

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



Propuesta de metodología para la mejora en elaboración de descriptores de puestos y escalas salariales dentro de la empresa Productos S.A

Trabajo de graduación

presentado por Mariana Fonseca Archila

para optar al grado académico de

Licenciada en Ingeniería Industrial

Guatemala
2012

Propuesta de metodología para la mejora en elaboración de descriptores de puestos y escalas salariales dentro de la empresa Productos S.A

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ingeniería



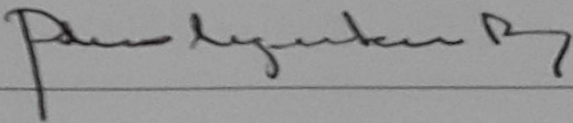
Propuesta de metodología para la mejora en elaboración de descriptores de puestos y escalas salariales dentro de la empresa Productos S.A

Trabajo de graduación
presentado por Mariana Fonseca Archila
para optar al grado académico de
Licenciada en Ingeniería Industrial

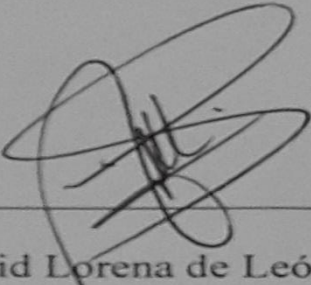
Guatemala

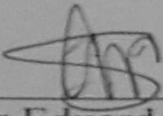
2012

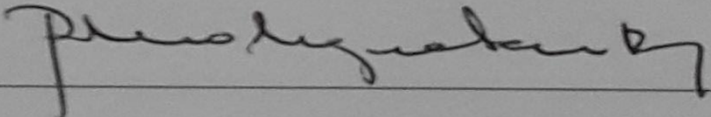
Vo. Bo.:

(f) 
Ing. Pedro José Arguedas Brolo

Tribunal Examinador:

(f) 
Inga. Ingrid Lorena de León Vilaseca

(f) 
Ing. Cesar Eduardo Silva Salazar

(f) 
Ing. Pedro José Arguedas Brolo

Fecha de aprobación: 3 de diciembre 2012

CONTENIDO

Lista de cuadros	viii
Lista de gráficos	x
Resumen	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	2
III. OBJETIVOS	3
A. General	3
B. Específicos	3
IV. MARCO TEÓRICO	4
A. Misión	4
B. Visión	4
C. Objetivos	4
D. Valores	4
E. Política	4
F. Estructura organizacional	5
G. Política salarial	5
H. Rotación de personal	5
I. Descriptores de puestos	5
J. Competencias	5
K. Modelo de gestión por competencia	5
1. Modelo de Job Competences Assesment (JCA):	6
L. Estructura de los descriptores de puestos	6
1. Análisis de puestos:	7
M. Evaluación de puestos	7
1. Sistema de valuación por puntos:	8
N. Compensación	8
O. Compensación dinámica	8

P.	Clima organizacional	8
Q.	Análisis financiero	10
R.	Valor presente neto	10
S.	Tasa mínima atractiva de retorno TMAR	10
T.	Tasa interna de retorno TIR	10
U.	Análisis de sensibilidad	10
V.	Fases para el estudio de compensaciones	11
1.	Fase I Identificación y estudio de puestos	12
2.	Fase II Igualdad interna	12
3.	Fase III Igualdad externa	14
4.	Fase IV Equilibrio interno – externo	15
V.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	16
A.	Giro del negocio	16
B.	Situación actual	16
1.	Estructura organizacional	16
2.	Distribución organizacional	17
3.	Descriptorios de puestos	19
4.	Valuación de puestos	19
5.	Política salarial	19
6.	Rotación de personal	22
7.	Clima organizacional	23
VI.	METODOLOGÍA / DESARROLLO DE PROPUESTAS	25
A.	Estudio realizado	25
B.	Análisis de puestos	26
1.	Descripción de funciones y características	26
2.	Estructura del perfil	31
C.	Evaluaciones de puestos	37
1.	Determinación de los factores esenciales	37
2.	Determinación del nivel de los factores	37
3.	Adjudicación de puntos a los subfactores	39

4.	Adjudicación de puntuaciones a los niveles	39
5.	Realización del manual de puntuación	40
6.	Aplicación del sistema de puntuación	40
D.	Estudios comparativos de salarios	41
E.	Determinación de niveles de compensación	41
1.	Escalas salariales	52
F.	Sistema de medición de clima organizacional	53
1.	Evaluación de clima organizacional	54
2.	Eficiencia en capacitaciones	55
3.	Equidad laboral	55
4.	Actividades de cohesión.	56
5.	Canales de comunicación	57
6.	Reconocimientos e incentivos	57
7.	Infraestructura y seguridad	58
VII.	BENEFICIOS DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES	59
A.	Análisis financiero	59
VIII.	CONCLUSIONES	63
IX.	RECOMENDACIONES	64
X.	BIBLIOGRAFÍA	65
XI.	ANEXOS	66

LISTA DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Identificación de información para la descripción de puestos por competencias	6
2. Características que influyen en el clima organizacional	9
3. Fases para el estudio de compensaciones	11
4. Organigrama de Productos S.A	17
5. Distribución jerárquica de Productos S.A	18
6. Distribución organizacional de Productos S.A	18
7. Porcentaje de diferencia entre los salarios internos y los salarios externos	21
8. Fases para el estudio de compensaciones realizado	25
9. Ejemplo de indicadores para evaluación de desempeño de <i>Productos S.A</i>	26
10. Diagrama de operaciones y tomas de tiempos	27
11. Entrevista para jefes inmediatos	28
12. Entrevista con el jefe inmediato del puesto Operador de Extrusión	29
13. Formato de encabezado	31
14. Formato de propósito	32
15. Formato de responsabilidades	32
16. Formato de competencias	33
17. Formato de requisitos	33
18. Formato de control de cambios	34
19. Formato de matriz de firmas	34
20. Distribución jerárquica de <i>Productos S.A</i> propuesta	37
21. Organigrama de <i>Productos S.A</i> propuesta	38
22. Niveles jerárquicos e inventario de personal de <i>Productos S.A</i> propuesta	38
23. Sistema matricial de puntuación	39
24. Sistema matricial de puntuación, puntos respectivos por nivel	39
25. Valuación final del puesto del Operador de Extrusión	40
26. Descripción de los datos utilizados para los salarios corregidos	41
27. Descripción de los datos utilizados para los salarios corregidos	42
28. Límites de los valores en puntos por nivel salarial	43

29. Límites de los valores en puntos por nivel salarial	43
30. Datos de situación actual nivel 1	44
31. Datos sugeridos para nivel 1	44
32. Datos de situación actual nivel 2	45
33. Datos sugeridos para nivel 2	45
34. Datos de situación actual nivel 3	46
35. Datos sugeridos para nivel 3	46
36. Datos de situación actual nivel 4	47
37. Datos sugeridos para nivel 4	47
38. Datos de situación actual nivel 5	48
39. Datos sugeridos para nivel 5	48
40. Datos de situación actual nivel 6	49
41. Datos sugeridos para nivel 6	49
42. Datos de situación actual nivel 7	50
43. Datos sugeridos para nivel 7	50
44. Datos de situación actual nivel 8	51
45. Datos sugeridos para nivel 8	51
46. Rangos salariales por nivel	52
47. Diferencia de porcentajes con respecto a salarios externos	52
48. Diagrama de causas y efectos del clima organización actual de <i>Productos S.A</i>	53
49. Tabla general de salarios, compensaciones y prestaciones actuales y sugeridas	59
50. Desglose de TMAR	60
51. Desglose de inversión inicial	60
52. Flujo de Efectivo del proyecto	60
53. Tiempo de retorno de inversión	61
54. Tabla para grafica de sensibilidad	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	Página
1. Salario Fijo mensual del puesto Asistente de análisis y capacitaciones de puestos	20
2. Rotación acumulada de personal durante el 2010 y 2011	22
3. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel 1	44
4. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel 2	45
5. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel 3	46
6. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel 4	47
7. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel 5	48
8. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel 6	49
9. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel 7	50
10. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel 8	51
11. Análisis de sensibilidad	62

RESUMEN

El presente proyecto de investigación y desarrollo de métodos se realizó en la empresa Productos S. A., la cual se dedica a la fabricación y distribución de productos de consumo masivo. Actualmente, la empresa está pasando problemas con la administración del recurso humano, que es la fuerza y clave del éxito para cualquier empresa; esta mala administración ha llevado a los colaboradores a estar poco motivados, conviviendo en un ambiente hostil causando una rotación alta en la organización.

Lo anterior nos lleva a la necesidad de desarrollar un sistema de compensaciones utilizando el método de escalas salariales, con el cual se establece un rango salarial aplicable a cada nivel jerárquico. Con esto se logra equidad laboral interna y mantener la empresa competitiva en el mercado.

Los colaboradores se mantienen motivados teniendo un salario competitivo, también se tiene que considerar los factores que afectan de una manera negativa su entorno. Debido a esto se desarrolla un plan de mejora del clima organizacional, de duración de un año, con el fin de cambiar varios aspectos claves del clima que actualmente están causando conflictos en la empresa.

Todo esto es de suma importancia para retener a los mejores talentos dentro de la empresa. Dado que los incentivos directos e indirectos afectan la cultura y el clima de cualquier organización. Por lo tanto la empresa Productos S.A, mediante este método propuesto tendrá una mejor administración del recurso humano reduciendo un a 65% los puestos, eliminando los puestos obsoletos; se reduciría en un 7% el porcentaje por debajo del salario interno a comparación del externo y obtendrán un ahorro de Q 33,217 mensuales.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día toda organización moderna debe tener un sistema de remuneración en el pago de sus colaboradores. Los salarios son uno de los factores más importantes en toda organización; en la industria representa costos, pero sin estos no se podría tener la fuerza laboral necesaria para tener una organización funcional y eficiente. Desde el punto de vista del colaborador, es parte de la satisfacción personal por el reconocimiento de su buena labor y dependen de estos salarios para vivir.

El establecimiento de escalas salariales dentro de la organización brinda muchos beneficios, pero también tiende a crear un conflicto con los colaboradores por la resistencia al cambio que como seres humanos tenemos. Debido a esto un factor muy importante es la educación y capacitación para la implementación de métodos que son un beneficio tanto para el colaborador y la organización.

Las políticas salariales deben ser entendidas y conocidas por todo el personal de una organización, es decir que deben de tener un descriptor de puestos, una valuación y un nivel jerárquico al que pertenezcan. De esta forma cada uno de los ocupantes conoce el rol que desarrolla en la organización y la remuneración que obtendrá por su desempeño.

Tener un sistema de remuneración hace más competitiva a la empresa, ayuda a disminuir la rotación del personal y motiva el crecimiento profesional y personal de los colaboradores. Es por esto que se vuelve un punto clave en la organización el estudio y el desarrollo de una metodología para las escalas salariales.

II. JUSTIFICACIÓN

Son pocas las empresas que llegan a la distribución equitativa de las remuneraciones que se les otorgan a los colaboradores, estos pueden causar diversos problemas dentro de la misma. Esta es la problemática que presenta *Productos S.A* teniendo índice de rotación de personal de 15% trimestral acumulado. Al aplicar un sistema de compensaciones como el análisis de escalas salariales se valora al personal y se obtiene mayor rentabilidad, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran estas organizaciones.

Para realizar una escala salarial efectiva y analizar el estado actual interno de la empresa, se deben de realizar los siguientes pasos: revisión de los procesos para la elaboración de descriptores de puestos, valuación relativa de los cargos y establecimiento de jerarquía. Este último se realiza con el fin de obtener un equilibrio en la distribución de la masa salarial, teniendo en cuenta el factor motivación para que los colaboradores aspiren el siguiente nivel de remuneración mediante un mejor desempeño.

Parte esencial del estudio es el análisis de los salarios vigentes según la clasificación de los cargos. Actualmente se tiene una estructura poco clara y deficiente en la distribución de los salarios ya que al pasar por problemas financieros, al enfrentar una recesión o al tener aumentos de salarios mínimos de ley se llega a hacer nivelaciones incorrectas. Lo anterior tiene como impacto el dejar a personas sin trabajo o inconformes respecto a sus compensaciones, lo cual se traduce en una mala administración del recurso humano.

III. OBJETIVOS

A. General

Elaborar una propuesta de mejora a los procesos de elaboración de descriptores de puestos y escalas salariales dentro de la empresa *Productos S.A*

B. Específicos

1. Establecer el perfil del puesto, en función de lo que actualmente elabora y lo que se desea que realice el ocupante del puesto.
2. Establecer los rangos jerárquicos en función de las necesidades internas de la empresa y la comparación con empresas externas.
3. Estandarizar las descripciones de puestos por nivel salarial, obteniéndose un formato para la elaboración del mismo.
4. Establecer un sistema de compensaciones tomando como base el análisis de escalas salariales, para proporcionar una remuneración que compitan con otras empresas.
5. Desarrollar un sistema de mejora del clima laboral.

IV. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollaran los principales conceptos de los temas estudiados en este trabajo de investigación.

A. Misión

Es el propósito o razón para existir de la organización, define el objetivo de la empresa, señala el alcance de las operaciones en términos de productos y el mercado al que se enfocara.

B. Visión

Expresa las aspiraciones y propósitos fundamentales de una organización, es la percepción de la empresa y de su entorno presente y futuro, permite comprender su desenvolvimiento en el medio ambiente, visualizando oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades.

C. Objetivos

Los objetivos se enfocan a conseguir mejoras a corto plazo y resultados visibles; estos pueden ser de varios tipos. En *Productos S.A*, se enfocan sobre todo en los objetivos de calidad y de tipo ambiental, que lo asocian con el compromiso de los productos y tienen como prioridad el reducir el impacto que pueda causar la empresa al medio ambiente.

D. Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización, porque con estos la empresa da la pauta de cómo deben de actuar sus colaboradores, ya que son los representantes de la organización.

E. Política

Las políticas son la carta de presentación de la empresa, para *Productos S.A* es un documento auditable ya sea de una manera interna o externa en busca de una certificación, inclusive por el cliente; este documento debe ser entendido por todos los colaboradores de la empresa, para la correcta aplicación y llegar a la meta de una mejora continua.

F. Estructura organizacional

La estructura organizacional categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular, esta estructura determina como la empresa está tomando decisiones y como las decisiones son implementadas.

G. Política salarial

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

H. Rotación de personal

Define la fluctuación de personal en una organización, mide el volumen del intercambio de personas que ingresan a la organización y de las que salen de ella.

I. Descriptores de puestos

Un descriptor de puestos <<Es una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medio con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa>>. (Chiavetano, 2000)

J. Competencias

<<Es el conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del colaborador en el puesto de trabajo.>> (Lanuque, 2011)

K. Modelo de gestión por competencia

Es la capacidad para atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación constante y consistente de los sistemas y prácticas de recursos humanos, con base en las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

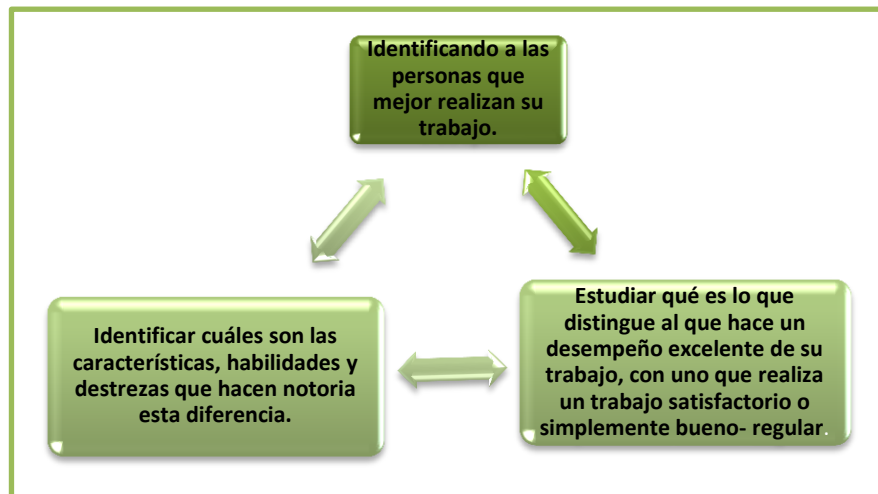
La identificación de una competencia supone que la misma debe estar relacionada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permiten el manejo correcto de los Recursos Humanos de la organización.

Dentro de la administración de competencia se debe poner mayor atención en tres áreas importantes:

- **Requerimientos de competencia:** Los gerentes tienen metas y objetivos que cumplir, esto significa que es su responsabilidad asegurar que se cuenta con la competencia adecuada para alcanzar estas metas, y siempre considerando que las necesidades de la organización cambian.
- **Competencias actuales:** El nivel de competencia debe ser evaluado tanto desde una perspectiva organizacional como individual. En el nivel organizacional, los administradores son responsables de tener una idea clara de la situación de las competencias que lo rodean; y desde el punto de vista individual, el empleado es responsable de adquirir y solicitar si las competencias necesarias.
- **Deficiencias de competencias, planes y acciones:** Una vez determinados los niveles de competencia actuales se puede establecer las deficiencias de competencias, las cuales ayudarán a generar un plan de desarrollo tanto para el individuo como para la empresa; además este plan debe incluir una descripción de acciones, y así poder cubrir las diferencias identificadas.

1. **Modelo de Job Competences Assesment (JCA):** También conocido como el proceso de valoración de competencias para el trabajo, desarrollado por el Scottish Council of Research in Education (SCRE) está basado principalmente en indagar de la mejor manera posible cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere una persona para desempeñarse competentemente en un trabajo en específico y considera que la mejor manera de averiguarlo es de la siguiente manera:

Cuadro 1. Identificación de información para la descripción de puestos por competencias



L. Estructura de los descriptores de puestos

La estructura de los descriptores es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante del puesto desempeña.

1. **Análisis de puestos:** Una vez se identificó el contenido del puesto, se pasa a analizar el puesto en relación con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de una manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se hará de los puestos para efectos de comparación.

El análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo, estos son:

a. **Requisitos intelectuales:** Este va relacionado con las exigencias del puesto, en lo que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe tener para poder desempeñar de una manera correcta dicho puesto.

b. **Requisitos físicos :** Este tiene que ver con la cantidad de energía y de esfuerzos físicos y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante de dicho puesto para realizar de manera adecuada su labor.

c. **Responsabilidades implícitas:** Esta parte se refiere a las responsabilidades que él ocupante del puesto tiene, además de sus labores o atribuciones normales, con la supervisión de subordinados, con material, con equipos, patrimonio de la empresa, dinero, títulos, documentos, con los contactos internos o externos y con la información confidencial.

d. **Condiciones de trabajo:** Se refiere al grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y la facilitan su desempeño.

M. Valuación de puestos

Al igual que en los descriptores de puestos, las valuaciones de puestos también tiene una gama de técnicas y procesos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, aun entre los distintos enfoques y técnicas para la valuación de puntos, todos toman en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno de los colaboradores de una organización.

1. **Sistema de valuación por puntos:** Este sistema técnico por el cual se determina cantidades de puntos para cada uno de los factores de evaluación; aunque resulta más difícil diseñar, sus resultados son más precisos que otros métodos de comparación. También es importante señalar que por su sencillez, adaptación a casos particulares y carácter técnico es el que se adapta y acepta con mayor rapidez entre los colaboradores de la empresa. Investigaciones realizadas en muchas empresas modernas han demostrado que este sistema es el más empleado para la evaluación de puestos. Este sistema consta de seis pasos para su realización, los cuales se desarrollan en la metodología.

N. Compensación

La compensación o proceso de recompensa como gratificación que los empleados reciben a cambio de su desempeño. El área de la compensación es un tema central en el departamento de recursos humanos para poder mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. (Administración de la compensación en los recursos humanos. 2011)

O. Compensación dinámica

Las empresas ya no toman la compensación como la retribución por servicios prestados, hoy las organizaciones modernas incluyen el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. (Administración de la compensación en los recursos humanos. 2011)

P. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a una percepción o una reacción común que tienen los colaboradores ante una situación, las estructuras y el proceso que ocurre en un ambiente de trabajo. Lo más importante del enfocarse en el clima organizacional es el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen de las percepciones que tenga el trabajador de los mismos. Sin embargo, estas percepciones dependen de gran medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada colaborador tenga con la organización.

Por eso se puede tener un clima de satisfacción, resistencia o participación; a fin de darle la importancia, que se merece el clima organizacional se debe resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que desempeñan en esta organización.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima organizacional es una característica relevante ya que son permanentes en el tiempo.
- El clima organizacional es único por organización, y de sección en sección entre la misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las características del sistema organizacional regenera el tipo de clima que tendrá la sección o empresa, esto repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. El cual tiene una gran variedad de consecuencias para la organización, entre ellas: la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los colaboradores, como en la estructura organizacional o en un área específica.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los colaboradores, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realización y que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Cuadro 2. Características que influyen en el clima organizacional

Característica	Descripción
Estructura	Es la percepción que tiene los colaboradores de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámite y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
Empowerment	Es el sentimiento de los colaboradores de la organización tiene acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
Recompensa	Corresponde a la percepción de los colaboradores sobre la adecuada recompensa recibida por el buen trabajo, se utiliza más el premio que el castigo.
Desafío	Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
Relaciones	Es la percepción por parte de los colaboradores de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
Cooperación	Sentimiento de los colaboradores de apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
Estándares	Es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
Conflictos	Agrado de parte de los colaboradores de la organización, tanto pares como superiores, por aceptar las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
Identidad	Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Q. Análisis financiero

Un análisis financiero es el proceso empleado para evaluar la estructura de las fuentes y usos de los recursos financieros, se aplica para obtener como se mueven los flujos monetarios y explicar las circunstancias que en ellos fluyen.

R. Valor Presente Neto

El Valor Presente Neto (VPN) determina si una inversión cumple con el objetivo básico financiero. El valor puede ser positivo, negativo o cero; si es positivo, se tendrá un incremento equivalente al monto del VPN; si es negativo, se tendrá un decremento equivalente al monto del VPN y si es cero, la empresa no modificara su monto.

S. Tasa Mínima Atractiva de Retorno TMAR

Es la tasa mínima que la organización está dispuesta a obtener por la inversión que haya dado al proyecto.

T. Tasa Interna de Retorno TIR

Es la tasa que iguala el valor presente neto a cero, también es conocida como la tasa de rentabilidad del proyecto. La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base a la TIR, se toma en cuenta la TMAR y si es mayor a estas porque se estima tener una retribución mayor a lo que se invirtió.

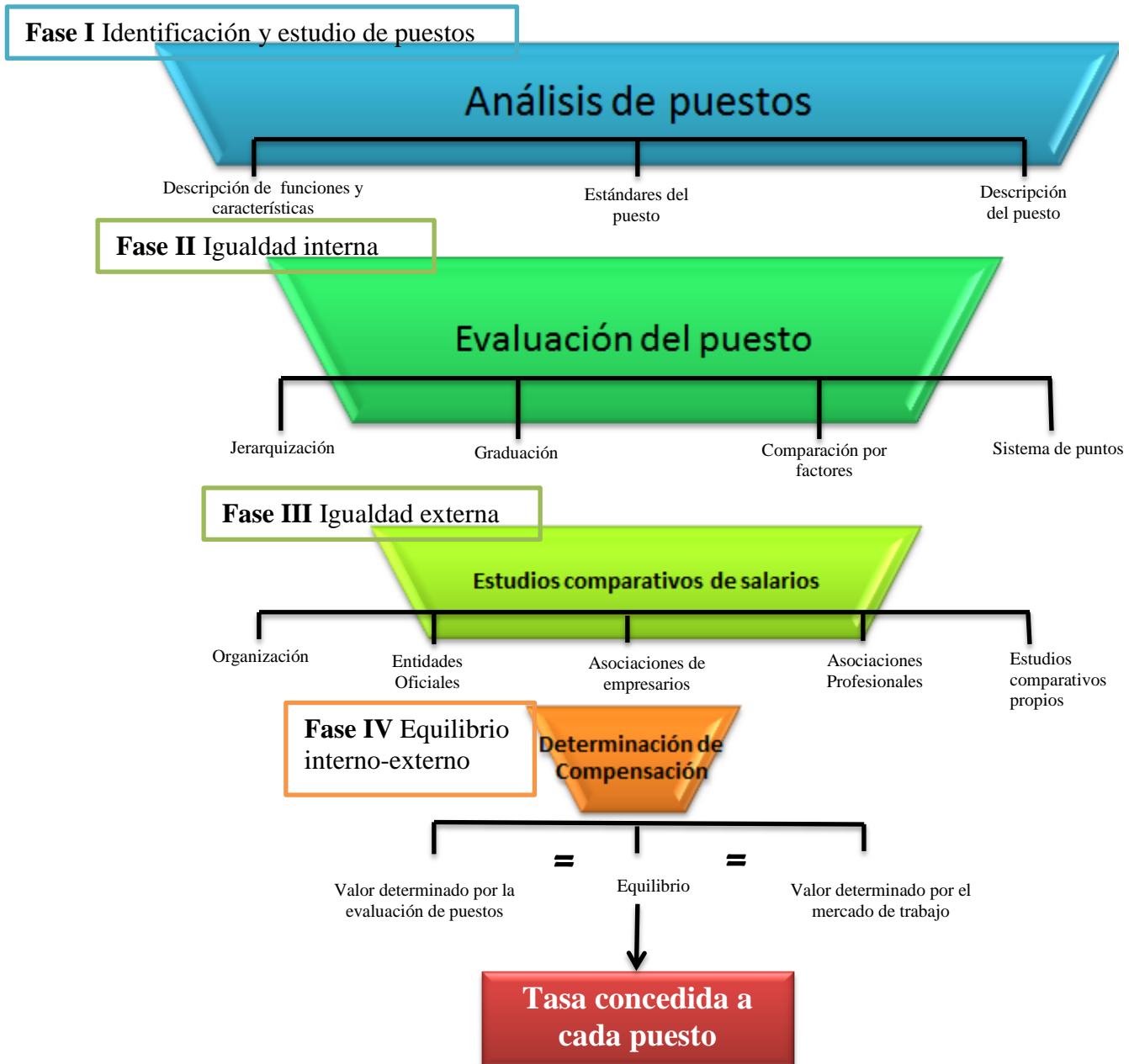
U. Análisis de sensibilidad

Es un análisis en el cual los gerentes basan sus decisiones, ya que obtienen las variaciones ya sea del valor presente neto o de la tasa interna de retorno, y así tener una visión más amplia del proceso en cuanto a ¿Qué pasaría si mi variable aumenta o decrementa en cierto porcentaje?

V. Fases para el estudio de compensaciones

Para lograr los objetivos, se evalúan cada puesto, mediante esos pasos se determinan el nivel adecuado de pago para cada puesto. Las fases principales para el estudio de compensaciones se dividen en cuatro. Según Werther, 2002.

Cuadro 3. Fases para el estudio de compensaciones



1. **Fase I Identificación y estudio de puestos:** en esta fase se elabora todo el estudio y análisis de cada uno de los puestos que haya en la empresa, para poder recaudar y analizar este tipo de información existe una variedad de técnicas y métodos como lo son la observación directa, encuestas y modelos que logren obtener la información necesaria para la realización del descriptor de cada puesto.

Para esta fase se elaboran tres etapas que son:

a. **Descripción de funciones y características:** en esta etapa se busca la información necesaria de lo que elabora la persona en su puesto de trabajo y las funciones y características que idealmente debería de poseer y realizar para hacer de la mejor forma posible su labor.

b. **Estándares del puesto:** en esta etapa lo que se busca es darle estructura al descriptor de puesto, donde se establecen lineamientos para la realización de los descriptores de puestos finales como lo son códigos para los puestos, encabezados y el contenido.

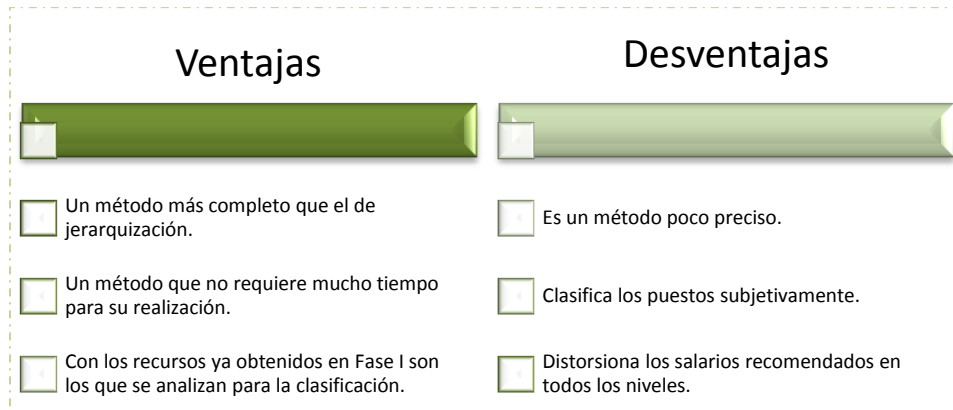
c. **Descripción del puesto:** en esta etapa se analiza el puesto para tener el perfil y la descripción del puesto ya estandarizado. Se elabora con el análisis de la información recaudada en las etapas anteriores, para poder obtener un descriptor de puesto adecuado y así poder seguir con la siguiente fase. Esta etapa es de gran importancia ya que se pueden depurar aquellos puestos obsoletos por falta de actualización del mismo o porque ya no es un puesto existente en la empresa.

2. **Fase II Igualdad interna:** en esta fase se evalúa los puestos internos de la empresa y desarrollar herramientas que permitan realizarlo de la manera más objetiva posible. Para poder realizar las evaluaciones de puestos se tiene cuatro métodos del cual se escoge uno para su desarrollarlo, estos son:

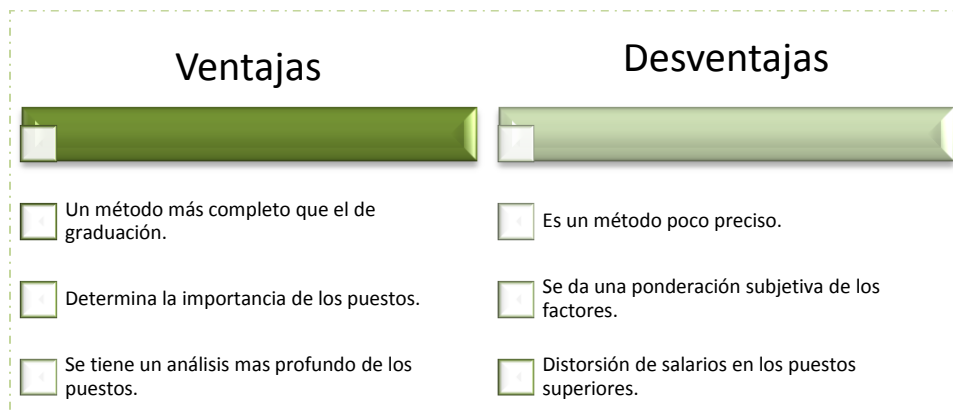
a. **Jerarquización:** este método toma el análisis de puestos de la Fase I, y cada uno de los puestos los integran en una escala subjetiva dependiendo de su importancia relativa a la hora de compararlo con otros puestos.

Ventajas	Desventajas
<input type="checkbox"/> El método más sencillo para evaluación de desempeño.	<input type="checkbox"/> Es el método menos preciso y el mas subjetivo
<input type="checkbox"/> No necesita más recursos que los obtenidos en la primera fase.	<input type="checkbox"/> Destaca aspectos poco relevantes.
<input type="checkbox"/> Se elabora el método en poco tiempo.	<input type="checkbox"/> No establece diferencias entre puestos del mismo nivel.
	<input type="checkbox"/> Los puestos mas importantes son sobre valorados. en general todos los niveles de pagos son distorcionados.

b. **Graduación de puestos:** también conocido como clasificación de puestos, este método consiste en darle a cada puesto un nivel o un grado, la descripción de puesto es la que determina la clasificación que se tendrá.

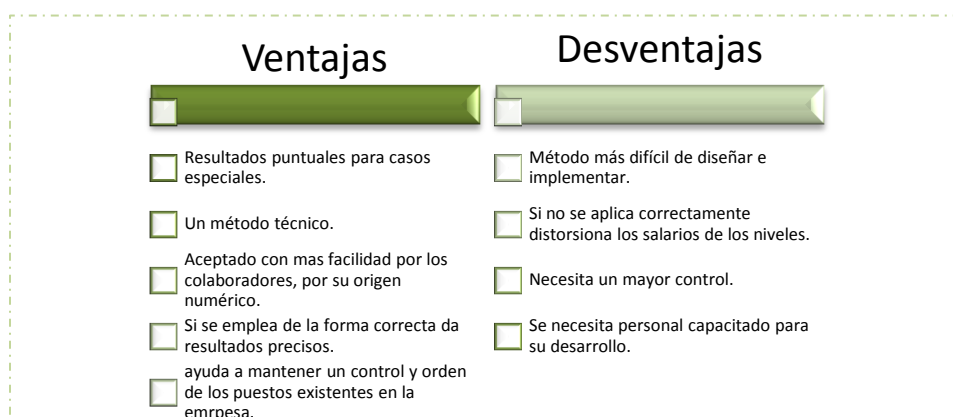


c. **Comparación de factores:** este método evalúa y compara los componentes esenciales de cada uno de los puestos de trabajo y mediante la ponderación de estos factores se determina la importancia de cada puesto analizado.



d. **Sistema de puntos:** este método analiza a profundidad factores importantes de los puestos mediante un sistema especializado de puntos adaptados a las necesidades de la empresa; este método consta de seis etapas para su desarrollo, estas son:

- Determinación de los factores esenciales.
- Determinación del nivel de los factores.
- Adjudicación de puntos a los subfactores.
- Adjudicación de puntuación a los niveles.
- Realización del manual de puntuación.
- Aplicación del sistema de puntuación.



3. Fase III Igualdad externa: en esta fase se realizan estudios comparativos de salarios, este tipo de estudio se debe realizar en comparación de empresas de mismo nivel; es decir, si la empresa que está pidiendo la realización del estudio es una multinacional el estudio que realice la entidad a contratar deberán ser solo con empresas multinacionales.

Por la complejidad y confidencialidad que tiene este tema lo más recomendable es contratar una empresa externa que brinde esta clase de servicios, por lo general el costo que tiene se realizan una vez cada año, lo que hace esta entidad oficial es analizar cada uno de los puestos que tengan las empresas para presentar de manera estadística los resultados generales obtenidos, sin comprometer el nombre de ninguna de las organización que contrataron este servicio.

Todos los datos e información relevante que se obtenga de este estudio son utilizados para la fase IV.

4. Fase IV Equilibrio interno – externo: para esta fase se determinan las compensaciones, para ello se necesitan la valuación de puestos y los salarios internos, junto con los salarios externos que se obtuvieron en la fase anterior. Ya cuando se tienen establecidos los niveles de distribución organizacional y adaptada a las necesidades de la empresa, se pasa a obtener la línea de tendencia salarial establecida mediante la técnica de mínimos cuadrados, es decir que se tendrá un análisis de correlación lineal simple entre dos variables que son :

- El valor del puesto, como la variable independiente.
- Los salarios corregidos o sugeridos, como la variable dependiente.

Este análisis se elabora en cada uno de los niveles que tenga la empresa para poder obtener las tablas de resultados salariales y de valuación de puntos máximos, promedios y mínimos, brindando salarios sugeridos puntuales, también con este estudio se puede analizar las correlaciones que tiene cada uno de los niveles en comparación de los salarios internos - externos, y ver si se están valorando de la misma manera los puestos internamente como los puestos en el mercado.

Ya que este método mira cada puesto como un caso puntual se obtienen salarios sugeridos por puestos y por eso si hay casos especiales se pueden ver de una manera más precisa, pero no es eficiente tener tanta variación en los costos fijos y remuneraciones, por lo tanto con el análisis se puede establecer rangos salariales para cada uno de los niveles.

V. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

A. Giro del negocio

Productos S.A es una sólida organización que se dedica a la producción y distribución de productos de consumo masivo, teniendo siete fábricas, distribuidas en el interior de la república y cuenta con una fuerza laboral de 1317 colaboradores, para poder satisfacer el mercado guatemalteco en cada uno de sus productos.

Actualmente *Productos S.A* está dedicada a desarrollar nuevos e innovadores productos, gracias a los recientes avances en tecnología han ayudado a la empresa a mantenerse posicionados en aspectos como calidad y volúmenes de producción.

B. Situación actual

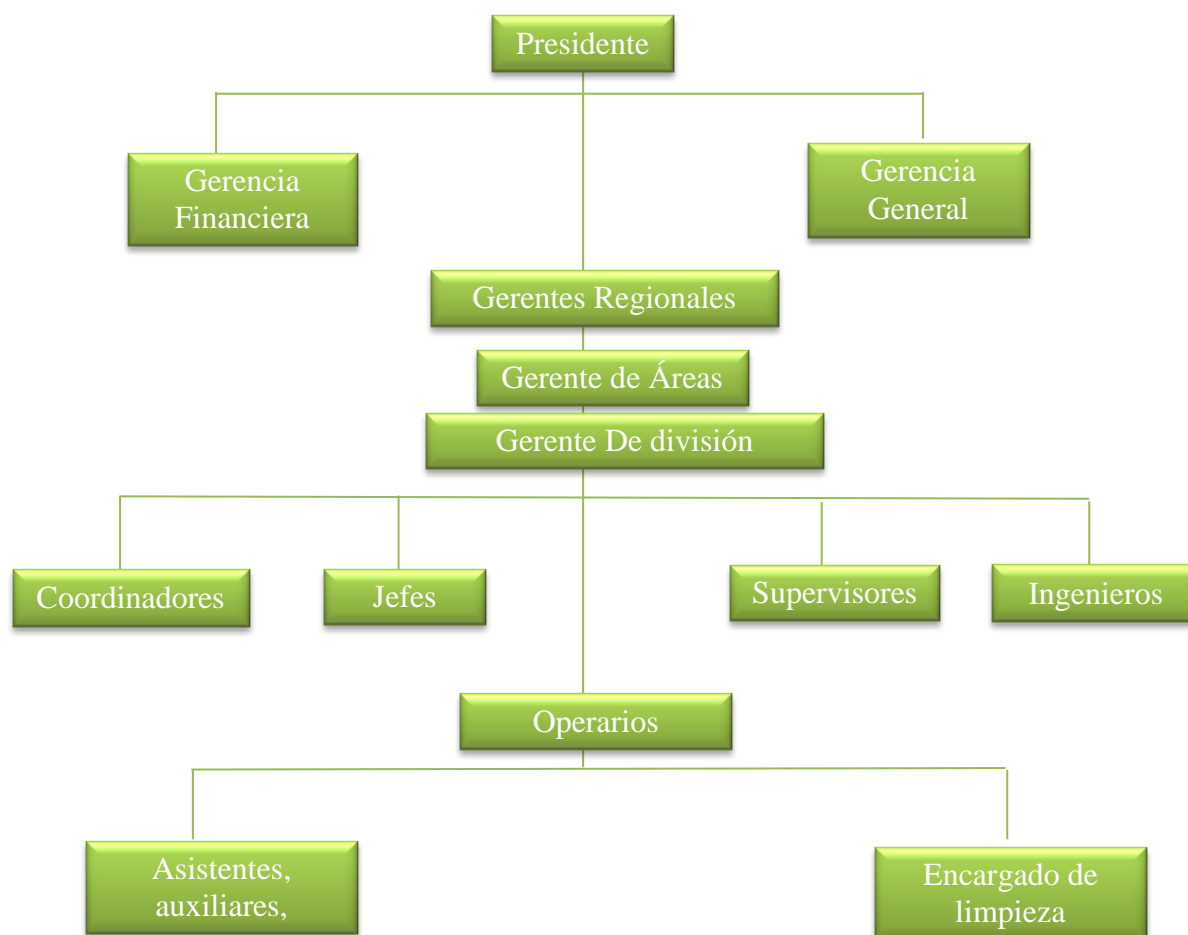
A continuación se lista la situación actual de la empresa *Productos S.A*, por medio del método de observación:

1. Estructura organizacional: *Productos S.A* tiene una estructura organizacional amplia en donde se establece un balance entre la centralización y descentralización de la empresa, aunque en el diagrama organizacional no se muestra con claridad como los departamentos, divisiones y varios niveles de la organización interactúa entre sí.

El organigrama actual presenta de manera errónea la interacción de la organización, presentando lo siguientes problemas:

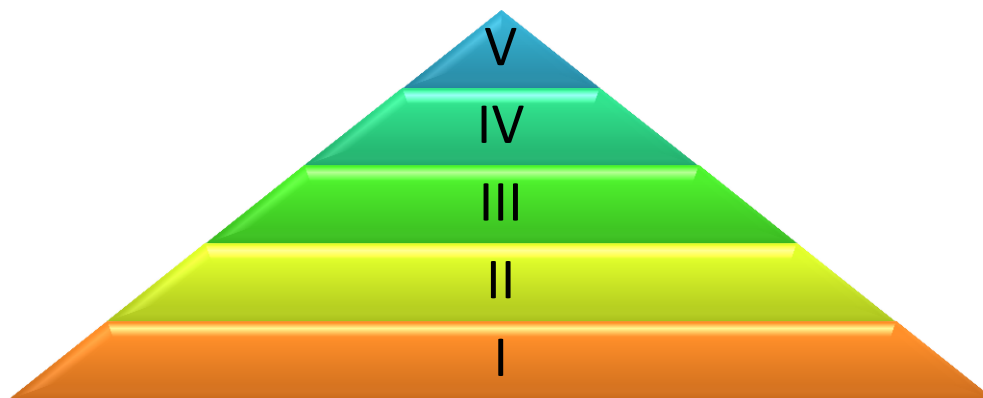
- Muestra que el presidente de la organización está a cargo de manera directa con los gerentes regionales, el gerente financiero y el gerente general.
- El gerente general y el gerente financiero no tiene ningún nivel a su cargo.
- Se da una comunicación directa entre los gerentes de división y los operadores sin tomar en cuenta al personal especializado.
- Se tiene una relación errónea en lo que son el personal medio, operativo y de apoyo.
- Se da una jerarquía de ocho niveles con problemas en las líneas de comunicación, y no va atado a la distribución organizacional que posee cinco niveles.

Cuadro 4. Organigrama de Productos S.A



2. **Distribución organizacional:** La empresa *Productos S.A* tiene una distribución organizacional, dividiendo los puestos de trabajo en niveles; la cual cuenta con cinco niveles jerárquicos, en el Cuadro 5. Se explica la distribución que tiene cada uno de los distintos niveles.

Se da el problema que en la distribución actual no se está tomando en cuenta a puestos de gran importancia como lo son el gerente general, financiero y el presidente. Mezcla a los gerentes de división con los gerentes de áreas. También se da el problema que no tiene una relación entre el organigrama de la empresa y la distribución que se implementó para un estudio previo de escalas salariales. Este tipo de errores en la distribución organizacional nos lleva a tener repercusiones en la política salarial de la empresa. Si bajo esta distribución se elabora el análisis de escalas salariales se obtendría distorsiones en los salarios sugeridos, ayudando a aquellos puestos de menor valor por nivel y perjudicando a los puestos más valorados tanto por la empresa como por el mercado.

Cuadro 5. Distribución jerárquica de *Productos S.A*Cuadro 6. Distribución Organizacional de *Productos S.A*

Nivel	Puesto	Conteo del RRHH	Personal que abarca el nivel
V	Gerentes Regionales	11	Gerentes de: Manufactura, Operaciones, Calidad y desarrollo, director Técnico, Mercadeo cuidado personal, Mercadeo y ventas belleza, Recursos humanos, Sistemas.
IV	Gerentes de Área	22	Gerentes de: Planta, Control de calidad, Aseguramiento de la calidad, Investigación y desarrollo.
III	Personal Especializado	83	Jefes, coordinadores, ingenieros, supervisores, asistentes de gerencia de nivel universitario.
II	Personal operativo	684	Operadores, asistentes, secretarías, mecánicos, electricistas, tomero, soldador.
I	Personal Básico	514	Auxiliares, despachadores, jardineros, mensajeros, encargados de limpieza, encargados de portería, empacadores.

3. **Descriptores de puestos:** actualmente poseen descriptores para 375 puestos lo cuales tiene una estructura pobre, con una descripción sencilla de que es el cargo y algunas responsabilidades que deberían de cumplir según su jefe inmediato, y no con las tareas que al diario realizan cada uno de estos puestos (Ver anexo 1). La empresa posee un sistema poco eficiente en el cual se tiene cada uno de los descriptores de puestos junto con su valuación y su prestación salarial, con esta es la que llevan el orden de que personas están trabajando actualmente en la empresa y cuanto se le debería de pagar a cada uno de ellas. Por lo tanto si un puesto no está en el sistema no se le puede dar su salario y si no se elimina cuando sale de la empresa se le sigue dando su salario aunque ya no labore en la misma, solo si su estado es nulo se congela el pago aunque se tenga el puesto en el sistema. Todo el sistema está basado en distribuciones erróneas, puestos obsoletos y evaluaciones que se realizaron sin la debida capacitación.

Cada uno de los 375 puesto tiene código alfanumérico que los identifica, este código está dado por las letras DP seguido por una serie de tres números los cuales oscilan entre al 001 hasta el 514.

4. **Valuación de puestos:** Actualmente en la empresa realiza esta valoración de puestos por el método de sistema de puntos, lo realizan cada uno de los jefes inmediatos, ellos no tienen ninguna capacitación, manual ni supervisión para poder realizar una valoración adecuada alterando los datos para cualquier tipo de aplicación de método de escalas salariales. Incluso si no se llega a tener un orden para la valuación, se llegan a valorar en los análisis puestos inexistentes en la empresa.

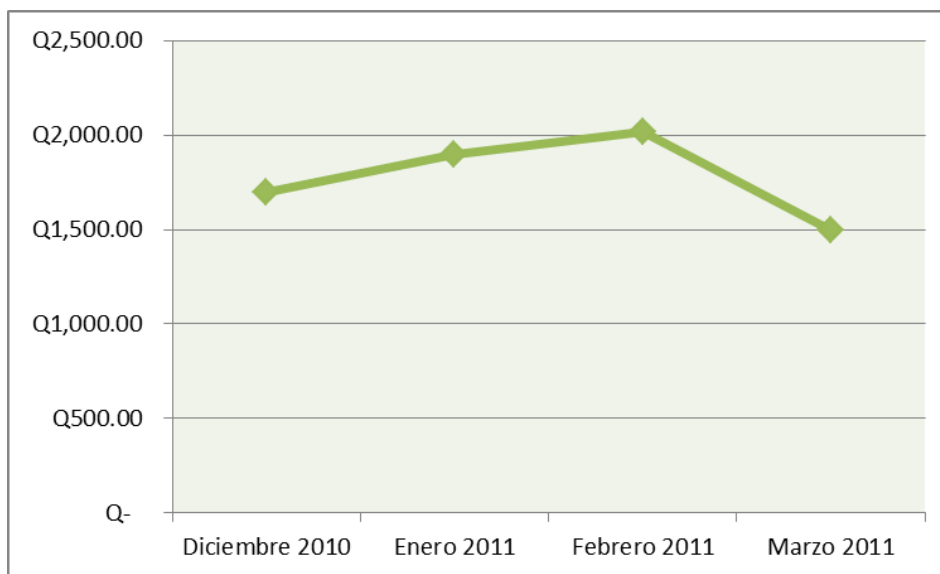
5. **Política salarial:** Productos S.A no tienen una política salarial clara, sus puntos débiles están en cada uno de los componentes necesarios para poder establecer una política salarial adecuada a la organización, estos son:

- No se tienen descripciones claras y actualizadas de los puestos que actualmente elaboran, estos deberían de incluir las responsabilidades del colaborador, niveles jerárquicos, el nivel de educación y experiencia que se requieren para cada puesto en particular.
- No hay un rango salarial para cada clasificación o nivel, está determinado por un análisis de escalas salariales vigente en el mercado para remunerar trabajos similares en instituciones similares ubicadas en la misma área geográfica.
- No incluyen sistemas establecidos que brinden oportunidades para aumentar los salarios de los colaboradores en forma equitativa a medida que cada colaborador demuestre una mejora de rendimiento.
- No han establecido una comisión de aplicación y seguimiento de la política salarial dirigida por la gerencia de recursos humanos, que debe reunirse regularmente para revisar los rangos, fijar porcentajes para los aumentos salariales con base al mérito de los empleados, y en general fungir como un asesor en cuestiones salariales.

Otro factor importante que no está tomando en cuenta, es tener establecido un salario fijo; toman un rango como salario fijo y al final del año promedian la cantidad dada mensualmente; usando este como base para brindar las prestaciones de ley. Esto representa una gran desventaja en el área de la administración de planillas ya que mensualmente están dando estas variaciones en el costo fijo salarial y todavía tienen que tomar en cuenta las remuneraciones que debe tener cada uno de los colaboradores, también bajo cada uno de los costos fijos deben de pagar las prestaciones por ley.

En el cuadro siguiente se muestra un ejemplo de cómo se pagan los salarios fijos, se tiene variaciones en cada uno de los meses. En esta gráfica no se cuenta las remuneraciones que se les dan a los empleados por desempeño ni deducciones salariales de ningún tipo, se muestra desde diciembre 2010 hasta marzo 2011; del colaborador con el puesto de asistente de análisis y capacitaciones de puestos.

Grafica 1. Salario fijo mensual del puesto Asistente de análisis y capacitaciones de puestos.








a. Sistema de compensaciones actuales: Para poder tener un sistema de compensaciones *Productos S.A* realizó estudios del mercado, estos estudios son realizados por una empresa externa que se dedica a realizar estudios de salarios entre empresas multinacionales y nacionales y poder brindar los resultados anualmente para poder hacer una comparación entre los salarios promedios del mercado y los salarios internos de la organización. Estos datos fueron utilizados para realizar una interpolación en todos aquellos puestos que estaban por debajo del promedio salarial del mercado.

Al revisar los resultados la interpolación que estaban realizando se notó que estaban mal calculadas pues dieron resultados mayores al rango superior utilizado en las mismas; por lo tanto se tomó la decisión de compensar a los colaboradores de los niveles administrativos con dos rangos para dos tipos de desempeños sobresalientes, a los cuales se les iban a aumentar un 10% y un 50% más a sus salarios por obtención de resultados, los porcentajes fueron elegidos por el método de jerarquización.

Para los otros dos niveles restantes operativos se tomó la recompensa sólo para aquel colaborador que obtuviera resultados sobresalientes a sus colegas de área de trabajo, esta persona obtendría al final del mes junto con su pago una compensación de Q200.00, esto causa conflictos ya que varios pueden tener desempeño sobresaliente pero solo uno mensual se está recompensando.

Para poder hacer la comparación con el mercado en cuanto a sueldos y salarios se contrató una empresa externa que se dedica a hacer ese tipo de estudios realizados anualmente en empresas guatemaltecas, y comparando los salarios internos con los externos tenemos los siguientes resultados.

Cuadro 7. Porcentaje de diferencia entre los salarios internos y los salarios externos

PORCENTAJE DE DIFERENCIA		S.I vs S.E
	NIVEL V	0%
	NIVEL IV	-6%
	NIVEL III	26%
	NIVEL II	42%
	NIVEL I	16%

En el Cuadro 7. Podemos ver que la empresa está mal en casi todos los niveles de análisis, según la distribución actual que es la base para este tipo de análisis se obtiene que el nivel dos es el más alarmante estando un 42% por debajo de los salarios promedios del estudio externo; también el nivel uno y tres necesita reducir el porcentaje ya que también está por debajo del promedio; en este estudio no se tomó en cuenta a los gerentes regionales, gerencia general, financiera y presidentes de la empresa como nivel cinco, sino que fueron mezclados con el nivel cuatro que es el único nivel por arriba del promedio externo.

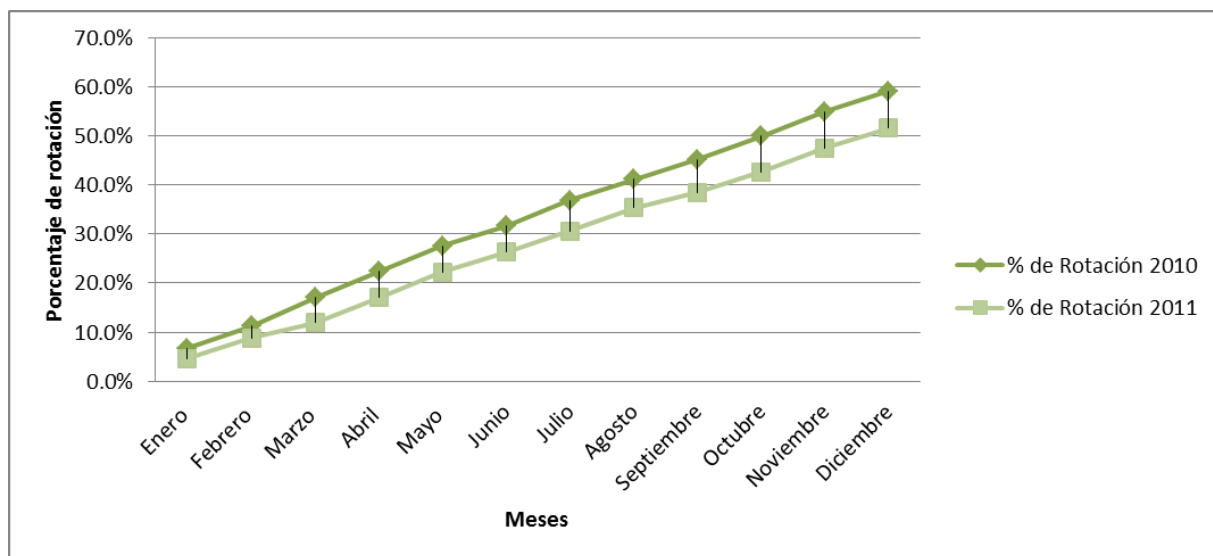
b. Evaluaciones de desempeño: las evaluaciones de desempeño se hacen de una manera mensual, cada uno de los trabajadores llenan sus hojas de indicadores de desempeño que maneja *Productos S.A.*, estos indicadores van por cumplimiento de metas que deben obtener a diario y llevar un

registros de los mismos; esto puede llevar a tener problemas en el área de contabilidad y pagos de planillas, ya que cada persona es la responsable de su propia evaluación

6. **Rotación de personal:** este índice ayuda al personal de recursos humanos para poder definir la fluctuación de personal tanto el volumen que se tiene en la empresa en general, como aquellas personas que entran y salen de la misma, este índice es alto para *Productos S.A.*

En la Gráfica 2 podemos ver la comparación entre los índices de rotación acumulada que se dio en el 2010 y 2011, para el 2011 se registró una rotación menor en el 2011, pero aun así se tiene una rotación demasiado alta, en promedio una rotación mensual del 4.9%.

Gráfica 2. Rotación acumulada de personal durante el 2010 y 2011.



Los principales problemas que conlleva el tener una rotación alta en la empresa son:

- Gastos en dinero y tiempo para nuevos procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- Gastos en dinero y tiempo de capacitación en los colaboradores.
- Gastos en indemnización del personal que está saliendo de la empresa.
- Dificultad en control en el área de contabilidad, para pago de sueldos y salarios.
- Dificultad en control de puestos y capacitaciones de los colaboradores.
- Dificultad en llevar control en el sistema interno de datos de la empresa.
- Cambios constantes en estructura de las áreas en la empresa.

7. **Clima organizacional:** Actualmente en la empresa se están teniendo problemas en el clima organizacional. Mediante el método de observación surgieron los siguientes:

a. **Desigualdad laboral:** actualmente se tiene el problema que los colaboradores de la empresa, de los distintos niveles laborales, se han percatado que entre sus compañeros del mismo nivel laboral existen desigualdades de beneficios y tratos. En el área administrativa se tiene el conflicto de los beneficios que se les dan como lo son celular, laptop y gasolina; cada gerente cuenta con beneficios distintos causando roces. Otros empleados se les brindan más días de vacaciones que a otros. Se califican de diferente manera a los empleados con favoritismos de parte de su jefe inmediato.

b. **Ambiente hostil:** por el miedo de perder su puesto o el querer obtener un puesto mejor, se están dando conflictos en donde no se tiene confianza entre compañeros de trabajo. Existe tensión a la hora de la elaboración de proyectos ya que no se desea trabajar en equipo, se tienen pláticas de pasillo que perjudican a miembros de las mismas áreas con respecto a sus trabajos realizados.

c. **Incentivos desproporcionados:** al empleado del mes, de los niveles operativos, auxiliares y de apoyo reciben incentivos de Q200.00. Basado en el mejor cumplimiento del porcentaje de sus indicadores por puesto. Estos indicadores son evaluados por los mismos trabajadores, en las hojas de control, que son presentadas para poder obtener los resultados mensuales. Esto último causa problemas de ética entre los empleados ya que por necesidad pueden alterar los resultados. Se percataron de las distorsiones en la evaluación ya que la maquinaria más antigua sigue teniendo la misma eficiencia que cuando se compró.

En niveles administrativos se tiene como incentivo un viaje con los gastos pagados, premio que puede ser optado solo por el área de ventas de la empresa, poniendo en conflicto las demás áreas por la falta de recompensas que tienen al resto de la empresa.

d. **Capacitaciones disfuncionales:** las capacitaciones han tenido problema entre los niveles básicos y operativos, al implementar nuevos sistemas, métodos e incluso para entender la importancia de seguridad industrial ya que no se están impartiendo a un nivel de que logren entender el contenido, ni a su totalidad, ni a un nivel aceptable que ayude al desarrollo tanto personal y laboral del trabajador. Los colaboradores salen desmotivados de las capacitaciones, también hay capacitaciones que los trabajadores consideran importantes que se les impartan y que no las reciben por temor a pedir las a sus jefes inmediatos o al área de recursos humanos.

e. **Actividades deficientes:** por el ambiente hostil que tiene la empresa las actividades realizadas para poder tener un “*bonding*”, son rechazadas por los colaboradores ya que no están conformes con lo que los organizadores de las diversas actividades decidieron, ya sean en los regalos, lugares escogidos y el precio para poder asistir a los mismos.

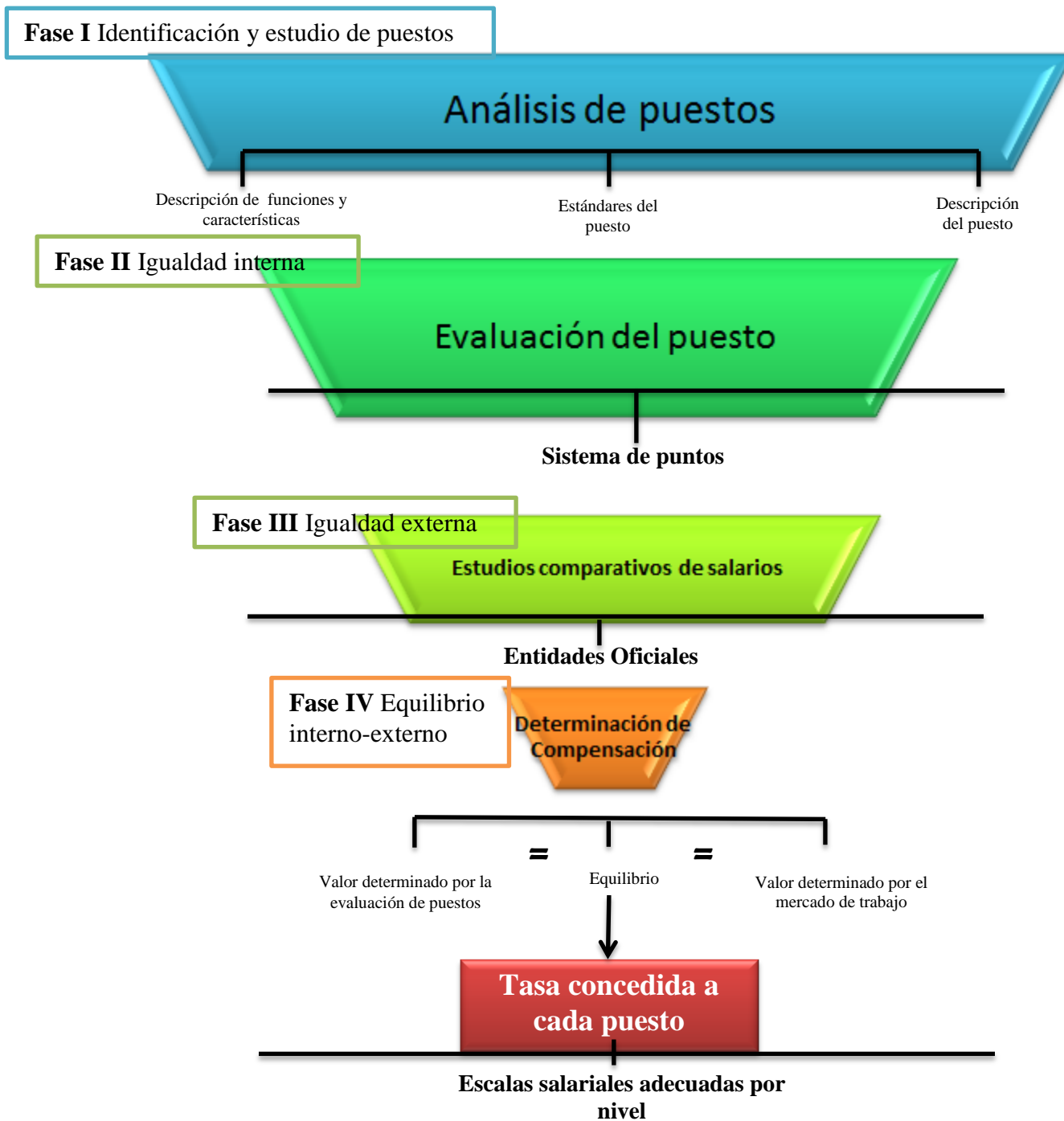
f. **Instalaciones y seguridad:** por medio del método de observación, las instalaciones no son adecuadas para tener un ambiente de seguridad para los colaboradores, falta de luz adecuada, no se tiene un ambiente ergonómico, mala ventilación, poca señalización, en el área de bodegas se corre el riesgo de que las cajas con productos se caigan por mala distribución de los mismos. No se tiene una cultura de uso protección personal, a pesar que se les dan las capacitaciones e intentando tener todos los materiales adecuados para su seguridad, no tiene éxito; pues los colaboradores no los usan ni se tiene como norma el usarlo. Los jefes inmediatos no muestran el ejemplo usándolos, tampoco los colaboradores toman la seguridad como un factor esencial y no usan las herramientas adecuadas para evitar accidentes.

VI. METODOLOGÍA / DESARROLLO DE PROPUESTAS

A. Estudio realizado

Para lograr los objetivos, se evalúan cada puesto, mediante esos pasos se determinan el nivel adecuado de pago para cada puesto. Las fases principales para el estudio de compensaciones se dividen en cuatro.

Cuadro 8. Fases para el estudio de compensaciones realizado



B. Análisis de puestos

1. Descripción de funciones y características: Para realizar los descriptores de puestos se tomó como base el modelo de valoración de puestos Job Competences Assessment, por sus siglas en inglés, descrito en el marco teórico.

El proceso de Job Competences Assessment consta de seis pasos específicos los cuales se desarrollan a continuación.

a. Definir los criterios de la efectividad del desempeño: Se establecen cuáles son las actividades que se desempeñan de forma efectiva y determinar en qué medida lo son. Los criterios que se van a tomar para determinar esta efectividad consisten en: evaluar que el buen desempeño que se realiza de una tarea con respecto a los demás y así sopesar el grado de esfuerzo puesto en determinada actividad.

Cuadro 9. Ejemplo de indicadores para evaluación de desempeño de *Productos S.A*

Indicador	descripción	valoración
Rendimiento	Cuantifican los productos cotidianos elaborados.	20%
Eficiencia	Tiempo de entrega de los productos por pedido.	20%
Eficacia	Calidad de productos	30%
Comparación	Comparación de % de residuos	10%
Resultados	Si cumplen con los objetivos	20%

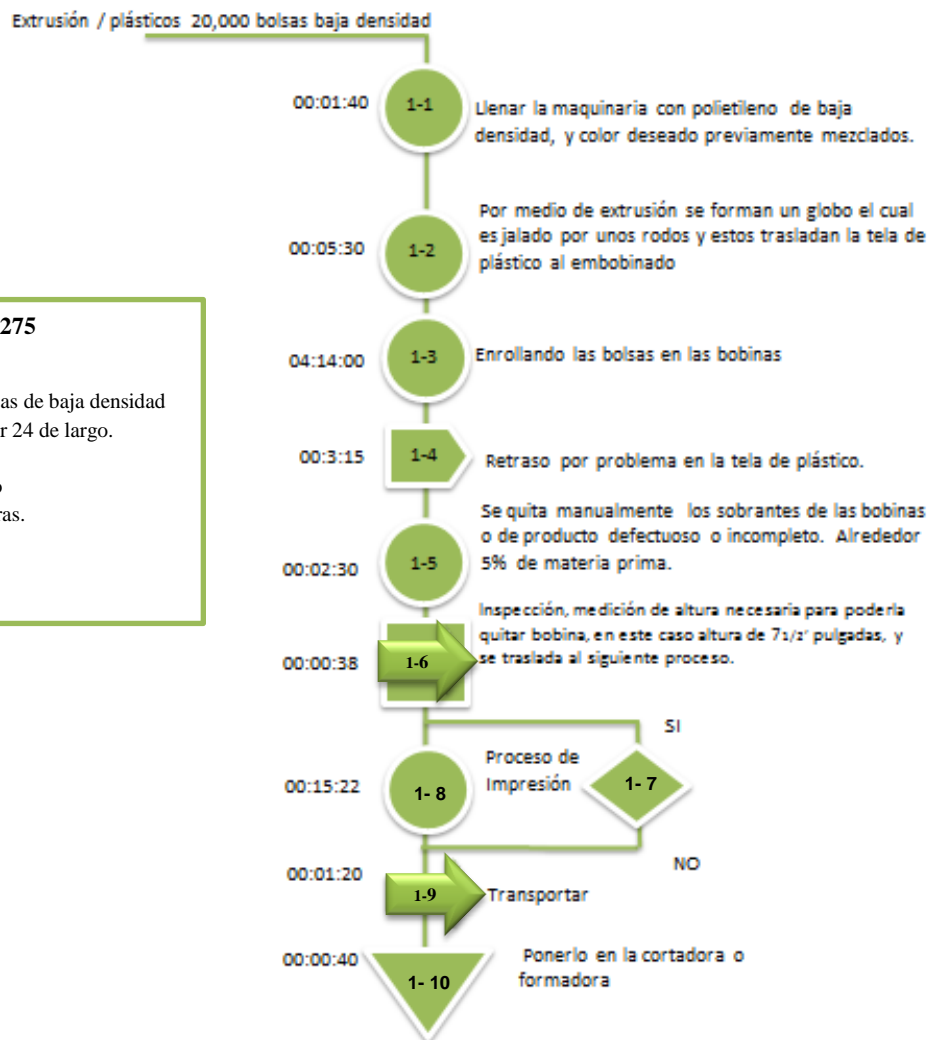
b. Seleccionar una muestra basada en los criterios: Se toma una muestra determinada de las personas que sobresalen en el desempeño de sus labores para colocarlos como modelos ante aquellos que solo realizan un desempeño de carácter medio. Se toman a las personas que cumplen con los objetivos mensuales y los sobrepasan, estos son los empleados del mes. De ellos se tiene uno por planta, para un total de 7 colaboradores.

c. Análisis de las tareas y funciones del trabajo: Este análisis de tareas y funciones se complementa con los métodos de análisis tradicionales como lo son la medición de tiempos, observación directa y constante del desempeño de la misma. Este análisis de tareas va a identificar las características del trabajo, y no la de las personas que realizan bien su trabajo.

En el Cuadro 10. Se elabora el diagrama de operaciones ya que son las actividades diarias que realizan los trabajadores. El DOP nos sirve para resaltar aquellas labores que el trabajador hará diariamente y que son esenciales para la realización de su descriptor de puesto, algunas veces por ser actividades cotidianas o pequeñas los jefes inmediatos no le dan la importancia que tienen en el análisis de puestos. En el cuadro

miramos el DOP del operador de extrusión, este realizara las operaciones, inspecciones y traslados diariamente. Lo que variará son las ordenes pero la esencia del trabajo será la misma.

Cuadro 10. Diagrama de operaciones y tomas de tiempos



Operador de extrusión: DP275

- Orden de 20,000 bolsas de baja densidad
- 14pulg. De ancho por 24 de largo.
- calibre 6
- 1,111 lbs. De plástico
- 12 bobinas de 127libras.
- 33libras por hora.

EVENTO	NÚMERO	TIEMPO
OPERACIONES	5	04:16:03
INSPECCIONES	1	00:00:38
TRANSPORTES	2	00:01:58
DECISIONES	1	
TIEMPO TOTAL		04:18:39

d. **Entrevista de eventos conductuales:** Se debe realizar entrevistas con los ocupantes de puestos superior y medio, es decir con cada jefe inmediato; en cuanto a las características que los califican para la descripción de puestos de sus subordinados. El fin es constatar la diferencia que existe entre un puesto y otro ubicados en el mismo nivel, A los ocupantes actuales, cualidades y habilidades de futuros postulantes a los cargos de la empresa. Es tener lo que idealmente debe ser el puesto para compararlo con lo que realmente realiza el ocupante.

Cuadro 11. Entrevista para Jefes inmediatos.

Entrevista	
Jefe inmediato : _____	Fecha : _____
cargo evaluado: _____	Departamento: _____

<p>1. ¿Cuál es el propósito del puesto?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>		
<p>2. ¿Qué escolaridad necesita tener para poder realizar su trabajo de la mejor manera posible?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Ningún nivel educativo requerido <input checked="" type="checkbox"/> Educación nivel primaria <input checked="" type="checkbox"/> Nivel básico <input checked="" type="checkbox"/> Nivel diversificado </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Estudios universitarios, pensum cerrado <input checked="" type="checkbox"/> Título en licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Cursando maestría enfocada en el área <input checked="" type="checkbox"/> Maestría cerrada </td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/> Ningún nivel educativo requerido <input checked="" type="checkbox"/> Educación nivel primaria <input checked="" type="checkbox"/> Nivel básico <input checked="" type="checkbox"/> Nivel diversificado	<input checked="" type="checkbox"/> Estudios universitarios, pensum cerrado <input checked="" type="checkbox"/> Título en licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Cursando maestría enfocada en el área <input checked="" type="checkbox"/> Maestría cerrada
<input checked="" type="checkbox"/> Ningún nivel educativo requerido <input checked="" type="checkbox"/> Educación nivel primaria <input checked="" type="checkbox"/> Nivel básico <input checked="" type="checkbox"/> Nivel diversificado	<input checked="" type="checkbox"/> Estudios universitarios, pensum cerrado <input checked="" type="checkbox"/> Título en licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> Cursando maestría enfocada en el área <input checked="" type="checkbox"/> Maestría cerrada	
<p>3. ¿Cuánto tiempo de experiencia laboral necesita tener para realizar su trabajo de la mejor manera posible?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> No necesita experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 6 meses a un año de experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 1 a 2 años de experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 6 meses a un año de experiencia en puesto similar </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 3 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 4 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita entre 5 a 7 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 10 años de experiencia en puesto similar </td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/> No necesita experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 6 meses a un año de experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 1 a 2 años de experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 6 meses a un año de experiencia en puesto similar	<input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 3 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 4 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita entre 5 a 7 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 10 años de experiencia en puesto similar
<input checked="" type="checkbox"/> No necesita experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 6 meses a un año de experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 1 a 2 años de experiencia laboral <input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 6 meses a un año de experiencia en puesto similar	<input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 3 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 4 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita entre 5 a 7 años de experiencia en puesto similar <input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 10 años de experiencia en puesto similar	
<p>4. ¿Qué habilidades necesita el colaborador para desarrollar sus labores diarias?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>		
<p>5. ¿Qué formación necesita tener el colaborador para desarrollar sus labores?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>		
<p>6. ¿Qué competencias debería de poseer el colaborador?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>		
<p>7. ¿Cuáles son las responsabilidades que tendrá el ocupante del puesto?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>		

Entrevista

Jefe inmediato : Supervisor de Planta de Plásticos

Fecha : 10/6/2011

cargo evaluado: Operador de extrusión

Departamento: Planta de Plásticos & Calderas

1. ¿Cuál es el propósito del puesto?

Operación de la (s) Extrusora (s) en la producción de películas de polietileno de acuerdo al programa de producción establecido.

2. ¿Qué escolaridad necesita tener para poder realizar su trabajo de la mejor manera posible?

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Ningún nivel educativo requerido
<input checked="" type="checkbox"/> Educación nivel primaria
<input checked="" type="checkbox"/> Nivel básico
<input checked="" type="checkbox"/> Nivel diversificado | <input checked="" type="checkbox"/> Estudios universitarios, pensum cerrado
<input checked="" type="checkbox"/> Título en licenciatura
<input checked="" type="checkbox"/> Cursando maestría enfocada en el área
<input checked="" type="checkbox"/> Maestría cerrada |
|--|--|

3. ¿Cuánto tiempo de experiencia laboral necesita tener para realizar su trabajo de la mejor manera posible?

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> No necesita experiencia laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 6 meses a un año de experiencia laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 1 a 2 años de experiencia laboral
<input checked="" type="checkbox"/> Necesita de 6 meses a un año de experiencia en puesto similar | <input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 3 años de experiencia en puesto similar
<input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 4 años de experiencia en puesto similar
<input checked="" type="checkbox"/> Necesita entre 5 a 7 años de experiencia en puesto similar
<input checked="" type="checkbox"/> Necesita mínimo 10 años de experiencia en puesto similar |
|---|--|

4. ¿Qué habilidades necesita el colaborador para desarrollar sus labores diarias?

Habilidad manual, trabajo bajo presión, seguimiento instrucciones escritas, razonamiento verbal, razonamiento.

5. ¿Qué formación necesita tener el colaborador para desarrollar sus labores?

No necesita ninguna formación, toda se le imparte en la empresa

6. ¿Qué competencias debería de poseer el colaborador?

Honestidad, Lealtad, Responsabilidad

7. ¿Cuáles son las responsabilidades que tendrá el ocupante del puesto?

verificar la materia prima , maquinaria y zona de trabajo de la cual es responsable
 verificar el flujo del proceso del producto.
 mantener la maquinaria en buen estado y su zona de trabajo limpia
 fabricar la película de polietileno de acuerdo a los rangos del producto.
 responsable de su auxiliar acargo.
 llenar los registros , y responsables de las políticas generales de la empresa

e. **Observación directa:** Esta se realizó para verificar el análisis de tareas y funciones, las características de desempeño y los datos a utilizar en las entrevistas. Se toma el DOP junto con la entrevista realizada a los jefes inmediatos y se comparan estos documentos y se realizan modificaciones que sean necesarias para obtener la información más objetiva y realista posible. Estos datos también se analizaron para poder definir los elementos de competencias que se encuentran presentes y ausentes en los datos de los ocupantes con desempeño superior y los de desempeño medio. Es decir que se tomarán los diagramas de operaciones y las entrevistas realizadas con el jefe inmediato para poder tener un perfil adecuado para la labor.

f. **Validación del modelo de competencias:** Después de los cinco pasos realizados anteriormente, se valida el modelo, se pone a prueba para ver su funcionamiento. Esta validación es utilizada en diferentes sentidos entre los cuales se destacan:

- Como una base para la prueba de selección.
- Para centros de valoración.
- En los sistemas que se realizan para evaluar tanto el desempeño de los colaboradores como la capacitación que tienen los mismos.
- Para los programas de desarrollo profesional de la empresa.
- Como fuente de información para la evaluación de los programas encargados de la capacitación.

2. Estructura del perfil: Tras establecer los requisitos básicos de los perfiles de puesto, se procede a crear un documento donde pueda hacerse referencia a los mismos. También se enumeran y describen las responsabilidades del puesto y el propósito del mismo.

Para poder conocer la gamma de los puestos que se tienen en vigencia dentro de una organización se necesita estandarizar todos y cada uno de ellos, esto se logra creando un manual que estandarice la creación de puestos.

a. Encabezado: Este sirve para tener la información compactada del descriptor, este va a contener:

- Título del puesto.
- Departamento al que reporta.
- A quien reporta (puesto).
- Código del puesto.
- Número de página.
- Fecha de emisión del documento.
- Número de edición realizada.
- Fecha de la edición realizada.

Cuadro 13. Formato de encabezado

Encabezado		
Título:	Código:	pag.:
Departamento:	Fecha de emisión: dd/mm/aa	
Reporta a:	Fecha de la edición: dd/mm/aa	No. de edición:

Ejemplo		
Título: Operador de Extrusión	Código: DP275	pag.: 1/2
Departamento: Planta de Plásticos & Calderas	Fecha de emisión: 10/06/2011	
Reporta a: Supervisor de Planta de Plásticos	Fecha de la edición: NA	No. 1

- b. Propósito: Define la razón de ser del puesto de trabajo.

Cuadro 14. Formato de propósito

Propósito
<p>I. Propósito ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? Y ¿Para qué lo hace?</p>
Ejemplo
<p>I. Propósito Operación de la (s) Extrusora (s) en la producción de películas de polietileno de acuerdo al programa de producción establecido.</p>

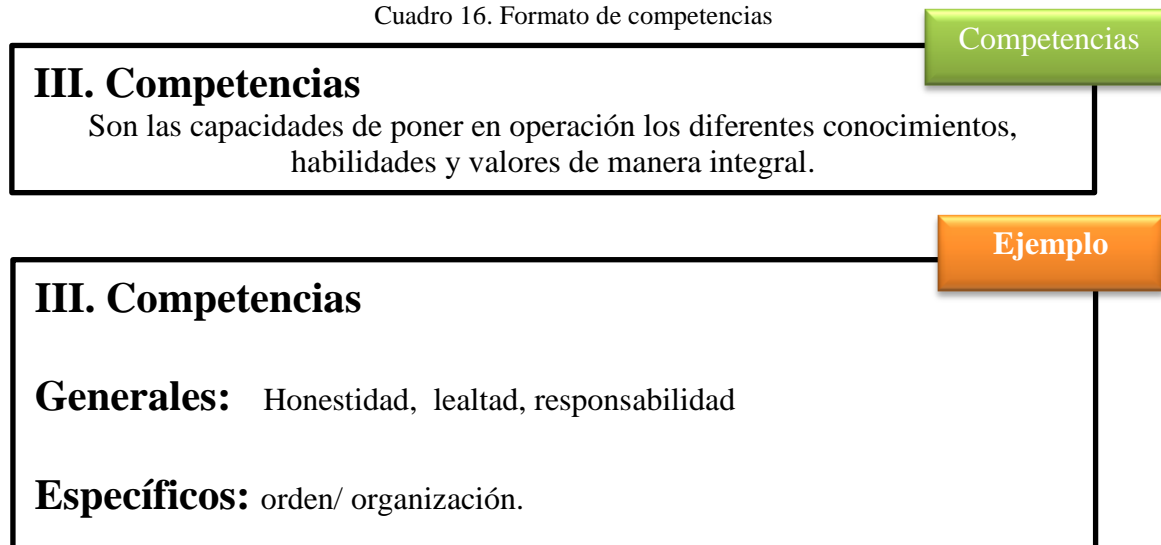
- c. Responsabilidades: Indica la obligación que tiene el puesto de trabajo.

Cuadro 15. Formato de responsabilidades

Responsabilidades
<p>II. Responsabilidades Se enumeran todas las responsabilidades que tendrá el ocupante del puesto</p>
Ejemplo
<p>II. Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Recibir del Supervisor la orden de trabajo y el registro de fabricación del producto a extraer. 2.- Poner en calentamiento las zonas del tornillo y del cabezal a utilizar durante el proceso, con las temperaturas de acuerdo a la fórmula indicada en el registro de fabricación y las condiciones de operación del center line. 3.- Verificar que la tolva contenga la materia prima indicada en el center line y el registro de fabricación. 4.- Verificar el proceso de calentamiento del tornillo y el cabezal. 5.- Cambiar el filtro cuando se considere necesario. 6.- Verificar el flujo del aire comprimido para que no haya fallas en el proceso. 7.- Chequear el enfriamiento de la zona de alimentación. 8.- Verificar el buen funcionamiento del sistema giratorio del cabezal. 9.- Antes del arranque limpiar el sistema de tratamiento corona. 10.- Realizar el arranque de la máquina. 11.- Fabricar la película de polietileno de acuerdo a las especificaciones del producto. 12.- Verificar que se cumpla con las especificaciones del producto requeridas en el registro de fabricación (ancho, calibre, tratado corona, etc.) 13.- Con la ayuda de su auxiliar bajar las bobinas de producto terminado y colocarlas sobre tarimas, seguir estándares internos de la planta. 14.- Llenar los registros asignados para el control de la producción. 15.- Participar en el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las máquinas. 16.- Realizar cualquier otra actividad a criterio del jefe inmediato. 17.- Cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene industrial control visual, prácticas y conductas para cuidar y proteger el medio ambiente, así como todos aquellos programas de mejora continua que determine la dirección de la empresa. 18.- Cumplir con los objetivos planteados, según los indicadores clave. 19.- Velar por el uso correcto de los activos a su cargo y por la confidencialidad de la información de su departamento.

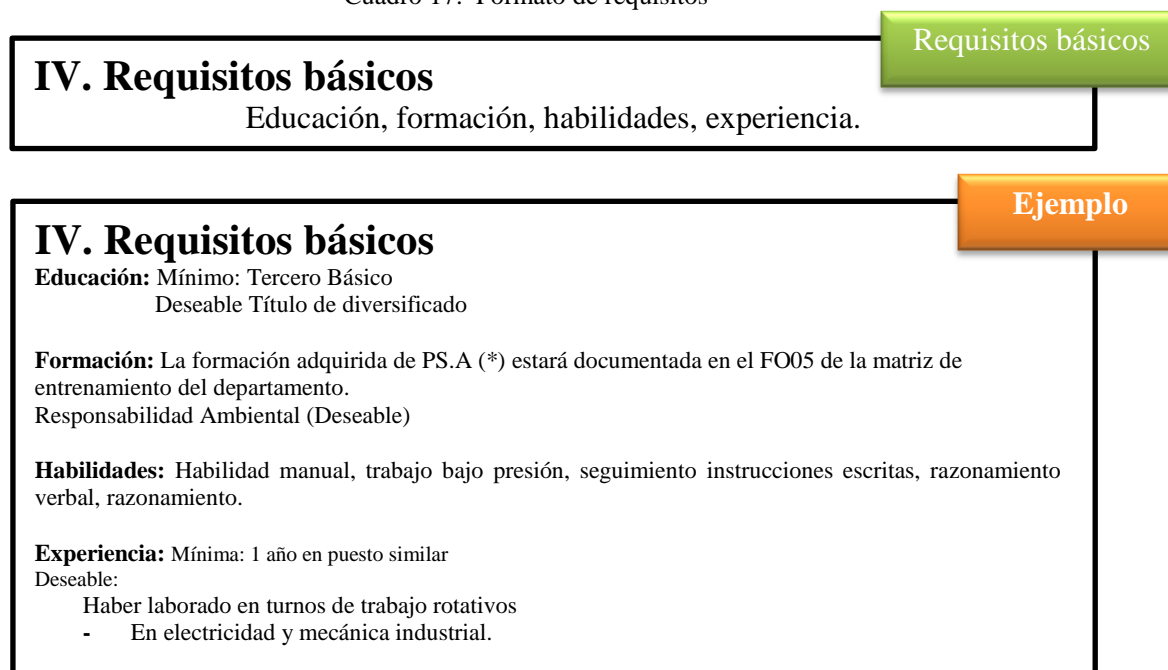
d. Competencias: Esta parte se divide en dos, las competencias generales que debe tener la persona para realizar su labor, y las competencia(s) específicas que debe tener para realizar la labor de la mejor forma (Allens, 2011).

Cuadro 16. Formato de competencias



e. Requisitos básicos: En esta parte se describe el nivel de estudio, habilidades, experiencia y formación que debe tener la persona para realizar su labor de una manera correcta.

Cuadro 17. Formato de requisitos



- f. Control de cambios: Indica la razón de la modificación realizada en el descriptor de puestos.

Cuadro 18. Formato de control de cambios

V. Control de cambios Modificación realizada.	Control de Cambios
---	--------------------

V. Control de cambios Se actualizo las responsabilidades de puesto de trabajo, el nivel de educación de: Mínimo diploma de nivel básico Máximo: Estudios de nivel básico a: Mínimo tercero básico y máximo Diploma de diversificado. Se actualizo la matriz de firmas, así como también el nombre del departamento.	Ejemplo
---	---------

- g. Matriz de firmas: Se tiene la revisión y aprobación del jefe inmediato, el encargado de los perfiles de puestos, y el último gerente responsable del nivel.

Cuadro 19. Formato de matriz de firmas

Originado por: _____ jefe inmediato	Aprobado por: _____ Gerente de division.
Reporta a: _____ Gerente de Recursos humanos	

Originado por: _____ Gerente de Planta Escuintla	Aprobado por: _____ Gerente de Manufactura
Revisado por: _____ Gerente Regional de Recursos Humanos	

A continuación se presenta ya el descriptor de puesto en sí que es la última etapa de la primera fase, juntando la información recaudada en los incisos anteriores de la misma.

Título: Operador de Extrusión	Código: DP275	pag.: 1/2
Departamento: Planta de Plásticos & Calderas	Fecha de emisión: 10/06/2011	
Reporta a: Supervisor de Planta de Plásticos	Fecha de la edición: NA	No. 1

I. Propósito:

Operación de la (s) Extrusora (s) en la producción de películas de polietileno de acuerdo al programa de producción establecido.

II. Responsabilidades:

1. Recibir del Supervisor la orden de trabajo y el registro de fabricación del producto a extrudir.
2. Poner en calentamiento las zonas del tornillo y del cabezal a utilizar durante el proceso, con las temperaturas de acuerdo a la fórmula indicada en el registro de fabricación y las condiciones de operación del center line.
3. Verificar que la tolva contenga la materia prima indicada en el center line y el registro de fabricación.
4. Verificar el proceso de calentamiento del tornillo y el cabezal.
5. Cambiar el filtro cuando se considere necesario.
6. Verificar el flujo del aire comprimido para que no haya fallas en el proceso.
7. Chequear el enfriamiento de la zona de alimentación.
8. Verificar el buen funcionamiento del sistema giratorio del cabezal.
9. Antes del arranque limpiar el sistema de tratamiento corona.
10. Realizar el arranque de la máquina.
11. Fabricar la película de polietileno de acuerdo a las especificaciones del producto.
12. Verificar que se cumpla con las especificaciones del producto requeridas en el registro de fabricación (ancho, calibre, tratado corona, etc.)
13. Con la ayuda de su auxiliar bajar las bobinas de producto terminado y colocarlas sobre tarimas, seguir estándares internos de la planta.
14. Llenar los registros asignados para el control de la producción.
15. Participar en el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las máquinas.
16. Realizar cualquier otra actividad a criterio del jefe inmediato.
17. Cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene industrial control visual, prácticas y conductas para cuidar y proteger el medio ambiente, así como todos aquellos programas de mejora continua que determine la dirección de la empresa.
18. Cumplir con los objetivos planteados, según los indicadores clave.
19. Velar por el uso correcto de los activos a su cargo y por la confidencialidad de la información de su departamento.

III. Competencias:

Generales: Honestidad, lealtad, responsabilidad

Específicos: orden/ organización.

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Operador de Extrusión	Código: DP275	pag.: 2/2
Departamento: Planta de Plásticos & Calderas	Fecha de emisión: 10/06/2011	
Reporta a: Supervisor de Planta de Plásticos	Fecha de la edición: NA	No. 1

IV. Requisitos básicos:

Educación: Mínimo: Tercero Básico
Deseable Título de diversificado

Formación: La formación adquirida de PS.A del departamento.
Responsabilidad Ambiental (Deseable)

Habilidades: Habilidad manual, trabajo bajo presión, seguimiento instrucciones escritas, razonamiento verbal, razonamiento.

Experiencia: Mínima: 1 año en puesto similar
Deseable:
Haber laborado en turnos de trabajo rotativos
- En electricidad y mecánica industrial.

v. Control de cambios:

Se actualizó las responsabilidades de puesto de trabajo, el nivel de educación de: Mínimo diploma de nivel básico
Máximo: Estudios de nivel básico a: Mínimo tercero básico y máximo Diploma de diversificado. Se actualizo la matriz de firmas, así como también el nombre del departamento.

Matriz de firmas:

Originado por: _____ Gerente de Planta	Aprobado por: _____ Gerente de Manufactura
Revisado por: _____ Gerente Regional de Recursos Humanos	

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

c. Evaluaciones de puestos

En la fase anterior, gracias al estudio realizado se depuraron puestos obsoletos e inexistentes reduciendo la cantidad de puestos de 375 a 275 con los cuales se proseguirá a hacer la valuación de puestos.

Para la valuación de puestos se utilizó el sistema de valuación por puntos. Este sistema consta de seis pasos que se desarrollan a continuación:

1. **Determinación de los factores esenciales:** Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero por lo general se da un mayor nivel de análisis pues descompone estos elementos esenciales en subfactores.

Los factores a evaluar considerados esenciales son divididos en tres grupos:

- Grupo de requisitos o habilidades
- Grupo de responsabilidades
- Grupos de esfuerzo

2. **Determinación del nivel de los factores:** Dado que el nivel de factores a evaluar puede variar de un puesto a otro, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor; estos niveles ayudan a fijar compensaciones más justas y equitativas para los diferentes grados de factores esenciales.

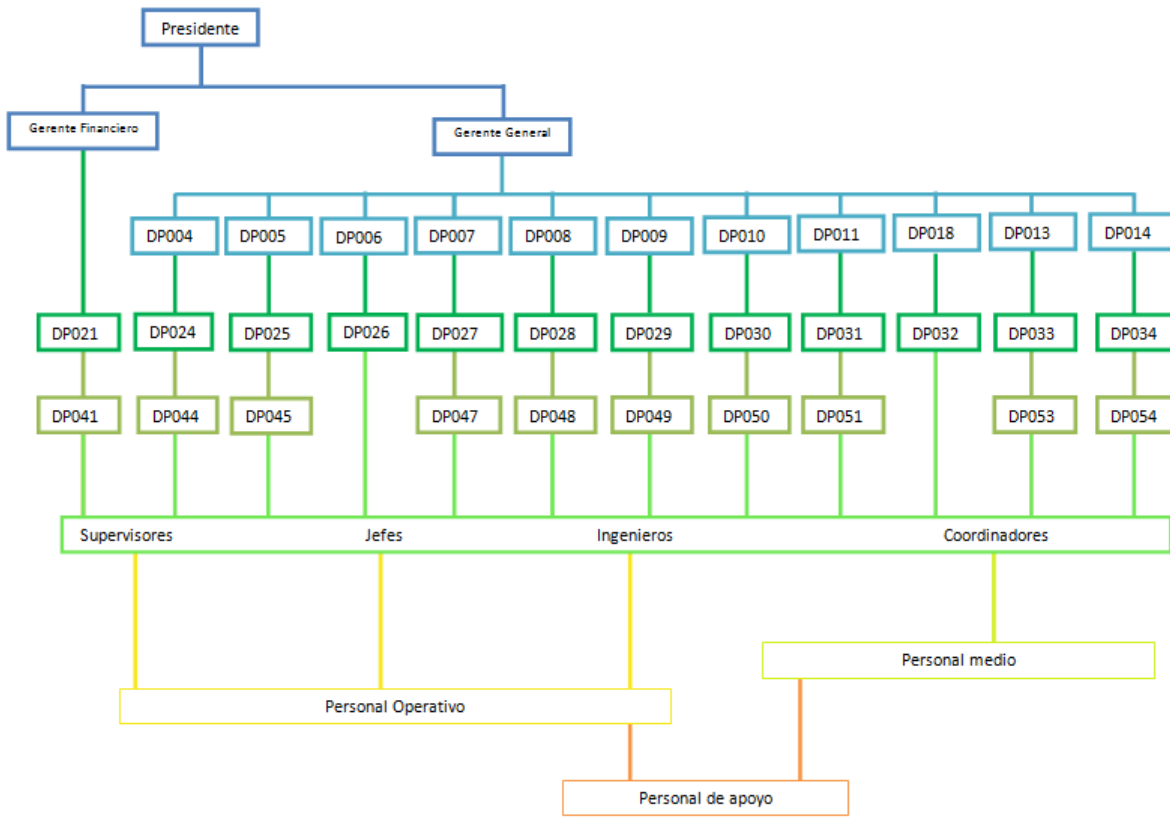
Para poder tener una relación entre el estudio y la adaptación a las necesidades de la empresa, estos niveles y jerarquías para la realización de la distribución del personal, debe ir de la mano con el organigrama de la empresa. En el Cuadro 21 se presenta el organigrama propuesto de la empresa en donde se pueden apreciar los niveles de comunicación correcta de la misma.

Se tiene que tener en cuenta la cantidad de niveles a tener, no es la misma cantidad de niveles a evaluar que puestos en una empresa, y tampoco tener solo cuatro niveles distintos para 275 puestos; esto nos lleva a la creación de VIII niveles para cada uno de los factores. Se tomó en cuenta el organigrama propuesto en donde se mira claramente las líneas de comunicación y la jerarquía que actualmente está teniendo la empresa.

Cuadro 20. Distribución jerárquica de *Productos S.A* propuesta

Nivel	Puesto	Personal que abarca el nivel
VIII	Directores generales	Se refiere a Presidente, Gerente General y Gerente Financiero
VII	Gerentes Regionales	Gerentes de : Manufactura, Operaciones, Calidad y Desarrollo, Mercadeo, Ventas, Recursos Humanos
VI	Gerentes de Área	Gerentes Locales de: Mercadeo, Ventas, Producción
V	Gerentes de División	Gerente de: Planta, Control de Calidad, Aseguramiento de la Calidad, Investigación y Desarrollo.
IV	Jefes de Sección	Jefes, supervisor, asistentes de gerencia, coordinador, ingenieros.
III	Personal medio	Analista, vendedor, asistente, a. ocupacional, promotores, secretarías.
II	Personal operativo	Mercaderista, piloto, mecánico, electricista, digitador, operador, auditor de calidad
I	Personal de apoyo	Ayudante, auxiliares de despacho, estibador, ventas; conserje, mensajero.

Cuadro 21. Organigrama de *Productos S.A* propuesta



Cuadro 22. Niveles jerárquicos e inventario de personal de *Productos S.A* propuesta



3. **Adjudicación de puntos a los subfactores:** Con los factores esenciales listados, se dividen en subfactores de cada uno de los factores esenciales nombrados en el paso 1, y con los diferentes niveles se forma un sistema matricial de puntuación. Esta adjudicación de puntos permite que el comité otorgue puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

Cuadro 23. Sistema matricial de puntuación

FACTORES A EVALUAR	%	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI	Nivel VII	Nivel VIII	ponde. Por factor
Grupo de Requisitos o Habilidades	20%									
Escolaridad	60%	12	24	36	48	60	72	84	96	12.00%
Experiencia	20%	8	16	24	32	40	48	56	64	4.00%
Iniciativa	20%	8	16	24	32	40	48	56	64	4.00%
Grupo de Responsabilidades	50%									
Supervisión de personal	20%	10	20	30	40	50	60	70	80	10.0%
Económica	10%	5	10	15	20	25	30	35	40	5.0%
Información Confidencial	20%	10	20	30	40	50	60	70	80	10.0%
Contacto con el público o clientes	10%	5	10	15	20	25	30	35	40	5.0%
Calidad del producto o servicio	2%	1	2	3	4	5	6	7	8	1.0%
Seguridad física y/o jurídica de otros	2%	1	2	3	4	5	6	7	8	1.0%
Por importancia de la función	6%	3	6	9	12	15	18	21	24	3.0%
Planeación y cumplimiento de objetivos	20%	10	20	30	40	50	60	70	80	10.0%
Toma de decisiones	10%	5	10	15	20	25	30	35	40	5.0%
Grupo de Esfuerzo	20%									
Físico	50%	80	70	60	50	40	30	20	10	10.0%
Mental	50%	10	20	30	40	50	60	70	80	10.0%
Esfuerzo según las condiciones de trabajo	10%	80	70	60	50	40	30	20	10	10%

4. **Adjudicación de puntuaciones a los niveles:** Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto en los respectivos niveles, se confiere puntos a cada nivel diferente para resaltar la importancia de cada uno.

Cuadro 24. Sistema matricial de puntuación, puntos respectivos por nivel

FACTORES A EVALUAR	%	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V	Nivel VI	Nivel VII	Nivel VIII	ponde. Por factor
Grupo de Requisitos o Habilidades	20%									
Escolaridad	60%	12	24	36	48	60	72	84	96	12.00%
Experiencia	20%	8	16	24	32	40	48	56	64	4.00%
Iniciativa	20%	8	16	24	32	40	48	56	64	4.00%
Grupo de Responsabilidades	50%									
Supervisión de personal	20%	10	20	30	40	50	60	70	80	10.0%
Económica	10%	5	10	15	20	25	30	35	40	5.0%
Información Confidencial	20%	10	20	30	40	50	60	70	80	10.0%
Contacto con el público o clientes	10%	5	10	15	20	25	30	35	40	5.0%
Calidad del producto o servicio	2%	1	2	3	4	5	6	7	8	1.0%
Seguridad física y/o jurídica de otros	2%	1	2	3	4	5	6	7	8	1.0%
Por importancia de la función	6%	3	6	9	12	15	18	21	24	3.0%
Planeación y cumplimiento de objetivos	20%	10	20	30	40	50	60	70	80	10.0%
Toma de decisiones	10%	5	10	15	20	25	30	35	40	5.0%
Grupo de Esfuerzo	20%									
Físico	50%	80	70	60	50	40	30	20	10	10.0%
Mental	50%	10	20	30	40	50	60	70	80	10.0%
Esfuerzo según las condiciones de trabajo	10%	80	70	60	50	40	30	20	10	10%
total	100%	248	316	384	452	520	588	656	724	100.00%

5. **Realización del manual de puntuación:** Se debe formular un manual de evaluación, este debe incluir una explicación por escrito de cada elemento del puesto. El manual también define que se espera en términos de desempeño de los VIII niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo a su nivel. (Ver anexo 2)

6. **Aplicación del sistema de puntuación:** Cuando están listos el manual y la matriz de puntuación, puede determinarse el valor relativo de cada puesto, este proceso se considera subjetivo. Por lo tanto es necesario no solo tener un evaluador, sino que después de las evaluaciones se debe tener una segunda entrevista con los jefes inmediatos de los puestos evaluados para ser lo más objetivos y justos posibles con la ponderación dada.

Cuadrado 25. Valuación final del puesto del Operador de Extrusión

Título: Operador de Extrusión	Código: DP275	DP VALUADO	
Departamento: Planta de Plásticos & Calderas	Fecha de emisión: 10/6/2011	No.de edición	Fecha última edición
Reporta a: Supervisor de Planta de Plásticos	No./Fecha última edición: NA	NA	NA

Factores A Evaluar	PUNTEO (SEGÚN TABLA)
GRUPO DE REQUISITOS O HABILIDADES	
Escolaridad	36
Experiencia	32
Iniciativa	24
GRUPO DE RESPONSABILIDAD (POR)	
Supervisión de personal	20
Económica	20
Información confidencial	20
Contacto con el público o con los clientes	10
Calidad del producto	2
Seguridad física y/o jurídica de otros	2
Por importancia de la función	6
Planeación y cumplimiento de objetivos	10
Toma de decisiones	15
GRUPO DE ESFUERZO	
Físico	70
Mental	30
Condiciones de Trabajo	
	70
SUMA TOTAL DE PUNTOS	
	367
NIVEL AL QUE PERTENECE	
	NIVEL 2

D. Estudios comparativos de salarios

Para el estudio de salarios comparativos se tomó la decisión de contratar entidades oficiales que realizan anualmente este tipo de estudios con las organizaciones de la misma magnitud. Los resultados son dados de la siguiente manera:

Cuadro 26. Descripción de los datos utilizados para los salarios corregidos.

Nombre del puesto analizado								
CUARTILES				salarios	En Moneda	Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4					

Esta tabla de resumen de resultados, presenta de entre todas las empresas los cuartiles de cada uno de los puestos analizados, junto con los mínimos promedio y máximos de los mismos. Para el desarrollo de la determinación de los niveles de compensación el dato que se toma de este estudio como salario externo, es el promedio de cada uno de los puestos, y el cuartil 3 ya que es la representación del valor absoluto, el desarrollo de este se elabora en la siguiente fase. Todos los resultados y datos del análisis son presentados en Quetzales.

E. Determinación de niveles de compensación

Este es un proceso que incluye dos actividades, la primera es el establecimiento del nivel apropiado de pago por cada puesto y segundo el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una sola estructura que pueda administrarse de modo eficaz.

El nivel de pago adecuado es reflejado mediante un valor relativo y un valor absoluto de cualquier puesto, el valor relativo es el valor interno que le da la empresa a cada uno de los distintos puestos y el valor absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado le da a puestos similares. Resulta muy efectivo hacer una gráfica, que elabora diagramando los puntos totales y el nivel salarial. De esta manera, la intersección permite establecer en forma gráfica el valor en puntos y el nivel de pago de un puesto en particular.

La línea de tendencia salarial se establece mediante la técnica de mínimos cuadrados, este método es un proceso matemático que se utiliza para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos.

El ajuste de la línea de tendencia por el método de mínimos cuadrados implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, estas son:

(x): los puntos; la variable independiente.

Y : los salarios corregidos; la variable dependiente.

$$Y = bx + a$$

En donde:

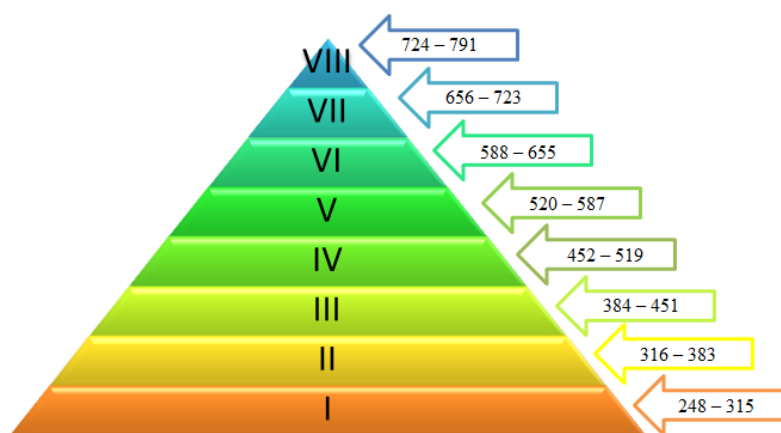
$$b = \frac{PTS. - Li}{Ls - Li} \quad , \quad x = Ss - Si \quad , \quad a = Si$$

Cuadro 27. Descripción de los datos utilizados para los salarios corregidos.

	Descripción
PTS	Son los puntos relativos que obtiene cada puesto cuando es evaluado.
Li	Es el límite inferior de valores en puntos por nivel jerárquico.
Ls	Es el límite superior de valores en puntos por nivel jerárquico.
Si	Es el límite inferior de los salarios relativos, para eso se emplea Cuartil 1. (25%)
Ss	Es el límite superior de los salarios absolutos, para eso se emplea Cuartil 3. (75%)

Esta gráfica de dispersión se establece para cada uno de los niveles salariales ya establecidos con anterioridad.

Cuadro 28. Límites de los valores en puntos por nivel salarial



Las tablas de resultados del análisis tienen los siguientes datos; valor del puesto obtenido en la evaluación de puestos, el código de puesto, nombre del puesto, salario actual que posee, salario promedio externo obtenido con el estudio salarial, salarios puntuales sugeridos obtenidos con la ecuación usada para la escala salarial y los porcentajes comparativos entre salarios internos, externos y sugeridos por puesto.

Cuadro 29. Límites de los valores en puntos por nivel salarial

PNTS	Codigo	Puesto	S. Actual	S. Externo	S. Sugerido	SI. Vs SS.	SE. vs SS	SE vs. SI
358	DP051	puesto de trabajo, nivel 2	Q 1,940.00	Q 3,504.00	Q 2,680.09	-38%	24%	-81%
342	DP064	puesto de trabajo, nivel 2	Q 1,940.00	Q 3,389.00	Q 2,388.63	-23%	30%	-75%
414	DP066	puesto de trabajo, nivel 2	Q 3,500.00	Q 2,533.00	Q 3,700.21	-6%	-46%	28%
409	DP077	puesto de trabajo, nivel 2	Q 4,200.00	Q 4,711.00	Q 3,609.13	14%	23%	-12%
364	DP079	puesto de trabajo, nivel 2	Q 3,700.00	Q 2,551.00	Q 2,789.39	25%	-9%	31%
361	DP091	puesto de trabajo, nivel 2	Q 1,940.00	Q 2,250.00	Q 2,734.74	-41%	-22%	-16%
410	DP094	puesto de trabajo, nivel 2	Q 2,275.00	Q 2,551.00	Q 3,627.34	-59%	-42%	-12%
363	DP095	puesto de trabajo, nivel 2	Q 3,800.00	Q 2,500.00	Q 2,771.17	27%	-11%	34%
345	DP103	puesto de trabajo, nivel 2	Q 1,932.68	Q 2,613.50	Q 2,443.28	-26%	7%	-35%
347	DP106	puesto de trabajo, nivel 2	Q 1,896.52	Q 2,613.50	Q 2,479.71	-31%	5%	-38%
345	DP108	puesto de trabajo, nivel 2	Q 1,862.06	Q 2,256.00	Q 2,443.28	-31%	-8%	-21%
333	DP114	puesto de trabajo, nivel 2	Q 1,937.95	Q 4,711.00	Q 2,224.68	-15%	53%	-143%
341	DP115	puesto de trabajo, nivel 2	Q 1,848.50	Q 2,300.00	Q 2,370.41	-28%	-3%	-24%

Para presentar los resultados junto con la situación actual de los salarios, se tomó el formato de tabla resumen de resultados del estudio externo realizado junto con las gráficas de dispersión para ver de una manera más clara la correlación.

1. Análisis de los datos obtenidos mediante el método de valuación de puntos

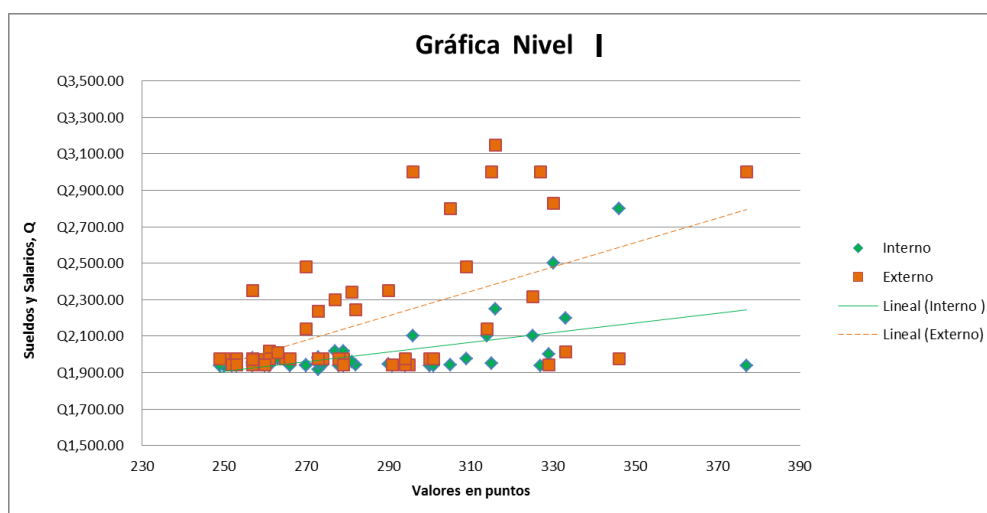
Nivel I.

Estado actual: Se tiene una valuación de puntos entre 249 – 377, en donde se tiene los salarios internos un 8% por debajo de los salarios externos; también se puede ver en la gráfica que tanto los salarios internos como externos tienen una correlación positiva, en este nivel se analizaron los 53 puestos.

Cuadro 30. Datos de situación actual nivel I

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4			En puntos	249	284
Q1,938.90	Q1,940.00	Q1,977.50	Q2,800.00	INTERNO	En Moneda	Q1,916.00	Q1,996.41	Q2,800.00
Q1,974.00	Q1,974.00	Q2,300.00	Q3,149.00	EXTERNO		Q1,940.00	Q2,174.94	Q3,149.00
-2%	-2%	-16%						

Gráfica 3. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel I



Propuesta: se debe tomar como los rangos salariales la propuesta, esta aunque este por debajo de los salarios externos, hace la empresa más competitiva en este nivel, pasando su porcentaje de un 8% a un 2%, dejando como salario fijo GTQ 1,944.00.

Cuadro 31. Datos sugeridos para nivel I

CUARTILES				sugerido	En puntos	Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4			249	284	377
Q2,008.96	Q2,095.20	Q2,219.16	Q2,634.15		En Moneda	Q1,944	Q2,134	Q2,634
Q1,974.00	Q1,974.00	Q2,300.00	Q3,149.00					
2%	6%	-4%						

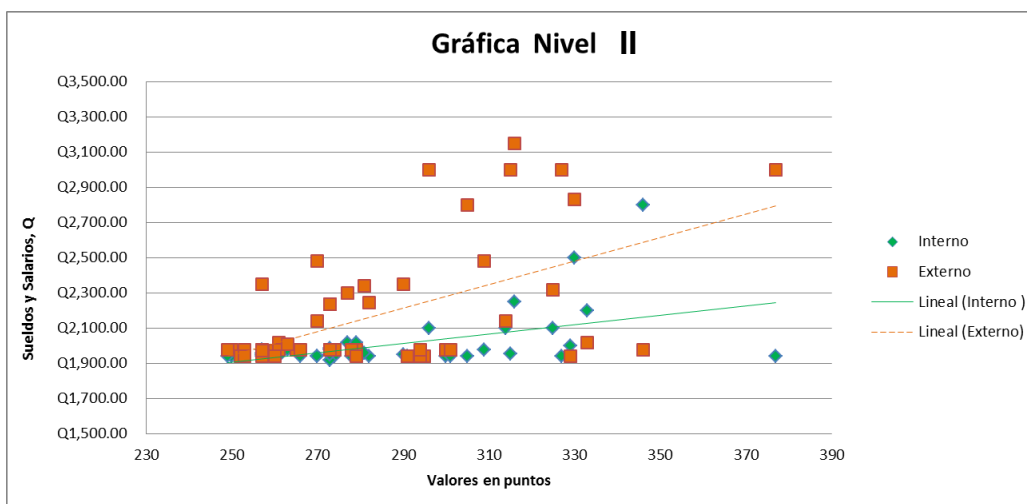
Nivel II.

Estado actual: Se tiene una evaluación de puntos de 322 – 414, teniendo los salarios internos un 22% por debajo de los salarios externos, al igual que el nivel pasado tanto los sueldos externos como internos tienen una correlación positiva. En este nivel se analizaron 103 puestos.

Cuadro 32. Datos de situación actual nivel II

CUARTILES				INTERNO	EXTERNO	En puntos	Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4						
Q1,915.00	Q1,951.00	Q2,250.00	Q4,200.00			322	358	414	
Q2,258.00	Q2,533.00	Q3,135.50	Q4,711.00			En Moneda	Q1,787.29	Q2,176.89	Q4,200.00
							Q2,000.00	Q2,778.58	Q4,711.00
	-18%	-30%	-39%						

Gráfica 4. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel II



Propuesta: Se debe tomar como los rangos salariales la propuesta, aunque todavía esta se encuentra por debajo de los salarios externos, se da una mejora en cuanto a los salarios internos, pasa de un 22% a un 4% debajo de los externos; dejando así un salario fijo para este nivel de GTQ2,024.00.

Cuadro 33. Datos sugeridos para nivel II

CUARTILES				sugerido	En puntos	Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4					
Q2,443.28	Q2,643.66	Q2,844.04	Q3,700.21		322	358	414	
Q2,258.00	Q2,533.00	Q3,135.50	Q4,711.00		En Moneda	Q2,024	Q2,681	Q3,700
	8%	4%	-10%					

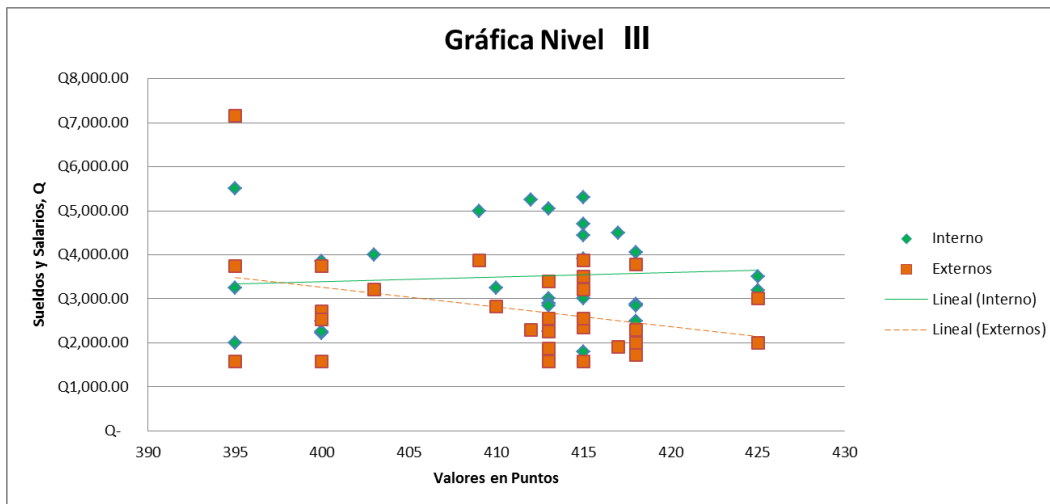
Nivel III.

Estado actual: Se tiene una evaluación de puntos de 395 – 425, teniendo los salarios internos un 21% por arriba de los salarios externos, en esta grafica podemos ver que la correlación de los salarios externos es negativa mientras que la de ingresos tiene una correlación positiva, esto se pudo haber dado porque en la empresa se valora más a ciertos puesto que los extornos no lo hacen. En este nivel se analizaron 29 puestos.

Cuadro 34. Datos de situación actual nivel III

CUARTILES				INTERNO	En puntos	Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4					
Q2,850.00	Q3,250.00	Q4,450.00	Q5,500.00	INTERNO	En Moneda	Q2,000.00	Q3,516.07	Q5,500.00
Q2,016.00	Q2,551.00	Q3,389.00	Q7,150.00	EXTERNO		Q2,000.00	Q2,898.31	Q7,150.00
29%		22%		24%				

Gráfica 5. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel III



Propuesta: Se debe tomar como los rangos salariales que se poseen actualmente, a nivel de la compensación y tomando el salario fijo como el sugerido; dejando así un salario fijo para este nivel de GTQ 2,938.00. Quedándonos con el porcentaje de 21% por arriba del promedio.

Cuadro 35. Datos sugeridos para nivel III

CUARTILES				sugerido	En puntos	Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4					
Q3,002.85	Q3,083.30	Q3,099.39	Q3,179.84		En Moneda	Q2,938	Q3,066	Q3,180
Q2,016.00	Q2,551.00	Q3,389.00	Q7,150.00					
33%		17%		-9%				

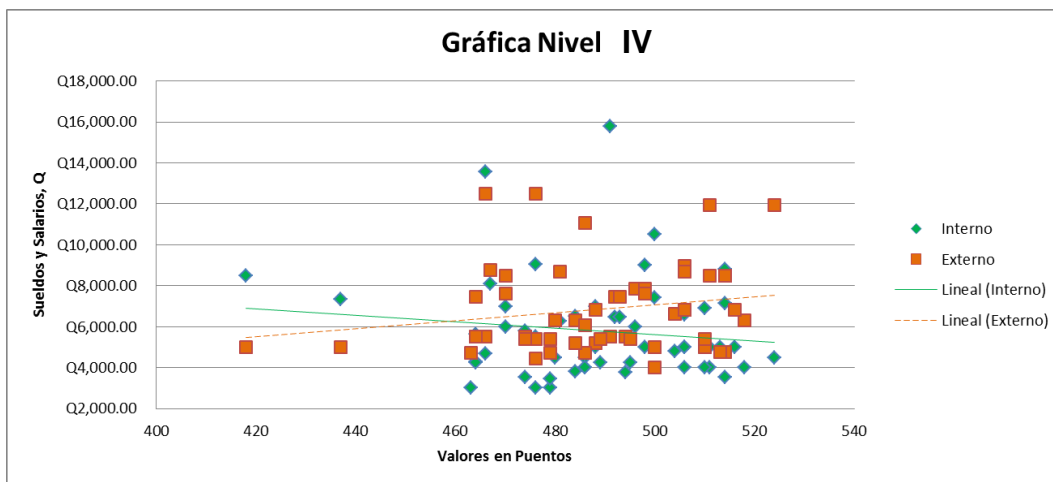
Nivel IV.

Estado actual: Se tiene una evaluación de puntos de 418 – 524, teniendo los salarios internos un 16% por debajo de los salarios externos, en este caso se da que la correlación de los salarios internos es negativa, es decir que se están remunerando más a aquellos puestos que tienen un menor valor. En este nivel se analizaron 54 puestos.

Cuadro 36. Datos de situación actual nivel IV

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4	INTERNO	En puntos	437	490	524
Q4,000.00	Q5,000.00	Q6,600.00	Q15,798.61	INTERNO	En Moneda	Q3,000.00	Q5,753.03	Q15,798.61
Q5,411.50	Q6,305.50	Q7,866.00	Q12,477.00	EXTERNO		Q4,000.00	Q6,870.71	Q12,477.00
	-35%	-26%	-19%					

Gráfica 6. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel IV



Propuesta: Se debe tomar como los rangos salariales la propuesta, aunque todavía esta se encuentra por debajo de los salarios externos, se da una mejora en cuanto a los salarios internos, pasa de un 16% a un 10% debajo de los externos; dejando así un salario fijo para este nivel de GTQ3,134.00. Ya que se obtuvo una valoración del puesto menor de los puestos que más salario se les tiene, se recomienda la evaluación de estos 6 casos.

Cuadro 37. Datos sugeridos para nivel IV

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4	sugerido	En puntos	437	490	524
Q5,384.84	Q6,134.96	Q7,115.88	Q8,154.51		En Moneda	Q3,134	Q6,179	Q8,155
Q5,411.50	Q6,305.50	Q7,866.00	Q12,477.00					
	0%	-3%	-11%					

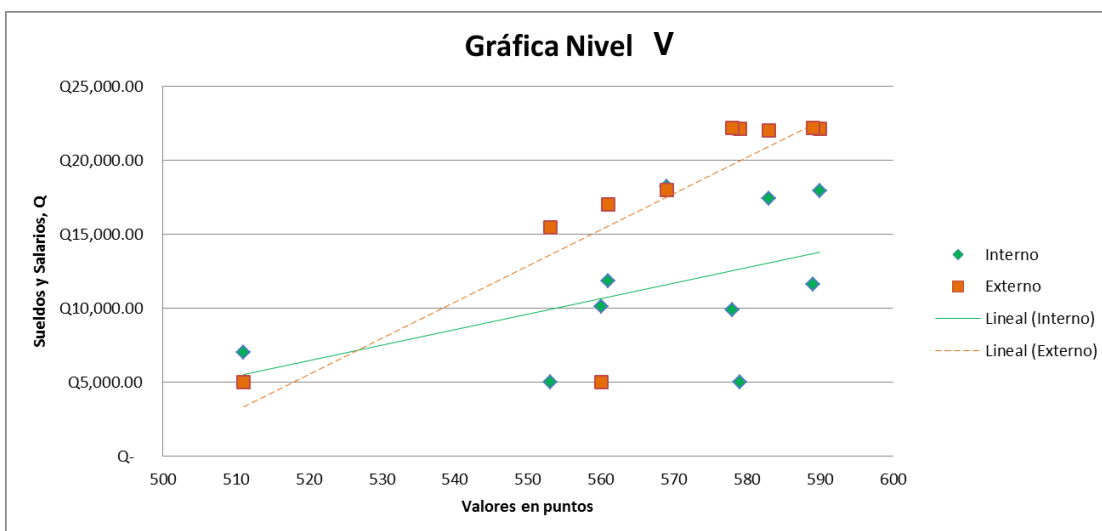
Nivel V.

Estado actual: Se tiene una evaluación de puntos de 511 – 590, teniendo los salarios internos un 33% por debajo de los salarios externos, en la gráfica podemos ver que tanto los sueldos externos como internos tienen una correlación positiva. En donde se analizaron 10 puestos.

Cuadro 38. Datos de situación actual nivel V

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4		En puntos	511	567	590
Q7,731.02	Q10,871.53	Q16,049.50	Q18,222.75	INTERNO	En Moneda	Q5,000.00	Q11,416.80	Q18,222.75
Q15,833.75	Q20,000.00	Q22,143.00	Q22,200.00	EXTERNO		Q5,000.00	Q17,113.10	Q22,200.00
	-105%	-84%	-38%					

Gráfica 7. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel V



Propuesta: Se debe tomar como los rangos salariales la propuesta, esta se encuentra por arriba de los salarios externos. Se da una mejora en cuanto a los salarios internos, pasa de un 33% debajo a un 5% por arriba de los externos; dejando así un salario fijo para este nivel de GTQ5,795.00.

Cuadro 39. Datos sugeridos para nivel V

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4	sugerido	En puntos	511	567	590
Q16,388.96	Q19,239.09	Q21,067.48	Q22,788.31		En Moneda	Q5,795	Q17,905	Q22,788
Q15,833.75	Q20,000.00	Q22,143.00	Q22,200.00					
	3%	-4%	-5%					

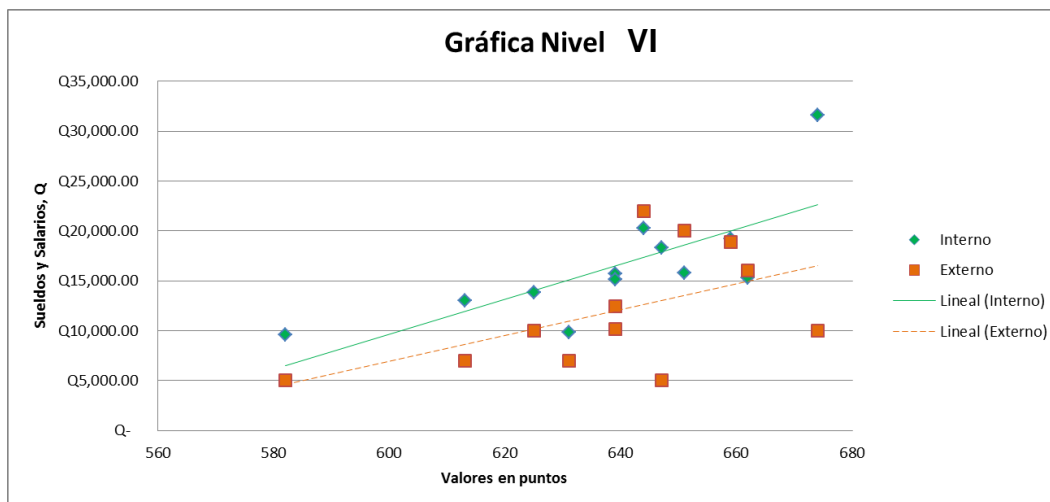
Nivel VI.

Estado actual: Se tiene una evaluación de puntos de 582 – 639, teniendo los salarios internos un 38% por arriba de los salarios externos, en esta grafica observamos que ambas correlaciones son positivas.

Cuadro 40. Datos de situación actual nivel VI

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4		En puntos	582	639	674
Q13,617.99	Q15,482.65	Q18,521.88	Q31,597.22	INTERNO	En Moneda	Q9,600.00	Q16,466.91	Q31,597.22
Q7,000.00	Q10,075.00	Q16,723.75	Q22,000.00	EXTERNO		Q5,000.00	Q11,955.96	Q22,000.00
49%		35%		10%				

Gráfica 8. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel VI



Propuesta: Se debe tomar como los rangos salariales que se poseen actualmente para el salario mínimo del nivel, pero tomando los promedios y máximos de la propuesta sugerida para poder tener un salario con un 34% arriba de los externos. Dejando así un salario fijo para este nivel de GTQ9,600.00 para este nivel, tomando en cuenta que se tiene 4 casos especiales que se recomienda analizarlos.

Cuadro 41. Datos sugeridos para nivel VI

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4	sugerido	En puntos	582	639	674
Q15,541.71	Q16,097.96	Q16,631.04	Q17,604.49		En Moneda	Q13,340	Q15,974	Q17,604
Q7,000.00	Q10,075.00	Q16,723.75	Q22,000.00					
55%		37%		-1%				

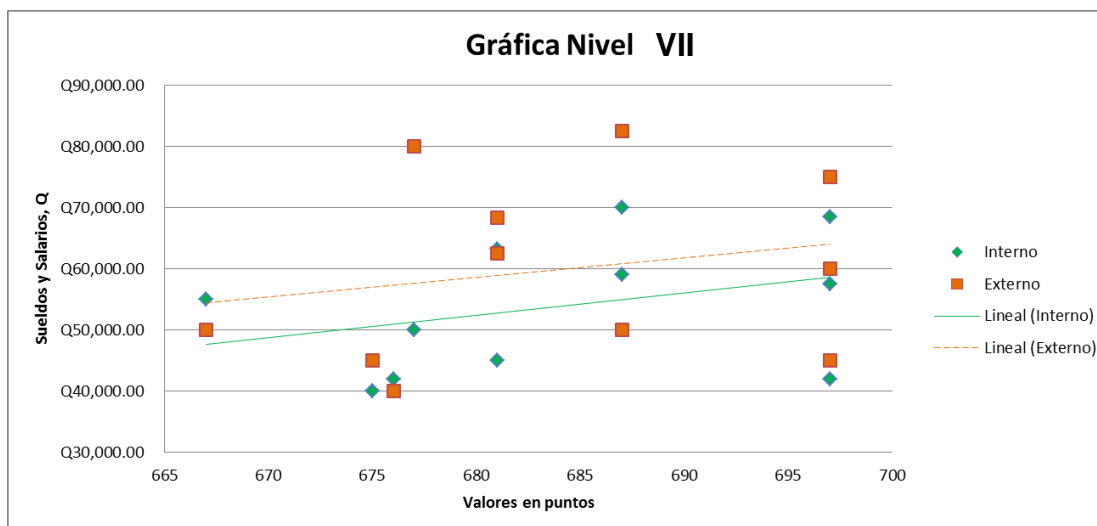
Nivel VII.

Estado actual: Se tiene una evaluación de puntos de 667 – 697, teniendo los salarios internos un 10% por debajo de los salarios externos, en esta grafica observamos que ambas correlaciones son positivas. En este nivel se analizaron los 11 puestos.

Cuadro 42. Datos de situación actual nivel VII

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4		En puntos	667	683	697
Q43,500.00	Q55,000.00	Q61,125.00	Q70,000.00	INTERNO	En Moneda	Q40,000.00	Q55,025.00	Q70,000.00
Q47,500.00	Q60,000.00	Q71,646.00	Q82,500.00	EXTERNO		Q40,000.00	Q61,329.20	Q82,500.00
-9%	-9%	-17%						

Gráfica 9. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel VII



Propuesta: Se debe tomar como los rangos salariales los sugeridos para este nivel, aunque aún se encuentren por debajo de los externos, todavía se pasa de un 10% a un 8%; dejando así un salario fijo para este nivel de GTQ48,121.00.

Cuadro 43. Datos sugeridos para nivel VII

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4	sugerido	En puntos	667	683	697
Q52,111.84	Q54,002.24	Q58,623.22	Q60,723.67		En Moneda	Q48,121	Q55,186	Q60,724
Q47,500.00	Q60,000.00	Q71,646.00	Q82,500.00					
9%	-11%	-22%						

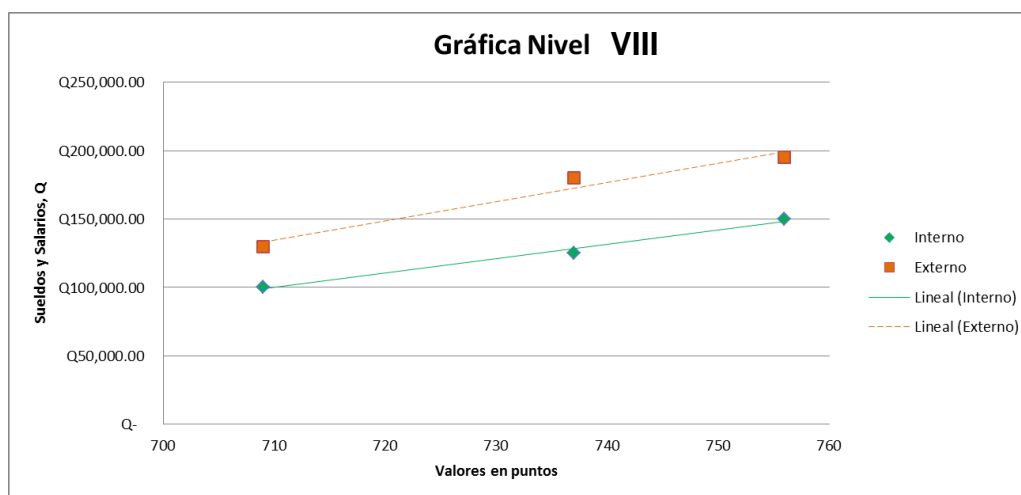
Nivel VII.

Estado actual: Se tiene una evaluación de puntos de 709 – 756, teniendo los salarios internos un 26% por debajo de los salarios externos, en esta grafica observamos que ambas correlaciones son positivas. Analizando los 3 puestos correspondientes a este nivel.

Cuadro 44. Datos de situación actual nivel VIII

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4		En puntos	709	734	756
Q118,812.50	Q125,000.00	Q137,500.00	Q150,000.00	INTERNO	En Moneda	Q100,250.00	Q125,083.33	Q150,000.00
Q155,000.00	Q180,000.00	Q187,500.00	Q195,000.00	EXTERNO		Q130,000.00	Q168,333.33	Q195,000.00
-30%	-44%	-36%						

Gráfica 10. Línea de tendencia de los salarios con respecto a los puntos nivel VIII



Propuesta: Se debe tomar como los rangos salariales los sugeridos para este nivel, aunque se encuentren por debajo de los externos todavía, se pasa de un 26% a un 23%; dejando así un salario fijo para este nivel de GTQ103,435.00.

Cuadro 45. Datos sugeridos para nivel VIII

CUARTILES						Mínimo	Promedio	Máximo
Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3	Cuartil 4	sugerido	En puntos	709	734	756
Q117,787.31	Q132,139.93	Q141,879.20	Q151,618.47		En Moneda	Q103,435	Q129,064	Q151,618
Q155,000.00	Q180,000.00	Q187,500.00	Q195,000.00					
-32%	-36%	-32%						

2. Escalas salariales: Después de hacer el análisis de valuación de puntos, se llega a tener el salario recomendado para cada uno de los puestos, lo cual no resulta de nada eficiente para la organización. Por lo mismo se da la importancia no a las estructuras salariales y no a los salarios individuales, es por esto que se debe transformar la línea de intendencia a una franja o rangos de salarios.

Por lo tanto se categoriza por nivel dos tipos de desempeño B+ y A+ aparte del salario fijo que tiene establecido cada uno de los niveles asegurando el cumplimiento del salario mínimo.

Cuadro 46. Rangos salariales por nivel

Nivel	Salario fijo	Desempeño B+	Desempeño A+
I	Q1,944.00	Q 190.00	Q 690.00
II	Q2,024.00	Q 657.00	Q 1,676.00
III	Q2,938.00	Q 578.00	Q 2,562.00
IV	Q3,134.00	Q 3,045.00	Q 5,021.00
V	Q5,795.00	Q 12,110.00	Q 16,993.00
VI	Q9,600.00	Q 6,867.00	Q 21,400.00
VII	Q48,121.00	Q 7,065.00	Q 12,603.00
VIII	Q103,435.00	Q 25,629.00	Q 48,183.00

Dependiendo del desempeño obtenido por los colaboradores, ya sea B+ o A+, se le agregara a su salario fijo la compensación correspondiente.

Cuadro 47. Diferencia de porcentajes con respecto a salarios externos

PORCENTAJE DE DIFERENCIA	S.I vs S.E	S.S vs S.E
NIVEL VIII	26%	23%
NIVEL VII	10%	8%
NIVEL VI	-38%	-38%
NIVEL V	33%	-5%
NIVEL IV	16%	10%
NIVEL III	-21%	-21%
NIVEL II	22%	4%
NIVEL I	8%	2%

F. Sistema de mejora de clima organizacional

El mantenimiento de un clima estable, buenas relaciones dentro de una empresa, es fundamental para un mejor desempeño laboral y el éxito de cualquier organización. Es por esto que se ha desarrollado un sistema para mejorar o eliminar los problemas que la empresa *Productos S.A* enfrentan actualmente.

En el Cuadro 48 se presentan los problemas mencionados en los antecedentes de la empresa, las causas y los efectos que tienen por el manejo de clima organización hasta ahora.

Cuadro 48. Diagrama de causas y efectos del clima organización actual de *Productos S.A*.



Para poder mejorar el clima organizacional se propone una planeación de un año, en donde se dan los objetivos de la propuesta, las acciones a tomar y el cronograma para la realización de la misma (ver anexo 3).

1. **Evaluación de clima organizacional:** Para mejorar el clima organizacional se debe saber que está causando conflictos en la organización, por eso se recomienda que se evalúe el clima organizacional mediante herramientas como entrevistas personales, cuestionarios y por observación. En este caso en particular se partirá con la información obtenida durante el desarrollo de los descriptores de puestos, escalas salariales y con los resultados de la evaluación se deberá de tomar nuevas decisiones e implementaciones para la mejora del clima. Lo más recomendable es contratar una entidad externa a la empresa para su realización, así se obtendrán resultados más objetivos sin temor de los colaboradores para contestar a las herramientas. Este tipo de estudios se recomienda realizar una vez cada 4 a 5 años.

a. **Objetivo:** tener resultados factibles y cuantificables para la toma de decisiones del clima organizacional.

Con la empresa se obtendrá un resumen ejecutivo con recomendaciones y diseños a cada jefe de división junto con el diseño de plan de mitigación entre otros.

b. **Acciones a tomar:**

- **Contratar a la empresa externa.**
 - Ubicar las herramientas tecnológicas necesarias para el estudio.
 - Entrevista oral a los empleados.
 - Cuestionario cerrado.
 - Análisis de resultados.
 - Preparación para presentación de material con resultados.
 - Día de entrega de presentación.

2. **Eficiencia en capacitaciones:** Se emplea para las actividades diseñadas para orientar, mejorar el conocimiento y conceptos, actitudes y las habilidades, aclarar creencias o prejuicios que hayan obtenido. Esta es una de las técnicas más aceptadas y empleadas ya que la educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta. Se recomienda tener un sistema de inducción y capacitación frecuente para que en tres meses ya se tengan las herramientas necesarias y después quedarse con capacitaciones periódicas que ayuden al crecimiento del colaborador. Se debe elaborar una matriz de entrenamiento para llevar el seguimiento del desempeño.

a. **Objetivo:** motivar a los colaboradores brindando las capacitaciones adecuadas y necesarias, que los colaboradores puedan entender y sacar provecho de las mismas.

Esto logrará reducir la insatisfacción de los colaboradores con respecto al material impartido y de la manera de los facilitadores de brindar los temas.

b. **Acciones a tomar:**

- La coordinación de capacitaciones y análisis de puestos, debe reconsiderar las matrices de capacitaciones por área.
- Evaluar y retroalimentar a los facilitadores de las distintas capacitaciones.
- Reconsiderar el material y canales de comunicaciones empleados en las capacitaciones.
- Tomar en cuenta las capacitaciones sugeridas por los colaboradores en la herramienta interna realizada anualmente.

3. **Equidad laboral:** para que se reduzca y en el caso ideal se elimine el ambiente hostil es de suma importancia que haya una equidad laboral, los colaboradores esperan ciertos beneficios y siempre está la comparación entre colegas. Para ser una empresa más transparente y sin problemas entre los colaboradores se recomienda esta actividad.

a. **Objetivo:** crear una cultura de trabajo en equipo, para evitar conflictos tanto en el desempeño individual como por áreas.

Esto reducirá los roces que se están teniendo más que todo en el área administrativa con los diferentes beneficios y ventajas que se tenían por diversos motivos.

b. Acciones a tomar:

- Realizar un inventario por nivel de beneficios equitativos que tendrán los colaboradores.
- Reestructurar los beneficios para implementación de la propuesta.
- Rotación de equipos de trabajo para evitar la monotonía en el mismo.
- Tener un proyecto anual por área de ayuda social.
- Elaborar plan de carrera para los empleados.

4. **Actividades de cohesión:** esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas y la generación de nuevas ideas. Se sabe que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, satisfacción en el trabajo y el bien estar de los colaboradores.

a. **Objetivo:** mejorar el ambiente de las actividades para fortalecer el trato ameno entre los trabajadores y lograr la identificación con la empresa.

Servirá para poder reducir la tensión y falta de satisfacción que se tiene en cada una de las actividades realizadas por parte de los colaboradores.

b. Acciones a tomar:

- Tomar en cuenta los comentarios y propuestas de los trabajadores después de las actividades realizadas. Con el uso de los buzones de sugerencias que se tendrán por instalación.
- Reducir costos de entrada a las actividades si es que lo hay.
- Asegurar que todos los empleados estén enterados de las actividades; en especial el evento más grande que tiene la empresa, el convivio navideño familiar, el cual se recomienda enviar las respectivas invitaciones a todo personal con un tiempo razonable.
- Asegurar que haya el material necesario para cubrir a cada uno de los empleados.
- Facilitar la información para poder asistir a las actividades.
- Tener en la cartelera de anuncios los días especiales, como lo son cumpleaños, días festivos y aniversario de la empresa.
- Realizar actividad deportiva trimestral fuera del horario la laboral. Como opción y no obligación.

5. **Canales de comunicación:** Se evalúan los canales y sistemas de comunicación para tener mejores procedimientos y tramites. La creciente interacción y comunicación entre individuos y departamentos puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Se hace con la intención de lograr que los colaboradores hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultaran cosas positivas.

a. **Objetivo:** mejorar los canales de comunicación mediante actividades eficientes para fortalecer el ambiente ameno entre los trabajadores.

Esto intenta bajar la hostilidad del ambiente que se tiene actualmente y la falta de “*empowerment*” que tiene la empresa, de esta manera los colaboradores se identificaran más con la organización.

b. **Acciones a tomar:**

- La coordinación de capacitaciones y análisis de puestos, debe revisar los organigramas ya que han presentado de manera errónea.
- Mantener actualizados, en un lugar visible y bien presentado anuncios relevantes para los colaboradores.
- Mantener informados a los colaboradores de las actividades relevantes y de interés en la revista trimestral de la empresa.
- Tener un espacio especial para recibir opiniones de los colaboradores de todos los niveles.

6. **Reconocimientos e incentivos:** es importante mantener a los colaboradores motivados y para ellos es de gran importancia reconocer el buen trabajo realizado, en lugar de solo felicitar y recompensar un colaborador por área. Se debe reconocer a todos que hayan tenido este tipo de desempeño.

a. **Objetivo:** lograr la igualdad entre los colaboradores de la empresa, recompensando a todos los colaboradores que han cumplido con sus metas mensuales y/o anuales.

Esto logrará la identificación de los colaboradores de la empresa y disminuir el ambiente hostil de ver a sus compañeros como competencia y no como apoyo en logros laborales.

b. Acciones a tomar:

- Revisión de metas individuales.
- Reuniones mensuales con el jefe de departamento para ir evaluando los resultados.
- Tener una buena comunicación entre jefes inmediatos y colaborador.
- Reconocimiento y/o compensación para todos los colaboradores de los niveles de trabajo que cumplan con los desempeños B+ y A+.

7. **Infraestructura y seguridad:** para tener un colaborador satisfecho con su trabajo debe sentirse seguro en el entorno donde labora. Se debe tener unas instalaciones en buen estado desde lo que es orden hasta ventilación y luces con las cuales laboran diariamente.

a. **Objetivo:** mejorar el ambiente físico y de seguridad de la organización.

Se debe tener un buen ambiente físico de trabajo para que los trabajadores estén satisfechos con el entorno en el que laboran.

b. Acciones a tomar, periódicas:

- Instalaciones.
 - Orden en el entorno.
 - Infraestructura.
 - Maquinaria.
- Ambientes de trabajo y reglamentos de conducta.
- Iluminación.
- Ventilación.
- Equipos de seguridad personal.
- Fortalecer las capacitaciones de seguridad industrial.
- Revisión de uso de protección personal de parte de los jefes en el área de protección.
- Revisión de uso de protección personal de parte de los colaboradores en el área de protección.

En el anexo 3 se muestra un cronograma las actividades para la mejora del clima organizacional, empezando desde el 2 de enero de 2012.

VII. BENEFICIOS DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES

A. Análisis financiero

El análisis se basará en los ahorros anuales que se obtendrán en los costos de los salarios fijos, para esto se tiene que los costos actuales generales anuales de los 1,317 colaboradores es de Q 82,933,180.58; con los salarios sugeridos generales anuales se tendría un total de Q82,534,576.64 dando un ahorro anual de Q398,603.94. En el cuadro presentado a continuación se presenta los salarios, compensaciones, prestaciones de ley y bonificación tanto de los datos actuales como de los sugeridos. Para la toma de compensaciones se tomó el escenario en donde los colaboradores de cada nivel estaban distribuidos de la siguiente manera: un 2% estaban con el salario fijo, un 80% en un desempeño B+ y 18% con un desempeño A+. En el anexo 5 se presentan dos escenarios más de cómo esta distribución de desempeño afectaría el valor presente neto y la TIR.

Cuadro 49. Tabla general de salarios, compensaciones y prestaciones actuales y sugeridas.

Generales				Actuales					
Nivel	puestos/nivel	Ocupantes/puesto	colaboradores	pagoT/puesto	Mensual /nivel	anualg./ nivel al A	remuneraciones B	remuneraciones A	total anual
1	53	9	477	Q 100,056.02	Q 900,504.16	Q 10,806,049.97	Q 1,080,605.00	Q 4,862,722.48	Q 18,546,702.54
2	103	7	721	Q 224,116.85	Q 1,568,817.97	Q 18,825,815.62	Q 1,882,581.56	Q 8,471,617.03	Q 31,981,209.36
3	29	1	29	Q 101,966.00	Q 101,966.00	Q 1,223,592.00	Q 122,359.20	Q 550,616.40	Q 2,025,047.37
4	54	1	54	Q 304,910.54	Q 304,910.54	Q 3,658,926.48	Q 365,892.65	Q 1,646,516.92	Q 5,957,373.65
5	10	1	10	Q 114,168.03	Q 114,168.03	Q 1,370,016.36	Q 137,001.64	Q 616,507.36	Q 2,199,968.91
6	12	1	12	Q 197,602.95	Q 197,602.95	Q 2,371,235.40	Q 237,123.54	Q 1,067,055.93	Q 3,791,799.75
7	11	1	11	Q 592,250.00	Q 592,250.00	Q 7,107,000.00	Q 710,700.00	Q 3,198,150.00	Q 11,289,777.30
8	3	1	3	Q 375,250.00	Q 375,250.00	Q 4,503,000.00	Q 450,300.00	Q 2,026,350.00	Q 7,141,301.70
									Q 82,933,180.58

Sugeridos					
Sueldos mínimos / nivel	mensuales / nivel	anualg./ nivel	remuneraciones B	remuneraciones A	total anual
Q 1,944.00	Q 927,288.00	Q 11,127,456.00	Q 190.00	Q 690.00	Q 18,845,225.94
Q 2,024.00	Q 1,459,304.00	Q 17,511,648.00	Q 657.00	Q 1,676.00	Q 34,237,950.50
Q 2,938.00	Q 85,202.00	Q 1,022,424.00	Q 578.00	Q 2,562.00	Q 1,863,205.99
Q 3,134.00	Q 169,236.00	Q 2,030,832.00	Q 3,045.00	Q 5,021.00	Q 5,215,848.29
Q 5,795.00	Q 57,950.00	Q 695,400.00	Q 12,110.00	Q 16,993.00	Q 2,549,093.46
Q 9,600.00	Q 115,200.00	Q 1,382,400.00	Q 6,867.00	Q 21,400.00	Q 3,348,783.36
Q 48,121.00	Q 529,331.00	Q 6,351,972.00	Q 7,065.00	Q 12,603.00	Q 10,116,732.24
Q 103,435.00	Q 310,305.00	Q 3,723,660.00	Q 25,629.00	Q 48,183.00	Q 6,357,736.85
					Q 82,534,576.64

Cuando se establecen los salarios fijos, lo que se va haciendo con los años, es ir reflejando en los salarios fijos el aumentando de la inflación del país, para el análisis se tomó la inflación promedio de los últimos diez años y es lo que se le fue aumentando tanto a los salarios internos como los sugeridos para poder hacer un análisis de cinco años del proyecto, la tasa utilizada fue de 6.72 y por eso en el análisis de sensibilidad se varia la inflación para ver de qué manera afecta el proyecto. (Ver anexo 6).

Para poder evaluar el proyecto se debe considerar la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), la cual es 7.35%. Es la tasa equivalente de tener este dinero invertido a largo plazo en el Banco de Guatemala, la cual es brindada por la empresa para la evaluación del proyecto.

Cuadro 50. Retorno de capital.

Retorno de capital	7.35%
TMAR	7.35%

Para el proyecto se tiene una inversión de Q702, 372.00. En el siguiente cuadro se presenta el desglose de la inversión, para ver un desglose más detallado ver anexo 4.

Cuadro 51. Desglose de inversión inicial

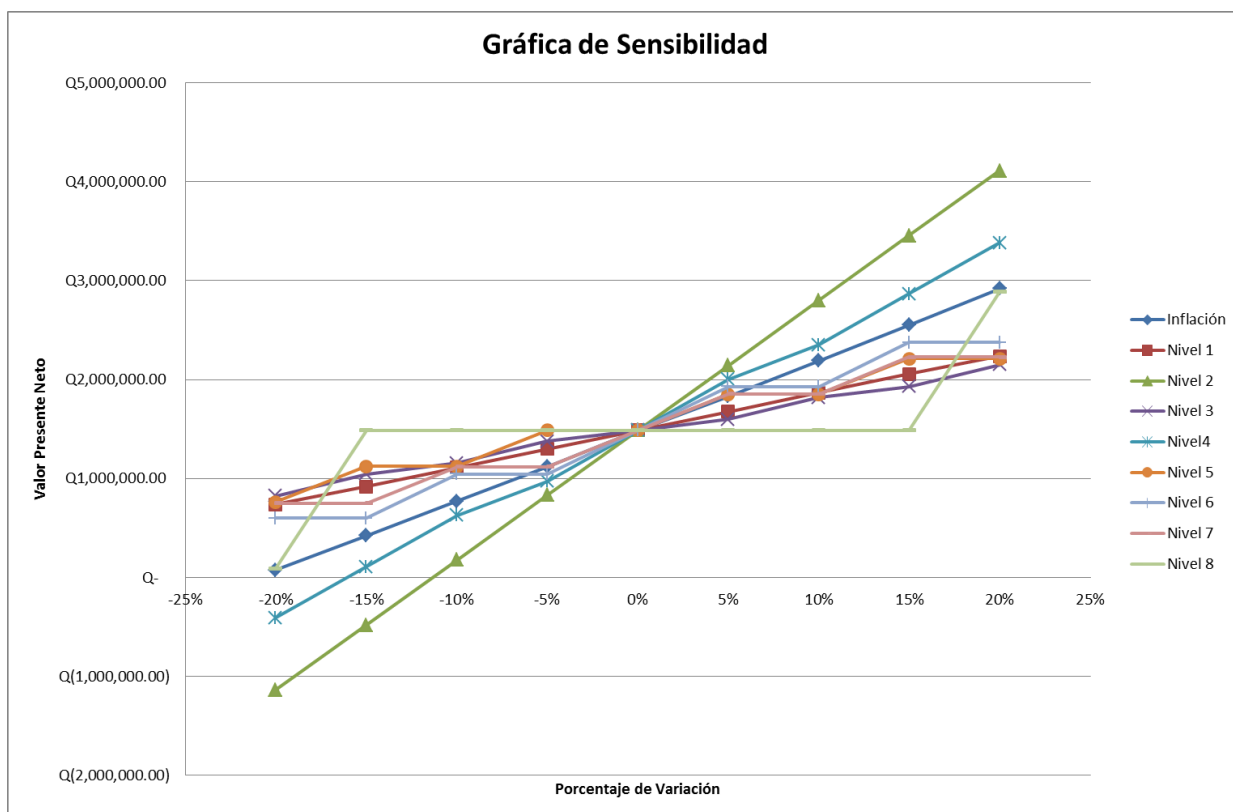
Propuesta de metodología	Q	7,120.00
evaluación clima organizacional	Q	50,115.00
Contratación de empresa estadística para salarios externos	Q	100,230.00
Capacitadores para el proyecto	Q	123,000.00
Implementadores de metodología	Q	288,912.03
Transporte a Escuintla y estadías	Q	45,696.00
Materiales para el proyecto	Q	77,299.00
Aplicación en el sistema	Q	10,000.00
TOTAL	Q	702,372.03

Ya con estos datos se procede a hacer el análisis de cinco años, obteniendo un valor presente neto de Q 1, 492,943.23 y una TIR de 58%.

Cuadro 52. Análisis incremental.

A	II.	Costos fijos actuales	Costos fijos propuestos	Ahorro	FE
2011	Q 702,372.03				Q (702,372.03)
2012		Q 82,933,180.58	Q 82,534,576.64	Q 398,603.94	Q 398,603.94
2013		Q 88,504,216.99	Q 88,078,836.82	Q 425,380.16	Q 425,380.16
2014		Q 94,449,487.76	Q 93,995,532.69	Q 453,955.08	Q 453,955.08
2015		Q 100,794,132.10	Q 100,309,682.59	Q 484,449.51	Q 484,449.51
2016		Q 107,564,977.93	Q 107,047,985.52	Q 516,992.41	Q 516,992.41
2017		Q 114,790,655.32	Q 114,238,933.95	Q 551,721.37	Q 551,721.37
					Q 1,492,943.23
					58%
					VPN
					TIR

Gráfica 11. Análisis de sensibilidad



En la gráfica de análisis de sensibilidad podemos ver que la variable más sensible es la variación del número de colaboradores en el nivel dos. Aunque se estaría hablando de un aumento de más de 100 colaboradores, es algo que la empresa no está considerando hacer ni a corto ni a mediano plazo es importante tomarla en cuenta.

En las demás variables analizadas no afectan al proyecto, ya que se tendría que variar de gran manera la cantidad de colaboradores de los distintos niveles, y es algo que no lo tiene en consideración la empresa.

VIII. CONCLUSIONES

1. La estandarización de los perfiles ayuda a la reducción de cantidad de puestos, se redujo un 65% los puestos, dejando 275 puestos actualizados en el sistema. Elimina puestos obsoletos, tiene un mayor orden, respaldan el organigrama del área donde elaboran y brinda al ocupante del puesto los lineamientos para un buen desempeño en el mismo.
2. El sistema de compensaciones de escalas salariales logra equilibrar los porcentajes de salarios internos con los externos reduciendo el porcentaje total en un 7%, haciendo a la empresa más competitiva y logrando una equidad laboral entre el personal de los distintos niveles.
3. Al implementar un sistema de compensaciones, se debe tomar en cuenta que se darán casos especiales, como lo es el puesto coordinación de análisis y capacitación de puestos. Estos se tendrán que evaluar con las tablas de sugeridos individuales por nivel, para tomar una decisión. Estos pueda que estén sobre valorados y que no estén brindando mayores beneficios a la empresa.
4. Un sistema de compensaciones aplicado a cualquier organización trae la ventaja de reducir los costos fijos de los salarios y las prestaciones e indemnizaciones, este sistema logro bajar un 18% los costos fijos de los salarios de la empresa.
5. Por tener un sistema de compensaciones dinámicas, se desarrolló un sistema de mejora de clima laboral, este es tomado como un ciclo de mejora continua, para poder garantizar el buen funcionamiento y retroalimentación de la metodología aplicada.
6. El proyecto genera un Valor Presente Neto positivo de Q1.49 millones analizado bajo una Tasa de Retorno del 7.35%; por lo que se considera favorable. Al analizar la gráfica de sensibilidad se llega a la conclusión que no habrán mayores variaciones, por lo que el proyecto es rentable no solo obteniendo un ahorro mayor a la inversión sino también un orden al área administrativo de recursos humanos.

IX. RECOMENDACIONES

1. Aplicar a todos los descriptores de puestos la estandarización que se le dio al descriptor de puesto 275, bebido a que por falta de tiempo no se pudo aplicar a los 275 puestos existentes, (ver anexo 8).
2. Revisión del sistema de evaluación del desempeño, para establecer indicadores adecuados y obtener resultados por cumplimiento de metas para la aplicación de las remuneraciones.
3. Tener una persona encargada de la medición de desempeño por instalación, para tener un sistema lo más objetivo posible, ya que actualmente los operadores son los que presentan sus resultados.
4. Después de la implementación de la metodología de escalas salariales, se recomienda medir la rotación del personal, para examinar si se logró reducir la rotación del personal con las mejoras propuestas.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. *Administración de la compensación en los recursos humanos*. 2011. Obtenido de: <http://www.rrhh-web.com> en Agosto 2011.
2. Alles, Martha. *Diccionario de competencias laborales*. 2011. Obtenido de: <http://es.scribd.com/doc/9675960/Diccionario-Competencias-Laborales-Martha-Alles> en Agosto 2011.
3. Belcher, David W. *Wage and Salary Administration*, New York, Prentice-Hall.
4. Bodner, Sarah L. 2010. *The evolution of job analysis: Competency assessment comes of age*. Obtenido de: <http://www.pyramidodi.com> en Agosto 2011.
5. Castaneda Quan Luis Enrique, 2007. *Guatemala: Escala de salarios para puestos directivos de confianza o temporal* obtenido en Mayo 25, 2011 desde : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan035276.pdf>
6. Chiavenato, Idalberto. 2000. *Administración de recursos humanos*. 2ª ed. Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá, Colombia. 540 págs.
7. Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. 9th edition. Edit Person.
8. Husband, T.M. 1976. *Work Analysis and Pay Structure*, London, McGraw Hill.
9. Lanuque, Alejandro. 2011. *Competencias*. Obtenido de: <http://www.rppnet.com.ar> en Agosto 2011.
10. Meliton Rodrigue, R. Victor. 2001, Salarios y beneficios del trabajo.
11. Randally Valle, Dolan. 1999. *Gestión de los Recursos Humanos*. edit McGrawHill.
12. Robert O. Hansson, Nancy D. Smith y Pamela S. Mancinelli, 1990. *Monitoring the HR Job Function*.
13. Ubieta Barrios, Brenda de los Ángeles, tesis UVG, *Propuesta de un programa de incentivos o compensaciones para empleados a nivel operativo*.
14. Werther, William B.; Davis, Keith Jr. 2002. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ª ed. McGraw Hill. 525 págs.
15. Banco de Guatemala, inflación, obtenido de :<http://www.banguat.gob.gt> en Agosto 2011.
16. Ley laboral de Guatemala, cumplimiento de salario mínimo , obtenido de : <http://www.leylaboral.com/guatemala/hotlinks/salariominimo.htm> diciembre 2011.

XI. ANEXOS

1. Ejemplo de descriptor de puestos actuales.

Productos S.A
Descriptor de puesto DP0275
Planta de plásticos y calderas
Operador de Extrusión

El ocupante de la estructura estará encargado de la producción y entrega de los pedidos de acuerdo al cronograma de pedidos, recibirá órdenes del supervisor de la fábrica y tendrá que llevar un registro de sus labores diarias.

Responsabilidades:

- Darle mantenimiento a la extrusora.
- Velar por la materia prima que estará a su cargo.
- Cumplir con los pedidos en el tiempo establecido.
- Cumplir con las órdenes del supervisor.
- Cuidar todo activo a su cargo.

Nivel académico: tercero básico.

Habilidades: manuales y de trabajo a presión.

Experiencia: de 6 meses a un año.

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos **ORIGINADO Y APROBADO POR:** Presidente

2. Manual para la correcta evaluación de cada uno de los factores y subfactores.

Grupo de requisitos y habilidades		
Educación: es el nivel académico que se requiere para desempeñar eficazmente el puesto		
Punteo	Nivel	Descripción
12	I	Ningún nivel educativo requerido
24	II	Educación nivel primaria
36	III	Nivel básico
48	IV	Nivel diversificado
60	V	Estudios universitarios, pensum cerrado
72	VI	Título en licenciatura
84	VII	Cursando Maestría enfocada en el área
96	VIII	Maestría cerrada
Experiencia: Conocimiento adquirido a través de la práctica laboral previa, relacionada al puesto de trabajo		
Punteo	Nivel	Descripción
8	I	No necesita experiencia laboral
16	II	Necesita de 6 meses a un año de experiencia laboral
24	III	Necesita de 1 a 2 años de experiencia laboral
32	IV	Necesita de 6 meses a un año de experiencia en puesto similar
40	V	Necesita mínimo 3 años de experiencia en puesto similar
48	VI	Necesita mínimo 4 años de experiencia en puesto similar
56	VII	Necesita entre 5 a 7 años de experiencia en puesto similar
64	VIII	Necesita mínimo 10 años de experiencia en puesto similar
Iniciativa: Grado y frecuencia con que el ocupante del puesto sigue instrucciones		
Punteo	Nivel	Descripción
8	I	Trabaja bajo órdenes claras y sencillas
16	II	Trabaja bajo instrucciones que necesitan juicio sencillo
24	III	Trabaja con instrucciones con algo de complicación con toma de decisiones menores.
32	IV	Debe de interpretar programas, presupuestos y normas con las que dé instrucciones a subalternos.
40	V	Planea y ejecuta operaciones contando con normas generales. Idea y decide métodos y resuelve problemas tácticos y elabora procedimientos.
48	VI	Lo anterior y también Idea y decide métodos y resuelve problemas tácticos y elabora procedimientos.
56	VII	Lo descrito en el nivel anterior y además elaborar, aprueba procedimientos, fija niveles normas y sugiere modificaciones o programas y presupuesto.
64	VIII	Lo descrito en el nivel anterior y verlo no solo a nivel local sino que también a nivel regional resolviendo problemas técnicos complicados, resoluciones rápidas y adaptables a los cambios necesarios.

Grupo de responsabilidades		
Supervisión de personal: define el grado de responsabilidad por el tipo e intensidad de inspección del ocupante sobre sus subalternos, así mismo el número de personas bajo su cargo directo, para desarrollar eficientemente el puesto.		
Punteo	Nivel	Descripción
10	I	Sin personal a su cargo
20	II	Puede llegar a coordinar al personal nivel I, mas no es su responsabilidad
30	III	Tiene bajo responsabilidad a un par de personas (directas)
40	IV	Tiene bajo responsabilidad a un grupo de 5 a 10 personas (directas)
50	V	Tiene bajo su cargo un grupo de 15 a 25 personas (directas)
60	VI	Tiene bajo su cargo un grupo de 26 a 35 personas (directas)
70	VII	Tiene bajo su cargo un grupo de 36 a 40 personas (directas)
80	VIII	Tiene bajo su cargo un grupo de 40 a 50 personas (directas)
Económica: define la posibilidad y monto de pérdidas, traducidas a dinero debido al mal uso del equipo que exige manejar el puesto de trabajo, o bien los errores en los reportes, cuentas, listados y documentos que elabora como contratos, etc.		
Punteo	Nivel	Descripción
5	I	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera de hasta Q20,000
10	II	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera de hasta Q50,000
15	III	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera de hasta Q100,000
20	IV	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera de hasta Q250,000
25	V	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera de hasta Q450,000
30	VI	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera de hasta Q 600,000
35	VII	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera de hasta Q1,000,000
40	VIII	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera de hasta Q3,000,000
Información confidencial: determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes y la significación de tal información.		
Punteo	Nivel	Descripción
10	I	No maneja ningún tipo de documento o información confidencial
20	II	Conoce información confidencial como procesos y procedimientos
30	III	Su nivel de confidencialidad es bajo, pero se encarga de documentaciones
40	IV	Encargado de manejar y custodiar información confidencial, expedientes, etc
50	V	Además del nivel anterior, elabora procedimientos supervisa que el resto del personal maneje de manera adecuada los documentos e información confidencial, de producción.
60	VI	Además del nivel anterior, a nivel local más las herramientas que elaboren o investigaciones que realicen para la toma de decisiones locales.
70	VII	Lo anterior pero a nivel regional
80	VIII	Toda información financiera a nivel regional

Grupo de responsabilidades		
Contacto con el Público o con los clientes: grado de habilidad que el puesto requiere de su ocupante para establecer y mantener relaciones internas o externas de la empresa para el desarrollo eficiente de su trabajo.		
Punteo	Nivel	Descripción
5	I	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa y tiene poco contacto con el personal de su departamento.
10	II	Tiene una relación mayor con los del departamento.
15	III	Precisa relacionarse con personas de fuera, pero sobre asuntos simples como , recepción, emisión , aclaración de avisos , citas envíos, seguimiento de documentos, etc.
20	IV	Precisa relacionarse con personas externas, sobre asuntos no estructurados por lo tanto se necesita saber políticas de la empresa.
25	V	Se relaciona con personas externas, sobre asuntos importantes que requiere de habilidad y buen conocimiento de las políticas para poder hacer negociaciones.
30	VI	Se relaciona con personas externas diariamente, tienen que tener un conocimiento profundo y tacto psicológico para conseguir resultados positivos en su gestión.
35	VII	Se relaciona tanto con clientes nacionales como fuera del país para hacer negocios importantes.
40	VIII	Cierran los tratos más importantes y alianzas estratégicas con los clientes que se deben de tener la mayor confidencialidad.
Calidad del producto o servicio: mide el nivel de pérdida debido a producto que no cumple con las especificaciones o bien debido a la mala atención brindada		
Punteo	Nivel	Descripción
1	I	Casi no interviene en proceso relacionados con el producto o clientes.
2	II	Se relaciona en parte de procesos para la creación de los productos.
3	III	Participa de manera indirecta en la creación o distribución del producto o se relaciona únicamente con personal interno.
4	IV	Participa de manera indirecta en las líneas de producción, o en los distintos puestos que administra el recurso humano.
5	V	Tienen mucho contacto con el público o bien forma parte directa del grupo que crea, distribuye, vende o almacena el producto.
6	VI	Diseña estrategias de medición de la calidad
7	VII	Tiene a su cargo procesos, debe de diseñar estrategias de mejoras y ver los estándares de calidad.
8	VIII	Verificar los procesos generales de producción y llevar índices de productividad y conformidad con los estándares de calidad.
Seguridad física o jurídica de otros: Medida de acuerdo con los peligros que pueden significar las desatenciones u omisiones en el cumplimiento de la tarea, o en las órdenes que imparte		
Punteo	Nivel	Descripción
1	I	No da ningún tipo de órdenes.
2	II	No requiere dar instrucciones que pongan en riesgo a otros
3	III	Requiere dar instrucciones pero estas no llevan riesgos para sus dependientes.
4	IV	De sus decisiones e instrucciones depende la seguridad física de colaboradores.
5	V	De sus decisiones e instrucciones depende la seguridad jurídica de colaboradores.
6	VI	El anterior, además de que también seguridad jurídica de la empresa y clientes
7	VII	El error en decisiones causa graves pérdidas de recursos financieros
8	VIII	El anterior, además de que lleva a graves problemas jurídicos de la organización.

Grupo de responsabilidades		
Por importancia de Función: Grado en que la ausencia de personal que ocupe el puesto afecta el buen funcionamiento del área o departamento al que pertenezca.		
Punteo	Nivel	Descripción
3	I	Función no relevante ya que es labor de apoyo
6	II	Ausencia no relevante ya que se puede sustituir, ya que contribuye un grado mínimo a las tareas sustantivas de la unidad administrativa.
12	III	Desempeña una labor medianamente importante, su ausencia no es imprescindible porque se puede sustituir sin tener mayor repercusión.
16	IV	Su labor es importante, contribuye al desarrollo del área, no se puede sustituir inmediatamente, ya que se necesita experiencia en el área de labor.
18	V	Su labor es importante, tiene un grado de dificultad al sustituir ya que necesita experiencia o preparación específica.
21	VI	Su labor es de importancia, contribuye a gran parte del desarrollo, no se puede sustituir con facilidad, y debe de tener una carrera en la empresa
24	VII	Su labor es de suma importancia, con carrera en la empresa, es difícil el poderlos sustituir, se requiere preparación y experiencia en puesto similar.
27	VIII	Su labor es de suma importancia, se debe de tener un mínimo de 5 años en la empresa para poder aplicar al puesto y con experiencia y conocimientos para el mismo.
Planeación y cumplimiento de objetivos: Se refiere a la frecuencia con que el puesto de trabajo le exige a una persona realizar planes y estrategias para el alcance y cumplimiento de objetivos dentro de la empresa.		
Punteo	Nivel	Descripción
10	I	Conoce los objetivos de manera simple y clara, para contribuir con tareas cotidianas al cumplimiento de los objetivos.
20	II	Ayuda a los objetivos operativos en la elaboración de la producción
30	III	Colabora con el cumplimiento de los objetivos tácticos de la empresa
40	IV	Define y propone una escala de prioridades para definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo
50	V	El anterior, y además identifica estándares, diseña y desarrolla estrategias para cumplir metas y los indicadores de los mismos.
60	VI	Evalúa los objetivos del nivel anterior, y supervisa la estrategia de alcance de los mismos.
70	VII	Define los objetivos estratégicos, para la región junto con los indicadores de medición.
80	VIII	Define los objetivos y acciones por hacer para los objetivos de largo plazo y sus indicadores.
Toma de decisiones: se refiere al grado de exigencia del puesto con respecto a la rápida solución de diversas situaciones		
Punteo	Nivel	Descripción
5	I	No hace ninguna toma de decisiones
10	II	Toma decisiones sencillas con respecto algún problema sencillo que surja en su labor diaria y debe consultarlo.
15	III	Toma decisiones sencillas, que no afectan a la empresa
20	IV	Toma decisiones sobre permisos, avisos, actividades y procesos
25	V	Toma decisiones sobre planificación, proyectos y actividades del aseguramiento del producto
30	VI	Toma decisiones sobre planeación, proyectos y actividades con respecto a la empresa localmente
35	VII	Toma decisiones sobre planeación, proyectos y actividades a nivel regional
40	VIII	Toma decisiones sobre personal, proyectos, autorizaciones, compras, negociaciones externas delicadas, entre otras decisiones de alta gerencia.

Grupo de esfuerzo		
Esfuerzo físico: incluye energía física o despliegue muscular exigido por actividades como alzar, transportar y sujetar su continuidad, esporádico, lo cual origina un determinado nivel de cansancio.		
Punteo	Nivel	Descripción
10	VIII	No realiza ningún tipo de esfuerzo físico
20	VII	Muy rara vez debe realizar algún esfuerzo por inspección de algún proceso
30	VI	Rara vez realiza esfuerzo
40	V	Esfuerzo físico esporádico que no comprometo la salud del trabajador
50	IV	Esfuerzo esporádico que puede comprometer la salud en un nivel bajo
60	III	Esfuerzo esporádico que puede comprometer la salud del trabajador
70	II	Requiere aplicar esfuerzo físico que pone en riesgo constante la salud del trabajador
80	I	Intensidad y continuidad fuera de lo común en la aplicación de esfuerzos físicos, en cumplimiento de los deberes.
Esfuerzo mental: intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia; también por el grado de monotonía de las tareas ejecutadas		
Punteo	Nivel	Descripción
10	I	Mínima
20	II	Se requiere concentración intensa en periodos cortos, con posibilidad de error fácilmente detectable por el mismo ocupante.
30	III	Requieren concentración intensa en periodos largos de las jornadas con posibilidad de error fácil de detectar
40	IV	Requiere concentración intensa durante periodos casi equivalentes a la jornada de trabajo con posibilidad difícil de detectar error.
50	V	Exige concentración intensa, durante la jornada laboral y en caso de urgencia fuera de los horarios.
60	VI	Exige concentración intensa , por consecuencia financieras por error cometido a falta de concentración a nivel local
70	VII	Exige concentración intensa , por consecuencia financieras por error cometido a falta de concentración a nivel general
80	VIII	Exige concentración intensa , por consecuencia financieras por error cometido, errores no se pueden detectar al tiempo afectando de gran manera a la empresa
Condiciones de trabajo: define el grado de calidad del ambiente en que se ejecuta el trabajo, así como la posibilidad y gravedad de riesgos inevitables de accidentes o enfermedades en que se está expuesto el ocupante.		
Punteo	Nivel	Descripción
10	VIII	Trabaja en oficina, bien condicionada y personal
20	VII	Trabaja en oficina , bien condicionada, sale del país por negocios
30	VI	Trabaja en una oficina , bien condicionada y compartida
40	V	Trabaja en una oficina compartida, y trabajo en la planta.
50	IV	Trabaja en oficina poco condicionada, mayoría de tiempo trabajo en planta
60	III	Trabaja en oficina poco condicionada, compartida con visitas a la planta
70	II	Trabajo fuera de oficina o en planta
80	I	Trabaja en un ambiente mal condicionado o de mayor riesgo a la salud.

3. Cronograma de planeación de un año para la mejora del clima organización

NOMBRE	Acción	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
		24/01	31/01	28/02	31/02	30/03	31/03	30/04	30/04	31/05	31/05	30/06	30/06	31/07	31/07	31/08	31/08	30/09	30/09	31/10	31/10	30/11	30/11	31/12	31/12
Evaluación de clima organizacional	Contratar empresa externa																								
	<ul style="list-style-type: none"> Ubicar las herramientas tecnológicas necesarias para el estudio. Entrevista oral a los empleados Cuestionario cerrado Análisis de resultados Preparación para presentación de material con resultados Día de entrega de presentación 																								
Eficiencia en capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> La coordinación de capacitaciones y análisis de puestos, debe de reconsiderar las matrices de capacitaciones por área. Evaluar y reprogramar a los facilitadores de las distintas capacitaciones. Reconsiderar el material y canales de comunicaciones empleados en las capacitaciones. Tomar en cuenta las capacitaciones sugeridas por los colaboradores en la herramienta interna realizada anualmente. (herramienta realizada en diciembre 2017) 																								
Equidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un inventario por nivel de beneficios equitativos que tendrán los colaboradores. reestructurar beneficios para implementar propuestas. planificación para reasignación de equipos de trabajo para evitar la monotonía en el mismo Tener un proyecto anual por área de ayuda social. Revisar plan de carrera para los empleados 																								
Actividades de cohesión	<ul style="list-style-type: none"> Tomar en cuenta los comentarios y propuestas de los trabajadores después de las actividades realizadas. Con el uso de buzones de comentarios en cada una de las instalaciones Reducir costos de entrada a las actividades si es que lo hay Asegurar que todos los empleados estén enterados de las actividades, en especial el evento más grande que tiene la empresa, el convivio navideño familiar, el cual se recomienda enviar las respectivas invitaciones a todo personal con un tiempo razonable. Asegurar que haya el material necesario para cubrir a cada uno de los empleados. Facilitar la información para poder asistir a las actividades. Tener en la cantina de anuncios los días especiales, como lo son cumpleaños, días festivos y aniversario de la empresa. Realizar actividad deportiva trimestral fuera del horario laboral. Como opción y no obligación. 																								
Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> La coordinación de capacitaciones y análisis de puestos, debe de revisar los organigramas ya que han presentado de manera errónea. Mantener actualizados, en un lugar visible y bien presentado anuncios relevantes para los colaboradores. Mantener informados a los colaboradores de las actividades relevantes y de interés en la revista trimestral de la empresa Tener un espacio especial para recibir opiniones de los colaboradores de todos los niveles. 																								
Reconocimientos e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de metas individuales por parte de los jefes inmediatos Reuniones mensuales con el jefe de departamento para ir evaluando los resultados. Tener una buena comunicación entre jefes inmediatos y colaborador Reconocimiento y/o compensación para todos los niveles de trabajo que cumplan con los desempeños B+ y A+. 																								
Infraestructura y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones Orden en el entorno Infraestructura Mapas de ruta Ambientes de trabajo y reglamentos de conducta Iluminación Ventilación Equipos de seguridad personal Fortalecer las capacitaciones de seguridad industrial Revisión de uso de protección personal de parte de los jefes en el área de protección Revisión de uso de protección personal de parte de los colaboradores en el área de protección 																								

4. Desglose detallado de la inversión.

Propuesta de metodología		
Diciembre	Q	1,700.00
Enero	Q	1,900.00
Febrero	Q	2,020.00
Marzo	Q	1,500.00
TOTAL	Q	7,120.00

Evaluación clima organizacional		
\$	\$	6,500.00
Q/\$	Q	7.71
TOTAL	Q	50,115.00

Contratación de empresa estadística para salarios externos		
\$	\$	13,000.00
Q/\$	Q	7.71
TOTAL	Q	100,230.00

Capacitadores para el proyecto		
Hotel	Q	21,000.00
Comida	Q	6,000.00
Viaticos	Q	90,000.00
Transporte	Q	6,000.00
TOTAL	Q	123,000.00

Implementador metodología	
Sueldo	Q 26,264.73
Tiempo en meses	11
TOTAL	Q 288,912.03

Gastos en transporte	
Q/g	33.6
km	120
km/g	30
Viaje	2
Días	170
TOTAL	Q 45,696.00

Materiales	
Hojas	Q 21,000.00
Buzón	Q 6,000.00
Impresiones	Q 9,000.00
Oficina para presentación	Q 6,000.00
Días festivos	Q 25,299.00
Invitaciones	Q 10,000.00
TOTAL	Q 77,299.00

5. Se presentan dos escenarios más con respecto a la cantidad de puestos que estarían ganando ya sea solo su salario fijo o alguna de las dos compensaciones B+ O A+.

a. Para este escenario se dejó estable el porcentaje de salarios fijos y se varió los tipos de compensaciones dejando A+ al máximo posible y que el proyecto siga teniendo validez.

porcentajes	Salario
2%	Salario fijo
16%	B+
82%	A+

A	II.	Costos fijos actuales	Costos fijos propuestos	Ahorro	FE	
2011	Q 702,372.03				Q (702,372.03)	
2012		Q 94,103,083.01	Q 93,971,978.24	Q 131,104.77	Q 131,104.77	
2013		Q 100,424,457.61	Q 100,284,545.87	Q 139,911.73	Q 139,911.73	
2014		Q 107,170,470.55	Q 107,021,160.24	Q 149,310.30	Q 149,310.30	
2015		Q 114,369,646.91	Q 114,210,306.68	Q 159,340.22	Q 159,340.22	
2016		Q 122,052,427.94	Q 121,882,384.03	Q 170,043.90	Q 170,043.90	
2017		Q 130,251,299.78	Q 130,069,833.18	Q 181,466.60	Q 181,466.60	
					Q 19,688.81	VPN
					8%	TIR

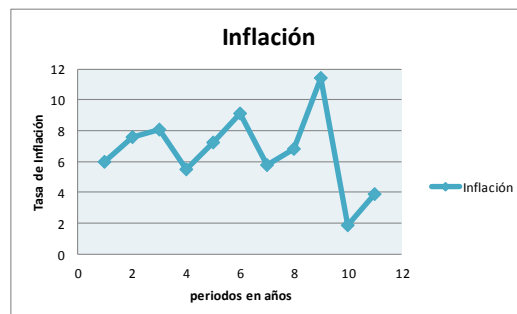
b. Para este escenario se variaron todos los porcentajes de salarios y compensaciones, obteniendo que de esta manera aunque el proyecto tendría un mayor retorno estaría obteniendo niveles bajos de desempeño por parte de la mayoría de los colaboradores.

porcentajes	Salario
80%	Salario fijo
18%	B+
2%	A+

A	II.	Costos fijos actuales	Costos fijos propuestos	Ahorro	FE	
2011	Q 702,372.03				Q (702,372.03)	
2012		Q 76,251,185.38	Q 69,345,296.24	Q 6,905,889.14	Q 6,905,889.14	
2013		Q 81,373,358.76	Q 74,003,566.51	Q 7,369,792.25	Q 7,369,792.25	
2014		Q 86,839,614.13	Q 78,974,756.09	Q 7,864,858.04	Q 7,864,858.04	
2015		Q 92,673,065.21	Q 84,279,885.33	Q 8,393,179.88	Q 8,393,179.88	
2016		Q 98,898,378.37	Q 89,941,386.63	Q 8,956,991.74	Q 8,956,991.74	
2017		Q 105,541,876.94	Q 95,983,199.28	Q 9,558,677.66	Q 9,558,677.66	
					Q37,331,882.26	VPN
					990%	TIR

6. Inflación utilizada en el análisis financiero, se tomó el promedio de las inflaciones de Guatemala de los últimos 11 años.

Año	Periodo	Inflación		
2000	1	6		
2001	2	7.6		
2002	3	8.1		
2003	4	5.5		
2004	5	7.2		
2005	6	9.1		
2006	7	5.8		
2007	8	6.8		
2008	9	11.4		
2009	10	1.9		
2010	11	3.9		
		propuestos	actuales	
2011	0	7.31	Q 82,534,576.64	Q 82,933,180.58
2012	1	6.72	Q 88,078,836.82	Q 88,504,216.99
2013	2	6.72	Q 93,995,532.69	Q 94,449,487.76
2014	3	6.72	Q 100,309,682.59	Q 100,794,132.10
2015	4	6.72	Q 107,047,985.52	Q 107,564,977.93
2016	5	6.72	Q 114,238,933.95	Q 114,790,655.32



7. Tabla de salarios mínimos de Guatemala vigente a partir del 1 de Enero de 2011

ACTIVIDAD	SALARIO MÍNIMO
Salario mínimo para las actividades agrícolas.	Sesenta y tres quetzales con setenta centavos (Q63.70) diarios equivalente a siete quetzales con nueve mil seiscientos veinticinco milésimas de quetzal (Q 7.9625) por hora.
Salario mínimo para las actividades no agrícolas.	Sesenta y tres quetzales con setenta centavos (Q63.70) diarios equivalente a siete quetzales con nueve mil seiscientos veinticinco milésimas de quetzal (Q7.9625) por hora.
Salario mínimo para la actividad exportadora y de maquila	Cincuenta y nueve quetzales con cuarenta y cinco centavos (Q59.45) diarios equivalente a siete quetzales con cuarenta y tres mil ciento veinticinco milésimas de quetzal (Q7.43125) por hora.

8. Tabla Completa general de salarios, compensaciones y prestaciones actuales y sugeridas

Generales			
Nivel	puestos/nivel	Ocupantes/puesto	colaboradores
1	53	9	477
2	103	7	721
3	29	1	29
4	54	1	54
5	10	1	10
6	12	1	12
7	11	1	11
8	3	1	3

Actuales							12.67%	8.33%	8.33%	8.33%	4.63%	bono
pagoT/puesto	Mensual /nivel	anualg./ nivel al A	remuneraciones B	remuneraciones A	total anual							Q 250.00
Q 100,056.02	Q 900,504.16	Q 10,806,049.97	Q 1,080,605.00	Q 4,862,722.48	Q 18,546,702.54	Q 1,369,126.53	Q 900,143.96	Q 900,143.96	Q 900,143.96	Q 900,143.96	Q 500,320.11	Q 1,431,000.00
Q 224,116.85	Q 1,568,817.97	Q 18,825,815.62	Q 1,882,581.56	Q 8,471,617.03	Q 31,981,209.36	Q 2,385,230.84	Q 1,568,190.44	Q 1,568,190.44	Q 1,568,190.44	Q 1,568,190.44	Q 871,635.26	Q 2,163,000.00
Q 101,966.00	Q 101,966.00	Q 1,223,592.00	Q 122,359.20	Q 550,616.40	Q 2,025,047.37	Q 155,029.11	Q 101,925.21	Q 101,925.21	Q 101,925.21	Q 101,925.21	Q 56,652.31	Q 87,000.00
Q 304,910.54	Q 304,910.54	Q 3,658,926.48	Q 365,892.65	Q 1,646,516.92	Q 5,957,373.65	Q 463,585.99	Q 304,788.58	Q 304,788.58	Q 304,788.58	Q 304,788.58	Q 169,408.30	Q 162,000.00
Q 114,168.03	Q 114,168.03	Q 1,370,016.36	Q 137,001.64	Q 616,507.36	Q 2,199,968.91	Q 173,581.07	Q 114,122.36	Q 114,122.36	Q 114,122.36	Q 114,122.36	Q 63,431.76	Q 30,000.00
Q 197,602.95	Q 197,602.95	Q 2,371,235.40	Q 237,123.54	Q 1,067,055.93	Q 3,791,799.75	Q 300,435.53	Q 197,523.91	Q 197,523.91	Q 197,523.91	Q 197,523.91	Q 109,788.20	Q 36,000.00
Q 592,250.00	Q 592,250.00	Q 7,107,000.00	Q 710,700.00	Q 3,198,150.00	Q 11,289,777.30	Q 900,456.90	Q 592,013.10	Q 592,013.10	Q 592,013.10	Q 592,013.10	Q 329,054.10	Q 33,000.00
Q 375,250.00	Q 375,250.00	Q 4,503,000.00	Q 450,300.00	Q 2,026,350.00	Q 7,141,301.70	Q 570,530.10	Q 375,099.90	Q 375,099.90	Q 375,099.90	Q 375,099.90	Q 208,488.90	Q 9,000.00
					Q 82,933,180.58	Q 6,317,976.06	Q 4,153,807.46	Q 4,153,807.46	Q 4,153,807.46	Q 4,153,807.46	Q 2,308,778.94	Q 3,951,000.00

Sugeridos							12.67%	8.33%	8.33%	8.33%	4.63%	bono
Sueldos minimos / nivel	mensuales /nivel	anualg./ nivel	remuneraciones B	remuneraciones A	total anual							Q 250.00
Q 1,944.00	Q 927,288.00	Q 11,127,456.00	Q 190.00	Q 690.00	Q 18,845,225.94	Q 1,409,848.68	Q 926,917.08	Q 926,917.08	Q 926,917.08	Q 926,917.08	Q 515,201.21	Q 1,431,000.00
Q 2,024.00	Q 1,459,304.00	Q 17,511,648.00	Q 657.00	Q 1,676.00	Q 34,237,950.50	Q 2,218,725.80	Q 1,458,720.28	Q 1,458,720.28	Q 1,458,720.28	Q 1,458,720.28	Q 810,789.30	Q 2,163,000.00
Q 2,938.00	Q 85,202.00	Q 1,022,424.00	Q 578.00	Q 2,562.00	Q 1,863,205.99	Q 129,541.12	Q 85,167.92	Q 85,167.92	Q 85,167.92	Q 85,167.92	Q 47,338.23	Q 87,000.00
Q 3,134.00	Q 169,236.00	Q 2,030,832.00	Q 3,045.00	Q 5,021.00	Q 5,215,848.29	Q 257,306.41	Q 169,168.31	Q 169,168.31	Q 169,168.31	Q 169,168.31	Q 94,027.52	Q 162,000.00
Q 5,795.00	Q 57,950.00	Q 695,400.00	Q 12,110.00	Q 16,993.00	Q 2,549,093.46	Q 88,107.18	Q 57,926.82	Q 57,926.82	Q 57,926.82	Q 57,926.82	Q 32,197.02	Q 30,000.00
Q 9,600.00	Q 115,200.00	Q 1,382,400.00	Q 6,867.00	Q 21,400.00	Q 3,348,783.36	Q 175,150.08	Q 115,153.92	Q 115,153.92	Q 115,153.92	Q 115,153.92	Q 64,005.12	Q 36,000.00
Q 48,121.00	Q 529,331.00	Q 6,351,972.00	Q 7,065.00	Q 12,603.00	Q 10,116,732.24	Q 804,794.85	Q 529,119.27	Q 529,119.27	Q 529,119.27	Q 529,119.27	Q 294,096.30	Q 33,000.00
Q 103,435.00	Q 310,305.00	Q 3,723,660.00	Q 25,629.00	Q 48,183.00	Q 6,357,736.85	Q 471,787.72	Q 310,180.88	Q 310,180.88	Q 310,180.88	Q 310,180.88	Q 172,405.46	Q 9,000.00
					Q 82,534,576.64	Q 5,555,261.85	Q 3,652,354.47	Q 3,652,354.47	Q 3,652,354.47	Q 3,652,354.47	Q 2,030,060.17	Q 3,951,000.00

9. Diferentes escenarios con una TMAR mayor al retorno de capital puesto por la empresa.

a. Escenario con un retorno de capital del 15%.

Retorno de capital	15.00%
TMAR	15.00%

A	II.	Costos fijos actuales	Costos fijos propuestos	Ahorro	FE	
2011	Q 702,372.03				Q (702,372.03)	
2012		Q 82,933,180.58	Q 82,534,576.64	Q 398,603.94	Q 398,603.94	
2013		Q 88,417,137.15	Q 87,992,175.52	Q 424,961.63	Q 424,961.63	
2014		Q 94,263,720.34	Q 93,810,658.12	Q 453,062.22	Q 453,062.22	
2015		Q 100,496,908.85	Q 100,013,887.89	Q 483,020.96	Q 483,020.96	
2016		Q 107,142,266.95	Q 106,627,306.23	Q 514,960.72	Q 514,960.72	
2017		Q 114,227,049.35	Q 113,678,036.85	Q 549,012.50	Q 549,012.50	
					Q 1,033,016.45	VPN
					58%	TIR

b. Escenario con un retorno de capital del 25%.

Retorno de capital	24.00%
TMAR	24.00%

A	II.	Costos fijos actuales	Costos fijos propuestos	Ahorro	FE	
2011	Q 702,372.03				Q (702,372.03)	
2012		Q 82,933,180.58	Q 82,534,576.64	Q 398,603.94	Q 398,603.94	
2013		Q 88,417,137.15	Q 87,992,175.52	Q 424,961.63	Q 424,961.63	
2014		Q 94,263,720.34	Q 93,810,658.12	Q 453,062.22	Q 453,062.22	
2015		Q 100,496,908.85	Q 100,013,887.89	Q 483,020.96	Q 483,020.96	
2016		Q 107,142,266.95	Q 106,627,306.23	Q 514,960.72	Q 514,960.72	
2017		Q 114,227,049.35	Q 113,678,036.85	Q 549,012.50	Q 549,012.50	
					Q 664,076.30	VPN
					58%	TIR

c. Escenario con un retorno de capital del 35%.

Retorno de capital	35.00%
TMAR	35.00%

A	II.	Costos fijos actuales	Costos fijos propuestos	Ahorro	FE	
2011	Q 702,372.03				Q (702,372.03)	
2012		Q 82,933,180.58	Q 82,534,576.64	Q 398,603.94	Q 398,603.94	
2013		Q 88,417,137.15	Q 87,992,175.52	Q 424,961.63	Q 424,961.63	
2014		Q 94,263,720.34	Q 93,810,658.12	Q 453,062.22	Q 453,062.22	
2015		Q 100,496,908.85	Q 100,013,887.89	Q 483,020.96	Q 483,020.96	
2016		Q 107,142,266.95	Q 106,627,306.23	Q 514,960.72	Q 514,960.72	
2017		Q 114,227,049.35	Q 113,678,036.85	Q 549,012.50	Q 549,012.50	
					Q 361,168.50	VPN
					58%	TIR

d. Escenario con un retorno de capital del 58.01%

Retorno de capital	58.01%
TMAR	58.01%

A	II.	Costos fijos actuales	Costos fijos propuestos	Ahorro	FE	
2011	Q 702,372.03				Q (702,372.03)	
2012		Q 82,933,180.58	Q 82,534,576.64	Q 398,603.94	Q 398,603.94	
2013		Q 88,417,137.15	Q 87,992,175.52	Q 424,961.63	Q 424,961.63	
2014		Q 94,263,720.34	Q 93,810,658.12	Q 453,062.22	Q 453,062.22	
2015		Q 100,496,908.85	Q 100,013,887.89	Q 483,020.96	Q 483,020.96	
2016		Q 107,142,266.95	Q 106,627,306.23	Q 514,960.72	Q 514,960.72	
2017		Q 114,227,049.35	Q 113,678,036.85	Q 549,012.50	Q 549,012.50	
					Q 0.40	VPN
					58%	TIR

10. A continuación se presentan un puesto estandarizado por nivel:

I.- PROPÓSITO:

Auxiliar al operador de extrusión en la fabricación de película de polietileno para los distintos productos de acuerdo al programa de producción.

II. - RESPONSABILIDADES:

1. Auxiliar al operador en el arranque y operación de todos los equipos de extrusión
2. Mantener los tubos de cartón necesarios de la medida de ancho indicada en la orden de trabajo, para el embobinado de la producción
3. Colocar con ayuda del operador los ejes con los tubos sobre la embobinadora para el embobinado de las bobinas.
4. Cambiar, pesar, identificar y trasladar las bobinas terminadas al área de producto en proceso.
5. Recoger el reproceso generado por arranque o por cualquier otra situación en bolsas, rotularlas de acuerdo al producto, pesarlas y llevarlas al área de reciclado.
6. Auxiliar al operador de Extrusión en el proceso de producción.
7. Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
8. Mantener los equipos y paneles limpios.
9. Participar en el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las máquinas.
10. Cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene industrial y programa de Control Visual y todos aquellos programas de mejora continua que determine la dirección de la empresa.
11. Entregar el área de trabajo limpia y ordenada al siguiente turno.

III.- Competencias:

Generales: Honestidad, respeto, lealtad, responsabilidad.

Específica: Orden

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos **ORIGINADO Y APROBADO POR:** Presidente

Título: Auxiliar de extrusión	Código: DP276	Pág.: 1 de 2
Departamento: Planta Plásticos	Fecha emisión: 25/4/2011	
Reporta a: Operador de extrusión	No./Fecha última edición: NA / NA	

IV.- REQUISITOS BÁSICOS:

- Educación** Mínimo: Sexto primaria
Deseable: Tercero Básico aprobado.
- Formación** La formación adquirida de Productos S.A del departamento Planta de Plásticos.
- Habilidades** Habilidad manual, trabajo bajo presión, seguimiento instrucciones escritas,
razonamiento verbal, razonamiento.
- Experiencia** Deseable: Haber laborado en turnos de trabajo rotativos

V. CONTROL DE CAMBIOS:

Documento nuevo

Matriz de firmas:

Originado por: _____ Gerente de Planta Plásticos	Aprobado por: _____ Gerente de Manufactura
Revisado por: _____ Gerente de Recursos Humanos	

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Operador de Extrusión	Código: DP275	Pág.: 1 de 2
Departamento: Planta Plásticos & Calderas	Fecha emisión: 10/06/2011	
Reporta a: Supervisor de Planta Plásticos	Fecha última edición: NA	No. 1

PROPÓSITO:

Operación de la (s) Extrusora (s) en la producción de películas de polietileno de acuerdo al programa de producción establecido.

II.- RESPONSABILIDADES:

1. Recibir del Supervisor la orden de trabajo y el registro de fabricación del producto a extruír.
2. Poner en calentamiento las zonas del tornillo y del cabezal a utilizar durante el proceso, con las temperaturas de acuerdo a la fórmula indicada en la orden de trabajo y el registro de fabricación.
3. Verificar que la tolva contenga la materia prima indicada en la orden de trabajo y el registro de fabricación.
4. Verificar el proceso de calentamiento del tornillo y el cabezal.
5. Cambiar el filtro cuando se considere necesario.
6. Verificar el flujo del aire comprimido para que no haya fallas en el proceso.
7. Chequear el enfriamiento de la zona de alimentación.
8. Verificar el buen funcionamiento del sistema giratorio del cabezal.
9. Antes del arranque limpiar el sistema de tratamiento corona.
10. Arranque de la máquina Extrusora.
11. Fabricar la película de polietileno de acuerdo a las especificaciones del producto.
12. Verificar anchos, espesores, pigmentación de la película que se está fabricando, además el nivel de tratamiento Corona (> 38 dinas).
13. Con la ayuda de su auxiliar, cambiar los rollos de producto terminado.
14. Chequear el tratamiento corona de las bobinas terminadas.
15. Reportar la producción diaria de la máquina.
16. Llevar el registro de los parámetros de producción (Cada hora) en el Reporte de Calidad de Extrusoras FO319.
17. Llenar los registros asignados para el control de la producción.
18. Llenar los reportes diarios de producción.
19. Participar en el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las máquinas.
20. Cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura, seguridad e higiene industrial y programa de Control Visual y todos aquellos programas de mejora continua que determine la dirección de la empresa.

III.- COMPETENCIAS:

Generales: Honestidad, lealtad, responsabilidad.

Específica: Orden/ Organización

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Operador de Extrusión	Código: DP275	Pág.: 1 de 2
Departamento: Planta Plásticos & Calderas	Fecha emisión: 10/06/2011	
Reporta a: Supervisor de Planta Plásticos	Fecha última edición: NA	No. 1

IV.- REQUISITOS BÁSICOS:

Educación Mínimo: Diploma de nivel básico
Deseable: Estudios de nivel básico.

Formación La formación adquirida de P.S.A del departamento de Planta Plásticos.
Responsabilidad ambiental.

Habilidades Habilidad manual, trabajo bajo presión, seguimiento instrucciones escritas, razonamiento verbal, razonamiento.

Experiencia Mínima: 1 año en puesto similar
Deseable:

- Haber laborado en turnos de trabajo rotativos
- En electricidad y mecánica industrial.

V. CONTROL DE CAMBIOS.

Se modificó el requisito básico de experiencia agregando como mínimo 1 año en puesto similar.

Matriz de firmas.:

Originado por: _____ Gerente de Planta Plásticos & Calderas	Aprobado por: _____ Gerente de Manufactura
Revisado por: _____ Gerente de Recursos Humanos	

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Secretaria de Logística Departamento: Logística Reporta a: Gerente Regional de Logística y Administrador Planta Escuintla	Código: DP354 Fecha emisión: 23/05/2011 Fecha última edición: NA	Pág.: 1 de 2 No. 1
--	---	---

I.- PROPÓSITO:

Recibir, verificar, clasificar y archivar documentos del departamento, soporte en la planificación y administración de los transportes. Atender la planta telefónica y atender al personal de planta y clientes externos.-

II.- RESPONSABILIDADES:

1. Recibir, verificar, clasificar y archivar documentos del departamento.
2. Apoyo en la coordinación de transportes utilizados en el departamento.
3. Brindar apoyo secretarial al departamento.
4. Atender las llamadas y trasladar al personal las mismas ya sea internas y externas.
5. Atender visitas y coordinar su ingreso.
6. Atender ventas de desechos de la planta.
7. Verificar la documentación de los ingresos a planta y ver que se complete, cuando sea necesario.
8. Velar por el uso correcto de los activos a su cargo y por la confidencialidad de la información de su departamento.
9. Realizar cualquier otra actividad que relacionada con su puesto le sea requerido por el Gerente de Logística y Administración de Planta.
10. Cumplir con los objetivos establecidos en los indicadores claves asignados.

III.- COMPETENCIAS:

Generales: Responsabilidad, Calidad de trabajo, Integridad.

Especifica: Compromiso/ orientación al cliente.

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos **ORIGINADO Y APROBADO POR:** Presidente

Título: Secretaria de Logística Departamento: Logística Reporta a: Gerente Regional de Logística y Administrador Planta Escuintla	Código: DP354 Fecha emisión: 23/05/2011 Fecha última edición: NA	Pág.: 1 de 2 No. 1
--	---	-------------------------------------

IV.- REQUISITOS BÁSICOS:

- Educación** Mínima: Título de secretaria comercial
Deseable: Estudios universitarios en Administración de Empresas o carrera afín e Inglés
- Formación** Conocimientos en computación en ambiente Windows (Word, Excel y PowerPoint).
Conocimientos básicos de calidad (deseable)
Responsabilidad ambiental (deseable)
La formación adquirida en P.SA del departamento.
- Habilidades** Habilidad manual, trabajo bajo presión, seguimiento instrucciones escritas, razonamiento verbal, razonamiento.
- Experiencia** Un año en puesto similar. Deseable

V. CONTROL DE CAMBIOS:

Se agregó la responsabilidad ambiental, se eliminó el nombre de empresa y tipo de documento, se actualizo el nombre del puesto del gerente regional de Logística y de Recursos Humanos.

Matriz de firmas:

Originado por: _____ Gerente Regional de Logística y Administración de Planta Escuintla	Aprobado por: _____ Gerente Regional de Operaciones
Revisado por: _____ Gerente Regional de Recursos Humanos	

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Coordinador Administrativo de Recursos Humanos. Departamento: Recursos Humanos Reporta a: Gerente Regional de Recursos Humanos	Código: DP0416 Fecha emisión: 11/04/2011 Fecha última edición: NA.	Pág.: 1 de 2 No. 1
---	---	--

I.- PROPÓSITO:

Coordinar y ejecutar los procesos administrativos relacionados con los servicios a nuestros colaboradores.-

II.- RESPONSABILIDADES:

- 1.- Velar por que se cumplan los requisitos legales laborales en el país y en las políticas internas de la empresa.
- 2.- Llevar los controles establecidos relacionados a los procesos disciplinarios
- 3.- Coordinar y llevar a cabo los eventos y festividades para nuestros colaboradores
- 4.- Llevar a cabo todos los trámites legales laborales y generales (IGSS, IRTRA, FHA, Prestamos Banco de los Trabajadores, Constancias Laborales, Anticipos Laborales, Jubilaciones, Vacaciones y otros).
- 5.- Administrar los gafetes y uniformes de los colaboradores.
- 6.- Coordinación de Cafetería y Comisariato.
- 7.- Mantenimiento y actualización de los expedientes de trabajo.
- 8.- Administrar a los colaboradores a su cargo.
- 9.- Realizar cualquier otra actividad que relacionada con su puesto le sea requerido por el Gerente de Recursos Humanos.
- 10.- Cumplir con los objetivos establecidos en sus indicadores clave asignados.

III.- COMPETENCIAS:

Generales: Honestidad, Orientación al cliente, Integridad, liderazgo.

Específica: Desarrollo de las personas/ Conciencia organizacional

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Coordinador Administrativo de Recursos Humanos.	Código: DP0416	Pág.: 1 de 2
Departamento: Recursos Humanos	Fecha emisión: 11/04/2011	
Reporta a: Gerente Regional de Recursos Humanos	Fecha última edición: NA.	No. 1

IV.- REQUISITOS BÁSICOS:

- Educación** - Deseable: Estudios a nivel Universitario en Administración de empresas o carrera afín.
- Mínima: Titulo a nivel Diversificado.
- Formación** - Manejo de computadoras en ambiente Windows
- Conocimientos Legal laboral vigentes
- Deseable: Diplomado en Administración de Recursos Humanos.
- Habilidades** Relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, autocontrol, creatividad, adaptación al cambio.
- Experiencia** - Deseable: 1 Año en puesto similar

V. CONTROL DE CAMBIOS:

Se modifica el puesto de quien reporta antes era “Gerente de Recursos Humanos” y ahora es Gerente Regional de Recursos Humanos y se modifica en la matriz de firmas.

Matriz de firmas:

Originado por: _____ Gerente Regional de Recursos Humanos	Aprobado por: _____ Gerente General
--	--

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Gerente de Mantenimiento y Servicios	Código: DP181	Pág.: 1 de 2
Departamento: Mantenimiento y Servicios	Fecha emisión: 30/04/2011	
Reporta a: Gerente de Manufactura	Fecha última edición: NA.	No. 1

I.- PROPÓSITO:

Administrar el departamento de Mantenimiento y Servicios asegurando el correcto funcionamiento de la maquinaria, equipos, servicios e instalaciones a través de la ejecución de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo que soliciten las plantas de producción de P S.A.

II.- RESPONSABILIDADES:

- 1.- Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, enfocados al logro de los objetivos planteados en el sistema de indicadores clave.
- 2.- Diseñar, implementar, revisar y mantener un programa de mantenimiento preventivo y correctivo, asegurando que el mismo sea llevado a través del sistema INFOMANTE.
- 3.- Asegurar y optimizar la prestación de los servicios de agua, electricidad, aire comprimido, refrigeración, aire acondicionado y drenajes.
- 4.- Asesorar a los Gerentes de las Plantas, ingenieros de mantenimiento y al departamento de Compras en la compra de repuestos, así como en el mantenimiento de las distintas áreas.
- 5.- Ayudar en el desarrollo, planificación, montaje y arranque de los proyectos de Ampliación, modificación e instalaciones en la planta.
- 6.- Supervisar trabajos de contratistas en áreas relacionadas con actividades productivas
- 7.- Participar activamente en los programas de Seguridad Industrial.
- 8.- Velar por que se cumplan las normas de seguridad industrial, gestión ambiental, programa de control visual y todos aquellos programas de mejora continua que determine la dirección de la empresa en las áreas a su cargo.
- 9.- Coordinar la capacitación del personal a su cargo.
- 10.- Cumplir con los indicadores clave determinados en su área de trabajo.
- 11.- Planificar, ejecutar, mejorar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9000:2000 en Industria La Popular, S.A.
- 12.- Supervisar periódicamente el cumplimiento de las actividades de los encargados de llevar el sistema de informante en las plantas de producción donde no hay ingeniero de mantenimiento para verificar el cumplimiento con lo establecido en los procedimientos de mantenimiento del Sistema de Calidad basado en la norma ISO 9000 implementados en P S.A .

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Gerente de Mantenimiento y Servicios	Código: DP181	Pág.: 1 de 2
Departamento: Mantenimiento y Servicios	Fecha emisión: 30/04/2011	
Reporta a: Gerente de Manufactura	Fecha última edición: NA.	No. 1

III.- COMPETENCIAS:

Generales: Lealtad, ética, habilidades mediáticas, liderazgo, trabajo en equipo.

Específica: Orientación a resultados/ calidad del trabajo.

IV.- REQUISITOS BÁSICOS:

Educación - Mínima: Pensum cerrado ingeniería mecánica, mecánica industrial, industrial, eléctrica o mecánica eléctrica.
 - Deseable: Graduado en esas mismas áreas.

Formación Deseable: Cursos de instrumentación, neumática, electrónica industrial, generación de vapor, hidráulica, bombeo de fluidos, administración de mantenimiento industrial, transferencia de calor, refrigeración y aire acondicionado.

Habilidades Relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, autocontrol, creatividad, adaptación al cambio.

Experiencia Cinco años en mantenimiento industrial, montaje de equipo y administración de personal.

V. CONTROL DE CAMBIOS:

Se agrega el inciso 12 a las responsabilidades. Se actualizó la matriz de firmas. Se eliminó el nombre de la empresa y tipo de documento.

Matriz de firmas:

Originado por: _____ Gerente de Manufactura	Aprobado por: _____ Gerente General
Revisado por: _____ Gerente Regional de Recursos Humanos	

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

I.- PROPÓSITO:

Cuantificar, implementar y dar seguimiento a la estrategia definida para las marcas a su cargo, incluyendo las actividades de publicidad y promociones

II.- RESPONSABILIDADES:

- 1.- Desarrollar, coordinar e implementar las promociones y actividades especiales de las marcas a su cargo, velando por cumplir con el presupuesto establecido
- 2.- Establecer las estrategias a seguir para las marcas a su cargo y ser enlace con la Agencia de Publicidad para la implementación de las mismas.
- 3.- Asegurar que el margen promedio de las marcas sea como mínimo el porcentaje aprobado mediante la continua revisión, análisis y planes de acción.
- 4.- Velar por la adecuada inversión de los recursos asignados a sus marcas para alcanzar las metas de ventas establecidas en el Presupuesto Anual.
- 5.- Responsable del trámite de introducción de productos nuevos, ofertas y cambios de precios a los canales de distribución, siguiendo con los procedimientos establecidos por el cliente e internos de la empresa
- 6.- Analizar, plantear e implementar las acciones aprobadas con base en la información de mercados que se compra, para las categorías a su cargo (Pantry Check, Scan Data, Ipsos, etc.)
- 7.- Realizar visitas a puntos de ventas para análisis de acciones de la competencia así como verificar los precios al público de sus categorías, identificar nuevos y mejores espacios en las tiendas para los productos de las categorías a su cargo.
- 8.- Velar por el cumplimiento de plano grama establecido y de mantenimiento de muebles, (aplica para todas las marcas a su cargo que se venden en Centroamérica)
- 9.- Participar en la reunión de impulsadoras, colocadoras, equipo de ventas para informarles de las acciones de mercadeo a seguir y obtener retroalimentación del mercado.
- 10.- Elaboración mensual de reporte de resultados de ventas e inversión en publicidad y promoción y elaboración y presentación de reporte de indicadores clave.
- 11.- Velar por el uso correcto de los activos a su cargo y por la confidencialidad de la información del departamento
- 12.- Desarrollar otras actividades relacionadas con el puesto.
- 13.- Cumplir con las normas del sistema de gestión de la calidad y otros programas de mejora continua que determine la empresa.

III.- COMPETENCIAS:

Generales: Lealtad, ética, orientación al cliente, integridad, desarrollo de equipos, pensamiento estratégico.

Específica: Conciencia organizacional/ calidad del trabajo.

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

Título: Gerente de Marca CUIP	Código: DP088	Pág.: 1 de 2
Departamento: Comercialización División Cuidado Personal	Fecha emisión: 30/01/2011	
Reporta a: Gerente de Comercialización CUIP	Fecha última edición: NA.	No. 1

IV.- REQUISITOS BÁSICOS:

Educación

Mínima: Estudios en Mercadotecnia, Administración de Empresas o

Publicidad

Deseable : Pensum cerrado en la carrera de Mercadotecnia y/o Administración de Empresas o Publicidad

Formación

Conocimientos de computación en ambiente Windows y MS Office
Conocimientos del idioma ingles (*no indispensable*)

Habilidades

Relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, autocontrol, creatividad, adaptación al cambio.

Experiencia

Mínimo: Dos año en puesto similar y/o experiencia en el manejo de productos de Cuidado Personal
En el manejo de productos de Cuidado Personal (*Deseable*)

V. CONTROL DE CAMBIOS:

Se actualizó el nombre del puesto a quien reporta ya que antes era Gerente de Ejecución comercial.

APROBACIÓN:

Originado por: _____ Gerente de Comercialización Cuidado Personal	Aprobado por: _____ Gerente General
Revisado por: _____ Gerente Regional de Recursos Humanos	

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Gerente Regional de Recursos Humanos Departamento: Recursos Humanos Reporta a: Gerente General	Código: DP018 Fecha de emisión: 18/05/2011 Fecha última edición: NA.	Pág. 1 de 2 No. 1
---	---	--

I.- PROPOSITO:

Desarrollar y dirigir la implementación de sistemas y programas de recursos humanos que permitan a la organización contar con empleados cualificados y motivados; Asimismo brindar soporte a las gerencias en la definición y mantenimiento de una estructura organizacional adecuada a los planes estratégicos de la organización y cumplimiento de las políticas internas de recursos humanos.

II.- RESPONSABILIDADES:

1. Diseñar y dirigir la implementación de programas de recursos humanos, que permitan seleccionar y mantener personal calificado, motivado y capacitado.
2. Desarrollar, implementar y coordinar el programa anual de capacitación de acuerdo a la detección de necesidades de capacitación.
3. Dar apoyo a la gerencia general, en la definición y mantenimiento de la estructura organizacional y distribución adecuada de funciones.
4. Diseño, mantenimiento y desarrollo de una estructura salarial.
5. Velar por el cumplimiento de la legislación laboral en las diferentes áreas de la organización.
6. Realizar periódicamente mediciones del clima organizacional imperante en las empresas y sugerir acciones que ayuden a su mejora.
7. Verificar que las actividades derivadas de la implementación del sistema de evaluación del desempeño, se realicen oportuna y efectivamente dos veces al año.
8. Apoyar en Participar activamente en el comité de seguridad industrial e higiene.
9. Desarrollar e implementar sistemas y actividades de reconocimiento y de motivación.
10. Asegurar que los programas de salud y educación así como el servicio que se provee al personal y su familia por medio de la clínica médica sea efectivo.
11. Cumplir con los objetivos establecidos en sus indicadores claves asignados.

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Gerente Regional de Recursos Humanos	Código: DP018	Pág. 1 de 2
Departamento: Recursos Humanos	Fecha de emisión: 18/05/2011	
Reporta a: Gerente General	Fecha última edición: NA.	No. 1

III.- COMPETENCIAS:

Generales: Ética, orientación al cliente, integridad, desarrollo de equipos, liderazgo, habilidades mediáticas, dinamismo.

Específica: Pensamiento estratégico/Adaptación al cambio.

IV.- REQUISITOS BÁSICOS:

- Educación**
- Mínimo: Título de Licenciado en Psicología en Recursos Humanos, Administración de Empresas o carrera similar.
 - Deseable: Con estudios en Maestría de Recursos Humanos.
- Formación**
- Conocimientos sólidos en solución de legislación laboral y manejo de leyes - laborales
 - Conocimientos de computación: MS Windows, MS Office.
 - Formación en normas y procedimientos de ISO 9000
 - Deseable : Conocimientos del Idioma Ingles hablado y escrito
- Habilidades**
- Relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, autocontrol, creatividad, adaptación al cambio.
- Experiencia**
- Deseable: Cinco años mínimos como Gerente de Recursos Humanos.
 - Administración y Dirección del Área de nóminas y Salarios
 - Manejo y Dirección de equipos y procedimientos de Seguridad Industrial.
 - Manejo y Dirección de Servicios Médicos y de alimentación al personal.

V. CONTROL DE CAMBIOS:

Se modificó el nombre del puesto antes era Gerente de Recursos Humanos y ahora es Gerente Regional de Recursos Humanos.

Matriz de firmas:

Originado por: _____ Gerente General	Aprobado por: _____ Presidente
---	-----------------------------------

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Gerente General Departamento: Gerencia General Reporta a: Presidente	Código: DP001 Pág. 1 de 2 Fecha de emisión: 18/05/2011 Fecha última edición: NA. No. 1
---	---

I.- PROPÓSITO:

Dirigir las operaciones de la empresa, a través del establecimiento de un Plan Estratégico de Negocio, la definición, implementación y mantenimiento de una estructura organizacional que lo soporte, el diseño e implementación de un Plan de Calidad efectivo y continuo que asegure su consecución, y la dirección, motivación e integración de los grupos de trabajo requeridos para asegurar la rentabilidad y permanencia en el mercado de la empresa

II.- RESPONSABILIDADES:

- 1.- Servir de soporte a la junta Directiva en la preparación del Plan Estratégico de la empresa
- 2.- Dirigir el establecimiento e implementar el Plan Estratégico aprobado para la empresa a través de su difusión, diseño e implementación de directrices para su consecución (logro) y el seguimiento continuo a su implementación
- 3.- Administrar la distribución de los recursos humanos (Divisiones Departamentales, Misiones, Organigramas y Definiciones de Puesto) y materiales (inversiones y presupuestos de gastos), bajo la responsabilidad de la Gerencia General; y servir de soporte a la Junta Directiva en la administración y control de los demás recursos de la empresa
- 4.- Establecer y mantener la planificación de la calidad y la mejora continua de los sistemas y procesos, para lograr y mantener una certificación ISO9001, la consecución (logro) del plan estratégico del negocio y controlar efectivamente los recursos de la empresa.
- 5.- Coordinar y guiar los procesos básicos de la empresa, a través de la dirección de las Divisiones Departamentales bajo la responsabilidad de la Gerencia General
- 6.- Dirigir las revisiones al Sistema de Calidad de la empresa
- 7.- Dirigir y apoyar el mantenimiento, mejora y administración de la cartera de clientes vigentes.
- 8.- Dirigir y apoyar la búsqueda y el seguimiento continuo de alternativas de crecimiento para la empresa.
- 9.- Coordinar y presidir reuniones de comunicación gerencial y de supervisión
- 10.- Informar oportunamente a la Junta Directiva, sobre el desempeño de la empresa (Retroalimentación/notificación periódica y sistemática a los Accionistas acerca del logro de los objetivos, de las situaciones y oportunidades de mejora y de los elementos fuertes de la empresa, para el periodo notificado.
- 11.- Apoyar el desarrollo y los programas de mejoramiento y motivación del personal de la empresa
- 12.- Mantener contacto y relaciones con Clientes, Proveedores, Empleados, Organizaciones Empresariales, Sociales Civiles e Instituciones gubernamentales, conforme sea necesario y conveniente para la empresa.
- 13.- Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y empresariales del gobierno, aplicables a la empresa.

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente

Título: Gerente General Departamento: Gerencia General Reporta a: Presidente	Código: DP001 Fecha de emisión: 18/05/2011 Fecha última edición: NA.	Pág. 1 de 2 No. 1
---	---	---

III.- COMPETENCIAS:

Generales: Ética, orientación al cliente, integridad, desarrollo de equipos, liderazgo, habilidades mediáticas, dinamismo, empowerment, prudencia, temple, innovación, relaciones públicas.

Específica: Pensamiento estratégico/Adaptación al cambio/ orientación a resultados.

IV.- REQUISITOS BÁSICOS:

Educación - Mínimo: Titulo universitarios en Administración de Empresas, Auditoría o Ingeniería.
- Deseable: Maestría en Administración de Empresas o en Finanzas.

Formación - Dominio completo del Idioma Inglés
- Conocimientos de computación (ambiente Windows).

Habilidades Relaciones interpersonales, trabajo bajo presión, autocontrol, creatividad, adaptación al cambio.

Experiencia 5 años de experiencia en posición similar en empresas que tengan responsabilidades en las áreas de producción, mercadeo, finanzas y recursos humanos

V. CONTROL DE CAMBIOS:

Se modificaron los requisitos del puesto (habilidades).

Matriz de firmas:

Revisado por: _____ Gerente de Recursos Humanos	Originado y Aprobado por: _____ Presidente
--	--

IMPRIMIR ESTE DOCUMENTO SE CONVIERTE EN UNA COPIA NO CONTROLADA

REVISADO POR: Gerente de Recursos Humanos ORIGINADO Y APROBADO POR: Presidente