



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

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FÁBRICA DE PISOS ROOSEVELT**

Iris Paola López Álvarez

Asesorado por el Ing. Hugo Leonel Alvarado de León

Guatemala, mayo de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FÁBRICA DE PISOS ROOSEVELT**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

IRIS PAOLA LÓPEZ ÁLVAREZ

ASESORADO POR EL ING. HUGO LEONEL ALVARADO DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL I	
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympos Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. Karla Lizbeth Martínez Vargas
EXAMINADOR	Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
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 DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FÁBRICA DE PISOS ROOSEVELT

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 26 de julio del 2013.



Iris Paola López Álvarez


Guatemala, 5 de mayo del 2014

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

Ingeniero Urquizú:

Atentamente me dirijo a usted con el propósito de manifestarle que he asesorado el trabajo de graduación titulado "ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FÁBRICA DE PISOS ROOSEVELT" elaborado por la estudiante Iris Paola López Álvarez con número de carné 200915107, el cual considero que cumple con los requisitos para su aprobación.

Sin otro particular, me suscribo,


Ing. Hugo Leonel Alvarado De León
Colegiado No. 5,334
Asesor de trabajo de graduación



Ing. Hugo Leonel Alvarado de León
Colegiado No. 5,334
Ingeniero Industrial



Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FÁBRICA DE PISOS ROOSEVELT**, presentado por la estudiante universitaria Iris Paola López Álvarez, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

IRVIN ROLANDO CALDERÓN MOTTA
INGENIERO INDUSTRIAL
Cof. No. 12689

Ing. Irvin Rolando Calderón Motta
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2014.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FÁBRICA DE PISOS ROOSEVELT**, presentado por la estudiante universitaria **Iris Paola López Álvarez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


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



Guatemala, abril de 2015.

/mgp



DTG. 182.2015

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FÁBRICA DE PISOS ROOSEVELT**, presentado por la estudiante universitaria: **Iris Paola López Álvarez**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Angel Roberto Sic García
Decano en Funciones

Guatemala, 4 de mayo de 2015



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

Dios	Por ser la luz de mi vida y darme la sabiduría necesaria para poder culminar la carrera.
Mis padres	Mirna Álvarez y Adán López, por su amor y ayuda incondicional desde mi existencia.
Mi hermano	Adán López Álvarez, por todo su cariño, apoyo durante toda la vida, estarás presente en mi corazón por siempre.
Mi familia	Por estar siempre conmigo, en especial a Tania y Astrid Ruiz, por mantener la ilusión de mi graduación.
Mi novio	Raúl Zamora por su amor, alegría, comprensión y motivación para estar siempre juntos.
Mis bebés	Por ser la nueva luz y esperanza en mi vida y descubrir en ellos una linda forma de amar.
Mis amistades	Por compartir momentos únicos e inolvidables.

AGRADECIMIENTOS A:

Universidad de San Carlos de Guatemala	Por darme la oportunidad de adquirir la mejor enseñanza académica del país.
Facultad de Ingeniería	Por la formación académica, ética y moral que necesita una ingeniera para competir en el campo laboral.
Mis amigos de la Facultad	Por ser un apoyo y un equipo de estudio esencial.
Mi asesor	Ing. Hugo Alvarado, por el apoyo y tiempo dedicado a la elaboración del presente trabajo de graduación.
Mis catedráticos	Por compartir los conocimientos académicos y laborales.
Fábrica de Pisos Roosevelt	Por permitir realizar mi trabajo de graduación en tan prestigiosa empresa.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	XI
GLOSARIO	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Descripción de la empresa	1
1.2. Reseña histórica.....	2
1.3. Mercado objetivo	4
1.4. Generalidades	4
1.4.1. Misión	4
1.4.2. Visión.....	4
1.4.3. Valores	5
1.4.4. Asesoría	5
1.4.5. Servicios adicionales	6
1.4.6. Jornada de trabajo.....	6
1.5. Estructura organizacional	7
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	9
2.1. Puestos de trabajo.....	9
2.1.1. Contabilidad.....	9
2.1.2. Ventas	10
2.1.3. Producción.....	11

2.1.4.	Recursos Humanos	11
2.2.	Áreas.....	11
2.2.1.	Producción	12
2.2.1.1.	Piso de cemento líquido	12
2.2.1.2.	Pila de lavado de cemento	12
2.2.1.3.	Tubos de cemento.....	13
2.2.1.4.	Cajas de cemento	13
2.2.1.5.	Reposaderas de cemento	13
2.2.2.	Ferretería.....	13
2.2.3.	Materiales de construcción.....	14
2.3.	Administración de salarios	14
2.4.	Rotación de personal	15
2.5.	Proceso de contrataciones.....	15
2.6.	Inducción.....	17
2.7.	Capacitación del nuevo colaborador	17
2.8.	Remuneraciones	17
2.8.1.	Económicas.....	18
2.8.1.1.	Salarios	18
2.8.1.2.	Planeación de procesos	18
2.8.2.	Beneficios.....	20
2.9.	Situación actual de los colaboradores.....	20
2.10.	Planeación del recurso humano.....	21
2.11.	Análisis de la estructura actual.....	21
3.	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL.....	25
3.1.	Requerimiento y perfil del puesto	25
3.2.	Contrataciones	63
3.2.1.	Reclutamiento	64

3.2.2.	Selección	67
3.2.3.	Decisión de empleo	70
3.2.4.	Contratación	71
3.3.	Inducción y capacitación.....	71
3.4.	Evaluación de clima organizacional.....	82
3.4.1.	Premio a la asistencia.....	83
3.4.2.	Premio al mejor colaborador.....	85
3.4.3.	Premio por desempeño	85
3.4.4.	Premio escolar.....	85
3.4.5.	Premio vacacional	86
3.4.6.	Recreación al deporte.....	86
3.5.	Bono de producción.....	87
3.5.1.	Definiciones de parámetros de medición	88
3.5.1.1.	Productividad	88
3.5.1.2.	Calidad en el producto.....	88
3.5.1.3.	Cumplimiento del programa de producción	88
3.5.1.4.	Corrección y prevención de riesgos.....	88
3.5.2.	Bases de premiación para el bono de productividad	89
3.6.	Salarios de la organización con relación a otras empresas.....	90
3.6.1.	Comparación de resultados	91
3.7.	Rediseño de la estructura organizacional.....	91
3.7.1.	Organigrama propuesto.....	92
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL.....	95
4.1.	Información general del proceso	95
4.1.1.	Personal administrativo	95

4.1.2.	Personal operativo	96
4.1.3.	Personal de ventas.....	96
4.2.	Encargados	96
4.2.1.	Información a los colaboradores	97
4.3.	Consolidación de personal	97
4.3.1.	Propuesta de reestructuración organizacional	98
4.3.2.	Clasificación de puestos por nivel	98
4.4.	Diagnóstico	99
4.5.	Selección de factores para valoración de puestos del análisis de salarios	100
4.6.	Cálculo de ponderación de los puestos.....	102
4.7.	Análisis de salarios.....	105
4.8.	Estructuración y desarrollo de una política salarial	106
4.9.	Cronograma de actividades	108
4.9.1.	Recursos necesarios.....	109
5.	PLAN DE SEGUIMIENTO.....	111
5.1.	Implementación efectiva.....	111
5.2.	Cuestionario para verificar la necesidad de realizar una evaluación del desempeño.....	111
5.3.	Documentación	112
5.4.	Evaluación de desempeño	117
5.4.1.	Resultados	118
5.5.	Evaluación de necesidades.....	120
5.6.	Mejora continua.....	124
5.6.1.	Informes a Gerencia	124
5.6.2.	Uso de maquinaria y equipo.....	125
5.6.3.	Procesos	125

6.	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	127
6.1.	Áreas de acción de responsabilidad social empresarial	127
6.1.1.	Ética empresarial	127
6.1.2.	Calidad laboral.....	128
6.1.3.	Medio ambiente	128
6.1.4.	Compromiso con la comunidad	129
6.1.5.	<i>Marketing</i> responsable	129
6.2.	Identificación de las partes	129
6.2.1.	Directos	130
6.2.2.	Indirectos	130
6.3.	Implementación responsabilidad social empresarial	130
6.3.1.	Comunicación de la importancia de responsabilidad social empresarial a la Gerencia.	130
6.3.2.	Evaluación de la situación actual de la empresa en responsabilidad social empresarial.....	131
6.3.2.1.	Interpretación de los resultados.....	139
6.3.3.	Propuesta de un “Plan de responsabilidad social empresarial”	140
6.4.	Comunicación de la responsabilidad social empresarial	144
6.4.1.	Información a las partes interesadas	145
6.4.2.	Motivación al personal a comprometerse con la responsabilidad social empresarial.....	145
	CONCLUSIONES	147
	RECOMENDACIONES	149
	BIBLIOGRAFÍA.....	151
	APÉNDICES	155
	ANEXOS.....	161

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la empresa.....	23
2.	Estructura del anuncio de una plaza vacante.....	65
3.	Test de personalidad.....	65
4.	Formato para tabular datos de entrevistas.....	68
5.	Formato para comparar resultados de candidatos del área operativa	69
6.	Formato de selección de personal	71
7.	Programa de inducción	73
8.	Formato de requisición de personal	79
9.	Solicitud de empleo	80
10.	Formato para verificación de referencias laborales.....	81
11.	Propuesta esquema de bono de productividad	90
12.	Propuesta reestructuración organizacional	93
13.	Tendencia salarial Fábrica de Pisos Roosevelt.....	104
14.	Comparación de sueldos.....	106
15.	Cronograma de actividades de propuestas.....	108
16.	Resultado de la evaluación de desempeño.....	118
17.	Formato de la descripción de la capacitación	122
18.	Evaluación de la efectividad de la capacitación	123

TABLAS

I.	Escalas salariales.....	10
II.	Perfil del puesto gerente general.....	26
III.	Perfil del puesto encargado de Personal.....	28
IV.	Perfil del puesto encargado de Producción.....	30
V.	Perfil del puesto encargado Administrativo.....	32
VI.	Perfil del puesto encargado de Ventas.....	34
VII.	Perfil del puesto secretaria recepcionista.....	36
VIII.	Perfil del puesto piloto repartidor.....	38
IX.	Perfil del puesto mensajero cobrador.....	40
X.	Perfil del puesto bodeguero y conserje.....	42
XI.	Perfil del puesto vigilante.....	44
XII.	Perfil del puesto despachador de materiales.....	46
XIII.	Perfil del puesto despachador de ferretería.....	48
XIV.	Perfil del puesto operario de piso de cemento líquido.....	50
XV.	Continuación del puesto operario de pila de lavado.....	52
XVI.	Perfil del puesto operario de tubo de cemento.....	54
XVII.	Perfil del puesto operario de cajas de cemento.....	56
XVIII.	Perfil del puesto operario de reposaderas de cemento.....	58
XIX.	Perfil del puesto ayudantes de operarios.....	60
XX.	Resumen de puestos.....	62
XXI.	Procedimiento para el reclutamiento.....	69
XXII.	Resultado de evaluación de clima organizacional.....	83
XXIII.	Bono vacacional.....	84
XXIV.	Control de asistencia.....	85
XXV.	Días adicionales para bono vacacional.....	86
XXVI.	Ponderación bono de producción.....	87

XXVII.	Promedio de los últimos seis meses de las piezas dañadas en producción	89
XXVIII.	Salarios otras empresas misma actividad comercial	91
XXIX.	Clasificación de puestos	99
XXX.	Factores de evaluación	102
XXXI.	Cálculos para ecuación regresión lineal	103
XXXII.	Tasa nueva y propuesta	105
XXXIII.	Prioridad factores de evaluación, pregunta 4.....	114
XXXIV.	Evaluación de indicadores clave de desempeño	121
XXXV.	Ética empresarial	131
XXXVI.	Interpretación de resultados evaluación de responsabilidad social empresarial.....	140

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
cm^2	Centímetro cuadrado
%	Porcentaje
"	Pulgada

GLOSARIO

Abrasivos	Producto que sirve para desgastar o pulir por fricción.
Apelmazar	Hacer que una cosa esté menos esponjada de lo que se requiere para su uso.
Capacitación	Entrenamiento técnico-práctico para el mejor desarrollo del trabajo.
Clima organizacional	Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.
Deserción	Abandono de un puesto.
DPI	Documento Personal de Identificación.
Eje abscisas	Coordenada horizontal (X) de un plano cartesiano.
Eje ordenadas	Coordenada vertical (Y) de un plano cartesiano.
Estucada	Procedimiento para alisar un piso de cemento líquido.

Grifería	Conjunto de grifos y llaves que sirven para regular el paso del agua.
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
IRTRA	Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala.
Porcelanatos	Loza fina, transparente y brillante.
Prestaciones laborales	Todos los beneficios que recibe el trabajador, ya sea en dinero o en especie, fuera de su salario.
PVC	Policloruro de vinilo.
RSE	Responsabilidad social empresarial.
Salario mínimo	La cantidad mínima mensual que debe pagársele al trabajador por sus servicios prestados.
Subordinado	Persona con una posición laboral más baja que otra, de la cual recibe órdenes.

RESUMEN

El recurso humano debe de ser considerado dentro de cualquier empresa como lo más valioso, ya que sin él, a pesar de la automatización y la creciente tecnología es indispensable en toda organización, por lo cual debe mantenerse motivado y en buenas condiciones laborales para que tenga un óptimo desempeño y así disminuir la deserción de los colaboradores.

Es indispensable evaluar periódicamente el desempeño de todos los colaboradores para capacitarlos, como parte de la mejora continua, y dependiendo del resultado, si este es deficiente en el puesto, permitirá reubicarlo; por tal motivo es muy importante realizar un proceso ordenado y eficaz de reclutamiento para evitar despidos o renuncias al poco tiempo de iniciada la relación laboral.

Con los constantes cambios del medio ambiente, las empresas deben de comprometerse a no ser una causa más, sino que un apoyo para revertir ese daño y no hay mejor opción que iniciar un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que también es compromiso con sus colaboradores y alrededores.

OBJETIVOS

General

Realizar un análisis de puestos y salarios, y una propuesta de reestructuración organizacional en la empresa Fábrica de Pisos Roosevelt.

Específicos

1. Definir e identificar las funciones y actividades mediante el perfil de cada puesto.
2. Identificar cuáles son las relaciones de los puestos que hay en la empresa para la propuesta de reestructuración organizacional.
3. Proporcionar una herramienta para evaluar el desempeño del personal.
4. Establecer políticas para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

INTRODUCCIÓN

La gestión del recurso humano se especializa en los asuntos relacionados con las personas en el ámbito laboral; en la búsqueda de la mano de obra, selección, clasificación del recurso más importante de la organización, es decir el recurso humano.

No se pueden lograr los objetivos de la empresa sin que el personal esté bien organizado y con metas claras de lo que se debe cumplir, por lo que es necesario invertir en el desarrollo del mismo. Por ello el Departamento de Recursos Humanos debe crear estrategias para el reclutamiento, selección y contratación de personal. En el recurso humano son esenciales las evaluaciones de puestos para decidir el valor de los sueldos y salarios que le corresponden, para la evaluación existen varios métodos cuantitativos y cualitativos.

Una adecuada estructura organizacional es vital para dirigir bien a una empresa. Son necesarios nuevos conocimientos de la gestión y liderazgo, capacidad de trabajar con los subordinados, habilidad para fijación y cumplimiento de metas, planificación, supervisión, análisis y toma de decisiones. Desarrollar formas de mejorar la estructura organizacional implica asignación de tareas de responsabilidad y funciones entre departamentos.

La investigación está estructurada de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se describe toda la información respecto a la empresa, como la reseña histórica, actividad comercial, mercado objetivo, misión, visión,

valores, jornadas de trabajo, servicios adicionales, y la estructura organizacional junto con el organigrama actual.

En el capítulo 2 se da a conocer la situación actual de la empresa, la clasificación de los puestos de trabajo, los productos que elaboran y los que ofrecen como intermediarios; el proceso de contratación y las remuneraciones, prestaciones y servicios otorgados a los colaboradores con el fin de identificar lo que hace falta, o lo que se puede mejorar para implementarlo.

En el capítulo 3, la propuesta con la que se pretende cumplir con los objetivos de la investigación, se detallan los perfiles de todos los puestos de la empresa; se establece un proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano; la importancia de la motivación de los colaboradores con las prestaciones de ley y beneficios adicionales; análisis del organigrama para una propuesta.

En el capítulo 4, la implementación que requiere para cumplir con la propuesta y la evaluación de salarios por medio del método de puntos por factor, para analizar e indicar la cantidad monetaria que debe recibir el colaborador de acuerdo a las actividades, responsabilidades y obligaciones dentro de la empresa.

En el capítulo 5 se presenta un plan de seguimiento para que los cambios propuestos no sean solo por un tiempo, sino que sea una mejora continua junto al análisis que se realizó con el resultado de un cuestionario que determina si es necesaria la evaluación del desempeño de cada colaborador, asimismo, se desarrolló un programa de incentivos laborales.

En el capítulo 6 se describe un estudio de responsabilidad social empresarial para que la empresa se comprometa más con sus colaboradores y comunidad, adicionándole valor con la responsabilidad de los resultados de sus actividades, colaborando al desarrollo sostenible y bienestar de la sociedad.

1. ANTECEDENTES GENERALES

Se describe toda la información respecto a la empresa; considerando el recurso humano lo más importante y una estructura organizacional adecuada para dirigir bien a la empresa.

1.1. Descripción de la empresa

Fábrica de Pisos Roosevelt es una empresa ubicada en un lugar estratégico sobre la Calzada Roosevelt, se dedica a la elaboración de pisos de cemento líquido; pilas de lavado, tubos, cajas para contadores y reposaderas de concreto; venta de materiales de construcción y artículos de ferretería. Inició sus operaciones hace más de 60 años.

El recurso humano que hace posible la existencia de la empresa, suma alrededor de 30 colaboradores conformado por el Área de Producción: (encargado; operarios de piso de cemento, de pilas de lavado, de tubos, de cajas, de reposaderas de cemento; todos con sus respectivos ayudantes).

El área Administrativa lo integran: encargado de ventas, secretaria recepcionista; despachadores de materiales para la construcción, despachadores de artículos de ferretería, bodeguero y conserje, piloto repartidor, vigilante, mensajero cobrador.

Desde que se fundó la empresa han tenido el mismo tipo de mando; inició con fabricación de pisos de cemento, pilas de lavado, reposaderas, tubos, cajas de cemento; venta de materiales de construcción y artículos de ferretería, esto

pone de manifiesto la necesidad de realizar una clasificación del personal y reestructurar la organización para mejorar el control, comunicación y toma de decisiones.

Cuenta con dos bodegas externas a la empresa ubicadas a pocos metros de la misma; una para facilitar la carga y descarga de transporte pesado, debido a la dificultad por el espacio reducido de parqueo dentro de la empresa y por estar sobre una vía muy transitada; la segunda bodega, donde se elaboran las pilas de lavado de cemento, se decide exteriorizar esta actividad porque el espacio que necesita debe ser amplio; conforme la empresa ha ido creciendo no quedó un lugar considerable y adecuado.

Inicialmente se atendía de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas, los días de asueto y feriado no se laboraban, pero conforme la competencia y las necesidades de los clientes fueron aumentando, se amplió el horario de atención de lunes a sábado de 6:00 a 18:00 horas y domingos de 08:00 a 14:00 horas. Turnando a los colaboradores para respetar la ley que establece las jornadas de trabajo, considerando los asuetos y feriados con sus pagos respectivos al momento de laborar.

En la sucursal ubicada sobre la Calzada Mateo Flores en la zona 3 de Mixco, se produce blocks de concreto; venta de materiales de construcción y artículos de ferretería.

1.2. Reseña histórica

En 1955, el Sr. Víctor Morales Turcios, junto con dos socios deciden comprar un terreno en la Calzada Roosevelt. El Sr. Morales junto a sus socios eran originarios de Patzicía, municipio de Chimaltenango, donde se dedicaban

a la agricultura. Después de varias visitas a la capital vieron que la ciudad se estaba expandiendo, por lo que tomaron la iniciativa de fabricar blocks y piso de cemento, en esa época aún no se elaboraba piso de granito ni cerámico, se acostumbraba a hacer fundiciones de arena y cemento para evitar el polvo.

Ellos compraron la maquinaria necesaria para la elaboración de block y piso, después decidieron comprar dos terrenos más, siempre sobre la Calzada Roosevelt, dos de ellos deciden disolver la sociedad para dedicarse a la fabricación de block, quedando el Sr. Morales con la maquinaria para elaborar piso de cemento líquido; con el paso del tiempo y, por la demanda en esos días, adicionalmente de elaborar productos de cemento como: pilas de lavado, tubos, reposaderas; empezó a distribuir materiales para la construcción comprando un picop y un camión, contactando a los distribuidores de hierro, cemento, tubería de PVC y posteriormente adicionó los artículos de ferretería.

El terremoto de 1976 originó mayor demanda en el sector de la construcción, por los daños ocurridos a los inmuebles, ante esto se expande la empresa comprando un terreno sobre la Calzada Mateo Flores en la zona 3 de Mixco, con la fabricación de block, venta de materiales para la construcción y artículos de ferretería.

Fábrica de Pisos Roosevelt sufre considerables daños en mercadería y daños leves en construcción por el terremoto, pero se reposiciona en el mercado y a pesar del surgimiento de nuevas fábricas de piso mantiene la producción utilizando materia prima de primera calidad, brindando servicio a domicilio. Ofreciendo a sus clientes piso para interiores y exteriores, dando asesorías del cuidado del mismo para alargar su duración.

Posteriormente se introduce el piso de granito en el mercado y, aunque es más duradero, no tiene los colores del piso de cemento. Con el avance tecnológico y la globalización viene al país piso cerámico, porcelanatos, piso de madera, entre otros, teniendo como desventaja el precio y el mantenimiento.

1.3. Mercado objetivo

Está formado por clientes que necesitan materiales para la construcción y artículos de ferretería; entre ellos el piso de cemento líquido que ha sido sustituido en gran porcentaje por el de granito y el cerámico; pero hay clientes que quieren seguir dándole vista contemporánea al suelo, teniendo una demanda considerable para seguir elaborándolo.

1.4. Generalidades

A continuación se describen aspectos específicos de la empresa, que le ha permitido el trabajo organizacional.

1.4.1. Misión

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos para la construcción y servicios de calidad a un precio competitivo”¹.

1.4.2. Visión

“Ser la empresa líder en fabricación de pisos de cemento líquido de la mejor calidad y servicio personalizado mediante el conocimiento y satisfacción

¹ Fábrica de Pisos Roosevelt.

de las necesidades de nuestros clientes, adicionado variedad en materiales de construcción y artículos de ferretería”².

1.4.3. Valores

Conjunto de principios que se transmiten a todos nuestros colaboradores para orientar el comportamiento y en consecuencia el bien común:

- Trabajo en equipo: tareas realizadas en grupo para el logro de las metas propuestas.
- Compromiso: disciplina de desempeñarse en las responsabilidades adquiridas.
- Responsabilidad: capacidad de realizar las actividades asignadas a cabalidad.
- Honradez: despacho del material exacto al cliente.
- Confianza: seguridad que se tiene de una persona para que actúe como se debe.
- Voluntad: motivación de esmerarse lo que sea necesario para realizar una actividad.
- Lealtad: fidelidad a los patronos, compañeros de trabajo y clientes.
- Puntualidad: cualidad de realizar una actividad a su debido tiempo.

1.4.4. Asesoría

Otorgando un valor agregado a los clientes se les ofrece la asesoría del encargado de producción, arquitecto de profesión, quien es el que resuelve dudas, inquietudes, y proporciona el soporte y recomendaciones en obras de construcción.

² Fábrica de Pisos Roosevelt.

1.4.5. Servicios adicionales

La empresa sin costo adicional ofrece:

- Servicio de entrega a domicilio dentro de la ciudad capital.
- Proporciona el contacto de maestros de obra y albañiles a personas que lo requieran.
- A los que conforman su cartera de clientes les otorga créditos sin recargo de intereses.
- En obras pequeñas de fundición, con previa solicitud y sujeto a disponibilidad, otorga madera en calidad de préstamo dejando como garantía un depósito que es reintegrado al momento de la devolución del material en condiciones aceptables.

1.4.6. Jornada de trabajo

Por la creciente competencia y mejor servicio a los clientes recientemente se amplió el horario de labores de la siguiente manera:

- De lunes a sábado de 6:00 a 18:00 horas, en este horario labora todo el personal, rotando a los colaboradores de manera que unos entran a las 6:00 y salgan antes de las 18:00 horas y los que lleguen después de las 6:00 se retiren a las 18:00 horas.
- Domingos de 08:00 a 14:00 horas, no se reparte a domicilio y labora únicamente un despachador de materiales de construcción, uno de ferretería y se turnan los encargados.

1.5. Estructura organizacional

29 colaboradores hacen posible el funcionamiento de la empresa Fábrica de Pisos Roosevelt, los cuales son:

- Un encargado de Personal
- Un encargado de Producción
- Un encargado administrativo
- Un encargado de Ventas
- Una secretaria recepcionista
- Un mensajero cobrador
- Un guardián de bodega
- Tres pilotos repartidores
- Cuatro despachadores de materiales de construcción
- Dos despachadores de ferretería
- Un conserje
- Dos operarios para elaboración de piso de cemento
- Un operario para la elaboración de pilas de lavado
- Un operario para la elaboración de tubos de cemento
- Un operario para la elaboración de cajas de cemento
- Un operario para la elaboración de reposaderas de cemento
- Seis ayudantes de los operarios

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se da a conocer la situación actual de la empresa, la clasificación de los puestos de trabajo, el proceso de contratación y las remuneraciones, prestaciones y servicios otorgados a los colaboradores con el fin de identificar lo que hace falta o lo que se puede mejorar para implementarlo.

2.1. Puestos de trabajo

El recurso humano de la empresa está formado por 29 colaboradores distribuidos en puestos administrativos y operativos; de los cuales 19 son operativos debido a que la mayor parte de la empresa está enfocada al área de producción.

2.1.1. Contabilidad

El encargado administrativo es el responsable de llevar al día los registros de las operaciones financieras de la empresa, control de clientes que tienen crédito aprobado, cuentas de los colaboradores que deben a la empresa, cálculo y pago de planilla, llevar al día los pagos y papelería que exige la ley. Está conformado por el encargado administrativo y el mensajero cobrador.

Tabla I. **Escalas salariales**

ESCALA	SALARIO MENSUAL	PUESTOS DE TRABAJO
1	Q.6 000,00	Encargado de Personal Encargado de Producción Encargado administrativo Encargado de Ventas
2	Q.3 250,00	Secretaria recepcionista Piloto repartidor (3)
3	Q.2 750,00	Mensajero cobrador Bodeguero y conserje Operario piso (2) Operario pila Operario tubo Operario caja Operario reposadera
4	Q.2 500,00	Ayudantes de operarios (6) Despachador de materiales (4) Despachador de ferretería (2) Vigilante

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Ventas

Son los responsables de atender a los clientes: informarles de precios, disponibilidad del material y transporte, enviar cotizaciones cuando se requiera, estar pendientes de que el material se envíe exacto y en el tiempo acordado a la obra de construcción y que se despache de la misma manera en la empresa

a los clientes que llegan, entregar órdenes de pedidos al encargado de producción, facturar y mantener el contacto del cliente.

Está conformado por el encargado de Ventas, despachadores de materiales de construcción, despachadores de artículos de ferretería, y secretaria recepcionista.

2.1.3. Producción

El encargado verifica que las órdenes de producción se ejecuten en el tiempo establecido; responsable de mantener el inventario con variedad de productos, de los más demandados; velar por la calidad de la materia prima y del producto terminado.

Está conformado por el encargado de Producción, operarios de piso de cemento líquido, de pilas de lavado, de tubos, de cajas, de reposaderas de cemento, con sus respectivos ayudantes.

2.1.4. Recursos Humanos

La encargada del personal es responsable de identificar y resolver las necesidades de todos los colaboradores de la empresa, contrataciones, inducción, despidos, control de asistencia y cumplimiento del horario laboral. Es jefe directo del guardián, pilotos y ayudantes.

2.2. Áreas

A continuación se describe cómo están conformadas las áreas de trabajo de la empresa objeto de estudio.

2.2.1. Producción

Se trabaja bajo pedidos, y cuando ya se han cubierto se producen los artículos más solicitados según el historial de ventas. El proceso de producción es en un 80 por ciento artesanal.

La empresa garantiza la calidad del producto por cualquier desperfecto de fábrica. El encargado de Producción es el que vela porque se utilicen los materiales de la mejor calidad y verifica constantemente que los moldes se encuentren en buen estado.

2.2.1.1. Piso de cemento líquido

El piso de cemento es de los más antiguos, inicialmente se producían únicamente en color rojo óxido, café y gris, pero con la variedad de colores que ofrece el mercado de pinturas en la actualidad y las exigencias de los clientes se realizan diseños modernos y llamativos para interiores y exteriores. El piso que se produce es de 20 cm^2 y 25 cm^2 , originalmente eran de 15 cm^2 .

2.2.1.2. Pila de lavado de cemento

La competencia es la pila de lavado plástica, teniendo como ventaja el transporte por ser más liviana, pero en funcionalidad la pila de lavado de cemento cumple mejor con las expectativas del cliente siendo más económica.

Las dimensiones varían si es de un lavadero el largo es de $0,90\text{ m}$., si es de dos lavaderos el largo es de $1,45\text{ m}$ por 1 m de alto por $0,75\text{ cm}$ de ancho.

2.2.1.3. Tubos de cemento

Fue sustituido por el tubo de PVC por la facilidad de manipulación y porque el de cemento, por ser elaborado de un metro de largo, si no se une adecuadamente tiende a fugarse el líquido, ambos cumplen la misma función, pero es más económico el tubo de cemento. Se fabrican con diámetro de 4, 6, 8, 10,12 y 16 pulgadas por 1 metro de largo.

2.2.1.4. Cajas de cemento

Son utilizadas para contador (40 * 35 * 35 pulgadas) y registro (25 * 25 * 30 pulgadas).

2.2.1.5. Reposaderas de cemento

Las reposaderas son utilizadas para patio. Las dimensiones son de 20, 30, 40, 50 y 60 cm^2 .

2.2.2. Ferretería

Se ofrece variedad de artículos, entre ellos: herramienta manual y eléctrica, tubería de PVC, depósitos de agua, porcelana y grifería, electricidad e iluminación, cerrajería, accesorios, alambre de amarre, clavos, tornillos, tarugos, herramienta de albañilería, solvente, abrasivos (lijas, discos), lámparas, desatornilladores, pintura en aerosol y para casas en distintas presentaciones.

2.2.3. Materiales de construcción

Se ofrece variedad en materiales, entre ellos: arena de río, amarilla, blanca, granza, pedrín embolsado o a granel; cemento en polvo, cal por libra o saco; tablas de madera, hierro por varilla o por quintal, blocks de cemento, láminas, tejas, ladrillos.

2.3. Administración de salarios

Según Reyes Ponce, Agustín: “La administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.”

El salario más bajo corresponde al puesto de ayudante de operario, despachador de materiales de construcción, despachador de artículos de ferretería y vigilante; que están arriba del sueldo mínimo decretado por ley.

- Sueldos: todos los colaboradores a excepción de los encargados reciben su pago en efectivo semanalmente.
- Prestaciones de ley: a todos los colaboradores de la empresa se les pagan las prestaciones establecidas por la ley, siendo las siguientes:
 - Aguinaldo
 - Bono 14
 - Vacaciones
 - Indemnización

- Ventajas económicas

2.4. Rotación de personal

El índice de rotación de personal de Fábrica de Pisos Roosevelt del 2013, se realiza el cálculo tomando en cuenta los siguientes datos:

R = renuncias y/o despidos de personal en el año = 2

EM = total de trabajadores durante el periodo a considerar = 29

$(R \times 100)/EM$

$(2 \times 100)/29 = 6,90 \%$

El resultado indica que el índice de rotación es del 6,90 por ciento, ya que la empresa retiene al personal de buena calidad, sustituyendo aquel que presenta problemas difíciles de corregir, logrando tener estabilidad.

2.5. Proceso de contrataciones

Al momento de una plaza vacante o la requisición de un nuevo puesto, se buscan referencias con los colaboradores mediante la convocatoria interna, seleccionando de esta forma al aspirante la mayoría de las veces. Se realiza una entrevista en donde se conversa con el interesado sobre sus trabajos anteriores, enfocándose en los que están relacionados con la experiencia de la plaza vacante, se le explica el horario de trabajo, las obligaciones, derechos, beneficios y responsabilidades del puesto, la finalidad comercial de la empresa; si es puesto operativo la entrevista queda a responsabilidad del encargado de Producción y la encargada de personal. Si es puesto administrativo solo la encargada de personal.

En la entrevista, el candidato presenta la papelería (cartas laborales, de recomendación, fotocopia de DPI, antecedentes penales y policíacos), luego se evalúa su experiencia, se realizan llamadas a las empresas en donde ha laborado y a las personas que indicó como referencia personal, con el fin de determinar si se inicia la relación laboral.

Cuando realizan pedidos grandes y no se puede cubrir con el inventario se contratan a trabajadores eventuales, es decir, personas exclusivamente para trabajos específicos y por tiempo determinado; generalmente son las mismas personas, pues ya tienen el conocimiento de la fabricación del piso, tubos, pilas de lavado, cajas y reposaderas; no se firma ningún contrato y al finalizar la orden de producción, por la cual fueron contratados, finaliza la relación laboral.

La mayor causa por deserción y despidos es porque en varios de los puestos de trabajo se necesita de bastante esfuerzo físico y, a pesar de que se les proporciona el equipo de seguridad industrial el operario no lo utiliza o lo usa por períodos menores a lo recomendable, por lo que tienden a tener dolor muscular y en el caso de las pilas de lavado, que son las de mayor peso, tienden a dañarlas por la mala manipulación.

La empresa no cuenta con un departamento de mantenimiento, los operarios tienen la capacidad para realizar el mantenimiento preventivo y en casos de ser necesario una reparación mayor se contrata a un técnico; la limpieza de la maquinaria y accesorios utilizados es ejecutada por los mismos operarios a diario, para evitar que los restos de la mezcla se sequen.

2.6. Inducción

La contratación de colaboradores es poca, por lo que la empresa no se ha preocupado por implementar un programa de inducción; cuando sucede, la mayoría de veces en el área de Producción, el encargado del área es el responsable de proporcionar toda la información respecto al lugar en donde se desempeñará laboralmente, horario laboral, horario de comida, integrarlo a las actividades laborales y deportivas programadas, asignación de herramienta necesaria. Se acostumbra a que la primera semana sea de adaptación y al concluirla se inicia la exigencia de sus obligaciones.

2.7. Capacitación del nuevo colaborador

Las únicas capacitaciones que se dan son las que los proveedores ofrecen, con la desventaja que no es periódica, en dicha actividad Fábrica de Pisos Roosevelt proporciona una refacción y realiza una evaluación de 10 preguntas con respuesta de opción múltiple, para elaborar la evaluación se solicita con anticipación la información al proveedor responsable de la capacitación; motivan a sus colaboradores con premios a quienes obtienen las mejores puntuaciones.

2.8. Remuneraciones

Cantidad de dinero en efectivo relacionada al puesto de trabajo, se les paga a los colaboradores por el servicio que brindan por haber puesto a disposición su fuerza de trabajo y/o por el esfuerzo mental. A los colaboradores del área Operativa se les paga semanalmente, y a los del área Administrativa quincenalmente con cantidades proporcionales al salario mensual.

2.8.1. Económicas

En Fábrica de Pisos Roosevelt se ha tratado de que los colaboradores tengan la remuneración con dinero por los servicios brindados a la empresa de manera equitativa, considerando la antigüedad de los colaboradores y los niveles de jerarquización, sin embargo, no se ha realizado ningún análisis al respecto.

2.8.1.1. Salarios

Para determinar el monto a pagar al colaborador según el puesto que desempeña, se considera la realidad de la economía de los colaboradores con el salario mínimo que establece el Ministerio de Trabajo y Previsión Social garantizándose que obtenga lo suficiente para cubrir sus necesidades básicas; la oferta de trabajo, es decir, cuántos candidatos están disponibles a iniciar labores inmediatamente; al aumentar la productividad y disminuir los rechazos por producto defectuoso se puede llegar a considerar un aumento proporcional.

El salario es determinado según las responsabilidades que tenga el puesto de trabajo, cumpliendo con las leyes de salario mínimo, la bonificación mensual de Q.250,00 y pago de horas extras, que generalmente solo lo realizan los colaboradores del área de Producción en pedidos extensos y que no logran cubrirse con el inventario dado a que el diseño es exclusivo del cliente.

2.8.1.2. Planeación de procesos

Se cumplen con las leyes establecidas y que están relacionadas al pago de las mismas:

- Aguinaldo: pago equivalente de un salario ordinario al cumplir un año continuo de servicio en la misma empresa o proporcionalmente al tiempo que lleve laborando, se acostumbra a otorgar el 50 por ciento en la primer quincena de diciembre para los gastos de fiestas de fin de año y el 50 por ciento restante, en la primer quincena de enero para los gastos escolares; el colaborador está en la disposición de solicitarlo en su totalidad en una de las quincenas mencionadas.
- Bonificación anual: más conocido como bono 14, al igual que el aguinaldo es el pago equivalente a un salario ordinario al cumplir un año continuo de servicio en la misma empresa o proporcionalmente al tiempo que lleve laborando, se otorga durante la primer quincena del mes de julio.
- Vacaciones: interrupción laboral de quince días hábiles retribuidos económicamente para proporcionar el merecido descanso del colaborador, luego de cumplir un año consecutivo de labor, no se permite al colaborador acumularlas ni fragmentarlas en más de dos descansos, para cumplir a cabalidad lo que indica la ley.
- Indemnización: es el pago que se otorga al colaborador al concluir un contrato por tiempo indeterminado y por despido injustificado o cuando el patrono incurra sobre el colaborador, es decir, por su conducta, maltrato (golpes, insultos) al colaborador; es el equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos o de manera proporcional.
- Ventajas económicas: es toda suma dineraria, bien o servicio como prestación complementaria o adicional que el patrono da constantemente

o periódicamente a un colaborador, por motivo o razón de la prestación de sus servicios.

2.8.2. Beneficios

La empresa otorga los siguientes beneficios adicionales a todos sus colaboradores, sin distinción alguna:

- Créditos en calidad de materiales de construcción para modificar, remodelar o realizar pequeñas construcciones en sus hogares, descontándoles por pequeñas cantidades mensuales proporcionales a su salario.
- Préstamos que no excedan el monto del salario mensual, el cual tienen hasta doce meses para poder cancelarlo, es descontado de su salario mensualmente sin recargo de intereses, la restricción es que no pueden optar a otro préstamo, si no han terminado de cancelar el anterior.

2.9. Situación actual de los colaboradores

La comunicación con los colaboradores es frecuente, se toma en cuenta sus opiniones con el objetivo de hacerlos sentir parte de la empresa y motivarlos, felicitándolos cuando realizan un buen trabajo para que tengan una actitud positiva, cuando hay que mejorar se les explica temas de productividad y calidad, de manera que ellos puedan comprender completamente. Con las posibilidades de la empresa se otorga el mejor lugar de trabajo para que sea agradable.

Con respecto a la seguridad e higiene industrial se explica la importancia para el bienestar del colaborador y se proporciona el equipo de protección adecuado, supervisando que lo utilicen adecuadamente para evitar cualquier situación de riesgo que pueda causar un accidente. No han tenido accidentes graves, solo pequeños incidentes que no necesitan de suspensión alguna.

Se observó que no tienen un punto de reunión por si llegara a pasar un siniestro ni extintores.

2.10. Planeación del recurso humano

Una de las razones por la cual la empresa no tiene una planificación es debido a la poca rotación que se presenta anualmente, improvisando cuando sea necesario para tomar decisiones, la empresa ha ido creciendo poco, pero constantemente, ya que se ha ido expandiendo con una sucursal y dos bodegas surgiendo la necesidad por implementar una planificación en la dotación con la finalidad de que los colaboradores estén más comprometidos con la empresa.

2.11. Análisis de la estructura actual

Al analizar la estructura organizacional se observa la carencia de puestos de trabajo, tal es el caso del gerente general y un encargado de bodega de producto terminado.

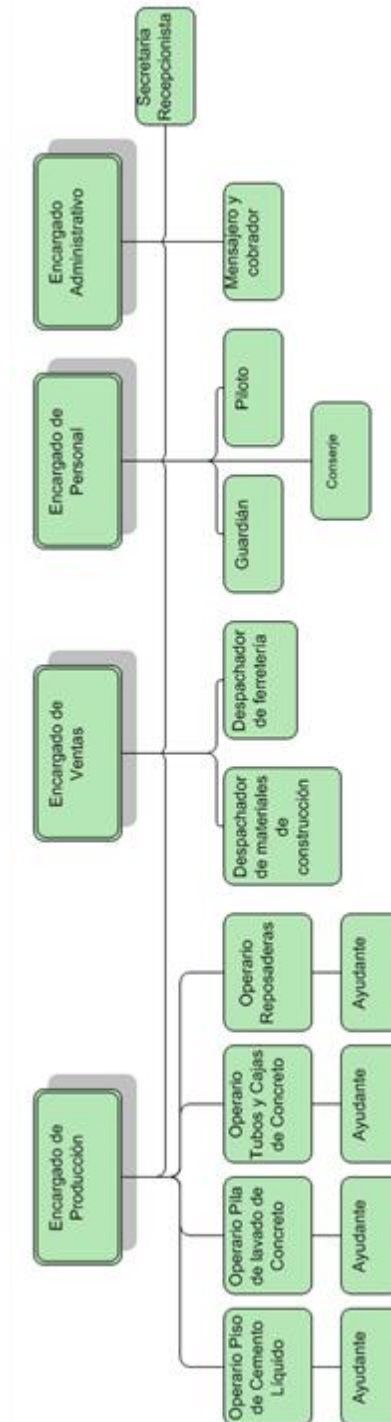
Según las características principales de la estructura organizacional observada se determina que es:

- Con fines de lucro: pues genera una utilidad a los propietarios.

- Organización formal lineal: porque posee una estructura y jerarquización de mando definido, rutinas y procedimientos. Existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados, transmitiendo cada encargado lo sucedido en su área.
- Centralizada: porque la autoridad se concentra en la parte superior, delegando poca autoridad a niveles inferiores.

La estructura de la organización de la empresa en estudio se muestra en la figura 1.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia.

3. PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

La propuesta con la que se pretende cumplir con los objetivos de la investigación, es a través del análisis del organigrama de la empresa; tomando en cuenta: perfil de todos los puestos; proceso de reclutamiento, selección y contratación del recurso humano, el cual será realizado por la encargada de personal de la empresa; asimismo, la importancia de la motivación de los colaboradores con las prestaciones de ley y beneficios adicionales.

3.1. Requerimiento y perfil del puesto

Para la búsqueda del mejor candidato al puesto se determinarán los requerimientos, el objetivo del puesto, responsabilidades, educación, experiencia, conocimientos y habilidades a desempeñar de todos los puestos administrativos y operativos de la empresa, realizando un análisis para facilitar la búsqueda de la persona más identificada a la función a desempeñar.

De la recopilación de datos para la elaboración del perfil de cada puesto se observó directamente para darle veracidad a la información; informes del trabajador con explicaciones verbales y para ampliar los datos con documentos de los supervisores inmediatos.

A continuación se detallan los perfiles de cada puesto, todos fueron realizados por investigación de campo e información proporcionada.

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

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Gerente general
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	----
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas y sábados de 8:00 a 12:00 horas
Salario:	Q. 8 000,00
II. Descripción del puesto:	
Planifica, organiza, dirige, analiza, supervisa y controla el funcionamiento de la empresa.	
III. Especificaciones del puesto	
Responsabilidades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las variaciones. ✓ Supervisar el seguimiento y control de calidad. ✓ Formular periódicamente informes de gestión del avance y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. ✓ Monitorear, supervisar y evaluar la formulación y ejecución de las órdenes de producción. ✓ Determinar objetivos y metas. ✓ Organizar y elaborar presupuestos anuales. 	

Continuación de la tabla II.

Esfuerzo

- ✓ Físico: 10 % que implica la relación con los operarios en el área de Producción.
- ✓ Mental: 90 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: graduado en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.

Género: indistinto.

Experiencia: 5 años como gerente general.

Conocimientos

- ✓ Planeamiento estratégico
- ✓ Contabilidad
- ✓ Gestión de recursos humanos
- ✓ Administración de materiales para la construcción

Habilidades

- ✓ Microsoft Office
- ✓ Facilidad de expresión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Innovación
- ✓ Dirección y liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Perfil del puesto encargado de Personal**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Encargado de Personal
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	Gerente general
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes 6:00 a 12:00 horas un fin de semana al mes de 06:00 a 18:00 horas los sábados y de 8:00 a 14:00 horas los domingos
Salario:	Q. 5 750,00
II. Descripción del puesto.	
Promueve el desarrollo de un buen clima organizacional, que permita relaciones de beneficio entre todos los colaboradores de la organización.	
III. Especificaciones del puesto	
Responsabilidades básicas	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar y preparar entrevistas de los aspirantes a un puesto. ✓ Realizar contrataciones y despidos del personal. ✓ Controlar y archivar el historial de los trabajadores para futuras referencias laborales. ✓ Programar capacitaciones a todos los colaboradores. ✓ Diagnosticar necesidades del personal y realizar sugerencias. ✓ Elaborar presupuesto de gastos del personal. ✓ Proponer escalas salariales. ✓ Calcular remuneraciones y demás beneficios económicos. 	

Continuación de la tabla III.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 10 % que implica la relación con los operarios en el área de Producción.
- ✓ Mental: 90 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: estudios en psicología, mínimo pénsum cerrado.

Género: indistinto.

Experiencia: 2 a 3 años como encargado de personal o puesto similar.

Conocimientos:

- ✓ Preparación financiera
- ✓ Conocimiento de las leyes, en especial del Código de Trabajo
- ✓ Técnicas de pedagogía y psicología

Habilidades:

- ✓ Coordinar grupos de trabajo.
- ✓ Líder para lograr que los colaboradores den su mayor esfuerzo.
- ✓ Facilidad de expresión y vocabulario adecuado para que todos los colaboradores entiendan sus instrucciones según el nivel académico.
- ✓ Capacidad de negociar.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Perfil del puesto encargado de Producción**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Encargado de Producción
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Gerente general
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes 8:00 a 16:00 horas un fin de semana al mes de 06:00 a 18:00 horas los sábados y de 8:00 a 14:00 horas los domingos
Salario:	Q. 6 025.00
II. Descripción del puesto:	
<p>Coordinar la producción y programación del trabajo en el área de Producción para cumplir con los pedidos y mantener en inventario los productos más demandados.</p>	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar y controlar las herramientas proporcionadas al personal para desempeñar las actividades de trabajo. ✓ Recibir y supervisar la calidad de los pedidos de materia prima y materiales de construcción. ✓ Realizar reportes cuando la materia prima y materiales de construcción no cumplen con los parámetros de calidad. ✓ Solicitar al encargado de personal las herramientas de trabajo cuando estas hayan cumplido con su vida útil. 	

Continuación de la tabla IV.

- ✓ Realizar la programación de los viajes y contratar a fleteros cuando el transporte de la empresa sea insuficiente para cumplir en el tiempo previsto la entrega de los pedidos.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 50 % que implica el estar en el área de Producción verificando la calidad de materia prima y producto final.
- ✓ Mental: 50 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: título universitario en Ingeniería Industrial o Mecánica Industrial.

Género: indistinto.

Experiencia: 2 a 3 años como encargado de producción o puesto similar.

Conocimientos

- ✓ Manejo de inventarios
- ✓ Logística con transporte de reparto
- ✓ Calidad óptima del producto final

Habilidades:

- ✓ Coordinar a los colaboradores
- ✓ Facilidad de expresión
- ✓ Manejo de Microsoft Office
- ✓ Líder para lograr que los colaboradores den su mayor esfuerzo

Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Perfil del puesto encargado Administrativo**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Encargado Administrativo
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	Gerente general
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes 12:00 a 18:00 horas un fin de semana al mes de 06:00 a 18:00 horas los sábados y de 8:00 a 14:00 horas los domingos
Salario:	Q. 5 875,00
II. Descripción del puesto:	
Administrar los recursos financieros diseñando procedimientos a seguir en materia presupuestal, análisis financiero y control del gasto administrativo garantizando el suministro adecuado de los recursos.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración del presupuesto de la empresa. ✓ Manejo de créditos de proveedores y clientes. ✓ Elaboración de cálculo y pagos de planilla. ✓ Cumplir con las leyes y pagos correspondientes al fisco en el tiempo establecido. ✓ Supervisar y dar seguimientos de facturación de la empresa y que los cobros a clientes se realicen en el tiempo establecido. 	

Continuación de la tabla V.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 10 % que implica la relación con los operarios en el área de producción.
- ✓ Mental: 90 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto.

Educación: título universitario en Administración de Empresas o Auditoría.

Género: indistinto.

Experiencia: 2 a 3 años como encargado administrativo o puesto similar.

Conocimientos:

- ✓ Contabilidad financiera
- ✓ Análisis y seguimiento de indicadores financieros
- ✓ Administración del proceso de compras
- ✓ Leyes y reglamentos

Habilidades:

- ✓ Facilidad de negociar con proveedores
- ✓ Alta capacidad de análisis y síntesis
- ✓ Eficiente administración del tiempo
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Manejo de Microsoft Office

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Perfil del puesto encargado de Ventas**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Encargado de Ventas
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	Gerente general
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes 8:00 a 16:00 horas un fin de semana al mes de 06:00 a 18:00 horas los sábados y de 8:00 a 14:00 horas los domingos
Salario:	Q. 5 950,00
II. Descripción del puesto:	
Mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de Ventas y del mercado potencial de clientes en un plazo determinado.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar los planes de ventas semanal, mensual y anual. ✓ Analizar problemas para aumentar la eficiencia de operación y proponer soluciones rentables para la empresa. ✓ Análisis del volumen de venta, costos y utilidades. ✓ Verificar los nuevos productos del mercado para comercializar y ofrecerles al público un buen beneficio. ✓ Impulsar el inicio de nuevos mercados. 	

Continuación de la tabla VI.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 30 % que implica la relación con los clientes cuando solicitan información de funcionalidad y descripción técnica de los artículos.
- ✓ Mental: 70 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: Administración de Empresas y/o *Marketing*.

Género: indistinto.

Experiencia: 2 a 3 años como encargado de ventas o puesto similar.

Conocimientos:

- ✓ Estrategias comerciales
- ✓ Contabilidad básica
- ✓ Análisis estadístico y de mercado

Habilidades:

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Desarrollo y ejecución de nuevos proyectos comerciales
- ✓ Facilidad de negociar con proveedores y clientes
- ✓ Manejo de Microsoft Office
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales
- ✓ Capacidad de respuesta a la demanda del cliente

Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Perfil del puesto secretaria recepcionista**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Secretaria recepcionista
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado Administrativo
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	De 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes y de 8:00 a 13:00 horas los sábados
Salario:	Q. 3 475,00
II. Descripción del puesto:	
Brindar información y atención al personal mediante todos los medios de comunicación y asistir a los encargados en la organización de sus agendas.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar a clientes en consultas. ✓ Atención al público. ✓ Recepción y despacho de correspondencia y mensajes. ✓ Realizar y recibir llamadas, correos electrónicos, etc. ✓ Organizar y mantener un adecuado control de los documentos. ✓ Asistir a las distintas gerencias. ✓ Organización de citas con clientes y proveedores. ✓ Dar la información de referencias personales. 	

Continuación de la tabla VII.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 10 % que implica la relación con los clientes y colaboradores de la empresa.
- ✓ Mental: 90 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

III. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: secretaria bilingüe:

Edad: 20 – 30 años.

Género: femenino.

Experiencia: 2 a 3 años como secretaria recepcionista.

Conocimientos:

- ✓ Manejo y redacción adecuada de documentos.
- ✓ Uso de fotocopidora, computadora.
- ✓ Efectuar pago en efectivo a proveedores y colaboradores en cantidades autorizadas.

Habilidades:

- ✓ Facilidad de comunicación (oral y escrita)
- ✓ Excelente presentación
- ✓ Manejo de Microsoft Office e internet
- ✓ Amabilidad para tratar a los clientes

Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Perfil del puesto piloto repartidor**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Piloto repartidor
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Personal
No. de personas en el puesto:	Tres
Horario de trabajo:	De 06:00 a 13:00 o de 11:00 a 18:00 horas de lunes a sábado
Salario:	Q. 3 475,00
II. Descripción del puesto:	
Conducir vehículos automotores propiedad de la empresa dentro y fuera de la ciudad para el reparto de materiales de construcción.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control del kilometraje y supervisar periódicamente los niveles de gasolina, agua, aceite, líquido de frenos y los que sean necesarios para apoyar con el mantenimiento de los vehículos. ✓ Permanecer dentro de la velocidad permitida. 	
Esfuerzo:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Físico: 6 0% para conducir con material de construcción para reparto y apoyo a los ayudantes con la carga y descarga cuando sea necesario. ✓ Mental: 40 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo. 	

Continuación de la tabla VIII.

IV. Requisitos mínimos del puesto.

- ✓ Poseer licencia de conducir vigente tipo A.
- ✓ Conocimiento del Reglamento de Tránsito, de la ciudad y municipios cercanos.
- ✓ Honrado, puntual, responsable.

Educación: tercero básico

Edad: 25 -35 años

Género: masculino

Experiencia: 5 años como piloto repartidor

Conocimientos:

- ✓ En mecánica automotriz básica.
- ✓ Disciplina y organización.
- ✓ Trabajo orientado a resultados.
- ✓ Clasificación de rutas más cortas y localización rápida del destino de descarga.

Habilidades:

- ✓ Para conducir dentro y fuera de la ciudad.
- ✓ Conocer las principales vías de acceso.
- ✓ Prudente.
- ✓ Respeto a las autoridades y demás personas.
- ✓ Actitud de servicio.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. Perfil del puesto mensajero cobrador

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Mensajero cobrador
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado administrativo
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes 8:00 a 17:00 horas dos sábados al mes de 08:00 a 13:00 horas
Salario:	Q. 3 075,00
II. Descripción del puesto:	
Entregar correspondencia, documentos, información a clientes, proveedores y cumplir con los cobros de cantidades menores a Q.2 000,00 en efectivo.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de documentos fiscales, tributarios, laborales. ✓ Control del kilometraje y supervisar periódicamente los niveles de líquidos que sean necesarios para apoyar con el mantenimiento de la motocicleta. ✓ Permanecer dentro de la velocidad permitida. 	
Esfuerzo:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Físico: 60 % al conducir la motocicleta la mayoría del tiempo laboral. ✓ Mental: 40 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo. 	

Continuación de la tabla IX.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

- ✓ Poseer licencia de conducir tipo M.
- ✓ Conocimiento del Reglamento de Tránsito, de la ciudad y municipios cercanos.
- ✓ Honrado, puntual, responsable.

Educación: tercero básico.

Edad: 25-35 años.

Género: masculino.

Experiencia: 3 años como mensajero cobrador.

Conocimientos:

- ✓ Clasificación de rutas más cortas y localización rápida del destino.
- ✓ Operaciones bancarias para el correcto manejo de formularios y/o boletas.
- ✓ Disciplina y organización.

Habilidades:

- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Paciente y prudente
- ✓ Conocer las principales vías de acceso
- ✓ Respeto a las autoridades y demás personas

Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Perfil del puesto bodeguero y conserje**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Bodeguero y conserje
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Personal
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes 8:00 a 17:00 horas dos sábados al mes de 08:00 a 13:00 horas
Salario:	Q. 3 375,00
II. Descripción del puesto:	
<p>Atender los requerimientos de suministro de materiales de la bodega, recibéndolos, clasificándolos, codificándolos e inventariándolos; limpieza de oficinas, área de trabajo y sanitarios.</p>	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clasifica y organiza el material en la bodega para asegurar la rápida localización codificándola y registrándola manualmente. ✓ Elabora inventarios parciales y periódicos en la bodega. ✓ Guarda y custodia la mercancía existente en la bodega. ✓ Mantiene limpio y en orden el lugar de trabajo. ✓ Realiza cualquier otra tarea que se le sea asignada. ✓ Abastece los sanitarios de artículos de limpieza necesarios. ✓ Limpieza de escritorios y mobiliario de oficina. ✓ Solicitar productos de limpieza y cocina para mantener en bodega. 	

Continuación de la tabla X.

- ✓ Control de calidad al revisar los artículos cuando llegan a bodega.
- ✓ Reportar de inmediato artículos dañados con cualquier irregularidad que se observe en la mercancía que maneja y almacena.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 60 % al estar caminando constantemente, levantando pesos periódicamente y con la limpieza se requiere de bastante movimiento.
- ✓ Mental: 40 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: tercero básico

Edad: 25-35 años

Género: masculino

Experiencia: 2 años como bodeguero

Conocimientos:

- ✓ Almacenaje de materiales
- ✓ Cálculos numéricos
- ✓ Control de entrada y salida de materiales de bodega

Habilidades:

- ✓ Preparación de los artículos para su entrega y/o envío
- ✓ Ordenado

Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Perfil del puesto vigilante**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Vigilante
Área:	Administrativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Personal
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes 8:00 a 17:00 horas los sábados de 08:00 a 13:00 horas.
Salario:	Q. 2 650,00
II. Descripción del puesto:	
<p>Vigilar las instalaciones físicas, bienes, personal y público en general de la empresa, cumpliendo con las normas de seguridad establecidas utilizando los medios necesarios para garantizar la custodia de los mismos.</p>	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controla la entrada y salida de vehículos, personas, materiales y equipo. ✓ Revisa el transporte de la empresa después de ser utilizadas para verificar que esté en condiciones aceptables de como salió. ✓ Impide desórdenes o alteraciones del orden público. ✓ Verificar que las instalaciones estén en orden. ✓ Reportar anomalías que ocurran en los bienes muebles o inmuebles. 	

Continuación de la tabla XI.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 80 % de estar sentado/parado constantemente, caminar periódicamente.
- ✓ Mental: 20 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria

Edad: 25-35 años

Género: masculino

Experiencia: 2-3 años como vigilante.

Conocimientos:

- ✓ Acciones y medidas de protección y seguridad a personas e instalaciones.
- ✓ Manejo y uso de técnicas de sistemas de seguridad.
- ✓ Seguridad integral y vigilancia.
- ✓ Defensa personal.

Habilidades:

- ✓ Responder favorablemente ante situaciones de peligro
- ✓ Tomar decisiones ante cualquier situación
- ✓ Establecer relaciones interpersonales

Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Perfil del puesto despachador de materiales**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Despachador de materiales
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Producción
No. de personas en el puesto:	Cuatro
Horario de trabajo:	Lunes a sábado 6:00 a 12:00 horas lunes a sábado 12:00 a 18:00 horas dos domingos al mes de 08:00 a 14:00 horas
Salario:	Q. 2 575,00
II. Descripción del puesto:	
Realizar labores correspondientes a la entrega de los materiales de construcción.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los despachadores asignados a la entrega de material de construcción a domicilio velarán para que el material quede en donde el cliente lo indique. ✓ Entregará al encargado de Producción el documento firmado por el cliente de recibido el material satisfactoriamente. ✓ Verificar que se despache todo el producto. ✓ Llenado de bolsas con los distintos tipos de material a granel. ✓ Tener ordenado y clasificado el material de construcción. ✓ Uso debido de las herramientas de trabajo. 	

Continuación de la tabla XII.

- ✓ Colocar sello de entregado y verificar con el cliente que se esté despachando el material a cabalidad.
- ✓ Utiliza equipo de seguridad proporcionado por la empresa.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 90 % por la carga de materiales de construcción hacia el transporte y lugar de descarga cuando sea entrega a domicilio.
- ✓ Mental: 10 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria

Edad: 20-35 años

Género: masculino

Experiencia: un año como despachador de materiales de construcción

Conocimientos:

- ✓ Seguridad industrial
- ✓ Manipulación de herramientas de trabajo
- ✓ Medias métricas

Habilidades:

- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Seguir instrucciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. Perfil del puesto despachador de ferretería

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Despachador de ferretería
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Producción
No. de personas en el puesto:	Dos
Horario de trabajo:	Lunes a sábado 6:00 a 12:00 horas o lunes a sábado 12:00 a 18:00 horas dos domingos al mes de 08:00 a 14:00 horas
Salario:	Q. 2 550,00
II. Descripción del puesto:	
Realizar labores correspondientes a la entrega de los artículos de ferretería.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregará al encargado de producción el documento firmado por el cliente de recibido el material satisfactoriamente. ✓ Verificar que se despache todo el producto. ✓ Tener ordenado y clasificados los artículos de ferretería. ✓ Colocar sello de entregado y verificar con el cliente que se esté despachando el material a cabalidad. ✓ Elabora inventarios parciales y periódicos para realizar suministro de artículos al bodeguero cuando esté en el mínimo de artículos determinados por su superior. 	

Continuación de la tabla XIII.

- ✓ Mantiene limpio y en orden el lugar de trabajo.
- ✓ Control de calidad de los artículos de ferretería.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 60 % por la búsqueda, conteo de los artículos de ferretería por estar parado y sentado periódicamente.
- ✓ Mental: 40 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria

Edad: 20-35 años

Género: masculino

Experiencia: un año como despachador de artículos de ferretería

Conocimientos:

- ✓ Utilizar herramientas de despacho
- ✓ Medidas de despacho
- ✓ Registro de despacho de artículos

Habilidades:

- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Seguir instrucciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Perfil del puesto operario de piso de cemento líquido**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Operario de piso de cemento líquido
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Producción
No. de personas en el puesto:	Dos
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas y dos sábados al mes de 8:00 a 13:00 horas
Salario:	Q. 2 700.00
II. Descripción del puesto:	
Preparar la mezcla a utilizar para la elaboración del piso dejándola en óptimas condiciones para ser moldeada con el color y diseño programado.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con la programación establecida y cuando se haya concluido colaborar con el encargado de producción para elaborar producto del diseño más demandado. ✓ Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado. ✓ Velar por la calidad del producto final evitando las imperfecciones y desechando las piezas dañadas. ✓ Velar por el buen funcionamiento de la maquinaria y realizar el mantenimiento correspondiente. ✓ Mantener en excelente estado los moldes. 	

Continuación de la tabla XIV.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 80 % por la carga de materia prima y manipulación de la maquinaria para la elaboración del piso de cemento líquido.
- ✓ Mental: 20 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria

Edad: 20-35 años

Género: masculino

Experiencia: un año como operario en elaboración de estructuras con cemento

Conocimientos:

- ✓ Elaboración de piso de cemento
- ✓ Creatividad para la elaboración de nuevos diseños
- ✓ Clasificación y almacenamiento del producto final

Habilidades:

- ✓ Manipulación de mezcla con cemento
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Seguir instrucciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Continuación del puesto operario de pila de lavado**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Operario de pila de lavado
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Producción
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas y dos sábados al mes de 8:00 a 13:00 horas
Salario:	Q. 2 700,00
II. Descripción del puesto:	
Preparación de la mezcla a utilizar para la elaboración de la pila de lavado dejándola en óptimas condiciones para ser moldeada con el color y diseño programado.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con la programación establecida y, cuando se haya concluido colaborar con el encargado de producción para elaborar productos del tamaño y colores más demandados. ✓ Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado. ✓ Velar por la calidad del producto final evitando las imperfecciones y desechando las piezas dañadas. ✓ Mantener en excelente estado los moldes. 	

Continuación de la tabla XV.

Esfuerzo:

- ✓ Físico 80 % por la carga de materia prima y manipulación de los moldes para la elaboración de la pila de lavado.
- ✓ Mental: 20 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria

Edad: 20-35 años

Género: masculino

Experiencia: un año como operario en elaboración de estructuras con cemento

Conocimientos:

- ✓ Elaboración de estructuras con cemento (pilas de lavado idealmente)
- ✓ Utilización de equipo de seguridad por la carga de material pesado
- ✓ Clasificación y almacenamiento del producto final

Habilidades:

- ✓ Manipulación de mezcla con cemento
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Seguir instrucciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Perfil del puesto operario de tubo de cemento**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Operario de tubo de cemento
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Producción
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas y dos sábados al mes de 8:00 a 13:00 horas
Salario:	Q. 2 700,00
II. Descripción del puesto:	
Preparar la mezcla a utilizar para la elaboración de tubos de cemento de distintas medidas.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con la programación establecida y cuando se haya concluido colaborar con el encargado de producción para elaborar producto del tamaño más demandado. ✓ Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado. ✓ Velar por la calidad del producto final evitando las imperfecciones y desechando las piezas dañadas. ✓ Mantener en excelente estado los moldes. ✓ Mantener disponibles suficientes artículos terminados. 	

Continuación de la tabla XVI.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 80 % por la carga de materia prima y manipulación de los moldes para la elaboración de tubos de cemento.
- ✓ Mental: 20 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria

Edad: 20-35 años

Género: masculino

Experiencia: un año como operario en elaboración de estructuras con cemento

Conocimientos:

- ✓ Elaboración de estructuras con cemento (tubos idealmente)
- ✓ Utilización de equipo de seguridad por la carga de material pesado
- ✓ Clasificación y almacenamiento del producto final

Habilidades:

- ✓ Manipulación de mezcla con cemento
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Seguir instrucciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Perfil del puesto operario de cajas de cemento**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Operario de cajas de cemento
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Producción
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas y dos sábados al mes de 8:00 a 13:00 horas
Salario:	Q. 2 700,00
II. Descripción del puesto:	
Preparar la mezcla a utilizar para la elaboración de cajas de cemento de distintas medidas.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con la programación establecida y cuando se haya concluido colaborar con el encargado de Producción para elaborar producto del tamaño más demandado. ✓ Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado. ✓ Velar por la calidad del producto final evitando las imperfecciones y desechando las piezas dañadas. ✓ Mantener en excelente estado los moldes. ✓ Mantener disponibles suficientes artículos terminados. 	

Continuación de la tabla XVII.

Esfuerzo.

- ✓ Físico: 80 % por la carga de materia prima y manipulación de los moldes para la elaboración de cajas de cemento.
- ✓ Mental: 20 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria

Edad: 20-35 años

Género: masculino

Experiencia: un año como operario en elaboración de estructuras con cemento

Conocimientos:

- ✓ Elaboración de estructuras con cemento (cajas de contador idealmente).
- ✓ Utilización de equipo de seguridad por la carga de material pesado.
- ✓ Clasificación y almacenamiento del producto final.

Habilidades:

- ✓ Manipulación de mezcla con cemento
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Seguir instrucciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. Perfil del puesto operario de reposaderas de cemento

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Operario de reposaderas de cemento
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Producción
No. de personas en el puesto:	Una
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas y dos sábados al mes de 8:00 a 13:00 horas
Salario:	Q. 2 700,00
II. Descripción del puesto:	
Preparar la mezcla a utilizar para la elaboración de reposaderas de cemento de distintas medidas.	
III. Especificaciones del puesto:	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con la programación establecida y cuando se haya concluido colaborar con el encargado de producción para elaborar producto del tamaño más demandado. ✓ Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado. ✓ Velar por la calidad del producto final evitando las imperfecciones y desechando las piezas dañadas. ✓ Mantener en excelente estado los moldes. ✓ Mantener disponibles suficientes artículos terminados. 	

Continuación de la tabla XVIII.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 80 % por la carga de materia prima y manipulación de los moldes para la elaboración de reposaderas de cemento.
- ✓ Mental: 20 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria

Edad: 20-35 años

Género: masculino

Experiencia: un año como operario en elaboración de estructuras con cemento

Conocimientos:

- ✓ Elaboración de estructuras con cemento (reposaderas idealmente)
- ✓ Utilización de equipo de seguridad por la carga de material pesado
- ✓ Clasificación y almacenamiento del producto final

Habilidades:

- ✓ Manipulación de mezcla con cemento
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación de servicio
- ✓ Seguir instrucciones

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Perfil del puesto ayudantes de operarios**

PERFIL DEL PUESTO	
I. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Ayudantes de operarios
Área:	Operativa
Puesto del jefe inmediato:	Encargado de Producción
No. de personas en el puesto:	Seis
Horario de trabajo:	Lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas y dos sábados al mes de 8:00 a 13:00 horas
Salario:	Q. 2 575,00
II. Descripción del puesto:	
Apoyar a los todos operarios en la elaboración de los distintos productos.	
III. Especificaciones del puesto.	
Responsabilidades básicas:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer y manipular correctamente los materiales, herramientas y equipos específicos a su trabajo. ✓ Preparar adecuadamente las herramientas y materiales que serán utilizados por los operarios a los que apoya. ✓ Mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado. ✓ Velar por la calidad del producto final evitando las imperfecciones y desechando las piezas dañadas. ✓ Mantener en excelente estado los moldes. ✓ Limpieza de todos los moldes utilizados al final de la jornada laboral. 	

Continuación de la tabla XIX.

Esfuerzo:

- ✓ Físico: 80 % por la carga de materia prima y manipulación de los moldes para la elaboración de pisos de cemento, pilas de lavado, tubos, reposaderas y cajas.
- ✓ Mental: 20 % que implica la toma de decisiones respecto a las responsabilidades y obligaciones en su puesto de trabajo.

IV. Requisitos mínimos del puesto:

Educación: sexto primaria.

Edad: 20-35 años.

Género: masculino.

Experiencia: un año como ayudante de operario en elaboración de estructuras con cemento.

Conocimientos:

- ✓ Elaboración de productos con mezclas de cemento
- ✓ Utilización de equipo de seguridad por la carga de material pesado
- ✓ Clasificación y almacenamiento del producto final

Habilidades:

- ✓ Manipulación de mezcla con cemento para la elaboración de los productos.
- ✓ Orientación de servicio.
- ✓ Seguir instrucciones de los operarios a quien apoya.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Resumen de puestos**

RESUMEN DE PUESTOS
<ul style="list-style-type: none">• Gerente general• Encargado de Personal• Encargado de Producción• Encargado Administrativo• Encargado de Ventas• Secretaria recepcionista• Piloto repartidor• Mensajero cobrador• Bodeguero y conserje• Vigilante• Despachador de materiales de construcción• Despachador de ferretería• Operario para elaboración de piso de cemento• Operario para la elaboración de pilas de lavado• Operario para la elaboración de tubos de cemento• Operario para la elaboración de cajas de cemento• Operario para la elaboración de reposaderas de cemento• Ayudante de operario

Fuente: elaboración propia.

El costo de la reorganización es el sueldo por la creación del gerente general (que será uno de los encargados y será asignado por ellos mismos por ser los dueños) será de Q. 8 000,00 más pasivos laborales. De los cuales la empresa cuenta con un presupuesto de Q 50 000,00 para iniciar y evaluar qué propuestas son necesarias y aplicables para darles continuidad.

La modificación del conserje al puesto de bodeguero de producto terminado y conserje; y el puesto de guardián de bodega a vigilante de toda la empresa no tienen ningún costo adicional, ya que son colaboradores que se les asignarán ciertas obligaciones por el tiempo de ocio que actualmente tienen.

3.2. Contrataciones

Se establecerá el proceso de reclutamiento, selección y decisión de empleo de los nuevos colaboradores de la empresa.

El inicio de relaciones entre el interesado puede darse como persona individual es quien visita la empresa con el objeto de conocer si existe la oportunidad de empleo para una actividad en la que se encuentre apto o capaz; o como una empresa quienes los ejecutivos encargados de personal al reconocer los beneficios que ofrece utilizar los servicios de la empresa se comunican con las mismas a fin de que evalúe la posibilidad de tener en su base de datos a la persona que cumpla con los requerimientos del puesto de acuerdo a las especificaciones y condiciones de trabajo brindado por los empresarios; en Fábrica de Pisos Roosevelt se inician relaciones laborales con referidos del personal interno o con personas que aplican por medio del anuncio de la plaza vacante.

3.2.1. Reclutamiento

Según Sherman, Bohlander, Snell, el propósito del reclutamiento es “localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas”.

Este proceso iniciará con la identificación de la vacante la que procederá con la requisición de personal donde se establecen los requerimientos básicos del encargado quien realiza dicha solicitud. Ver el formato de la requisición en la figura No. 7.

Luego de seleccionar el medio de reclutamiento que se acostumbra a realizarlo dentro del personal interno y/o con un anuncio en clasificados de Prensa Libre por ser uno de los medios de comunicación escritos con mayor circulación en el país, el formato es el mostrado en la figura 2, en él se especifica la papelería que deben de presentar: currículum vitae con fotografía reciente, cartas de recomendación laboral, fotocopia de DPI completo, antecedentes penales y policíacos recientes y la fecha de recepción de solicitudes.

Aunque las entrevistas son mucho más decisivas a la hora de seleccionar el personal, los test de personalidad constituyen un elemento de información útil para descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir y para confirmar la información que se obtiene en la entrevista personal, la entrevista será no estructurada, es decir, que no hay ningún formato a seguir y las preguntas se realizan conforme vienen a la mente relacionadas a la descripción del puesto. Se propone el test de personalidad de la figura 3 y tabular la información en el formato de la figura 4.

Figura 2. **Estructura del anuncio de una plaza vacante**

PUESTO VACANTE. Nivel académico, rango de edad, experiencia, valores, horario. Tiempo y dirección en dónde se recibirá la papelería.

Fuente: elaboración propia.

Figura 3. **Test de personalidad**

	Sí	No
1. ¿Cree que el día no tiene bastantes horas para todas las cosas que debería usted hacer?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Siempre se mueve, camina o come con rapidez?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Se siente impaciente por el ritmo al que se desarrollan los acontecimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Acostumbra a decir: "Ah, ajá" o "sí, sí, sí", "bien, bien", cuando le habla una persona apremiándola inconscientemente a que acabe de decir lo que tiene que decir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Tiene tendencia a terminar las frases de otras personas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Se siente exageradamente irritado incluso rabioso cuando el coche que le precede en una carretera rueda a una marcha que usted considera demasiado lenta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Considera angustioso tener que hacer cola o esperar turno para conseguir una mesa en un restaurante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Encuentra intolerable observar cómo otras personas realizan tareas que usted sabe que puede hacer más deprisa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Se impacienta consigo mismo si se ve obligado a realizar tareas repetitivas (rellenar resguardos, firmar talones, lavar platos, etc.), que son necesarias pero le impiden hacer las cosas que a usted le interesan realmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Es usted de esas personas que leen a toda prisa o intentan siempre conseguir condensaciones o sumarios de obras literarias realmente interesantes y valiosas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Continuación de la figura 3.

11. ¿Se esfuerza por pensar o hacer dos o más cosas simultáneamente? Por ejemplo, al tiempo que intenta escuchar la charla de una persona, sigue dando vueltas a otro tema sin ninguna relevancia con lo que escucha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿Mientras disfruta de un descanso, continúa pensando en sus problemas laborales, domésticos o profesionales?	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
13. ¿Tiene usted el hábito de acentuar excesivamente varias palabras que usted considera clave en su conversación ordinaria o la tendencia a articular las últimas palabras de sus frases más rápidamente que las palabras iniciales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente: <http://www.psicoadictiva.com/tests/test9.htm>. Consulta: diciembre de 2013.

Valoración del test:

- 14 puntos o más

Si se encuentra dentro de esta puntuación, la persona debido a su carácter, se le recomienda relajarse y tomarse las cosas con más tranquilidad pues tiene mayor peligro de padecer problemas psicológicos y estados de ansiedad.

- Entre 9 y 13 puntos

Se encuentra dentro de una puntuación normal, el carácter está en equilibrio. Dentro de estos parámetros es donde se encuentra la mayoría de personas. Se activa lo suficiente para ser productivo y eficiente en el trabajo o estudios, pero sabe mantener la calma en las situaciones que así lo requieren, aunque en ocasiones también se sienta nervioso.

- 9 puntos o menos

Es bastante menos vulnerable a sufrir ansiedad que otras personas, no se muestra ambicioso ni dominante, deja que las cosas sigan su cauce sin preocuparse en exceso. No quiere decir que nunca se muestre nervioso o angustiado si la situación le desborda, pero en general tiene un temperamento templado.

3.2.2. Selección

Para Don Hellriegel la selección “Es un proceso que implica decidir cuáles de los aspirantes deberían ser empleados en realidad y para que puestos”.

En el análisis de resultados a través de la entrevista, del test de personalidad y la veracidad de la información presentada en el currículum vitae, en donde de acuerdo a una escala preestablecida (tabla I) se ubica el tipo de empleado para poder clasificarlo en un puesto específico. Se determina quien según la experiencia de los candidatos será el más apto para el puesto basándose en la observación y preguntas de sondeo y experiencias en trabajos anteriores.

Para aumentar la probabilidad de seleccionar a los candidatos más idóneos se utilizan los datos procedentes de test o pruebas psicológicos; del currículum vitae; respuestas a través de entrevistas y observaciones sobre la conducta del empleado, evaluando a un número suficiente de candidatos para aumentar la posibilidad de elegir al correcto.

La encargada de personal verificará la información proporcionada por los candidatos con la siguiente propuesta:

- Comunicación vía telefónica con los jefes anteriores
- Comunicación vía telefónica con las referencias personales y familiares

Figura 4. **Formato para tabular datos de entrevistas**

No.	Fecha	Plaza Vacante	Nombre candidato	Resultado test	Observaciones	Responsable de quien entrevista

Fuente: elaboración propia.

Enviar al mensajero a las direcciones proporcionadas para confirmar de su existencia y preguntar a los vecinos si conocen al candidato, qué valores tiene, si ha estado involucrado en algún problema o escándalo en la colonia.

Al ser los candidatos del área operativa (despachadores de materiales de construcción, despachadores de ferretería, operarios y ayudantes) el encargado de producción realizará una evaluación física con carga y descarga de los objetos más pesados que tendrán que manipular en caso de iniciar la relación laboral dentro de la empresa, los tabulará en el formato de la figura 5.

Tabla XXI. **Procedimiento para el reclutamiento**

PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Identificación de la vacante	Encargado de personal
2	Revisión del perfil del puesto vacante	Encargado de personal
3	Presentación de la requisición de personal	Encargado de personal
4	Selección y diseño del medio de reclutamiento	Encargado de personal
5	Comunicación del anuncio de la vacante	Encargado de personal
6	Presentación de los candidatos a la empresa a dejar su papelería o envío vía electrónica	Candidatos
7	Llenado de solicitud de empleo	Candidatos

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. **Formato para comparar resultados de candidatos del área operativa**

No.	Fecha	Plaza Vacante	Nombre candidato	Resultado carga (1-100)	Resultado descarga (1-100)	Observaciones

Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Decisión de empleo

Una vez que se hayan evaluado a todos los candidatos y haya concluido el tiempo establecido para la recepción de solicitudes se seleccionará al que mejor desempeño haya tenido en la entrevista y pruebas realizadas, es decir, al más idóneo para cubrir el puesto vacante, estos resultados para analizarlos se tabularán en el formato de la figura 6, el responsable ponderará los resultados y elegirá el o candidato con la mayor puntuación.

Las características en las que se basará la decisión serán: la predicción con los candidatos que se cree que tendrán éxito en caso que se les contrate; la validez de los documentos presentados por los aspirantes a la plaza; la confianza pues dirá si un colaborador será clave dentro de la empresa y se identificará con ella.

La decisión identificará los requisitos significativos del puesto, es una forma de conocer y representar el comportamiento, cualidades, habilidades, conocimientos específicos que deberá tener el candidato.

Uno de los puntos más importantes del proceso de selección de personal, es la decisión de aceptar o de rechazar a un solicitante para el puesto vacante, pudiendo ofrecerle un puesto distinto al cual originalmente hizo la solicitud, ya que el propósito fundamental del programa de selección es considerar las necesidades totales de la empresa y asociar a las personas y los puestos con mayor efectividad posible.

Figura 6. **Formato de selección de personal**

Plaza vacante: _____

Fecha: ____/____/____

No.	Nombre candidato	Resultado entrevista (1-100)	Resultado test (1-100)	Resultado prueba física (1-100)	Referencias laborales (1-100)	Referencias personales (1-100)	Observaciones (1-100)	Suma de puntos	Responsable de quien entrevista

Fuente: elaboración propia.

3.2.4. Contratación

Quando se haya elegido al candidato idóneo, se procederá a la relación laboral con 2 meses de prueba en donde se cancelarán las prestaciones laborales, si supera las expectativas del jefe inmediato se contratará firmando un contrato en donde se detallará el puesto a desempeñar, las funciones que realizará, el horario laboral, la remuneración que recibirá y si será contratado por un periodo de tiempo o indefinido.

3.3. Inducción y capacitación

Se presentará a todos los colaboradores de la empresa, se le detallarán sus funciones, responsabilidades, tareas, obligaciones y derechos con la finalidad de que el nuevo colaborador defina su espacio emocional y físico dentro de la organización de una manera cordial para que desde el inicio de sus

labores se sienta identificado con la empresa, como se muestra en la propuesta del Programa de Inducción.

La duración actual de la capacitación es muy corta, por lo que los conocimientos básicos tienen que presentarse con mucha rapidez y los candidatos no tienen la oportunidad de asimilarlos adecuadamente careciendo de un plan de seguimiento y desarrollo del nuevo colaborador y de los medios para lograrlo por lo que se propone que la capacitación se extienda a dos semanas con el jefe inmediato, en donde se le enseñará lo referente a los productos en general para que tenga amplio conocimiento y luego al área a la que está destinado, la cual se realizará con formación verbal y práctica; a partir de la tercer semana iniciará a desempeñar sus funciones en las cuales se le irá exigiendo proporcionalmente, y se seguirá capacitando con las dudas que vayan surgiendo conforme el tiempo con una retroalimentación de conocimientos.

Toda la inducción lo realizará la encargada de personal y la capacitación el jefe inmediato por lo que no será un costo extra para la empresa ya que se considera como obligación de los encargados.

Figura 7. **Programa de inducción**

1.CARTA DE BIENVENIDA

Guatemala, (Día)(Mes)(Año)

Estimado (a) (nombre del nuevo colaborador):

Es para nosotros muy grato darte la bienvenida a tu nuevo centro de trabajo, en el cual deseamos te sientas bien y que disfrutes de un ambiente agradable.

Desde este momento queremos te consideres parte de la gran familia de Fábrica de Pisos Roosevelt que hemos formado a través de muchos años de esfuerzo, puesto que nosotros ya te sentimos miembro de ella.

Sabemos que con tu colaboración, nuestra empresa seguirá brindando un servicio excelente y de calidad.

¡BIENVENIDO!

ATENTAMENTE

(Puesto y nombre del jefe inmediato)

Continuación de la figura 7.

2.HISTORIA Y ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA

En el año 1955 el Sr. Víctor Morales Turcios junto con dos personas deciden comprar un terreno a orillas de lo que hoy es la Calzada Roosevelt; Después de varias visitas a la capital vieron que la ciudad se estaba expandiendo por lo que tomaron la iniciativa de fabricar blocks y piso de cemento, en esa época aún no se elaboraba piso de granito ni cerámico, se acostumbraba a hacer fundiciones de arena y cemento para evitar el polvo por lo que compraron la maquinaria necesaria para la elaboración de block y piso.

Con el paso del tiempo y por la demanda en esos días adicionalmente de elaborar productos de cemento como pilas de lavado, tubos, reposaderas, empezó a distribuir materiales para la construcción comprando un pick up y un camión, contactando a los distribuidores de hierro, cemento, tubería de PVC y posteriormente adicionó los artículos de ferretería.

El terremoto de 1976 dio mayor demanda en el sector de la construcción por los daños ocurridos a los inmuebles, por el auge de la demanda se expande la empresa comprando un terreno sobre la Mateo Flores y se inicia con la fabricación de block, venta de materiales para la construcción y artículos de ferretería.

Fábrica de Pisos Roosevelt sufre considerables daños en mercadería y daños leves en construcción por el terremoto pero se reposiciona en el mercado y a pesar del surgimiento de nuevas fábricas de piso mantiene la producción utilizando materia prima de primera calidad.

Continuación de la figura 7.

3.ACTIVIDADES PRINCIPALES:

- ✓ Elaboración de piso, tubos, reposaderas, pilas, cajas de contador de cemento.
- ✓ Venta y distribución de materiales para la construcción.
- ✓ Venta y distribución de artículos de ferretería.

4.MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos para la construcción y servicios de calidad a un precio competitivo.

Visión

Ser la empresa líder en fabricación de pisos de cemento líquido de la mejor calidad y servicio personalizado mediante el conocimiento y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, adicionado variedad en materiales de construcción y artículos de ferretería.

Valores

- ✓ Trabajo en equipo: tareas realizadas en grupo para el logro de las metas propuestas.
- ✓ Compromiso: disciplina de desempeñarse en las responsabilidades adquiridas.
- ✓ Responsabilidad: capacidad de realizar las actividades asignadas a cabalidad.
- ✓ Honradez: despacho del material exacto al cliente.

Continuación de la figura 7.

- ✓ Confianza: seguridad que se tiene de una persona para que actúe como se debe.
- ✓ Voluntad: motivación de esmerarse lo que sea necesario para realizar una actividad.
- ✓ Lealtad: fidelidad a los patronos, compañeros de trabajo y clientes.
- ✓ Puntualidad: cualidad de realizar una actividad a su debido tiempo.

5.HORARIOS DE TRABAJO

Especificar según detalle del perfil de puestos.

6.DÍAS DE PAGO

Especificar según área a la que pertenece (operativa o administrativa).

7.PRESTACIONES

Fábrica de Pisos Roosevelt cumple con todas las especificaciones y reglamentaciones que indica la ley:

- ✓ JORNADAS DE TRABAJO: la duración máxima de la jornada será de ocho horas diarias o según turnos. Para las horas extras de trabajo, se les notifica con anticipación.
- ✓ DÍAS DE DESCANSO: conocido como el séptimo día; por cada seis días de trabajo, el colaborador disfrutará de por lo menos un día de descanso, con goce de salario. Adicionales los días que están establecidos en la ley.

Continuación de la figura 7.

- ✓ AGUINALDO: pago equivalente de un salario ordinario al cumplir un año continuo de servicio en la misma empresa o proporcionalmente al tiempo que lleve laborando, se acostumbra a otorgar el 50% en la primer quincena del mes de diciembre para los gastos de fiestas de fin de año y el 50% restante en la primer quincena del mes de enero para los gastos escolares; el colaborador está en la disposición de solicitarlo en su totalidad en una de las quincenas mencionadas.
- ✓ BONIFICACIÓN ANUAL: más conocido como bono 14, al igual que el aguinaldo es el pago equivalente a un salario ordinario al cumplir un año continuo de servicio en la misma empresa o proporcionalmente al tiempo que lleve laborando, se otorgara durante la primer quincena del mes de julio.
- ✓ VACACIONES: interrupción laboral de quince días hábiles retribuidos económicamente para proporcionar tu merecido descanso luego de cumplir un año consecutivo de labor, no se permitiéndose acumularlas ni fragmentarlas en más de dos descansos.
- ✓ INDEMNIZACIÓN: pago que te otorga al concluir un contrato por tiempo indeterminado y por despido injustificado o cuando el patrono incurra sobre el colaborador es decir por su conducta ha dado maltrato (golpes, insultos) al colaborador, es el equivalente a un mes de salario por cada año de servicios continuos o de manera proporcional.

Continuación de la figura 7.

- ✓ RIESGOS DE TRABAJO: porque la empresa te protege y se preocupa por tu salud estarás afiliado al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), dicha entidad se hará responsable por todo tipo de accidentes relacionados dentro del ámbito laboral; en caso de que sea necesario la empresa solventará gastos extras.
- ✓ PERMISOS: cuando necesites ausentarte un día o unas horas, deberás exponer tus motivos y de acuerdo a la importancia de la falta se decidirá si el permiso goza de salario o no.

8.GENERALIDADES

- ✓ LIMPIEZA: como miembro de nuestro equipo de trabajo deberás mantener y dejar tu área de trabajo limpia.
- ✓ BOTIQUIN DE PRIMEROS AUXILIOS: dentro de nuestras instalaciones contamos con un botiquín de primeros auxilios para ser utilizado cuando sea necesario; con existencia de medicamentos y utensilios de curación.

9.TERMINACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

- ✓ Terminación de contrato individual de trabajo.
- ✓ Tres faltas consecutivas sin previo aviso ni justificación.
- ✓ Inasistencias, permisos y retardos consecuentes.
- ✓ Bajo desempeño laboral.
- ✓ Presentarse bajo los efectos de alcohol o alguna droga.

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Formato de requisición de personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO																																						
Fecha de Elaboración	Fecha de Recepción Recl. Y Selecc.																																					
INFORMACIÓN																																						
Nombre del Solicitante: _____																																						
Departamento Solicitante: _____																																						
Facultad o Dirección: _____																																						
INFORMACIÓN DEL PUESTO																																						
Título del Puesto: _____																																						
Nombre y Puesto del Jefe Inmediato : _____																																						
Origen de la Vacante : _____																																						
Puesto Nuevo	<input type="checkbox"/>	Nombre de quien se reemplaza: _____	Causa: _____																																			
Reposición	<input type="checkbox"/>																																					
Temporal	<input type="checkbox"/>																																					
Tipo de Contratación:																																						
Puesto fijo	<input type="checkbox"/>	Periodo: _____																																				
Puesto temporal	<input type="checkbox"/>																																					
Horario:																																						
Jornada Completa	<input type="checkbox"/>	Horario: _____	Horas: _____																																			
Jornada Reducida	<input type="checkbox"/>	Horario: _____	Horas: _____																																			
Función Principal: _____																																						
CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO																																						
Rango de Edad: _____																																						
Sexo: _____																																						
Estado Civil: _____																																						
Profesión y /o _____																																						
Conocimientos Teóricos _____																																						
Idiomas	_____ %	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="padding: 5px;">Capacidad y Habilidades</th> <th colspan="3" style="padding: 5px;">Grado Requerido</th> </tr> <tr> <th style="padding: 5px;">Bajo</th> <th style="padding: 5px;">Prom</th> <th style="padding: 5px;">Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="padding: 5px;">Capacidad Intelectual</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Iniciativa y Empuje</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Manejo de Personal</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Apego a normas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Actividades de Profundidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Manejo de varias Actividades</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 5px;">Tolerancia a la presión</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		Capacidad y Habilidades	Grado Requerido			Bajo	Prom	Alto	Capacidad Intelectual				Iniciativa y Empuje				Manejo de Personal				Apego a normas				Actividades de Profundidad				Manejo de varias Actividades				Tolerancia a la presión			
Capacidad y Habilidades	Grado Requerido																																					
	Bajo	Prom	Alto																																			
Capacidad Intelectual																																						
Iniciativa y Empuje																																						
Manejo de Personal																																						
Apego a normas																																						
Actividades de Profundidad																																						
Manejo de varias Actividades																																						
Tolerancia a la presión																																						
_____ %	_____ %																																					
Años de Experiencia y/o _____																																						
Conocimientos Prácticos _____																																						
Disponibilidad para viajar:		Disponibilidad para cambiar de Residencia:																																				
Si <input type="checkbox"/>	% de Tiempo _____	SI <input type="checkbox"/>																																				
No <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>																																				
COMENTARIOS ADICIONALES																																						
Fecha de contratación deseada: _____																																						
Nombre de candidato (s) interno (s) a considerar: _____																																						
Nombre de candidato (s) externo (s) a considerar: _____																																						
ESPACIO PARA SER LLENADO UNICAMENTE POR RH																																						
Fecha de Ingreso: _____																																						
Cita Firma de Contrato: _____																																						
Rango de Sueldo de Contratación:																																						
Min:		Max:																																				
Propuesto _____																																						
Nivel: _____																																						

Fuente: <http://www.google.com.gt/imgresFsolicitud-de-empleo.html>. Consulta: noviembre de 2013.

Figura 9. Solicitud de empleo

Solicitud de empleo

Llenar la solicitud con letra legible y de molde



Fecha	Puesto solicitado	Sueldo deseado
-------	-------------------	----------------

Datos personales

Apellido paterno	Apellido materno	Nombres	Edad
Domicilio	Colonia	Código postal	Teléfono Móvil
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	Nacionalidad	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Vive con: <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Familiares <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Amigos <input type="radio"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de usted <input type="radio"/> Hijos <input type="radio"/> Cónyuge <input type="radio"/> Padres <input type="radio"/> Otros		Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro	

Documentación

Número de Curp	Número de Cartilla servicio militar	Número de Pasaporte
Licencia de manejo <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	Tipo de licencia y número	Si usted es extranjero adjunte documentación que permite trabajar en el país

Hábitos personales

¿Cómo considera su estado de salud? <input type="radio"/> Buena <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Mala	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (Cual)
¿Practica algún deporte?	¿Pasatiempo favorito?

Datos Familiares

Nombres de	Vivo	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre				
Madre				
Esposa(o)				
Nombres de los hijos				

Escolaridad

Nombre de la escuela o instituto	Domicilio	Fecha de inicio	Fecha de termino	Certificado que lo avata
Primaria				
Secundaria				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercial u otras				

Fuente: <http://paraimprimir.org/wp-content/uploads/2012/09/Solicitud-de-empleo-para-imprimir-1.jpg>. Consulta: noviembre de 2013.

Figura 10. Formato para verificación de referencias laborales

<input type="checkbox"/> Referencia personal <input type="checkbox"/> Ex empleador		
Compañía	Dirección	Teléfono
Nombre de la persona contactada		Posición o título
1.- Deseo verificar algunos datos proporcionados por: Sr. (a) _____ Quien ha solicitado empleo en nuestra empresa. ¿En qué fechas colaboró en su compañía? Desde _____ Hasta _____		
2.- ¿Cuál era la naturaleza de su empleo? Al principio _____ Al final _____		
3.- Sueldo \$ _____ Cuando salió de la empresa. ¿Es esta cifra correcta? Si _____ No _____		
4.- ¿Qué piensan de esta persona sus antiguos supervisores? _____ _____ ¿Qué piensan de ella sus subordinados? _____ _____		
5.- ¿Tuvo responsabilidades de supervisión? Si _____ No _____ (Si la respuesta es afirmativa) ¿Cómo se desempeño? _____ _____		
6.- ¿Qué tan intenso fue su trabajo? _____ 7.- ¿Cómo se relacionó con los demás? _____ 8.- ¿Cuál fue su registro de asistencia? _____ ¿Era puntual? _____		
9.- ¿Cuál fue el motivo de su separación? _____ 10.- ¿Lo volvería a contratar? Si _____ No _____ 11.- ¿Tenía algún problema en su hogar, financiero o personal que interfiriera con su trabajo? Si _____ No _____		
12.- ¿Bebía o jugaba en exceso? Si _____ No _____ 13.- ¿Cuáles son sus cualidades? _____ 14.- ¿Cuáles son sus defectos? _____		
Observaciones: _____ _____ _____ _____		

Fuente: <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>. Consulta: noviembre de 2013.

3.4. Evaluación de clima organizacional

El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones que afectan a dicho trabajo; el objetivo principal es el identificar las percepciones de los trabajadores, para definir planes de acción orientados a mejorar los aspectos que afectan negativamente el normal desarrollo de la organización, y de igual manera potenciar todos aquellos aspectos favorables, que motivan y hacen de la gestión diaria una labor agradable que motiva a todos.

Para lograrlo es necesario el diseño, desarrollo, aplicación de un instrumento que permita evaluar el clima organizacional; asimismo, el monitoreo y evaluación, proponiendo las mediciones realizarlas cada año para hacerlas comparables en el tiempo y permitan evaluar los resultados alcanzados.

La tabla III es el resultado de un cuestionario, ver el anexo 3, realizado a todos los colaboradores de la empresa, a excepción de los cuatro encargados; la ponderación está en un rango de 1 a 10.

Tabla XXII. **Resultado de evaluación de clima organizacional**

	ASPECTOS DEL CLIMA/ ÁREAS	Operativa	Administrativa
1	Comunicación	8	9
2	Conflicto y cooperación	7	7
3	Confort	8	8
4	Estructura	9	8
5	Identidad	6	8
6	Innovación	5	6
7	Liderazgo	8	8
8	Motivación	5	6
9	Recompensa	7	6
10	Remuneración	8	8
11	Toma de decisiones	7	9

Fuente: elaboración propia.

Se plantean las siguientes propuestas para mejorar el clima organizacional de la empresa:

3.4.1. Premio a la asistencia

Como complemento al bono vacacional; la empresa otorgará a los empleados un premio a la asistencia que consiste en un porcentaje aplicado sobre su sueldo vacacional, más los días de sobresueldo que le corresponda, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla XXIII. **Bono vacacional**

FALTAS DE ASISTENCIA	PORCENTAJE
0 – 1 faltas	20%
2 – 3 faltas	15%
4 – 5 faltas	10%
6 – 7 faltas	5%
8 en adelante	0%

Fuente: elaboración propia.

El colaborador debe proporcionar una fotocopia de los documentos que comprueben las ausencias por las causas detalladas en la sección anterior, para hacerse acreedor al premio vacacional que otorgará la empresa; la encargada de personal controlará y archivará las fotocopias de los documentos que comprueban las ausencias, operando en el sistema las ausencias del trabajador para luego reportarlas al encargado administrativo, se propone el siguiente formato para llevar el control, pues no cuentan con datos históricos de faltas:

Tabla XXIV. **Control de asistencia**

	Colaborador	Jefe inmediato	Fecha falta	Justificable	No justificable	Firma colaborador
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fuente: elaboración propia.

3.4.2. Premio al mejor colaborador

Se premiará a un colaborador mensualmente como el mejor trabajador con su fotografía y nombre en un cuadro en la oficina de la empresa con la descripción de mejor colaborador del mes.

3.4.3. Premio por desempeño

Se premiará con un curso en el INTECAP al colaborador que obtenga mejores resultados, el cuál será a elección del mismo con un máximo de Q200, el horario no debe de interferir con las horas laborales; si el curso inicia a la hora que el trabajador sale de la empresa se le dará permiso de retirarse 20 minutos antes.

3.4.4. Premio escolar

Se dará un bono escolar en el mes de enero de Q150 por hijo que el colaborador tenga, con el requisito de presentar la constancia de inscripción del ciclo escolar en curso, será el equivalente en útiles escolares.

3.4.5. Premio vacacional

La empresa reconocerá además de los días de vacaciones fijados en el Código de Trabajo, una bonificación incentivo en efectivo equivalente a días de sobresueldo, dependiendo de la antigüedad o tiempo de servicio de cada empleado, de conformidad con la siguiente tabla:

Tabla XXV. **Días adicionales para bono vacacional**

AÑOS DE SERVICIO	DÍAS DE VACACIONES	
	SEGÚN LA LEY	DÍAS PARA BONIFICACIÓN
De 1 a 2	15	0
De 3 a 4	15	1
De 5 a 6	15	2
De 7 a 8	15	3
De 9 en adelante	15	4

Fuente: elaboración propia.

3.4.6. Recreación al deporte

Se hará un equipo de fútbol con los colaboradores de la empresa quienes se inscribirán en los campeonatos de los campos del Roosevelt, se les dará el uniforme y dos balones para que puedan entrenar, para la reposición de

balones tienen que llevar como constancia el balón inservible para que pueda ser reemplazado con la restricción que no se dará más de uno en un período de dos meses.

3.5. Bono de producción

Se establecerá un incentivo económico, es decir un bono de producción por meta alcanzada de los pedidos en el tiempo establecido dentro de la jornada de trabajo ordinaria, calculado de la siguiente manera; lo que se espera que aumente la productividad.

Tabla XXVI. **Ponderación bono de producción**

No	Parámetro	Medición
1.	Productividad	40%
2.	Calidad del producto	20%
3.	Cumplimiento del programa de producción	20%
4.	Corrección y prevención de riesgos (eliminación de lesiones)	20%

Fuente: elaboración propia.

3.5.1. Definiciones de parámetros de medición

3.5.1.1. Productividad

La productividad es la comparación de cuánto se produce con el costo de hacerlo. Mejorar la productividad es producir más con menos costos.

3.5.1.2. Calidad en el producto

Se define por la cantidad de defectos de fábrica, reclamos realizados por el cliente o intermediarios.

3.5.1.3. Cumplimiento del programa de producción

Si se cumple el objetivo de producir lo establecido en el programa de producción el personal involucrado obtendrá el bono de productividad.

Igual procede para las órdenes completadas a tiempo, según la fecha comprometida por producción, dato que confirmará el encargado administrativo.

3.5.1.4. Corrección y prevención de riesgos

Se establece con el fin de soportar esfuerzos del personal reduciendo y previniendo incidentes y/o accidentes de trabajo.

3.5.2. Bases de premiación para el bono de productividad

El bono será otorgado mensualmente a las áreas de producción de acuerdo con los logros alcanzados que van desde el 0% hasta el 10% del salario base mensual.

- El alcanzar los objetivos será la base principal de referencia para otorgar este bono mensual.
- El bono será entregado al área operativa.
- Serán excluidos de recibir el premio los colaboradores que estén lesionados durante el periodo.
- Los resultados se darán a conocer durante la primera semana del mes posterior.

Se realizó el cálculo del bono de producción para el mes de agosto del 2014 justificándolo con investigación de campo y con datos proporcionados por el encargado de producción:

Tabla XXVII. **Promedio de los últimos seis meses de las piezas dañadas en producción**

PIEZA	PORCENTAJE
Piso de cemento	5%
Pila de cemento	5%
Reposadera de cemento	2.67%
Tubos de cemento	10%
Cajas de cemento	3.75%

Fuente: datos proporcionados por el encargado de producción.

Figura 11. Propuesta esquema de bono de productividad

	META	RESULTADO	PONDERACIÓN	PUNTOS
% Pisos dañados	4.0%	4.5%	10	0
% Pilas, tubos, cajas o reposaderas dañadas	3.5%	3.0%	10	10
% De cumplimiento	95-100%		20	0
	80-95%	92%	10	10
Seguridad				
Lesiones menores	0	1	5	0
Accidentes	0	0	15	15
% Productividad	95-100		40	0
	90-95		30	0
	85-90	87%	20	20
	80-85		10	0
PUNTOS OBTENIDOS DEL BONO			55	
% TOTAL DE BONO A PAGAR			5.5 %	

Fuente: elaboración propia.

3.6. Salarios de la organización con relación a otras empresas

La encargada de personal proporcionó los datos del salario de tres empresas con la misma actividad comercial y los mismos puestos o similares.

Tabla XXVIII. **Salarios otras empresas misma actividad comercial**

NO.	PUESTO	FABRICA (Q.)	EMPRESA 1 (Q.)	EMPRESA 2 (Q.)	EMPRESA 3 (Q.)	PROMEDIO (Q.)
1	Encargado de personal	6 000,00	5 200,00	5 000,00	4 900,00	5 033,33
2	Encargado de producción	6 000,00	5 500,00	5 000,00	5 250,00	5 250,00
3	Encargado administrativo	6 000,00	4 900,00	5 000,00	4 900,00	4 933,33
4	Encargado de ventas	6 000,00	4 500,00	4 400,00	4 900,00	4 600,00
5	Secretaría recepcionista	3 250,00	3 050,00	3 000,00	3 750,00	3 266,67
6	Piloto repartidor	3 250,00	3 000,00	3 150,00	3 050,00	3 066,67
7	Mensajero cobrador	2 750,00	2 650,00	2 650,00	2 500,00	2 600,00
8	Bodeguero y conserje	2 750,00	2 550,00	2 600,00	2 500,00	2 550,00
9	Operario piso	2 750,00	2 550,00	2 750,00	2 500,00	2 600,00
10	Operario pila	2 750,00	2 550,00	2 750,00	2 500,00	2 600,00
11	Operario tubo	2 750,00	2 550,00	2 750,00	2 500,00	2 600,00
12	Operario caja	2 750,00	2 550,00	2 750,00	2 500,00	2 600,00
13	Operario reposadera	2 750,00	2 550,00	2 750,00	2 500,00	2 600,00
14	Ayudantes operarios	2 500,00	2 550,00	2 650,00	2 500,00	2 566,67
15	Despachador de materiales	2 500,00	2 550,00	2 650,00	2 750,00	2 650,00
16	Despachador de ferretería	2 500,00	2 550,00	2 550,00	2 550,00	2 550,00
17	Vigilante	2 500,00	2 600,00	2 550,00	2 800,00	2 650,00

Fuente: Fábrica de Pisos Roosevelt.

3.6.1. Comparación de resultados

La mayor diferencia del valor del promedio de los sueldos de las 3 empresas con la misma actividad comercial a la empresa de estudio se da en los puestos de encargado de personal, producción, administrativo y de ventas lo que se relaciona a que dichos puestos son de los herederos del negocio; en el resto de puestos la variación es menor, siendo menos el sueldo que paga la empresa de estudio en los puestos de secretaria recepcionista, ayudantes de operarios, despachador de materiales, despachador de ferretería y del vigilante.

3.7. Rediseño de la estructura organizacional

La organización debe considerarse como la alternativa ideal en el desarrollo organizacional de una empresa progresista.

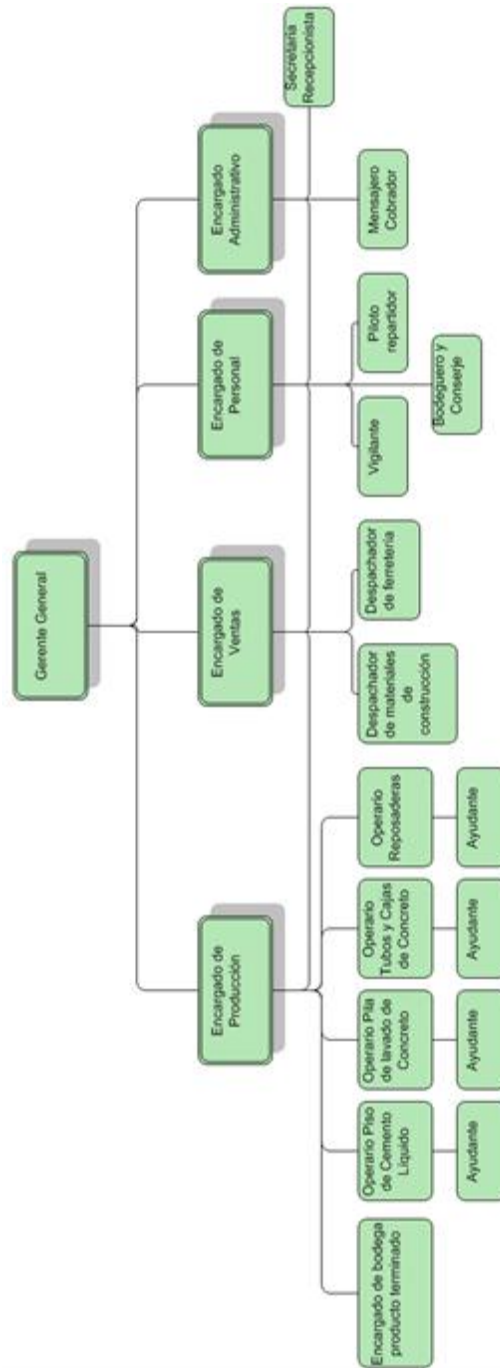
Mediante el análisis realizado se observa que se carece del gerente general quien debe de ser el pilar entre los encargados de personal, producción, ventas y administración habiendo falta de comunicación entre ellos, divergencia de objetivos generales, falta de estrategias.

La creación de puestos procede cuando se trate de implementación de nuevos servicios o ampliación de los ya existentes, en este caso se propone la creación del gerente general (puesto que será ocupado por uno de los encargados y quedará a decisión de los mismos) y la modificación del conserje al puesto de bodeguero de producto terminado y conserje; y el puesto de guardián de bodega a vigilante de toda la empresa; los perfiles de puestos ya cuentan con las modificaciones del rediseño en la estructura organizacional.

3.7.1. Organigrama propuesto

Para poder brindar un excelente servicio la empresa debe de estar organizada de manera que su funcionamiento sea óptimo en tiempo, costo y consecución de objetivos por lo que es necesario considerar una estructura como se muestra en la figura 10.

Figura 12. Propuesta reestructuración organizacional



Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS Y SALARIOS Y REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

La implementación que requiere para cumplir el capítulo anterior y la evaluación de salarios por medio del método de puntos por factor para analizar e indicar la cantidad monetaria que debe de recibir el colaborador de acuerdo a las actividades, responsabilidades y obligaciones dentro de la empresa.

4.1. Información general del proceso

Según el análisis realizado en el capítulo anterior se detallan los cambios a realizar para poder implementar el proceso y el objetivo de la presente investigación.

4.1.1. Personal administrativo

Se le explicó a la encargada de personal los pasos para realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de colaboradores; y aspectos indispensables como:

- Los requisitos que deben investigarse al seleccionar personal.
- Asignación del colaborador en el puesto más conforme a sus aptitudes.
- Determinar con precisión el tipo de capacitación de brindar al colaborador basándose en el perfil de puestos.
- Calificación y premiación de los méritos de los colaboradores.
- Procedimiento para realizar un análisis de salarios mediante el método de puntos por factor.

4.1.2. Personal operativo

Siendo el encargado de producción quien tiene más colaboradores a su cargo se le hizo entrega de todos los perfiles de puesto quien es el responsable de hacérselos saber y explicar detalladamente las obligaciones a sus subordinados. Este perfil de puestos dará a los encargados una visión más detallada de lo que esperan que realicen los colaboradores que ya desempeñan dentro de la empresa como los nuevos integrantes quienes deberán de cumplir un proceso de contratación más ordenado y al momento de calificar una inducción más completa por el encargado del área.

4.1.3. Personal de ventas

No hay colaboradores con el puesto de vendedores, ya que los cuatro encargados adicional de sus obligaciones específicas se dedican a la venta de materiales para la construcción con los clientes que han tenido desde el inicio de la empresa y quienes reciben apoyo de la secretaria recepcionista en las llamadas que realizan a la empresa para el pedido de materiales se les recomienda trabajar sobre metas de ventas.

4.2. Encargados

La colaboración de los encargados será necesaria para el éxito de la implementación; siendo ellos los que intervienen activamente en las decisiones de sueldos y salarios, quienes no perderán la capacidad de decisión, sino que la diferencia radicará en que contarán con el auxilio de un sistema que les permitirá dar los aumentos en la forma más conveniente y de mayor utilidad en el área a su cargo, para ello se realizó:

- Explicación acerca del método de valuación junto con sus características, haciendo hincapié en la importancia del mismo.
- Explicación del plan detalladamente, resolución de dudas para que estén plenamente enterados de su funcionamiento.

4.2.1. Información a los colaboradores

La divulgación del plan entre el personal es sumamente útil pues necesitarán saber qué se está haciendo y en qué forma afectará; así se logrará la colaboración y confianza del grupo. La divulgación a todos los colaboradores de la empresa queda a responsabilidad de los encargados quienes enfatizarán que el cambio es necesario y que será en beneficio de todos.

El éxito o fracaso del plan depende de la forma en cómo se presente por lo que se recomienda a los encargados usar los siguientes argumentos:

- Elimina los descontentos del colaborador respecto a ciertos sueldos, originando por el desconocimiento de los criterios a valorar para un sueldo justo.
- Eliminación de los cálculos estimados para pagar los puestos nuevos.
- Elimina el desentendimiento de las obligaciones y derechos de los colaboradores en relación con sus puestos.
- Elimina la confusión que existe entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos personales del colaborador.

4.3. Consolidación de personal

Luego de haber obtenido los resultados del análisis de puestos, puede respaldarse la propuesta de la creación del puesto de gerente general; la

modificación del conserje al puesto de bodeguero de producto terminado y conserje; y el puesto de guardián de bodega a vigilante de toda la empresa.

4.3.1. Propuesta de reestructuración organizacional

De ninguna manera es recomendable lanzarse a establecer un plan de valuación de puestos, sin antes tener todo el apoyo necesario y el convencimiento de todas las partes involucradas. El apresuramiento puede ser causa de problemas y resentimientos que un sistema de valuación debe eliminar en lugar de crear. La propuesta de reestructuración organizacional se muestra en el organigrama de la figura 10.

4.3.2. Clasificación de puestos por nivel

Los puestos de la empresa se clasifican de la siguiente manera:

Tabla XXIX. **Clasificación de puestos**

	CATEGORÍAS PREDETERMINADAS	PUESTOS DE TRABAJO
1	Cargos especializados	Gerente general Encargado de Personal Encargado de Producción Encargado administrativo Encargado de Ventas
2	Cargos calificados	Secretaria recepcionista Operarios Mensajero cobrador Piloto repartidor Despachador de materiales Despachador de ferretería
3	Cargos no calificados	Ayudantes de operarios Bodeguero y conserje Vigilante

Fuente: elaboración propia.

4.4. Diagnóstico

Se utilizó el método de puntos por factor que pertenece a la clasificación de métodos cuantitativos, método que fue creado por Merrill R. Lott en 1925, el cual a pesar de su antigüedad está considerado como uno de los métodos más completos dando la valoración del puesto mediante la suma de puntos de cada factor considerado como fundamental.

Factores que se tomaron en cuenta para la valuación:

- Tipo de puestos a valorar: este factor es importante por la amplitud del estudio de la cobertura de varios tipos de puestos, requiriendo los criterios según el puesto.
- Número de puestos: la selección del plan de calificación puede verse afectada por la cantidad de puestos por evaluarse, puesto que el número de decisiones por tomar variará en función directa del volumen de puestos.
- Tiempo: utilizado para su programación y aplicación.

4.5. Selección de factores para valoración de puestos del análisis de salarios

Los factores que se consideraron indispensables para valorar los puestos de trabajo son:

- Educación: define el grado de preparación técnica que requiere tener el ocupante para desarrollar eficientemente el puesto que se evalúa.
- Experiencia: define el tiempo que requiere el ocupante de haber realizado el trabajo del puesto que se valúa o uno muy similar para desempeñarlo eficientemente.
- Esfuerzo físico: define el grado y frecuencia de la actividad física con que el ocupante del puesto que se valúa requiere aplicarlos para el desempeño eficiente del mismo.
- Esfuerzo mental: define el grado y frecuencia de la actividad mental con que el ocupante del puesto que se valúa requiere aplicarlos para el desempeño eficiente del mismo.

- Responsabilidad por supervisión: define el grado de responsabilidad por el tipo e intensidad de la supervisión que requiere el ocupante sobre sus alternos, combinado con el número de personas bajo su cargo directo o indirecto, para desarrollar eficientemente el puesto que se valúa.

Los factores son los elementos básicos para proceder a la evaluación por el hecho de que permiten analizar el puesto en sus distintos componentes, la selección y definición de los que servirán para medir y valorar cada puesto consiguiendo la escala ideal que permite determinar el valor de cada uno de los puestos para los cuales es diseñada. Para la valuación por puntos debe contarse con tres fases fundamentales que son:

- Definición clara de los puestos y de sus especificaciones
- Construcción de la escala de valuación
- Valuación de los puestos propiamente

Para la selección de factores se tomó en cuenta la descripción de los puestos con el objeto de establecer los factores comunes necesarios para cada uno de ellos revisando el concepto de cada uno de ellos de acuerdo con los puestos que valuará y la naturaleza de la organización, con lo cual se determina si cada factor medirá exactamente lo que se pretende valorar.

Debido a que cada uno de los factores seleccionados para medir el puesto en sus partes componentes va a encontrarse presente en distinto grado de importancia en cada puesto, es necesario dividir cada uno de los factores en partes tales que cada una de ellas sea capaz de medir la cantidad en que el factor se encuentra presente en el puesto.

4.6. Cálculo de ponderación de los puestos

Habiendo definido y conceptualizado claramente cada uno de los factores se procede a asignar valores determinados a cada uno de ellos a fin de establecer la importancia relativa en el contexto y el valor mismo de los puestos, la ponderación asignada a un factor es la asignación de peso que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de la organización.

Según las responsabilidades, y cargos que desempeñan los colaboradores de la empresa se asigna la siguiente ponderación:

- Educación 40 %
- Experiencia 20 %
- Esfuerzo mental 15 %
- Responsabilidad por supervisión 15 %
- Esfuerzo físico 10 %

Tabla XXX. Factores de evaluación

NO.	PUESTO	SUELDO (Q.)	FACTORES DE EVALUACIÓN					PUNTEO
			EDUCA- CIÓN	EXPE- RIENCIA	E. MENTAL	RESPONSA- BILIDAD	E. FÍSICO	
1	Encargado de personal	6 000,00	35	18	13	14	6	86
2	Encargado de producción	6 000,00	35	18	14	14	9	90
3	Encargado administrativo	6 000,00	35	18	14	14	7	88
4	Encargado de ventas	6 000,00	35	18	13	14	9	89
5	Secretaría recepcionista	3 250,00	20	12	11	8	7	58
6	Piloto repartidor	3 250,00	15	14	11	10	8	58
7	Mensajero cobrador	2 750,00	15	14	11	5	8	53
8	Bodeguero y conserje	2 750,00	15	12	11	10	9	57
9	Operarios	2 750,00	10	10	6	10	10	46
10	Ayudantes operarios	2 500,00	10	9	4	7	10	40
11	Despachador de materiales	2 500,00	10	10	5	10	10	45
12	Despachador de ferretería	2 500,00	10	10	6	10	7	43
13	Vigilante	2 500,00	10	12	3	12	9	46

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXI. Cálculos para ecuación regresión lineal

n	PONDERACIÓN (X)	SUELDO (Q.) (Y)	X ²	XY
1	86	6 000,00	7 396,00	516 000,00
2	90	6 000,00	8 100,00	540 000,00
3	88	6 000,00	7 744,00	528 000,00
4	89	6 000,00	7 921,00	534 000,00
5	58	3 250,00	3 364,00	188 500,00
6	58	3 250,00	3 364,00	188 500,00
7	53	2 750,00	2 809,00	145 750,00
8	57	2 750,00	3 249,00	156 750,00
9	46	2 750,00	2 116,00	126 500,00
10	40	2 500,00	1 600,00	100 000,00
11	45	2 500,00	2 025,00	112 500,00
12	43	2 500,00	1 849,00	107 500,00
13	46	2 500,00	2 116,00	115 000,00
	799	48 750,00	53 653,00	3 359 000,00

Fuente: elaboración propia.

Realizando los cálculos con la fórmula de correlación lineal:

$$a = \frac{(\sum X^2)(\sum Y) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{(53653)(48750) - (799)(3359000)}{(13)(53653) - (638401)}$$

$$a = -1155.18$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

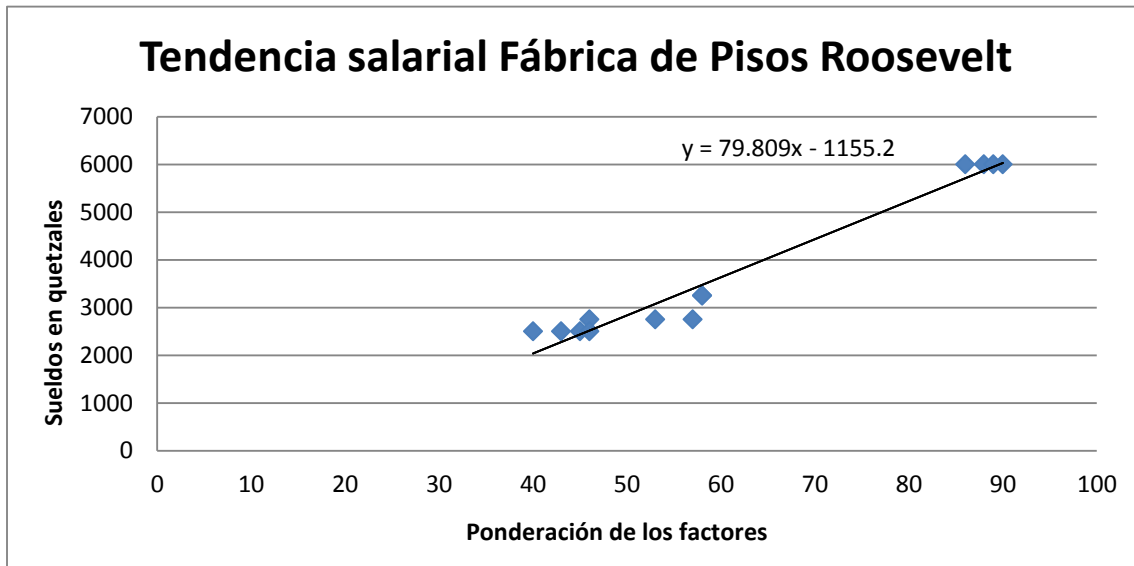
$$b = \frac{(13)(3359000) - (799)(48750)}{(13)(53653) - (638401)}$$

$$b = 79.80893$$

$$Y = a + b(x)$$

$$Y = -1155.18 + 79.80893(x)$$

Figura 13. **Tendencia salarial Fábrica de Pisos Roosevelt**



Fuente: elaboración propia.

En un plano cartesiano se grafica la relación entre puntos y salarios; el eje de las abscisas se colocan los puntos que abarca la valuación y en el eje vertical o eje de las ordenadas el monto de los salarios asignados en la empresa. Para representar gráficamente la situación de un puesto y su salario, se coloca una marca en la intersección de las perpendiculares que se levantan

en ambos ejes, desde los lugares que indican los puntos y el salario de ese puesto. El conjunto de marcas, representa la situación que guardan entre sí los puestos de la empresa y recibe el nombre de diagrama de dispersión.

Si existe una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los puestos, y los aumentos de salarios, las marcas que representan los puestos seguirán una línea regular.

Tabla XXXII. **Tasa nueva y propuesta**

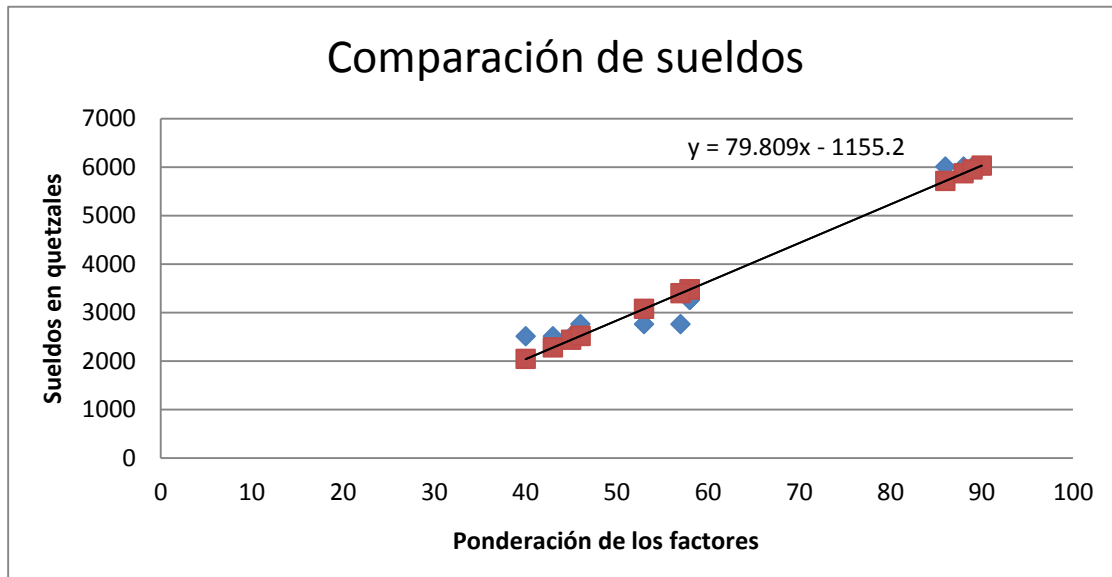
NO.	PUESTO	PONDERACIÓN	TASA ACTUAL (Q.)	TASA NUEVA (Q.)	TASA PROPUESTA (Q.)
1	Encargado de personal	86	6 000,00	5 708,37	5 750,00
2	Encargado de Producción	90	6 000,00	6 027,61	6 025,00
3	Encargado administrativo	88	6 000,00	5 867,99	5 875,00
4	Encargado de Ventas	89	6 000,00	5 947,80	5 950,00
5	Secretaria recepcionista	58	3 250,00	3 473,72	3 475,00
6	Piloto repartidor	58	3 250,00	3 473,72	3 475,00
7	Mensajero cobrador	53	2 750,00	3 074,68	3 075,00
8	Bodeguero y conserje	57	2 750,00	3 393,91	3 375,00
9	Operarios	46	2 750,00	2 516,01	2 700,00
10	Ayudantes operarios	40	2 500,00	2 037,16	2 575,00
11	Despachador de materiales	45	2 500,00	2 436,21	2 575,00
12	Despachador de ferretería	43	2 500,00	2 276,59	2 550,00
13	Vigilante	46	2 500,00	2 516,01	2 650,00

Fuente: elaboración propia.

4.7. **Análisis de salarios**

En la tabla XII se observa la comparación de la tasa actual, la que se obtuvo del método de puntos por factor y la propuesta tomando como referencia las responsabilidades, obligaciones, nivel académico, esfuerzo físico, mental y el salario mínimo del año 2014 que establece el Ministerio de Trabajo y Previsión Social siendo de Q.74,97 diarios más bonificación incentivo Q.250,00 con un total de Q.2 530,34 mensuales. (Ver política salarial).

Figura 14. **Comparación de sueldos**



Fuente: elaboración propia.

Con el cálculo de la línea ideal de salarios es posible realizar ajustes ya sea hacia arriba o hacia debajo de los montos salariales de cada uno de los puestos de dicha línea de salarios.

La nueva ordenada sobre la línea indicará el salario correcto para ese puesto.

4.8. Estructuración y desarrollo de una política salarial

El aumento será realizado todos los años en el mes de enero a todos los puestos en la proporción del aumento del salario mínimo establecido por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

La empresa es consciente de que no deben de pagar menos que el salario mínimo y de la misma manera aumentar proporcionalmente a todos los

colaboradores; ésta medida impacta negativamente en las utilidades actuales, pero considerando de que los operarios aumentarán la productividad y serán más eficientes con los beneficios propuestos al cubrir las órdenes de producción sin necesidad de contratar colaboradores en dichas ocasiones.

La estructuración de sistemas de salarios consiste en el cálculo de los salarios que serán que serán pagados a los puestos de la organización.

El método de puntos por factor descrito anteriormente permite de manera automática la estructuración del sistema de salarios ya que el valor en puntos inicialmente asignado a los puestos, en esta etapa es convertido en unidades monetarias para colocar los puestos en un nivel justo sobre la escala de salarios fijadas sobre una línea recta, generalmente en la actualidad los salarios son fijados de manera arbitraria con la importancia que el propietario o gerente de la organización supone debe de tener un puesto dado; sin embargo, los salarios por construir uno de los más fuertes incentivos para la realización de trabajo deben de estar técnica y cuidadosamente asignados.

Cuando se diseñan sistemas de salarios para una organización cuya estructura salarial ya está definida fundamentados en un plan de clasificación es fácil para poder corregir los errores detectados en el sistema en funcionamiento.

Aun cuando un plan de valoración de puestos, indique el establecimiento de determinada estructura salarial para una organización; esto no es una aplicación definitiva y es así como para la estructuración de sistemas de salarios, además de los parámetros y bases obtenidas de la valuación de los puestos, es necesario tomar en cuenta otros elementos de vital importancia, entre los cuales se mencionan:

- Las condiciones económicas generales del país o de la propia localidad.
- Las condiciones salariales establecidas para puestos homogéneos en organizaciones cercanas geográficamente o afines en actividad.
- Las condiciones salariales o económicas establecidas en la propia organización.

4.9. Cronograma de actividades

Debido a que la contratación de personal es eventualmente, durante el trabajo de investigación no se presencié ninguna por lo que las actividades de perfil de puestos, contrataciones, los formatos, el programa de inducción y la reestructuración organizacional el tiempo necesario detallado en el cronograma corresponde a la autorización de los dueños, así como la impresión, almacenaje físico y virtual de los archivos. Las 8 semanas de la motivación es para evaluar los cambios de los colaboradores con las propuestas que los encargados decidan; de la misma manera las 4 semanas del bono de productividad.

Figura 15. **Cronograma de actividades de propuestas**

ACTIVIDADES / TIEMPO (SEMANAS)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Perfil de puestos	■																		
Contrataciones		■																	
Formatos			■																
Programa de inducción				■															
Motivación					■	■	■	■	■	■	■	■							
Bono de productividad													■	■	■	■			
Análisis tasa propuesta sueldos																	■		
Política salarial																		■	
Reestructuración organizacional																			■

Fuente: elaboración propia.

4.9.1. Recursos necesarios

No se tuvo acceso detallado al estado financiero de la empresa pero los encargados tienen un presupuesto asignado de Q. 50 000,00 para implementar las propuestas que ellos evalúen y consideren necesarias; entre ellos la creación del puesto de gerente general con sus respectivos pasivos laborales y para los pasivos del resto de colaboradores tienen una cuenta específicamente para apartarlo mensualmente (aguinaldo, bono 14, vacaciones e indemnización).

Los recursos para las actividades de perfil de puestos, contrataciones, los formatos y el programa de inducción serán la compra de hojas bond carta, ganchos, folders y cartapacio, tinta para imprimir la cantidad de veces que sea necesario.

Para realizar la motivación de apoyar el deporte la compra de 2 balones bimensuales de Q.100,00 c/u, Q.150,00 por uniforme de cada colaborador; al premio por desempeño un máximo de Q.200,00 al mes en equivalente a cursos en el INTECAP; en el bono escolar Q.150,00 por hijo de los trabajadores equivalente en útiles escolares.

Dinero: se espera que los colaboradores sean más productivos, por lo que para el bono de productividad dependiendo de los resultados mensuales irá en un rango de 0 a 10% que se pagarán extra al área operativa.

5. PLAN DE SEGUIMIENTO

En un plan de seguimiento los cambios propuestos deben ser constantes para que sea una mejora continua. Con el resultado de un cuestionario se determina si es necesaria la evaluación del desempeño de cada colaborador.

5.1. Implementación efectiva

Para que todas las propuestas tengan mayor probabilidad de éxito es indispensable que los encargados tengan comunicación (entre ellos y los colaboradores) y documenten todos los procesos con los formatos proporcionados.

- Proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- Perfil de puestos para los colaboradores que ya laboran en la empresa tengan detalladas las funciones que deben de desempeñar y los nuevos colaboradores se tengan una idea al momento de ser contratados.
- Método de puntos por factor: se recomienda autorizar los nuevos salarios en el mes de diciembre para que entren en vigencia en el mes de enero del próximo año.

5.2. Cuestionario para verificar la necesidad de realizar una evaluación del desempeño

El ser humano puede desarrollar, mejorar sus capacidades por la educación, la experiencia y cualquier otro tipo de intervención adecuada por

esta razón al evaluar al trabajador en determinado tiempo, se le ofrece la oportunidad de modificar su conducta, buscando la excelencia en su trabajo.

El éxito de la administración consiste en mantener el compromiso total de la fuerza de trabajo al servicio de la empresa, para lograr un buen nivel de productividad, una evaluación periódica del rendimiento del recurso humano es esencial.

Dada la importancia de incentivar y motivar a los colaboradores de aumentos salariales, compensaciones, ascensos a puestos inmediatos superiores, es indispensable contar con una herramienta efectiva que nos proporcione información actualizada del desempeño de cada trabajador para incentivar adecuadamente al recurso humano a través de compensaciones justas.

5.3. Documentación

La recopilación de la información se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado con base en preguntas cerradas y de selección múltiple con el fin de determinar el grado de conocimiento que tiene el recurso humano de la empresa respecto al programa de evaluación del desempeño, permitiendo medir y obtener datos acerca de la intensidad con que se presentan cada uno de los indicadores facilitando el registro de datos con mayor precisión.

Se preparó un cuestionario de forma sencilla y clara, el cual se entregó personalmente a todos los colaboradores de la empresa a excepción de los cuatro encargados. Ver el cuestionario con gráficas de respuestas en el apéndice 1.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Pregunta núm. 1:

¿Alguna vez han evaluado el desempeño de su trabajo?

Respuesta:

Sí 52 %

No 40 %

N/R 8 %

Análisis:

El 52 por ciento de los colaboradores afirman haber sido evaluados en su trabajo; sin embargo, a través de las entrevistas personales con los propietarios se estableció que las evaluaciones realizadas han sido verbales e informales. El 40 por ciento de los colaboradores no ha sido evaluado.

Pregunta núm. 2:

¿Considera usted necesario que su desempeño sea evaluado?

Respuesta:

Sí 68 %

No 28 %

N/R 4 %

Análisis:

El 68 % de los colaboradores consideran necesario que su desempeño sea evaluado periódicamente. El 28% de los colaboradores no consideran necesario que su desempeño sea evaluado.

Pregunta núm. 3:

¿Considera que el método que se utiliza en su empresa para determinar los aumentos salariales es justo?

Respuesta:

Sí 48 %

No 32 %

N/R 20 %

Análisis:

El 48 por ciento de los colaboradores consideran justo el método que utiliza la empresa para determinar el pago de salarios y el 32 por ciento, cree que debe de mejorar. Al entrevistar a los propietarios se determinó lo siguiente: no cuentan con un método formal para los aumentos salariales.

Pregunta núm. 4:

¿Qué orden de importancia da usted a los siguientes aspectos para que sean tomados en cuenta al evaluar su desempeño? Por favor enumere del 1 al 10 dentro de cada cuadrado, siendo el 1 el de mayor importancia.

Respuesta: según tabla XXXIII.

Tabla XXXIII. **Prioridad factores de evaluación, pregunta 4**

PRIORIDAD	FACTORES
1	Calidad de su trabajo
2	Rendimiento de su trabajo
3	Puntualidad
4	Responsabilidad
5	Conducta
6	Colaboración
7	Experiencia
8	Trabajo en equipo
9	Antigüedad
10	Superación

Fuente: elaboración propia.

Análisis

El factor más importante que ponderan los colaboradores es la calidad de su trabajo, seguido del rendimiento y puntualidad; por el contrario la superación es el que recibió menor ponderación; en la pequeña y mediana empresa tienen

a ser menor el número de jefes y los subordinados tienen poco estudio académico por lo que bien saben que es muy difícil ascender laboralmente.

Pregunta núm. 5:

¿Qué aspectos le motivan más de su trabajo?

Respuesta:

El salario 72 %

El ambiente de trabajo 16 %

El aprender 12 %

Análisis:

Un 72 por ciento de los colaboradores son motivados con factores económicos como el salario; seguido del ambiente de trabajo pues se les exige con el trabajo conforme sea la demanda y cuando unos tienen más trabajo que los otros se apoyan trabajando en equipo y con compañerismo; por último, eligen el aprender, ya que son contratados para desempeñar un oficio determinado adquiriendo experiencia y habilidad en su trabajo conforme se desenvuelven en el puesto.

Pregunta núm. 6

¿Qué aspectos son los que menos lo motivan en su trabajo?

Respuesta:

El salario 48 %

Los patrones 24 %

Las instalaciones 28 %

Análisis:

La mayoría se enfocan en el factor económico opinando que el monto salarial es la desmotivación más alta, seguido de las instalaciones ya que no tienen un lugar apropiado para que coman y dejen sus pertenencias seguras; y por último el trato que los patrones les dan.

Pregunta No. 7

¿Si le evaluarán su desempeño, se esforzaría por mejorar su calificación?

Respuesta:

Sí 88 %

No 12 %

N/R 0 %

Análisis

El 88 por ciento de los colaboradores se esforzarían más por mejorar su calificación en cada período. El 12 por ciento indicó no mejorar su desempeño, porque considera su labor como óptima.

Pregunta No. 8

¿Si la empresa inicia un Programa de Evaluación de Desempeño, que beneficios considera que obtendría a través de este programa? Marque la prioridad de los beneficios.

Respuesta:

- Mejor salario 52 %
- Estabilidad laboral 28 %
- Capacitación 20 %

Análisis:

El 90 por ciento de los colaboradores están de acuerdo en que un Programa de Evaluación de Desempeño les traerá beneficios, el 10 por ciento de los encuestados indicaron que el programa no traería consigo ningún beneficio. La prioridad que indicaron es:

- Mejor salario 52 por ciento: este beneficio confirma la pregunta número 6 respecto a la desmotivación salarial ya que más de la mitad de colaboradores estuvieron orientados a la mejora salarial.
- Estabilidad laboral 28 por ciento: los colaboradores indican que la estabilidad laboral es el segundo beneficio de mayor importancia ya que el tener un trabajo fijo los hace sentirse más seguros laboralmente.

- Capacitación 20 por ciento: como tercer beneficio está el mejorar su desempeño, mediante la capacitación y retroalimentación de sus labores aumentan la calidad de su trabajo reduciendo los errores.

5.4. Evaluación de desempeño

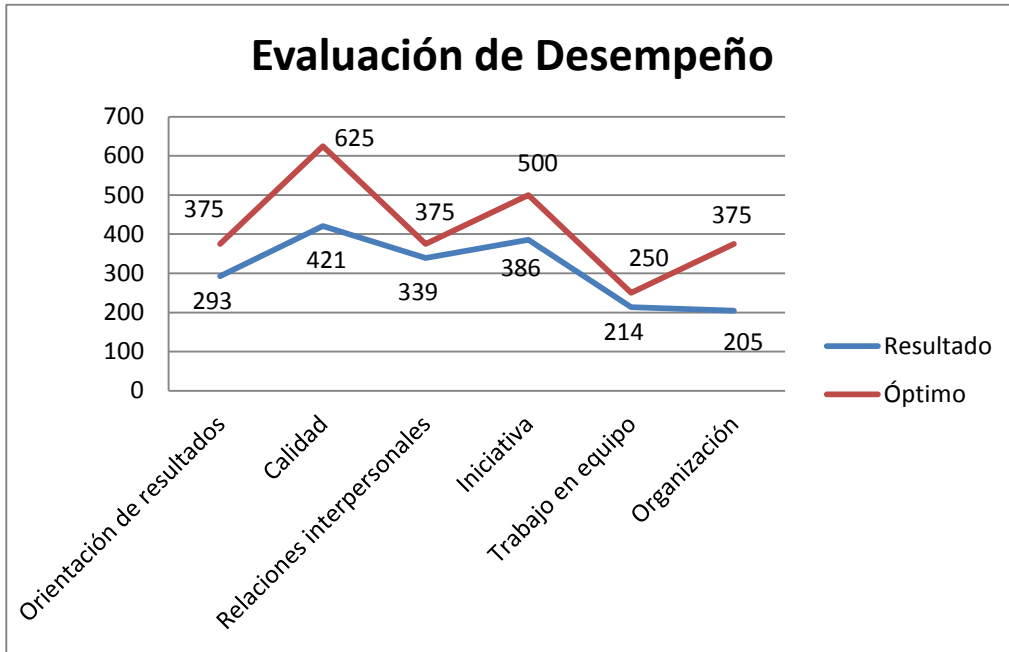
Por los resultados del cuestionario se determinó que era necesario realizar evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos aportan al logro de los objetivos de la empresa. La evaluación se realizó a los colaboradores a excepción de los cuatro encargados. Ver el formato de la evaluación de desempeño en el anexo núm. 2.

Los seis aspectos a evaluados son:

- Orientación de resultados: si el colaborador termina su trabajo oportunamente, cumple con las tareas asignadas.
- Calidad: la frecuencia con que comente errores, uso racional de los recursos, requerimiento de supervisión constante, conducta laboral.
- Relaciones interpersonales: relación con los clientes, evita conflictos con los compañeros.
- Organización: planificación de las actividades, se esmera por alcanzar las metas.

La gráfica muestra el total de puntos de los 25 colaboradores, la línea roja es la totalidad de los puntos que debería de ser lo ideal y la línea azul muestra el resultado obtenido de la evaluación.

Figura 16. Resultado de la evaluación de desempeño



Fuente: elaboración propia.

5.4.1. Resultados

La evaluación del desempeño es una función importante; no puede faltar dentro de la empresa por las siguientes razones:

- Permite condiciones de medición del potencial humano para determinar su capacidad de desempeñar laboralmente.
- Crea oportunidades de crecimiento, brindando condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización. Toma en cuenta los objetivos organizacionales, al igual que los objetivos individuales.
- Diferencia a los trabajadores que realizan su trabajo de los que solamente lo simulan.

- Identifica a los trabajadores eficaces, que siempre hacen más de lo que se les solicita.
- Facilita identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Los principales beneficiarios son el gerente o propietario, los colaboradores y la empresa:

Beneficios para el propietario y/o gerente:

- Proporciona información para la toma de decisiones.
- Propone medidas orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Amplia los canales de comunicación con sus subordinados para dar a conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el empleado:

- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño: sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Conocer las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (entrenamiento, capacitación).
- Le proporciona información para realizar su propia autoevaluación, concientizándolo respecto al desempeño en su puesto.
- Le brinda la oportunidad de perfeccionar su trabajo previniéndolo de posibles sanciones o despidos. Esto motiva su esfuerzo por medio del conocimiento de su labor, juntamente con el reconocimiento de su jefe.
- Elimina sus preocupaciones respecto a la injusticia. Promueve la exactitud en determinar los aumentos salariales, al igual que los ascensos.

Beneficios para la empresa:

- Le brinda la capacidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo. Le da la capacidad de definir la contribución de cada empleado a la organización.
- Identifica al personal que necesita ser actualizado o perfeccionado en su labor. Selecciona a los empleados que tienen condiciones para ser ascendidos o transferidos.
- Estimula la productividad del personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Posibilita contar con un inventario de recursos humanos. La empresa debe tener conocimiento del personal idóneo con el que cuenta.

5.5. Evaluación de necesidades

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

A través de instrumentos específicos se evalúan los indicadores de desempeño y/o competencias. El presente modelo parte de los resultados de la evaluación del desempeño y propone una valoración en escala de 1 a 5 puntos:

- Insatisfactorio
- Mejorable
- Satisfactorio
- Muy bueno y

- Óptimo

El registro de los indicadores que hayan tenido un puntaje de 1 o 2 puntos, como aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación; es importante considerar causas ajenas a las competencias de la persona, como periodos de enfermedad, suspensión de actividades de la empresa, desviación de la atención del personal a proyectos adicionales o mala distribución de las cargas de trabajo.

Tabla XXXIV. **Evaluación de indicadores clave de desempeño**

INDICADORES DE DESEMPEÑO	ASPECTOS CALIFICADOS CON 1 o 2	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Indicador 1		
Indicador 2		
Indicador 3		
Indicador 4		
Indicador 5		

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. **Formato de la descripción de la capacitación**

Nombre de la capacitación					
Objetivo					
Modalidad	Conferencia	Curso	Taller/Seminario	Dimplomado	Otro:
Fecha de inicio	Fecha de finalización	Jornada (media/completa)	Frecuencia (diaria/semanal)	Duración total (días/semanas/meses)	Tiempo efectivo de duración (horas)
Facilitador (persona, empresa o firma)				Interno	Externo
Participantes					
Unidad		Puesto	Nombre de los participantes		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Número total de participantes					

Fuente: Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente (IARNA). *Manual de diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa*. p. 19.

Figura 18. **Evaluación de la efectividad de la capacitación**

Nombre:	Fecha:
Horario:	Puesto:
Jefe inmediato:	Área:

DATOS DE LA CAPACITACIÓN TOMADA

Curso/taller	
Proveedor	
Lugar	
Fecha	
Horario	

EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN

Descripción	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
1. Se cumplió con el objetivo				
2. Conocimientos teóricos adquiridos				
3. Aplicación de conocimientos				
4. Mejoró la ejecución del trabajo				
5. Mejoró la productividad				

Efectividad Medible:

25%	50%	75%	100%
-----	-----	-----	------

Observaciones

--

Fuente: Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente (IARNA). *Manual de diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa*. p. 23.

5.6. Mejora continua

Con los colaboradores del área operativa se trabajará un programa básico de capacitación de las actividades a realizar, pues los trabajos tienden a ser monótonos y es necesaria la experiencia para realizarlo bien, el responsable será el encargado de producción.

En las demás áreas se dará a conocer más información de la empresa y de sus puestos proporcionándoles el perfil de puestos para que sepan cuáles son sus responsabilidades y obligaciones, enfocar la importancia de servicio al cliente.

Mejorar las relaciones obrero-patronales: la información proporcionada por la evaluación del desempeño mejora las líneas de comunicación ampliando el panorama de cada empleador respecto a sus subordinados.

Los rangos de puntos mencionados en la evaluación de desempeño tendrán que ser revisados por cada período establecido por el administrador o propietario, con base en los resultados obtenidos en la evaluación del período anterior, con el fin de determinar si se ajustan a lo requerido.

5.6.1. Informes a Gerencia

Los encargados quienes son el más alto nivel son los responsables de influir en los colaboradores para que contribuyan a alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

La evaluación del personal estará a cargo del jefe inmediato del colaborador, quien dará los resultados al jefe de personal.

La calificación servirá de base para la toma de decisiones respecto a los aumentos salariales, ascensos, capacitaciones y otras políticas referentes al recurso humano.

5.6.2. Uso de maquinaria y equipo

Para la elaboración de block se utiliza una máquina que funciona manualmente, no se corre el riesgo de ser operada con electricidad, únicamente de tener precaución al pasar cerca de la misma pues tiene un giro de 360° con un contrapeso que según la velocidad sobresale de la base de la maquinaria, se pintará sobre el suelo el área en la que solo a los operarios de piso se les permitirá.

Los operarios que elaboran pilas de lavado, tubo, cajas y reposaderas de cemento trabajan con moldes de distintos tamaños y pesos, se les exige el uso adecuado de equipo de seguridad (cinturón, botas de punta de acero, lentes, guantes).

Los despachadores de materiales de construcción y ferretería utilizan carretas, palas, guantes para la manipulación de carga y descarga de blocks y ladrillos, pesas para despachar artículos de ferretería, cortadoras especiales para alambre, tubos de PVC, varillas de hierro por lo que es indispensable el uso de botas con punta de acero y guantes para la manipulación de objetos.

5.6.3. Procesos

El objetivo del formulario es recopilar información para evaluar el rendimiento de un colaborador en el desempeño de su puesto, para tener una

base justa y objetiva que auxilie en la aplicación de políticas y la toma de decisiones sobre el recurso humano que labora en la empresa.

La ficha de evaluación del desempeño se presenta en papel tamaño carta. Se realizará la evaluación y al terminar la evaluación se sacará una fotocopia distribuyéndolas de la siguiente manera:

- El original se guardará en el archivo de Evaluaciones del Desempeño de la empresa para hacer uso de ella como herramienta de toma de decisiones.
- Una copia se archivará en el expediente de cada colaborador para futuras consultas.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Actualmente, las empresas se han comprometido más con sus colaboradores, medio ambiente y con sus alrededores lo que conlleva a la Responsabilidad Social Empresarial que se define como una herramienta que hace que la empresa sea más competitiva adicionándole valor, tomando en cuenta la responsabilidad de los resultados que sus actividades ocasionen mediante una actitud ética que colabore al desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad.

Fábrica de Pisos Roosevelt se siente comprometida con el bienestar de sus colaboradores y con sus alrededores al fabricar pisos de cemento líquido con maquinaria que no daña el medio ambiente por ser casi la totalidad del proceso elaborado artesanalmente.

6.1. Áreas de acción de responsabilidad social empresarial

Las áreas de estudio en la RSE se clasifican como se describen a continuación.

6.1.1. Ética empresarial

Se da importancia a los valores y principios de la empresa que forman parte de los procesos, actividades, toma de decisiones que involucran a toda la organización día con día; como prueba de ello es la misión, visión y valores que se mencionan en el capítulo 1.

Se hace énfasis en el trabajo en equipo, interacción e innovación con el fin del mejoramiento continuo de los colaboradores, procesos y servicios.

6.1.2. Calidad laboral

Calidad de políticas de recursos humanos destinados a promover la seguridad y bienestar de todos los colaboradores de la empresa en el lugar de trabajo.

Lo que la empresa busca con la calidad de vida laboral es disminuir la rotación de personal, mejorar el clima laboral, reducir el estrés, elevar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias; con los objetivos que se lograrán son: asegurar la remuneración que garantice un nivel de vida adecuado, eliminar la discriminación de los colaboradores, garantizar un ambiente seguro y saludable, asegurar un sistema de reclutamiento e incentivos que atraiga y retenga el talento, para la estabilidad laboral.

La empresa no permite ningún tipo de trabajo a menores de edad; para resguardar la salud de los colaboradores están afiliados al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS); y como distracción y relajación para sus empleados y familias la empresa está afiliada al Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA).

6.1.3. Medio ambiente

Son las acciones que practican las empresas para disminuir las consecuencias de sus actividades en el medio ambiente.

En Fábrica de Pisos Roosevelt la maquinaria que utilizan no es dañina al medio ambiente pues el proceso es en su mayoría artesanalmente.

6.1.4. Compromiso con la comunidad

La empresa está ubicada en una zona completamente comercial y en una vía muy transitada por ser una de las principales en la ciudad de Guatemala por lo que no han tenido problemas con los vecinos.

6.1.5. *Marketing responsable*

Políticas y acciones de la empresa relacionadas con sus productos, la promoción que de él realizan y la atención al cliente para su satisfacción en la adquisición de productos y/o servicios.

La mayoría de los productos que venden son artículos de ferretería y la empresa es un intermediario del cliente, utiliza la publicidad de los fabricantes; respecto a los materiales de construcción y los que elabora como lo son el piso, reposaderas, cajas, tubos y pilas de cemento se dan recomendaciones básicas pues la mayoría de clientes son arquitectos, maestros de obras, albañiles ya tienen la información de los materiales que adquieren.

6.2. Identificación de las partes

Grupos de interés para la empresa, se toma en cuenta el grado de relevancia de cada uno en base a su influencia y relación con la empresa. Éstos son:

6.2.1. Directos

Dueños y colaboradores de la empresa.

6.2.2. Indirectos

Clientes, proveedores, comunidades cercanas, vecinos, gobierno, empresas competidoras.

6.3. Implementación responsabilidad social empresarial

Luego de comunicar la información e importancia de la RSE a Gerencia para poder contar con el apoyo en todas las actividades; se realiza una evaluación para poder determinar qué programas son factibles y realistas según la actividad de la empresa; se asigna al encargado de personal como responsable de dar seguimiento; junto con el encargado administrativo quien definirá el presupuesto que la empresa aportará periódicamente para darle continuidad al plan.

6.3.1. Comunicación de la importancia de responsabilidad social empresarial a la Gerencia

Se informó a los dueños de este tema con lo que brindaron el apoyo necesario para la realización de la evaluación y la propuesta del plan que a continuación se detalla, con la aclaración de iniciar a implementarlo progresivamente según el presupuesto, criterio y disponibilidad que tengan a partir de enero del 2014.

6.3.2. Evaluación de la situación actual de la empresa en responsabilidad social empresarial

Se realizó la siguiente evaluación de Guía de Autoaplicación Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial Versión 1.0 según las condiciones actuales en la empresa:

Ética empresarial

Tabla XXXV. **Ética empresarial**

<ul style="list-style-type: none"> Con relación a cuán desarrollados están los valores y principios éticos. 			
Los valores que promueve la empresa no están explícitos ni escritos. Cada miembro de la organización tiene una idea personal sobre cuáles son los principios que deben regir su conducta y desempeño en su trabajo.	Los valores de la organización han sido expresados formalmente por escrito. Sin embargo, no han sido difundidos y su impacto en las conductas y procesos de la empresa es aún muy escaso.	Los valores de la empresa han sido ampliamente difundidos y, en términos generales, los miembros de la organización opinan que están impactando en los comportamientos y procesos que desarrolla la compañía.	La organización ha elaborado un código de ética que describe cómo se aplican sus principios y valores éticos en situaciones concretas. Este código es aceptado y ampliamente aplicado por los ejecutivos y empleados de la empresa.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
<ul style="list-style-type: none"> Sobre qué valores, principios éticos y de RSE se apoya la empresa. 			

Continuación de la tabla XXXV.

¿La misión y visión de la empresa manifiestan la integración de la perspectiva de la responsabilidad social?		SI	NO
¿Los valores y principios definidos por la empresa hacen referencia explícita a su relación con al menos dos de las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, consumidores/clientes, comunidad, gobierno?		SI	NO
¿Son explícitos con referencia a la confidencialidad de la información obtenida a partir de su interacción con los diversos públicos (clientes, empleados, proveedores, etc.)?		SI	NO
¿Los valores y principios en la empresa son elaborados con la participación de empleados, proveedores, y/o miembros de la comunidad?		SI	NO
¿Se revisan periódicamente (cada 3 a 5 años)?		SI	NO
<ul style="list-style-type: none"> Con relación a la difusión de los valores y principios éticos de la empresa: 			
Los valores de la empresa son transmitidos verbal y esporádicamente o en momentos específicos (por ejemplo, en el momento de la contratación de empleados, en el proceso de auditoría, etc.).	Se desarrollan estrategias y planes de comunicación de los valores que apoya la compañía. Esta difusión alcanza a públicos internos (charlas, material gráfico) y también a externos (discursos, campañas públicas).	La empresa evalúa el nivel de conocimiento que tienen sus ejecutivos y empleados respecto de los principios éticos que se han adoptado. En los últimos años, hay evidencias de que son ampliamente conocidos y aplicados.	La organización se destaca en la ciudad por la comunicación que realiza respecto de los valores que apoya y por su coherencia con sus prácticas empresariales. Lidera iniciativas en torno a la creación de códigos de ética.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

Continuación de la tabla XXXV.

Calidad laboral

- Con respecto a las condiciones de salud, seguridad y condiciones de trabajo en la empresa.

Cumple con la legislación en materia de salud, seguridad y condiciones de trabajo establecidas para las empresas de su sector.	Busca desarrollar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo a través del cumplimiento de metas y objetivos explícitos.	Adicionalmente, desarrolla campañas regulares de educación en temas de salud y seguridad.	Además de lo anterior, mide el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando zonas críticas. Realiza reuniones en las cuales los empleados exponen sus necesidades prioritarias.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

- La empresa:

¿Toma medidas preventivas en los procesos que ofrecen daño potencial a la salud y seguridad de su personal?	SI	NO
¿Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal?	SI	NO
¿Facilita el equilibrio trabajo - familia para sus empleados?	SI	NO
¿Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol?	SI	NO

Continuación de la tabla XXXV.

¿Se realizan exámenes y controles médicos periódicos (una vez por año) a todos los empleados de la empresa?	SI	NO
¿Los empleados de su empresa cuentan con seguro para riesgos de trabajo?	SI	NO

- Con respecto a las prácticas de capacitación y desarrollo profesional de sus empleados.

No se han desarrollado acciones de capacitación para los empleados. Sólo los niveles gerenciales acceden a clases de idiomas o cursos puntuales asociados con las actividades que desarrollan.	Desarrolla actividades de capacitación a las que tiene acceso todo el personal. Generalmente, se dictan cursos sobre temas en los que está involucrada la empresa que pueden hacer aportes para una mejora en el desempeño de los empleados.	Desarrolla actividades de capacitación sistemáticamente y en diversas materias la mayoría de las cuales impacta positivamente en la calificación de los empleados, independientemente de la aplicabilidad de los nuevos conocimientos en sus funciones actuales.	Ofrece becas de estudio para que sus empleados se capaciten fuera de la empresa pero dentro de su horario de trabajo. Promueve activamente que todos sus empleados tengan educación secundaria, como mínimo, apuntando a la terciaria y universitaria.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

Medio ambiente

- Con respecto a sus actividades con el medio ambiente, la empresa:

Continuación de la tabla XXXV.

Cumple rigurosamente con los parámetros y requisitos exigidos por la legislación nacional. Solo ante demandas o problemas puntuales, desarrolla acciones para suspender un posible impacto en el medio ambiente.	Además de lo anterior, ha desarrollado programas preventivos y posee un área o comité responsable del tema en la empresa.	La cuestión ambiental es un tema que atraviesa todos los procesos de la organización y, por lo tanto está incluido en su planificación estratégica.	Desarrolla nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) teniendo en cuenta el criterio de la sustentabilidad ambiental con la misma relevancia que el de rentabilidad.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

- La empresa:

¿Realiza regularmente un control del impacto ambiental causado por sus actividades y servicios?	SI	NO
¿Genera o participa en alianzas con otras organizaciones desarrollando acciones a favor del cuidado del medio ambiente?	SI	NO
¿Posee una política por escrito que obligue a considerar aspectos ambientales al seleccionar proveedores?	SI	NO
¿El responsable en el área de medio ambiente participa en la toma de decisiones de la empresa?	SI	NO

- En relación al tratamiento de desechos y el reciclaje, la empresa:

Continuación de la tabla XXXV.

Tiene la intención de reducir el consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas, e implantar procesos para el destino adecuado de residuos.	Ha invertido en la actualización de su modelo tecnológico, buscando la reducción y/o sustitución de entradas de recursos y la reutilización de residuos (por la propia empresa o por terceros).	Además de invertir en la reducción y en la reutilización de recursos, posee un proceso para medir, monitorear y auditar periódicamente el consumo de recursos naturales y la producción de residuos y desechos, estableciendo metas a cumplir.	Está próxima a alcanzar la sustentabilidad a largo plazo, es decir, su impacto es igual o menor a lo que el medio ambiente es capaz de asimilar sin causar daños o desequilibrios ecológicos.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

Compromiso con la comunidad

- Considerando sus posibles impactos en la vida de la comunidad.

Ante situaciones críticas de reclamos de la comunidad, la empresa busca tomar medidas reparadoras de los daños provocados.	Conoce las demandas de la comunidad y posee un registro de reclamos. Promueve la realización de reuniones para informar a los líderes vecinales sobre las soluciones implementadas.	En reuniones con los representantes de la comunidad, les consulta sobre cómo enfrentar situaciones de riesgo y solucionar diferencias entre las necesidades de la empresa y de la comunidad.	Además, mantiene comités permanentes o grupos de trabajo formados por la comunidad vecina de la empresa. Este comité es consultado y eleva su opinión a la Junta Directiva de la empresa.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

Continuación de la tabla XXXV.

- La empresa:

En los últimos tres años, la empresa ha estado libre de reclamos o manifestaciones de la comunidad (peticiones, demandas, protestas) por los motivos listados:

¿Exceso de basura, mal olor, efluentes y otras formas de contaminación (sonora, visual, etc.)?	SI	NO
¿Exceso de tráfico de vehículos causando ruido y trastornos?	SI	NO

- Con relación a las organizaciones comunitarias, escuelas, puestos de salud, entre otras presentes en su entorno.

Conoce superficialmente sus actividades y responde a eventuales pedidos de apoyo.	Participa de la vida asociativa local y apoya varias entidades con donaciones.	Las contribuciones que se realizan son financiamientos de proyectos estructurados y con objetivos concretos. La empresa divulga las experiencias exitosas de la comunidad y capacita a los líderes involucrados.	Mantiene alianzas a largo plazo con entidades de la comunidad local y participa de la elaboración e implementación de proyectos conjuntos.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

Marketing responsable

- Considerando la influencia de su política de comunicación comercial en la creación de una imagen de credibilidad y confianza:

Continuación de la tabla XXXV.

Las estrategias de venta priorizan criterios asociados al volumen y los resultados financieros del negocio a corto plazo.	Las comunicaciones incorporan los valores y principios de la compañía, además de mencionar las ventajas de precio y calidad.	Además de lo anterior, busca aclarar aspectos innovadores o controvertidos de sus productos o servicios, al igual que alertar de los eventuales efectos perjudiciales y cuidados necesarios para su uso. Igualmente, se considera la privacidad del consumidor como uno de los valores más importantes a respetar. Los vendedores son entrenados para tales efectos.	Además lo anterior, se asocia con proveedores, y representantes de consumidores para promover en cámaras y asociaciones la transparencia y veracidad en las comunicaciones y el respeto a los derechos del consumidor.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

- La empresa:

¿Promueve valores humanos a través de su política de <i>marketing</i> y comunicación?	SI	NO
¿Actualiza periódicamente materiales de comunicación destinados a los consumidores, tales como marcas, embalajes, etiquetas, manuales de operaciones, instrucciones de uso, condiciones de garantía y piezas publicitarias?	SI	NO

Continuación de la tabla XXXV.

¿Posee una política formal de protección a la privacidad del consumidor, cliente y usuario?		SI	NO
¿Controla a sus empleados para que no utilicen prácticas anti éticas con el fin de concretar una venta?		SI	NO

- En lo que se refiere a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor:

Los problemas y reclamos son atendidos por los vendedores. La empresa no cuenta aún con un servicio de atención para quejas o situaciones problemáticas.	Los problemas y reclamos son atendidos por los vendedores. La empresa no cuenta aún con un servicio de atención para quejas o situaciones problemáticas.	Actúa proactivamente en el establecimiento de canales de comunicación gratuitos y de fácil acceso para el consumidor/cliente e incorpora sus reclamos y expectativas para el diseño de sus productos y servicios y del material de comunicación.	Además de lo anterior, se conversa con el cliente, empleado o parte involucrada para determinar el origen y causa de los inconvenientes. En muchos casos, se apoya a los proveedores y distribuidores para que resuelvan las situaciones correspondientes.
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4

Fuente: http://www.empresa.org/doc/Manual_Indicadores.pdf. Consulta: diciembre de 2013.

6.3.2.1. Interpretación de los resultados

Cuando el nivel sea más cercano a 4 y mayor sea el número de respuestas “Sí” la empresa está más comprometida con la Responsabilidad

Social Empresarial. El resultado de la evaluación se resume en la siguiente tabla:

Tabla XXXVI. **Interpretación de resultados evaluación de responsabilidad social empresarial**

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	SÍ	NO
Ética empresarial	1	-	1	-	4	1
Calidad laboral	1	1	-	-	4	2
Medio ambiente	2	-	-	-	-	4
Compromiso con la comunidad	2	-	-	-	1	1
<i>Marketing</i> responsable	2	-	-	-	-	4
TOTAL	8	1	1	0	9	12

Fuente: elaboración propia.

Con los datos se concluye que la empresa está poco comprometida con la RSE.

6.3.3. Propuesta de un “Plan de responsabilidad social empresarial”

Para aumentar el compromiso con la RSE se realizan las siguientes propuestas clasificadas en las áreas detalladas al inicio del presente capítulo.

- Calidad laboral

Se colocará un botiquín a disposición de los colaboradores para que cuando se sientan mal de salud; al no tener mejora con el medicamento que ingieran se les pagará la consulta con el médico general del consultorio de la

Iglesia católica San Cristóbal ubicada a pocos metros de la empresa y respecto a los medicamentos recetados se acordó con el negocio vecino, una farmacia, de darle la medicina al trabajador la cual la empresa cancelará al finalizar el día con el cierre de caja y dependiendo de la cantidad se le descontará en cuotas proporcionalmente a su salario.

Dentro de la empresa no tienen un lugar físico para almorzar ni dejar en orden sus pertenencias, los dueños tienen planeado a finales del 2014 o inicios del 2015 remodelar las instalaciones a lo que se propuso dejar un espacio adecuado para un comedor en donde se tenga un microondas y una refrigeradora pequeña; y para complementar el beneficio del tema de la alimentación se acordó con la dueña de una cafetería que está a pocos metros de la empresa de darles el almuerzo fiado a los colaboradores haciéndose responsable la empresa a cancelar al finalizar el día con el cierre de caja los cuales les serán descontados de su pago semanal, este registro lo llevará la secretaria recepcionista junto con el registro de la farmacia.

Asociación de trabajadores: el solidarismo está inspirado en un sistema de producción, calidad, respeto, armonía y bienestar entre trabajadores, empresa y familia. Se propone la creación de la asociación de trabajadores como una entidad no lucrativa, no política y sin fines religiosos.

Constará de un ahorro del 5 por ciento que se le descontará al trabajador de su salario total, adicionalmente el aporte patronal del 2,5 por ciento que la empresa da por cada colaborador miembro de la asociación para crear un ahorro al que sus integrantes pueden adquirir préstamos sin intereses.

Los responsables del control de la asociación serán la encargada de personal y el encargado administrativo.

- Plan de emergencia

Se harán simulacros dentro de la empresa para estar preparados en cualquier situación de emergencia quedando el encargado de producción como el responsable de planearlo y dirigirlo; y ser capaces de:

- Identificar y responder accidentes potenciales y situaciones de emergencia.
 - Proteger la vida e integridad física de los colaboradores de la empresa durante la emergencia.
 - Minimizar los daños y pérdidas materiales que como consecuencia se puedan producir en la empresa.
 - Restablecer en el menor tiempo posible la marcha de la empresa.
- Señalización

El responsable será el encargado de producción quien tiene estudios en seguridad e higiene industrial y cuenta con experiencia en uso de extinguidores:

- Ruta de evacuación planeada por el encargado de producción.
 - Colocar un extinguidor y capacitación de cómo utilizarlo.
 - Señalización de prohibido fumar.
- Procedimiento para emergencias de incendios

En la empresa se mantiene alrededor de dos toneles de tiner y pintura en aerosol por tal motivo se considera el procedimiento a seguir en una emergencia por explosión.

- Cualquier persona que descubre el incendio debe de tomar el extinguidor para controlar el fuego, si no lo puede controlar, dar la voz de alarma pidiendo auxilio.
- Si el incendio se ve que no se puede controlar, en menos de 5 minutos, los encargados tomaran la decisión de llamar a los bomberos (municipales: 123 o voluntarios: 122)
- Al finalizar el control del siniestro, será asignado a los colaboradores a colocar todo en orden.

- Medio ambiente

Enviar a revisión todos los automóviles de la empresa para evitar el humo negro que despiden por el escape, como prioridad un camión que ha iniciado este inconveniente desde mediados del 2013.

- Compromiso con la comunidad

La Iglesia católica San Cristóbal hace invitaciones constantemente para el apoyo de actividades de beneficencia siendo los más destacados el apoyo a un asilo de ancianos, casas hogares, y actividades del día del niño y navideñas. Se realizarán aportes económicos y de víveres según establezcan los encargados para ciertas ayudas humanitarias.

- *Marketing* responsable

El responsable será el encargado de ventas quien se enfocará al cliente para asegurarse que sus requerimientos se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción partiendo de:

- Comunicación con el cliente.
- Evitar los reclamos de los clientes.
- Evitar las quejas de los clientes.
- Cumplir con los tiempos de entrega.
- Proporcionar información sobre el producto.

Se dará alta importancia a los siguientes aspectos:

- Excelencia de atención al cliente: apoyo antes, durante y después de efectuarse la venta.
- Registrar las quejas de los consumidores, resolviéndolas lo más pronto posible.
- Investigar las causas de los inconvenientes y utilizar la información para aumentar la calidad en el servicio.
- Selección de proveedores: la empresa debe incentivar la participación de sus proveedores y asociados a los compromisos de la Responsabilidad Social. Definir políticas y normas para evaluar y seleccionarlos en base a factores de calidad, precio y plazo.

6.4. Comunicación de la responsabilidad social empresarial

La adecuada comunicación dentro de la empresa es importante para crear confianza al demostrar las operaciones; conducir a cambios positivos dentro de una organización; proveer información importante a las partes interesadas; incentivar a los colaboradores a comprometerse con responsabilidad con la sociedad.

Los colaboradores de la empresa se sienten parte de ella con la comunicación que existe con los patronos, ya que no los ven como elementos fundamentales para lucrar sino como personas esenciales para crecer en equipo.

6.4.1. Información a las partes interesadas

Se informó a todos los colaboradores de la empresa para que se comprometan y trabajen en equipo, así se benefician ellos y sus patronos; se atienden comentarios, dudas, recomendaciones de los clientes y se les da seguimiento para que estén satisfechos con los productos y servicios que proporciona la empresa. Se da preferencia a los proveedores que están comprometidos con la RSE.

6.4.2. Motivación al personal a comprometerse con la responsabilidad social empresarial

Mediante conferencias a los colaboradores de la empresa del tema de RSE se les invita a que sean parte de la responsabilidad motivándolos con los beneficios que la empresa está próxima a implementar y los que están por adicionarse.

CONCLUSIONES

1. Por la falta de las actividades y responsabilidades reflejadas en un medio escrito y establecido como es el perfil de puestos y, por considerarse como un factor clave dentro de la empresa al momento de estar una plaza vacante se elaboró el perfil de cada puesto.
2. Con el análisis de jerarquía de puestos se propuso la reestructuración organizacional junto con la realización el organigrama, herramienta que es indispensable para definir la relación entre los puestos de los colaboradores.
3. Con los resultados del cuestionario de evaluación del desempeño se determina, que en promedio la mitad del personal no está enterado de dicha evaluación o no está de acuerdo, esto se compartió con los colaboradores con el fin de que estén informados para que puedan mejorar.
4. Se estableció un procedimiento para el reclutamiento, selección y contratación del personal para lograr cubrir las necesidades de la empresa con el cumplimiento de metas y objetivos que se esperan de los nuevos integrantes.

RECOMENDACIONES

1. Realizar la evaluación de los sueldos de los colaboradores y cumplir con la política salarial establecida para contar con sistemas de remuneración justos, adecuados a sus habilidades, capaces de llenar sus expectativas.
2. Identificar con qué frecuencia se debe realizar una evaluación del desempeño, ya que toda empresa necesita conocer al recurso humano con el que cuenta, saber quiénes son los empleados más destacados, los que requieren más capacitación, como también, los que no están contribuyendo a la productividad y prosperidad de la empresa.
3. La responsabilidad social empresarial en Guatemala debe convertirse en una práctica continua y estratégica para generar un desarrollo económico sustentable con base a un desarrollo social; tomando en cuenta que la administración óptima de los recursos humanos y materiales se transforman en una ventaja competitiva.
4. Debido a las crecientes presiones sociales en demanda de un mejor nivel de vida, es importante para los empresarios el uso de la administración técnica de sueldos y salarios, con el objetivo de disminuir confrontaciones que solo redundarían en perjuicio de patronos y trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE CHACÓN, Reyna Leticia. *Diseño de una escala salarial para los puestos de trabajo de las oficinas administrativas del Colegio de economistas, contadores públicos y auditores y administradores de empresas*. Trabajo de graduación de Administradora de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2008. 88 p.
2. ARRÚE ALVAREZ, Luis Pedro. *Análisis de puestos y salarios y propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para una empresa de pinturas*. Trabajo de graduación de Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2008. 150 p.
3. CHAVES TORRES, Claudia Carolina. *Estudio de escalas salariales como herramienta básica del desarrollo de sistemas de compensación para empresas de producción*. Trabajo de graduación de Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2009. 129 p.
4. CORADO SAZO, Edgar Adolfo. *Descripción y análisis de puestos de trabajo en la municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa*. Trabajo de graduación de Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2007. 129 p.

5. CORZO DE LEÓN, José Betuel. *Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros*. Trabajo de graduación de Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2005. 197 p.
6. DELGADO REINA, Vera Liz. *Análisis de puestos y salarios para una institución educativa en el departamento de San Marcos*. Trabajo de graduación de Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2011. 212 p.
7. DESSLER, Gary. De Anta, Marisa (ed. lit.) *Administración de personal*. 8a ed. México: Prentice-Hall, 2001. 689 p. ISBN 968-444-488-5.
8. Guatemala. Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1441, 2008. p. 226.
9. HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan; SLOCUM, John. *Administración un enfoque basado en competencias*. Mascaró, Pilar (trad.); Yfarraguerry, Lucía. 11a ed. México: CENGAGE Learning, 2009. 626 p. ISBN 0-324-42140-0.
10. JIMÉNEZ, Daniel. *Manual de recursos humanos*. 2a ed. España: ESIC Editorial, 2011. 274 p. ISBN 978-84-7356-780-0.
11. MARROQUÍN, Mirna Patricia. *Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina-herramienta para una industria azucarera*. Trabajo de graduación de Ing. Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2005. 142 p.

12. MERCADO, Salvador. *Administración aplicada*. 2a ed. México: Limusa Noriega Editores 2002. 1207 p. ISBN 968-18-6092-6.
13. PANIAGUA ILLESCAS, Reynaldo Haroldo. *Análisis de puestos y salarios para la mejora en la estructura organizacional en Litografía Sergráfica, S. A.* Trabajo de graduación de Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2009. 154 p.
14. REYES, Ponce. *Administración de personal: sueldos y salarios*. México: Limusa Noriega Editores 2004. 235 p. ISBN 968-18-0274-8.
15. ROCA, Alejandro; ULLA, Luis. *Guía de autoaplicación indicadores de responsabilidad social empresarial* [en línea]. Argentina: Gráfica Pugliese Siena, junio del 2009 Disponible en Web:<http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/Guia_de_autoaplicacion_indicadores_de_RSE>.[Consulta: octubre de 2013].
16. RODRÍGUEZ PINEDA, Ana. *Análisis y clasificación de puestos y salarios para la empresa Vidrio Market*. Trabajo de graduación de Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2009. 93 p.
17. URQUIJI, José; BONILLA, Josué. *La remuneración del trabajo*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello, 2008 p. 392. ISBN 980-244-542-4.

18. VALERA, Ricardo. *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación 2006. 331 p. ISBN 970,26,0700-0.
19. YUNGA SARMIENTO, Christian Fernando. *Propuesta para el mejoramiento de gestión en los procesos operativos de la ferretería El Cisne*. Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de Ingeniería. Ecuador, 2012. 177 p.
20. ZELAYA, Julio. *Clasificación de puestos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, 2006. 276 p. ISBN 9968-31-129-3.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario y gráficas de los resultados

CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario es obtener información para fines de investigar si es necesario contar con un Programa para la Evaluación del Desempleo del Recurso Humano en la empresa.

Por favor conteste las preguntas que a continuación se le hacen, marcando con una equis (X) en el círculo que corresponda a su respuesta. No es necesario colocar su nombre ni se le tomará tiempo para responder.

1. ¿Alguna vez han evaluado el desempeño de su trabajo?

SI NO

2. ¿Considera usted necesario que su desempeño sea evaluado?

SI NO

3. ¿Considera que el método que se utiliza en su empresa para determinar los aumentos salariales es justo?

SI NO

4. ¿Qué orden de importancia da usted a los siguientes aspectos para que sean tomados en cuenta al evaluar su desempeño? Por favor enumere del 1 al 10 dentro de cada cuadrado, siendo el 1 el de mayor importancia.

<input type="radio"/> Calidad de su trabajo	<input type="radio"/> Experiencia
<input type="radio"/> Rendimiento de su trabajo	<input type="radio"/> Conducta
<input type="radio"/> Trabajo en equipo	<input type="radio"/> Puntualidad
<input type="radio"/> Responsabilidad	<input type="radio"/> Antigüedad
<input type="radio"/> Colaboración	<input type="radio"/> Superación

5. ¿Qué aspectos le motivan más de su trabajo?

- El salario
- El ambiente de trabajo
- El aprender

Continuación apéndice 1.

1. ¿Qué aspectos son los que menos lo motivan en su trabajo?

El salario

Los patrones

Las instalaciones

2. ¿Si le evaluaran su desempeño, se esforzaría por mejorar su calificación?

SI NO

3. ¿Si la empresa inicia un Programa de Evaluación de Desempeño, que beneficios considera que obtendría a través de este programa? Marque la prioridad de los beneficios.

Capacitación

Mejor salario

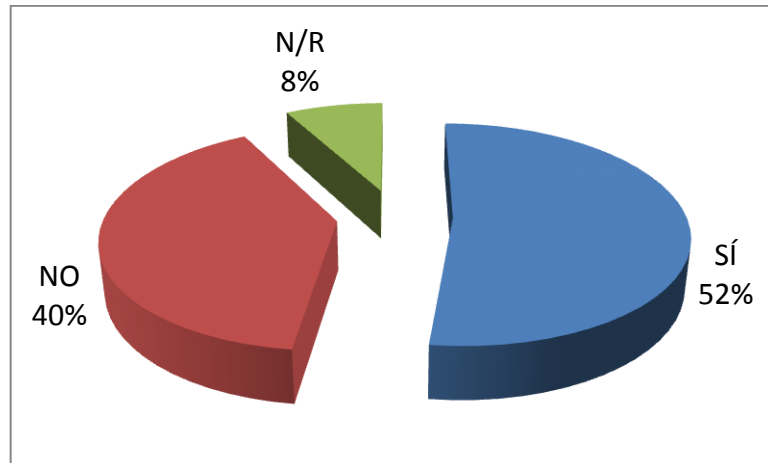
Estabilidad laboral

COMENTARIOS

Guatemala ___/___/___

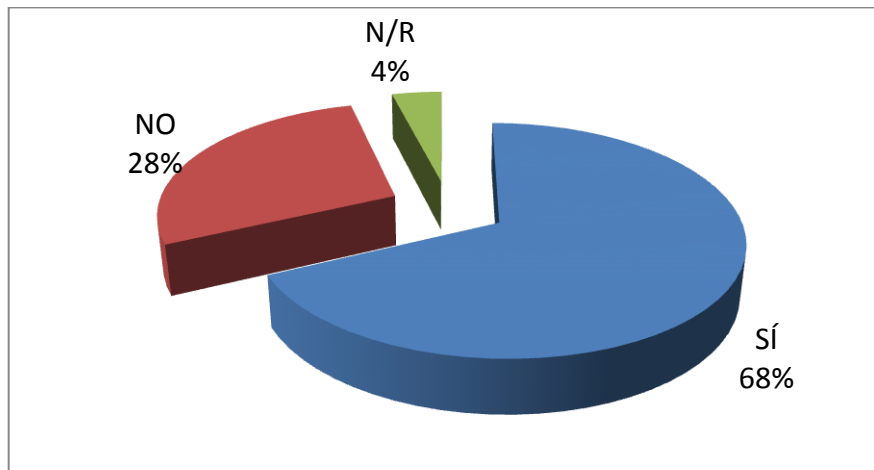
Fuente: elaboración propia.

Gráfica núm. 1 ¿Alguna vez han evaluado el desempeño de su trabajo?



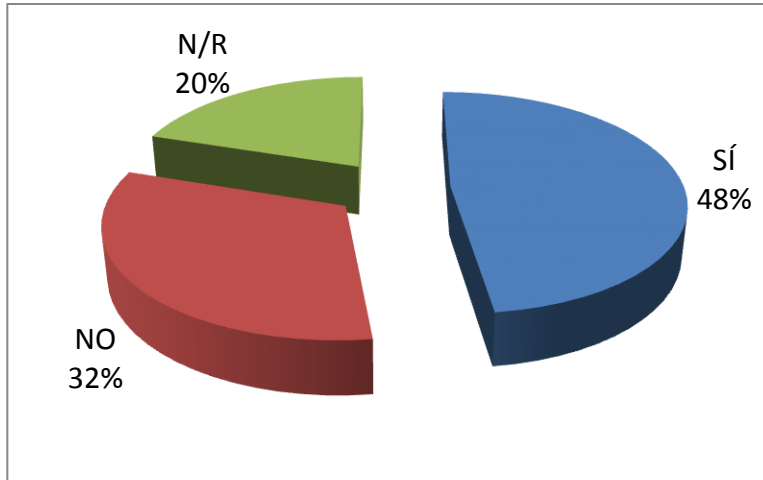
Fuente: elaboración propia.

Gráfica núm. 2 ¿Considera usted necesario que su desempeño sea evaluado?



Fuente: elaboración propia.

Gráfica núm. 3 **¿Considera que el método que se utiliza en su empresa para determinar los aumentos salariales es justo?**



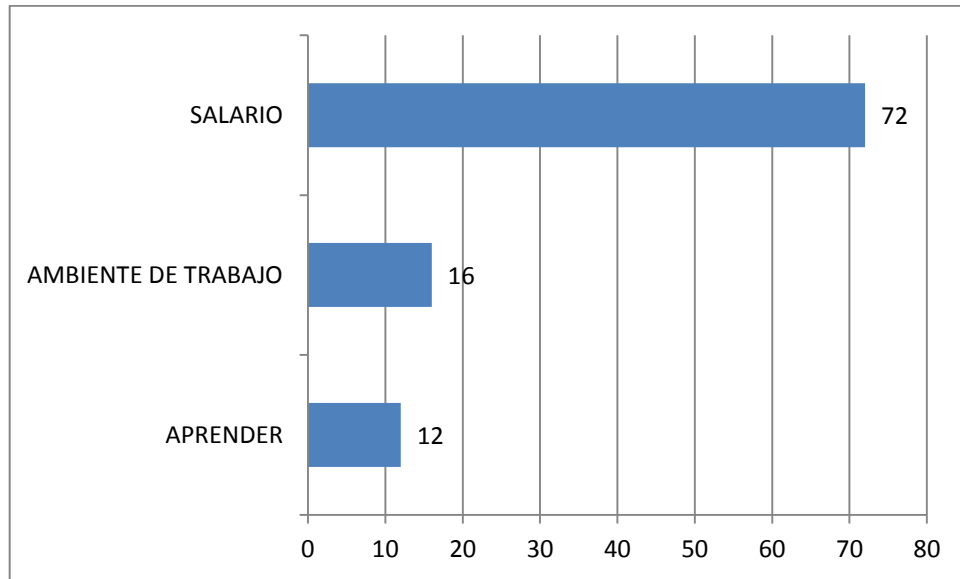
Fuente: elaboración propia.

Gráfica núm. 4 **¿Qué orden de importancia da usted a los siguientes aspectos para que sean tomados en cuenta al evaluar su desempeño? Por favor enumere del 1 al 10 dentro de cada cuadrado, siendo el 1 el de mayor importancia.**



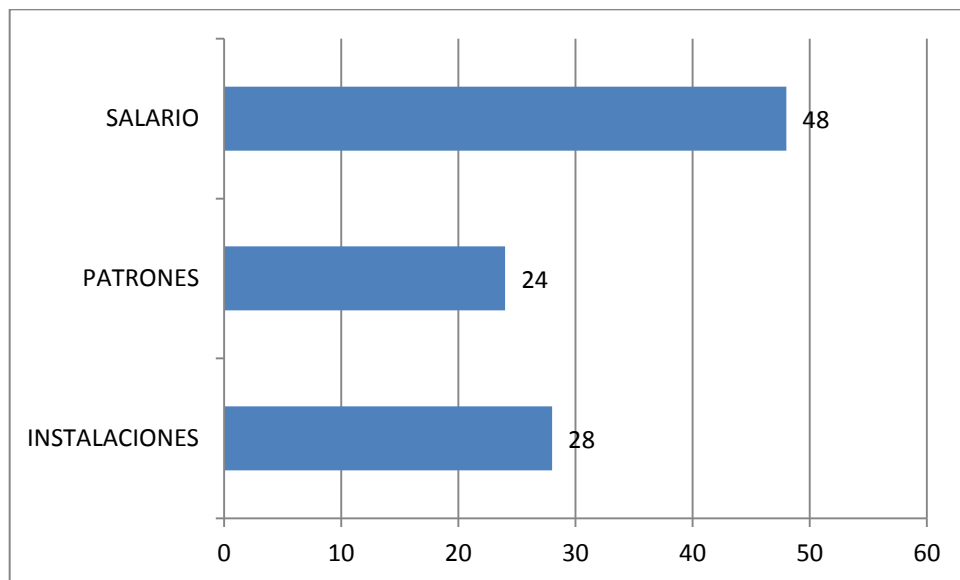
Fuente: elaboración propia.

Gráfica núm. 5 ¿Qué aspectos le motivan más de su trabajo?



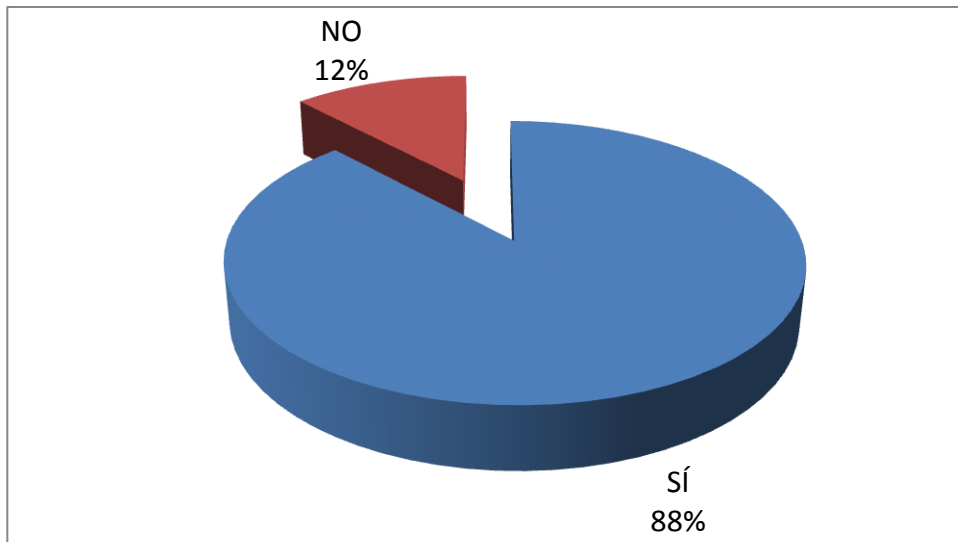
Fuente: elaboración propia.

Gráfica No. 6 ¿Qué aspectos son los que menos lo motivan en su trabajo?



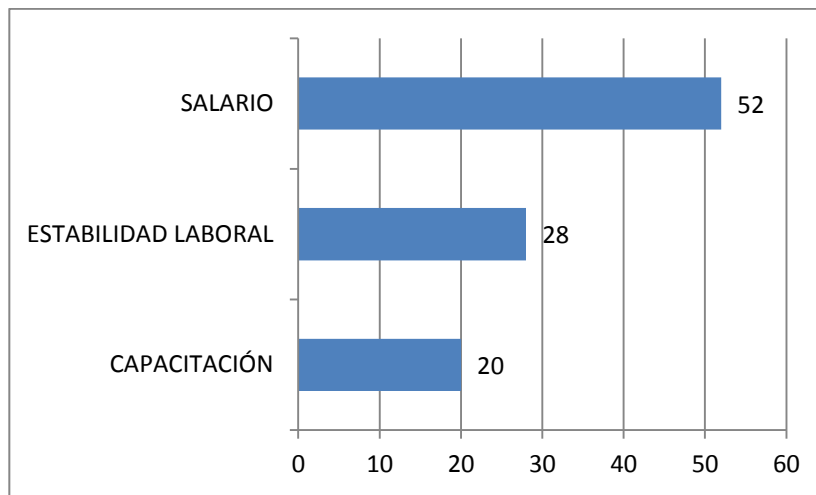
Fuente: elaboración propia.

Gráfica núm. 7 **¿Si le evaluaran su desempeño, se esforzaría por mejorar su calificación?**



Fuente: elaboración propia.

Gráfica núm. 8 **¿Si la empresa inicia un Programa de Evaluación de Desempeño, que beneficios considera que obtendría a través de este programa? Marque la prioridad de los beneficios.**



Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO PARA DETERMINAR SI ES NECESARIO REALIZAR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
I. INFORMACIÓN GENERAL			
Nombre del empleado: _____			
Puesto: _____			
Departamento: _____			
Motivo de revisión: <input type="radio"/> Anual <input type="radio"/> Fin del período de prueba <input type="radio"/> Promoción			
<input type="radio"/> Méritos <input type="radio"/> Desempeño insatisfactorio <input type="radio"/> Otros _____			
Fecha en la que el empleado ocupó el cargo ____/____/____			
Fecha de la última evaluación ____/____/____ Fecha programada para la evaluación ____/____/____			
Instrucciones: Evalúe con cuidado el desempeño laboral del empleado en relación con los requisitos actuales del puesto. Anote una señal dentro del círculo para indicar el desempeño del empleado. Si no es aplicable coloque N/A en comentarios. Asigne puntos para cada estimación dentro de la escala e indíquelos en el círculo correspondiente. Después sume los puntos y saque un promedio que representará la calificación global del desempeño.			
II. FACTORES DE EVALUACIÓN			
IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTIMACIONES			
S: Sobresaliente. Desempeño excepcional en todas las áreas y reconocible como muy superior de otros.		R: Requiere mejorar. Desempeño deficiente en ciertas áreas. Necesita mejorar.	
MB: Muy bueno. Resultados claramente superiores en la mayor parte de los requisitos del puesto. Desempeño de alta calidad y logrado en forma consistente.		I: Insatisfactorio. Resultados inaceptables en general y que requieren mejoría enseguida. No se debe dar un aumento por méritos a las personas que tengan esta calificación.	
B: Bueno. Grado de desempeño competente y confiable. Cumple con las normas de desempeño del puesto.		N: No calificado. No es aplicable o es demasiado pronto para calificar.	
FACTORES GENERALES	ESCALA DE ESTIMACIÓN	COMENTARIOS	
1. Calidad: La actitud, cumplimiento y aceptabilidad del trabajo aceptado.	S <input type="radio"/> 100-90 MB <input type="radio"/> 90-80 B <input type="radio"/> 80-70 R <input type="radio"/> 70-60 I <input type="radio"/> menos de 60	Puntos	○ _____ _____ _____
2. Responsabilidad: Valor que le permite al empleado reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.	S <input type="radio"/> 100-90 MB <input type="radio"/> 90-80 B <input type="radio"/> 80-70 R <input type="radio"/> 70-60 I <input type="radio"/> menos de 60	Puntos	○ _____ _____ _____
3. Productividad: La cantidad y eficiencia del trabajo producido dentro de un plazo determinado.	S <input type="radio"/> 100-90 MB <input type="radio"/> 90-80 B <input type="radio"/> 80-70 R <input type="radio"/> 70-60 I <input type="radio"/> menos de 60	Puntos	○ _____ _____ _____
4. Toma de decisiones: Toma de decisión de las labores dentro de la empresa con o sin presencia de un superior para la resolución de distintas situaciones.	S <input type="radio"/> 100-90 MB <input type="radio"/> 90-80 B <input type="radio"/> 80-70 R <input type="radio"/> 70-60 I <input type="radio"/> menos de 60	Puntos	○ _____ _____ _____
5. Uso de recursos: utilización adecuada de los recursos materiales y del tiempo.	S <input type="radio"/> 100-90 MB <input type="radio"/> 90-80 B <input type="radio"/> 80-70 R <input type="radio"/> 70-60 I <input type="radio"/> menos de 60	Puntos	○ _____ _____ _____
6. Relaciones Humanas: Conducta del empleado con sus compañeros y trabajo en equipo.	S <input type="radio"/> 100-90 MB <input type="radio"/> 90-80 B <input type="radio"/> 80-70 R <input type="radio"/> 70-60 I <input type="radio"/> menos de 60	Puntos	○ _____ _____ _____

Continuación anexo 1.

7. Conocimientos del trabajo: Las habilidades y la información práctica y técnica usadas en el trabajo.	S	O	100-90	Puntos	<input type="radio"/>
	MB	O	90-80		
	B	O	80-70		
	R	O	70-60		
	I	O	menos de 60		
8. Confiabilidad: El grado en que se puede depositar confianza en un empleado, en el sentido de que terminará sus tareas y les dará seguimiento.	S	O	100-90	Puntos	<input type="radio"/>
	MB	O	90-80		
	B	O	80-70		
	R	O	70-60		
	I	O	menos de 60		
9. Disponibilidad: La medida en que el empleado es puntual, observa los tiempos señalados para comer y descansar y el registro general de asistencia.	S	O	100-90	Puntos	<input type="radio"/>
	MB	O	90-80		
	B	O	80-70		
	R	O	70-60		
	I	O	menos de 60		
10. Independencia: El grado en que el trabajo es realizado con poca supervisión o ninguna.	S	O	100-90	Puntos	<input type="radio"/>
	MB	O	90-80		
	B	O	80-70		
	R	O	70-60		
	I	O	menos de 60		

I. CALIFICACIÓN

PROMEDIO DEL PUNTEO OBTENIDO: _____ Con base en el resultado obtenido, marque con un círculo la letra correspondiente a los rangos abajo descritos.

RANGOS DE PUNTOS	LITERAL	
100-90	S	Sobresaliente
90-80	MB	Muy bueno
80-70	B	Bueno
70-60	R	Requiere mejorar
menos de 60	I	Insatisfactorio

COMENTARIOS:

II. FIRMAS DE CONFORMIDAD

Nombre y firma conforme del empleado: _____

Nombre y firma conforme del evaluador: _____

Cargo del evaluador: _____

Guatemala ____/____/____

Fuente: <https://www.google.com.gt/search?q=evaluacion+de+desempe%C3%B1o+laboral&biw=1366&bih=667&source=Inms&tbn=isch&sa>. Consulta: noviembre de 2013.

ANEXO 2
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DEPARTAMENTO _____
NOMBRE DEL EVALUADO _____
PUESTO _____ **FECHA DE INGRESO** _____
EVALUADOR _____
FECHA DE LA EVALUACIÓN _____

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión.

INSTRUCCIONES

1. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
2. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
3. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto. Debe de marcar con una X la puntuación y colocarla en la casilla de puntaje el cual será sumado y calificado sobre 100.

Muy bajo	: 1	---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo	: 2	---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.
Moderado	: 3	---Promedio.- Rendimiento laboral bueno.
Alto	: 4	---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto	: 5	---Superior.- Rendimiento laboral excelente.

Continuación anexo 2.

En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.						
ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE-RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
ORIENTACIÓN DE RESULTADOS						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
CALIDAD						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
RELACIONES INTERPERSONALES						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
INICIATIVA						

Continuación anexo 2.

Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra flexible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
TRABAJO EN EQUIPO						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
ORGANIZACIÓN						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						

Fuente: <http://drci.info/tag/de-evaluacin-del-desempeo-para-el-personal-administrativo>.

Consulta: diciembre de 2013.

ANEXO 3

EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El presente cuestionario tiene como objetivo realizar el estudio de clima organizacional, tenga en cuenta que su opinión servirá y permitirá mejorar la gestión de su organización. El cuestionario es anónimo y confidencial, solo debe de marcar una opción para cada enunciado.

	TED	ED	NDNED	DA	TDA
TED	Totalmente en desacuerdo				
ED	En desacuerdo				
NDNED	Ni de acuerdo ni en desacuerdo				
DA	De acuerdo				
TDA	Totalmente de acuerdo				
	TED	ED	NDNED	DA	TDA
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.					
Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
Existe una buena comunicación entre mis compañeros de trabajo.					
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
Estoy comprometido con mi trabajo.					
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.					
Mi jefe inmediato se reúne regularmente con los trabajadores para coordinar aspectos de trabajo.					
Existe sana competencia entre mis compañeros.					
Considero que los beneficios que me ofrecen en mi trabajo son los adecuados.					
Se han realizado actividades recreativas en los últimos seis meses.					
Recibo mi pago a tiempo.					
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.					
Participo en la toma de decisiones.					
La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.					
Reconocen la buena labor realizada.					
Existe equidad en las remuneraciones.					
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.					
El trabajo que realizo es valorado por mi jefe inmediato.					
Mi salario y beneficios son razonables.					
El sueldo que percibo satisface mis necesidades básicas.					

Fuente: http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/Clima_laboral. Consulta: diciembre de 2013.