

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión del Talento Humano



Propuesta para la creación de un plan de prestaciones para incrementar la productividad de los proyectos, para tener un capital humano salarialmente satisfecho en una empresa constructora
(Maestría en Gestión del Talento Humano)

Lic. Elder Rubén Rodas Corzo

Guatemala Enero del 2014

Propuesta para la creación de un plan de prestaciones para incrementar la
productividad de los proyectos, para tener un capital humano salarialmente satisfecho
en una empresa constructora
(Maestría en Gestión del Talento Humano)

Lic. Elder Rubén Rodas Corzo

M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz (Asesora)

Licenciado Ariel de León (Revisor)

Guatemala Enero del 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodriguez de Gonzalez

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora de la Maestría

REF.:UPANA.C.C.E.E.0003-2013-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 25 DE NOVIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. María Eugenia Sandoval Martínez, asesora y licenciado Ariel De León Maldonado, revisor de la Tesis, titulada: "PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN PLAN DE PRESTACIONES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS PROYECTOS, PARA TENER UN CAPITAL HUMANO SALARIALMENTE SATISFECHO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA", elaborada por el licenciado Elder Rubén Rodas Corzo, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Gestión del Talento Humano.



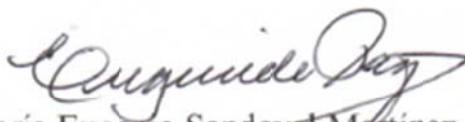
Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 28 de Octubre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que el trabajo de Tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano, titulado **“Propuesta para la creación de un plan de prestaciones para incrementar la productividad de los proyectos, para tener un capital humano salarialmente satisfecho en una empresa constructora ”** (Tesis de Maestría en Gestión del Talento Humano), presentado por el estudiante: **Elder Rubén Rodas Corzo**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente **Dictamen favorable** para que continúe con el proceso correspondiente.



M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz
Colegiado Activo 13,233
Asesora

Guatemala, noviembre 18 de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“PROPUESTA PARA LA CREACION DE UN PLAN DE PRESTACIONES PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS PROYECTOS, PARA TENER UN CAPITAL HUMANO SALARIALMENTE SATISFECHO EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA”**, presentado por el estudiante: Elder Rubén Rodas Corzo, Carnet N. 201200026, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ariel De León Maldonado', written over a horizontal line.

Lic. Ariel De León Maldonado
Revisor

ACTO QUE DEDICO

A NUESTRO DIOS PADRE CELESTIAL

A MI ESPOSA: Idalia Arely Amaya Grajeda

A MI HIJO: Esteban Jose Rodas Amaya

A MIS PADRES: Jose Rubén Rodas Ruiz (a su memoria)
Maria del Carmen Corzo Benavente (a su memoria)

A MIS HERMANAS: Vivian Sucely Rodas Corzo
Ingrid Zurama Rodas Corzo

A MIS CUÑADOS Rony Gonzalez Mendoza
Luis Benavente Nájera

A MIS SOBRINOS: Manuel Alejandro Gonzalez Rodas
Andrea Paola Gonzalez Rodas
Maria Belén Benavente Rodas

A MI SUEGRA: Estela Esperanza Grajeda

A MIS TIOS EN GENERAL

A MIS PRIMOS EN GENERAL

A MIS AMIGOS EN GENERAL

CONTENIDO

	Página.
Resumen	I
Introducción	II
CAPÍTULO 1	
1. Antecedentes de la organización	1
1.1 Creación	1
1.2. Logros principales	2
1.3. Misión	2
1.4 Visión	2
1.5 Valores	2
1.6. Cantidad de colaboradores	2
1.7. Estructura Organizacional	3
1.8. Descripción general de las funciones de cada unidad que conforman la organización.	4
1.9. Análisis FODA	5
CAPÍTULO 2	
2. Marco Teórico	6
2.1 Concepto de compensaciones	6
2.2 Elementos que componen la compensación	7
2.3 Funciones de la compensación	8
2.4 Dirección del desempeño	10
2.5 La remuneración tradicional	10
2.6 Compensaciones de las organizaciones actuales	10
2.7 Capacitación y desarrollo	13
2.8 Clima Laboral	28

CAPÍTULO 3

3.1	Planteamiento del problema	32
3.2	Pregunta de Investigación	32
3.3.	Objetivos de la Investigación	33
3.4	Sujetos de la Investigación	33
3.5	Instrumentos de la investigación	33

CAPÍTULO 4

4.1	Resultados de la investigación	35
-----	--------------------------------	----

CAPÍTULO 5

5.1	Análisis e interpretación de resultados	53
	Conclusiones	55
	Referencias Bibliográficas	56
	Propuesta	58
	Anexos	
1	Encuesta laboral	63
2	Entrevista laboral	64
3	Sugerencia nueva forma de pago	65
4	Comparativo de salarios con otras empresas	66
5	Capacitaciones Intecap	67
6	Detalle compra de herramienta	68
7	Cronograma de actividades	69

Resumen

En la actualidad la tener al elemento humano necesario en el tiempo indicado así como la retención de colaboradores que aporten valor a la empresa es la clave para obtener el logro de la estrategia de las empresas ya que el resultado y cumplimiento de la misma depende de personas por tal motivo es necesario tener un plan de prestaciones. Para el trabajo de investigación de la práctica de gestión de talento humano se seleccionó el tema Propuesta para la creación de un plan de prestaciones para incrementar la productividad de los proyectos, para tener un capital humano salarialmente satisfecho y al mismo tiempo servir como un medio de consulta para otras empresas del medio.

En el Capítulo 1 se describe una breve historia de su creación, evolución y situación actual, se realizó un análisis FODA que sirve para situar en el contexto general el tema a trabajar, así como la presentación de un organigrama de las áreas funcionales que están involucradas en toda la empresa. También en este mismo capítulo se mencionan los logros que ha obtenido la organización, así como los valores, misión y visión que fueron creándose en el transcurso de estos últimos años.

El Capítulo 2 contiene todo lo relacionado al Marco Teórico que se utilizó en el transcurso de toda la investigación los cuales sustentaron el resultado y seguimiento en todo el proceso investigativo.

En Capítulo 3 Se describe el planteamiento del problema, la pregunta de la investigación y se detallan tanto el objetivo general como específicos de trabajo y obtener así más y mejores resultados para cumplir los objetivos de la empresa. En el Capítulo 4 se observaron los sujetos de la investigación, y los instrumentos de la investigación que son utilizados para obtener la información necesaria para llevar a feliz término los resultados que son de mucha utilidad para la organización.

Introducción

Como estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Panamericana, al determinar que en las empresas constructoras guatemaltecas puede mejorar su productividad al implementarse un plan adecuado de prestaciones con el fin de tener un capital humano satisfecho y que el mismo pueda generar más valor agregado a la organización con el fin de tener mayor rentabilidad en el proceso de la construcción de una obra.

Es importante mencionar que tener una mano de obra calificada bien remunerada tanto económica como no económica (satisfacción personal en capacitaciones, reconocimientos) hacen que todo colaborador se sienta comprometido hacia la organización y con deseos de seguir en ella creándose de esta manera un compromiso mutuo entre empresa y colaborador siguiendo los objetivos que pretenden cada una de las partes involucradas. Esta investigación se realizó en la Constructora La Mejor siendo el fuerte de la misma la construcción de proyectos habitacionales; se llevó a cabo este estudio con el fin de presentar a la administración una propuesta de un plan de prestaciones para poder mejorar los procesos actuales y agilizar la construcción de cada uno de ellos para obtener mejores rentabilidades sin descuidar la excelente calidad del producto.

Capítulo 1

1. Antecedentes de la Organización

1.1 Creación

La empresa Constructora La Mejor fue fundada en el 2008 por interés de un grupo de accionistas (Empresa Familiar) con el afán de tener otra unidad de negocio en la construcción, dedicados desde hace 40 años la arquitectura (diseño de planos).

El apogeo de Constructora La Mejor fue a finales del 2011 y fue creciendo más en el 2012, en lo que va de este año se ha posicionado dentro de las constructoras de mejor prestigio por la calidad de su construcción.

En el transcurso de estos 5 años ha tenido muchos proyectos, los cuales ascienden aproximadamente 350 construcciones entre medianas y grandes, sintiéndose orgullosos de haber construido:

- Centro corporativo Muxbal
- Plaza Palmeras
- Deco city
- Edificio Torres de Muxbalia
- Edificio Vistas de Muxbalia
- Proyectos habitacionales como:
- Villas de la Reunión
- Portal del Bosque
- Laguna del Bosque entre otros.

1.2 Logros principales:

- Haber sido galardonada con la Ceiba de Oro en el 2011
- Reconocimiento de parte de Corporación BI

Actualmente las oficinas centrales se encuentran ubicadas en el Centro Corporativo Muxbal, km. 8.6 Antigua Carretera a El Salvador.

Por ser una empresa de capital familiar, y por existir mucha unidad ha sido fácil la tarea de ponerse de acuerdo en cuanto a la toma de decisiones.

1.3 Misión:

Proporcionar servicio de construcción en cualquier dimensión a todas las personas y entidades a nivel Centro Americano.

1.4 Visión:

Estar entre los primeros cinco puestos de aceptación de los clientes por la calidad y buen servicio en los trabajos realizados.

1.5 Valores de la empresa:

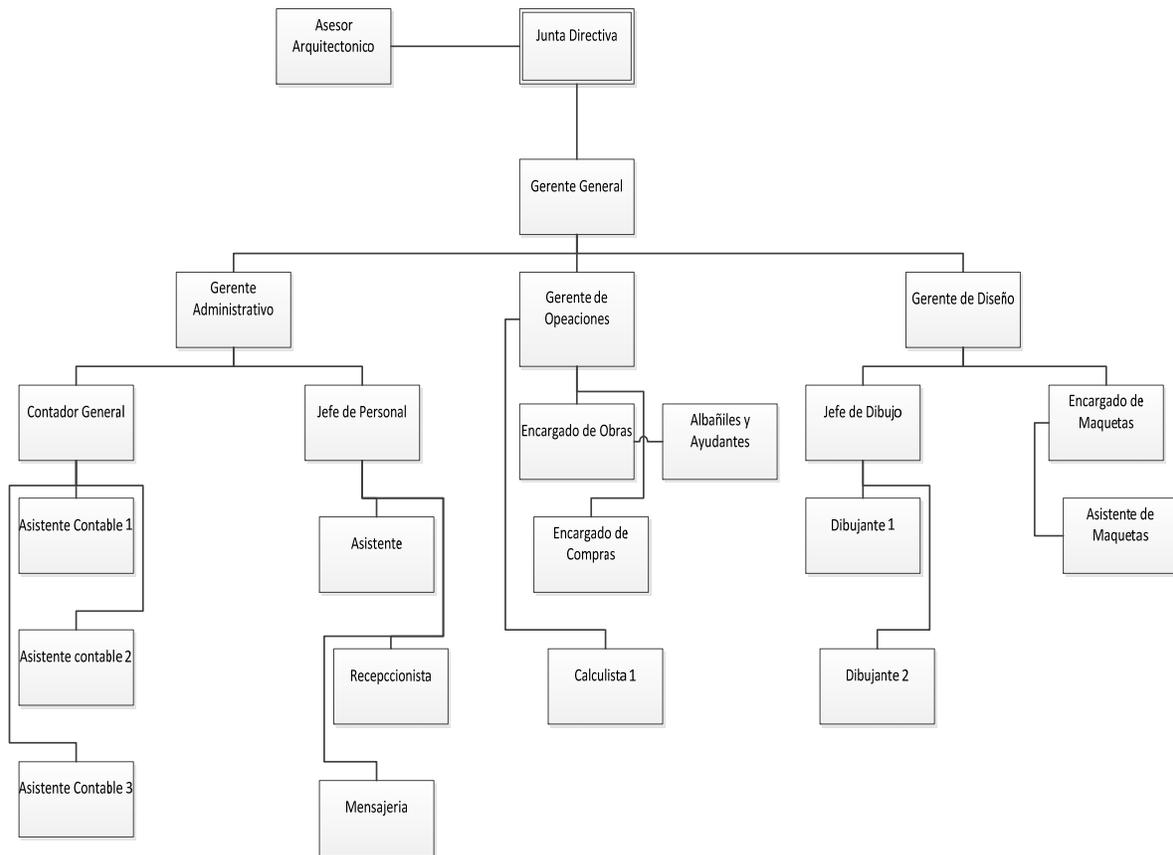
- Pro actividad
- Servicio excepcional
- Sencillez
- Trabajo en equipo
- Compromiso

1.6 Cantidad de Trabajadores:

La cantidad de trabajadores con que cuenta actualmente la empresa es de 160 promedios de campo entre encargados de obra, albañiles y ayudantes.

1.7 Estructura organizacional de Constructora La Mejor.

Figura No. 1



Fuente: Expediente de la empresa actualizado Febrero 2013.

1.8 Descripción general de las funciones de cada unidad que conforma la organización:

- **Junta Directiva:** Es la encargada de tomar decisiones económicas en conjunto de mayor relevancia para la continuidad en marcha de la organización.
- **Gerencia General:** Es la persona encargada de administrar a su máximo las actividades administrativa, financieras operativas y presentar a junta directiva los resultados esperados conforme a un plan elaborado cada determinado periodo de tiempo.
- **Asesor Arquitectónico:** Es la persona que asesora a junta directiva y a gerencia general de todos los proyectos a futura para la organización tanto de arquitectura como de construcción.
- **Gerencia Administrativa Financiera:** Es la unidad encargada de los departamentos de Personal, Contabilidad y tesorería siendo la responsable de presentar E. financieros oportuno y veraces así como el buen manejo del personal.
- **Gerencia de Proyectos:** Es la unidad encargada de controlar todas las obras en construcción que se tienen y de esta forma cumplir con la calidad, tiempo, y costo/beneficio para los clientes y la empresa.
- **Jefatura área de planificación y diseño:** Es la encargada de la elaboración de los planos arquitectónicos de los proyectos que juntamente con gerencia general y asesor arquitectónico de los procesos a elaborar presentados a junta directiva.

1.9 Análisis F O D A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa con 8 años en el mercado • Pertenecer a un grupo fuerte dentro de la rama de construcción y diseño. • Tener mucha experiencia en cuanto a junta directiva sobre el tema de construcción y diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener un buen método de pago de mano de obra. • Producción muy lenta en cuanto al área de campo. • Salirse de los tiempos estipulados de construcción. • No trabajar proyectos del estado. • No contar con un buen programa de cómputo que sea más fácil y exacto manejar tiempos y presupuestos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El incremento de la población en Guatemala hace que cada vez se requiera de viviendas. • La inversión empresarial ha necesitado de tener Edificios, comerciales y empresariales y esto hace que se incremente las oportunidades de trabajo en la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constructoras que no pagan todas las prestaciones de ley, esto hace que la mano de obra de la competencia sea más barata. • El incremento de la materia prima como el cemento y el hierro provocan que los costos se eleven.

Capítulo 2

2. Marco Teórico

2.1 Concepto de compensaciones

Al hablar de Compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privados) e incentivos (premios, gratificaciones). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Si se traslada esta idea en el campo organizacional laboral, aparece inmediatamente la relación entre persona y organización una relación de intercambio de recursos donde prevalece la reciprocidad donde cada quien evalúa lo que está ofreciendo a cambio (Fuerza mano de obra versus Salario pagado y otras prestaciones).

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. Por lo que podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, intrínsecas como extrínsecas, tanto monetarias como no monetarias que recibe el colaborador por su trabajo en la organización,

Las Extrínsecas corresponden al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización.

Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo derivadas del involucramiento en ciertas actividades o tareas como son: Satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje, (Villanueva y González 2005).

2.2 Elementos que componen la Compensación:

Según Villanueva y González (2005) La compensación total se compone de tres grandes elementos:

- Remuneración Base
- Incentivos
- Beneficios

2.2.1 La Remuneración Base:

Hace mención al sueldo base o salario también llamado renta fija, se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando esta empleada por una empresa según su sistema de pago.

La remuneración base es la plataforma de la compensación total y considera los aspectos legales del mercado basados en la importancia o valor relativo de cada puesto de trabajo, lo cual se determina durante dos procesos: a) La evaluación y b) la valorización de cargos.

En la Evaluación de cargos se determina el valor relativo de los diferentes cargo de la organización considerando por ejemplo, las competencias clave, garantizando la equidad interna, La valorización de cargos, determina su precio de mercado, garantizando así la competitividad externa.

2.2.2 Los incentivos:

Corresponden al componente variable de la compensación total ya que van asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene, Este monto depende de los resultados y no es algo garantizado.

Los incentivos más comunes son: Bonos, participación de ganancias, comisiones.

2.2.3 Beneficios:

Son entendidos comúnmente como el componente no monetario de la compensación total, ejemplo: Vacaciones, seguros de vida, combustible, teléfono, plan de retiro.

También se pueden abordar o clasificar los componentes de la organización como compensación directa y compensación indirecta.

La Directa es la llamada remuneración base y la indirecta incluye todo lo que complementa la remuneración, es decir la conforman el paquete de beneficios e incentivos.

2.3 Funciones de la compensación:

(Fernández 2002) Identifica cuatro funciones de las compensaciones; alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa, y dirección del desempeño.

2.3.1 Alineamiento Estratégico:

Las compensaciones son un medio privilegiado para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño, de los trabajadores (Fernández 2002) Ello debido a que la compensación es un medio de comunicación incuestionable entre los empleados y la organización. Los trabajadores son capaces de comprender porque se les está pagando.

En esta idea, si las compensaciones están diseñadas adecuadamente indicarán que busca la organización y los empleados ajustarán su desempeño a tal expectativa a medida que su trabajo sea recompensado. Así el esfuerzo debe estar no sólo en declarar los valores que promueve la organización, sino en transmitirlos prácticamente mediante uno de los medios organizacionales que el trabajador menos cuestiona la compensación.

Según estudios realizados y conceptos bien definidos en el libro de (Idalberto Chiavenato, 2009) Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados, están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún

rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación, además se indica que nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio.

2.3.2 Equidad Interna:

La equidad interna se refiere a pagar según impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Dicho impacto se evalúa mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática en la organización, Lo equitativo de una evaluación lo garantiza el uso de un mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los puestos. Se busca evaluar con mayor objetividad en función de las responsabilidades y el efecto de estas sobre las metas organizacionales.

Dado que la remuneración total es la sumatoria de pago por el cargo y pago por resultados, que corresponde al componente fijo y variable respectivamente, la equidad interna asociada es un criterio central al momento de la contratación de una persona ya que como se desconoce su desempeño real se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo luego de esto no es posible hacer una mirada de sueldos iguales a puestos iguales pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador.

2.3.3 Competitividad Externa:

Las compensaciones deben permitir la contratación y mantención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar el mercado y establecer el nivel de remuneración, ya que si no se paga lo que el mercado comparativo ofrece o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesarios, la rotación y el daño a la eficiencia organizacional es muy alta.

De esta manera es práctica habitual en las empresas contar con encuestas del mercado de remuneraciones para testear permanentemente su posicionamiento relativo.

2.4 Dirección del Desempeño:

Esta función se refiere a que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera ya que la idea es vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa.

El desempeño de las personas se concibe como el activo mas relevante que debe administrar la jefatura, estableciendo los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto al desempeño esperado recompensado por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas no monetarias, Para esto es esencial contar con indicadores medibles del desempeño que sustituyan las evaluaciones subjetivas y sus efectos poco estimulantes sobre la motivación de las personas.

2.5 La Remuneración Tradicional:

En la organización tradicional se le pagaba principalmente a través de salarios básicos, estos se determinaban a través de tres factores los cuales son: La tarea específica, la necesidad de mantener cierto nivel de equidad entre los empleados de la organización y la necesidad de pagar salarios que fueran competitivos en el mercado.

2.6 Compensaciones en las Organizaciones Actuales:

En este sentido es importante identificar la cultura existente en la organización y diseñar estrategias de remuneración específicas que mejor formen el desempeño alineado. Así se puede plantear que existirán tantos sistemas de compensación como culturas laborales hayan en la organización (Rodríguez y Fernández 2002).

El concepto de compensación dinámica hace referencia a una remuneración que debe cambiar constantemente según evolucione la organización, en otras palabras el éxito de una estrategia de compensación que mejore el rendimiento de sus empleados radica en la armonía o sincronía que exista entre esta y los valores y cultura presente de la organización que están en constante evolución.

(Idalberto Chiavenato, 2009) Afirma que las organizaciones para funcionar dentro de ciertos parámetros cuentan con sistema de recompensas, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización y de sanciones para inhibir ciertos tipos de comportamientos indeseables.

(Idalberto Chiavenato, 2009) Indica que el sistema de recompensas y sanciones se debe sustentar en los aspectos siguientes:

La realimentación debe servir como refuerzo positivo del comportamiento deseado. Debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.

La correspondencia entre las recompensas entregadas y los resultados alcanzados.

(Contó, Weihrich, Cannice, 2008, pag.585) La productividad es una de las preocupaciones más importantes de los administradores en el siglo XXI así como en muchas partes del mundo. Hasta Japón, que es admirado por sus mejoras en la productividad, está preocupado por mantenerse competitivo en el mercado mundial.

(Rodrigo Valera, 2008, 477) La administración del personal es un área que requiere del empresario ni consideración muy especial y debe tener tiempo para atenderla, pues aunque es general no presenta problemas urgentes, cuando aparecen pueden tener un efecto muy significativo en el largo plazo.

(Fred Luthans, 2008, 91) Sistemas de recompensa Bandura ha señalado que el comportamiento humano no se entiende completamente si considerar la influencia reguladora de las recompensas y la investigación básica ha descubierto que los sistemas de recompensa producen un efecto significativo en la percepción que tienen los empleados del apoyo y liderazgo organizacional.

(Fred Luthans, 2008,385) Los sistemas de recompensa son tan importantes para el comportamiento de los empleados, los sistemas organizacionales de recompensa son decisivos para la administración del desempeño del comportamiento.

(George Bonhlander, Scot Snell, 2011, 441) Aunque los planes de incentivos que se basan en la productividad pueden reducir los costos directos de personal se deben planear implementar y mantener con cuidado para lograr todo su beneficio, una regla fundamental es que la planeación minuciosa se debe combinar con un enfoque cauteloso).

(Código de Trabajo. Artículo 88) Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

(Código de trabajo) El código de trabajo están establecidos todos los derechos y obligaciones tanto de trabajadores como de patronos siendo uno de ellos, el salario y prestaciones en el artículo.130 habla sobre el periodo de vacaciones, el artículo 78, indemnización,.

www.uvg.edu.gt/expo: En Guatemala la relación trabajador patrono es tutelar, esto quiere decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas para el trabajador, que el patrono debe cumplir obligatoriamente. Según el marco jurídico en Guatemala, la relación laboral se perfecciona desde el momento en que el trabajador está bajo las órdenes directas del patrono o sus representantes, sin que necesariamente exista un contrato escrito, no obstante de ser obligatorio.

Entre las prestaciones que todo patrono debe cumplir se encuentran: Salario ordinario y Bonificaciones, Aguinaldo, Jornadas de Trabajo, Vacaciones, Despido e Indemnización, Contrato Individual de Trabajo Y Derechos de la mujer Embarazada. (Calloway, 1964, pág. 81) Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión". Se entiende por incentivo: "(...) un estímulo ubicado fuera del organismo que se asocia a uno o más factores entra orgánicos para producir una actividad determinada. También es un estímulo extra orgánico que sirve para dirigir o mantener una conducta motivada".

(Calloway, págs. 119 y 120) Los hombres quieren hacer aquellas cosas por las que son recompensados y dejar de hacer aquellas que traen consigo castigo. Estas cuestiones son muchas veces, aunque sabidas, olvidadas, por lo que gran parte de las situaciones de trabajo carecen de recompensas: "La falta de premio y castigo en el trabajo psicológica es peor que la del trabajo rutinario; su efecto es el aburrimiento, situación común, hoy en día, en muchas empresas."

La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

(George Bonhlander, Scot Snell, 2011, 413) Encuestas de sueldos y salarios es una cuenta de salarios que pagan las empresas en el mercado de trabajo (local, regional o nacional correspondiente a una organización lo que depende del puesto.

2.7 Capacitación y Desarrollo:

La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y en la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

2.7.1 Objetivos de la capacitación y desarrollo:

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.7.2 Beneficios de la capacitación de los empleados:

Beneficios para la organización:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

2.7.3 Beneficios para el trabajador que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda a la persona en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

2.7.4 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

2.7.5 Pasos del proceso de capacitación:

2.7.5.1 Determinación de necesidades de capacitación

Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. La actividad de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses del negocio para ser justificada. Deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

2.7.5.2 Análisis Organizacional: Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

2.7.5.3 Análisis de Tareas: Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

2.7.5.4 Análisis de la Persona: Dirigida a los empleados en forma individual. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas en la empresa y esta información es obtenida a través de una encuesta.

2.7.6 Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- Evaluación de desempeño: Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- Observación: Debe ser realizada en el sitio de trabajo y permite verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, tales como excesivo daño de equipos, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.
- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación proporcionan evidencias sobre las necesidades de entrenamiento.
- Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contacto directo con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.
- Reuniones interdepartamentales: Discusiones entre los diferentes departamentos acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación de trabajo: Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevista de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y las

razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

- **Análisis de cargos:** El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.
- Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuáles son:

2.7.6.1 Indicadores a priori: Son los eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2.7.6.2 Indicadores a posteriori: Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Por lo general, están relacionadas con la producción o con el personal y sirve como diagnóstico de capacitación. Se clasifican en:

Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
- Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.

- Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- Exceso de errores y desperdicios.
- Elevado número de accidentes.

Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

2.7.7 Programación de la capacitación

Consiste en la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. En esta etapa se toman en cuenta los siguientes aspectos:

Plantación de la capacitación. La programación de la capacitación exige una planeación que incluye lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.

- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

2.7.8 Técnicas de capacitación. Estas se dividen en:

2.7.8.1 Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Ofrece varias ventajas, tales como que es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados. El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño. Existen varios tipos de capacitación en el puesto, entre ellas:

El método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

La rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.

2.7.8.2 Rotación de puestos: Con el fin de proporcionar a los empleados, experiencia en varios puestos, se utiliza la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de un puesto a otro es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, entre otros.

Relación experto-aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato.

2.7.8.3 Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recursos. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.
- Simulación de condiciones reales por computadoras: Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo. Permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles.
- Actuación o socio Drama: Esta técnica obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Una de las ventajas es que se pueden crear vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales.
- Estudio de casos: Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a las que se pudieran presentar en su trabajo, mediante el estudio de una situación específica real o simulada. Para ello, recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.
- Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o cuando hay dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

- Capacitación en laboratorio (sensibilización): Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades personales y el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición.

2.7.9 Ejecución del Programa de capacitación

La capacitación presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especialistas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

La ejecución del programa de capacitación, dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.
- La calidad del material del entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento.
- La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo y no como un gasto superficial.

- La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores, los cuales deberán reunir ciertas cualidades personales, tales como facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.
- La calidad de los aprendices. Este aspecto influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento.

2.7.10 Evaluación de los resultados de la capacitación.

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. Los datos diferentes tipos de evaluación:

Evaluación de los procesos, la cual examina los procedimientos y las tareas implicadas en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos, es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados, se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

2.7.11 Evaluación y Mejoramiento del Desempeño:

- La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos. Las organizaciones modernas utilizan la evaluación del trabajador para determinar incrementos de sueldos, necesidades de acciones de rotación de personal. La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un

trabajador, es una herramienta de dirección, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades de la organización.

- La evaluación es el proceso por el cual objetivamente se valora cuantitativamente y cualitativamente al trabajador en el puesto que desempeña y se obtiene con la suma de factores determinantes; positivos o negativo de su rendimiento laboral.
- El estudio de los sistemas de evaluación del rendimiento en el trabajador, nos permite señalar que en nuestro medio no se practican con la objetividad requerida.
- Comúnmente se aplican grados de medición de los factores, imperando casi una total subjetividad lo que ha logrado como consecuencia una comprensible desconfianza en tan importante principio, que es instrumento para una justa valoración del hombre trabajador en el puesto de trabajo.
- La evaluación amplía las bases de información del departamento de personal. Estos conocimientos sirven para la retroalimentación que reciben los trabajadores sobre su desempeño.
- Una evaluación precisa del rendimiento, indica al trabajador cuáles son sus deficiencias. Para el departamento de personal, las evaluaciones logran que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo y la orientación sean más eficaces; de igual forma obtiene retroalimentación sobre sus actividades de desarrollo, el proceso de obtención de trabajadores y los diseños de empleos. En resumen, la evaluación del trabajador sirve como una verificación de control de calidad sobre el desempeño del trabajador en un determinado periodo de tiempo.

2.7.12. Etapas de la evaluación del desempeño:

Razones para evaluar al personal: Hay varias razones para evaluar al personal:

La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.

La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.

La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.

Permite que ambos, Jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.

La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del trabajador en la empresa, pues ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.

2.7.13 Importancia de la evaluación del personal:

La evaluación del personal puede determinar quiénes merecen recibir incrementos en los sueldos por méritos y otros ajustes salariales.

Permite determinar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa.

Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.

Promueve el estímulo a la mayor productividad. Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

2.7.14 Objetivos de la evaluación del desempeño:

La evaluación del trabajador es un tema que ha despertado opiniones favorables; sin embargo, muy poco se ha hecho para una verificación real y científica de sus efectos.

Se dice que, mientras que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima; la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos comparaciones se refieren implícitamente a la posición pasiva y sumisa del individuo que está siendo evaluado con relación a la organización a la cual pertenece o pretende pertenecer y del enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La evaluación del trabajador no puede restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado el evaluado debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

En la administración moderna es tan importante, por cuanto debe buscar permanentemente la racionalización de los puestos de trabajo y las funciones que deben cumplir los trabajadores, sin burocratizarse.

También se puede entender como una especie de inspección de calidad en la línea de montaje o como la valoración del trabajador en el cumplimiento de sus obligaciones desde el punto de vista de los intereses institucionales y de la mejor formación integral de la persona.

Con la evaluación del desempeño se espera lograr:

- Mejorar el rendimiento en el trabajo.
- Detectar posibles errores de asignación de personal, determinando necesidades de reubicación.

- Apoyar la investigación de necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una oportunidad de retroalimentación para el trabajador, respecto a cómo se está y cuáles pueden ser sus proyecciones en la empresa.
- En política de administración y desarrollo de personal.

2.7.14.1 Elementos claves en el sistema de evaluación del personal:

Primero, reúna los datos. Estudie la descripción del puesto del empleado, compare su desempeño con los criterios y revise los archivos de las evaluaciones previas de desempeño. A continuación prepare al empleado. Es necesario darle por lo menos aviso una semana antes para que revise su trabajo, lea descripciones de su puesto, analice los problemas y prepare sus preguntas y comentarios Finalmente, elija el momento y lugar. Hay que encontrar un momento mutuamente acordado para la entrevista y dejar suficiente tiempo libre para toda la entrevista. Las entrevistas con personal de nivel menor, como los oficinistas y el personal de mantenimiento, probablemente no requieran más de una hora. Evaluar a los empleados de nivel gerencial con frecuencia requiere de dos a tres horas. Hay que asegurarse de que la entrevista se realice en un lugar privado donde no habrá interrupciones por llamadas telefónicas o visitas.

La Entrevista

- Ser directo y específico.
- No decir ni hablar de cosas personales.
- Animar a expresarse al empleado.
- No ser puntilloso o agresivo en las preguntas.

Usos de la Evaluación del Desempeño:

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa) la evaluación de desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

- La vinculación del individuo al cargo o puesto de trabajo;
- Entrenamiento y capacitación;
- Rotaciones de personal;
- Incentivos salariales por el buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados;
- Auto perfeccionamiento del trabajador;
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- Estímulo a la mayor productividad;
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos.

Usos de la Evaluación del Personal

Mejoramiento del rendimiento: La retroalimentación del rendimiento permite a los empleados, gerentes y especialistas de personal, intervenir con acciones apropiadas para mejorar el rendimiento.

Ajuste de compensaciones: Las evaluaciones del rendimiento ayudan a los encargados de tomar decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos.

Muchas empresas conceden parte o todos sus aumentos de sueldos a sus bonificaciones, basándose en los méritos, lo que se determina primordialmente mediante evaluaciones del rendimiento.

Decisiones de colocación: Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se suelen basar en el rendimiento del pasado o el esperado. A menudo, los ascensos son una recompensa por el rendimiento del pasado.

Necesidades de capacitación y desarrollo: Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación. De modo similar, el buen desempeño puede indicar potencial desaprovechado que se debería desarrollar.

Planeación y desarrollo de carreras: La retroalimentación sobre el rendimiento dirige las decisiones de carrera sobre las trayectorias específicas que deben investigarse.

Deficiencias en el proceso de cobertura de empleos: Un buen o mal rendimiento implica puntos fuertes o débiles en los procedimientos de cobertura de vacantes del departamento de personal.

Inexactitudes de la información: Un mal desempeño puede indicar errores en la información de análisis de empleos, los planes de recursos humanos u otras partes del sistema de información de la administración de personal. La dependencia de información inadecuada puede haber producido decisiones incorrectas de contratación, adiestramiento o asesoramiento.

Errores de diseño de empleos: Un mal rendimiento puede ser síntoma de diseños de empleos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a diagnosticar esos errores.

Igualdad de oportunidades de empleo: Las evaluaciones precisas del rendimiento que miden en realidad el desempeño relacionado con los empleos aseguran que las decisiones internas de colocación no son discriminatorias.

Desafíos externos: A veces el desempeño se ve afectado por factores situados fuera del ambiente de trabajo, tales como asuntos familiares, financieros, de salud o personales, o de otros tipos. Si se descubren por medio de evaluaciones, el departamento de personal puede proporcionar ayuda.

2.8 Clima Laboral

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

2.8.1 Aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

Independencia.

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas.

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Organización.

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Reconocimiento.

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneraciones.

Dicen dos conocidos consultores franceses: Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del Problema:

Las empresas de construcción son un gremio muy susceptible a tener salarios muy variados, principalmente a las nuevas empresas que ingresan a esa industria. La inadecuada forma de cálculo de los salarios y estar fuera del mercado laboral ya sea por tener salarios altos o bajos causa una serie de pérdidas económicas a toda organización, afectando a la empresa por no contar con el elemento humano correcto en el tiempo preciso.

La empresa Constructora La Mejor se está viendo afectada principalmente por los siguientes inconvenientes:

- Bajo rendimiento en la mano de obra de campo
- Por tener tiempos muy largos de construcción algunos proyectos arrojan pérdida.
- Inconformidad en salarios de campo
- No saber si los sueldos que están pagando están competitivos dentro del mercado
- No conseguir rápidamente personal para trabajar al iniciar un proyecto todo lo anterior ha provocado a la empresa, un ambiente de inestabilidad, gastos innecesarios, desorganización.

3.2. Pregunta de Investigación:

Por lo anteriormente expuesto surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo crear un plan de prestaciones para incrementar la productividad de los proyectos y tener un capital humano salarialmente satisfecho en la empresa Constructora La Mejor?

3.3. Objetivos de la investigación:

3.3.1 Objetivos

3.3.1.1. Objetivo general:

Determinar la forma de crear un plan de compensaciones para La Empresa Constructora La Mejor, con el fin de ser más productiva, rentable y estar compitiendo para estar mejor posicionada en el gremio.

3.3.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar la satisfacción de los empleados con el plan de compensaciones que actualmente ofrece la empresa.
- Comparar los sueldos de la Empresa con la competencia en el área de construcción
- Evaluar los procesos de contratación y rotación de personal
- Presentar una propuesta que apoye los objetivos de la empresa.

3.4 Sujetos de la Investigación:

La presente investigación se llevó cabo por la disponibilidad de los colaboradores albañiles y ayudantes que laboran en la Constructora La Mejor, tomando en consideración que son 150 personas que corresponden a la fuerza productiva de la organización, cantidad de personas que se investigaron fue del 100%.

- 10 Encargados de Obra
- 100 albañiles
- 50 Ayudantes

3.5 Instrumentos de la investigación.

En esta investigación se aplicaron los siguientes instrumentos para la recolección de datos:

Revisión de los expedientes de cada persona donde se tomaron los datos generales de cada uno.

- **Entrevista:** Con cada jefe de obra lo cual dará una mejor información del panorama como está el clima aboral referee, definiendo claramente los objetivos, delimitar la información que se quiere conseguir. En una forma estructurada.
- **Encuesta:** Por medio de cuestionario por escrito a cada colaborador donde se recaudaran datos como: Nivel económico, presupuesto de gastos, como se siente dentro de la empresa, etc., es importante mencionar que esta encuesta será anónima, para tener una mayor sinceridad en las respuestas.

CAPÍTULO 4

4.1 Resultados de la Investigación:

4.1.1 Encuesta a albañiles y ayudantes:

Se realizó una encuesta a la población total de albañiles siendo bastante provechosa la información recabada, esta se hizo durante la primera quincena del mes de septiembre, los resultados se grafican posteriormente. (Ver instrumento utilizado anexo 1 encuesta a albañiles y ayudantes)

4.1.2 Entrevista a los encargados de Obra.

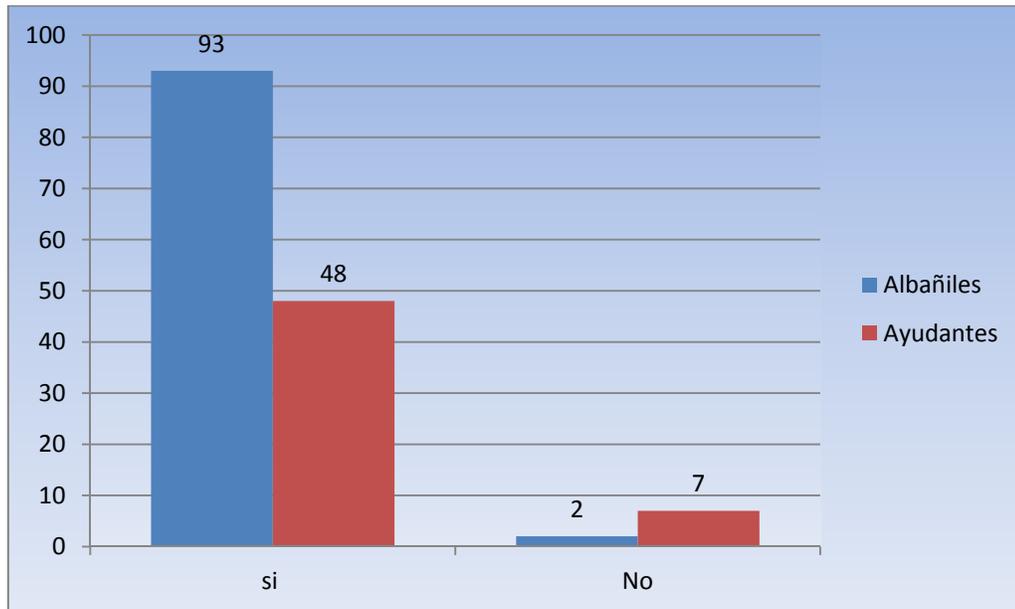
Además también se entrevistó a cada encargado de obras, dicha entrevista fue muy productiva ya que se logró recabar información importante para saber la situación actual de la organización, dicha entrevista se hizo por un tiempo dedicado a cada persona de 1 hora, tiempo no muy extenso pero si productivo para obtener la información se grafica en las siguientes. (Ver instrumento utilizado anexo 2 entrevista encargados de obra)

Según el análisis de los resultados de las encuestas practicadas a todos los colaboradores tanto albañiles como ayudantes y encargados de las obras se obtuvo el siguiente resultados graficados.

Figura No. 2

Gráfica No. 1

Sé lo que se espera de mí en el trabajo

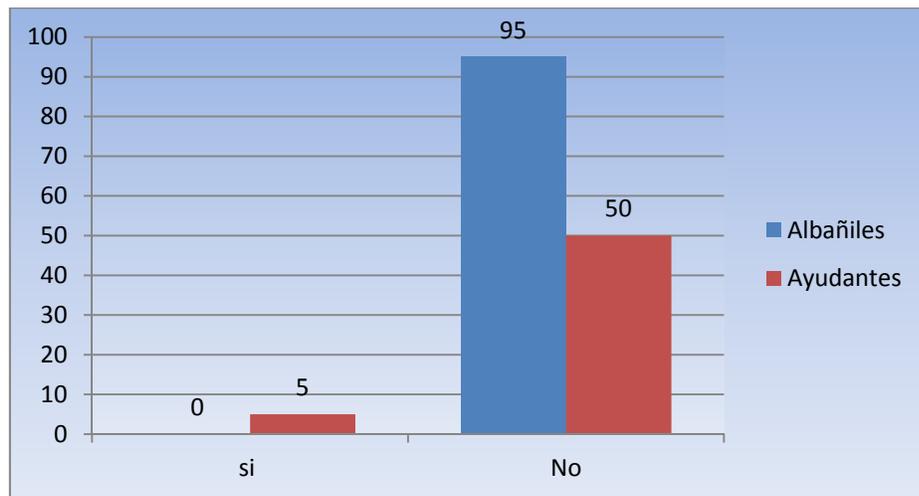


Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la grafica de un total de 150 colaboradores unicamente 9 no saben que es lo que la organización espera de ellos cifra muy alentadora ya que la mayoría si esta orientada a lo que la empresa necesita.

Figura No. 3
Gráfica No. 2

Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo

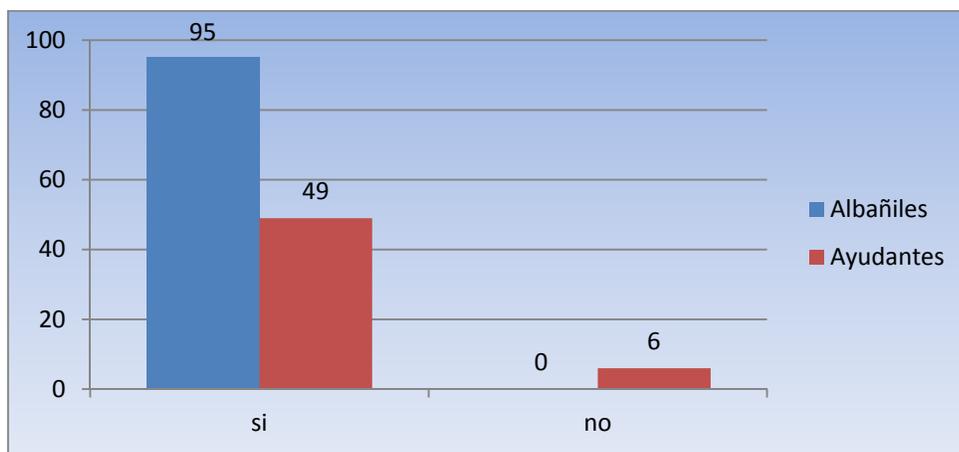


Fuente de elaboración propia

El resultado a esta pregunta si es alarmante ya que no es posible que la empresa no le proporcione la herramienta necesaria a los colaboradores para desempeñar su tarea como podemos observar en la grafica 145 personas de 150 indicaron que no se les proporciona la los utiles de trabajo que ellos necesitan para cumplir sus tareas.

Figura No. 4
Gráfica No. 3

En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer

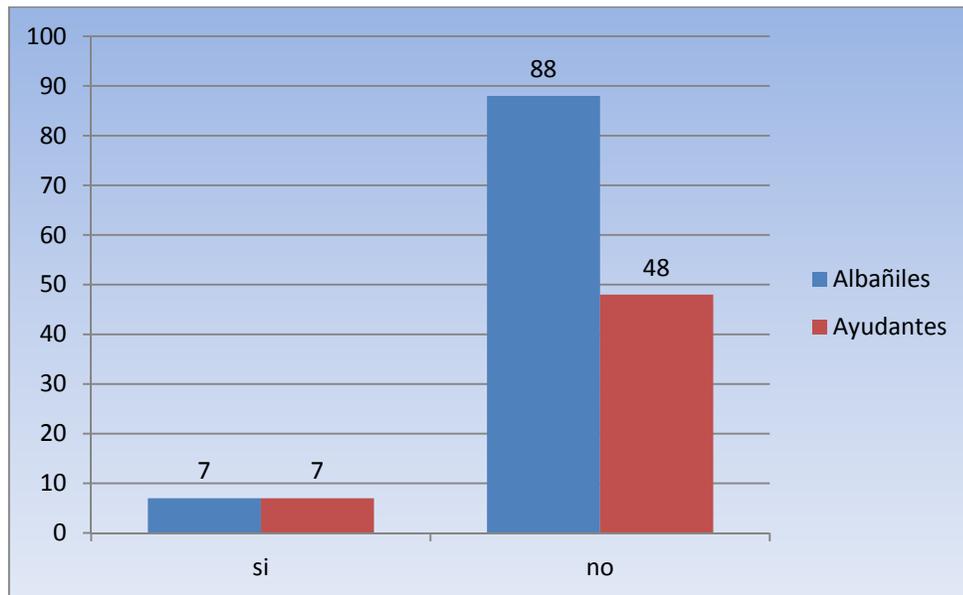


Fuente de elaboración propia

Es satisfactorio saber que todos los colaboradores realizan en su trabajo lo que mejor saben hacer principalmente en los albañiles, en el caso de los ayudantes hay 6 personas pero es una cantidad no alta y por ser ayudantes ellos aspiran a transformarse en albañiles, según comentaron.

Figura No. 5
Gráfica No. 4

En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho



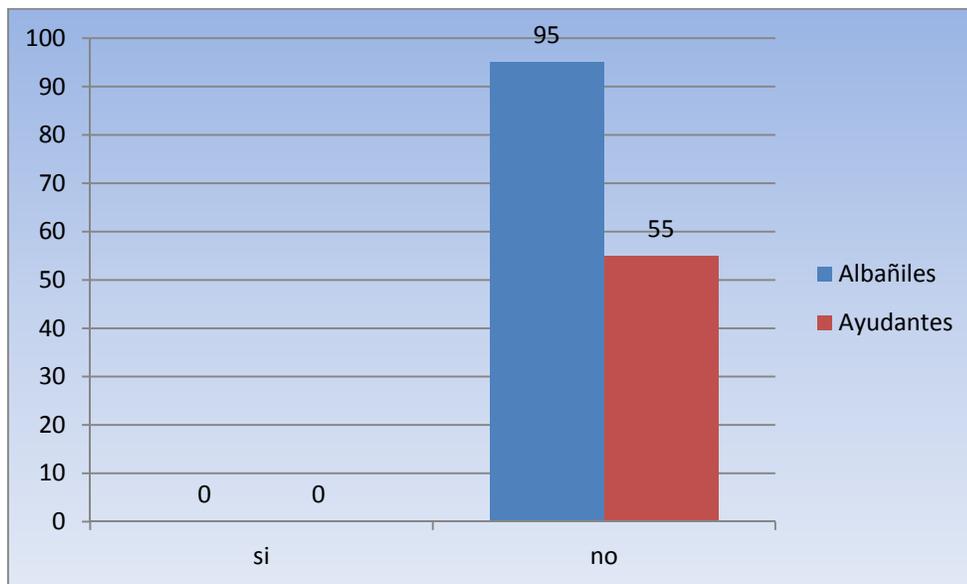
Fuente de elaboración propia

Los colaboradores se sienten desatendidos no existe ningun factor que los aliente o les indique si están bien o están mal realizadas sus tareas a diario siendo la falta de estímulo, la más baja según se muestra en la gráfica.

Figura No. 6

Gráfica No. 5

Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona



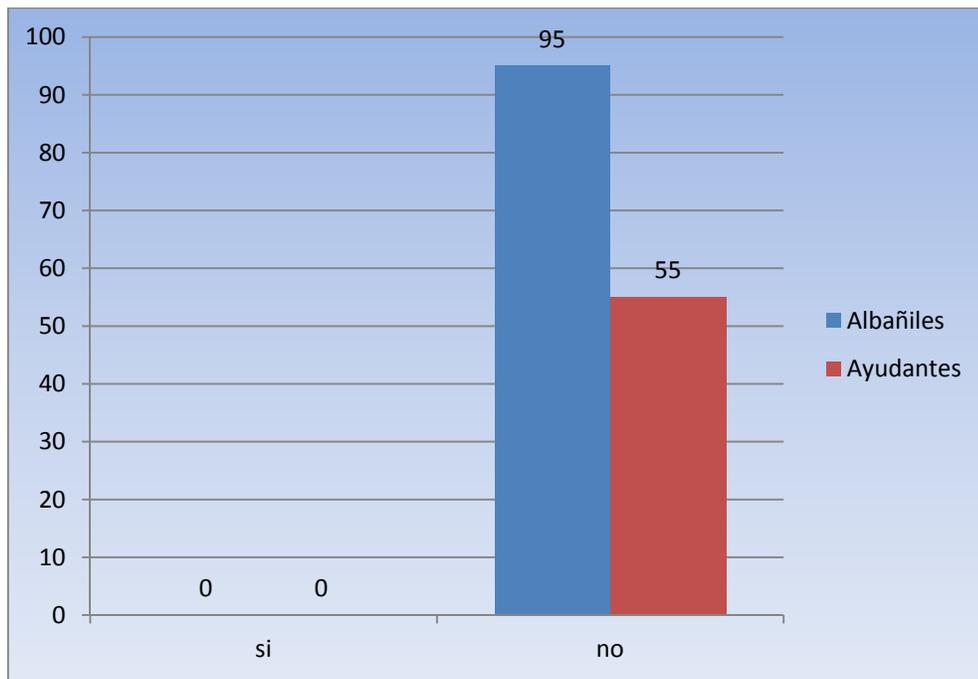
Fuente de elaboración propia

En esta gráfica podemos observar que los colaboradores se sienten desatendidos, falta de motivación hacia ellos, a la vista de sus jefes o supervisores se sienten que no se les pone interés, aunque hagan un buen trabajo tienen la percepción que nunca se dan cuenta, y que sólo en lo que hacen mal se fijan.

Figura No. 7

Gráfica No. 6

Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional



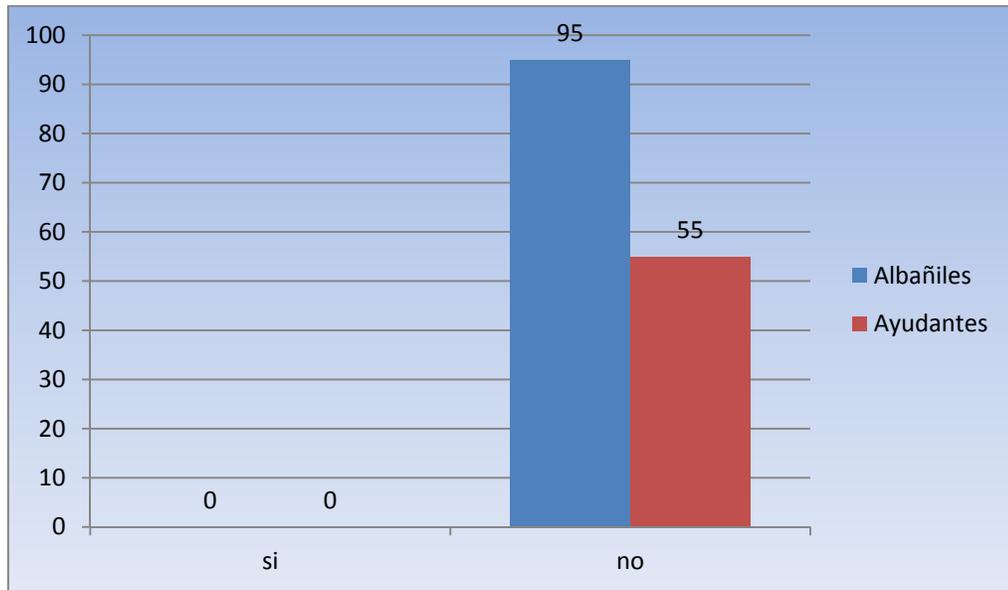
Fuente de elaboración propia

Al colaborador se le tiene muy abandonado, según encuesta y como se observa en la gráfica, el 100% de ellos indicó que a sus jefes no les interesa como van creciendo profesionalmente.

Figura No. 8

Gráfica No. 7

En el trabajo, mis opiniones cuentan



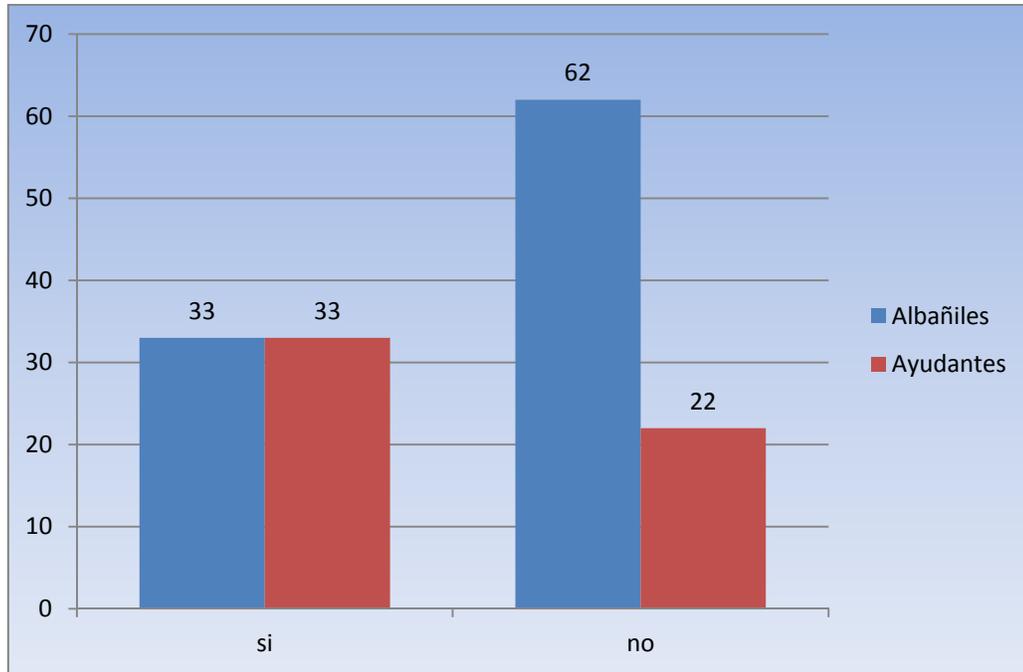
Fuente de elaboración propia

El resultado de ésta gráfica se ve la situación de cómo se sienten los colaboradores tanto albañiles como ayudantes, indican que no hay interés de parte de los jefes que no les preocupa cómo se sientan dentro de la organización y que cuando aportan ideas nunca son tomadas en cuenta, indican que ellos tienen la intención de dar ideas pero cuando se las transmiten al encargado se quedan sin ni siquiera decirles por qué no se toman en cuenta.

Figura No. 9

Gráfica No. 8

La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante



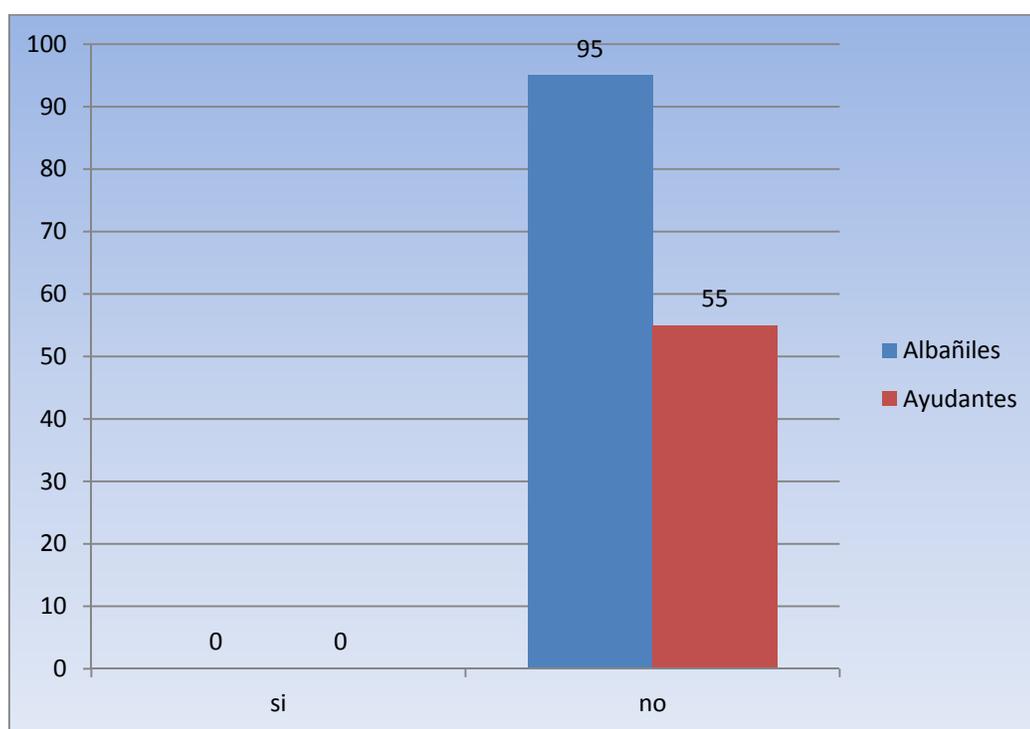
Fuente de elaboración propia

Al analizar esta grafica podemos observar que un 40% de los colaboradores siente que su trabajo es parte fundamental para cumplir la misión de la empresa, aunque la misión no se ha trasladado abiertamente a cada colaborador estos consideran que sin su trabajo no se podrían lograr los objetivos trazados organizacionalmente.

Figura No. 10

Gráfica No. 9

Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad

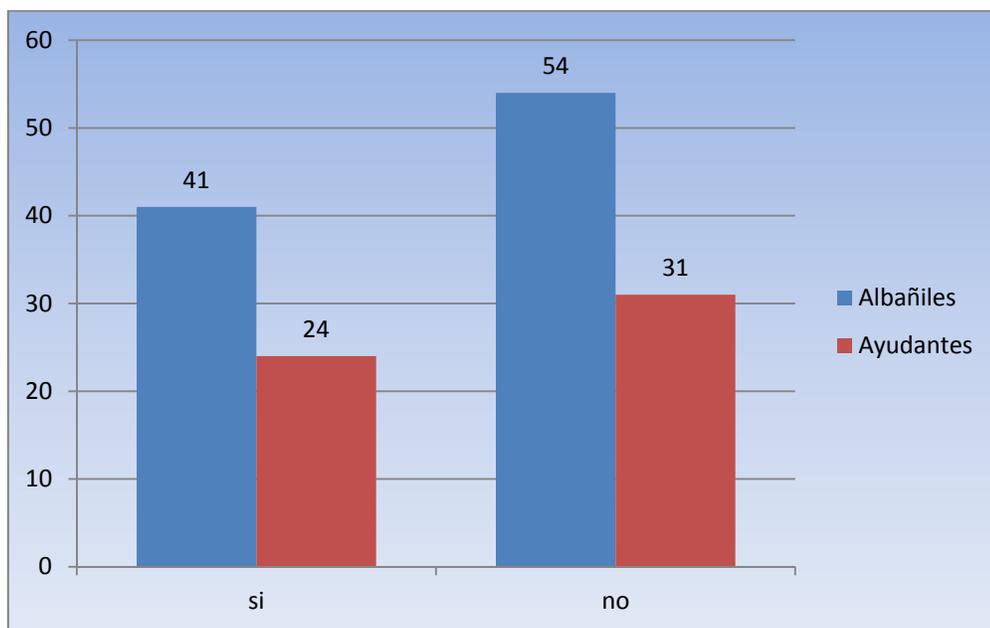


Fuente de elaboración propia

El 100% de los colaboradores si están comprometidos y según encuesta todos hacen un trabajo de calidad, indicando que esto a ellos los motiva personalmente a seguir adelante aunque la empresa no reconozca este esfuerzo para ser como indican ellos el mejor albañil y el mejor ayudante de albañil.

Figura No. 11
Gráfica No. 10

Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo



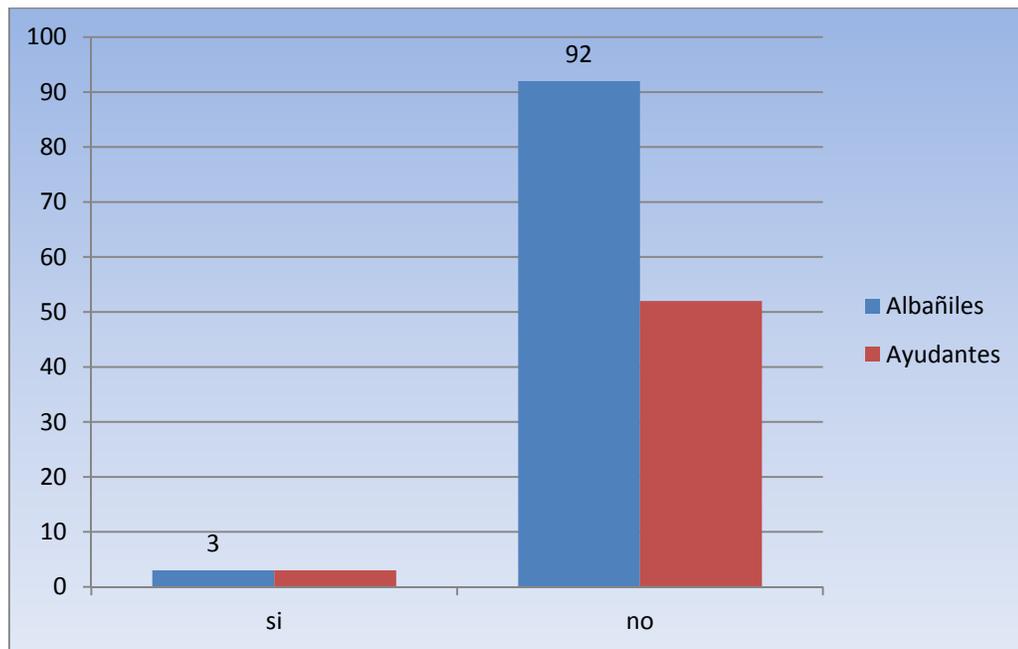
Fuente de elaboración propia

En el ambiente de construcción es muy común el resultado que indica esta gráfica de crear una amistad o no tenerla, por el tiempo que laboran en una obra que no es muy largo es difícil crear una amistad para algunos pero para otros la clase de trabajo donde hay mucho contacto físico es también común que se encuentre un buen amigo.

Figura No. 12

Gráfica No. 11

Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso



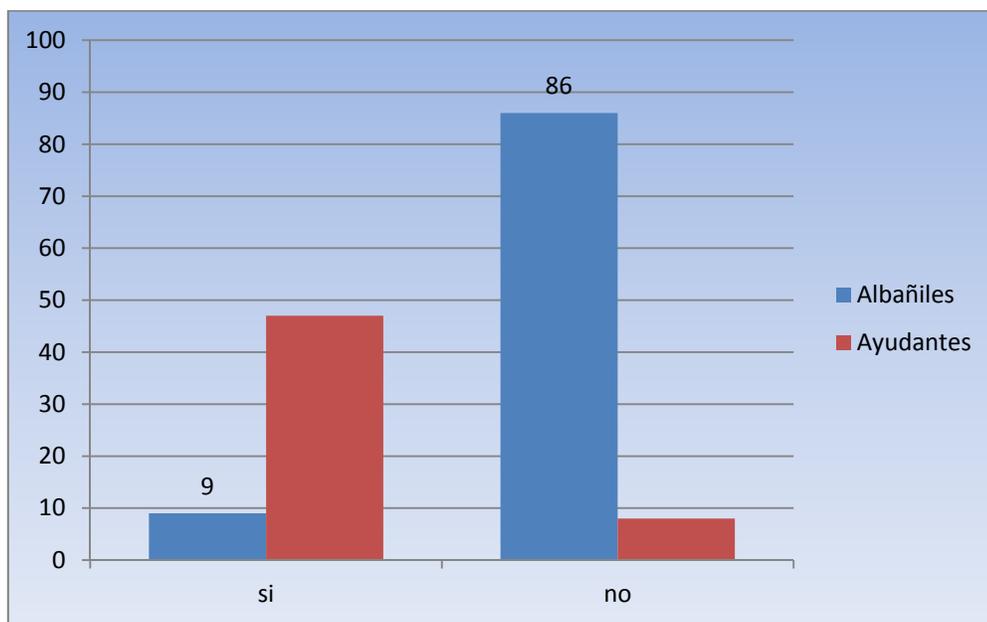
Fuente de elaboración propia

En el ambiente de construcción es difícil que el jefe o encargado de una obra le comunique a un colaborador cómo ha ido progresado, éste aspecto es importante cambiarlo para poder crear equipos de trabajo.

Figura No. 13

Gráfica No. 12

Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo

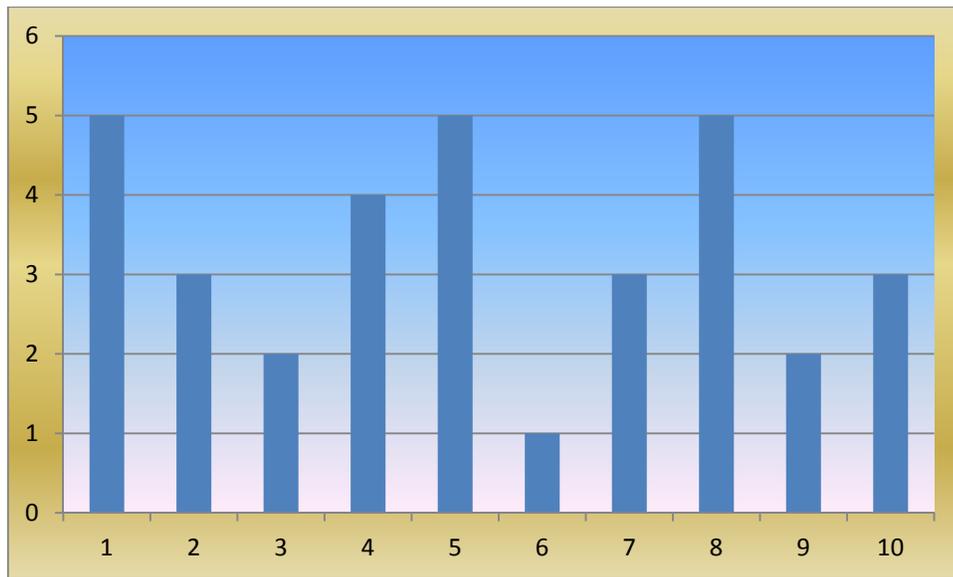


Fuente de elaboración propia

Esta grafica es muy clara en cuanto a aprender o no, en el caso de los albañiles, el grado de aprendizaje es muy poco por lo rutinario que es el trabajo, pero en el caso de los ayudantes de albañil, ellos por lo regular son jóvenes que se están iniciando en esa industria y tienen mucho entusiasmo de aprender y si a esto le ponemos un buen albañil definitivamente va aprender mucho. Es importante hacer mención que el albañil tiene esta perspectiva porque no se le ha capacitado, por lo cual la empresa debe tomar la decisión de capacitaciones periódicas tanto para beneficio propio como del colaborador.

Figura No. 14
Gráfica No. 13

Encargados de Obra
Años que tiene dentro de la organización

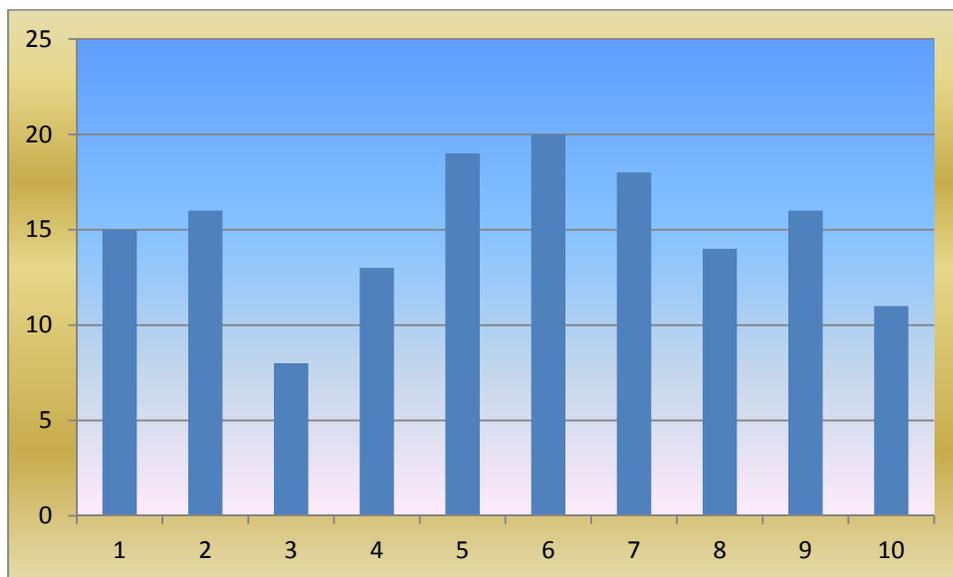


Fuente de elaboración propia

La empresa tiene 5 años de existir, al ver el tiempo que han permanecido los encargados de obra podemos observar que la organización tiene mucha estabilidad en ese nivel, de 10 encargados 3 tienen 5 años laborando, unos 4 años, tres 3 años, esto hace poner a la entidad en un nivel estable.

Figura No. 15
Gráfica No. 14

Encargado de Obra
Personas que tiene bajo su cargo



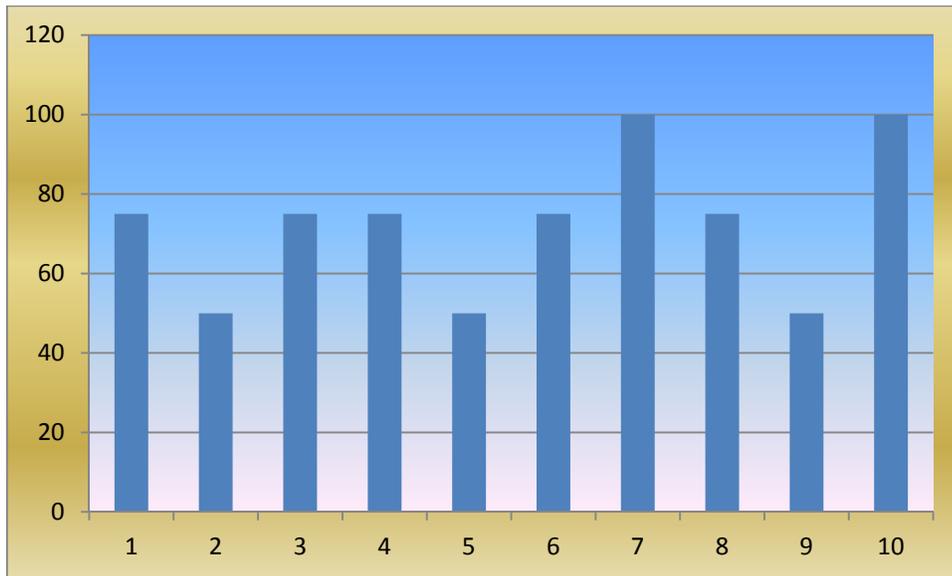
Fuente de elaboración propia

En la presente gráfica se muestra que para un buen control de personal tienen muchos trabajadores, cada encargado de obra tiene un promedio de 15 cada uno lo que hace que la labor de supervisión sea más difícil, y el tiempo que le puedan dedicar a cada colaborador es muy poco.

Figura No. 16
Gráfica No. 15

Encargado de Obra

El grado de apoyo que tiene usted de sus colaboradores



Fuente de elaboración propia

Podemos observar que el de los 10 encargados de obra 2 son únicamente los que tienen el 100% de apoyo de sus colaboradores, 3 tienen únicamente el 50% de apoyo de sus colaboradores y 5 el 75% de apoyo de los colaboradores.

Adicionalmente a lo graficado dentro de la entrevista a cada encargado de obra obtuvimos información sobre ingresos económicos, herramienta proporcionada, como se muestra en la tabla siguiente:

Figura No. 17
Ingresos económicos y herramienta

Interrogante	Encargado de la obra									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Tienen sus colaboradores la Herramienta Necesaria?	no	no	no	no	no	no	si	no	no	si
¿Que le gustaria Cambiar dentro de la empresa que afecte su trabajo?	Comprar herramientas	Comprar herramientas	Comprar herramientas	horario	Comprar herramientas	horario	horario	Comprar herramientas	Comprar herramientas	Horario
¿Sus Ingresos le alcanzan para cubrir sus necesidades basicas?	no	no	no	no	si	si	no	no	no	no

Fuente de elaboración propia

Herramienta

En lo que respecta a la herramienta tanto albañiles, ayudantes y encargados de obra indican que no se les proporciona herramienta necesaria como se ve en la figura 17 en la primera y en la tercera pregunta 6 de 10 personas lo que les gustaría cambiar en que les proporcionaran herramienta.

Ingresos Económicos:

Como se observa en el cuarto cuestionamiento realizado a los encargados de obra los ingresos que ellos perciben no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

Como se observa dentro de todo el resultado de la investigación y siendo un objetivo específico determinar la satisfacción de los colaboradores con el plan de compensaciones que actualmente ofrece la empresa se muestra que no hay satisfacción ni en los ingresos económicos que tiene ni en la forma como se les trata sintiéndose desatendidos y sin respaldo de parte del patrono y dando como resultado que únicamente hagan las tareas sin tener pro actividad ni deseos de contribuir mas con la organización.

Ingresos de otras empresas:

El sector de la construcción es muy variado en cuanto al pago es muy susceptible a de variantes según la empresa entre las cuales podemos mencionar:

- 1- **El Salario Mínimo** esta es una de las más comunes en la cual se cancela lo que establece la ley pero haciendo a los colaboradores extender los horarios de trabajo.
- 2- **Sub-Contratación:** En esta modalidad contratan a una persona que tenga varios trabajadores a su cargo pero le solicitan que se les extienda factura para cubrir el gasto aquí es un trato cerrado donde se pacta cuanto se va a pagar por el trabajo.

Con esta modalidad se limita a tener relación directa con el trabajador y omitir pagos del igss, prestaciones, controles, etc.

- 3- **Pago por trabajo ya sea por metro lineal, metro cuadrado u otra medida a utilizar en la construcción:** esta es la que incentiva más a la producción, mantiene un capital humano satisfecho económicamente y rinde más beneficios a la empresa contratante.

Estas tres variantes son la que mas se manejan en el medio pero según encuesta a empresas con las que tiene relación constructora la mejor la variante 1 y la 2 son las mas utilizadas. En el 4 se puede observar un comparativo de sueldo promedio que pagan las empresas según investigaciones realizada.

Ver anexo 4

CAPÍTULO 5

5.1 Análisis e interpretación de Resultados

Según villa Nueva y González (2005) la compensación laboral se compone de tres grandes elementos como lo son: La remuneración base, incentivos y beneficios. Estos tres elementos son esenciales para tener una buena compensación laboral.

Dentro de la empresa Constructora la Mejor, de estos tres elementos únicamente se tiene la remuneración base, por lo cual no existe una compensación laboral completa.

Según el libro de (Idalberto Chiavenato, 2009) Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados, están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación, además se indica que nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio.

En esta investigación se logró determinar que las personas que trabajan tanto albañiles, ayudantes y encargados de obra no están pagadas de acuerdo a lo que trabajan, por tal motivo se encuentran desmotivadas y esto ocasiona que haya mucha pérdida de tiempo por no tener un buen control de lo que se produce.

(Idalberto Chiavenato, 2009) Afirma que las organizaciones para funcionar dentro de ciertos parámetros cuentan con un sistema de recompensas, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización y de sanciones para inhibir ciertos tipos de comportamientos indeseables.

En la Constructora la Mejor se pudo constatar que no existe ningún sistema de recompensa, incentivos o alicientes que promuevan al colaborador a dar su mejor esfuerzo y sentirse parte del crecimiento de la organización

(Contó, Weihrich, Cannice, 2008, pag.585) La productividad es una de las preocupaciones más importantes de los administradores en el siglo XXI así como en muchas partes del mundo. Hasta Japón, que es admirado por sus mejoras en la productividad, está preocupado por mantenerse competitivo en el mercado mundial.

En la empresa Constructora La Mejor según análisis, a los socios si les interesa definitivamente que cada vez sea más eficiente la producción de cada colaborador algo que no se está dando y esto hace que la preocupación en no llegar a la meta se incremente pero la principal causa es que la forma de pago no va amarrada en base a la producción, por tal motivo no se está estimulando que los colaboradores sean más competitivos, lo cual hace que se conformen ya que tienen un sueldo fijo y no varía según lo producido.

Como indica (Fred Luthans, 2008,385) Los sistemas de recompensa son tan importantes para el comportamiento de los empleados, los sistemas organizacionales de recompensa son decisivos para la administración del desempeño del comportamiento.

La sociedad Constructora la Mejor no tiene ningún sistema de recompensa y estos son decisivos para tener motivados a los colaboradores y esto hace que se incremente los tiempos muertos, se fomente la falta de entusiasmo.

CONCLUSIONES

1. La forma incrementar la productividad en los colaboradores es necesario cambiar la forma de pago no hacerlo en base a un salario fijo sino a destajo trabajo terminado, con esto se tendrá un capital humano satisfecho salarialmente y comprometido. Con esto se eliminara el tiempo de ocio y la utilidad en cada proyecto será más alta.
2. No se está aprovechando la mano de obra, se están creando tiempos muy largos de elaboración de una obra, lo que provoca inconformidad en los salarios.
3. Dentro de todo el equipo de trabajo según resultado de la entrevista realizada a los encargados de obra se muestra que hay personas no conformes, problemáticas, con una actitud negativa y con una producción baja.
4. La empresa carece de herramienta especial lo cual dificulta que la elaboración de una obra se lleve más del tiempo deseado, y con esto encarecer los costos en cuanto a tiempo de mano de obra.
5. Los colaboradores nunca han recibido una capacitación lo cual hace que el elemento humano no esté capacitado en la actualidad ocasionando pérdidas por falta de conocimiento de ciertas compras.
6. Al elemento humano (colaboradores) de la organización están bastante abandonados lo cual se refleja en la baja producción, gastos innecesarios, los jefes o líderes no se preocupan por ellos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 Rodríguez y Fernández, ***Metodología de la Investigación*** México Editorial Mc Graw Hill, México año 2002
- 2 Idalberto Chiavenato, ***Gestión del Talento Humano***, 3era. Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 2009.
- 3 George Bohlander Scott Snell, ***Administración de Recursos humanos*** 14 Edición, Editorial Cengage Learning. México 2008.
- 4 Hellriegel Jacson Slocum, ***Administración un enfoque basado en competencias.*** 11 Edición Editorial Cengage Learning, México 2009.
- 5 Rodrigo Valera V. ***Innovación Empresarial***, 3ra. Edición Editorial Pearson Prentice Hall, Colombia 2008.
- 6 Fred Luthans, ***Comportamiento Organización*** 11 Edición, Editorial McGraw-Hill, México 2008.
- 7 Luis Fernández Molina, ***Derecho Laboral Guatemalteco*** 5ta. Edición, Editorial Oscar de León Palacios, Guatemala 2011.
- 8 Código de Trabajo de Guatemala
- 9 www.uvg.edu.gt/expo

Manuales

10 Villanueva y González, ***Gestión en las compensaciones*** 1 Manual del participante, Santiago de Chile 2005

11 Responsabilidad Social Empresarial, Guatemala 2007.

12 Libro de Actas de la empresa Constructora La Mejor año 2008.

PROPUESTA

Constructora la Mejor tiene muchas oportunidades de cambio lo que hace que tenga a corto plazo mejoras sustanciales para el funcionamiento y resultados que la organización desea las propuestas de mejora son las siguientes:

Compromiso organización de cambio en los siguientes aspectos:

Capacitación: Una capacitación adecuada a sus colaboradores albañiles como ayudantes harán que lo que ellos aprendan se transmita a corto plazo hacia los intereses de la organización, con esto, además de incentivar al colaborador la empresa se estará beneficiando por los nuevos conocimientos que esta adquirirá.

No es necesario invertir tanto incluso la mayoría de capacitaciones según investigaciones las podrán ofrecer proveedores fuertes como lo son Cementos Progreso, S.A, Mixto Listo, Inmobiliaria la Roca. (Ver anexo 4 capacitaciones)

Empatía y Respeto: Actualmente estos dos elementos no existen, hay que realizar actividades mixtas donde se unan todos los departamentos, con el fin de crear unidad entre todos, para esto es conveniente hacer tardes de convivencia, con programa de actividades bien definidos entre estas pueden estar:

- Celebración de cumpleaños mensuales
- Celebración del día del padre
- Celebración del día del albañil

Lo importante es desarmar los grupos ya existentes e ir incorporándolos poco a poco.

Reconocimientos: Es necesario que de inmediato se hagan reconocimientos por el excelente trabajo, el cual sobre pasa las expectativas, estos reconocimientos pueden ser:

- Un simple gracias buen trabajo
- Entrega de diplomas
- Premiar al empleado del mes
- Dar bonos extras por producción
- Crear programas familiares por ejemplo atención médica o guarderías

Cambiar la forma de Pago: Como se ha mencionado anteriormente la forma de pago del colaborador es un sueldo fijo y un porcentaje mínimo, lo cual es sumamente importante por ser una empresa de producción es necesario pagar sobre producción realizada, (ver anexo 3, propuesta nueva forma de pago)

Compra de Herramienta: Tener la herramienta adecuada beneficiará tanto al colaborador como a la empresa, para esto por experiencia propia es conveniente que la herramienta básica sea de propiedad del colaborador, por lo que se recomienda que los colaboradores que no tengan dicha herramienta, la empresa financie la compra de la misma (ver anexo 5, compra de herramienta).

Herramienta básica necesaria

Palas	Machetes	Azadones
Piochas	Martillos	Cinceles
Cucharas	Cernidores	Tablas para alizar
Metros	Cintras métricas	Desarmadores
Alicates	Tenazas	Carretillas de mano

Herramienta especial

Vibradores	Mezcladora de concreto	Bailarinas
Garruchas	Lazos gruesos	Elevadores automáticos

La herramienta especial si es necesario que la empresa Constructora la Mejor se las proporcione.

Equipo de seguridad industrial proporcionado por la empresa

Casco	Arnés	Zapatos estilo botas
Uniforme	Caretas para soldar	Tapones de oídos
Planta eléctrica	Extensiones eléctricas dobles	

Proceso Contratación y rotación de personal:

El Proceso de contratación en la constructora se le asigna directamente al encargado de cada obra, no existiendo expedientes ni una evaluación previa a optar a una plaza dentro de la organización, siendo un proceso no adecuado sin evaluaciones previas. Para esto se recomienda lo siguiente:

- Solicitar antes de ser contratado que el candidato presente un C.V. con antecedentes penales y policíacos, es indispensable que tenga afiliación del Igss.
- El encargado de obra debe hacerle una entrevista a candidato según su experiencia.
- Pasar la información al departamento de recursos humanos de la empresa para que confirme referencias laborales y personales.
- Confirmar contratación.

Rotación de Personal.

La rotación en lo que se refiere a ayudantes y albañiles es muy alta pero esto depende mucho de la cantidad de obras y personal que necesita cada una, con respecto a la rotación de los encargados de obra la empresa ha decidido mantener siempre a los 10 colaboradores como se ve en la grafica todos han sido muy estables.

Figura No. 18

Plan de Acción a tomar según la actividad para mejora de la Empresa

Estrategias	Qué	Cómo	Con qué	Cuándo	Quién	Costo
	Programas	Acciones Inmediatas	Recursos Necesarios	Plazo Fecha de Inicio y Finalizacion	Responsable	
Implementar programas de						
	De capacitacion	Cursos presenciales y material escrito	Apoyo de proveedores y la empresa	1er. Semestre 2014	Gerente de Operaciones	Q 1,000.00
	Empatia y Respeto	Capacitacion a encargados de obra sobre el tema		Enero y Febrero 2014	Gerente Administrativo	Q 800.00
		Traslado de informacion a albañiles y ayudantes		Febrero, Marzo y Abril 2014	Encargado de cada obra	Q 200.00
	Integracion de equipos de trabajo	Celebracion de Cumpleaños	Pastel mensual por obra	Cada fin de mes	Encargado de cada obra	Q 200.00
		Celebracion del Dia del Padre	Tarde deportiva	1er sabado despues del dia del padre	Gerencia de operaciones y encar. De obra	Q 5,000.00
		Celebracion dia del albañil	Tarde deportiva	3 de mayo por la tarde	Gerencia de operaciones y encar. De obra	Q 5,000.00
	Reconocimientos	Un gracias en publico				
		Entrega de diplomas a los sobre salientes	Diplomas impresos	En la actividad del dia del padre y convivio	Gerencia de operaciones y encar. De obra	Q 200.00
		Empleado del mes	Diploma y efectivo	Actividad en el proyecto	Gerencia de operaciones y encar. De obra	Q 300.00
Calculo del Salario	Cambiar forma de Pago	Cambiar de sueldo fijo a lo producido		Enero del 2014		Según tabla y cantidad producida
Compra de Equipo	Compra de Herramienta	Cotizar y comprar herramienta especial	Presupuesto de la empresa	Enero del 2014	Gerencia de operación y administrativa	Q 96,057.14
	Compra de equipo de seguridad	Cotizar y comprar herramienta especial	Presupuesto de la empresa	Enero del 2014	Gerencia de operación y administrativa	Q 12,500.00
	Total					Q 121,257.14

Anexos

Anexo 1

Encuesta laboral

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría Gestión del Talento Humano

INVESTIGACION: Medición del clima laboral

INVESTIGADOR: Elder Rodas

OBJETIVO: Obtener información para desarrollar un plan de compensaciones laborales.

Nombre de la Institución: Constructora la Mejor

Fecha de aplicación del cuestionario

Instrucciones Lea cuidadosamente la pregunta y marque con una X la opción que más se acerque a su experiencia en esta institución.

Encuesta Laboral

Sé lo que se espera de mí en el trabajo.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
En el trabajo, mis opiniones cuentan.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no
Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo	<input type="checkbox"/> si	<input type="checkbox"/> no

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Entrevista laboral

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría Gestión del Talento Humano

INVESTIGACION: Medición de varios aspectos laborales

INVESTIGADOR: Elder Rodas

OBJETIVO: Obtener información para desarrollar un plan de compensaciones laborales

Nombre de la Institución Constructora la Mejor

Puesto que Ocupa el encuestado

Fecha de la entrevista

Instrucciones Este cuestionario debe llenarlo el entrevistador al momento de la entrevista leyendo cuidadosamente lo solicitado.

Entrevista encargado de Proyecto

Nombre del Colaborador: _____

Puesto: _____

Fecha de la entrevista _____

Cuantos años tiene dentro de la organización? _____

Cuantas personas tiene bajo su cargo? _____

Tienen sus colaboradores la herramienta necesaria

SI	No
----	----

Cual es el grado de apoyo que usted tiene de sus colaboradores

Porcentaje	Cantidad
100%	
75%	
50%	
25%	

Que es lo que mas le gusta a su equipo de trabajo _____

Que es lo que menos le gusta a su equipo de trabajo _____

Que le gustaría cambiar dentro de la empresa que afecte su trabajo _____

Sus ingresos le alcanzan para cubrir sus necesidades básicas

si	no
----	----

Cual ha sido el inconveniente mas grande que ha tenido en este trabajo _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

Sugerencia nueva forma de pago

RENGLÓN	UNIDAD	PRECIO	Tiempo estandar por hora	Trabajo en 8 horas (1 día)	Valor Dia	Catorsenal	Mensual
Armadura de 4 hierros y estribos @ 20 hasta 20 x 15	m ^l	Q 8.00	0.50	16.00	Q 128.00	Q 1,920.00	Q 3,840.00
Armadura de 2 hierros y eslabones @ 20	m ^l	Q 5.00	0.35	22.86	Q 114.29	Q 1,714.29	Q 3,428.57
Armadura de 6 hierros y eslabones @ 20 y de 30 x 15	m ^l	Q 12.00	0.80	10.00	Q 120.00	Q 1,800.00	Q 3,600.00
Armadura de losa	m ²	Q 35.00	2.50	3.20	Q 112.00	Q 1,680.00	Q 3,360.00
Armadura de 6 hierros y eslabones No. 3 a variable de 40 x 15 en adelante	m ^l	Q 24.00	1.60	5.00	Q 120.00	Q 1,800.00	Q 3,600.00
Armadura de 8 hierros y eslabones No. 2 @ 20 cm	m ^l	Q 18.00	1.30	6.15	Q 110.77	Q 1,661.54	Q 3,323.08
Armadura de 2 hierros y eslabones @ 20	m ^l	Q 5.00	0.35	22.86	Q 114.29	Q 1,714.29	Q 3,428.57
Armadura de cimientto 6 No. 3 + eslabones No. 3 @ 0.2 de 1.00	m ^l	Q 15.00	1.00	8.00	Q 120.00	Q 1,800.00	Q 3,600.00
Armadura de cimientto 5 No. 3 + eslabones No. 3 @ 0.2 de 0.7	m ^l	Q 12.00	0.80	10.00	Q 120.00	Q 1,800.00	Q 3,600.00
Armadura de cimientto 4 No. 3 + eslabones No. 3 @ 0.2	m ^l	Q 10.00	0.70	11.43	Q 114.29	Q 1,714.29	Q 3,428.57
Armadura de cimientto 3 No. 3 + eslabones No. 3 @ 0.2	m ^l	Q 8.00	0.60	13.33	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Armadura de losa inclinada	m ^l	Q 45.00	3.00	2.67	Q 120.00	Q 1,800.00	Q 3,600.00
Relleno y compactación	m ³	Q 115.00	8.00	1.00	Q 115.00	Q 1,725.00	Q 3,450.00
Excavación	m ³	Q 35.00	2.50	3.20	Q 112.00	Q 1,680.00	Q 3,360.00
Cuneta drenaje	m ^l	Q 20.00	1.40	5.71	Q 114.29	Q 1,714.29	Q 3,428.57
Relleno con gransa	m ³	Q 50.00	3.60	2.22	Q 111.11	Q 1,666.67	Q 3,333.33
Formaleta 1 linea	m ^l	Q 4.00	0.30	26.67	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Formaleta para losa hasta 3 m de altura	m ²	Q 65.00	4.60	1.74	Q 113.04	Q 1,695.65	Q 3,391.30
Formaleta para losa inclinada hasta 4 m de altura	m ²	Q 55.00	4.00	2.00	Q 110.00	Q 1,650.00	Q 3,300.00
Formaleta 2 LINEA	m ^l	Q 8.00	0.60	13.33	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Formaleta 3 lineas y paraleado (Vigas)	m ^l	Q 20.00	1.50	5.33	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Andamio, armado y desarmado para levantado	m ^l	Q 6.00	0.45	17.78	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Desentarrimado de losa	m ²	Q 15.00	1.00	8.00	Q 120.00	Q 1,800.00	Q 3,600.00
Desentarrimado de losa inclinada	m ²	Q 20.00	1.50	5.33	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Desentarrimado de losa prefabricada	m ²	Q 7.00	0.50	16.00	Q 112.00	Q 1,680.00	Q 3,360.00
Colocación de refuerzo horizontal en panel	m ^l	Q 2.00	0.15	53.33	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Colocar, centrar y plomear panel	m ²	Q 20.00	1.50	5.33	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Resane de losas y vigas	m ²	Q 15.00	1.10	7.27	Q 109.09	Q 1,636.36	Q 3,272.73
Fundición de losa a 2.60 m	m ³	Q 175.00	13.00	0.62	Q 107.69	Q 1,615.38	Q 3,230.77
Hacer savieta	m ³	Q 300.00	22.00	0.36	Q 109.09	Q 1,636.36	Q 3,272.73
Hacer y colocación de concreto	m ³	Q 175.00	13.00	0.62	Q 107.69	Q 1,615.38	Q 3,230.77
Montaje de prefabricado (vigueta, bovedilla, parales y armadura de acero)	m ²	Q 90.00	6.50	1.23	Q 110.77	Q 1,661.54	Q 3,323.08
levantado de block Y resane	m ²	Q 30.00	2.20	3.64	Q 109.09	Q 1,636.36	Q 3,272.73
Colocar Nylon para contrapiso	M2	Q 4.00	0.30	26.67	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Sello de juntos en marquetas	ML	Q 2.50	0.18	44.44	Q 111.11	Q 1,666.67	Q 3,333.33
Acabado de filos exteriores	ML	Q 2.50	0.18	44.44	Q 111.11	Q 1,666.67	Q 3,333.33
Resane de paredes	M2	Q 3.00	0.22	36.36	Q 109.09	Q 1,636.36	Q 3,272.73
INSTALACION DE BALDOSA DE BARRO	M2	Q 67.20	5.00	1.60	Q 107.52	Q 1,612.80	Q 3,225.60
ACABADO DE molduras de concreto	ML	Q 65.00	5.00	1.60	Q 104.00	Q 1,560.00	Q 3,120.00
ACABADO DE GRADAS MARTELINADAS	ML	Q 20.00	1.50	5.33	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
ACABADO DE ZOCCALO DE PIEDRA	ML	Q 15.00	1.10	7.27	Q 109.09	Q 1,636.36	Q 3,272.73
ACABADO DE BANQUETAS	ML	Q 10.00	0.75	10.67	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
REPELLO	M2	Q 10.00	0.75	10.67	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
BLANQUEADO	M2	Q 8.00	0.60	13.33	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
ANDAMIOS DE ACABADO	ML	Q 4.00	0.30	26.67	Q 106.67	Q 1,600.00	Q 3,200.00
Armadura de 10 hierros y estribos No. 2 @ 20 cm	m ^l	Q 23.00	1.70	4.71	Q 108.24	Q 1,623.53	Q 3,247.06
Armadura de 12 hierros y estribos No. 2 @ 20 cm	m ^l	Q 27.00	2.00	4.00	Q 108.00	Q 1,620.00	Q 3,240.00

Esta sugerencia de pago se realizó en base a cálculos proporcionados por la gerencia de operaciones y encargados de obra en base a experiencia que se ha tenido de varios años tanto en la empresa, esta también fue comparada en el mercado y con información proporcionada por la cámara de construcción.

Anexo 4

Comparativo de salarios con otras entidades



Forma de pago	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 4	Constructora la Mejor
Salario Mínimo	Q.2,421.75			Q.2,41.75
Sub-Contratación		En base a trato cerrado	En base a trato Cerrado	Se hace pero muy poco, riesgo a que se pierda la calidad del producto.
A destajo		Q.3,500.00		
Dando bonificaciones	Q.3800.00			Q.3,700.00

Como se observa Constructora la mejor aplica casi en todas las formas de pago lo que ha hecho saber donde puede ser más productiva, dando bonificaciones esto únicamente aplica a encargados de obra o algún albañil de confianza, pero no ha aplicado a pagar a destajo, únicamente la empresa 2 pero solo nos proporciono el sueldo promedio que devenga cada albañil.

Anexo 5

Detalle de capacitaciones

Intecap

Albañil de obra gris

Objetivo

Durante el desarrollo de la carrera, el participante adquirirá capacidades para ejecutar trabajos preliminares, cimentación, levantado de paredes, armado de hierro para elementos estructurales y fundiciones de concreto, cumpliendo con procedimientos, buenas prácticas y conductas positivas en las actividades laborales.

Requisitos

- Edad de ingreso: de 16 años en adelante.
- Escolaridad: 6° grado de educación primaria aprobado.
- Experiencia: no necesaria.
- Vinculación laboral: no necesaria.

Estructura

- Trabajos preliminares
- Desarrollo personal integral “B”
- Trabajos de obra falsa
- Estructuras tradicionales
- Elementos prefabricados

Total horas: 390

► Tiempo adicional a la formación presencial: para realizar investigaciones, actividades y ejercicios.

► Régimen: de 15 a 20 horas por semana o en función de acuerdos con la contraparte.

► Duración estimada: de cinco a siete meses, dependiendo del régimen de formación en Centro.

► Otros: la formación práctica se realizará en su mayoría en la construcción de obras.

Anexo 6

Compra de Herramienta

Herramienta Basica

Producto	Valor Unitario		Valor Unitario		Valor Unitario
Palas	Q 59.38	Machetes	Q 28.00	Azadones	Q 95.00
Piochas	Q 80.00	Martillos	Q 40.00	Cinceles	Q 50.00
Cucharas	Q 35.00	Cernidores	Q 40.00	Tablas para alizar	Q 35.00
Metros	Q 48.00	Cintras métricas	Q 175.00	Desarmadores	Q 20.00
Alicates	Q 48.00	Tenazas	Q 35.00	Carretillas de mano	Q 250.00

Herramienta Especial

Producto	Valor Unitario		Valor Unitario		Valor Unitario
Vibradores	Q 7,823.21	Mezcladora de concreto	Q 14,617.86	Bailarinas	Q 16,964.29
Garruchas	Q 98.21	Lazos gruesos	Q 25.00	Elevadores automáticos	Q 8,500.00

Equipo de Seguridad

Producto	Valor Unitario		Valor Unitario		Valor Unitario
Casco	Q 35.00	Amés	Q 535.71	Zapatos estilo botas	Q 350.00
		Caretas para soldar	Q 75.00	Tapones de oídos	Q 50.00
Planta eléctrica	Q 3,562.50	Extensiones eléctricas dobles	Q 300.00	Extintores	Q 275.00

Fuente de Información cotización proveedores

Anexo 7

Cronograma de Actividades

CONSTRUCTORA LA MEJOR
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
AÑO 2013

Actividad	Agosto				septiembre				Octubre				Noviembre	
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2

Planteamiento del problema														
Marco Teorico														
Sujetos de la investigacion														
Instrumentos de la investigacion														
Correcciones Proyecto de Egreso 1														
Ampliar el marco teorico y presentacion														
Investigacion trabajo de campo														
Envio de tesis a revision con trabajo de campo														
Correcciones														
Entrega de tesis final														