcial debe ser por escrito y cumplir con las obligaciones establecidas en el artículo 28 de la Ley del Trabajo: entregar copia a cada parte del empleador-trabajador y a la Dirección General de Trabajo, lo

cual brinda un bien para ambas partes, porque es una prueba de la relación laboral y sus condiciones.

4.1.5. Beneficios adicionales para empleados de tiempo parcial

Por otra parte, existen algunos beneficios adicionales del contrato a tiempo parcial que, si bien son secundarios, deben ser tomados en cuenta dado que pueden ser de utilidad para ambas partes de la relación jurídica. Ejemplos de tales beneficios adicionales, es que, tal forma de contratar proporciona una oportunidad a los trabajadores para tener acceso a un contrato con jornada ordinaria.

Asimismo, existe mayor ausentismo laboral entre los trabajadores de jornada completa que entre los de tiempo parcial. Debe ser también tomado en cuenta que algunos sectores de la población encuentran ventajas del trabajo a tiempo parcial, verbigracia los estudiantes porque les permite proseguir sus actividades estudiantiles y las personas de la tercera edad porque les permite reducir actividad y a la vez completar sus ingresos mensuales, basados en muchos casos por sus respectivas pensiones

4.1.6. Entidades sindicales y sindicatos

Toda persona que trabaje a tiempo parcial tiene derecho a:

- Beneficios laborales, bonificaciones navideñas, feriados, semanales o séptimos días libres, donde aplique la ley, pago de horas extras, bonificaciones anuales en el sector público y privado, bonificación 14 y compensación en su caso. Otros requeridos por las leyes y normativas laborales vigentes.

- El derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva.
- Cumplir con las condiciones de seguridad y salud ocupacional de la normativa vigente aplicable.
- En lo que respecta a las mujeres, tendrán derecho a las prestaciones de maternidad, se recomienda que ambas partes suscriban un acuerdo con estándares objetivos para proteger la salud de las madres y los bebés.
- Las bonificaciones de incentivos de acuerdo a lo establecido en el Decreto N ° 78-89 y sus reformas no son proporcionales.

4.1.7. Aspectos técnicos

El personal a tiempo parcial será considerado la primera opción para ingresar a un puesto de tiempo completo, siempre que cumpla con todos los requisitos del puesto.

El único propósito del período de prueba estipulado en la Ley del Trabajo es devolver a los trabajadores a su estado anterior.

4.2. Desarrollo de acciones estratégicas

Se describen las acciones a considerar según la legislación del Código de Trabajo.

4.2.1. Requerimientos estratégicos

Los derechos y obligaciones del trabajador a tiempo parcial son exactamente iguales que los que tiene uno que trabaje a tiempo completo, a nivel de, por ejemplo, prevención de riesgos laborales, sanciones, régimen disciplinario, vacaciones y licencias de formación.

4.2.2. Ciclos de acción y control

Un trabajador contratado a tiempo parcial no puede hacer horas extraordinarias, así que hace horas complementarias. Toda prórroga de una jornada parcial como hora extraordinaria está prohibida a menos que se dé por motivos de fuerza mayor como un siniestro.

4.2.3. Nivel probabilístico de funcionamiento

Un contrato de trabajo es un acuerdo mediante el cual una persona física se compromete a prestar servicios a otra persona, física o jurídica, a cambio de una remuneración bajo su mando. Estableció las bases para las relaciones entre los trabajadores y la administración.

Este contrato es muy especial. Es un contrato típico de este tipo. Contiene cuatro contenidos principales:

- Partes: trabajadores y empleadores
- La afiliación del trabajador al empleador
- Servicios personales proporcionados por los trabajadores
- Retribución percibida por los trabajadores

4.3. Políticas de la realización de la planeación

Se describen las políticas para la realización de la modalidad de trabajo parcial, en la planeación de la propuesta de mejora.

4.3.1. Condiciones competitivas

Los siguientes modelos de contrato de duración determinada permiten la tenencia a tiempo parcial:

- Firmar un contrato para un trabajo o servicio específico.
- Reclutamiento debido al entorno del mercado, acumulación de tareas o pedidos excesivos.
- Contratación de trabajadores sustitutos que mantengan el puesto.

4.3.2. Ambiente laboral

El ambiente de trabajo debe ser el mismo para todo el personal de la empresa indiferentemente que tipo de contrato tenga cada uno.

4.3.3. Sueldos y salarios

En un primer término, que el salario convenido nunca será menor al mínimo legal; en segundo lugar, que el salario por unidad de obra será el resultado del monto del salario mínimo, pues en caso de ser variable, se tomará como salario diario el promedio de las perfecciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho.

4.3.4. Planificación financiera

Se basa en desarrollar una proyección de cuanta cuota se necesita para el pago de sueldo y salarios, para determinar la nómina de personal y pago de bonos, prestaciones.

En función de la anterior descripción, se detallan los costos generales, sueldos, costos de operación, entre otros, de una muestra de departamentos de la empresa, con lo cual se tiene un panorama claro para poder tomar las decisiones financieras más acertadas.

Figura 11. **Costos generales por departamento**

Área	Depto.	Concepto	Costo mes promedio	Costo anual	2021	2022	2023	2024
Logística	Transportes z 12	Insumos	8 703,06	104 436,72	109 658,56	115 141,48	120 898,56	126 943,49
Logística	Transportes z 12	Mantenimient grúas y estanterías	1 442,62	17 311,44	18 177,01	19 085,86	20 040,16	21 042,16
Logística	Transportes z 12	Corte de chatarra	6 586,16	79 033,92	82 985,62	87 134,90	91 491,64	96 066,22
Logística	Transportes z 12	Diésel equipos	18 182,81	218 193,72	229 103,41	240 558,58	252 586,51	265 215,83
Logística	Transportes z 12	Insumos	1 884,87	22 618,44	23 749,36	24 936,83	26 183,67	27 492,86
Logística	Transportes z 12	Mantenimient o equipo	16 666,56	199 998,72	209 998,66	220 498,59	231 523,52	243 099,69
Logística	Transportes z 12	Insumos despachos	15 547,89	187 774,68	197 163,41	207 021,58	217 372,66	228 241,30
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Agua purificada	6 281,25	75 375	79 143,75	83 100,94	87 255,98	91 618,78
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Celebraciones recreación y convivencia	128 614,74	1 543 376,88	1 620 545,72	1 701 573,01	1 786 651,66	1 875 984,24
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Otros gastos (basura, decoración, etc)	9,66	115,92	121,72	127,80	134,19	140,90
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Reclutamiento y selección	78,41	940,92	987,97	1 037,36	1 089,23	1 143,69
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Servicios generales (insumos de limpieza)	20 054,3	240 651,6	252 684,18	265 318,39	278 584,31	292 513,52
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Uniformes de colaboradores	20 054,3	240 651,6	252 684,18	265 318,39	278 584,31	292 513,52
Recursos Humanos	Gerencia de recursos humanos	Útiles de oficina	5 338,29	64 059,48	67 262,45	70 625,58	74 156,86	77 864,70
Abastecimientos	Compras z 12	Insumos	159	1 908	2 003,40	2 103,57	2 208,75	2 319,19
Dirección administrativa	Mercadeo	Activaciones de marca	49 241,08	590 892,96	620 437,61	651 459,49	684 032,46	718 234,09
Dirección administrativa	Mercadeo	Aniversario de clientes	24 868,75	298 425	313 346,25	329 013,56	345 464,24	362 737,45
Dirección administrativa	Mercadeo	Eventos especiales mercadeo	20 125,43	241 505,16	253 580,42	266 259,44	279 572,41	293 551,05
Dirección administrativa	Mercadeo	Formularios preimpresos	2 914,73	34 976,76	36 725,60	38 561,88	40 489,97	42 514,47
Dirección administrativa	Mercadeo	Gastos varios mercadeo	2 916,67	35 000,04	36 750,04	38 587,54	40 516,92	42 542,77
Dirección administrativa	Mercadeo	Material impreso publicitario	24 760,25	297 123	311 979,15	327 578,11	343 957,01	361 154,86
Dirección administrativa	Mercadeo	promocionales	13 162,45	157 949,4	165 846,87	174 139,21	182 846,17	191 988,48

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Sueldos generales por departamento**

Puesto	Departamento	Fecha de Ingreso	Sueldo Base Mensual	Sueldo Base Anual
Encargado de compras k80	Compras k80	16/09/2014	3 062,5	204,17
Piloto mensajero	Compras k80	24/09/2019	1 477,5	98,5
Supervisor de bodega y compras z12	Compras z12	1/10/2017	3 690	246
Encargado de compras z12	Compras z12	1/10/2017	2 610	174
Auxiliar de compras	Compras z12	2/02/2018	1 655	110,33
Piloto mensajero	Compras z12	18/03/2019	1 387,5	92,5
Jefe de mercadeo	Mercadeo	22/11/2016	6 877,5	458,5
Promotor de eventos	Mercadeo	22/01/2018	2 125	141,67
Promotor de eventos	Mercadeo	7/12/2019	2 125	141,66667
Ejecutivo de sac y medio digitales	Mercadeo	17/08/2018	1 648,5	109,9
Supervisor de recursos humanos k80	Recursos humanos k-80	8/05/2017	4 133	275,53333
Auxiliar de integración y desarrollo k80	Recursos humanos k-80	6/06/2019	2 248,5	149,9
Analista de talento humano	Recursos humanos z-12	21/01/2019	3 339,5	222,63333
Asistente de integración y desarrollo z12	Recursos humanos z-12	15/01/2019	2 453	163,53
Analista de pagos y compensaciones z12	Recursos humanos z-12	1/03/2017	2 230	148,67
Analista de pagos y compensaciones z12	Recursos humanos z-12	23/10/2009	2 027,5	135,17
Auxiliar de atención al colaborador z12	Recursos humanos z-12	6/01/2014	1 648,5	109,9
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	14/09/2010	1 387,5	92,5
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	26/01/2015	1 387,5	92,5
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	23/03/2017	1 387,5	92,5
Ayudante de camión y despachos z12	Transportes z12	23/03/2017	1 387,5	92,5

Fuente: elaboración propia.

4.4. Desarrollo de acciones estratégicas

Se describe las acciones a tomar en la propuesta de mejora.

4.4.1. Eventualidad y funcionalidad

Específicamente, la ley estipula que esta forma de contrato de trabajo se puede utilizar en condiciones de mercado, acumulación de tareas o pedidos excesivos, incluso en el caso de las actividades normales de la empresa. Por lo tanto, está diseñado para situaciones en las que la producción/operación necesita aumentar los empleados durante un período de tiempo.

En cuanto al plazo, la ley establece que deben transcurrir menos de seis meses dentro de un año desde las circunstancias que llevaron a la formalización del contrato definitivo.

4.4.2. Indicadores de seguimiento

Estos miden la cantidad y calidad del trabajo realizado por los colaboradores. Aquí, puede medir no solo el número de ventas, sino también cualquier actividad.

- Número de ventas, productos/tareas
- Número de unidades producidas/ unidades requeridas
- Tiempo de servicio horas definido en servicio/horas del total del servicio
- Controlar la asistencia de los colaboradores

4.5. Perfil del puesto

Para cada puesto de trabajo debe tener un perfil según el tipo de puesto a desempeñar. Se detallan a continuación algunos ejemplos de referencia para los nuevos puestos que deben ser utilizados para los puestos futuros. Y en los subtítulos se detallan por partes.

Tabla XIX. Descripción del puesto de gerencia administrativo financiero

Título del puesto	Gerente de recursos humanos
Ubicación administrativa	Gerencia de recursos humanos
Superiores	Gerente general
Subalternos	Empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Encargado de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de esta empresa, labores que son ejecutadas por profesionales en esta rama, apoyados por la alta dirección de la organización, su principal objetivo es alinear las políticas de la empresa con el personal que allí labora.
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Psicología Industrial Maestría: Recursos humanos
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. Descripción del puesto de gerencia administrativo financiero

Título del puesto	Gerente administrativo financiero
Ubicación administrativa	Gerencia administrativa
Superiores	Gerente general
Subalternos	jefes de área, empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Encargado de realizar las compras de productos, suministros, y demás requerimientos que necesite la empresa, realizará la toma de decisiones financieras, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, además realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa. Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Administración
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. Descripción del puesto de gerencia de mercadeo y ventas

Título del puesto	Gerente de mercadeo y ventas
Ubicación administrativa	Gerencia de ventas
Superiores	Gerente general
Subalternos	jefes de área, empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Responsable de supervisar y controlar a los vendedores, realizar el control de la gestión de los vendedores, encargado de la formación del personal del departamento de ventas al mayoreo, elaborar informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Administración
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. Descripción del puesto de gerencia de operaciones

Título del puesto	Gerente de operaciones
Ubicación administrativa	Gerencia de operaciones
Superiores	Gerente general
Subalternos	jefes de área, empleados operativos
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Responsable de supervisar y controlar el ingreso y salida de productos, insumos, materiales, repuestos, llevar un control de cada activo de la empresa. Así como coordinar rutas de despacho, verificación de entregas.
Requisitos del puesto	Graduado a nivel de licenciatura, carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial Maestría: Logística
Elaborado por: Gerencia general	Aprobado: Gerencia General Autorizado por: Gerencia general

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. Descripción del puesto de jefe de compras

Título del puesto	Jefe de compras
Ubicación administrativa	Área administrativa
Superiores	Gerente administrativo financiero
Subalternos	---
Naturaleza del puesto	Administración
Atribuciones del puesto	Diarias
Relaciones del puesto	Internas y externas
Responsabilidades del puesto	Verifica las requisiciones que llegan al departamento. Revisa las requisiciones, que estén debidamente en cuanto a precio unitario, precio total y código presupuestario Confecciona las órdenes de compras. Realiza los cálculos matemáticos de costo total de las compras. Verifica las solicitudes de precio Revisa los formularios de solicitudes de precios una vez llenos, los verifica y firma
Requisitos del puesto	Estudiante de carrera de Administración de empresa, Ingeniería Industrial, pensum cerrado
Elaborado por: Gerencia administrativo-financiera	Aprobado: Gerencia General

Fuente: elaboración propia.

4.5.1. Habilidades y aptitudes

En el proceso de contratación de cualquier trabajador, la empresa debe desarrollar los mecanismos adecuados que le permitan saber si está contratando a las mejores personas y si cuenta con las habilidades laborales necesarias para completar adecuadamente el trabajo.

El análisis del trabajo y la capacidad laboral debe seguir los siguientes principios:

- Deben prevalecer los derechos humanos y los métodos no discriminatorios
- Las personas deben ser seleccionadas analizando sus capacidades y habilidades, en lugar de enfatizar su discapacidad.

- Cada persona y cada situación tiene sus propias características y deben analizarse por separado.
- Debe tenerse en cuenta que los trabajos deben variar de una persona a otra.
- En el análisis del puesto, se debe determinar si las limitaciones o deficiencias en las habilidades pueden resolverse mediante apoyo o ajustes razonables.
- Se deben identificar los obstáculos al entorno laboral en el que trabajan las personas con discapacidad para determinar su salud ocupacional, el desempeño de sus tareas y los posibles riesgos de prevención de enfermedades y accidentes laborales.

4.5.2. Evaluaciones de desempeño

Como parte de la medición del desempeño de los colaboradores se toman en cuenta los indicadores que a continuación se presentan, los datos responden a información real del departamento de compras de la empresa, ya que es uno de los departamentos que se tomó como muestra para llevar a cabo el estudio, los datos se presentan con un lapso de 10 meses, en la segunda tabla, se observa la influencia del plan de la nueva jornada laboral.

Tabla XXIV. **Indicadores de rendimiento junio 2021-2022**

89 %		KPI's Departamento de Compras - junio 2,020				
Detalle	Eficiencia por Estado de las Solicitudes	Tiempo de emisión de órdenes de compra	Ingreso a tiempo de productos a bodega	Respuesta a solicitudes urgentes	Servicio al cliente interno	TOTAL
Base de calificación	37,50 %	18,75 %	18,75 %	12,50 %	12,50 %	100 %
Alcanzado	93,97 %	86,68 %	91,46 %	74,16 %	87,50 %	
Calificación	35,24 %	16,25 %	17,15 %	9,27 %	10,94 %	88,85 %

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Indicadores de rendimiento abril 2021-2022**

93 % KPIs Departamento de Compras - Abril 2,021						
Detalle	Eficiencia por Estado de las Solicitudes	Tiempo de emisión de órdenes de compra	Ingreso a tiempo de productos a bodega	Respuesta a solicitudes urgentes	Servicio al cliente interno	TOTAL
Base de calificación	37,50 %	18,75 %	18,75 %	12,50 %	12,50 %	100 %
Alcanzado	93,40 %	91,96 %	96,24 %	85,59 %	95,42 %	
Calificación	35,03 %	17,24 %	18,05 %	10,70 %	11,93 %	92,94 %

Fuente: elaboración propia.

4.5.3. Análisis de aptitudes

En torno a la actualidad de los fenómenos laborales que se presentan hoy en día, es importante recalcar y priorizar el análisis de ciertas aptitudes que son de vital importancia según se obtuvo la información con base en entrevistas de campo. Entre otras, las más importantes son:

- Colaboración o capacidad para trabajar en equipo.
- Adaptabilidad para el cambio de mercados
- Gestión del tiempo para la planificación de actividades
- Capacidad de resolución de problemas.
- Capacidad analítica par a la resolución de problemas financieros.
- Orientación a metas y mejora continua.

4.5.4. Rendimiento laboral

La relación entre los objetivos y metas alcanzadas, así como el tiempo, en horas trabajadas de calidad, que se han necesitado para lograrlo se establece internamente un método de valuación en función de factores cualitativos. La Matriz 9 Box tiene como objetivo evaluar a los empleados de la empresa y se basa en su desempeño reciente y potencial futuro. Para cada una de estas vistas,

tendrá 3 niveles de respuesta y generarán 9 intersecciones diferentes, que son cada uno de los 9 formularios de evaluación. Para el desempeño se tiene por debajo de las expectativas, promedio y por encima de las expectativas, para el potencial, se tiene: bajo, medio y alto.

Figura 12. **Matriz 9 box**

Alto	Bajo desempeño, potencial alto	Medio desempeño, potencial alto	Alto desempeño, potencial alto	Potencial	Alto	3
	Bajo desempeño, potencial medio	Medio desempeño, potencial medio	Alto desempeño, potencial medio		Medio	2
	Bajo desempeño, Bajo potencial	Medio desempeño, potencial medio	Alto desempeño, potencial bajo		Bajo	1
	Bajo	Medio	Alto			Bajo

Fuente elaboración propia.

4.6. **Diseño de la investigación**

Se describe los elementos a considerar para el diseño de la investigación

4.6.1. **Candidatos y solicitantes**

Cada candidato debe cumplir con los requisitos legales que la empresa solicite, apegados a la ley del Código de trabajo, así como la solvencia de carencia de antecedentes penales y policíacos.

4.6.2. Oportunidades de trabajo

Toda persona que se postula a un trabajo, siempre y cuando cumpla con los requisitos solicitados tiene la misma oportunidad que todos los candidatos a optar por una plaza, sin restricciones.

4.7. Administración de talento

La administración del talento se basa en la guía para que el personal cumpla con los objetivos de la empresa.

4.7.1. Medios metodológicos

La utilización de pruebas psicométricas, la verificación de documentos legales y referencias se debe de cumplir para la aceptación de la solicitud de los ofertantes.

4.7.2. Especialidades técnicas

Según el tipo de puesto que se oferte, se debe de cumplir con las especificaciones técnicas de conocimientos teóricos y prácticos, para poder ser tomando en cuenta en el proceso de evaluación y selección de personal.

4.8. Análisis FODA

Se presenta el análisis FODA de la institución en estudio en el apartado, donde se detalla cada punto a evaluar para que la propuesta del trabajo de graduación tenga trazabilidad en el momento determinado del estudio, así como en los periodos posteriores.

4.8.1. Fortalezas corporativas

Se describe las fortalezas de la empresa

- Rentabilidad
- Infraestructura
- Personal capacitado
- Rapidez en la atención al cliente.
- Sistema de distribución
- La cultura organizacional óptima que se vive junto con el personal

4.8.2. Oportunidades de desarrollo

Se describen las oportunidades de la empresa

- Adquirir nueva tecnología
- Recursos humanos calificados.
- No se satisfacen las necesidades de la mayoría de las industrias actualmente afectadas

4.8.3. Debilidades internas

Se describe las debilidades de la empresa

- La ubicación podría ser no tan conveniente.
- Un estudio de mercado muestra que los consumidores prefieren otros productos y servicios
- Tardanzas en la atención al cliente

4.8.4. Amenazas externas

Se describe las amenazas de la empresa:

- Ingreso de nuevos competidores
- Producto de reemplazo
- Queja
- Introducir nuevos productos
- Riesgos país actual

Tabla XXVI. Análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1 Capacitación continua del personal Ventajas competitivas con plan innovador de jornadas laborales	1 Situación financiera en malas condiciones 2 Baja motivación del personal
		3 Personal con experiencia y flexible	3 Alto índice de rotación de personal
OPORTUNIDADES		Estrategias F-O	Estrategias D-O
1	Mercado con demanda insatisfecha	1 Enfocar la capacitación del personal en las demandas insatisfechas del mercado. Promocionar el plan innovador de jornadas laborales en el mercado.	1 Utilizar el mercado con demanda insatisfecha como una palanca financiera.
2	Amplia oferta de talento humano	2 Fortalecer la fuerza de ventas.	2 Reclutamiento de personal joven y con motivación. Motivar al personal con oportunidades de personal para evitar bajas innecesarias.
3	Alta demanda en el rubro farmacéutico		3
AMENAZAS		Estrategias F-A	Estrategias D-A
1	Competencia a largo plazo	1 Percibir la capacitación del personal como ventaja competitiva. Explotar los beneficios de las ventajas competitivas para no sufrir el efecto de la inflación. Capacitar al personal para ser flexible a las condiciones gubernamentales en cuestión de salubridad.	1 Reducción de costos enfocada en ventajas competitivas y no en la competencia. Evitar que los efectos de la inflación repercutan en la motivación del personal.
2	Inflación		2 Evadir las condiciones políticas del país en pro de la rotación del personal.
3	Condiciones políticas y de salubridad variables		3

Fuente: elaboración propia.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

Se comparte la información necesaria para el seguimiento y mejora continua.

5.1. Estadísticas

Dentro del seguimiento se debe evaluar la mejora continua por medio de sistema de estadística descriptiva para comprar el avance.

5.1.1. Planificación de evaluaciones

Se debe contar con un sistema de evaluación de desempeño, al tener una jornada parcial se recomienda efectuar cada vez las pruebas mensualmente.

5.1.2. Sistema de gestión del desempeño

Para el sistema de gestión de desempeño se utilizarán los Mapas de Talento o Matrices de talento, que suelen presentarse en un formato de 9 cajas, son una herramienta con la que puede identificar los empleados clave: aquellos que muestran alto rendimiento.

De este modo, se dispone de un mapa visual en el cual posicionar a cada empleado y asegurar de que sus necesidades de desarrollo profesional se mantengan al día, que se sientan comprometidos dentro de la organización y estimar su capacidad de constituirse como buenos elementos dentro de la empresa, observar a aquellos colaboradores más sólidos y determinar qué

necesitan para mantener el ritmo en su trayectoria, o si muestran potencial, ayudarles a que lo desarrollen con las iniciativas adecuadas; y, por último, permite detectar a las personas que no están teniendo un buen desempeño y que no parecen tener potencial para mejorar.

5.2. Planificación de mejora continua

La planificación de mejora continua se basa en la mitigación de riesgos de operación y la gestión de talento humano.

5.2.1. Mitigación de los riesgos

Cada plaza vacante, tiene cierto número de personas que ofertan, ante lo cual se debe de contar con un plan de depuración y verificación de documentos legales, para prevenir que personas presenten títulos de nivel medio, universitarios adulterados, entre otros documentos.

5.2.2. Gestión de la sucesión y la gestión de talentos

La planificación de la sucesión es la determinación de la empresa de que cuando los empleados clave se jubilen o abandonen la empresa, deben ser reemplazados por otra persona que pueda realizar las funciones del puesto y tenga el mismo o mejor desempeño, de lo contrario pueden surgir problemas en las operaciones.

5.3. Aplicaciones del plan de la jornada laboral a tiempo parcial

El objetivo de los contratos a tiempo parcial es crear oportunidades de empleo decentes, productivas y libremente elegidas, y garantizar la protección de

los trabajadores en términos de empleo, condiciones de trabajo y seguridad social.

5.3.1. Formación del personal

El objetivo común de la educación y la formación es mejorar las capacidades, los conocimientos, las actitudes y las habilidades de las personas. En la formación de personal se destacan el desarrollo del personal, por lo que la empresa debe formar a los trabajadores en funciones técnicas y teóricas.

5.3.2. Desarrollo de personal

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 del acuerdo gubernativo 89-2019 del Ministerio de Trabajo y Previsión Social se establece que es permitido que un empleado que ha sido contratado bajo la modalidad de tiempo parcial pueda trasladarse a una modalidad de contratación a tiempo completo

5.3.3. Evaluación de desempeño

Como parte de la evaluación de desempeño, se consideró un instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanza los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la empresa, de tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales y personal técnico que la integra y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

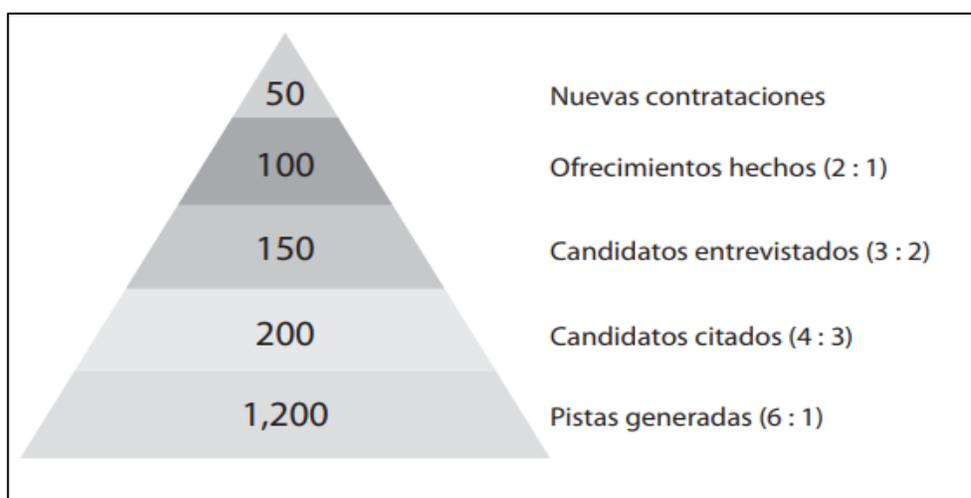
5.4. Identificación matriz FODA

Como se presentó en el apartado 4.8, el análisis FODA de la empresa determina las estrategias que la empresa puede incurrir en nuevos mercados, ofrecer nuevos servicios, así como la ampliación de su portafolio farmacéutico.

5.5. Identificación del pronóstico del capital humano

Se define el capital humano como el conocimiento y las habilidades que poseen las personas, para lo cual la empresa debe reconocer el trabajo efectuado por el empleado para su motivación y crecimiento personal. Para lo cual se propone la pirámide de rendimiento del reclutamiento, como la herramienta idónea para determinar el número de candidatos que deben generar para cumplir con sus necesidades de reclutamiento, el funcionamiento de la pirámide establece a continuación.

Figura 13. **Identificación del pronóstico del capital humano**



Fuente: elaboración propia.

5.6. Ventajas competitivas de la planificación

Las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de la organización deben determinarse para lograr sus objetivos. La planificación de recursos humanos debe utilizarse como vínculo entre la gestión de recursos humanos y el plan estratégico general de la organización.

5.7. Flexibilidad laboral

La flexibilidad laboral permite a las personas ocupar puesto de trabajo en los cuales no requiera tener un horario completo y de forma semi presencial.

5.7.1. Motivación del personal

El personal se siente motivado si la empresa da reconocimiento, capacitación y seguimiento a las demandas que se pueden presentar formalmente por parte del trabajador, los aspectos fundamentales a seguir en busca de la motivación son los siguientes:

- Desarrollar hábitos saludables
- Comunicar los objetivos de la empresa
- Personalizar contenido específico sobre motivación
- Gestionar cambios, especialmente aquellos que afectan procedimientos y operaciones.
- Mejorar la comunicación vertical
- Interacción centralizada
- Promover la difusión de una cultura homogénea en valores y procedimientos.

5.7.2. Rendimiento laboral

El rendimiento laboral se mide por medio del desempeño de las actividades realizadas, por lo cual se debe de evaluar periódicamente al personal de planta y contratado.

5.8. Acciones correctivas

Dentro de las acciones correctivas se describen a continuación en los siguientes apartados.

5.8.1. Capacitaciones técnicas y teóricas

Capacitar es dar una preparación teórica al personal que cubre el puesto de manera eficiente con los conocimientos adecuados. Por lo que en éste caso será necesario capacitar al personal contratado y por planilla.

El plan de capacitación está enfocado a todo el personal de la empresa y como todo plan inicial, la capacitación estará sujeta a permanente actualización para mantener documentos dinámicos y acordes a las condiciones propias de la empresa, este plan prevé no sólo la capacitación destinada a fortalecer la calidad operativa del programa, sino también que plantea fortalecer la capacidad gerencial, técnica y administrativa del personal en general.

5.8.2. Reunión de gerencia con jefes de departamento

Esta reunión se realizará con la intención de dar a conocer a los jefes de los diferentes departamentos de la empresa, los nuevos procedimientos

administrativos y dar a conocer las primeras áreas donde se aplicarán, las cuales son el departamento de compra y bodega.

Estas reuniones se realizarán de forma mensual, para llevar un control del avance de las capacitaciones y resultado de las mismas.

Posteriormente, se debe llevar a cabo una discusión grupal para tratar asuntos relacionados con la capacitación verificando que todos los temas transmitidos hayan quedado completamente comprendidos y las dudas resueltas.

5.8.2.1. Formato de evaluación de actividad de capacitación

Dicho formato pretende evaluar el nivel de aceptación de los empleados hacia ciertos puntos específicos en la empresa y al mismo tiempo conocer su opinión para mejorar el trato hacia ellos mismos, así como se muestra a continuación en la tabla XX.

Tabla XXVII. **Formato de evaluación de actividad de capacitación**

FORMATO DE EVALUACIÓN ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN				
Tema _____	Fecha _____	Capacitador _____		
<p>Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar los mejoramientos pertinentes en las próximas actividades. Por favor, evalúe en la escala 1-5. Tomando como 5 excelente, 4 bueno, 3 regular, 2 malo, 1 deficiente.</p>				
1. UTILIDAD DE LOS CONTENIDOS ABORDADOS EN EL CURSO Importancia y utilidad que han tenido para usted los tema tratados.				
1	2	3	4	5
2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL CURSO Respecto a los métodos y estrategias por instructor para impartir el contenido.				
1	2	3	4	5
3. GRADO DE MOTIVACIÓN DEL INSTRUCTOR Nivel de participación y motivación ofrecido por el instructor fue:				
1	2	3	4	5
4. CLARIDAD DE LA EXPOSICIÓN Respecto al lenguaje y ordenado en el curso				
1	2	3	4	5
5. NIVEL DE ASIMILACIÓN Y COMPROMISO PERSONAL CON LOS TEMAS ABORDADOS Evalúese usted mismo en el grado de motivación e interés sobre el curso.				
1	2	3	4	5
6. CALIDAD DEL MATERIAL ENTREGADO				
1	2	3	4	5
7. CALIDAD Y CLARIDAD DE LOS EJEMPLOS ENTREGADOS				
1	2	3	4	5
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS				

Fuente: elaboración propia.

5.8.3. Disminución del índice de rotación del personal

El índice de rotación de personal, IRP se puede resumir en una fórmula sencilla: el porcentaje se obtiene gracias a la división del número de empleados que salen de la empresa sobre la media de empleados de ese periodo de tiempo.

Tabla XXVIII. **Disminución del índice de rotación del personal**

IRP =	Número de bajas totales	
	Número de promedio de empleados en el mismo periodo de tiempo	

Fuente: elaboración propia.

Sobre esta base, se busca determinar un indicador de salud y bienestar del equipo de trabajo, con la premisa de disminuir la razón el mayor porcentaje posible, basándose en un principio generalizado de un buen proceso de dotación de personal, enfocándose en cada una de las partes de este.

5.8.4. Mejora de los KPI's

Para la mejora de los indicadores se debe de evaluar periódicamente al personal. Con esto se tiene una métrica de cómo está el rendimiento laboral en cada área de trabajo.

5.8.5. Aumento de la productividad

Para el aumento de la productividad, se debe de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Permitir descansos en horario laboral
- Promover la formación continua de los empleados
- Motivar y recompensar
- Favorecer el trabajo en equipo
- Mantener la comunicación

5.9. Auditorías

Se describe el proceso de auditoría para la implementación de la propuesta de mejora.

5.9.1. Auditoría interna

Se presenta el proceso de auditoría interna

Tabla XXIX. **Auditoria interna**

Proceso: todos los procesos	Área: todas las áreas	Fecha
Elaboró	Realizó	Aprobó
Responsable	Paso	Procedimiento
Jefe de control de calidad	1	Elaborar el programa anual de auditorías considerando: <ul style="list-style-type: none"> a. Los resultados de auditorías anteriores. b. La complejidad de los procesos
		<p>El programa anual de auditorías deberá contener al menos siguiente información: área o procesos a auditar, responsable del área/proceso a auditar, alcance de la auditoria, responsable de realizar la auditoria y mes en el cual se espera realizar la auditoria.</p> <p>Una vez que se han programado las auditorias, llegadas las fechas de las auditorias se elabora por cada una el plan de auditoría interna que será anunciado al menos con una semana de anticipación a los auditados para que estos se preparen, comuniquen al personal a su cargo y puedan atender con efectividad la auditoria o en todo caso hagan observaciones al plan si hubiese condiciones que limitan el que pueda realizarse la auditoria.</p> <p>El plan de auditoria se envía en un memorando a los auditados, y debe de contener al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Código o referencia de la auditoria. b. Fecha de la auditoria c. Área o proceso a auditar d. Responsables de las áreas a auditar e. Designación del o los auditores. f. Criterios de auditoria necesarios para realizarla g. Recursos necesarios para desarrollar la auditoria h. Otros aspectos relevantes que se consideran para la eficaz realización de la auditoria i. El programa a desarrollar en la auditoria con temas, horas y fechas.
Equipo auditor	2	Todas las auditorías internas deben de iniciar con una reunión de apertura, la cual es precedida por el equipo auditor y debe de contar con la participación del personal del área o proceso a auditar. En la reunión inicial deben de confirmarse el objetivo de la auditoria, el alcance y la distribución de las actividades.

Continuación de la Tabla XXIX.

Proceso: todos los procesos	Área: todas las áreas	Fecha
Elaboro	Realizo	Aprobó
Responsable	Paso	Procedimiento
Equipo auditor	3	Finalizada la reunión de apertura el equipo auditor procede a realizar la auditoria en sitio. Como herramientas el equipo auditor puede elaborar listas de verificación en la cual se contemplen todos los requisitos a evaluar. El equipo auditor debe de notificar al auditado cualquier hallazgo que encuentre durante la auditoria.
	4	Para dar por terminada la auditoria en sitio, el equipo auditor debe de realizar una reunión de cierre en donde se den a conocer los hallazgos de la auditoria y las conclusiones sobre el cumplimiento del SGC.
	5	El equipo auditor cuenta con 3 días hábiles para la elaboración del informe de auditoría, el cual debe de contener al menos: a. El objetivo, alcance y criterios de la auditoria. b. Nombre del auditado y del equipo auditor c. Lugar y fecha de la auditoria d. Conclusiones de la auditoria e. Hallazgos de la auditoria. El equipo auditor entrega el informe final al Jefe de Control de Calidad y al Jefe del área o proceso auditado.

Fuente: elaboración propia.

5.9.2. Auditoría externa

La auditoría de certificación es aquella realizada por un organismo de certificación, en este caso es por parte del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

CONCLUSIONES

1. Se consiguen ventajas a través de la implementación de turnos a tiempo parcial, estando reflejadas estas ventajas principalmente en la mejora de la productividad del personal, específicamente en el análisis financiero del beneficio/costo donde se obtuvo una razón de 1,12, donde se denota un beneficio real, el cual se basa en la estrategia cualitativa de fijar horarios por funciones requeridas, en horarios establecidos, por un servicio necesario y en un tiempo determinado de un proceso de producción y/o administrativo.
2. Seleccionar a los candidatos adecuados para los puestos en forma general es responsabilidad del proceso de dotación de personal, el cual muestra un resultado directo en la productividad, así como en el índice de rotación de personal; el aumento de la productividad se concluye como un punto satisfactorio según el inciso anterior. El índice de rotación de personal debe ser evaluado de forma horizontal con resultados entregados en periodos de tiempo anteriores y subsiguientes, para el caso del periodo 2020, sin la implementación del plan, arrojaba un porcentaje mayor al 20 % lo cual generaba costos elevados dentro de la empresa, para el periodo 2021 bajó a un 15 % lo cual no muestra un avance contundente, pero si una mejora basada en la mejora organizacional.
3. La mejora en la eficiencia laboral se representa directamente en resultados de indicadores de desempeño del personal, como parte de metas generales de un departamento, para lo cual se extrajo una muestra representativa del departamento de compras, que es uno de los ejes

principales de estudio del plan completo a trabajar, el cual se detalla específicamente en el apartado de evaluaciones de desempeño de este trabajo de graduación, donde a manera de conclusión se exponen los resultados satisfactorios y contundentes de funcionamiento del plan, los cuales arrojan para el año 2020 en total una calificación total del 88,85 % y para el año 2021 una calificación total del 92,94 %, presentando así una mejora considerable.

4. El plan tiene como base fundamental el departamento de recursos humanos, que es de donde se organizan todas las bases cualitativas de la implementación, para lo cual se necesita una correcta gestión desde dentro del departamento, donde se originan los pilares principales que generaron un aumento de la productividad de la empresa del 4,09 % según muestra de metas realizada, estos pilares principales son el cambio eficiente de horarios y horas de trabajo, readecuación de perfiles puestos, disminución de rotación del personal y la motivación.
5. La rentabilidad del plan tiene su principal resultado en los análisis vertical y horizontal del estado de resultados, en donde se denotan mejoras generales, dentro de las más relevantes, la variación relativa de la utilidad neta en los periodos 2020 y 2021 del 19,47 %, además del 6 % que representa la utilidad neta dentro de las ventas totales en el periodo 2021, el cual representa un dato promedio dentro de la industria farmacéutica del país. Aun así, se necesita el seguimiento necesario para mejorar la operación del plan y así generar resultados favorables significativos ya que dentro de las razones financieras aún se encuentran carencias.
6. Se muestra como en proceso de adecuación al plan de implementación de jornadas de tiempo parcial basado en el resultado de los indicadores

financieros estudiados, específicamente en la razón de liquidez, que para fines del estudio en cuestión es el más representativo y arroja una razón de 0,198 o bien 19,8 %, lo cual indica que la organización no cubre ni una sola vez su pasivo corriente con el activo, pero para fines del plan demuestra viabilidad y una mejora comparada con la liquidez del periodo 2020 del 15,5 %, lo cual indica una mejora financiera basada en el plan de implementación.

7. Se establece una planificación completa del plan de implementación de jornadas en tiempo parcial, donde se incluyen horarios de trabajo, escalas salariales, nuevos perfiles de puestos, análisis financieros, entre otros, todo lo anterior basado en todos los lineamientos del convenio gubernamental 29-2019, alcanzando con esto, resultados satisfactorios tanto cualitativos como cuantitativos que se detallan a lo largo del trabajo de graduación y se resumen en los apartados anteriores de esta sección de conclusiones, todo esto en busca de la mejora de la productividad y rentabilidad de la empresa farmacéutica Amicelco, S.A.,

RECOMENDACIONES

1. Evitar el abuso de los derechos inherentes a la población trabajadora. Uno de los principios que motiva la legislación laboral es que todas las personas que ejercen un trabajo son iguales, ya sean profesionales, técnicos o de cualquier otra índole, el mismo principio se aplica a las personas que trabajan a tiempo parcial.
2. Contribuir a mejorar el trabajo y adecuar a las necesidades de los guatemaltecos ya que es un derecho constitucional, de ahí que todo guatemalteco pueda elegir un trabajo, también tiene derecho a elegir el trabajo que más le convenga de acuerdo a sus necesidades.
3. Establecer una regla para determinar las condiciones de trabajo, es decir, los contratos de trabajo. Las disposiciones legales del contrato de trabajo a tiempo parcial son necesarias y las más importantes, porque ahí el empleado conoce las condiciones y beneficios que la empresa le ofrece, y el patrono establece sus normas y forma de pago, entre otras cosas.
4. Considerar que los trabajadores de tiempo parcial, están en el desarrollo del país. Con la ratificación del Convenio núm. 175 de la Organización Internacional del Trabajo, la supervisión del trabajo a tiempo parcial tendrá un gran éxito. Las ventajas que representa este enfoque se reflejarán en la productividad y el crecimiento económico de las empresas.
5. Analizar el valor que tiene el trabajo en la actualidad, es necesario a tiempo parcial porque es una forma de exacerbar la crisis que afecta a la mayoría

de los países. Se constituye como aquellos que, por una razón u otra, tienen dificultades para trabajar todo el día. el caso de los estudiantes, las amas de casa y los ancianos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIEL, Daniela. Blogspot. *Reclutamiento de Personal*. [en línea] <<https://recludepersonal.blogspot.com/2008/11/investigacion-interna-de-las-necesidades.html>> [Consulta: 2 de mayo de 2021].
2. CACERES, Jaime. *Creación de la unidad de recursos humanos en una empresa*. Trabajo de graduación de Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala. 2012. 127 p.
3. CAMPOS, Ana. (2012). Openmet. *Satisfacción del cliente interno un recurso para la optimización de procesos y el valor de una empresa*. [en línea] <<https://www.openmet.com/la-satisfaccion-del-cliente-interno-un-recurso-para-la-optimizacion-de-procesos-y-el-valor-de-una-empresa.htm/>> [Consulta: 18 de agosto de 2021].
4. CERVANTES, Manuel. *Las ventajas de la empresa flexible*. Universia Business Review. [en línea] <<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/524>> [Consulta: 2 de octubre de 2021].
5. Corporación Amicelco, S.A. *Evaluación del Desempeño Laboral*. [en línea] <<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>> [Consulta: 5 de noviembre de 2021].

6. Código del Trabajo. Título Segundo. *Contratos y Pactos de Trabajo*. [en línea]
<<http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/29402/73185/S95GTM0>> [Consulta: 1 de octubre de 2021].
7. FERNÁNDEZ, Gustavo. *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la Secretaría de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y Administrativo*. Instituto Nacional De Administración Pública, Universidad De San Carlos De Guatemala, 2010. 167 p.
8. GRAJEDA, Candy. *Jornadas de trabajo en Guatemala*. [en línea]
<<https://aprende.guatemala.com/tramites/otros-documentos-tramites/jornadas-de-trabajo-en-guatemala/>> [Consulta: 16 de octubre de 2021].
9. OQUENDO Hilda; RODRÍGUEZ Mabel; CRESPO Lourdes; MATOS Luisa. *Mejoras en la eficiencia de los procesos a partir de la definición de las competencias laborales*. Vol. 2 Núm. 1 (2019) Publicado 2019-07-16 [en línea] <<https://doi.org/10.46908/riict.v2i1.40>> [Consulta: 15 de octubre de 2021]
10. PARRA, Ana. QuestionPro. *Cuestionario de Recursos Humanos para empleados*. [en línea]
<<https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-recursos-humanos-para-empleados/>> [Consulta: 22 de junio de 2022]

11. RAMOS, Lucero. Gestipolis. *Principios y objetivos de la dotación del personal*. [en línea] <<https://www.gestipolis.com/principios-y-objetivos-de-la-dotacion-de-personal/>> [Consulta: 2 de octubre de 2021].
12. ROSENBERG, Raquel. Gz Editores. *Administración de Recursos Humanos*. [en línea] <https://books.google.cl/books/about/Administracion_de_Recursos_Humanos.html?id=PKWEGAAACAAJ> [Consulta: 5 de noviembre de 2021]
13. SALCEDOV, Marior. Marketing al día. *El cliente interno, su importancia y formas de satisfacerlo*. [en línea] <<https://mariorsalcedov.wordpress.com/2016/02/05/el-cliente-interno-su-importancia-y-formas-de-satisfacerlo/>> [Consulta: 22 de agosto de 2021].
14. VILLACIS, Norma. Visionario Digital. *Modernización de la legislación de jornadas y formas de contratos laborales*. [en línea] <<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i3.1798>> [Consulta: 2 de octubre de 2021]
15. ZAYAS, Pedro. (2012). *La Selección de Personal En Las Organizaciones*. Academia Española. [en línea] <https://www.academia.edu/38221632/Selecci%C3%B3n_de_Personal_de_Zayas_Aguero> [Consulta: 2 de octubre de 2021]

