

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE.
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
ASESOR DE TESIS: LIC. MSC. ALVARO GUTIÉRREZ.**



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN.

TÍTULO:

**LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO VERSUS LAS RETRIBUCIONES ECONÓMICAS EN LA ADMINISTRACIÓN
DE LOS RECURSOS HUMANOS, EN UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL.**

POR:

ING. ERNESTO JOAQUIN LOPEZ SARTI.

CARNÉ 100030578.

QUETZALTENANGO ABRIL DE 2,012.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE

AUTORIDADES

RECTOR MAGNIFICO
SECRETARIO GENERAL

Dr. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC
SECRETARIO ADMINISTRATIVO

MsC. María del Rosario Paz Cabrera
Lic. Cesar H. Milian R.

REPRESENTANTE DE CATEDRATICOS

Dr. Estuardo Arango Benecke

REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC

Ing. José Aroldo Nimatuj Quijivix

REPRESENTANTE DE ESTUDIANTES

BR. Edward Paul Navarro
BR. Juan Antonio Mendoza

DIRECTOR DE POSGRADOS

MsC. Osberto A. Maldonado de León

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente: Msc. Osberto Maldonado de León

Secretario: Msc. Benito Rivera García

Examidor: Msc. Sandra de León

Msc. Silvia Recinos Cifuentes

ASESOR DE TESIS

Msc. Álvaro Gutiérrez

PADRINO

Dr. Mynor Raúl Otzoy.

Nota: Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis (artículo 31 del Reglamento de Exámenes Técnicos profesionales del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala).

DEDICATORIA:

AL CREADOR Y FORMADOR DEL UNIVERSO:

Fuente inagotable de sabiduría Rey de Reyes.

A MIS PADRES:

Ernesto H. López Alvarado y Olga Victoria Sarti de López por ser un ejemplo incomparable de bondad, trabajo y amor.

A MI ESPOSA:

Por se el complemento de mi vida, por su comprensión, amor, y apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS:

Kimberly Carmen Patria López Sarti y Edson Jair López Sarti. Por su apoyo como elementos integrales de nuestra unión familiar.

A MI CUÑADA Y SOBRINO:

Rossy Portillo y Edson Joab López. Por ser parte importante de nuestra familia.

A MI FAMILIA EN GENERAL

Abuela, Tíos, Tías, Primos, y Primas. Por su apoyo,

A MIS SUEGROS:

Estuardo E. Vásquez Aguilar y Lilian Maritza Ordoñez de Vásquez. Por su cariño y apoyo

A MI CUÑADO:

Estuardo Mariano Vásquez Ordoñez. Por su cariño y apoyo.

A MIS AMIGOS:

Por los momentos alegres y palabras de ánimo.

A EL ASESOR DE MI TESIS: Gracias por su apoyo y amistad.

A MI PADRINO DE TESIS: Gracias por su amistad y apoyo.

AL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE: FUENTE DEL SABER.

ÍNDICE GENERAL:

Introducción.....	01
Capítulo I: Fundamentos teóricos que sustentan la evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas laborales en la administración de los recursos humanos.....	03
Capítulo II: El problema de la evaluación del rendimiento y el sistema de retribuciones económicas en la administración de los recursos humanos en una empresa agroindustrial...	26
2. Objetivos.....	28
2.1. Objetivo general.....	28
2.2. Objetivos específicos.....	28
3. Hipótesis.....	28
4. Variables de investigación.....	28
4.1. Definición de las variables.....	28
4.1.1. Definición conceptual.....	28
4.1.2. Definición operacional (indicadores).....	30
5. Alcances y limitantes de la investigación.....	31
5.1. Alcances.....	31
5.2. Limites.....	32
6. Aporte de la investigación.....	32
7. Metodología.....	33
7.1. Sujetos.....	33
7.2. Instrumentos.....	34
7.3. Procedimiento utilizado.....	35
Capítulo III: Entorno contextual de la evaluación del rendimiento y las retribuciones económicas en la administración de los recursos humanos.....	40
1. Situación actual de la empresa agroindustrial Zona Fértil S.A.....	40
2. Resultados obtenidos de la evaluación del rendimiento y las retribuciones económicas en el área de almácigos de finca la suiza.....	42
3. Identificación del personal permanente y no permanente del área de almácigos de Zona Fértil S.A.....	42
4. Resultados obtenidos de las actividades que se realizan en el área de almácigos.....	44
5. Resultados obtenidos de la situación actual de trabajo.....	47

6. Resultados obtenidos del control médico.....	49
7. Resultados obtenidos de la boleta de campo.....	49
8. Conclusiones.....	51
9. Recomendaciones.....	53
Capítulo IV: Diseño de un plan de evaluación del rendimiento y las retribuciones económicas para el recurso humano del área del almácigo de finca la suiza.....	55
Referencias bibliográficas.....	68
Anexos.....	71
Glosario.....	109

Introducción:

La evaluación del rendimiento es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual; rendimiento que se traduce en las competencias básicas que se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permite adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.

El rendimiento en el campo laboral es una “Adaptación al Ambiente” que agrupa las competencias relacionadas con el sistema de valores y actitudes sociales, culturales y laborales, que necesita el trabajador para desempeñar funciones laborales consciente de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores y normas, comportamientos aceptados, derechos y obligaciones, tanto por parte de sí mismo, como de los demás y se adapta al entorno laboral en cuyo seno le toca servir.

A nivel externo el rendimiento laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, por ejemplo: los factores motivacionales, la existencia de fuerzas ambientales como la lluvia y la temperatura pueden ser muchas veces consideradas como pretextos para excusar el bajo rendimiento del trabajador, otras como: malas condiciones de trabajo mala iluminación, ventilación y área física principalmente, el uso herramientas viejas o defectuosas, equipos tecnológicos discontinuados o defectuosos, falta de cooperación en los diferentes niveles jerárquicos, supervisión defectuosa del personal administrativo, e información insuficiente y obsoleta, factores que obstaculizan el verdadero rendimiento del trabajador.

La motivación como un factor del rendimiento, es el punto al cual se le debe de prestar mayor atención por parte del área administrativa, ya que es considerada hoy en día la clave del éxito de una empresa, la esencia de la gestión empresarial es la gestión del recurso humano, obteniendo de ella una mejor calidad de la vida del empleado, motivado a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y cambios constante de personal, constituyendo, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

La evaluación del rendimiento nos proporciona información valiosa sobre el trabajador como: su comportamiento, el potencial laboral que posee, nos indica en la toma de decisiones cambios de puestos,

aumento salarial, entre otros los patrones de actuación, el grado de ajuste persona-puesto, un sistema de doble vía de información, el establecimiento de sistemas de comunicación entre niveles jerárquicos de la empresa, implementación de sistemas motivacionales con el fin que incrementen su rendimiento, establecimientos de políticas adecuadas, aplicación de sistemas de retribución económicos justos y equitativos basados en rendimientos individuales, detección de puntos débiles para futuras capacitaciones y mejora en las relaciones humanas.

No obstante el rendimiento va íntimamente ligado a las retribuciones económicas ya que todo trabajador tiene el derecho de devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material (vestuario y alimentación), moral (educación de los hijos y un techo donde vivir) y cultural (participación en actividades sociales), que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

Sin embargo en la actualidad en la mayoría de empresas privadas se desconoce cual es el verdadero potencial humano en función del rendimiento y cuál es la correcta retribución económica del mismo. La empresa privada agrícola Zona Fértil S.A., se encuentra ubicada en el Municipio del Palmar, del Departamento de Quetzaltenango, está conformada actualmente por cuatro fincas que son: Finca La Viña, Helvetia, La Suiza y El Nil; colindando entre sí unas con otras según el orden mencionado.

Específicamente en el área de almácigos ubicados en finca La Suiza, se lleva a cabo la producción de plántulas de los cultivos de: Café (*Coffea arabica*), Macadamia (*Integrifolia*), Ingas, y Piñón (*Jatropha*), útiles para cubrir los requerimientos de las plantas en el campo de las fincas, expandir las áreas productivas y la diversificación de las mismas. En la producción de las plántulas intervienen diferentes recursos como lo son: Humanos, Financieros y Físicos como los más importantes, de todo un proceso que conlleva diferentes actividades para la producción de cada uno de los cultivos.

Sin embargo es necesaria la evaluación del rendimiento en contraposición a las retribuciones económicas a dicha evaluación en la administración del recurso humano; esto debido a que la mayoría de veces cuando se le asigna una labor al trabajador se desconoce realmente cuál deberá ser la capacidad laboral y cuál deberá ser la retribución económica real y justa que debe de recibir el trabajador por el esfuerzo realizado; de tal manera que si se determina cual es el verdadero rendimiento y la retribución económica de diversas actividades se generarán nuevos conocimientos que harán más productivas las labores y como resultado tanto el trabajador como el empleador obtendrán beneficios.

Capítulo I: Fundamentos teóricos que sustentan la evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas laborales en la administración de los recursos humanos:

Existen diferentes puntos de vista para definir en realidad que es una evaluación de rendimiento y que son retribuciones económicas, para ambos cuales son los procesos, los métodos de aplicación y los sistemas, por lo que en relación al tema se tiene una detallada explicación:

1.1. Evaluación del rendimiento:

Según William B., Werther Jr. y Keith Davis (2000).¹ Indican que el procedimiento para evaluar al recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Rendimiento”, para este fin surge la pregunta: ¿Qué es evaluar el rendimiento?; para lo cual el mismo autor menciona que la evaluación del rendimiento constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos.

Por su parte Scott (2001).² Define a la evaluación del rendimiento, concretamente mencionando que es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Myleneis Torres (2003).³ Afirma que es conveniente que entendamos que el rendimiento laboral tiene diferentes factores incidentes en el mismo, como pueden ser factores motivacionales, ampliamente conocidos, o la existencia de fuerzas ambientales que puedan estar incidiendo en su rendimiento. Cuando son ambientales, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar la baja producción del trabajador, otras como: malas condiciones de trabajo, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa, e información insuficiente lo que obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

La motivación, es el punto en el cual la gerencia debe prestarle mayor atención, ya que es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial.

1.- William B. Werther Jr. y Keith Davis (2000). Evaluación del desempeño 4ed. México, DF. Edit. Limusa Noriega 230 p.

2.- Scott (2001). Evaluación del desempeño 6ed México, DF. Edit. Piedra Santa. 125 P.

3.- Mylenis Torres (2003), Rendimiento, productividad, logros y desmotivación. 5ed España. Edit. Larousse 12 P.

De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo, lo que constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

El Implementar un sistema de administración del rendimiento, si es construido apropiadamente ofrece muchos beneficios a la organización.

Sin embargo, si el sistema es implementado y conducido inapropiadamente puede afectar la moral y productividad de los empleados.

Espinoza (2010).⁴ Especifica que en el recurso humano la evaluación del rendimiento tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente.

Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc. También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento.

La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Por último, la mayoría de las personas piensan que si tienen un rendimiento superior al del resto de las personas, deberían ser recompensadas por ello.

4.- Espinoza (2010). Evaluación y retribución del desempeño. 2ed España, Ceballos 7 P.

Las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo.

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del rendimiento. Éste es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el rendimiento es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el rendimiento, determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos. Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos empresariales.

Las actividades específicas del método son:

1. Establecer las metas de la organización
2. Determinar la capacidad actual de la unidad y establecer metas para ésta.
3. Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
4. Obtener el compromiso de los individuos con las metas de la unidad y precisarlo con su superior.
5. Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
6. Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
7. Evaluar el rendimiento real al final del período determinado.

Harper & Lynch (1992).⁵ Por otro lado se plantean que la Evaluación del Rendimiento es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.

5.- Harper & Lynch (1992), Evaluación del Desempeño 3ed México, DF. Edit. Mc Graw Hill 225 P.

Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización.

Se dice que la evaluación del rendimiento debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

Puchol (1995).⁶ Menciona que las características que debe poseer cualquier sistema de evaluación son las siguientes:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar a todos y sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica.
- Tiene una óptica prospectiva.

Sikula (1989).⁷ Menciona que la evaluación del rendimiento es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados.

Entre otros, el principal beneficiario es la organización. En otros casos más, los datos de la evaluación pueden satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Dentro de las finalidades para las que se puede utilizar la evaluación del rendimiento, se destacan las siguientes:

6.- Puchol (1995) Evaluación del desempeño 2ed México, DF. Edit. Limusa Noriega. 40 P.

7.- Sikula (1989) hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado 7ed México, DF. Edit. Mc Graw Hill 141 P.

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas.
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Para obtener datos acerca del clima laboral, así como detectar problemas ocultos o en fase de latencia.
- Validación de los programas de selección.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir unas relaciones mejores entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

1.2. Técnicas de evaluación del rendimiento:

Parra Urdaneta (2011).⁸ Indica que se han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral, estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar, y pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de determinadas unidades producidas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas; mientras que cuando se requiere una evaluación del rendimiento, en profesionales o ejecutivos, por ejemplo, se hace

8.- Parra Urdaneta (2011). La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos. 1ed España. Castellana 135 P.

necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo, sin embargo existen diferentes técnicas de evolución del rendimiento entre las cuales se pueden mencionar:

1.2.1. Técnica objetiva de medidas de producción:

Para medir la producción podemos, por ejemplo, contar el número de unidades producidas en función de área, tiempo o espacio, que un trabajador puede producir en día de trabajo, una semana, un mes, etc. No obstante, incluso tenemos que tener en cuenta también otras medidas, como el número de errores que comete el trabajador al producir las unidades, para tener una visión más exacta de su productividad. Además, puede ser importante considerar otros factores, como el ambiente en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, si el trabajador que comete demasiados errores al producir determinadas unidades se encuentra en un ambiente con demasiada gente y un ruido excesivo los rendimientos serán bajos.

Por tanto, para ser justos en la evaluación del rendimiento es necesario tener en cuenta y corregir las diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea (no es lo mismo producir unidades en un ambiente acorde a la labor realizada que en condiciones no aptas o complicadas).

Cuantas más influencias de este tipo sea necesario tener en cuenta, menos objetiva será la evaluación del rendimiento, mientras que si todos los trabajadores realizan el mismo tipo de trabajo, con el mismo nivel de dificultad y en condiciones similares, la evaluación será más objetiva.

1.2.2. Técnica subjetiva de informes de rendimiento:

Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador, se tiene la desventaja de que los resultados pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

1.2.3. Técnica subjetiva del ranking:

Consiste en que los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador se compara

con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un lugar del ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede resultar tedioso.

1.3. Rendimiento promedio:

1.3.1. Chequeo médico:

Según Whitek (2000).⁹ El chequeo medico es una revisión médica completa que se realiza a intervalos periódicos. La palabra chequeo se deriva del inglés *checkup* (reconocimiento médico). En español tiene dos acepciones:

1. Examen, control, cotejo.
2. Reconocimiento médico general.

1.3.2. Nivel académico:

Para Conchi Vera Valderrama (2000).¹⁰ Guatemala ha tenido históricamente un nivel muy desfavorable en el campo de la educación, por lo que el nivel de escolaridad en Guatemala es sumamente bajo.

Se estima que el promedio de escolaridad es de solo 2.3 años. Incluso menor en los departamentos mayoritariamente indígenas (1.3 años). Las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo no se hayan al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Desigualdades económicas y sociales y otros factores políticos, lingüísticos y geográficos influyen en el acceso de niños a la educación. Esta deficiencia es muy preocupante si se toma en cuenta que la educación no es solo un factor de crecimiento económico, sino también un ingrediente fundamental para el desarrollo social, incluida la formación de buenos ciudadanos.

La población guatemalteca ascendía a 10.8 millones de habitantes en 1996. Como muchos países en vías de desarrollo, la población de Guatemala es una población joven. La población de menos de 14 años asciende al 44.1% del total y los de menos de 25 años representan el 64.7% de la población.

9.- WhiteK (2000). the medical examination and cultural values. 1ed Canada. 190 P.

10.- Conchi Vera-Valderrama (2000), Modelos de educación. 3ed Guatemala, Guatemala. Edit. Casa Xelajú 15 P.

Los niños y jóvenes de hoy pertenecen a una generación de guatemaltecos que han nacido y crecido en momentos de grandes cambios. Esto junto con la presente transición democrática por la que atraviesa el país y su integración en el mercado internacional, hacen de la educación una necesidad básica para el desarrollo y adaptación de los guatemaltecos a esta nueva etapa de desarrollo, democracia y paz.

Por otro lado el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2000).¹¹ menciona que se requiere un esfuerzo más amplio de reforma para que la educación responda a la diversidad cultural y lingüística de Guatemala, reconociendo y fortaleciendo la identidad cultural indígena, los valores y sistemas educativos mayas y de los otros pueblos indígenas.

1.3.3. Certificación de estudios:

El sistema educativo de Guatemala divide la enseñanza en cuatro niveles: ¹²

- Educación Pre-primaria
- Educación primaria
- Educación Media, que a su vez se subdivide en dos ciclos
- Básico
- Diversificado
- Educación superior y universitaria

Arriazar (1997).¹³ Manifiesta que si se analiza el problema que presenta la educación primaria en Guatemala hay que criticar la estructura y contenidos de los programas en vigencia, pues es en este aspecto donde se observa el atraso y estancamiento en que este nivel se ha venido desarrollando. Se siguen enseñando conocimientos que han caído completamente en el terreno de lo obsoleto. También se imparten materias que la experiencia de los años ha indicado que no tienen un fundamento válido para que continúen en vigencia. Finalmente, los programas educativos tienen un carácter estrictamente teórico. Urge, pues, no solo revisar, sino básicamente cambiar estos programas, actualizarlos, adaptarlos a nuestra realidad a nuestras necesidades.

11.- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2000), estima que el promedio de educación es de solo 2.3 años. Incluso menor en los departamentos mayoritariamente indígenas (1.3 años).

12.- Op cit. Sistema educativo de Guatemala Modelos de educación. 3ed Guatemala, Guatemala. Edit. Casa Xelajú 19 P.

13.- Arriazar (1997). Programas educativos, 2ed. Colombia. Edit. Norma. 168 P.

1.4. El estado de salud: Para medir esta variable se tomará en cuenta el índice de masa corporal.

1.4.1. Índice de masa corporal (Peso, Altura y edad):

Quetelet. L.A. (siglo XX).¹⁴ Indica que el Índice de Masa Corporal (IMC), en la práctica clínica; se estima de una forma muy simple: utilizando una fórmula que combina peso y altura.

Para traducir las medidas corporales en un índice, se utiliza la fórmula del IMC (Índice de Masa Corporal), que relaciona el peso y la estatura, aunque además se cuenta con tablas que ya tienen calculado este promedio.

Conocer el IMC es importante porque sirve para saber qué clase de complicaciones puede tener la salud a causa de la obesidad.

Esto es posible porque el valor que se obtiene como resultado de la fórmula indica qué tipo de obesidad tiene y sus posibles consecuencias.

Ejemplo para el cálculo del Índice de Masa Corporal (IMC):

$$\text{IMC} = \frac{\text{Peso en kilos}}{\text{Altura en metros al cuadrado}} = R//$$

Ejemplo para el cálculo de la altura al cuadrado:

$$(1,70 \times 1,70) = 2,89$$

Es importante observar que es necesario diferenciar entre sobrepeso y obesidad, puesto que la obesidad es una condición más severa.

Se considera Normal cuando el índice resultante es una cifra que está entre 19 y 24.9. Si la cifra es Inferior, indica Delgadez, si es Superior indica un determinado grado de Obesidad.

14.- Quetelet. L.A. (siglo XX) indica que Índice de Masa Corporal (IMC) 2ed México, DF. Edit. Limusa. 32 P.

En ambos casos aumentan las posibilidades de enfermedad.

Cuadro 1. Tabal de índice de masa corporal.

Clasificación	I.M.C. (Kg/m ²)	Riesgo
Rango Normal	19 - 24.9	Promedio
Sobrepeso	25 - 29.9	Aumentado
Obesidad grado I	30 - 34.9	Moderado
Obesidad grado II	35 - 39.9	Severo
Obesidad grado III	=/>40	Muy severo

Fuente: Quetelet L.A. (Citado por autor 2009).

El IMC de cada persona ayuda a tener presente a qué clase de riesgos se encuentra expuesta según su grado de delgadez u obesidad. En cualquiera de los casos, lo ideal es consultar a un nutricionista que tratará de encontrar la forma de revertir esta situación. Un alto IMC se asocia a mayor riesgo de muerte.

Estudio publicado en The New England Journal of Medicine (2007).¹⁵ El riesgo de muerte por diversas causas, cáncer u otras enfermedades aumenta a través del rango de sobrepeso de moderado a severo tanto en hombres como en mujeres; y ese riesgo asociado con el índice de masa corporal (IMC) es mayor en sujetos de raza blanca que en los de negra.

1.5. La dieta y constitución física:

1.5.1. Alimentación:

La Organización de Naciones Unidas (ONU) (2008).¹⁶ Informa En los últimos 50 años la producción mundial de alimentos ha aumentado de forma vertiginosa, incluso más que la tasa de la población mundial.

15.- según estudio publicado en The New England Journal of Medicine. (2007). 2 P.

16.- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2008). Prensa Libre, producción mundial de alimentos 17 P.

Entre 1990 y 1997 la producción per cápita de alimentos creció casi un 25 %, sin embargo, en el mundo aún pasan hambre 830 millones de personas, aproximadamente una de cada siete, lo cual representa a una población mayor a la que vive en Europa. El problema del hambre, como fenómeno grave y generalizado, no se debe a la escasez de alimentos, sino a la pobreza de las poblaciones afectadas, quienes carecen de los medios para adquirirlos.

Dentro de la ONU diversos organismos especializados se dedican a la lucha contra el hambre y han establecido importantes programas sociales para promover la seguridad alimentaria de los sectores más pobres de la población, especialmente en las zonas rurales.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2008).¹⁷ Propone que los países basen sus decisiones relativas al sistema de salud y al desarrollo de la salud, en orientaciones normativas amplias e interconectadas. La cobertura universal; Políticas públicas saludables y Liderazgo son sistemas actuales de salud que no se encaminarán de forma natural a modelos más equitativos, eficientes (que funcionen mejor) y eficaces (que alcancen sus objetivos). Así pues, más que mandar y controlar, el liderazgo tiene que negociar y dirigir. Todos los componentes de la sociedad incluidos los que tradicionalmente no intervienen en la salud tienen que participar, incluso la sociedad civil, el sector privado, las comunidades y el sector empresarial.

Existe seguridad alimentaria¹⁸ cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades nutricionales y sus preferencias alimentarias a fin de llevar una vida activa y sana. El que un país tenga una disponibilidad global de alimentos suficiente para cubrir las necesidades de su población, no garantiza que todas las familias disfruten de seguridad alimentaria. Esta depende de diversos factores económicos, geográficos, sociales y culturales, que afectan el acceso físico a los alimentos y la capacidad de las familias para comprarlos o producirlos.

Los problemas de inseguridad alimentaria son especialmente frecuentes en algunos países de Centroamérica y el área andina de América del Sur. Sin embargo, en todos los países latinoamericanos existen zonas y grupos de población particularmente expuestos, cuya precaria situación alimentaria se asocia con altas tasas de mortalidad infantil, elevada prevalencia de desnutrición, anemia y otras deficiencias nutricionales.

17.- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2008). Prensa Libre, Salud y desarrollo 17 P.

18.- op cit.⁸ La Cumbre Mundial sobre la Alimentación (Roma, 1996).

Alcanzar la seguridad alimentaria se convierte así en una meta indispensable para mejorar la calidad de vida de millones de personas que sufren de hambre en la Región.

1.5.2. Etnia:

Según Fernández (1,999)¹⁹ Existen 21 grupos lingüísticos Mayas diferentes, de los cuales los más importantes son el Quiché, el Mam, el Caqchiquel y el Kekchi. La población indígena se concentra en las zonas central y oeste del país, en donde llega a representar hasta el 90% de la población total.

La población indígena ha conservado una gran parte de la cultura indígena, en lo que se refiere al idioma, la artesanía, el vestido y la organización social interna.

1.6. Duración y tipo de jornada de trabajo:

1.6.1. Contratos laborales:

Según el código de trabajo en el artículo 25 indica que el contrato individual de trabajo puede ser básicamente definido:²⁰

- a) Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación.
- b) A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia, como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y
- c) Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada.

Aunque el trabajador reciba anticipos a buena cuenta de los trabajos ejecutados o por ejecutarse, el contrato individual de trabajo debe entenderse para obra determinada, siempre que se reúnan las condiciones que indica el párrafo anterior.

19.- Fernández (1,999). Etnias de Guatemala. 1ed Norma S.A. Guatemala 1 P.

20.- Código de trabajo. Artículo 25. Contrato de trabajo. Guatemala, Guatemala 09 P.

1.6.2. Jornada de trabajo diurna y jornada agrícola:

En las jornadas de trabajo se menciona que; una jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana, en lo que respecta a la jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.

Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono.

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

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

El artículo 116 del código indica²¹ que La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajan quinientos o más trabajadores.

El artículo 117 del código indica²² Y la jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

Jornada mixta es la que se ejecuta durante un tiempo que abarca parte del período diurno y parte del período nocturno.

No obstante, se entiende por jornada nocturna la jornada mixta en que se laboren cuatro o más horas durante el período nocturno.

El artículo 118 del código indica²³ La jornada ordinaria que se ejecute en trabajos que por su propia naturaleza no sean insalubres o peligrosos, puede aumentarse entre patronos y trabajadores.

21. - Op. Cit. 36 P.

22. - Op. Cit. 36 P.

23.- Op. Cit. 36 P.

Hasta en dos horas diarias, siempre que no exceda, a la semana, de los correspondientes límites de cuarenta y ocho horas, treinta y seis horas y cuarenta y dos horas que para la jornada diurna, nocturna o mixta se determinen.

La jornada ordinaria de trabajo puede ser continua o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adopten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del trabajador.

El artículo 119 del código indica²⁴ Siempre que se pacte una jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

1.7. La retribución económica:

1.7.1. Retribuciones económicas:

Ampliamente conocida como la expresión del pago por una labor en su símbolo como dinero es un medio de intercambio económico y social para los subordinados, por varias razones: es valioso por los bienes y servicios que permite adquirir. El dinero posee valor de prestigio cuando se lo recibe y cuando se lo gasta, también es la demostración de que su empleador piensa en ellos.

Se puede decir que el dinero es en esencia una retribución, de manera que resulta fácil manejarlo en programas de modificación de la conducta. Sin embargo, padece al mismo tiempo todas las limitaciones de los beneficios. Sin importar cuán estrecha sea la relación establecida por la dirección entre la retribución y el rendimiento, la retribución económica no deja de ser algo que se origina fuera del trabajo y que sólo es útil fuera del trabajo.

A) Retribución de los trabajadores:

El centro de documentación de estudios y oposiciones (2011).²⁵ Define la retribución económica como la totalidad de las percepciones de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de

24. - Op. Cit 36 P.

25.- Centro de documentación de estudios y oposiciones. Cartagena, Madrid. 129-145 P.

los servicios laborales por cuenta ajena, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo.

La definición legal establece que no toda cantidad percibida por el trabajador tiene la consideración de salario y establece que no tendrán la consideración de salario las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de indemnizaciones o suplidos por los gastos realizados como consecuencia de su actividad laboral, las prestaciones e indemnizaciones de la Seguridad Social y las indemnizaciones correspondientes a traslados, suspensiones o despidos.

B) Retribuciones salariales:

Son aquellas cantidades abonadas al trabajador por el trabajo efectivamente realizado o por determinados tiempos de descanso que son computados como de trabajo. Estos tiempos de descanso son:

- El descanso dominical o semanal.
- Los días festivos o no recuperables.
- El período de vacaciones anual.
- El descanso durante la jornada siempre que éste sea obligatorio.
- Los permisos o ausencias justificadas al trabajo, ya sean por venir recogidas en la ley o en los distintos Convenios colectivos.
- Las interrupciones en la realización del trabajo cuando son ajenas a la voluntad del trabajador, o se deban a causas imputables al empresario.

Por lo tanto son prestaciones salariales (en dinero o en especie):

- Salario base.
- Complementos salariales:
 - Personales.
 - Por circunstancias relativas al trabajo realizado.
 - Por situación o resultados de la empresa.

C) Percepciones extra salariales:

Por su parte, no tienen carácter salarial las cantidades abonadas por los siguientes conceptos:

- Aquellas cantidades percibidas por el trabajador como indemnizaciones o suplidos por los gastos que se le ocasionan por la realización del trabajo.
- Las prestaciones o indemnizaciones de la Seguridad Social, ya sean abonadas por las Entidades de la propia Seguridad Social, por las Mutuas patronales o directamente por las propias empresas.
- Las indemnizaciones consecuencia de traslados, suspensiones o despido del trabajador.
- Regalos.
- Beneficios sociales o asistenciales de carácter privado.

Todos estos caracteres tienen como elemento diferenciador el que no se abonan por la realización de un servicio, sino que tienen carácter compensatorio, esto trata de minimizar en lo posible los gastos que se le han ocasionado al trabajador por el desarrollo de la actividad laboral.

Así, las percepciones extra salariales:

- No se tienen en cuenta para el abono de los períodos de descanso.
- No se computan a efectos de cotización a la Seguridad Social.
- Al tener una causa determinada (un traslado, un despido, el desgaste de herramientas), no se tendrán en cuenta para el cálculo de determinadas responsabilidades del empresario.

D) El salario:

La estructura del salario se ha de determinar a través de Convenio colectivo, o en su efecto en el contrato individual de trabajo.

Esta estructura contempla:

E) Salario base:

Es la parte de retribución-base del trabajador, fijada por unidad de tiempo, de obra o de ambas a la vez, que compensa de forma genérica y global los servicios que presta para la empresa, sin atender a aquellas circunstancias que se tiene en cuenta para percibir los complementos.

F) Los complementos o bonos de producción:

Son cantidades que se suman al Salario base, y que se fijan en atención a circunstancias relativas al propio trabajador, al trabajo realizado o a la situación y resultados de la empresa. Se puede distinguir entre:

1) Complementos personales. Son los que se establecen en atención a las circunstancias, cualidades o aptitudes especiales del trabajador, a su nivel de formación y, en general, en atención a cualquier condición presente en el trabajador, que influyan en el trabajo a realizar en la empresa y no hayan sido tenidas en cuenta a la hora de fijar el salario base. Tal es como antigüedad, titulación, idiomas y otros similares.

2) Complementos por el trabajo realizado. Se incluyen los complementos de carácter retributivo relacionados directamente con el tipo de trabajo que se realiza en cada puesto de trabajo, así como los vinculados a la obtención de determinados niveles de cantidad o calidad de trabajo:

– De puesto: Son aquéllos que percibe el trabajador por razón de las características del puesto de trabajo que ocupa en la empresa (por ejemplo, toxicidad, nocturnidad, entre otros).

– Por calidad o cantidad de trabajo realizado. Son aquellos que el trabajador recibe por la obtención de un resultado mejor, cuantitativa o cualitativamente. (Por ejemplo los adicionales de actividad, asistencia, etc.)

3) Complementos según los resultados de la empresa. Están comprendidos por las formulas retributivas encaminadas a implicar a los trabajadores en el buen funcionamiento de la empresa, se dirigen

a fomentar la participación más directa en la empresa, a través de la dedicación, profesionalidad y la responsabilidad en el rendimiento del trabajo. Ya que participan en el riesgo.

G) Gratificaciones extraordinarias:

El trabajador tiene derecho, como mínimo, a dos gratificaciones extraordinarias al año, las pagas extras. Con carácter general, una de ellas se percibirá con ocasión de las fiestas de navidad y la otra en el mes que se fije por convenio o acuerdo entre empresario y trabajador (y que suele coincidir con los meses de verano).

A través de convenio o pacto individual se determinará la cuantía y el número de pagas extraordinarias a que tiene derecho el trabajador. Igualmente, mediante estos pactos, puede acordarse, de forma expresa, que su abono sea prorrateado en doce mensualidades.

H) Clases de salarios:

Podemos establecer diferentes categorías de las percepciones salariales, atendiendo a diversos criterios:

- En atención al medio de pago:

- Prestaciones laborales.
- Prestaciones en especie (bienes, derechos o servicios susceptibles de valoración en términos monetarios).

- En atención a la cuantía:

- Prestaciones fijas.
- Percepciones variables

En atención a la frecuencia en el cobro:

- Percepciones de carácter ordinario.
- Percepciones de carácter irregular.

- Percepciones de cobro extraordinario.

- En atención a la fecha de pago:

- Anticipos a cuenta del trabajo realizado.

- Retribuciones a cuenta de trabajos futuros.

- Retribuciones ordinarias.

- Retribuciones diferidas.

- En atención a la razón determinante del pago:

- Percepciones que recompensan por el trabajo que se realiza en la empresa.

- Prestaciones no remuneratorias (compensatorias de gastos, asistenciales, indemnizaciones).

- En función del tipo de relación de las retribuciones con el trabajo:

- Salario base.

- Complementos salariales.

I) Criterios para determinar el salario:

Los diferentes criterios que se tienen en cuenta a la hora de determinar el salario, pueden ser:

- Salario por unidad de tiempo. Se atiende únicamente al tiempo trabajado, independientemente de la cantidad de obra realizada o del rendimiento del trabajador. En este sentido se le denomina jornal si el salario es diario; o sueldo, si es mensual.

- Salario por unidad de obra. Aquí sólo se atiende a la cantidad o calidad de obra, es decir, al trabajo efectivamente realizado. Esta modalidad de retribución se conoce como “trabajo a destajo”.

Los criterios anteriores, son los más utilizados a la hora de fijar un determinado salario, pero en la práctica, no suelen utilizarse individualmente, de modo que un salario. Quede fijado totalmente por el número de horas trabajadas o por el número de piezas terminadas.

Ortega Y Gasset. (2007).²⁶ Mencionan que poco se puede esperar de quien sólo se esfuerza cuando tiene la certidumbre de que va a ser recompensado; Cuando el administrador se concentra sólo en la producción, el rendimiento laboral puede disminuir, a partir de la obtención de logros, ya que se descuida el interés en las necesidades de los trabajadores quien equivale a considerar su bienestar, tanto personal como laboral. La conducta habitual, la seguridad en el puesto (también llamada garantía de trabajo), el salario justo y las condiciones sanas y seguras de trabajo revisten importancia esencial para el empleado.

Cuando no se presta atención a dichas necesidades, la falta de satisfacción puede impedir la productividad. Un trabajador desilusionado declaró: "Cuando recién comencé a trabajar aquí, me esforzaba mucho. Ahora trato de mantener mi puesto, pero hago lo menos posible". Otro trabajador lo expresó de este modo: "Hago mi tarea dentro de las horas que me corresponden, pero ya no le dedico mi tiempo libre. No ha valido la pena".

Un tercer trabajador confesó: "Cuando me enojo con la supervisora, hago todo tal cual me lo ordena. Aunque yo sepa un modo mejor o tenga algún motivo para hacerlo de otra manera".

Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

El código de trabajo en los artículos 88-98²⁷ indica que los salarios se pueden pagar por unidad de tiempo, por unidad de obra o por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono.

El sistema para la fijación de salarios mínimos debe aplicar a todos los trabajadores, con excepción de los que sirvan al Estado o a sus instituciones y cuya remuneración esté determinada en un presupuesto público.

26.- Ortega Y Gasset. (2007). Criterios de trabajadores. 2ed México, DF. Edit. Limusa 85 P.

27.- Op. Cit. 25 – 30 PP.

El código de trabajo en los artículos 99-104²⁸ Sin embargo, aquél y éstas deben hacer anualmente en sus respectivos presupuestos las rectificaciones necesarias a efecto de que ninguno de sus trabajadores devengue un salario inferior al mínimo que les corresponda.

El código de trabajo en los artículos 104-116²⁹ El trabajo agrícola y ganadero incluye a los trabajadores campesinos (peones, mozos, jornaleros, ganaderos, cuadrilleros y otros análogos que realizan en una empresa agrícola o ganadera los trabajos propios y habituales de ésta.

La definición anterior no comprende a los contadores ni a los demás trabajadores intelectuales que pertenezcan al personal administrativo de una empresa agrícola o ganadera.

El código de trabajo en los artículos 138-139³⁰ Todo trabajo agrícola o ganadero desempeñado por mujeres o menores de edad con anuencia del patrono da el carácter a aquéllas o a éstos trabajadores campesinos, aunque a dicho trabajo se le atribuya la calidad de coadyuvante o complementario de las labores que ejecute el trabajador campesino jefe de familia. En consecuencia, esos trabajadores campesinos se consideran vinculados al expresado patrono por un contrato de trabajo.

1.7.2. Trabajo a destajo:

Para Espinoza (2010).³¹ El contrato de trabajo a destajo, es aquel contrato en el que la retribución económica se pacta con base a la cantidad de unidades, obras o labores que el trabajador realice en una jornada determinada. También se conoce como contrato de trabajo de obra o por labor.

En el contrato de trabajo por destajo, se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo que se supone, mejora la productividad del trabajador, y a la vez, la empresa racionaliza los gastos laborales, por cuanto sólo paga por lo que el trabajador haga efectivamente.

Esto hace que en principio, el tiempo que el trabajador invierta en producir una unidad no sea importante, por cuanto no se le pagará en función del tiempo invertido, sino en la cantidad de las unidades elaboradas, y resulta obvio que si el trabajador en un día no hace nada, pues no ganará nada.

28.- Op. Cit. 30 – 34 PP.

29.- Op. Cit., 34 – 43 PP.

30.- Op. Cit. 48 p.

31.- Espinoza (2010). Evaluación y retribución del desempeño. 2ed España, Ceballos 7 P.

Y si hace mucho, pues ganará mucho, aliciente suficiente para que mejore su productividad, al menos en teoría.

El valor pagado por cada unidad, obra o labor, debe ser razonable y debe contemplar el esfuerzo estándar requerido para su realización.

No se trata de utilizar esta figura para pagar menos de lo que es justo por ese mismo trabajo. Por ejemplo, si el estándar es que en un día un trabajador pueda fabricar 10 camisas, con base a ello se debe pactar la retribución económica; luego si el trabajador fabrica 8 o 12 camisas en un día, se le pagará lo correspondiente. Lo que no se debe hacer, es que siendo el estándar de producción de 10 unidades por día, se le pague como si el estándar fuera de 15, puesto que implicaría pagar menos por unidad de lo que el estándar establece.

Sin embargo el trabajo por tarea, a destajo o por unidad de obra, con primas a la producción, o con incentivo. Se caracterizan estos sistemas por poner en relación directa la retribución con la producción del trabajo, con independencia, en principio, del tiempo invertido en su realización y por tener como objetivo la consecución de un rendimiento superior al normal.

Por otro lado el trabajo a tarea consiste en la realización, por jornada, de una determinada cantidad de obra o trabajo. Si el trabajador termina la tarea antes de concluir la jornada diaria, la empresa podrá ofrecerle, y éste aceptar o no, entre continuar prestando sus servicios hasta la terminación de la jornada, o que abandone el trabajo, dando por concluida la misma. En el primer caso, la empresa deberá abonar el tiempo que medie entre la terminación de la tarea y la conclusión de la jornada diaria, como si se tratase de horas extraordinarias.

También se puede mencionar que el trabajo a destajo, realizado por empleados que se conocen como “destajistas” es una modalidad de contrato de trabajo la cual a veces se denomina contrato por obra o por labor.

Mediante este tipo de contrato, la relación de la retribución y el rendimiento realizado es directamente proporcional. Asimismo, se busca una calidad superior del producto final, debido a que de ello dependerá el pago. Normalmente, para evitar inconvenientes, se fijan penalizaciones por defectos en la calidad.

Por otra parte, el contrato de trabajo a destajo pacta una remuneración en base a la cantidad de unidades que el trabajador realice en una jornada determinada. De esta manera, se pacta pagar un determinado valor por cada unidad producida, lo cual hace pensar que mejora la productividad del trabajador, y además la empresa minimiza los costos laborales, pagando efectivamente lo producido y no los tiempos muertos.

Esta teoría pensaba que si al trabajador se le incentivaba pagándole por cada unidad de producción y no por su tiempo, podría alimentar un círculo virtuoso en el cual, el empleado trabaje con mayor ánimo y produzca cada vez más, evitando pagar a aquellos que tengan mucho tiempo ocioso.

Cabe aclarar que, el valor que se paga por cada unidad producida debe recaer dentro del contexto económico actual, ya que debe contemplar el esfuerzo estándar requerido para su realización. No se busca pagar menos, sino lo justo.

Capítulo II: El problema de la evaluación del rendimiento y el sistema de retribuciones económicas en la administración de los recursos humanos en una empresa agroindustrial:

En finca “La Suiza”, se ubica el área de almácigos donde se da la producción de plántulas de los cultivos de: Café (*Coffea arábica*), Macadamia (*Integrifolia*), Ingas, y Piñón (*Jatropha*), útiles para cubrir los requerimientos de plantas en campo de ella misma y de las fincas: “La Viña”, “Helvetia” y “El Nil”; con la finalidad de expandir las áreas productivas y diversificar las mismas, que conforman la empresa privada agrícola Zona Fértil S.A. la cual se encuentra ubicada en el Municipio del Palmar, del Departamento de Quetzaltenango.

En la producción de las plántulas intervienen diferentes recursos como lo son: Humanos, Financieros y Físicos como los más importantes, específicamente en el recurso humano la evaluación del rendimiento tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado sus labores en el área de almácigos y si lo está haciendo correctamente.

Los factores ambientales tales como la lluvia, la temperatura, la humedad relativa y los vientos fuertes pueden incidir tanto en las plantas como en el personal de manera positiva o negativa mientras que los factores internos como equipos defectuosos, falta de cooperación y mala supervisión, muchas veces pueden ser consideradas como pretextos para excusar los bajos rendimientos a la hora de de cuantificarlos por medio de evaluaciones objetivas o subjetivas.

Los resultados que se obtienen de las evaluaciones cuidadosas del rendimiento en los trabajadores se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo (pago por rendimiento), promociones, ascensos, despidos, aportes de información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades para ejecutar sus labores. También pueden utilizarse con fines de investigación para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento para hacer una buena selección de personal.

Al identificar las deficiencias, por medio de la evaluación del rendimiento se pueden crear planes de corrección donde se deben de incluir programas de entrenamientos apropiados, aporte a los trabajadores de información sobre su competencia y progreso en el trabajo. Esta información es muy importante para hacerles saber los cambios que deben de hacer en sus comportamientos o actitudes, con la finalidad de mejorar su eficiencia laboral.

Los trabajadores en su mayoría piensan que si tienen un rendimiento superior al del resto de empleados, deben de tener una mayor retribución económica que el resto. Sin embargo al realizar las evaluaciones del rendimiento pueden establecerse un modo más cuidadoso y sistemático para determinar qué trabajador merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su esfuerzo.

En el método de evaluación por rendimiento básicamente se fundamentan las metas y objetivos empresariales. La fijación de metas y objetivos a corto plazo en los trabajadores es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el rendimiento y comunicarlo. Esto permite informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas; objetivos a corto plazo alcanzados, puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, retroalimentación que puede incrementar la productividad, al lograr los objetivos empresariales e individuales.

Por otro lado no solamente es importante evaluar el rendimiento del trabajador si no también reconocer económicamente por parte de la empresa el esfuerzo del mismo ya que es evidente que el dinero es un medio de intercambio económico y social para los subordinados, por varias razones: es valioso por los bienes y servicios que permite adquirir. El dinero posee valor importante cuando se lo recibe y cuando se lo gasta, y también es la demostración de que su empleador se preocupa por el bienestar de ellos.

El dinero es en esencia una retribución resultante a un rendimiento, labor u obra, por lo que resulta fácil incluirlo en programas de modificación de la conducta como un medio de motivación. La retribución económica no deja de ser algo que se origina fuera del trabajo y que sólo es útil fuera del mismo.

Se puede mencionar que la evaluación del rendimiento va íntimamente ligada con la retribución económica y que para ambas intervienen diferentes factores tanto externos como internos que pueden manifestarse en el trabajador de manera positiva o negativa; sin embargo en la mayoría de empresas privadas se desconoce, cual es el verdadero potencial de un trabajador en función del rendimiento y cuál es su correcta retribución económica; que deberá de percibir por parte de la empresa. Es por todos los aspectos considerados con anterioridad y que son parte de esta investigación que se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué factores de la evaluación del rendimiento y de las retribuciones económicas deben considerarse en la Administración del Recurso Humano en una empresa agroindustrial?

2. Objetivos:

2.1. Objetivo general:

Evaluar el rendimiento y las retribuciones económicas del Recurso Humano en una empresa agroindustrial.

2.2. Objetivos específicos:

- Identificar los factores de evaluación del rendimiento del recurso humano del área de almácigos en finca “La Suiza”.
- Identificar los factores del sistema de retribuciones económicas que son aplicados al recurso humano del área de almácigos en finca “La Suiza”.
- Diseñar un plan de evaluación del rendimiento y de retribuciones económicas para la administración del personal del almácigo.

3. Hipótesis:

La duración y tipo de jornada de trabajo, la dieta y constitución física, el estado de salud, el rendimiento promedio y el nivel académico del trabajador son los factores que utiliza finca “La Suiza” para la evaluación del rendimiento y la retribución económica del Recurso Humano.

4. Variables de investigación:

4.1. Definición de las variables:

4.1.1. Definición conceptual:

Variables Independientes:

Duración y tipo de la jornada de trabajo:

En lo que respecta a la duración de la jornada de trabajo efectiva, es aquella en la que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono.

Según el código de trabajo de Guatemala hace mención en el **Artículo 25**. El contrato individual de trabajo puede ser: por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación y temporal cuando es por determinado tiempo.

Las jornadas de trabajo pueden ser ordinarias, nocturnas o mixtas.

La dieta y constitución física:

Según la Organización de Naciones Unidas (ONU) en el 2,008 menciona: que tanto la dieta alimenticia como la constitución física a nivel mundial es mucho más afectada en las áreas rurales que las áreas urbanas sin embargo esto no se debe a la escasez de alimentos, sino a la pobreza de las poblaciones afectadas, quienes carecen de los medios para adquirirlos.

El estado de salud:

En el Informe sobre la salud en el mundo, la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el 2008, propone cuatro orientaciones que representan los principios básicos de la atención de salud.

- 1.- Cobertura universal.
- 2.- Servicios centrados en las personas.
- 3.- Políticas públicas saludables y,
- 4.- Liderazgo.

Rendimiento promedio:

José Ortega Y Gasset. (2007), indican que poco se puede esperar de quien sólo se esfuerza cuando tiene la certidumbre de que va a ser recompensado, la conducta cortés habitual, la seguridad en el puesto (también

llamada garantía de trabajo), el salario justo y las condiciones sanas y seguras de trabajo revisten importancia esencial para el empleado para obtener un mejor rendimiento.

Variables dependientes:

Evaluación del rendimiento: Scott (2001). Menciona que la evaluación del rendimiento, concretamente es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del trabajador en sus labores para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Retribución económica:

Según el código de trabajo de Guatemala en el **TÍTULO TERCERO** Salarios, jornadas y descansos; **CAPÍTULO SEGUNDO** Salario mínimo y su fijación hace mención: **Artículo 103**. Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Los salarios se deben fijar de acuerdo a las particulares condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola.

4.1.2. Definición operacional:

En las variables independientes: se determinan que se utilizarán los siguientes indicadores:

Duración y tipo de la jornada de trabajo:

- Contratos laborales.
- Jornada de trabajo diurna.
- Tipo de jornada agrícola.

La dieta y constitución física:

- Alimentación.
- Etnia.

El estado de salud:

- Índice de masa corporal.
- Peso.
- Estatura.
- Edad.

Rendimiento promedio:

- Chequeo médico.
- Nivel académico.
- Certificación de estudios.

En las variables dependientes: se determina que se utilizarán los siguientes indicadores:

Evaluación del rendimiento:

- Técnica objetiva de medidas de producción.
- Técnica subjetiva de informes de rendimiento.
- Técnica subjetiva del ranking.

La retribución económica:

- Retribuciones económicas.
- Trabajo a destajo.

5. Alcances y limitaciones de la investigación:

5.1. Alcances:

Esta investigación se realizara al personal del área de almácigos de finca La Suiza, ubicada en el Municipio del Palmar, de Departamento de Quetzaltenango, con el fin de crear un programa que haga más eficiente,

eficaz y productiva tanto las labores, como el personal en sí mismo, de tal manera que tanto el trabajador como el empleador obtengan beneficios mutuos de dichos esfuerzos.

Es importante para el desarrollo administrativo, conocer los puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el rendimiento.

5.2. Limites:

Dentro de los límites que se pueden encontrar en la investigación la evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas, es la experiencia laboral, la constitución física, el estado presente de salud, la edad del trabajador, la actividad asignada y la asistencia del trabajador al área laboral. Esto se debe principalmente a que la investigación se enfocara a varios trabajadores de la empresa Zona Fértil. S.A. Específicamente el área de almácigos.

6. Aportes de la investigación:

El propósito de evaluar el rendimiento versus las retribuciones económicas, será aclarar los objetivos laborales y determinar las necesidades futuras en términos de capacitación, educación, rendimientos máximos por actividad asignada y experiencia laboral, esto como una base para las decisiones de gratificación.

Las evaluaciones del rendimiento versus las retribuciones económicas, proporcionarán información valiosa sobre los trabajadores que permitirá:

- La vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen rendimiento.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.

- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de rendimiento de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, una de las más importantes será la retroalimentación que obtendrá el empleado de este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creará que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas retribuciones económicas por parte de la organización.

7. Metodología de investigación:

7.1. Sujetos:

- Administrador.
- Caporal auxiliar.
- Trabajadores de campo.

Los cuales se seleccionaron debido a que son fundamentales para la compilación de la información que nos llevara al logro de los objetivos.

Administrador:

Es parte fundamental en la investigación ya que tiene como objetivo principal administrar los recursos económicos y humanos de la empresa, en base a los conocimientos en agricultura, administración y economía, esto con el propósito de realizar chequeos y controles constantemente en las labores, con el fin de equilibrar las mismas.

Caporal auxiliar:

Es fundamental para la investigación debido a que tiene como objetivo principal controlar que el personal de campo cumpla con las labores programadas que ha encomendado el administrador.

Trabajadores de campo:

Son importantes en la investigación ya que tienen como objetivo principal ejecutar las labores de campo que se realizan en el área de los almácigos actividades programadas y encomendadas por el administrador con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas.

7.2. Instrumentos:

Para administrador:

El instrumento que se utilizara será la entrevista, con el fin de crear una dialogo positivo que mejore la facilitación de la información. (Ver anexo No. 1).

Para caporal auxiliar:

El instrumento que se utilizara será la entrevista, con la finalidad de obtener más fácilmente la información. (Ver anexo No. 2).

Para trabajadores de campo:

Para la recolección de datos se utilizaran los siguientes instrumentos fundamentales para la toma de decisiones de la investigación:

Entrevista (Ver anexo No. 3); Se utilizara una boleta de condición fisica cada quince días para cada uno de los trabajadores. (Ver anexo No. 4); Se realizara un chequeo médico quincenal a cada uno de los trabajadores del almacigo con la finalidad de determinar cuáles son las condiciones de salud que presenta el trabajador actualmente y que mejoras de salud presentara al terminara la investigación; para ello se utilizara una ficha de control médico. (Ver anexo No. 5); Se realizaran observaciones directas en campo; donde se utilizara una boleta de campo. (Ver anexo No. 6).

7.3. Procedimiento utilizado:

En la investigación de evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas en la administración del recurso humano del área de almácigos de finca La Suiza, de la empresa Zona Fértil S.A. ubicada en el municipio del Palmar de Departamento de Quetzaltenango se realizarán las siguientes etapas:

7.3.1. Reconocimiento del área de investigación:

Consistirá en realizar una visita a la finca La Suiza, conocer al administrador, posteriormente se hará una introducción del perfil del investigador, conjuntamente se dará a conocer el propósito de la visita donde se expondrá la introducción y los objetivos de la investigación, que se pretende realizar. Luego nos trasladaremos al área de almácigos donde se entregara la solicitud de aceptación (Ver anexo No. 7) para realizar dicha investigación.

Recursos a utilizar:

- Humano.
 - Investigador.
 - Administrador.
- Financieros.
 - Combustible.
 - Alimentación.
- Materiales.
 - Vehículo tipo pick-up.
 - Libreta de campo.
 - Lapicero.
 - Lápiz.
 - Solicitud de aceptación.

7.3.2. Identificación de los factores para evaluar el rendimiento versus las retribuciones económicas:

Consistirá en hacerle una entrevista al administrador (Ver anexo No. 1); posteriormente se analizarán los resultados obtenidos, luego se creará una base de datos en el programa Microsoft Excel con el fin de graficar los resultados y poder tomar de ahí el punto de partida para investigación.

Recursos a utilizar:

- Humano.
 - Investigador.
 - Administrador.
- Financieros.
 - Combustible.
 - Alimentación.
- Materiales.
 - Vehículo tipo motocicleta.
 - Libreta de campo.
 - Lapicero.
 - Lápiz.
 - Calculadora.

7.3.3. Socialización entre investigador, administrador, caporal auxiliar y trabajadores de campo:

Consistirá en trasladarnos (investigador y administrador); al área de los almacigos, donde se presentará el perfil del investigador y caporal auxiliar, posteriormente se hará la presentación correspondiente de cada uno de los trabajadores de campo al investigador.

Recursos a utilizar:

- Humano.
 - Investigador.
 - Administrador.
 - Caporal auxiliar.
 - Trabajadores de campo.
- Financieros.
 - Combustible.

- Alimentación.
- Materiales.
 - Vehículo tipo motocicleta.
 - Libreta de campo.
 - Lapicero.
 - Lápiz.
 - Calculadora.

7.3.4. Evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas:

Mediante el uso de la estadística descriptiva se calculó la población o en su efecto la muestra a investigar, posteriormente ya calculada la población o la muestra se procedió a hacerle una entrevista al caporal auxiliar (Ver anexo No. 2); posteriormente se analizaron los resultados obtenidos, luego se creó una base de datos en el programa Microsoft Excel con el fin de graficar los resultados; A la vez se entrevistó a los trabajadores de campo (ver anexo No. 3).

Específicamente para el caso de los trabajadores de campo se evaluó el rendimiento diariamente de lunes a viernes durante el mes de septiembre, de tal manera que se interrelacione la actividad con la retribución económica diaria devengada por la realización de dicha actividad, al final de cada quince días se ingresó a una base de datos el rendimiento promedio de las actividades realizadas y el sueldo promedio obtenido durante dicho periodo laboral.

Durante la evaluación del rendimiento y retribución económica a cada uno de los trabajadores se les aplicó los siguientes controles quincenales: condición física (Ver anexo No. 4); y chequeo médico (Ver anexo No. 5).

Recursos a utilizar:

- Humano.
 - Investigador.
 - Administrador.
 - Caporal auxiliar.
 - Trabajadores de campo.

- Financieros.
 - Combustible.
 - Alimentación.
- Materiales.
 - Vehículo tipo motocicleta.
 - Libreta de campo.
 - Lapicero.
 - Lápiz.
 - Calculadora.
 - Computadora.
 - Impresora.
 - Hojas de papel tamaño carta.

7.3.5. Diseño de un plan de evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas de dichas actividades:

En base a los resultados de la evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas realizada a los trabajadores de campo del almácigo de finca La Suiza, se procedió mediante el uso de la estadística, a hacer una correlación lineal entre las variables; rendimientos máximos en actividad y retribuciones económicas, donde se analizaran todos los datos obtenidos al mes de septiembre.

Posteriormente al análisis de los resultados estadísticos se procederá a realizar el plan de evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas.

Recursos a utilizar.

- Humano.
 - Investigador.
- Financieros.
 - Combustible.
 - Alimentación.
- Materiales.
 - Vehículo tipo motocicleta.

- Libreta de campo.
- Lapicero.
- Lápiz.
- Calculadora.
- Computadora.
- Impresora y,
- Hojas papel tamaño carta.

Capítulo III: Entorno contextual de la evaluación del rendimiento y las retribuciones económicas en la administración de los recursos humanos:

1. Situación actual de la empresa agroindustrial Zona Fértil S.A.:

El almácigo de la empresa Zona Fértil S.A. Esta dentro del área de finca Helvetia, pero su administración actual la posee finca La Suiza, ambas ubicadas en el área sur occidental de Guatemala en jurisdicción del municipio de El Palmar del departamento de Quetzaltenango.

La vía de acceso al área de almácigos se encuentra en el kilómetro 179 carretera al Pacífico. Donde se ubica un cruce llamado cuatro caminos, uno de estos caminos, el que conduce hacia el norte, se ubica la aldea San Luis del municipio de San Sebastián del departamento de Retalhuleu. De la aldea San Luis existen 14.5 kilómetros al almácigo, transitables todo el año.

Actualmente en el almácigo laboran 36 personas en su mayoría mujeres esto debido a que por tratarse de un área donde se producen plantas, las actividades realizadas ahí dentro requieren tanto de una manipulación como un cuidado especial.

En lo que respecta a la jornada de trabajo es diurna con una duración de trabajo efectiva de seis horas esto corresponde para los trabajadores voluntarios; a diferencia de que para los trabajadores permanentes la jornada de trabajo tiene una duración de ocho horas diarias.

En lo concerniente a la dieta alimenticia de los trabajadores tanto voluntarios como permanentes la mayoría solo hace dos tiempos de comida algunos desayuno y almuerzo otros almuerzo y cena, la constitución física va en relación con la altura y el peso, por ser en su mayoría colaboradores de sexo femenino; son de estatura baja y peso normal comprendido entre las 100 y 125 libras respectivamente.

El estado de salud que presenta en su mayoría los trabajadores es bueno, sin embargo existen enfermedades comunes tales como dolor de cabeza, dolor de estomago, entre otros dolor de brazos y piernas.

Los rendimientos promedios más altos son obtenidos por los trabajadores de sexo masculino esto debido a que poseen una constitución física mayor a las de sexo femenino.

La evaluación del rendimiento la realiza el mayordomo del almácigo quien diariamente toma la asistencia del personal, asigna y recibe las tareas al final de la jornada laboral, anotando los resultados en una hoja de quincena misma que utiliza para asignar la retribución económica obtenida que para este caso los trabajadores de sexo masculino ganan Q 35.00 diarios y las de sexo femenino Q 30.00 esto para los trabajadores voluntarios y para los permanentes Q 46.00 diarios.

Los alcances que tuvo esta investigación fueron hacer más eficiente, eficaz y productiva las labores de tal manera que tanto el trabajador como el empleador obtuvieron beneficios mutuos de dichos esfuerzos.

Se dieron a conocer los puntos débiles y fuertes del personal y la calidad de cada uno de los empleados.

Entre los límites que se encontraron en la investigación de evaluación del rendimiento versus las retribuciones económicas, fue la experiencia laboral, la constitución física, el estado presente de salud, la edad del trabajador, la tarea asignada y la asistencia del trabajador al área laboral.

Entre los aportes de la investigación a la sociedad se pueden mencionar; que existe la necesidad futura de capacitar y educar al trabajador.

Las evaluaciones del rendimiento, proporcionaron información valiosa sobre los rendimientos promedios máximos obtenidos en la ejecución de las actividades por los trabajadores durante un mes, resultados que permitieron; La vinculación de la persona al cargo, incentivos por el buen rendimiento, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto-perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de rendimientos de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

2. Resultados obtenidos de la evaluación del rendimiento y las retribuciones económicas en el área de almácigos de finca la suiza:

Mediante el uso de la matriz básica del programa Microsoft Excel se generaron los cuadros siguientes: identificación de personal permanente y no permanente (ver anexo No. 8), boleta de control de mano de obra permanente y no permanente en primera quincena del mes de Septiembre (ver anexo No. 9), boleta de control de mano de obra permanente y no permanente segunda quincena del mes de Septiembre (ver anexo No. 10).

Identificación del administrador del almácigo de Zona Fértil S.A. (ver anexo No. 11), identificación del caporal auxiliar de almácigos Zona Fértil S.A. (ver anexo No. 12), identificación de actividades, tipo de jornada, método de control de labores y salario diario devengado por trabajadores de almácigos Zona Fértil S.A. (ver anexo No. 13), constitución física de trabajos de almácigos Zona Fértil S.A. (ver anexo No. 14), control médico a trabajadores del almácigo de Zona Fértil S.A. (ver anexo No. 15), boleta de campo dirigida a trabajos del almácigo de Zona Fértil S.A. (ver anexo No. 16); datos que fueron los resultados de la investigación realizada a los trabajadores del área de almácigos de la empresa Zona Fértil S.A. Durante el mes de Septiembre de 2,010.

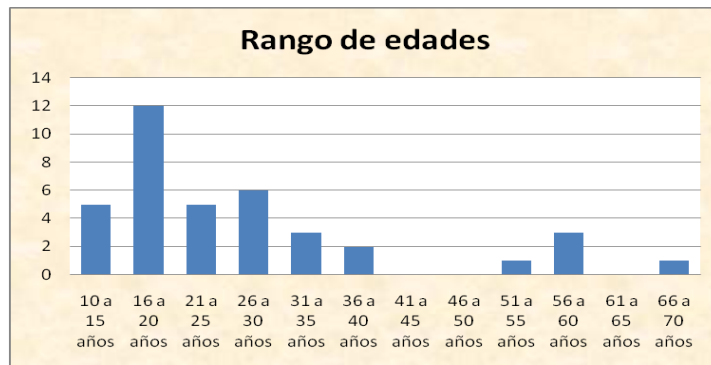
3. Identificación del personal permanente y no permanente del área de almácigos de Zona Fértil S.A.:

El 55% de los trabajadores del área de almácigos son de sexo femenino y el 45% del género masculino; esto se debe a que las labores dentro del almácigo como lo son las siembras de plantas de café, Macadamia, hule, jatropha, sombra y torreliana requieren de cuidado y paciencia especial que solo las mujeres tienen por la delicadeza de sus manos.

El rango de edades en los que se encuentran comprendidos los trabajadores tanto hombres como mujeres son los siguientes:

Grafico No.1.

Rangos de edades en que se encuentran los trabajadores del área de almácigos.



Fuente: Investigación de campo.

En el grafico de rango de edades se puede observar que el mayor número de trabajadores del área de almácigos se encuentra en el rango de 16 a 20 años para ambos sexos, esto se debe a que el personal más joven es el que obtiene los mejores rendimientos físicos, mientras que en las edades comprendidas en los rangos de 41 a 50 años no hay trabajadores al igual que en los rangos de 61 a 65 años respectivamente.

En lo que respecta al grado de escolaridad que poseen los trabajadores de ambos sexos se obtuvieron los siguientes resultados:

Grafico No.2

Grado de escolaridad en que se encuentran los trabajadores del área de almácigos.



Fuente: Investigación de campo.

En el grafico anterior se puede observar que la escolaridad de los trabajadores del área de almácigos prevalecen mayormente los grados de segundo, tercero y sexto primaria, esto debido a que la mentalidad

de los padres es que sus hijos solo aprendan a leer y escribir, para que posteriormente los ayuden en las actividades laborales de campo; de tal manera que sabiendo leer y escribir tienen la capacidad de cambiar los cheques emitidos por el patrono cuando se da el pago quincenal de las labores ejecutadas durante dicho periodo; sin embargo existe un trabajador sin educación, unos en el nivel básico, uno de ellos en el nivel de diversificado y únicamente el administrador a nivel universitario.

El grupo étnico al que pertenecen los trabajadores de ambos sexos en su mayoría es el Mam esto debido a que la región geográfica a la que pertenecen es (El Palmar, Quetzaltenango). En lo que respecta a la religión la más prevaiente es la católica sin descartar que existe un buen grupo de evangélicos y unos pocos que no pertenecen a ninguna religión.

4. Resultados obtenidos de las actividades que se realizan en el área de almácigos:

Dentro de las actividades realizadas por el personal de almácigos permanente y voluntario se obtuvieron los siguientes resultados:

Grafico No.3

Alineado de bolsas.



Fuente: Investigación de campo.

En el grafico de alineado de bolsas podemos observar que el rendimiento promedio entre el resultado de 235.08 bolsas alineadas del personal permanente versus 123.58 bolsas alineadas del personal voluntario existe una diferencia de 111.5 bolsas alineadas, este resultado nos correlaciona que el rendimiento del trabajador esta función de su salario diario devengado.

Otra de las actividades realizadas dentro del almácigo esta la fertilización actividad que ya tiene establecido el rendimiento por trabajador, rendimiento que es asignado como tarea la cual se basa principalmente en la aplicación de 100 litros de fertilizante liquido por persona.

Sin embargo en las otras actividades tales como la hechura de semilleros, siembra de torreliana, acarreo de pulpa y acarreo de bolsas de Macadamia muestran diferentes rendimiento esto se debe a que no existe un máximo de rendimiento laboral, sin embargo cabe mencionar que los salarios para estas actividades son fijos Q 35.00 para hombres y Q 30.00 para mujeres.

Por otro lado la actividad de cernido de tierra involucra al sexo masculino como también el sexo femenino teniendo como resultado:

Grafico No.4
Cernido de tierra.



Fuente: Investigación de campo.

En el grafico de cernido de tierra podemos observar que los rendimientos promedios varían entre 7.00 metros cúbicos y 3.65 metros cúbicos respectivamente; esto debido a que los rendimiento mayores son obtenidos por el género masculino, debido que poseen una mejor constitución física que el género femenino.

Para uno de los trabajadores del almácigo no fue posible poder evaluar su rendimiento debido a que poseía varias funciones en una misma jornada de trabajo, entre las funciones se puede hacer mención: control de planilla (principalmente cuadro de datos económicos), conteos de plantas (inventarios) y transporte de insumos (químicos).

Los rendimientos obtenidos en la siembra de torreliana son:

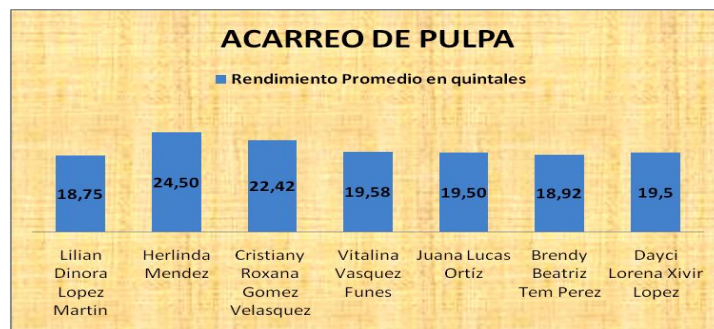
Grafico No.5
Siembra de torreliana.



Fuente: Investigación de campo.

En lo que respecta al número de plantas de torreliana sembradas podemos observar que los rendimientos promedios varían de 327.17 a 319.42 plantas sembradas al día, actividad que es únicamente realizada por el género femenino.

Grafico No.6
Acarreo de pulpa.



Fuente: Investigación de campo.

El rendimiento promedio diario, expresado en quintales para la actividad de acarreo de pulpa varía desde los 18.75 qq a los 24.50 qq, materia orgánica útil como sustrato para el área de almácigos específicamente en el cultivo de la Macadamia ya que es una planta que exige materia orgánica rica en microorganismos útiles para la descomposición de los elementos nutricionales y mejoramiento del desarrollo radicular.

Los resultados del acarreo de bolsas de Macadamia son los siguientes:

Grafico No 7

Acarreo de bolsas de Macadamia.



Fuente: Investigación de campo.

En el grafico de acarreo de bolsas de Macadamia podemos observar que el rendimiento promedio mayor es de 116.83 unidades trasladadas de un punto a otro este resultado fue obtenido por una mujer joven y el menor rendimiento es de 99.17 bolsas trasladadas de un punto a otro resultado obtenido por una mujer adulta. Lo que significa que la edad influye mucho en el rendimiento laboral si se trata de un esfuerzo fisico.

5. Resultados obtenidos de la situación actual de trabajo:

Cuadro 2. Identificación laboral.

DESCRIPCIÓN LABORAL	TIPO DE ACTIVIDAD
Jornada de trabajo	Diurna
Duración de la jornada laboral	6 horas
Método de control laboral	Visual, libreta de campo, paso de asistencia y utilización de planillas

Fuente: Investigación de campo 2,010.

En el cuadro anterior se puede observar que los trabajadores del área de almácigos tienen una jornada de trabajo tipo diurna con una duración de 6 horas efectivas y el método de control que emplea el caporal auxiliar para recibir sus tareas y asignar el salario diario devengado; es de forma visual, utilizando una libreta de campo toma la asistencia de los trabajadores presentes en el día y con el uso de una papeleta de planillas les asigna el salario diario devengado, para el pago de planilla quincenal la cual es revisada y trasladada por el administrador a las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital en Guatemala quienes emiten los cheques para entrega y cobro de cada uno de los trabajadores.

Los resultados obtenidos de salarios diarios devengados de los trabajadores permanentes y voluntarios son los siguientes:

Grafico No.8
Salario diario devengado.



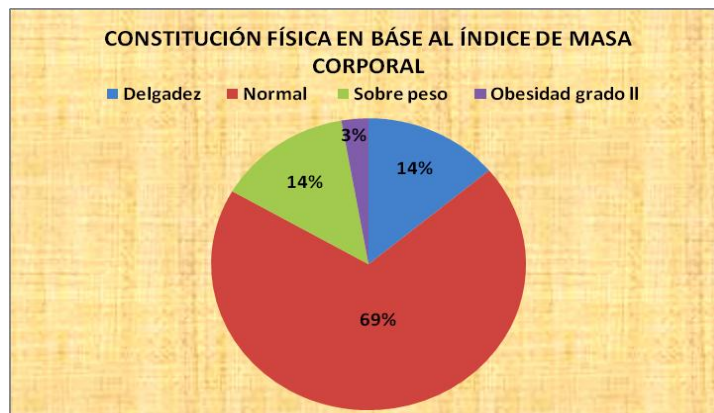
Fuente: Investigación de campo

Es importante hacer mención que los salarios están distribuidos de la siguiente manera Q 46.00 diarios para personal permanente significando el 8% de los trabajadores; Q 35.00 para trabajadores de género masculino significándose el 34% de los trabajadores y Q 30.00 para el género femenino que conforma el 58% del total de los trabajadores.

Un factor muy importante para el rendimiento de toda actividad laboral es la constitución física que presente el trabajador para esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

Grafico No.9

Constitución física en base al índice de masa corporal.



Fuente: Investigación de campo.

En el gráfico de constitución física se puede observar que el 14% de los trabajadores del área del almacigo presentan delgadez, es importante mencionar que este 14% come tres tiempos de comida sin embargo en su índice de masa corporal es bajo esto básicamente se debe a que se alimentan los tres tiempos de comida pero no con la cantidad suficiente de alimento para sustentar la demanda alimenticia de su cuerpo; por otro lado el 69% de los trabajadores esta normal, a diferencia que un 14% presenta sobre peso cabe mencionar que uno de los trabajadores que presenta sobre peso come los tres tiempos y hace una refección y únicamente un 3 % posee obesidad grado II (severa).

6. Resultados obtenidos del control médico:

El 25% de los trabajadores se encuentra enfermo presentando las enfermedades temporales tales como miopía (mala visión), pérdida del equilibrio (infección en el oído derecho), espasmo muscular (dolor de brazos por esfuerzo físico), cefalea tensional (dolor de cabeza), hiperemia de la faringe (infección en la garganta) y fatiga muscular (dolor de pies por permanecer mucho tiempo parado).

7. Resultados obtenidos de la boleta de campo:

El 33% de los trabajadores si está de acuerdo con la retribución económica diaria devengada, mientras que el 67% no está conforme con su retribución económica diaria devengada, mismos que proponen que para mejorar su condición retributiva económica están en total disponibilidad de trabajar en base a rendimiento,

o cambiar el horario, trabajando más de seis horas y ganar horas extras; mientras que uno de ellos menciono que le gustaría ascender de voluntario a personal permanente.

Grafico No.10

Propuesta del trabajador para mejorar su salario diario devengado.



Fuente: Investigación de campo

Podemos observar en este grafico que específicamente 12 de los trabajadores de un total de 36 están conformes con la retribución económica diaria que actualmente devengan y el resto tiene puntos de vista diferentes.

8. Conclusiones:

- Efectivamente se comprueba la hipótesis en la investigación ya que la duración y tipo de jornada de trabajo, la dieta y constitución física, el estado de salud, el rendimiento promedio y el nivel académico del trabajador son los factores que utiliza finca “La Suiza” para la evaluación del rendimiento y la retribución económica para el recurso humano del área de almácigos.
- Se determinó que actualmente en el área del almácigo laboran un total de 36 trabajadores entre ellos el 55% son de sexo femenino y el 45% del género masculino ambos comprendidos en un rango de edad de los 16 a los 20 años principalmente en su mayoría; así mismo el grado de escolaridad que prevalece es segundo, tercero y sexto primaria respectivamente.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del rendimiento diario de lunes a viernes durante un mes, se pudo determinar que los mayores rendimientos promedios para cada una de las actividades fueron los siguientes: 235.08 bolsas de macadamia alineadas, 100 litros de fertilizante líquido, siete metros cúbicos de cernido de tierra, 327.17 plantas de torrelana, 24.50 quintales de acarreo de pulpa, y 116.83 bolsas de macadamia acarreadas.
- Se determinó que la retribución económica por la ejecución de las actividades realizadas en el área de almácigos se encuentra distribuida de la siguiente manera Q 46.00 diarios para personal permanente significando el 8% de los trabajadores; Q 35.00 para trabajadores de género masculino significándose el 34% de los trabajadores y Q 30.00 para el género femenino que conforma el 58% del total de los trabajadores.
- En base a los resultados obtenidos el 67 % de los trabajadores del área de almácigo manifestó no estar conforme con su salario diario devengado por los rendimientos obtenidos que actualmente obtiene en la ejecución de sus labores diarias.
- Se determinó que las actividades laborales en el área de almácigos se realizan en una jornada de trabajo diurna con una duración laboral de seis horas efectivas, el método de control que emplea el caporal auxiliar para recibir los rendimientos y asignar el salario diario devengado para cada uno de los trabajadores; es de forma visual, utilizando una libreta de campo toma la asistencia y con el uso

de una papeleta de planillas les asigna el salario diario devengado para el pago de planilla quincenal la cual es revisada y trasladada por el administrador a las oficinas centrales ubicadas en la ciudad capital en Guatemala quienes emiten los cheques para entrega y cobro de cada uno de los trabajadores en banco.

- Dentro de la evaluación del rendimiento se evaluaron dos factores los cuales intervienen directamente en los trabajadores siendo estos de suma importancia para obtener los mayores rendimientos promedios diarios de su labores ejecutadas, los resultados obtenidos fueron los siguientes:
 - En la evaluación de la constitución física la cual se basa en función del índice de masa corporal (IMC) que es igual al peso expresado en kilogramos dividido la altura al cuadrado expresada en metros factor que relaciona directamente la alimentación del individuo, obteniendo como resultados que el 14% de los trabajadores posee delgadez, el 69% se encuentra bajo condiciones normales, un 14% que presenta sobrepeso, y únicamente un 3 % posee obesidad grado II (severa).
 - En lo que respecta a la evaluación medica se determino que el 25% de los trabajadores se encuentra enfermo presentando las enfermedades temporales tales como miopía (mala visión), pérdida del equilibrio (mareos esporádicos), espasmo muscular (dolor de brazos por esfuerzo físico), cefalea tensional (dolor de cabeza), hiperemia de la faringe (infección respiratoria) y fatiga muscular (dolor de pies por permanecer mucho tiempo parado).

9. Recomendaciones:

- Se recomienda en función de los resultados que para el caso de los trabajadores voluntarios quienes actualmente laboran en una jornada diurna comprendida en seis horas laborales se les contrate ocho horas en vez de seis, realizando el cálculo correspondiente a las dos horas extras conforme lo indique el código de trabajo; de tal manera tanto el trabajador como la empresa sean beneficiados de eficiencia y eficacia en la actividades diarias.
- Se recomienda a la empresa Zona Fértil S.A. Que el cálculo de la retribución económica tanto hombres como mujeres permanentes y voluntarios sea en función en la propuesta realizada en esta investigación considerando específicamente el salario mínimo vigente, aplicando el mismo en función a los mayores rendimientos promedios obtenidos durante la evaluación para cada una de las actividades que se realizan en el área de almácigos.
- En base a los resultados obtenidos se les recomienda a los trabajadores del área de almácigos que debido a los problemas encontrados con su índice de masa corporal (IMC), deben incluir calorías las cuales son una medida de calor y físicamente consiste en la cantidad de calor necesaria para elevar en un grado centígrado, a un gramo de agua; una kilocaloría (Kcal) es igual a 4.184 kilojoules (que es la cantidad internacional para medir la energía). una persona normal puede sobrevivir con un rango de contenido calórico (Kcal) que va de las 1,800 (Kcal) a las 2,500 (Kcal), por tal razón se recomienda hacer una dieta alimenticia balanceada con productos básicos tales como: huevos (394 Kcal), chorizos (373 Kcal), Salchichas (269 Kcal), jamón crudo (296 Kcal), pescado tipo sardina (238 Kcal), papas (76 Kcal), alverjas (84 Kcal), habas (118 Kcal), garbanzos (360 Kcal), bananos (85 Kcal), coco fresco (296 Kcal), maíz (374 Kcal), frijol (255 Kcal), fideos (369 Kcal), arroz (343 Kcal), y una u dos veces por semana incluir carnes rojas (401 Kcal), carnes blancas (346 Kcal), esto ayudara grandemente a mejorar el rendimiento laboral.
- Se recomienda para el 25% de los trabajadores que presentaron quebrantos de salud según las evaluaciones medicas realizadas durante la investigación tomar los siguientes medicamentos: para el trabajador con miopía (mala visión) realice una visita al oftalmólogo, para el trabajador(a) que presenta pérdida del equilibrio (mareos esporádicos) realizar exámenes de laboratorio, para los trabajadores que presentaron espasmo muscular (dolor de brazos por esfuerzo físico) tomar

Dolofenil 50, vía de admisión oral una capsula cada ocho horas durante cinco días, para los trabajadores con cefalea tensional (dolor de cabeza) tomar aspirinas 500, vía de admisión oral, a cada seis horas, durante seis días, para los trabajadores con hiperemia de la faringe (infección respiratoria) tomar azitromicina vía de admisión oral, una tableta a cada 24 horas, por tres días y para los trabajadores que presentaron fatiga muscular (dolor de pies por permanecer mucho tiempo parado) tomar Dolofenil 50, vía de admisión oral, una capsula a cada ocho horas, durante cinco días.

Capítulo IV: Diseño de un plan de evaluación del rendimiento y las retribuciones económicas para el recurso humano del área del almácigo de finca la suiza.

4.1. Justificación del diseño de un plan de evaluación del rendimiento y su retribución económica:

Las actividades como lo son el alineado de macadamia, fertilización, cernido de tierra, siembra de plantas de torreliana, acarreo de pulpa y acarreo de bolsas de macadamia, son labores constantes año con año, en los cuales los rendimientos de los trabajadores son variados a diferencia que las retribuciones económicas son fijas distribuidas de la siguiente manera: para el personal voluntario Q 35.00 para hombres y Q 30.00 para mujeres, específicamente; lo que desmotiva al personal para no hacer su mejor esfuerzo físico y obtener mejores rendimientos por tal razón para que el almácigo sea eficiente se debe de crear una mejor calidad de vida de trabajo, dentro del cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo, lo que constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad y para ello se propone el siguiente diseño de un plan de evaluación del rendimiento y su retribución económica al mismo. Este diseño garantizara oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros del almácigo, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales:

4.2. Objetivos del diseño de un plan de evaluación del rendimiento y su retribución económica:

General:

Diseñar un plan de evaluación del rendimiento y retribuciones económicas.

Específicos:

Promover el proceso de evaluación del rendimiento para el recurso humano del área de almácigos de finca la Suiza.

Promover el pago de retribuciones económicas por rendimiento al recurso humano del área de almácigos de finca la Suiza.

4.3. Actividades:

Sin embargo no solamente es importante mejorar los salarios, también es importante hacer la propuesta de que en base a los factores identificados en la evaluación del rendimiento y las retribuciones económicas en la administración del personal del almácigo de finca La Suiza, se lleven a cabo las siguientes actividades complementarias (Ver anexo No. 17).

- Capacitar a los trabajadores en los temas: uso adecuado de los fertilizantes, métodos adecuados de siembra de plántulas, equipo protector adecuado para el uso de productos químicos, primeros auxilios en caso de intoxicación y primeros auxilios en caso de mordedura de serpientes venenosas, es importante mencionar que el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), cuenta con promotores de salud, entes capacitados para capacitar al personal en general de fincas sobre estos temas mencionados.
- Educar al trabajador: haciendo uso de la instalación de la escuela de la finca; se propone la creación de la jornada vespertina para el personal permanente y voluntario del área de almácigos.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento personal mediante el ascenso de puestos, es decir que de trabajador voluntario pueda ingresar a la planilla de la empresa como un trabajador permanente obteniendo los beneficios de las prestaciones laborales de ley las cuales actualmente no poseen.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados, es decir que la relación entre lo que realiza (sus labores diarias) y los resultados (rendimientos promedios mínimos) que obtienen sean los aceptables tanto para el empleado como para la empresa.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto o sea la relación respecto a la afinidad de lo que realiza (labores diarias) le sean beneficiosas al final de jornada de trabajo superando los rendimientos promedios mínimos esperados por el empleador.
- Proporcionar un sistema de doble vía de información que no sea únicamente el caporal auxiliar el que tenga comunicación directa con el administrador, sino que también los trabajadores de campo tenga acceso a la comunicación directa con él.

- Mejorar las relaciones humanas entre trabajadores capacitándolos sobre trabajo en equipo.
- Autoconocimiento por parte de los empleados principalmente compartir experiencias laborales mesas redondas después de la jornada de trabajo haciéndola una vez por semana.
- Establecer objetivos individuales, es decir que el trabajador debe de alcanzar en un período de tiempo más corto los objetivos anteriores respecto a sus rendimientos obtenidos con anterioridad.
- Actualización de las descripciones de puestos lo más importante es dar a conocer la importancia del por qué se realizan las diferentes actividades.
- Aparte de los cultivos que actualmente se producen en el área de almácigos se produzcan cultivos tales como plantas para rompe-vientos (magnolia y copalchi principalmente ya que son plantas que se aptan fácilmente a la zona), ya que dentro de la evaluación del rendimiento se observo que en algunos casos el trabajador deja de realizar la actividad asignada al inicio de la jornada laboral por hacer trabajos de mantenimientos de invernaderos tipo sarán los cuales son afectados por el viento, con esta propuesta se podrá reducir la perdida de tiempo en operación de mantenimiento.
- Se propone que la contratación laboral del personal de almácigos sea tanto el sexo femenino esto debido a que las actividades realizadas dentro del mismo requieren una manipulación y cuidado especial. Y el sexo masculino ya que en el almácigo también se requieren de esfuerzos físicos para lograr los rendimientos requeridos.
- Se recomienda que en el área de almácigos se cuente con botiquín de primeros auxilios con suministros de medicamentos que principalmente alivien los malestares comunes tales como mareos esporádicos, vómitos, dolor de cabeza y dolores musculares.

4.4. Evaluación de las actividades:

Al terminar cada una de las actividades complementarias, evaluar al personal realizándoles preguntas al azar realizando lo más importante con el fin de valorizar criterios, poner en evidencias las debilidades existentes, completar de forma eficaz la responsabilidad y los objetivos de cada puesto, Contribuir como

medio eficaz para servir de instrumento de motivación, analizar la acción, definir planes de actuación, y confrontar los diferentes puntos de vista.

4.5. Elementos teóricos para el diseño del plan de evaluación del rendimiento y la retribución económica en los recursos humanos del área de almácigos de finca La Suiza:

4.5.1. Evaluación del rendimiento y la gestión del recurso humano:

Según Villareal (1997). Fundamenta que la tarea de evaluar el rendimiento constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. También constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna, al evaluar el rendimiento la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el rendimiento es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el rendimiento es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de rendimiento permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos, los procesos de reclutamiento, selección, inducción, las decisiones sobre promociones, retribuciones económicas, adiestramiento y desarrollo del recurso humano, mismos que requieren de información sistemática y documentación que proviene del sistema de evaluación de rendimiento.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del rendimiento sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

A) Captación de Recursos Humanos:

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

B) Retribuciones económicas:

- Completar en forma eficaz la política de retribuciones económicas basadas en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

C) Motivación:

- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

D) Desarrollo y Promoción:

- Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación.
- Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa.
- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.

E) Comunicación:

- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

F) Adaptación al puesto de trabajo:

- Facilitar la operación de cambios.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.

- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

G) Descripción de Puestos:

- Analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno.
- Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.
- Capacitación.
- Detectar necesidades de Capacitación, tanto personal como colectiva.

A estos efectos, deberá tenerse presente que evaluar el rendimiento del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

4.5.2. Principios de la evaluación del rendimiento:

La evaluación del rendimiento debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del rendimiento debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del rendimiento deben estar fundamentados en información.
- Lo relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del rendimiento.
- El sistema de evaluación del rendimiento requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del rendimiento que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado rendimiento, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del rendimiento apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es a sus ojos, algo que vale la pena hacer.
- La gente puede diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el rendimiento y consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el rendimiento supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas de parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto respecto a sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman

convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el rendimiento requiere que, tanto el supervisor – evaluador como el trabajador – evaluado, analicen en profundidad y determinen las causas del rendimiento; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

4.5.3. Métodos de evaluación del rendimiento:

Diversos autores coinciden en cuanto a señalar los objetivos de cualquier programa de evaluación del rendimiento. Entre estos, pueden mencionarse los siguientes: Adecuar el trabajador al cargo; distribuir incentivos salariales; permitir el mejoramiento de las relaciones empresa-empleado; establecer controles sobre la conducta de las personas o provocar cambios en su conducta; detectar necesidades de adiestramiento; tomar decisiones de despido; manejar la política de sueldos y salarios. Sin embargo, las organizaciones tradicionalmente han utilizado estos procesos, casi exclusivamente, para tomar decisiones relativas a premios y sanciones para el recurso humano.

Existen diversas metodologías de evaluación, entre estas pueden mencionarse las siguientes: de escalas gráficas, de comparación, de comprobación, Hay de evaluación del rendimiento, el método ECBC, por incidentes críticos. No obstante, con frecuencia los resultados de la aplicación de este tipo de métodos no son los esperados, haciendo necesario la utilización de una metodología que se fundamente en los siguientes factores:

- Aceptación del trabajador por participar en la fijación de objetivos y programas de actividades.
- Generación de un adecuado grado de confianza entre el supervisor y el subordinado.
- Basado en datos e información suficiente, pertinente y objetiva.
- Uso metas cuantitativas.
- Revisiones periódicas del rendimiento para ajustes.
- Permitir acordar con el trabajador estrategias para superar sus deficiencias.
- Permitir la participación en el desarrollo inicial, diseño de herramientas.

- Permitir a los trabajadores tener un conocimiento completo y actualizado sobre lo que piensa la empresa acerca de sus esfuerzos.
- Apoyar procesos de capacitación para todo el personal.
- Conocimiento en detalle por parte del supervisor- evaluador de los puestos de trabajo.

32.- Villareal (1997). Evaluación del rendimiento en recursos humanos. 4ed España, Villegas 238-280 P.

4.6. Presupuesto:

Es importante mencionar que por la devaluación de la moneda los costos son variables por lo que en la presentación de este presupuesto los valores económicos son estimados y enfocados únicamente a las actividades complementarias como lo son capacitaciones y producción de nuevas plántulas rompe vientos si ese fue el caso. En los que respecta a los costos de mano de obra no se estimaron debido a que se desconocen los salarios administrativos presentando en el siguiente cuadro dicho presupuesto.

Cuadro 3. Presupuesto para la ejecución de actividades complementarias y producción de plántulas rompe vientos:

PRESUPUESTO

RECURSOS	CONCEPTO	ACTIVIDAD	COSTO UNITARIO	NUMERO DE UNIDADES	TOTAL	OBSERVACIONES
Humanos	Administrador y trabajadores	Capacitaciones por parte del IGSS en base a propuesta.	Q. 0.00	0.00	Q. 0.00	Diversas capacitaciones según la propuesta
Alimenticio	Refacción		Q. 5.00	40.00	Q. 200.00	Conferencistas, administrador y trabajadores
Materiales	Vehículo tipo pick-up		Q. 100.00	1.00	Q. 100.00	combustible
	Hoja de apuntes		Q. 0.20	2.00	Q. 0.40	Para apuntes importantes

	Lapicero		Q. 1.00	36.00	Q. 36.00	Para apuntes importantes
	Lápiz		Q. 1.00	36.00	Q. 36.00	Para apuntes importantes
	Computadora y retroproyector		Q. 0.00	0.00	Q. 0.00	Para proyectar las presentaciones
Humanos	Administrador, trabajadores y profesor	Educación primaria y básico.	Q. 0.00	0.00	Q. 0.00	El administrador debe de gestionar la plaza del catedrático en el ministerio de educación.
Alimenticio	Receso		Q. 0.00	0.00	Q. 0.00	Trabajadores
Materiales	Escuela finca Helvetia		Q. 20.00	1.00	Q. 20.00	Infraestructura de la escuela
	Cuadernos		Q. 5.00	72.00	Q. 360.00	Para apuntes importantes
	Lapicero		Q. 1.00	72.00	Q. 72.00	Para apuntes importantes
	Lápiz	Q. 1.00	72.00	Q. 72.00	Para apuntes importantes	
	Calculadora	Q. 15.00	36.00	Q. 540.00	Cálculos matemáticos	
Humanos	Administrador, caporal auxiliar y trabajadores de campo	Socialización	Q. 0.00	0.00	Q. 0.00	Producción de 100 plantas entre ellas 50 de copalchi y 50 de magnolia.
Alimenticio	Almuerzo		Q. 0.00	0.00	Q. 0.00	Investigador, administrador y caporal auxiliar
Materiales	Fertilizantes		Q. 20.00	1.00	Q. 20.00	Para el desarrollo de las plántulas
	Fungicidas		Q. 25.00	1.00	Q. 25.00	Para el control de hongos
	Semilla		Q. 50.00	1.00	Q. 50.00	Colecta de semilla
	Sustratos	Q. 50.00	1.00	Q. 50.00	Medio de crecimiento de la plántula	
	Insecticidas	Q. 25.00	1.00	Q. 25.00	Control de insectos	
TOTAL					Q. 1,606.40	Costos estimados.

Fuente: Propuesta del autor.

4.7. Diseño de un plan de evaluación de rendimiento y las retribuciones económicas en el recurso humano del área de almácigos de finca La Suiza:

Debido a que las retribuciones económicas por las actividades realizadas dentro del área de almácigos son fijas; se propone el siguiente diseño con base de los resultados para cada una de las actividades el objetivo del diseño es poder pagar en función del rendimiento del trabajador.

Cuadro 4. Diseño de retribución económica diaria, por actividades realizadas actualmente, por trabajadores voluntarios:

ACTIVIDAD REALIZADA	RENDIMIENTO PROMEDIO MÍNIMO ESPERADO POR EL PATRONO	SALARIO MÍNIMO (Q) SEGÚN LEY VIGENTE 2,012,	COSTO UNITARIO (Q)
Alineado de bolsas	239.15 unidades/día	68	0.28
Fertilización	100 litros/día	68	0.68
Hechura de semilleros	43.62 metros cuadrados/día	68	1.56
Cernido de tierra	7.38 metros cúbicos/día	68	9.21
Siembra de torrelliana	344.54 unidades/día	68	0.20
Acarreo de pulpa	29.38 quintales/día	68	2.31
Acarreo de bolsas de Macadamia	116.83 unidades/día	68	0.58

Fuente: Investigación de campo 2,010.

En el cuadro anterior podemos observar que se denotan las actividades evaluadas durante la investigación y los rendimiento promedios más altos obtenidos por los trabajadores durante la evaluación diaria de lunes a viernes en el mes de septiembre, para cada una de las actividades; resultados que serian los rendimientos mínimos esperados por el empleador, es decir que los trabajadores que obtuvieron los rendimientos más altos durante la evaluación tendrán que esforzarse menos que los que obtuvieron los menores rendimientos (ver anexos 9 y 10), de tal manera que los trabajadores por dicho esfuerzo ganarían el salario mínimo estipulado por la ley y la empresa obtendría mayores resultados en menor tiempo por el aumento de los rendimientos.

Este diseño permitirá pagar por rendimiento ya que proporciona el valor económico unitario por actividad realizada según podemos observar en cuarta columna del cuadro anterior; de igual manera puede ser

aplicable a otras actividades agrícolas previamente identificando los mayores rendimientos promedios obtenidos durante la evaluación del rendimiento en un mes, para que posteriormente se realice el cálculo unitario el cual es un valor económico muy importante que hace referencia al costo por unidad, permitiéndonos calcular el salario diario para aquellos trabajadores que no cumplan con el rendimiento mínimo esperado por el empleador.

EJEMPLO DEL CÁLCULO UNITARIO:

Actividad evaluada durante (1 mes) = Alineado de bolsas

Mayor rendimiento promedio obtenido por trabajadores en dicha actividad durante la evaluación de (1 mes) = 239.15 unidades alineadas

Salario mínimo diario devengado según ley vigente 2,012 = Q 68.00

FÓRMULA: Para el cálculo de valor unitario. (Diseño del Autor 2,010)

**Valor Unitario = Según Ley = Q Salario Mínimo 68.00 = R// 0.28 Centavos/bolsa alineada
Mayor Rendimiento Promedio 239.15 bolsas alineadas**

Rendimiento promedio mínimo esperado = 239.15 unidades alineadas

Rendimiento hipotético para este ejemplo obtenido por el trabajador al final de la jornada de trabajo = 200 unidades alineadas.

FÓRMULA: Para el cálculo del salario devengado en un día de trabajo. (Diseño del Autor 2,010)

Salario devengado en un día de trabajo = Valor Unitario x Unidades Alineadas.

Salario devengado = 0.28 centavos x 200 unidades alineadas = R// Q 56.00 devengados/rendimiento obtenido en un día de trabajo.

Para este ejemplo la fórmula fue aplicada a un rendimiento obtenido en un día de trabajo el cual fue menor, que el rendimiento promedio mínimo esperado por el empleador, sin embargo puede ser aplicada de igual manera si el rendimiento, fuese mayor al rendimiento promedio mínimo esperado por el

empleador, es decir que si el trabajador obtiene un mayor rendimiento en un día de trabajo, que el rendimiento promedio mínimo esperado por el empleador; el salario que obtendrá en ese día de trabajo, será mayor que el estipulado por la ley, debido a que su rendimiento superó el rendimiento promedio mínimo esperado por el empleador; el cual también obtendrá el beneficio de obtener mayores resultados en menor tiempo.

Estos resultados por rendimiento obtenidos por cada trabajador le permitirá que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

1. Para el caso del personal permanente que actualmente devenga Q 46.00 diarios, se propone el plan de; pagar como salario base, el salario mínimo según la ley, e implementar un incentivo, este puede ser según código de trabajo económico, por unidad de tiempo (horas extras), pago en especies (para el caso de las fincas el pago puede ser con entrega de leña a la vivienda del trabajador) o en base al logro de objetivos quincenales propuestos por el administrador. Esto beneficiará al trabajador ya que su remuneración económica será mayor que la que actualmente devenga.
2. En el plan de propuesta número uno, para el personal permanente, se da la interacción de “ganar ganar” entre el trabajador y el empleador con respecto al pago de la cuota patronal de IGSS ya que el empleador podrá reportar sus cuotas patronales sobre el salario base devengado por el trabajador según la ley, sin incluir los incentivos por productividad, es decir que el trabajador obtendrá un sueldo mayor que al sueldo base ya que se le sumarán los bonos por productividad los cuales no serán afectados por la cuota patronal de IGSS; de igual manera el empleador y el IGSS obtendrá el beneficio de poder reducir el pago de liquidación o la jubilación si fuese el caso, al final del periodo laboral del trabajador.

Referencias bibliográficas:

- Acuerdos de paz y el Plan Nacional de Desarrollo 1996-2000 Sistema educativo en Guatemala, 08 P.
- Arriazar (1997). Programas educativos, 2ed. Colombia. Edit. Norma. 168 P.
- Centro de documentación de estudios y oposiciones. (2011). Cartagena, Madrid. 129-145 P.
- Código de trabajo. Artículo 25. Contrato de trabajo. Guatemala, Guatemala 09 P.
- Código de trabajo de Guatemala en el TÍTULO TERCERO Salarios, jornadas y descansos; CAPÍTULO SEGUNDO Salario mínimo y su fijación hace mención: Artículo 88-116. 25 – 43 PP.
- Código de trabajo TÍTULO TERCERO Salarios, jornadas y descansos; CAPÍTULO TERCERO, Jornadas de trabajo; Artículos 116-119. Guatemala, Guatemala. 36 P.
- Código de trabajo de Guatemala en el TÍTULO CUARTO Trabajo sujeto a regímenes especiales CAPÍTULO PRIMERO Trabajo agrícola y ganadero menciona: Artículo 138-139. Guatemala, Guatemala 48 p.
- Conchi Vera-Valderrama (2000). Modelos de educación. 3ed Guatemala, Guatemala. Edit. Casa Xelajú 15 P.
- Conchi et al (2000). Sistema educativo de Guatemala Modelos de educación. 3ed Guatemala, Guatemala. Edit. Casa Xelajú 19 P.
- Espinoza (2010). Evaluación y retribución del desempeño. 2ed España, Ceballos 7 P.
- Fernández (1,999). Etnias de Guatemala. 1ed Norma S.A. Guatemala 1 P.
- Harper & Lynch (1992). Evaluación del Desempeño 3ed México, DF. Edit. Mc Graw Hill 225 P.

- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2000). estima que el promedio de educación es de solo 2.3 años. Incluso menor en los departamentos mayoritariamente indígenas (1.3 años).
- Mylenis Torres (2003). Rendimiento, productividad, logros y desmotivación. 5ed España. Edit. Larousse 12 P.
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2008). Prensa Libre, producción mundial de alimentos 17 P.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2007 Cumbre Mundial sobre la Alimentación (Roma, 1996). Prensa Libre, 18 P.
- Organización Mundial de la Salud (OMS) (2008). Prensa Libre, Saludo y desarrollo 17 P.
- Ortega Y Gasset. (2007). Criterios de trabajadores. 2ed México, DF. Edit. Limusa 85 P.
- Parra Urdaneta. (2011). La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos. 1ed España. Castellana 135 P.
- Publicación en The New England Journal of Medicine. (2007). 2 P.
- Puchol (1995). Evaluación del desempeño 2ed México, DF. Edit. Limusa Noriega. 40 P.
- Quetelet. L.A. (siglo XX). indica que Índice de Masa Corporal (IMC) 2ed México, DF. Edit. Limusa. 32 P.
- Scott (2001). Evaluación del desempeño 6ed México, DF. Edit. Piedra Santa. 125 P.
- Sikula (1989). Hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado 7ed México, DF. Edit. Mc Graw Hill 141 P.
- Villareal (1997). Evaluación del rendimiento en recursos humanos. 4ed España, Villegas 238-280 P.

- WhiteK (2000). The medical examination and cultural values. 1ed Canada. 190 P.
- William B. Werther Jr. y Keith Davis (2000). Evaluación del desempeño 4ed. México, DF. Edit. Limusa Noriega 230 p.

Anexos:

ANEXO No. 1

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
PROGRAMA DE POSTGRADOS**

**ENTREVISTA A:
ADMINISTRADOR**

No. 1

Diseño de instrumento

Buen día mi nombre es Ernesto Joaquín López Sarti, soy estudiante de la maestría en administración de recursos humanos del Centro Universitario de Occidente; extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un gusto saludarle, si bien usted me lo permite voy hacerle una entrevista, la cual contribuirá a la investigación de evaluación del rendimiento y retribuciones económicas que se le realizara al personal del área de almácigos de finca La Suiza.

Objetivo

Conocer las actividades o tareas, numero de trabajares, jornada de trabajo, métodos de control, métodos de evaluación y salarios.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Grupo étnico al que pertenece?
5. ¿Religión a la que pertenece?

6. ¿Cuánto tiempo lleva en posición de Administrador?
7. ¿Cuántos colaboradores tiene a su cargo en el área del almacigo?
8. ¿Sus colaboradores en el área del almacigo son permanentes o temporales?
9. ¿Cuáles son las tareas que principalmente desempeñan actualmente sus colaboradores en el almacigo?
10. ¿Qué tipo de jornada tienen sus colaboradores en el almacigo?
8.1 diurno_____ 8.2 nocturno_____ 8.3 mixta_____
11. ¿Cuántos de ellos le rinden informes?
12. ¿Ha despedido a alguien?
13. ¿Cómo definiría su estilo de dirección y su liderazgo?
14. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
15. ¿Con qué otros departamentos trata, a qué nivel?
16. ¿Cómo incorpora un nuevo colaborador?
17. ¿Cómo planifica las labores de sus colaboradores?
18. ¿Cómo y cuándo hace chequeos y balances con sus colaboradores?
19. ¿Se adaptan fácilmente los colaboradores a su estilo de trabajo?
20. ¿Cuál es el salario que paga a sus trabajadores en el área de almacigos?

ANEXO No. 2

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
PROGRAMA DE POSTGRADOS**

**ENTREVISTA A:
CAPORAL AUXILIAR**

No. 2

Diseño de instrumento

Buen día mi nombre es Ernesto Joaquín López Sarti, soy estudiante de la maestría en administración de recursos humanos del Centro Universitario de Occidente; extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un gusto saludarle, si bien usted me lo permite voy hacerle una entrevista, la cual contribuirá a la investigación de evaluación del rendimiento y retribuciones económicas que se le realizara al personal del área de almácigos de finca La Suiza.

Objetivo

Conocer las tareas desempeñadas, numero de trabajares que supervisa, jornada de trabajo que ejecuta, los métodos de control que aplica, los métodos que utiliza para presentar sus informes y salario devengado.

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Cuál es su grado de escolaridad?
4. ¿Grupo étnico al que pertenece?
5. ¿Religión a la que pertenece?

6. ¿Cuánto tiempo lleva en posición de caporal auxiliar?

7. ¿Cuántos colaboradores tiene a su cargo en el área del almacigo?

8. ¿Qué tipo de jornada tiene como colaborador en el almacigo?

6.1 diurno_____ 6.2 nocturno_____ 6.3 mixta_____

9. ¿Qué método de control aplica a los trabajadores de campo para determinar si cumplieron con sus labores al final de la jornada de trabajo?

10. ¿Qué método aplica usted para reportar su informe correspondiente al administrador?

11. ¿Cuál es su salario devengado?

ANEXO No. 3

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
PROGRAMA DE POSTGRADOS**

**ENTREVISTA A:
TRABAJADORES DE CAMPO**

No. 3

Diseño de instrumento

Buen día mi nombre es Ernesto Joaquín López Sarti, soy estudiante de la maestría en administración de recursos humanos del Centro Universitario de Occidente; extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un gusto saludarle, si bien usted me lo permite voy hacerle una entrevista, la cual contribuirá a la investigación de evaluación del rendimiento y retribuciones económicas que se le realizara a su persona.

Objetivo

Determinar las tareas que anteriormente ha desempeñado y actualmente cuales desempeña, el tipo jornada de trabajo que ejecuta, los métodos de control que le aplican al finalizar sus labores del día y salario devengado.

1. ¿Sexo?

1.1 Masculino_____ 1.2 Femenino_____

2. ¿Cuál es su nombre?

3. ¿Cuántos años tiene?

4. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

5. ¿Grupo étnico al que pertenece?
6. ¿Religión a la que pertenece?
7. ¿Anteriormente que tareas dentro del almacigo ha desempeñado?
8. ¿Actualmente que tareas desempeña dentro del almacigo?
9. ¿Qué tipo de jornada tiene usted como colaborador en el almacigo?
9.1 diurno_____ 9.2 nocturno_____ 9.3 mixta_____
10. ¿Qué método de control emplea el caporal auxiliar para recibirle su tarea?
11. ¿Cuál es su salario devengado diario por sus labores?

ANEXO No. 4

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
PROGRAMA DE POSTGRADOS**

**BOLETA DE CONDICION FISICA A:
TRABAJADORES DE CAMPO**

No. 1

Diseño de instrumento

Buen día mi nombre es Ernesto Joaquín López Sarti, soy estudiante de la maestría en administración de recursos humanos del Centro Universitario de Occidente; extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un gusto saludarle, si bien usted me lo permite voy hacerle una evaluación física, la cual contribuirá a la investigación de evaluación del rendimiento y retribuciones económicas que se le realizara a su persona.

Objetivo

Determinar las condiciones físicas en las que actualmente se encuentra el trabajador para realizar sus labores.

1. ¿Sexo?

1.1 Masculino_____

1.2 Femenino_____

2. ¿Cuál es su nombre?

3. ¿Cuántos años tiene?

4. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

5. ¿Grupo étnico al que pertenece?

6. ¿Religión a la que pertenece?

7. ¿Cuántas veces come al día?

8. ¿Qué tiempos de comida realiza?

8.1 Desayuno___ 8.2 Refacción___ 8.3 Almuerzo___ 8.4 Refacción___ 8.5 Cena___

9. ¿Qué medición presenta el trabajador?

5.1 peso en kilos_____ 5.2 talla (altura en metros) _____

5.3 Índice de Masa Corporal (IMC)

5.3.1 Cálculo

Peso en kilos

IMC = ----- = ----- = R//

Altura en metros al cuadrado

ANEXO No. 5
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
PROGRAMA DE POSTGRADOS

FICHA DE CONTROL MEDICO A:
TRABAJADORES DE CAMPO

No. 1

Diseño de instrumento

Buen día mi nombre es Ernesto Joaquín López Sarti, soy estudiante de la maestría en administración de recursos humanos del Centro Universitario de Occidente; extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un gusto saludarle, si bien usted me lo permite voy hacerle un chequeo médico para ello se contamos con la presencia del Dr. Ernesto López Alvarado esto contribuirá a la investigación de evaluación del rendimiento y retribuciones económicas que se le realizara a su persona.

Objetivo

Determinar las condiciones de salud en las que actualmente se encuentra el trabajador para realizar sus labores.

1. ¿Sexo?

1.1 Masculino _____ 1.2 Femenino _____

2. ¿Cuál es su nombre?

3. ¿Cuántos años tiene?

4. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

5. ¿Grupo étnico al que pertenece?

6. ¿Religión a la que pertenece?

7. ¿A cada cuanto tiempo se realiza un chequeo médico?

7.1 una vez por mes_____ 7.2 cada seis meses_____ 7.3 una vez al año_____

7.3 observaciones_____

8. ¿Ha padecido de alguna enfermedad anteriormente; especifique?

9. ¿alguno de sus familiares ha padecido alguna enfermedad severa o grave; especifique?

10. ¿Signos del paciente?

10.1 Presión arterial en milímetros de mercurio_____

10.2 Frecuencia cardiaca (latidos por minuto) _____ 10.3 temperatura _____

10.4 Frecuencia respiratoria (respiraciones por minuto) _____

11. ¿Síntomas del paciente?

12. ¿Estado actual del paciente?

12.1 Enfermo_____ 12.2 Bueno _____ 12.3 Excelente _____

13. ¿En caso de enfermedad; especificar que enfermedad presenta el trabajador?

14. ¿Cuál deberá de ser el tratamiento para dicha enfermedad especificar producto farmacéutico, dosis, vía de aplicación (oral, intramuscular o intravenosa en caso de hospitalización) e intervalo de tiempo (consumo de producto)

ANEXO No. 6

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
PROGRAMA DE POSTGRADOS**

**BOLETA DE CAMPO A:
TRABAJADORES DE CAMPO**

No. 1

Diseño de instrumento

Buen día mi nombre es Ernesto Joaquín López Sarti, soy estudiante de la maestría en administración de recursos humanos del Centro Universitario de Occidente; extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un gusto saludarle, si bien usted me lo permite voy hacerle una evaluación de campo relacionada a sus labores, esto contribuirá a la investigación de evaluación del rendimiento y retribuciones económicas que se le realizara a su persona.

Objetivo

Determinar las condiciones de salud en las que actualmente se encuentra el trabajador para realizar sus labores.

1. ¿Sexo?

1.1 Masculino _____ 1.2 Femenino _____

2. ¿Cuál es su nombre?

3. ¿Cuántos años tiene?

4. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

5. ¿Grupo étnico al que pertenece?

6. ¿Religión a la que pertenece?

7. ¿Qué tipo de jornada tiene usted como colaborador en el almacigo?

7.1 diurno_____ 7.2 nocturno_____ 7.3 mixta_____

8. ¿Actualmente que labor realiza dentro del almacigo?

9. ¿En cuánto tiempo realiza dicha labor?

10. ¿Cuál es su rendimiento actual en función del tiempo; con relación al área y volumen?

11. ¿Cuál es su salario diario devengado por la realización de dicha actividad?

12. ¿Está usted conforme con el salario diario devengado?

12.1 Sí_____

12.2 No_____

13. ¿Qué sugerencia constructiva daría usted para estar conforme con su salario diario?

ANEXO No. 7

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE
PROGRAMA DE POSTGRADOS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**SOLICITUD A:
ADMINISTRADOR FINCA LA SUIZA**

No. 1

El Palmar, Quetzaltenango Febrero de 2,010.

Diseño de instrumento

Administrador Finca La Suiza

Presente.

Buen día mi nombre es Ing. Ernesto Joaquín López Sarti, colegiado 3948, soy estudiante de la maestría en administración de recursos humanos del Centro Universitario de Occidente; extensión de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un gusto saludarle, el motivo de la presente es para solicitarle se me conceda la oportunidad de poder realizar la investigación titulada "Evaluación del rendimiento y retribuciones económicas en la administración del recurso humano" que tendrá una duración de tres meses iniciando en el mes de febrero y culminando en el mes de abril; la investigación se realizara de lunes a viernes en el horario de siete de la mañana a una de la tarde, específicamente en el área del almacigo ubicado en estas instalaciones.

En espera de una respuesta positiva me es grato suscribirme a su persona.

Lic. Msc. Álvaro Gutiérrez
Asesor de Tesis

Ing. Ernesto López
Estudiante de post grado

Autorizado Por: Administrador
Finca La Suiza

ANEXO No. 8

IDENTIFICACIÓN DE PERSONAL PERMANENTE Y NO PERMANENTE:

No. 1

Empresa:	<u>"Almácigos Zona Fértil S.A."</u>	Realizado Por:	<u>Ing. Ernesto López</u>
Control correspondiente:	1	Revisado Por:	<u>Lic.Msc. Álvaro Gutiérrez</u>
Periodo afecto:	<u>DATOS PESONALES</u>	Admón. de área:	<u>Ing. Daniel Colomo</u>
Anexos complemento:	<u>6</u>		
Tipo de Jornalero:	PERSONAL PERMANENTES Y VOLUNTARIOS		

No.	NOMBRE COMPLETO	PUESTO	SEXO	AÑOS	ESCOLARIDAD	GRUPO ÉTNICO	RELIGIÓN
1	Daniel Arnulfo Colomo De León	Administrador	Masculino	29	Ing. Agr.	Quiché - Español	Católico
2	Ricardo Cabrera Gabriel	Caporal Auxiliar	Masculino	68	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Evangélico
3	Gerson Levi López López	Trabajador permanente	Masculino	23	Tercero Primaria	Ma'm - Español	Ninguna
4	José Ignacio López Cabrera	Trabajador permanente	Masculino	26	Tercero Básico	Ma'm - Español	Católico
5	Jacinto López López	Trabajador permanente	Masculino	59	Primero Primaria	Ma'm - Español	Evangélico
6	José Lorenzo Cabrera Escobar	Trabajador voluntario	Masculino	29	Primero Primaria	Ma'm - Español	Católico
7	Ismar Ricardo López Cabrera	Trabajador voluntario	Masculino	22	Sexto Primaria	Ma'm - Español	Católico
8	Agustín López Cux	Trabajador voluntario	Masculino	32	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Católico
9	Bacilio Juárez Vail	Trabajador voluntario	Masculino	59	Sexto Primaria	Ma'm - Español	Evangélico
10	Walter Velásquez	Trabajador voluntario	Masculino	58	Bachiller	Quiché - Español	Católico
11	Mario Estuardo Paxtor García	Trabajador voluntario	Masculino	26	Tercero Primaria	Ma'm - Español	Católico
12	Selvin Omar López Mencho	Trabajador voluntario	Masculino	15	Segundo Básico	Ma'm - Español	Evangélico
13	Edin René Pastor García	Trabajador voluntario	Masculino	19	Segundo Básico	Ma'm - Español	Católico
14	Cesar Adolfo Marroquín Godínez	Trabajador voluntario	Masculino	19	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Evangélico
15	Lucas Rafael Bautista	Trabajador voluntario	Masculino	24	Cuarto Primaria	Ma'm - Español	Católico
16	Marcotulio García Pastor	Trabajador voluntario	Masculino	27	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Católico
17	Rodolfo García Pastor	Trabajador voluntario	Masculino	18	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Católico
18	Liliana Victoria Coronado	Trabajador voluntario	Femenino	16	Quinto Primaria	Ma'm - Español	Evangélica
19	Glenda Eliza Pérez Ajtum	Trabajador voluntario	Femenino	16	Primero Básico	Ma'm - Español	Evangélica
20	Leiba Etelvina Lucas Ortiz	Trabajador voluntario	Femenino	30	Primero Primaria	Ma'm - Español	Ninguna
21	Lilian Dinora López Martín	Trabajador voluntario	Femenino	21	Tercero Primaria	Ma'm - Español	Ninguna

22	Yesmin Saraí Ramírez Lucas	Trabajador voluntario	Femenino	16	Tercero Primaria	Ma'm - Español	Evangélica
23	Luisa Avigail Guzmán Coronado	Trabajador voluntario	Femenino	24	Sexto Primaria	Ma'm - Español	Evangélica
24	Herlinda Méndez	Trabajador voluntario	Femenino	51	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Católica
25	Irma Elizabeth López López	Trabajador voluntario	Femenino	18	Quinto Primaria	Ma'm - Español	Católica
26	Sandra Judith Coronado Ambrocio	Trabajador voluntario	Femenino	39	Sin estudio	Ma'm - Español	Ninguna
27	Cristiany Roxana Gómez Velásquez	Trabajador voluntario	Femenino	14	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Católica
28	Lesly Yessenia Ambrocio López	Trabajador voluntario	Femenino	16	Sexto Primaria	Ma'm - Español	Católica
29	Doly Onelia Cajas Alonzo	Trabajador voluntario	Femenino	16	Sexto Primaria	Ma'm - Español	Evangélica
30	Ruth Maribel Lucas Ortiz	Trabajador voluntario	Femenino	34	Primero Primaria	Ma'm - Español	Evangélica
31	Vitalina Vásquez Funes	Trabajador voluntario	Femenino	32	Tercero Primaria	Ma'm - Español	Católica
32	Delmy Beatriz Mauricio Coronado	Trabajador voluntario	Femenino	16	Cuarto Primaria	Ma'm - Español	Evangélica
33	Juana Lucas Ortiz	Trabajador voluntario	Femenino	36	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Evangélica
34	Brendy Beatriz Tem Pérez	Trabajador voluntario	Femenino	15	Segundo Básico	Ma'm - Español	Católica
35	Dayci Lorena Xivir López	Trabajador voluntario	Femenino	14	Tercero Primaria	Ma'm - Español	Católica
36	Marleny López Ortiz	Trabajador voluntario	Femenino	17	Tercero Primaria	Ma'm - Español	Evangélica
37	Leidy Yomara López Ortiz	Trabajador voluntario	Femenino	16	Sexto Primaria	Ma'm - Español	Católica
38	Evelin Roxana Ramos Mejía	Trabajador voluntario	Femenino	15	Segundo Primaria	Ma'm - Español	Católica

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 9

BOLETA DE CONTROL DE MANO DE OBRA PERMANENTE Y NO PERMANENTE PRIMERA QUINCENA DEL MES DE SEPTIEMBRE:

No. 1

No.	NOMBRE COMPLETO	Período de trabajado													ACTIVIDAD DESARROLLADA	RENDIMIENTO PROMEDIO	
		Jueves	Vier nes	Sáb ado	Do m i n g o	Lun es	Ma r t e s	Miér coles	Jue ves	Vier nes	Sáb ado	Do m i n g o	Lun es	Ma r t e s			Miér coles
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	Gerson Levi López López	235,00	228,00	250,00		250,00	225,00	246,00	250,00	245,00	250,00		250,00	212,00	180,00	Alineado de bolsas	235,08
2	José Ignacio López Cabrera	0,50	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	Fertilización (No. Toneles)	0,50
3	Jacinto López López	50,00	50,00	50,00		30,00	220,00	50,00	25,00	36,00	50,00		45,00	50,00	37,00	Hechura de semilleros de café (m2)	41,25
4	José Lorenzo Cabrera Escobar	0,50	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	Fertilización (No. Toneles)	0,50
5	Ismar Ricardo López Cabrera	0,50	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	Fertilización (No. Toneles)	0,50
6	Agustín López Cux	75,00	81,00	86,00		89,00	90,00	92,00	87,00	95,00	96,00		88,00	93,00	98,00	Alineado de bolsas	89,17
7	Bacilio Juárez Vail	5,00	7,00	8,00		7,00	8,00	8,00	8,00	6,00	8,00		6,00	8,00	5,00	Cernido de tierra m3	7,00
8	Walter Velásquez	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	Varias	0,00
9	Mario Estuardo Paxtor García	102,00	112,00	123,00		121,00	135,00	127,00	135,00	131,00	129,00		130,00	128,00	110,00	Alineado de bolsas	123,58
10	Selvin Omar López Mencho	0,50	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50		0,50	0,50	0,50	Fertilización (No. Toneles)	0,50
11	Edin René Pastor García	68,00	76,00	81,00		80,00	79,00	92,00	86,00	82,00	78,00		80,00	79,00	73,00	Alineado de bolsas	80,17
12	Cesar Adolfo Marroquín Godínez	75,00	79,00	82,00		85,00	80,00	89,00	88,00	84,00	76,00		80,00	82,00	74,00	Alineado de bolsas	80,33
13	Lucas Rafael Bautista	86,00	90,00	97,00		98,00	97,00	93,00	100,00	87,00	99,00		100,00	98,00	85,00	Alineado de bolsas	94,17

		0	0	0	0	0		00	0	0		0,0	0			
14	Marcotulio García Pastor	79,00	76,00	84,00	78,00	88,00	85,00	70,00	95,00	88,00		2,00	79,00	72,00	Alineado de bolsas	82,75
15	Rodolfo García Pastor	78,00	83,00	89,00	86,00	90,00	91,00	80,00	96,00	84,00		0,00	95,00	83,00	Alineado de bolsas	86,92
16	Liliana Victoria Coronado	294,00	302,00	310,00	341,00	350,00	347,00	349,00	336,00	347,00		28,00	315,00	281,00	Siembra de torreliana	325,00
17	Glenda Eliza Pérez Ajtum	287,00	329,00	341,00	336,00	328,00	317,00	322,00	342,00	350,00		41,00	330,00	301,00	Siembra de torreliana	327,00
18	Leiba Etelevina Lucas Ortiz	300,00	308,00	319,00	312,00	303,00	347,00	345,00	350,00	350,00		47,00	327,00	318,00	Siembra de torreliana	327,17
19	Lilian Dinora López Martin	16,00	18,00	18,00	19,00	18,00	21,00	20,00	20,00	17,00		19,00	21,00	18,00	Acarreo de pulpa qq	18,75
20	Yesmin Sarai Ramírez Lucas	3,20	3,41	3,51	3,87	3,94	4,00	4,10	4,00	3,97		4,00	4,00	3,82	Cernido de tierra m3	3,82
21	Luisa Avigail Guzmán Coronado	3,31	3,64	3,48	3,97	4,00	4,00	4,00	3,14	3,96		4,00	4,00	3,91	Cernido de tierra m3	3,78
22	Herlinda Méndez	18,00	20,00	21,00	22,00	22,00	24,00	30,00	19,00	35,00		5,00	8,00	20,00	Acarreo de pulpa qq	24,50
23	Irma Elizabeth López López	76,00	89,00	98,00	109,00	118,00	115,00	100,00	100,00	100,00		15,00	25,00	105,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	104,17
24	Sandra Judith Coronado Ambrocio	281,00	289,00	310,00	339,00	312,00	346,00	340,00	42,00	15,00		25,00	25,00	315,00	Siembra de torreliana	319,42
25	Cristiany Roxana Gómez Velásquez	18,00	21,00	22,00	22,00	20,00	20,00	24,00	26,00	30,00		8,00	2,00	17,00	Acarreo de pulpa qq	22,42
26	Lesly Yessenia Ambrocio López	3,12	3,25	3,48	3,74	3,87	3,58	3,63	4,00	4,00		4,00	3,94	3,65	Cernido de tierra m3	3,69
27	Doly Onelia Cajas Alonzo	95,00	95,00	97,00	120,00	117,00	128,00	131,00	124,00	110,00		8,00	0,00	107,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	110,17
28	Ruth Maribel Lucas Ortiz	85,00	89,00	93,00	101,00	97,00	93,00	100,00	100,00	100,00		21,00	12,00	99,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	99,17
29	Vitalina Vásquez Funes	16,00	18,00	20,00	19,00	22,00	21,00	24,00	21,00	20,00		9,00	7,00	18,00	Acarreo de pulpa qq	19,58

												0				
30	Delmy Beatriz Mauricio Coronado	9 2,0 0	9 8,0 0	1 06, 00	1 14, 00	1 00, 00	11 3,00	1 23, 00	1 05, 00	1 00, 00		2 4, 0 0	1 03, 00	10 0,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	106,50
31	Juana Lucas Ortiz	1 8,0 0	1 8,0 0	2 2,0 0	2 1,0 0	1 9,0 0	20 ,00	2 0,0 0	1 9,0 0	1 7,0 0		2 0, 0 0	1 9,0 0	21, 00	Acarreo de pulpa qq	19,50
32	Brendy Beatriz Tem Pérez	1 7,0 0	1 8,0 0	2 0,0 0	1 9,0 0	1 9,0 0	20 ,00	2 0,0 0	1 6,0 0	1 8,0 0		2 1, 0 0	1 9,0 0	20, 00	Acarreo de pulpa qq	18,92
33	Dayci Lorena Xivir López	1 8,0 0	1 9,0 0	2 1,0 0	2 0,0 0	2 1,0 0	21 ,00	1 9,0 0	1 8,0 0	2 0,0 0		2 0, 0 0	2 0,0 0	17, 00	Acarreo de pulpa qq	19,50
34	Marleny López Ortiz	1 01, 00	1 17, 00	1 20, 00	1 21, 00	1 19, 00	11 2,00	1 21, 00	1 24, 00	1 20, 00		2 5, 0 0	1 19, 00	10 3,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	116,83
35	Leidy Yomara López Ortiz	3 ,10	3 ,28	3 ,30	3 ,68	3 ,58	4, 00	4 ,00	4 ,00	4 ,00		3 ,7 4	3 ,96	3,1 2	Cernido de tierra m3	3,65
36	Evelin Roxana Ramos Mejía	3 ,15	3 ,67	3 ,82	3 ,93	4 ,00	4, 00	4 ,00	4 ,00	3 ,80		3 ,8 5	3 ,94	3,1 8	Cernido de tierra m3	3,78

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 10
BOLETA DE CONTROL DE MANO DE OBRA PERMANENTE Y NO PERMANENTE SEGUNDA QUINCENA DEL
MES DE SEPTIEMBRE:

No. 2

No.	NOMBRE COMPLETO	Período trabajado y Valorizado en Quetzales														ACTIVIDAD DESARROLLADA	RENDIMIENTO PROMEDIO	
		Jueves	Vie	Sábado	D	L	Mar	Miér	Jue	Vie	Sá	D	Lun	Mar	Miér			Jue
		16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			30
1	Gerson Levi López López	24 8,00	2 50,00	24 9,00	5 0,00	2 0,00	2 48,00	24 7,00	2 49,00	2 50,00	2 48,00	2 45,00	2 50,00	1 88,00	18 7,00	Alineado de bolsas	239,15	
2	José Ignacio López Cabrera	0,5 0	0 ,50	0,5 0	0,5 0	0 ,50	0,5 0	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0,5 0	Fertilización (No. Toneles)	0,50	
3	Jacinto López López	41, 00	4 8,00	48, 00	5 0,00	5 0,00	50, 00	4 8,00	3 9,00	4 8,00	4 7,00	3 8,00	3 3,00	27, 00	Hechura de semilleros de café (m2)	43,62		
4	José Lorenzo Cabrera Escobar	0,5 0	0 ,50	0,5 0	0,5 0	0 ,50	0,5 0	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0,5 0	Fertilización (No. Toneles)	0,50		
5	Ismar Ricardo López Cabrera	0,5 0	0 ,50	0,5 0	0,5 0	0 ,50	0,5 0	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0,5 0	Fertilización (No. Toneles)	0,50		
6	Agustín López Cux	99, 00	1 00,00	98, 00	8, 00	1 0,00	10 5,00	10 0,00	1 00,00	1 00,00	1 07,00	1 00,00	1 12,00	1 10,00	10 1,00	Alineado de bolsas	103,08	
7	Bacilio Juárez Vail	8,0 0	7 ,00	8,0 0	8 ,00	8 ,00	7,0 0	6 ,00	7 ,00	8 ,00	8 ,00	8 ,00	7 ,00	6,0 0	Cernido de tierra m3	7,38		
8	Walter Velásquez	0,0 0	0 ,00	0,0 0	0 ,00	0 ,00	0,0 0	0 ,00	0 ,00	0 ,00	0 ,00	0 ,00	0 ,00	0,0 0	Varias	0,00		
9	Mario Estuardo Paxtor García	11 5,00	1 28,00	12 4,00	2 1,00	1 0,00	10 0,00	1 00,00	9 9,00	1 00,00	1 14,00	1 12,00	1 15,00	10 8,00	Alineado de bolsas	112,38		
10	Selvin Omar López Mencho	0,5 0	0 ,50	0,5 0	0,5 0	0 ,50	0,5 0	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0 ,50	0,5 0	Fertilización (No. Toneles)	0,50		
11	Edin René Pastor García	89, 00	9 5,00	10 0,00	7, 00	1 0,00	95, 00	1 07,00	1 03,00	9 7,00	1 00,00	1 10,00	1 05,00	98, 00	Alineado de bolsas	99,69		
12	Cesar Adolfo Marroquín Godínez	11 0,00	1 16,00	10 9,00	0 0,00	1 0,00	96, 00	1 00,00	9 6,00	8 9,00	9 8,00	1 00,00	9 7,00	88, 00	Alineado de bolsas	100,08		

13	Lucas Rafael Bautista	97,00	15,00	10,00	12,00	18,00	97,00	100,00	100,00	102,00	100,00	100,00	98,00	Alineado de bolsas	101,08	
14	Marcotulio García Pastor	115,00	10,00	98,00	0,00	100,00	10,00	103,00	98,00	102,00	100,00	100,00	98,00	Alineado de bolsas	100,92	
15	Rodolfo García Pastor	105,00	108,00	114,00	7,00	98,00	10,00	100,00	100,00	100,00	95,00	98,00	100,00	Alineado de bolsas	101,08	
16	Liliana Victoria Coronado	347,00	350,00	347,00	44,00	342,00	350,00	347,00	348,00	344,00	348,00	304,00	302,00	298,00	Siembra de torreliana	336,23
17	Glenda Eliza Pérez Ajtum	350,00	350,00	347,00	45,00	350,00	350,00	346,00	347,00	348,00	344,00	350,00	348,00	304,00	Siembra de torreliana	344,54
18	Leiba Etelvina Lucas Ortiz	345,00	348,00	350,00	48,00	350,00	350,00	347,00	348,00	350,00	350,00	330,00	321,00	309,00	Siembra de torreliana	342,00
19	Lilian Dinora López Martín	20,00	21,00	21,00	0,00	18,00	19,00	20,00	21,00	21,00	20,00	20,00	19,00	20,00	Acarreo de pulpa qq	20,00
20	Yesmin Sarai Ramírez Lucas	3,91	4,00	4,00	4,00	3,98	3,69	3,78	4,00	4,00	4,00	3,98	3,85	3,45	Cernido de tierra m3	3,90
21	Luisa Avigail Guzmán Coronado	4,00	3,93	3,92	4,00	4,00	4,00	3,94	3,92	3,95	3,85	3,78	4,00	3,51	Cernido de tierra m3	3,91
22	Herlinda Méndez	33,00	35,00	30,00	0,00	31,00	27,00	29,00	30,00	30,00	30,00	30,00	21,00	19,00	Acarreo de pulpa qq	29,38
23	Irma Elizabeth López López	116,00	117,00	120,00	20,00	118,00	110,00	110,00	114,00	106,00	100,00	115,00	110,00	100,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	111,00
24	Sandra Judith Coronado Ambrocio	350,00	350,00	342,00	45,00	347,00	350,00	350,00	345,00	347,00	330,00	348,00	335,00	300,00	Siembra de torreliana	341,46
25	Cristiany Roxana Gómez Velásquez	22,00	20,00	25,00	0,00	23,00	21,00	22,00	22,00	22,00	25,00	21,00	20,00	20,00	Acarreo de pulpa qq	22,31
26	Lesly Yessenia Ambrocio López	3,45	3,65	3,81	3,65	3,92	4,00	4,00	3,98	3,95	3,95	3,94	3,78	3,42	Cernido de tierra m3	3,81
27	Doly Onelia Cajas Alonzo	112,00	114,00	110,00	0,00	110,00	115,00	117,00	121,00	120,00	117,00	110,00	115,00	110,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	110,85
28	Ruth Maribel Lucas Ortiz	119,00	110,00	112,00	10,00	110,00	112,00	117,00	116,00	110,00	110,00	110,00	110,00	97,00	Acarreo de bolsas de	111,08

			00		0,00	00		00	00	00		00	00		Macadamia	
29	Vitalina Vásquez Funes	25,00	21,00	20,00	3,00	21,90	20,00	25,00	22,00	21,00	19,00	21,00	20,00	19,00	Acarreo de pulpa qq	21,15
30	Delmy Beatriz Mauricio Coronado	124,00	120,00	117,00	118,00	107,00	125,00	120,00	110,00	110,00	108,00	113,00	115,00	107,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	114,15
31	Juana Lucas Ortiz	25,00	23,00	21,00	22,00	20,00	19,00	20,00	24,00	25,00	23,00	22,00	20,00	18,00	Acarreo de pulpa qq	21,69
32	Brendy Beatriz Tem Pérez	19,00	24,00	22,00	20,00	21,00	24,00	23,00	21,00	21,00	22,00	25,00	21,00	19,00	Acarreo de pulpa qq	21,54
33	Dayci Lorena Xivir López	21,00	22,00	24,00	21,00	21,00	20,00	20,00	20,00	24,00	23,00	21,00	29,00	20,00	Acarreo de pulpa qq	21,23
34	Marleny López Ortiz	120,00	115,00	109,00	113,00	110,00	114,00	120,00	112,00	110,00	100,00	100,00	100,00	100,00	Acarreo de bolsas de Macadamia	109,46
35	Leidy Yomara López Ortiz	4,00	3,95	3,97	4,00	4,00	3,96	3,97	3,68	3,65	4,00	3,98	3,45	3,12	Cernido de tierra m3	3,83
36	Evelin Roxana Ramos Mejía	3,96	4,00	4,00	4,00	3,87	3,75	3,94	3,95	4,00	3,78	3,65	3,54	3,15	Cernido de tierra m3	3,81

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 11

IDENTIFICACIÓN DEL ADMINISTRADOR DEL ALMÁCIGO DE ZONA FÉRTIL S.A.

No. 1

Empresa:		"Almácigos Zona Fértil S.A."	Realizado	Ing. Ernesto López
Control correspondiente:	1	Mes de Septiembre Del 02 de Septiembre al 30 de Septiembre de 2,010	Por:	Lic.Msc. Álvaro Gutiérrez
Periodo afecto:			Admón. de área:	Ing. Daniel Colomo
Anexos complemento:		6		
Tipo de Jornalero:		PERSONAL PERMANENTES Y VOLUNTARIOS		

No.	NOMBRE COMPLETO	Tiempo como administrador	No. De colaboradores a su cargo	Colabores permanentes o voluntarios	Tareas desempeñadas/colaboradores	Tipo de Jornada de trabajo	No. De colaboradores que rinden informes	Estilo de dirección y liderazgo	Puntos fuertes y débiles	Dpto. y niveles con los que trata	Como incorpora un nuevo colaborador	Como planifica las labores de sus colaboradores	Cómo y cuando hace balances y cheques	Se adaptan fácilmente sus colaboradores a su estilo de trabajo	Salario devengado diario de sus colaboradores
1	Daniel Arnulfo Colomo De León	3 años	40	4 Permanentes y 36 Temporales	Limpías manuales, químicas, llenado y acarreo de bolsas, siembra de plantas y fertilizaciones	Diurno	4 personas	Dirección: enfocada al logro de los objetivos y las metas. Liderazgo: tipo colaborador	Fuertes: control y dirección Débiles: planeación.	Costos, gerencia y recursos humanos a nivel administrativo.	Creando la plaza, presentación del nuevo colaborador, inducción y apoyo.	Mensualmente	Semanalmente	Si se adaptan fácilmente	Permanentes Q 70,000 Voluntarios Hombrs Q 35,000 y Mujeres Q 30,000

								or del ego per o est oy al pen die nte											
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 12

IDENTIFICACIÓN DEL CAPORAL AUXILIAR DE ALMÁCIGOS ZONA FÉRTIL S.A.

No. 1

<p>Empresa: Control correspondiente: Periodo afecto: Anexos complemento: Tipo de Jornalero:</p>	<p>1</p>	<p>"Almácigos Zona Fértil S.A."</p> <hr/> <p>Mes de Septiembre</p> <hr/> <p>Del 02 de Septiembre al 30 de Septiembre de 2,010</p> <hr/> <p>6</p>	<p>Realizado Por: Revisado Por: Admón. de área:</p>	<p>Ing. Ernesto López</p> <hr/> <p>Lic.Msc. Álvaro Gutiérrez</p> <hr/> <p>Ing. Daniel Colomo</p>
--	-----------------	--	--	---

N o.	NOMBRE COMPLETO	Tiempo como administrador	No. De colaboradores a su cargo	Tipo de Jornada de trabajo	Método de control aplicado a los colaboradores	Método de reporte de informes al administrador	Cuál es su salario devengado
1	Ricardo Cabrera Gabriel	5 años	39	Diurno	Visual, libreta de campo, paso de asistencia y utilización de planillas	Presento la libreta de control de campo y los datos ya en limpio del sueldo devengado por cada colaborador en la papeleta de planilla quincenal.	2,100 quetzales al mes.

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 13

**IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, TIPO DE JORNADA, MÉTODO DE CONTROL DE LABORES Y SALARIO
DIARIO DEVENGADO POR TRABAJADORES DE ALMÁCIGOS ZONA FÉRTIL S.A.**

No. 1

Empresa:	<u>"Almácigos Zona Fértil S.A."</u>	Realizado Por:	<u>Ing. Ernesto López</u>
Control correspondiente:	1	Revisado Por:	<u>Lic.Msc. Álvaro Gutiérrez</u>
Periodo afecto:	Mes de Septiembre	Admón. de área:	<u>Ing. Daniel Colomo</u>
Anexos complemento:	Del 02 de Septiembre al 30 de Septiembre de 2,010		
Tipo de Jornalero:	PERSONAL PERMANENTES Y VOLUNTARIOS		
	6		

N. o.	NOMBRE COMPLETO	Anteriormente dentro del almacigo que tareas a desempeñado	Actualmente que tareas desempeña dentro del almacigo	Tipo de Jornada de trabajo	Qué método de control aplica el caporal para recibir su tarea	Salario devengado diario por sus labores expresado en Quetzales
1	Gerson Levi López López	Varias	Alineado de bolsas	Diurno	Tarea	46,00
2	José Ignacio López Cabrera	Fertilización	Fertilización	Diurno	No. De toneladas aplicados	46,00
3	Jacinto López López	Reparación de camas de café	Hechura de semilleros de café	Diurno	Tarea	46,00
4	José Lorenzo Cabrera Escobar	Fertilización	Fertilización	Diurno	Aplicación en dos camas	35,00
5	Ismar Ricardo López Cabrera	Fertilización	Fertilización	Diurno	No. De toneladas aplicados	35,00
6	Agustín López Cux	Alineado de bolsas	Alineado de bolsas	Diurno	Cuento de bolsas	35,00

					alineadas	
7	Bacilio Juárez Vail	Varias	Cernido de tierra	Diurno	Volu men de tierra	35,00
8	Walter Velásquez	Varias	Varias	Diurno	Tare a	35,00
9	Mario Estuardo Paxtor García	Alineado de bolsas	Alineado de bolsas	Diurno	Tare a	35,00
10	Selvin Omar López Mencho	Fertilización	Fertilización	Diurno	No. De toneladas aplicados	35,00
11	Edin René Pastor García	Alineado de bolsas	Alineado de bolsas	Diurno	Tare a	35,00
12	Cesar Adolfo Marroquín Godínez	Alineado de bolsas	Alineado de bolsas	Diurno	Tare a	35,00
13	Lucas Rafael Bautista	Alineado de bolsas	Alineado de bolsas	Diurno	Tare a	35,00
14	Marcotulio García Pastor	Alineado de bolsas	Alineado de bolsas	Diurno	Tare a	35,00
15	Rodolfo García Pastor	Alineado de bolsas	Alineado de bolsas	Diurno	Tare a	35,00
16	Liliana Victoria Coronado	Recolección de basura	Siembra de torreliana	Diurno	Tare a	30,00
17	Glenda Eliza Pérez Ajtum	Control de siembras	Siembra de torreliana	Diurno	Tare a	30,00
18	Leiba Etefvina Lucas Ortiz	Siembra de torreliana	Siembra de torreliana	Diurno	Tare a	30,00
19	Lilian Dinora López Martín	Acarreo de bolsas de Macadamia	Acarreo de pulpa	Diurno	Tare a	30,00
20	Yesmin Saraí Ramírez Lucas	Cernido de tierra	Cernido de tierra	Diurno	Volu men de tierra	30,00
21	Luisa Avigail Guzmán Coronado	Cernido de tierra	Cernido de tierra	Diurno	Volu men de tierra	30,00
22	Herlinda Méndez	Acarreo de pulpa y fertilización de café	Acarreo de pulpa	Diurno	Tare a	30,00
23	Irma Elizabeth López López	Acarreo de bolsas de Macadamia	Acarreo de bolsas de Macadamia	Diurno	Tare a	30,00
24	Sandra Judith Coronado Ambrocio	Acarreo de bolsas de Macadamia	Siembra de torreliana	Diurno	Tare a	30,00

25	Cristiany Roxana Gómez Velásquez	Acarreo de bolsas de Macadamia	Acarreo de pulpa	Diurno	Tarea	30,00
26	Lesly Yessenia Ambrocio López	Cernido de tierra	Cernido de tierra	Diurno	Volumen de tierra	30,00
27	Doly Onelia Cajas Alonzo	Acarreo de bolsas de Macadamia	Acarreo de bolsas de Macadamia	Diurno	Tarea	30,00
28	Ruth Maribel Lucas Ortiz	Acarreo de pulpa	Acarreo de bolsas de Macadamia	Diurno	Conteo de bolsas	30,00
29	Vitalina Vásquez Funes	Acarreo de bolsas de Macadamia	Acarreo de pulpa	Diurno	Tarea	30,00
30	Delmy Beatriz Mauricio Coronado	Cernido de tierra	Acarreo de bolsas de Macadamia	Diurno	Tarea	30,00
31	Juana Lucas Ortiz	Acarreo de bolsas de Macadamia	Acarreo de pulpa	Diurno	Tarea	30,00
32	Brandy Beatriz Tem Pérez	Acarreo de bolsas de Macadamia	Acarreo de pulpa	Diurno	Tarea	30,00
33	Dayci Lorena Xivir López	Acarreo de pulpa	Acarreo de pulpa	Diurno	Tarea	30,00
34	Marleny López Ortiz	Acarreo de pulpa	Acarreo de bolsas de Macadamia	Diurno	Tarea	30,00
35	Leidy Yomara López Ortiz	Cernido de tierra	Cernido de tierra	Diurno	Volumen de tierra	30,00
36	Evelin Roxana Ramos Mejía	Cernido de tierra	Cernido de tierra	Diurno	Volumen de tierra	30,00

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 14

CONSTITUCIÓN FÍSICA DE TRABAJARES DE ALMÁCIGOS ZONA FÉRTIL S.A.

No. 1

Empresa:	<u>"Almácigos Zona Fértil S.A."</u>	Realizado Por:	<u>Ing. Ernesto López</u>
Control correspondiente:	1	Revisado Por:	<u>Lic.Msc. Álvaro Gutiérrez</u>
Periodo afecto:	Mes de Septiembre	Admón. de área:	<u>Ing. Daniel Colomo</u>
Anexos complemento:	Del 02 de Septiembre al 30 de Septiembre de 2,010		
Tipo de Jornalero:	6		
	PERSONAL PERMANENTES Y VOLUNTARIOS		

N o.	NOMBRE COMPLETO	Cuantas veces come al día	Peso en kilogramos	Altura en metros al cuadrado	Índice de Masa Corporal (IMC) Peso/altura	Clasificación en base al IMC
1	Gerson Levi López López	3	74,39	2,69	27,66	Sobre peso
2	José Ignacio López Cabrera	3	65,32	2,72	23,99	Normal
3	Jacinto López López	3	36,29	2,56	14,17	Delgad ez
4	José Lorenzo Cabrera Escobar	3	48,53	2,37	20,46	Normal
5	Ismar Ricardo López Cabrera	3	61,24	2,56	23,92	Normal
6	Agustín López Cux	3	54,43	2,37	22,95	Normal
7	Bacilio Juárez Vail	3	58,51	2,40	24,36	Normal
8	Walter Velásquez	4	81,65	2,89	28,25	Sobre peso
9	Mario Estuardo Paxtor García	3	63,50	2,79	22,77	Normal
10	Selvin Omar López Mencho	4	45,36	2,25	20,16	Normal
11	Edin René Pastor García	3	56,70	2,56	22,15	Normal
12	Cesar Adolfo Marroquín Godínez	3	49,90	2,56	19,49	Normal
13	Lucas Rafael Bautista	3	56,70	2,34	24,22	Normal
14	Marcotulio García Pastor	3	56,70	2,56	22,15	Normal
15	Rodolfo García Pastor	3	54,43	2,25	24,19	Normal

1 6	Liliana Victoria Coronado	3	49,90	1,96	25,46	Sobre peso
1 7	Glenda Eliza Pérez Ajtum	2	56,70	2,56	22,15	Normal
1 8	Leiba Etefvina Lucas Ortiz	3	45,36	2,10	21,57	Normal
1 9	Lilian Dinora López Martín	3	40,82	1,10	37,03	Obesidad grado II
2 0	Yesmin Sarai Ramírez Lucas	3	48,99	2,56	19,14	Normal
2 1	Luisa Avigail Guzmán Coronado	3	48,99	2,10	23,30	Normal
2 2	Herlinda Méndez	3	58,97	2,79	21,14	Normal
2 3	Irma Elizabeth López López	3	45,36	2,40	18,88	Delgad ez
2 4	Sandra Judith Coronado Ambrocio	3	49,90	2,10	23,73	Normal
2 5	Cristiany Roxana Gómez Velásquez	3	40,82	1,96	20,83	Normal
2 6	Lesly Yessenia Ambrocio López	3	49,90	2,40	20,77	Normal
2 7	Doly Onelia Cajas Alonzo	3	40,82	1,82	22,40	Normal
2 8	Ruth Maribel Lucas Ortiz	3	56,70	2,43	23,30	Normal
2 9	Vitalina Vásquez Funes	3	58,97	2,25	26,21	Sobre peso
3 0	Delmy Beatriz Mauricio Coronado	3	45,36	2,40	18,88	Delgad ez
3 1	Juana Lucas Ortiz	3	45,36	2,40	18,88	Delgad ez
3 2	Brendy Beatriz Tem Pérez	3	40,82	1,96	20,83	Normal
3 3	Dayci Lorena Xivir López	3	40,82	1,82	22,40	Normal
3 4	Marleny López Ortiz	3	40,82	2,10	19,42	Normal
3 5	Leidy Yomara López Ortiz	3	47,63	1,69	28,18	Sobre peso
3 6	Evelin Roxana Ramos Mejía	3	45,81	2,56	17,90	Delgad ez

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 15

CONTROL MÉDICO A TRABAJADORES DEL ALMÁCIGO DE ZONA FÉRTIL S.A.

No. 1

Empresa:	<u>"Almácigos Zona Fértil S.A."</u>	Realizado Por:	<u>Ing. Ernesto López</u>
Control correspondiente:	1	Revisado Por:	<u>Lic.Msc. Álvaro Gutiérrez</u>
Periodo afecto:	<u>Mes de Septiembre</u> <u>Del 02 de Septiembre</u> <u>al 30 de Septiembre</u> <u>de 2,010</u>	Admón. de área:	<u>Ing. Daniel Colomo</u>
Anexos complemento:	<u>6</u>		
Tipo de Jornalero:	PERSONAL PERMANENTES Y VOLUNTARIOS		

Nº.	NOMBRE COMPLETO	A cada cuanto tiempo realiza un chequeo médico	Ha padecido alguna enfermedad anteriormente especifique	Alguno de sus familiares ha padecido alguna enfermedad severa o grave	Signos del paciente	Presión arterial en milímetros de mercurio	Frecuencia cardíaca (latidos por minuto)	Temperatura °c	Frecuencia respiratoria (respiraciones por minuto)	Síntomas del paciente	Estado actual de paciente (enfermo, bueno o excelente)	En caso de enfermedad especifique	Tratamiento (productos, dosis, admisión e intervalo de consumo)
1	Gerson Levi López López	4,00	Infección respiratoria	No	0,00	138/80	69	37,50	20	No	Bueno	0,00	0,00
2	José Ignacio López Cabrera	1,00	Mareos esporádicos	Sobrino falleció de Hepatitis	0,00	144/84	50	37,00	16	No	Bueno	0,00	0,00
3	Jacinto López López	3,00	Los nervios	No	0,00	113/70	74	37,20	18	Mala visión	Enfermo	Miopía	Visita al oftalmólogo
4	José Lorenzo Cabrera Escobar	2,00	Si	Hermano falleció de sida	0,00	112/70	68	36,90	18	No	Bueno	0,00	0,00
5	Ismar Ricardo López Cabrera	0,00	No	No	0,00	124/74	66	37,00	16	Mareos esporádicos	Enfermo	Perdida de equilibrio	Examen de laboratorio
6	Agustín López Cux	1,00	No	No	0,00	138/80	68	37,20	18	No	Bueno	0,00	0,00
7	Bacilio Juárez Vail	3,00	No	No	0,00	134/84	72	37,10	18	No	Bueno	0,00	0,00
8	Walter Velásquez	1,00	Hipertensión arterial	No	0,00	170/74	109	37,50	20	No	Bueno	0,00	0,00
9	Mario Estuardo Paxtor García	1,00	No	No	0,00	140/80	87	37,00	18	No	Bueno	0,00	0,00

10	Selvin Omar López Mencho	1,00	No	No	0,00	127/79	85	37,30	18	No	Bueno	0,00	0,00
11	Edin René Pastor García	3,00	No	No	0,00	120/77	65	37,00	18	Dolor de espalda	Enfermo	Espasmo muscular	Dolofenil 50 mg Vía oral (1 capc/8hrs/5 días)
12	Cesar Adolfo Marroquín Godínez	1,00	No	No	0,00	122/70	69	37,00	16	No	Bueno	0,00	0,00
13	Lucas Rafael Bautista	1,00	No	No	0,00	136/80	82	37,30	16	Dolor de cabeza	Enfermo	Cefalea tensi onal	Aspirina 500 mg vía oral (1 tabc/6hrs/6 días)
14	Marcotulio García Pastor	1,00	No	No	0,00	128/74	67	37,20	18	No	Bueno	0,00	0,00
15	Rodolfo García Pastor	1,00	No	No	0,00	138/70	66	37,20	20	No	Bueno	0,00	0,00
16	Liliana Victoria Coronado	1,00	Infección respiratori a	No	0,00	136/84	72	37,60	24	Dolor de cabeza	Enfermo	Cefalea tensi onal	Aspirina 500 mg vía oral (1 tabc/6hrs/6 días)
17	Glenda Eliza Pérez Ajtum	1,00	Infección respiratori a	No	0,00	109/74	63	37,20	24	Infección respiratori a	Enfermo	Hiperemia de la faringe	Azitr omici na 500 (1 tabc/24hrs/3 días)
18	Leiba Etelvina Lucas Ortiz	1,00	Infección respiratori a	No	0,00	120/80	98	37,10	20	Dolor de pies	Enfermo	Fatiga muscular	Dolofenil 50 mg Vía oral (1 capc/8hrs/5 días)
19	Lilian Dinora López Martín	1,00	No	No	0,00	126/80	65	37,30	23	No	Bueno	0,00	0,00
20	Yesmin Sarai Ramírez Lucas	1,00	No	No	0,00	110/78	67	37,10	22	No	Bueno	0,00	0,00
21	Luisa Avigail Guzmán Coronado	4,00	No	No	0,00	112/70	63	37,30	20	No	Bueno	0,00	0,00

22	Herlinda Méndez	3,00	No	No	0,00	130/80	68	37,00	24	No	Bueno	0,00	0,00
23	Irma Elizabeth López López	0,00	No	No	0,00	162/100	87	37,20	22	No	Bueno	0,00	0,00
24	Sandra Judith Coronado Ambrocio	0,00	No	No	0,00	126/76	75	37,30	23	No	Bueno	0,00	0,00
25	Cristiany Roxana Gómez Velásquez	1,00	No	No	0,00	120/64	64	37,10	20	No	Bueno	0,00	0,00
26	Lesly Yessenia Ambrocio López	1,00	No	No	0,00	118/80	84	37,00	24	No	Bueno	0,00	0,00
27	Doly Onelia Cajas Alonzo	0,00	No	No	0,00	120/80	81	37,30	21	No	Bueno	0,00	0,00
28	Ruth Maribel Lucas Ortiz	1,00	Infección respiratoria	No	0,00	106/70	65	37,00	20	No	Bueno	0,00	0,00
29	Vitalina Vásquez Funes	1,00	No	No	0,00	140/84	67	37,20	22	No	Bueno	0,00	0,00
30	Delmy Beatriz Mauricio Coronado	1,00	No	No	0,00	148/88	100	37,00	24	Dolor de pies	Enfermo	Fatiga muscular	Dolofenil 50 mg Vía oral (1 capc/8hrs/5 días)
31	Juana Lucas Ortiz	0,00	Dolor de cabeza	No	0,00	114/74	67	37,00	22	Dolor de cabeza	Enfermo	Cefalea tensi onal	Aspirina 500 mg vía oral (1 tabc/6hrs/6 días)
32	Brendy Beatriz Tem Pérez	1,00	No	No	0,00	120/80	83	37,20	20	No	Bueno	0,00	0,00
33	Dayci Lorena Xivir López	1,00	No	No	0,00	138/106	101	37,20	24	No	Bueno	0,00	0,00
34	Marleny López Ortiz	0,00	No	No	0,00	124/84	84	37,00	22	No	Bueno	0,00	0,00
35	Leidy Yomara López Ortiz	0,00	No	No	0,00	116/74	79	37,10	22	No	Bueno	0,00	0,00
36	Evelin Roxana Ramos Mejía	0,00	No	No	0,00	138/93	89	37,30	24	No	Bueno	0,00	0,00

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 16

BOLETA DE CAMPO DIRIGIDA A TRABAJARES DEL ALMÁCIGO DE ZONA FÉRTIL S.A.

Empresa:		<u>"Almácigos Zona Fértil S.A."</u>	Realizado Por:	<u>Ing. Ernesto López</u>
Control correspondiente:	1	<u>Mes de Septiembre</u>	Revisado Por:	<u>Lic.Msc. Álvaro Gutiérrez</u>
Periodo afecto:		<u>Del 02 de Septiembre al 30 de Septiembre de 2,010</u>	Admón. de área:	<u>Ing. Daniel Colomo</u>
Anexos complemento:		<u>6</u>		
Tipo de Jornalero:	PERSONAL PERMANENTES Y VOLUNTARIOS			

N o.	NOMBRE COMPLETO	Tipo de Jornada de trabajo	Actualmente que labor realiza dentro del almacigo	En cuanto tiempo realiza dicha labor (horas laboradas)	Cual es su rendimiento en función (tiempo, área o volumen)	Salario devengado o diario por sus labores expresado en Quetzales	Esta usted conforme con el salario devengado	Qué sugerencia constructiva daría usted para estar conforme con su salario.
1	Gerson Levi López López	Diurno	Alineado de bolsas	6	250	46,00	No	Ganar en base a rendimiento
2	José Ignacio López Cabrera	Diurno	Fertilización	6	1/2 tonel = 100 litros	46,00	No	Ganar en base a rendimiento
3	Jacinto López López	Diurno	Hechura de semilleros de café	6	50 metros cuadrados	46,00	No	Ganar en base a rendimiento
4	José Lorenzo Cabrera Escobar	Diurno	Fertilización	6	1/2 tonel = 100 litros	30,00	No	Cambiar el horario y ganar más
5	Ismar Ricardo López Cabrera	Diurno	Fertilización	6	1/2 tonel = 100 litros	35,00	No	Ganar en base a rendimiento
6	Agustín López Cux	Diurno	Alineado de bolsas	6	95	35,00	Si	Estoy conforme
7	Bacilio Juárez Vail	Diurno	Cernido de tierra	6	8 metros cúbicos	35,00	No	Cambiar de voluntario a permanente

8	Walter Velásquez	Diurno	Varias	6	Varias	35,00	No	Ganar en base a rendimiento
9	Mario Estuardo Paxtor García	Diurno	Alineado de bolsas	6	135	35,00	No	Ganar en base a rendimiento
10	Selvin Omar López Mencho	Diurno	Fertilización	6	1/2 tonel = 100 litros	35,00	No	Ganar en base a rendimiento
11	Edin René Pastor García	Diurno	Alineado de bolsas	6	85	35,00	No	Ganar en base a rendimiento
12	Cesar Adolfo Marroquín Godínez	Diurno	Alineado de bolsas	6	80	35,00	Si	Estoy conforme
13	Lucas Rafael Bautista	Diurno	Alineado de bolsas	6	100	35,00	No	Cambiar el horario y ganar más
14	Marcotulio García Pastor	Diurno	Alineado de bolsas	6	85	35,00	Si	Estoy conforme
15	Rodolfo García Pastor	Diurno	Alineado de bolsas	6	90	35,00	No	Ganar en base a rendimiento
16	Liliana Victoria Coronado	Diurno	Siembra de torreliana	6	365	30,00	Si	Estoy conforme
17	Glenda Eliza Pérez Ajtum	Diurno	Siembra de torreliana	6	350	30,00	No	Ganar en base a rendimiento
18	Leiba Etelvina Lucas Ortiz	Diurno	Siembra de torreliana	6	280	30,00	Si	Estoy conforme
19	Lilian Dinora López Martín	Diurno	Acarreo de pulpa	6	21 qq	30,00	Si	Estoy conforme
20	Yesmin Saraí Ramírez Lucas	Diurno	Cernido de tierra	6	4 metros cúbicos	30,00	No	Ganar en base a rendimiento
21	Luisa Avigail Guzmán Coronado	Diurno	Cernido de tierra	6	4 metros cúbicos	30,00	No	Ganar en base a rendimiento
22	Herlinda Méndez	Diurno	Acarreo de pulpa	6	35 qq	30,00	No	Ganar en base a rendimiento
23	Irma Elizabeth López López	Diurno	Acarreo de bolsas de Macadamia	6	115	30,00	Si	Estoy conforme
24	Sandra Judith Coronado Ambrocio	Diurno	Siembra de torreliana	6	317	30,00	No	Cambiar el horario y ganar más
25	Cristiany Roxana Gómez Velásquez	Diurno	Acarreo de pulpa	6	35 qq	30,00	Si	Estoy conforme
26	Lesly Yessenia Ambrocio López	Diurno	Cernido de tierra	6	4 metros cúbicos	30,00	No	Ganar en base a rendimiento
27	Doly Onelia Cajas Alonzo	Diurno	Acarreo de bolsas de Macadamia	6	120	30,00	Si	Estoy conforme
28	Ruth Maribel Lucas Ortiz	Diurno	Acarreo de bolsas de Macadamia	6	100	30,00	No	Cambiar el horario y ganar más

29	Vitalina Vásquez Funes	Diurno	Acarreo de pulpa	6	21 qq	30,00	No	Cambiar el horario y ganar más
30	Delmy Beatriz Mauricio Coronado	Diurno	Acarreo de bolsas de Macadamia	6	115	30,00	Si	Estoy conforme
31	Juana Lucas Ortiz	Diurno	Acarreo de pulpa	6	21 qq	30,00	No	Ganar en base a rendimiento
32	Brendy Beatriz Tem Pérez	Diurno	Acarreo de pulpa	6	21 qq	30,00	No	Cambiar el horario y ganar más
33	Dayci Lorena Xivir López	Diurno	Acarreo de pulpa	6	21	30,00	No	Cambiar el horario y ganar más
34	Marleny López Ortiz	Diurno	Acarreo de bolsas de Macadamia	6	125	30,00	Si	Estoy conforme
35	Leidy Yomara López Ortiz	Diurno	Cernido de tierra	6	4 metros cúbicos	30,00	Si	Estoy conforme
36	Evelin Roxana Ramos Mejía	Diurno	Cernido de tierra	6	4 metros cúbicos	30,00	No	Cambiar el horario y ganar más

Fuente: El Autor 2,010.

ANEXO No. 17

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DIRIGIDA A TRABAJARES DEL ALMÁCIGO DE ZONA FÉRTIL S.A.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUAL											
ACTIVIDADES 2,012,				JUNIO				JULIO			
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO (Q)	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación uso adecuado de fertilizantes.	Administrador, caporal y trabajadores.	Humanos: -Capacitador Físicos: Salón de exposiciones Materiales: computadora cañonera libreta lapicero	300,00	x							
Capacitación métodos adecuados de siembra de plántulas	Administrador, caporal y trabajadores.	Humanos: -Capacitador Físicos: Salón de exposiciones Materiales: computadora cañonera libreta lapicero	300,00		x						
Capacitación equipo protector adecuado para el uso de productos químicos	Administrador, caporal y trabajadores.	Humanos: -Capacitador Físicos: Salón de exposiciones Materiales: computadora cañonera libreta lapicero	300,00			x					

Capacitación primeros auxilios en caso de intoxicación.	Administrador, caporal y trabajadores.	Humanos: -Capacitador Físicos: Salón de exposiciones Materiales: computadora cañonera libreta lapicero	300,00					x				
Capacitación primeros auxilios en caso de mordedura de serpientes venenosas.	Administrador, caporal y trabajadores.	Humanos: -Capacitador Físicos: Salón de exposiciones Materiales: computadora cañonera libreta lapicero	300,00					x				
Educación al trabajador	Profesor y trabajadores.	Humanos: -profesor y trabajadores Físicos: escuela Materiales: pizarra cuadernos lapicero	Ministerio de educación	Ciclo escolar								
TOTAL			1.500,00									

Fuente: El Autor 2,010.

Glosario.

Evaluación: es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo.

Evaluación de rendimiento: tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está el rendimiento del empleado en su trabajo y si lo está haciendo correctamente.

Rendimiento global: máximo rendimiento promedio obtenido por un individuo por un determinado periodo de tiempo.

Retribuciones económicas: recompensa o pago por algún servicio o condición.

Retribución: salario o sueldo normal de base o mínimo y cual sean otras gratificaciones satisfechas, directa o indirectamente, en dinero o en especie, por el empresario al trabajador en razón de la relación de trabajo.

Retribución de los trabajadores: considera salario, la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores bien sea en dinero o en especie.

Ambiguos: que es poco claro y se puede entender de distintas formas.

Ranking: es una relación entre un conjunto de elementos tales que, para uno o varios criterios, el primero de ellos presenta un valor superior al segundo

Tedioso: causa sensación de fastidio por ser aburrido o poco interesante

Unidireccional: que tiene una sola dirección.

Consecución: obtención de una cosa que se intenta o se desea.

Retributivo: de lo que tiene virtud o facultad de retribuir.

Gratificaciones extraordinarias: una de las formas más usadas para el pago de las contraprestaciones que corresponden a los trabajadores está en recurrir al pago de gratificaciones extraordinarias.

Incidentes: circunstancia o suceso que sucede de manera inesperada y que puede afectar al desarrollo de un asunto o negocio.

Gestión empresarial: es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios.

Fluctuación: diferencia entre el valor instantáneo de una cantidad y su valor normal.

Obsoleta: es una teoría científica que fue alguna vez comúnmente aceptada pero que por la razón que sea ya no es considerada la descripción más completa de la realidad por la ciencia establecida, o bien una teoría verificable que se ha comprobado falsa.

Diversificación: proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios.

Contraposición: contraste, confrontación, discrepancia, rivalidad, antagonismo.

Criterios de selección: elección de los candidatos se valoran especialmente criterios como la madurez personal, el compromiso social, el interés y respeto por otras culturas, la iniciativa y la creatividad, junto con la capacidad para convivir y entablar amistad con otros chicos y chicas de muy distintas partes del mundo.

Subordinados: elección de los candidatos se valoran especialmente criterios como la madurez personal, el compromiso social, el interés y respeto por otras culturas, la iniciativa y la creatividad, junto con la capacidad para convivir y entablar amistad con otros chicos y chicas de muy distintas partes del mundo.

Devengar: Adquirir un bien material con determinado valor.

Coadyuvante: que interviene en el proceso velando por sus intereses legítimos pero en una posición subordinada a una de las partes principales a la que ayuda de forma instrumental, adhiriéndose a sus pretensiones y sin poder actuar con autonomía respecto de ella.

Vigencia: el término permite nombrar a aquello que resulta actual o que tiene buen presente, es decir, que todavía cumple con sus funciones más allá del paso del tiempo.

Gratificación: recompensa pecuniaria eventual o remuneración fija de un servicio aparte el sueldo.
Entre funcionarios, remuneración fija o eventual distinta del sueldo

Complementarias: que sirve para complementar una cosa, completándola o mejorándola.