

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ASESORÍA FINANCIERA  
Y EN LA ADMINISTRACIÓN DE ESTRUCTURAS DE SUELDOS Y  
SALARIOS EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS



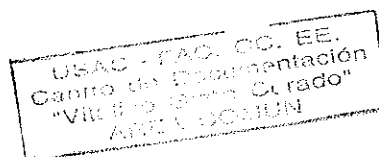
Guatemala, enero de 1,995.

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro	DECANO
Lic. Elizabeth Lemus Quevedo Lic. Jorge Eduaruo	SECRETARIO
Lic. Josué Efraín Aguilar Torres	VOCAL 1o.
Lic. Victor Hugo Recinos Salas	VOCAL 2o. VOCAL 3o.
P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López	VOCAL 4o.
P.C. Fredy Orlando Mendoza López	VOCAL 5o.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN GENERAL PRIVADO

Lic. Pedro Broi Liuti	PRESIDENTE
Lic. Jaime R. Gaitán	SECRETARIO
Lic. Rudy Castañeda	EXAMINADOR
Lic. Edgar Cristiani	EXAMINADOR
Lic. Francisco Estrada E.	EXAMINADOR





FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS:  
GUATEMALA, QUINCE DE MARZO DE MIL NOVECIENTOS  
NOVENTA Y CINCO

Con base en el dictamen emitido por el  
Licenciado Carlos Humberto Calderón Hernández,  
quien fuera designado Asesor y la opinión favorable  
del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta  
el trabajo de Tesis denominado: "EL CONTADOR  
PUBLICO Y AUDITOR EN LA ASERORIA FINANCIERA Y EN LA  
ADMINISTRACION DE ESTRUCTURAS DE SUELDOS Y SALARIOS  
EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS", que para su  
graduación profesional presentó el  
estudiante CARLOS ENRIQUE GUTIERREZ NAJERA,  
autorizándose su impresión.

LEIDA Y ENSEÑADA A TODOS

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO  
SECRETARIO

LIC. DONATO MONZON VILLATORO  
DECANO



ACTO QUE DEDICO

A: Dios

A MIS PADRES: Roberto Alirio Gutiérrez Herrera  
Antonia Nájera de Gutierrez

A MI ESPOSA: Beatriz Rivas de Gutiérrez

A MIS HIJAS: María Beatriz y Karla María

A: Mis Hermanos, Familiares y Amigos

A: La Facultad de Ciencias Económicas

A: La Universidad de San Carlos de Guatemala

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN . . . . .	
I. LA FUNCIÓN DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS: . . . . .	1
II. EFECTOS FINANCIEROS DE UNA BUENA ESTRUCTURA SALARIAL: . . . . .	5
III. LOS ELEMENTOS DE UNA ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS: . . . . .	8
3.1 Aspecto administrativo y factores del puesto en la determinación del sueldo y el salario: . . . . .	8
3.1.1 El Puesto: . . . . .	10
3.1.2 La Eficiencia: . . . . .	10
3.1.3 El Rendimiento: . . . . .	10
3.1.4 La Productividad: . . . . .	11
3.2 Aspecto económico del salario y las diferentes modalidades de remuneración que se aplican en Guatemala: . . . . .	11
3.2.1 Salario por unidad de tiempo: . . . . .	13
3.2.2 Salario por unidad de obra: . . . . .	13



3.2.3 Salario ordinario y extraordinario: . . . . .	17
3.2.4 Prestaciones más comunes: . . . . .	18
3.3 Análisis del puesto o trabajo y la descripción: . .	18
3.3.1 Análisis de puestos y sus procedimientos: . . .	19
3.3.2 Razones para realizar el análisis de puestos: .	20
3.3.3 Método de análisis: . . . . .	22
3.3.4 Forma de obtención de información para el análisis de puestos: . . . . .	23
3.3.5 La descripción del puesto: . . . . .	26
3.4 Métodos de evaluación de puestos: . . . . .	28
3.4.1 Método de Jerarquización: . . . . .	30
3.4.2 Método de Clasificación o Gradación Previa: . .	31
3.4.3 Método de Comparación de Factores: . . . . .	36
3.4.4 Método de Evaluación por Puntos: . . . . .	37
3.4.5 Método de Sistema "Hay": . . . . .	44
3.5 Utilización de Encuestas: . . . . .	48
3.5.1 Utilización de Encuestas: . . . . .	49
3.5.2 El Mercado Salarial: . . . . .	50
3.5.3 La Política Interna: . . . . .	51

IV. DISEÑO Y EVALUACION DE UNA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS: . . . . .	53
4.1 De los Supuestos, para una Estructura de Sueldos y Salarios en una Empresa Distribuidora: . . . . .	54
4.1.1 Los Aspectos Administrativos: . . . . .	54
4.1.2 Los Aspectos Económicos: . . . . .	55
4.1.3 Análisis de Puestos: . . . . .	56
4.1.4 Método de Evaluación: . . . . .	84
4.1.5 Utilización de Encuestas: . . . . .	87
4.1.6 Estructura Salarial Propuesta: . . . . .	88
V. IMPORTANCIA DE QUE EL C.P.A. TENGA CONOCIMIENTO SOBRE COMO DISEÑAR UNA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS: . . . . .	89
5.1 Adiestramiento que se debe tener: . . . . .	91
VI. INFORME FINANCIERO DEL C.P.A. SOBRE EL ANÁLISIS DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL: . . . . .	92
VII. PROGRAMAS DE AUDITORIA APLICABLES AL RENGLÓN DE REMUNERACIONES. . . . .	96
CONCLUSIONES: . . . . .	106



RECOMENDACIONES: . . . . . 108

BIBLIOGRAFIA: . . . . . 110



## INTRODUCCIÓN

El Presente trabajo de Tesis se ha desarrollado, con el objetivo principal de que el Contador Público y Auditor, aumente sus conocimientos sobre el área de recursos humanos y personal, para que pueda vertir su opinión sobre la forma de administrar las estructuras de sueldos y salarios que cubran de manera justa la responsabilidad y eficiencia de la persona que se evalúa en la empresa y los efectos financieros de una adecuada administración de sueldos y salarios.

El C.P.A. es un profesional de reconocida competencia en cuanto a la administración y optimización financiera empresarial, tanto en servicio directo, como actuando como profesional independiente. En ambos casos y por la gran importancia que reviste en el valor agregado, la renta a la empleomanía, es de necesidad inmediata la profundización en aspectos relativos a la administración y estructuración de sueldos y salarios, como punto de partida para el presente estudio que se titula "EL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA ASESORIA FINANCIERA Y EN LA ADMINISTRACION DE ESTRUCTURAS DE SUELDOS Y SALARIOS EN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS".

El desarrollo de la investigación, la dividimos en siete capítulos; en los primeros 2 se sitúa al C.P.A. dentro del rol que le corresponde jugar en las empresas, específicamente como asesor en la administración de sueldos y salarios, dando a conocer

los efectos financieros de una buena estructura salarial de las empresas, y enumerando los elementos que contiene la administración de sueldos y salarios.

En el capítulo 3 se da a conocer los elementos administrativos y económicos del puesto en una empresa, al cual se debe situar personas con diferentes habilidades y aptitudes, describiendo los pasos para la evaluación de puestos y salarios, además de los diferentes métodos conocidos para este tipo de actividad. Describiendo las ventajas y desventajas en la aplicación de cada uno de ellos.

En el capítulo 4 se realizó un caso práctico sobre el análisis y evaluación de la estructura salarial de 5 empresas distribuidoras de abarrotes y bebidas, proponiendo una nueva estructura de puestos y salarios, elaborando un análisis de los salarios existentes en este tipo de empresas.

El capítulo 5 describe la importancia de que el C.P.A. tenga conocimiento sobre la metodología para diseñar una estructura de puestos y salarios, además de enumerar el adiestramiento necesario para llevarla a cabo.

En el capítulo 6 se presenta un análisis comparativo, de los salarios encontrados en el estudio práctico, presentando un informe financiero por niveles de operación y capital destinado

al pago de planillas de las empresas estudiadas, permitiendo observar gráficamente los niveles mínimos, máximos y promedios de los salarios existentes en este tipo de actividad productiva. El capítulo 7 fue destinado para presentar la metodología programas conocidos para aplicarse por el C.P.A. en el renglón de remuneraciones, lo cual facilitará su desempeño en esta área dentro de cualquier empresa.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada durante la investigación realizada por el autor, la cual se espera que pueda ser útil a los C.P.A. que se dedican a la asesoría de la administración de los recursos humanos y dentro de esto la evaluación y estructuración de puestos y salarios.



**CAPITULO I****LA FUNCIÓN DEL CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR EN LA  
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

Con el incremento de la población mundial, la división internacional del trabajo se ha intensificado y como consecuencia en países como Guatemala, se ha desarrollado una estructuración de la producción de acuerdo a las necesidades de las grandes naciones con las que se tiene relaciones comerciales y además se ha incrementado el consumo interno de productos de diferente índole.

El proceso productivo Guatemalteco se ha desarrollado por niveles de especialidad, de acuerdo a los satisfactores de necesidades que se elabore o produzca, y de acuerdo al mercado al cual se piensa proyectar, ya sea interno o externo.

Con el aumento de empresas de diferente especialidad y dadas las condiciones de una fuerza laboral muy amplia (población económicamente activa -PEA-), la oferta de empleos es muy reducida en comparación con la fuerza de trabajo disponible, por lo que cada día se hace necesario que los empresarios realicen una cuidadosa selección y contratación de sus empleados, de acuerdo a los requerimientos específicos de su actividad

productiva.

Al generarse contrataciones de personal de acuerdo al grado de especialidad y necesidades de las empresas, se ha intensificado una estructuración de sueldos y salarios por actividad productiva, la cual en la mayoría de las veces obedece a la legislación vigente sin tomar en cuenta las necesidades específicas de los trabajadores, los cuales necesitan ingresos de acuerdo a los índices de inflación existentes para cubrir sus necesidades básicas.

El Auditor, jugaba un papel de fiscalizador en la mayoría de empresas, y actualmente sus funciones se han diversificado, desde las auditorías externas, hasta las asesorías financieras y administrativas, lo cual requiere de diferentes niveles de especialización para poder cumplir con las funciones inherentes al cargo que ocupe dentro de una empresa específica.

El C.P.A. al actuar tradicionalmente en una empresa, combina los siguientes aspectos:

- Tiene perfecto conocimiento de la empresa y sus operaciones.
- Se familiariza con los sistemas de información.
- Obtiene un claro concepto de las bases de medición y comunicación utilizados para describir la entidad económica. La combinación de los aspectos anteriores, permite al C.P.A.,

asesorar a la gerencia en la toma de decisiones, en cuanto a finanzas se refiere, pero en la actualidad se requiere que se asesore en otros aspectos tales como:

- Sistemas electrónicos de procesamiento de datos.
- Producción y Recursos Humanos.

El objeto de estudio de este trabajo, basa su importancia en las funciones de C.P.A., dentro del área de la administración de recursos humanos<sup>\*</sup>, y dentro de esta área la administración de sueldos y salarios<sup>\*\*</sup>, la razón de la importancia obedece al criterio de que toda empresa es operada por personas y dependerá de ellas el grado hasta el cual alcance sus objetivos; gran parte del éxito en las labores de la empresa, dependen de la selección del personal que laborará en la misma y de las formas de organización e incentivos que a las personas se brinde.

Dentro del área de Recursos Humanos, el conocimiento de las relaciones de personal, es una necesidad en el Contador Público y Auditor, para comprender a los grupos con los cuales se

---

\* Es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar personal necesario a la empresa; establecer las bases de remuneración más adecuadas, manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de estos entre sí; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que este cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos. (Boletín No. 6, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores).

\*\* Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

desarrolla la empresa; por lo cual debe ser el C.P.A. un experto en el conocimiento de la conducta de los individuos y grupos que comprenden las organizaciones formales, para predecir o anticiparse a los resultados que se espera del comportamiento humano.

El comportamiento de la conducta produce impactos de significativo valor que se traducen en un mejor funcionamiento de la organización que no detallan necesariamente la conducta a seguir de un ejecutivo, pero si le indica la importancia que tiene la motivación en los individuos.

La motivación adecuadamente encausada, puede brindar ventajas que benefician a las organizaciones en forma significativa. El conocimiento de los individuos, lo desarrolla el C.P.A. en su propia empresa, con su propio personal o bien con sus asociados.

## CAPITULO II

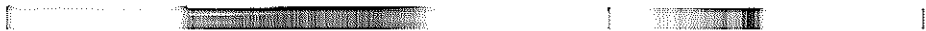
### EFFECTOS FINANCIEROS DE UNA BUENA ESTRUCTURA SALARIAL

Se entiende como Estructura Salarial: El ordenamiento y clasificación de puestos y salarios, de acuerdo a las capacidades personales y de formación de los trabajadores y a las posibilidades de pago de una empresa determinada. Tomando en cuenta factores internos y externos de la empresa, siendo estos:

- La legislación vigente (salarios mínimos).
- La disponibilidad de mano de obra calificada.
- La estructura salarial de empresas afines.
- Los niveles de producción e ingresos de la empresa.

La estructura salarial de una empresa, determinará beneficios financieros a la misma, al considerar al trabajador como un elemento dinámico del proceso productivo.

Si se toma en cuenta que dentro de los costos de producción se encuentra el pago de salarios o remuneraciones que permitirán en última instancia el bienestar del trabajador y su motivación dentro de las actividades que realiza; además de considerar que el funcionamiento adecuado de la empresa, depende de la





competencia y honestidad de quienes la operan, se puede entonces determinar la importancia de una estructura salarial que evite entre otros los siguientes problemas que incidirán directa o indirectamente en las actividades productivas:

CAUSAS Y EFECTOS DE UNA INADECUADA ESTRUCTURA DE SALARIOS:

CAUSAS	EFECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoritismo</li> <li>- No aplicación de evaluación por mérito.</li> <li>- Mala apreciación de factores importantes en cada puesto.</li> <li>- Aumentos de sueldos no normados ni ordenados.</li> <li>- Presiones por jefes o empleados.</li> <li>- Apreciación incorrecta de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto índice de rotación de personal.</li> <li>- Desmotivación.</li> <li>- Baja de la productividad</li> <li>- Poca colaboración.</li> <li>- Mal ambiente de trabajo.</li> <li>- Ausentismo.</li> </ul>

Si la estructura salarial de una empresa, obedece a un estudio sistemático de las posibilidades de la misma, la capacidad de los trabajadores y las funciones de los mismos, tomando en cuenta la emulación por rendimiento laboral, se tendrá un buen ambiente de trabajo y se evitará la fuga de personal, además de favorecer el proceso productivo al cual se dedica la empresa, incrementando la producción y productividad; todo esto deberá ser estudiado y estructurado por el C.P.A., como una de las funciones nuevas para las cuales puede ser contratado.

Dentro de los beneficios que representa para una empresa, una buena estructura y administración de sueldos y salarios, se puede encontrar los siguientes:

- Para la empresa: Organización y distribución del trabajo, ascensos, definición de responsabilidades y una buena coordinación del proceso productivo en general.
- Para los supervisores: Planeación y distribución adecuada del trabajo asignado, inducción, asignación de nuevos trabajos, ascensos, nuevos métodos de coordinación y se evita interferencias en el mando y la realización de sus actividades.
- Para el trabajador: Conoce claramente sus deberes, responsabilidades y obligaciones y se impide interferencias con otros puestos de trabajo.
- Para el departamento de personal: Adecuada selección de personal, planea adiestramiento y capacitación por áreas de trabajo, adecuada valuación de puestos y una buena calificación de méritos y récord personal de cada trabajador.

## CAPITULO III

### LOS ELEMENTOS DE UNA ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

En la actualidad, muchas empresas se encuentran organizadas de acuerdo a varios factores que van desde el capital de trabajo, la actividad productiva, el diseño de la planta, capacidad instalada y lo que es mas importante; el número de personas que laboran en la empresa.

Para llevar a cabo su actividad productiva, las empresas necesitan estructurar la administración de sueldos y salarios de acuerdo a su actividad en particular y al grado de especialización o funciones del elemento humano que labora en la misma, por lo que se deberá tomar en cuenta varios aspectos en el diseño de la estructura y administración de sueldos y salarios como:

#### 3.1 Aspecto administrativo y factores del puesto en la determinación del sueldo y el salario:

El aspecto administrativo de la estructura de sueldos y salarios, es muy importante si se toma en cuenta la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas

para lograr eficientemente las metas de toda empresa.

El individuo está formado de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, ideología y motivaciones. Toda esta gama de recursos la pondrá o no a la orden y beneficio de la empresa; este aspecto depende de cómo esté su motivación y si ocupa el lugar adecuado.

El Contador Público y Auditor debe considerar que sus conocimientos especializados en administración de los recursos humanos tiene por objetivo examinar críticamente las actividades relativas al personal con la finalidad de definir problemas que obstaculicen la eficiencia en su administración. Para ello aplica métodos que le permiten familiarizarse con la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos del complejo de la administración de personal.

Dentro del aspecto administrativo de la estructura de sueldos y salarios, el C.P.A. debe considerar que el salario aunque no es el único interés del trabajador, con todo constituye una de las mejores formas de estimular su cooperación. Por el contrario, si no se atiende es uno de los elementos que mas estorban a esa cooperación si no está bien administrado.

Los siguientes factores determinan el salario y por ende una mejor organización y administración del personal:

**3.1.1 El Puesto:**

Es lo que una determinada persona realiza dentro de las actividades de toda empresa y se define como "El conjunto de operaciones, responsabilidades, condiciones y cualidades que forman una unidad de trabajo específica e impersonal"<sup>1</sup>.

**3.1.2 La Eficiencia:**

Es la relación existente entre el trabajo desarrollado por una persona, el tiempo invertido en hacerlo, la inversión monetaria realizada y el resultado logrado.

**3.1.3 El Rendimiento:**

Es la cantidad de productos o actividades que realiza una persona durante el proceso productivo, en relación al puesto de trabajo que desempeña en una empresa determinada.

---

<sup>1</sup> Asociación de Gerentes de Guatemala, Memoria Seminario "Diseño y Administración de Estructura de Sueldos y Salarios", p.p 18 a 74.

### 3.1.4 La Productividad:

"Es el rendimiento, la eficiencia de la actividad productiva de una persona, expresada por la correlación entre el trabajo efectuado y la cantidad de bienes materiales producidos en una unidad de tiempo determinada".<sup>2</sup>

El C.P.A. al analizar cada uno de los anteriores factores, podrá determinar el salario o sueldo que corresponda a cada trabajador de una forma adecuada a sus capacidades necesidades, motivaciones etc., por lo que se puede observar plenamente que la cantidad monetaria que reciba un trabajador debe ir estrechamente ligada a su respuesta al puesto, eficiencia, rendimiento y productividad.

### 3.2 Aspecto económico del salario y las diferentes modalidades de remuneración que se aplican en Guatemala:

El salario desde el punto de vista económico, se define así: "Es la expresión monetaria del valor (precio) de la fuerza de trabajo, vendida por un trabajador al propietario

---

<sup>2</sup> Diccionario de Economía, Colección de textos Económicos No.17, Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 1,980.

de una empresa".<sup>3</sup>

Actualmente existe diferencia de índole sociológica para definir la remuneración monetaria del trabajo, por lo que se ha dado en diferenciar Salario, de Sueldo de la siguiente forma:

**Salario:** Es la retribución que recibe un obrero a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo y se paga por hora o por día y se liquida semanal o quincenalmente.

**Sueldo:** Es la retribución que recibe una persona a cambio de servicios intelectuales, administrativos de supervisión o de oficina, se paga quincenal o mensualmente.

En el aspecto económico del salario, el individuo pondera la recompensa inmediata por su labor y la fatiga que esta ha de producirle. El precio del trabajo se determina en el mercado idénticamente a como se fijan los precios de las mercancías.

Para las empresas, cada empresario procura adquirir al precio más barato posible los tipos de trabajo que necesita. Sin embargo el salario deberá estar acorde a la demanda de trabajo para atraer a los empleados que el necesita. El

---

3 Diccionario de Economía Op. cit. p.p 51

límite máximo del salario está prefijado por el precio a que el empresario podrá vender la cantidad de mercancías o servicios producida gracias a su fuerza laboral.

El límite mínimo del salario, lo determinan las ofertas de los demás empresarios también deseosos de obtener el mayor lucro posible.

En Guatemala, existe varias formas de remuneración del trabajo que son: Por unidad de tiempo, por unida de obra, ordinario y extraordinario, además existe prestaciones comunes a todos los trabajadores.

#### **3.2.1 Salario por unidad de tiempo:**

Es el que percibe el trabajador por jornada laboral (en Guatemala por 8 horas de trabajo), puede ser por hora, semana, mes, etc. El trabajador percibe salario aunque de hecho no haga nada, su sola presencia en el área de trabajo le da derecho a recibir su remuneración.

#### **3.2.2 Salario por unidad de obra:**

También es llamado por rendimiento y se computa de acuerdo al número de unidades producidas por una persona, su forma



más cruda, pero clara es, el destajo y los sistemas incentivos (dando un salario base más una bonificación al rebasar cierto límite de unidades producidas el cual es fijado por el empresario).

"Para el salario por sistema de incentivos, existe varias modalidades que son:

**Sistema Cien-Cien:** El salario de el trabajador, aumenta en igual proporción con el aumento de su producción.

**Sistema Halsey:** Se le llama también sistema 50-50 porque el trabajador recibe el 50% de aumento de salario al pasar el porcentaje de producción tipo (meta) y el otro 50% se lo queda la empresa para gasto indirectos y de supervisión.

**Sistema Beadaux 75-25:** Es similar al sistema Halsey sólo que al trabajador se le entrega el 75% del aumento de producción reservándose el 25% para premiar a los supervisores y personal indirecto.

**Sistema Tarifa Alta:** En este sistema el trabajador gana el 10% más que el aumento del porcentaje de su producción. Es muy beneficioso para el trabajador y la empresa, porque ambos perciben mejor salario e incremento de la productividad, respectivamente.

Para que un sistema de salarios incentivos funcione en una empresa, existe varios requisitos esenciales que la empresa deberá tomar en cuenta para su aplicación y son:

- El sistema tiene que ser sencillo y fácil de comprender por los trabajadores.
- Los trabajos deben normalizarse en cuanto a método, calidad, materiales, etc.
- Las producciones o rendimientos base, deben establecerse cuidadosamente.
- Deben hacerse los reajustes necesarios en el caso que los trabajadores no alcancen las producciones tipo o rendimiento base (estudiar tiempos y movimientos).
- Debe establecerse y garantizarse una tarifa base para cada trabajo según jerarquías.
- El plan debe recompensar al trabajador en proporción directa a su aumento de producción.
- Debe establecerse un sistema claro y definido para inspeccionar comprobar y registrar la producción o rendimiento comunicandoselo a los empleados.
- El plan debe mantenerse y atender las reclamaciones referentes a su aplicación.
- El plan debe abarcar a todos los trabajadores cuyas labores sean susceptibles de ser remuneradas según

el mismo.

- En lo posible debe incluirse también al personal indirecto como supervisores, bodegueros, mantenimiento.

En el sistema de salarios incentivos, existe beneficios tanto para los trabajadores como para las empresas y se pueden observar de la siguiente forma:

Para el trabajador:

- Permite trasladar al trabajador en forma equitativa y fácil de computar los incrementos que se logre en la productividad.
- Las remuneraciones de los trabajadores son mayores, con lo que su nivel de vida será mayor.
- Como consecuencia de lo anterior, habrá mayor estabilidad de los trabajadores en la empresa y habrá mejores relaciones con ella.

Para la empresa:

- Permite aumentar el volumen de producción y así los gastos generales se distribuyen en mayor número de unidades, reduciéndose el costo de producción.
- La producción se acerca más a los volúmenes teóricos



- utilizando mejor la maquinaria y el capital invertido.
- Disminuye el desempleo oculto (aprovechamiento incompleto de las posibilidades normales de la eficiencia de un trabajador).
  - Los mejoramientos que se realicen en maquinaria, simplificación de métodos, etc. son realmente aprovechados para aumentar la producción.
  - Al disminuir la necesidad de supervisar la intensidad del trabajo, la supervisión puede ser aprovechada en aspectos tales como la calidad del mismo"<sup>4</sup>.

### 3.2.3 Salario ordinario y extraordinario:

Se entiende por salario ordinario, el que devenga un trabajador durante la jornada normal de trabajo, o durante el proceso productivo por el que se le paga a destajo o por incentivos.

Por salario extraordinario, se entiende el pago de horas extras de trabajo para el caso de la remuneración por unidad de tiempo, y para el caso de remuneración por unidad de obra, es el pago de bonificaciones por sobre el salario normal devengado por la producción efectuada.

---

<sup>4</sup> Asociación de Gerentes de Guatemala, Op. Cit. p.p. 75 a 82.

### 3.2.4 Prestaciones más comunes:

De acuerdo a la legislación laboral vigente en Guatemala (Código de trabajo), se reconoce como prestaciones:

- El pago del Seguro Social IGSS.
- El pago de el Instituto de Recreación de los Trabajadores IRTRA.
- El Aguinaldo, Bono catorce, vacaciones, indemnización.
- INTECAP.

Estas prestaciones son pagadas por el patrono en su mayoría y en el caso del IGSS, este cubre una prestación por invalidez, vejez y sobrevivencia, por lo que al trabajador se le descuenta de su salario el 4.5%, mensualmente.

### 3.3 Análisis del puesto o trabajo y la descripción:

"El análisis de puestos es toda información principal utilizada en la empresa para describir desde los tipos más generales de actividades hasta actividades específicas que incluyen: definición de límites de autoridad y grados de responsabilidad de cada área, puesto y persona que lo ocupa"<sup>5</sup>.

---

5 María Cristina Hurtado de Castellanos. Auditoría de un Departamento de Personal . Facultad de Ciencias Económicas USAC, Tesis de grado Auditoría, p.p. 45.

La importancia del análisis de puestos, radica en que sirve para colocar a la persona idónea en el puesto ideal, determinando específicamente: ¿Que hace el trabajador?, ¿Cómo lo hace?, ¿Por qué lo hace?, ¿Que habilidad necesita para hacerlo?.

Además ayuda en el reclutamiento y colocación de personal, evaluación del puesto y del empleado, adiestramiento, mejora en la utilización de los recursos humanos, seguridad industrial, relaciones laborales óptimas.

La función básica de evaluar los puestos es asegurar que se pagan sueldos equitativos que permiten mantener una operación económica pero productiva y beneficiosa para empleados y empresarios.

### **3.3.1 Análisis de puestos y sus procedimientos:**

En este análisis el C.P.A., inicia con la información de la empresa en el momento que inicia su trabajo, la primera etapa del análisis de puestos, está en determinar exactamente lo que son los puestos y sus límites, es decir donde terminan las funciones de unos y principian las de otros.

El análisis de puestos inicia con la técnica del proceso

y necesidades.

- Niveles de tareas y clasificación.
- Estimación de tarifas de jornales.
- Fijación de responsabilidades, deberes y autoridad.
- Traslados y promociones.
- Solución de problemas.
- Localización de los lugares en donde la producción sea ineficiente.
- Etapa preliminar del estudio de tiempos y movimientos.
- Estudios de los comités de seguridad e higiene para evitar problemas de salubridad y seguridad.
- Para valorar las diferentes aportaciones que dan los empleados de una empresa.

### 3.3.3 Método de análisis:

Los procedimientos para el análisis de puestos son:

- Definir el nombre del puesto (el que debe ser usado comúnmente).
- Conceptualizar el trabajo desarrollado (obtener la descripción completa de las actividades y obligaciones del puesto).
- Definir ampliamente: Que función es la que hace la diferencia entre un puesto y otro, cómo puede descubrirse

la función de forma amplia pero concreta.

- Las tareas del puesto deben presentarse como exposiciones numeradas y ordenadas consecutivamente en orden de su importancia. Luego de la definición de las tareas debe anotarse el grado de destreza o especialización requerida para realizar el trabajo, en ocasiones podrá precisarse el tiempo necesario utilizado en realizar las tareas del puesto, condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, etc.
- Complemento del análisis de puestos: puede determinarse los adiestramientos requeridos en las posiciones que se haya detectado y el tiempo necesario para impartirlos.
- Establecer la relación con otros puestos: Sirve para determinar la responsabilidad integral y se harán los comentarios pertinentes que llevan a la preparación de organigramas. Cuando el C.P.A. ha concluido la etapa del análisis de puestos, se aproxima la siguiente etapa que permite aclarar la incógnita sobre si la posición tiene adecuado salario, los ascensos están planificados y de qué forma incentivará al empleado.

#### 3.3.4 Forma de obtención de información para el análisis de puestos:

Existe varias formas de obtención de información para el



análisis de puestos, entre las que se encuentran las formas directas y complementarias.

Formas Directas:

- Por medio de cuestionarios.
- Por observación directa.
- Por medio de entrevistas.

Formas Complementarias:

- Por medio de diagramas de flujo y operaciones del proceso.
- Por medio de descripciones de puestos y manuales de procedimientos elaborados con anterioridad.

Pasos a seguir para el análisis de puestos:

- Actividades previas: aprobación de la gerencia, determinar los objetivos del análisis, informar a los trabajadores, preparar el análisis, integrar un comité de análisis.
- Recopilar datos de funciones y responsabilidades del puesto por medio de: observación directa, observación



indirecta, informes del trabajador o empleado, informe y comprobación de jefes o superiores inmediatos y cuestionarios.

- Elaborar especificaciones del puesto o requisitos para desempeñarlo.
- Elaborar la descripción de puestos.

**Beneficios del análisis de puestos:**

Para las empresas: Se reparte mejor la carga de trabajo, se fija responsabilidades, existe una mejor coordinación y organización, los ejecutivos pueden discutir con bases más firmes.

Para los jefes o supervisores: Les ayuda para el entrenamiento del personal, se puede exigir lo que se puede y debe hacer y evita interferencias y duplicación de funciones.

Para el trabajador: Sabe que tiene que hacer, sabe lo que se espera de él, conoce si está trabajando bien, conoce su autoridad y responsabilidad.

Para el Departamento de Personal: Da los requisitos para la selección del personal, coloca al trabajador según sus

de observación, entrevistas con el personal y el estudio de las actividades significativas de cada puesto, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica, ambiental, específica de cada puesto o empleo. Con el análisis de puestos se intercalan derivados específicos como:

La descripción del puesto.

Especificaciones del puesto.

Estructura de la clasificación de ocupaciones.

### 3.3.2 Razones para realizar el análisis de puestos:

Las razones para llevar a cabo el análisis de puestos son variadas y dependen de los objetivos que se persiga con el mismo, generalmente podemos nombrar las siguientes:

- Análisis del trabajo para especificaciones de personal: Consiste en una determinación de las principales características (físicas, mentales, educacionales, etc.) que deben poseer las personas para realizar satisfactoriamente cierto trabajo.
  
- Análisis del trabajo para planes de formación: Se trata de enumerar según cierto orden los sucesivos pasos que

hay que seguir para enseñar una tarea a un nuevo obrero, etc.

- Análisis del trabajo para mejora de métodos: Consiste en buscar resultados utilizando varias técnicas, estudiando en primer lugar los tiempos y movimientos.
- Análisis del trabajo para establecer tarifas: Tiene como propósito definir grados, y tarifas para varias tareas.

El análisis de puestos es piedra fundamental de todos los programas de relaciones de personal debido a sus usos múltiples. Es indispensable para la determinación del personal necesario y su selección.

**Principales usos de la información recopilada durante el análisis de puestos:**

- Definición de los cuadros de necesidades por departamento y número de empleados que precisarán por rotación y planes futuros.
- Planificación de la organización en cuanto a especialidades, categorías, etc. (organigrama).
- Reclutamiento, distribución y orientación del personal.
- Formación, determinación del contenido de los programas

aptitudes, ayuda a valorar puestos, fijar incentivos, facilita las entrevistas y atención de quejas, sirve de base para aplicar muchas técnicas de administración.

### 3.3.5 La descripción del puesto:

Es un documento que contiene información concisa, objetiva y normalizada sobre el trabajo a realizar.

Debe identificar, definir y describir el trabajo a realizar. La información del puesto, proviene del análisis previo, que, como, porque, cuando y donde se debe analizar o estructurar la definición y las actividades del puesto.

#### Propósitos y usos de las descripciones de puestos:

- Diagnóstico organizacional.
- Evaluación de desempeño.
- Selección y entrenamiento.
- Administración de salarios.
- Planeamiento de carreras.
- Promociones, ascensos o transparencias laterales.
- Seguridad e higiene.
- Relaciones laborales.
- Contratos de trabajo.

**Características a considerar en la redacción de descripciones de puestos:**

Deberá tomarse las siguientes consideraciones en las oraciones utilizadas para la elaboración de la descripción de puestos.

**Verbo:** Debe iniciarse las oraciones con un verbo conjugado en tiempo presente y el cual debe ser el principal en la oración, como por ejemplo: "Ordena funciones de los supervisores de ventas". "Efectúa mantenimiento preventivo a toda la maquinaria de producción". "Programa la producción diaria de envases".

**Claridad:** Deberá tratarse de evitar el uso de términos ambiguos o sea que pueda dar lugar a entenderse de dos o más sentidos.

**Sencillez:** Deberá usarse un lenguaje sencillo y accesible a todos. Por supuesto que esto no excluye el uso de tecnicismos propios de la empresa.

**Conclusión:** Deberá usarse el menor número posible de palabras ya que esto favorece la claridad.

**Precisión:** Deberá tratarse de evitar el uso de términos vagos que pueden con diversa amplitud entenderse para quienes usen las descripciones tales como poco, mucho, frecuente, largo, de mucha responsabilidad. Hay que auxiliarse con expresiones cuantitativas, como por ejemplo: "maneja planillas por valor de Q 5,000.00 mensuales".

**Notas:** Para cerciorarse que esté completa la descripción del puesto, verificar mentalmente como efectúa sus funciones en orden cronológico desde el inicio hasta el final del día de labores.

#### **3.4 Métodos de evaluación de puestos:**

La evaluación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

La evaluación de puestos se realiza para lograr:

- La jerarquización apropiada de los puestos.
- La jerarquización de los salarios.
- La estructura de salarios y establecimiento de políticas.
- La posición de un trabajo nuevo.

- Base para la fijación de salarios absolutos.
- Base para el establecimiento de salarios incentivos.
- Ajuste permanente de salarios.

**Ventajas que se logran con la evaluación de puestos:**

- Se establece una equidad interna.
- Se establece una equidad externa.
- Se da a conocer a cada quien lo que hace y se espera de el.
- Se tiene mejor base para la selección de personal.
- Se obtiene una estructura ordenada de salarios.
- Se establecen reglas para ascensos y promociones.
- Sirve para capacitación y desarrollo de personal.
- Conoce cada quien exactamente de quien depende y quienes son sus subordinados.
- Ayuda a eliminar funciones que se traslapen.

**Niveles a los que se realiza la evaluación:**

- Administrativo.
- Ejecutivos.
- Mandos Medios.
- Obreros.



Los métodos conocidos para la evaluación de puestos, son:

- Jerarquización.
- Clasificación.
- Comparación de Factores.
- Sistema de Puntos.
- Sistema Hay.

#### 3.4.1 Método de Jerarquización:

En este método, se consideran las tareas de cada puesto en su totalidad, comparándolas entre sí para determinar su valor relativo.

Se ordenan los puestos del más alto al más bajo, según la apreciación de uno o varios ejecutivos de la empresa, luego se agrupan en categorías de 5 a 10 y por similitud de funciones y responsabilidades se van integrando todos los puestos a esas categorías.

El ordenamiento base, se hace con los puestos más conocidos y que presentan menos duda en cuanto a su nivel jerárquico, ejemplo:



## CATEGORÍA

- 1 Gerente General
- 2 Auditor Interno
- 3 Gerente Financiero
- 4 Jefe de Ventas
- 5 Jefe de Créditos
- 6 Auxiliar de Contabilidad
- 7 Secretaria Español
- 8 Mecánico
- 9 Mensajero
- 10 Conserje
- 11 Jardinero

**3.4.2 Método de Clasificación o Gradación Previa:**

Consiste en clasificar ciertos puestos clave dentro de la organización en diferentes grados o niveles de tareas.

Se analizan cierto número de puestos clave dentro de la organización y se determinan los diferentes niveles jerárquicos en los mismos, atendiendo a la complejidad de cada uno y sus responsabilidades.

Luego para el resto de puestos, se les compara con las

descripciones de puestos ya clasificados y se les va acomodando en los diferentes grados o niveles, según su similitud en tareas, complejidad y responsabilidades con los ya analizados, ejemplo:

1er. Acomodamiento2o. Acomodamiento

Nivel

Nivel

1 Gerente General	1 Gerente General
2 Gerente Financiero	2 Auditor Interno
	3 Gerente Financiero
3 Jefe de Ventas	Gerente de Mercadeo
4 Secretaria	4 Jefe de Ventas
	Jefe de Créditos
5 Mecánico	5 Auxiliar de Contabilidad
6 Mensajero	6 Mecánico-Tornero-Electricista
	7 Mensajero-Conserje

## Ejemplo de Clases o Grados:

GRADO	REQUERIMIENTOS	PUESTO
1	Saber leer y escribir Ninguna experiencia previa Supervisión estrecha	Mensajero
2	Estudios primarios completos Experiencia de 0 a 6 meses Supervisión ocasional Pequeño grado de iniciativa	Ayudante de Bodega
3	Estudios secundarios Experiencia de 6 meses a 1 año Supervisión moderada	Auxiliar de Contabilidad
4	Estudios secundarios completos Perito Contador Experiencia de 1 a 2 años Responsabilidad de 1 sección	Jefe Sección de Facturación
5	Primeros años de Universidad o cursos técnicos de larga duración, experiencia de 3 a 4 años, responsabilidad de 1 Departamento	Jefe Departamento de Organización y Métodos
6	3 años de Universidad o especialización en algún campo Experiencia de 4 a 5 años Responsabilidad de 1 División	Jefe División Comercial
7	Profesional o alta experiencia de 5 a 10 años Responsabilidad de 1 Gerencia	Gerente Financiero
8	Profesional con experiencia de 10 años en el ejercicio profesional y conocimiento de la administración de puestos y salarios.	Auditor Interno
9	Profesional de preferencia con Maestría o alta experiencia Administrativa Gerencial Experiencia mayor de 10 años Responsabilidad de toda la Empresa.	Gerente General

## Definición de Factores:

INTELECTUALES	RESPONSABILIDAD	AMBIENTE
Educación Experiencia Iniciativa	Responsabilidad Económica Responsabilidad por Relaciones Responsabilidad por Supervisión	Condiciones de Trabajo

## Educación:

Define el grado de preparación técnica que requiere tener el ocupante para desarrollar eficientemente el puesto que se valúa.

## Experiencia:

Define el tiempo que requiere el ocupante de haber realizado el trabajo del puesto que se valúa o uno muy similar para desempeñarlo eficientemente.

## Criterio e Iniciativa:

Define el grado y frecuencia con que el ocupante del puesto que se valúa requiere aplicarlos para el desempeño eficiente del mismo, los cuales dependen en función directa de la complejidad del trabajo y de la existencia y claridad de normas, instrucciones o procedimientos.

**Responsabilidad Económica:**

Define la posibilidad y monto de pérdidas, traducidas a dinero a que está expuesta la empresa como consecuencia de la operación del puesto que se valúa.

**Responsabilidad por Relaciones:**

Define el grado de habilidad que el puesto requiere de su ocupante para establecer y mantener relaciones internas o externas de la empresa para el desarrollo eficiente de su trabajo.

**Responsabilidad por Supervisión:**

Define el grado de responsabilidad por el tipo e intensidad de la supervisión que requiere ejercer el ocupante sobre sus subalternos, combinado con el número de personas bajo su cargo directo, para desarrollar eficientemente el puesto que se valúa.

**Condiciones de Trabajo:**

Define el grado de incomodidad del medio ambiente en el que se ejecuta el trabajo y la frecuencia y gravedad de riesgos inevitables de accidentes o enfermedades a que está expuesto el ocupante del puesto.

**PUNTUACIÓN:**

Una vez definidos los grados y factores debe establecerse el procedimiento para determinar la categoría de cada puesto de trabajo, mediante puntuación. A continuación se ilustra la tabla de puestos relacionando factores y grados de los puestos.

**PUNTEO POR FACTOR**

FACTORES	PESO RELATIVO	PUNTEOS TOTALES	GRADOS				
			1	2	3	4	5
Educación	20%	20	2	6.5	11	15.5	20
Experiencia	20	20	2	6.5	11	15.5	20
Iniciativa	15	15	1.4	4.8	8.2	11.6	15
Resp. Económica	10	10	1.2	3.4	5.6	7.8	10
Resp. Relaciones	10	10	1.2	3.4	5.6	7.8	10
Resp. Supervisión	20	20	2	6.5	11	15.5	20
Condi. Trabajo	5	5	0.6	1.7	2.8	3.9	5
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>10.4</b>	<b>32.8</b>	<b>55.2</b>	<b>77.6</b>	<b>10</b>

Nota: Los punteos totales están calculados para el grado 5.

**3.4.3 Método de Comparación de Factores:**

Es un sistema con el que se determina la posición relativa de los trabajos refiriendo en primer término estos a una escala monetaria, pero no comparando cada trabajo entre si en conjunto, sino discriminando y ponderando los factores que predominan en cada uno de ellos.

No considera el trabajo como un todo, sino que lo descompone en factores que se evalúan en términos monetarios separadamente.

Su metodología consiste en que se seleccionan cierto número de puestos clave plenamente definidos en la organización, representativos de los diferentes niveles jerárquicos, que no sean conflictivos de interpretar y que estén bien pagados. Luego se valora cada uno de ellos según ciertos factores seleccionados y el sueldo asignado se distribuye entre los factores según la importancia de cada uno. De esta forma se obtiene una escala de medida para el resto de puestos.

#### **3.4.4 Método de Evaluación por Puntos:**

Es un método de evaluación de puestos, en el cual los trabajos son medidos cuantitativamente en términos numéricos (puntos), los cuales determinan las relaciones entre salarios pero no su valor monetario.

Consiste en elaborar ciertos factores de comparación y evaluación que sean apropiados a los objetivos de la organización. Una vez elaborados deberá establecerse sus valores o pesos relativos en orden de importancia; estos



a su vez tendrán diferente peso o graduación según la intensidad que aplique en cada puesto evaluado.

**Descripción del Método:**

- El objetivo principal es el de medir el contenido de cada puesto, sus requerimientos, responsabilidades y condiciones que lo distinguen de otros puestos y de esa forma establecer una estructura justa de todos los puestos analizados.
- Los puestos son evaluados en base a varios factores que aplican a las diferentes tareas del puesto.
- El número de factores, grados y puntos puede variar de empresa, pero una vez establecido hay que respetar los punteos asignados.
- Cada puesto de trabajo es evaluado independientemente por cada uno de los factores de la tabla de evaluación.
- La apreciación de cada factor en el puesto, está basada en los requisitos físicos y psíquicos mínimos para poder ocupar el puesto analizado por una persona normal con rendimiento también normal. No se deja influenciar por

antigüedad de la persona en el puesto, ni por el rendimiento que ella tenga.

- Una vez hechas las evaluaciones, estas permanecen fijas a menos que ocurran cambios en la organización o bien al efectuar las revisiones periódicas que requiere el sistema.

Su metodología consiste en examinar cada una de las tareas contenidas en las descripciones de puestos, de acuerdo a los factores y grados previamente elaborados y se irán indicando cual es el que aplica para cada puesto, anotando el puntaje que le corresponda y acumulándolo hasta llegar a un total. Luego se asignan categorías o clases a los puestos según el número total de puntos obtenido. A mayor número de puntos se asigna un mayor grado.

Como seleccionar los factores de evaluación y su ponderación:

Primera fase:

- Se realiza una primera aproximación usando sentido común tomando en cuenta la naturaleza de los trabajos de la empresa.

- Obteniendo el criterio del personal de todos los niveles de la organización.
  
- Analizando los salarios actuales de la empresa y los factores que han predominado para su fijación (habrán algunos correctos y otros erróneos).
  
- Considerando las buenas experiencias de otras empresas y los factores que ellas hayan considerado.

**Segunda fase:**

Para afinar mejor la selección y ponderación de los factores, se deben tener en mente las siguientes consideraciones:

- Aceptación y confianza por parte de los diferentes niveles de empleados que involucra el programa.
  
- Aplicabilidad al grupo de puestos a evaluar. Cada factor debe contribuir al menos a algunos puestos de la organización involucrada.
  
- Diferenciación en el grado de aplicación, es decir que los puestos a ser evaluados deben tener diferente grado

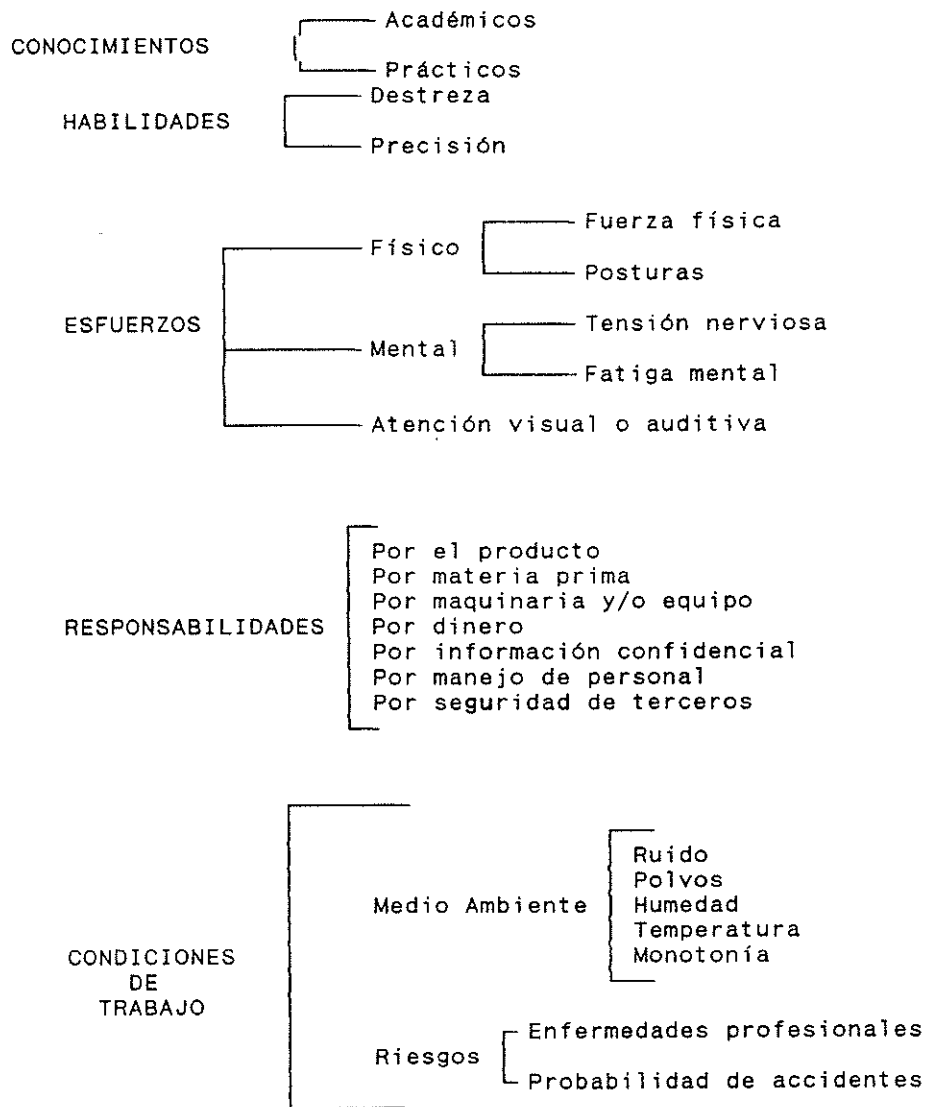
en los diferentes factores de evaluación considerados.

- Naturaleza Diferente, cada factor debe medir un elemento diferente del contenido de los puestos para evitar que haya traslape entre factores.
- Número de Factores, mientras mayor exactitud se requiere, mayor número de factores habrá de emplearse. Pero considerando la relación Costo/Beneficio de lo que puede ser el uso de muchos factores, el equilibrio se establece en un rango de 5 a 15 factores.
- Facilidad y Economía en su manejo, varía inversamente con el número de factores usados.

**Tipos de Escalas entre Grados de Aplicación:**

1. Progresión Aritmética, es decir que los intervalos entre grados son iguales (la razón es constante).
2. Progresión Geométrica, es decir que los intervalos aumentan por un porcentaje fijo (razón geométrica).

Factores de Evaluación:



RELACIONES  
CON  
TERCEROS



```
graph LR; A[RELACIONES CON TERCEROS] --- B[Internas]; A --- C[Externas]
```

#### **Peso o Ponderación de los Factores:**

En cada peso se observa que los factores de evaluación tienen diferente relevancia, según las diferentes tareas, por lo que lógico es, el establecer diferente peso o ponderación según su importancia, en los puestos analizados.

A continuación se mencionan criterios para la determinación de pesos relativos:

**Paso 1:** Se selecciona un grupo de personas en la empresa con conocimientos sobre los puestos y se les pide que los ordenen de acuerdo a importancia, luego se comparan y se llega a un criterio final cuando haya consenso general.

**Paso 2:** Con una tabla obtenida del paso 1, se realizan unas evaluaciones tentativas y se comparan con los sueldos del mercado y otras escalas correctas existentes y se realizan los ajustes necesarios hasta llegar a una tabla final.

**Pasos a seguir para la aplicación del método:**

- Elaborar una tabla de puntuación definiendo factores, grados y puntos.
- Con base a la descripción de puestos, calificar.
- Sumar el total de puntos.
- Clasificar por categorías según el número de puntos obtenido.
- Pasar a una escala o gráfica de salarios.

**3.4.5 Método de Sistema "Hay":**

Es un sistema que está basado en dos principios que son fundamentales:

- Un conocimiento profundo del contenido de los trabajos a ser medidos.
- Una comparación directa de un trabajo con otro para determinar su valor relativo. Es fundamental el contenido de los puestos; los cuales son difíciles de medir y

comparar como un todo.

Estos aspectos que comprenden el contenido del puesto son principalmente:

- Conocimiento técnico.
- Solución de problemas.
- Resultados cuantitativos.

**Conocimiento Técnico:**

Es la suma de todo el conocimiento y habilidades que aunque adquiridas son necesarias para un rendimiento eficiente en el puesto (especialidad elemental, avanzada, profesional).

**Solución de Problemas:**

Es la cantidad de pensamiento e imaginación requerida por el trabajo para analizar, evaluar, crear, razonar y llegar a conclusiones (rutina estricta, rutina, semirutina).

**Resultados Cuantitativos:**

Es la respuesta a sus acciones y a las consecuencias de las mismas (responsabilidad final prescrita, controlada o normada).



**Pasos a seguir para la aplicación del método:**

- Elaborar una tabla de puntuación definiendo factores, grados y puntos.
- Con base a la descripción de puestos, calificar.
- Sumar el total de puntos.
- Clasificar por categorías según el número de puntos obtenido.
- Pasar a una escala o gráfica de salarios.

**3.4.5 Método de Sistema "Hay":**

Es un sistema que está basado en dos principios que son fundamentales:

- Un conocimiento profundo del contenido de los trabajos a ser medidos.
- Una comparación directa de un trabajo con otro para determinar su valor relativo. Es fundamental el contenido de los puestos; los cuales son difíciles de medir y

comparar como un todo.

Estos aspectos que comprenden el contenido del puesto son principalmente:

- Conocimiento técnico.
- Solución de problemas.
- Resultados cuantitativos.

Conocimiento Técnico:

Es la suma de todo el conocimiento y habilidades que aunque adquiridas son necesarias para un rendimiento eficiente en el puesto (especialidad elemental, avanzada, profesional).

Solución de Problemas:

Es la cantidad de pensamiento e imaginación requerida por el trabajo para analizar, evaluar, crear, razonar y llegar a conclusiones (rutina estricta, rutina, semirutina).

Resultados Cuantitativos:

Es la respuesta a sus acciones y a las consecuencias de las mismas (responsabilidad final prescrita, controlada o normada).

Para los trabajos de producción, se consideran factores adicionales como:

Condiciones de trabajo y esfuerzo físico.

Su metodología de aplicación consiste en: leer las descripciones de cada puesto, asignar puntos por cada factor de acuerdo a las tablas que se elabore para el efecto, y luego asignar los salarios a cada puesto de trabajo.

**Características que debe reunir un buen método de evaluación:**

Que comprenda en su desarrollo a todos los puestos de la empresa.

Que sea comprendido fácilmente por el personal.

Que de resultados precisos.

Que sea fácil y barato de instalar.

Que sea fácil y barato de mantener.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
JERARQUIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es fácil y barato.</li> <li>- Requiere muy poco tiempo para su elaboración</li> <li>- No necesita procedimientos administrativos para su aplicación y mantenimiento.</li> <li>- Se cubre a todos los puestos de la empresa.</li> <li>- Es un enfoque ordenado.</li> <li>- No requiere descripciones de puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere una persona con muchas habil conocer todos los puestos de la empre</li> <li>- La evaluación esta en constante cambi es difícil controlarla.</li> <li>- La aceptación de parte del trabajador</li> <li>- Es completamente subjetivo.</li> <li>- Cuesta mucho mantenerlo al día.</li> </ul>
CLASIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es fácilmente adaptable para dependencias publicas.</li> <li>- Se puede desarrollar basándose en un solo factor de compensación.</li> <li>- Para grandes grupos de empleados, es fácil su aplicación.</li> <li>- Es difícil y lleva mucho tiempo, el poder diseñar un factor que muestre las diferencias en todos los niveles de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El hecho de relacionarlo en su aplica dencias publicas no le ayuda en su ap</li> <li>- Al usar un solo factor, este no neces esta relacionado con el valor del pue</li> </ul>
COMPARACIÓN DE FACTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un plan mas ajustado a las necesi dades de la compañía.</li> <li>- Una vez establecido el nivel del puesto, permite dar rápidamente el salario que le corresponde.</li> <li>- Consistente y preciso, aumenta con el tiempo.</li> <li>- Menos susceptible al manipuleo.</li> <li>- La diferencia de puestos se expresa en valor numérico.</li> <li>- El trabajador al conocer cada puesto su evaluación y especificaciones, tiene oportunidad e incentivo para mejorar su preparación y optar a posiciones de mayor categoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requiere de varias personas con crite y conocimientos sobre todas las tarea deberán trabajar bastante tiempo en e que funcione el sistema.</li> <li>- Es de vital importancia el escoger, l clave por lo que no se puede incurrir al seleccionarlos.</li> <li>- Por tratar de ser muy preciso, es muy su desarrollo.</li> <li>- Las desigualdades de los sueldos perm la escala.</li> <li>- La construcción de la escala es compl y difícil de explicar.</li> </ul>
EVALUACIÓN POR PUNTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene mayor subjetividad por el hecho de ser varios factores los utilizados en la evalua ción.</li> <li>- Es fácil de administrar.</li> <li>- El hecho de tomar varios factores permite considerar un mayor numero de aspectos de la organización y por consiguiente dando una mayor equidad.</li> <li>- Por lo completo facilita la credibilidad por parte de los trabajadores.</li> <li>- Es fácil ingresar los puestos nuevos al sistema.</li> <li>- La evaluación puede realizarla cualquier ana lista de la empresa con un entrenamiento mínimo.</li> <li>- Facilita las comparaciones de puestos con las de las encuestas salariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los factores de evaluación son difiци borar.</li> <li>- El proceso de desarrollo puede llegar tirse en el objetivo; o sea que exist dencia a realizarlo muy complicado pa mayor precisión.</li> <li>- Si se da el paso anterior, el sistema cerse difícil de manejar y comunicar.</li> </ul>

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
LA HAY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite un conocimiento profundo del contenido de los puestos.</li> <li>- Compara directamente un trabajo con otro y determina su valor relativo.</li> <li>- Permite una asignación ecuánime de los salarios de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su aplicación es difícil de estructurar.</li> <li>- La medición y comparación de los diferentes trabajos es muy difícil.</li> <li>- Requiere un conocimiento profundo de los diferentes puestos de trabajo.</li> </ul>

## 3.5 Utilización de Encuestas:

Para el presente trabajo, definiremos la encuesta como "La recaudación de datos o información para la indagación o averiguación sobre uno o varios temas, recogidos por medio de cuestionarios para conocer la opinión de los encuestados sobre el tema estudiado"<sup>6</sup>.

Para el C.P.A., como evaluador o asesor en la estructuración de sueldos y salarios, el tipo de encuesta a utilizar, será la salarial; y su objetivo es: "Proporcionar información actualizada de los sueldos, salarios y beneficios existentes en la localidad, para que las empresas puedan comparar lo propio con el resto del mercado salarial".

---

<sup>6</sup> Pequeño Larousse Ilustrado, edición de 1,994.

### 3.5.1 Utilización de Encuestas:

Al hacer uso de las encuestas, se debe tomar en cuenta el tipo de encuesta que se llevará a cabo, el tamaño de la muestra que se encuestará, el tipo de personas o empresas que se entrevistará o a las cuales se encuestará, los fines u objetivos por los que se llevará a cabo la encuesta, y lo que se quiere investigar:

- Los salarios nominales.
- Los beneficios cuantificables adicionales tales como incentivos, premios, bonos, etc. que tiene la empresa encuestada.
- Los beneficios no cuantificables que aunque no se traduzcan en dinero inmediatamente forman parte de la remuneración recibida por el trabajador.

Para el presente trabajo, nos interesa específicamente, la encuesta de salarios, la cual debe estar estructurada de la siguiente forma:

- Que investigue los puestos representativos, con base a descripciones de puestos y no solamente por títulos de puestos.
- Que investigue los requisitos mínimos para ocupar cada

puesto.

- Que considere todas las compensaciones dinerarias y no dinerarias y que se clasifiquen y diferencien ambas.
- Que los puestos que se analizan sean representativos del tipo de encuesta que se realice.
- Que la información recopile en base a entrevistas directas.
- Que la muestra seleccionada sea representativa del universo.
- Que se investigue en los puestos a encuestar, los porcentajes a tiempo dedicados a cada una de las tareas.

### 3.5.2 El Mercado Salarial:

Se entiende como "mercado, el lugar físico sea público o privado, al cual concurren personas con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y voluntad de gastarlo, así como personas que ofrecen en venta bienes o servicios"<sup>7</sup>.

Para los fines del presente trabajo, nos interesa interpretar el mercado salarial, como los lugares (empresas) donde concurren personas con el fin de brindar servicios (empleados) que cobran por sus servicios

---

Alvarado Nisthal, Amílcar. "Aspectos Generales de la Comercialización", Memoria Seminario Taller sobre Comercialización de Hortalizas en el Altiplano Guatemalteco. INTECAP-CUNOC pp.64.

(salarios), como también personas que ponen a disposición de los empleados los medios de producción (patronos) y pagan los salarios.

En Guatemala, el mercado salarial es muy diverso por la diferencia de actividades a las que se dedican las empresas y la especialidad de los trabajadores, que acuden a las mismas.

Para el establecimiento de los diferentes salarios que se oferta en el mercado salarial, se debe tomar en cuenta varios factores que afectan directa o indirectamente los sueldos y salarios, siendo estos:

- La condición del mercado laboral.
- Las regulaciones gubernamentales (salarios mínimos).
- Los sueldos prevalecientes en el mercado.
- El costo de vida.
- Las posibilidades económicas de la empresa.
- Las negociaciones colectivas.
- El valor relativo del puesto.

### 3.5.3 La Política Interna:

Al mencionar la política interna, hacemos referencia a



la forma de operación, funcionamiento, fines y objetivos de una empresa determinada, la cual tendrá su propia política en cuanto a estructuración de puestos y salarios, así como a las formas de operación, prestaciones y demás actividades que tengan que ver con el trato o las relaciones que tenga con el personal de la empresa.

Toda empresa al elaborar su política interna de producción, distribución, ventas y relaciones laborales, deberá tomar en cuenta la legislación vigente en el país, en cuanto a salarios mínimos, jornadas de trabajo, prestaciones laborales, además, deberá considerar si existe organización de trabajadores y los pactos colectivos de trabajo que pudieran surgir como producto de la organización del personal de la empresa.

Por la importancia de las relaciones patrono-trabajador en lo referente a la política interna de la empresa, el C.P.A., deberá tomarla muy en cuenta al efectuar una evaluación de puestos y salarios y en la propuesta que realice en cuanto a la estructuración de la administración de los mismos.

**CAPITULO IV****DISEÑO Y EVALUACION DE UNA ESTRUCTURA DE  
SUELDOS Y SALARIOS:**

En el presente trabajo, nos hemos propuesto llevar a cabo un estudio práctico de investigación de las estructuras de puestos y salarios de 5 empresas distribuidoras de alimentos y bebidas, con un capital de trabajo (para salarios), superior a los Q 250,000.00.

Para llevar a cabo la investigación se realizó una entrevista estructural dirigida, la cual pretendía recabar información proporcionada por los Contadores Públicos y Auditores que laboraran en las empresas encuestadas, o en su defecto los Jefes de Personal.

Dadas las condiciones de hermetismo con que se desempeñan la mayoría de empresas existentes en el medio guatemalteco, nos fue muy difícil recabar la información referente a las estructuras de sueldos y salarios existentes, y en los casos en que se logró conseguir la información, los entrevistados pidieron que no se diera a conocer el nombre de la empresa, por lo que la información presentada en este trabajo es verídica no así los nombres de las empresas que se mencionan,



por razones de confidencialidad y seguridad de los colaboradores.

#### 4.1 De los Supuestos, para una Estructura de Sueldos y Salarios en una Empresa Distribuidora:

##### 4.1.1 Los Aspectos Administrativos:

Dentro de los aspectos administrativos se hace mención a la cantidad de personas que laboran en una empresa y a la estructuración jerárquica que internamente poseen, además de las actividades a que cada puesto se debe dedicar independientemente de la formación de la persona que lo ocupa.

Durante el desarrollo del presente estudio, se pudo observar que las empresas encuestadas, tienen una organización interna similar en cuanto a los puestos y las relaciones de dependencia administrativa; en la descripción de los mismos que se verá más adelante se podrá observar las características de cada uno de acuerdo a las necesidades comunes de las empresas.

Por razones prácticas se evalúa las estructuras de puestos y salarios de cada empresa, en el presente estudio se

ha elaborado una descripción resumida de las actividades de cada puesto que se encontró en las empresas estudiadas.

Los aspectos administrativos, forman parte del proceso de evaluación de la estructura de sueldos y salarios estudiados y en ellos se tomó en cuenta cada puesto existente en la muestra de acuerdo a lo reportado por las personas entrevistadas por lo que para llegar a niveles de conclusión, se hace necesario observar los aspectos económicos de las empresas estudiadas.

#### 4.1.2 Los Aspectos Económicos:

En estos aspectos, se hace referencia a la remuneración que el trabajador recibe por el desempeño de sus funciones dentro de una empresa determinada, en este sentido pudimos observar que los salarios difieren de empresa en empresa y de acuerdo al nivel jerárquico que tenga el puesto en cada caso estudiado.

En cuanto a la forma de pago de cada empresa en particular, se puede observar que cada una posee diferentes tipos de remuneración: la mayoría de empleados de cada empresa percibe salario por unidad de tiempo, solamente en los casos de vendedores varía ya que tienen un salario base

más comisiones por ventas, por lo que los salarios reportados son promediados por los jefes o encargados de personal.

Al desarrollar el análisis de puestos, se verá con mayor detalle lo referente a los aspectos económicos de la estructura salarial de cada empresa en particular y podremos entonces llevar a cabo en el estudio de caso propuesto para el presente trabajo.

#### **4.1.3 Análisis de Puestos:**

Para llevar a cabo el análisis de puestos, el C.P.A. inicia con la técnica del proceso de observación, entrevistas con el personal y el estudio de las actividades significativas de cada puesto en particular; para llegar a la descripción de cada puesto y sus especificaciones, así como la estructura salarial.

En este trabajo se llevó a cabo la observación directa de los puestos de trabajo de 5 empresas distribuidoras para concluir con la estructura salarial y su codificación de acuerdo a los lineamientos generales establecidos por cada empresa en particular.

para mantener la calidad deseada (telares, troqueladoras y otras similares que se usan en la producción en línea.) Conocen también el manejo de varias máquinas de su departamento.

009 OPERADOR DE MAQUINA II

Se incluye en este grupo los operarios de máquinas en las cuales se requiere vigilar la alimentación y proceso de la materia prima con control manual semiautomático (telares pequeños, engrapadoras, guillotinas, y otros.) Requiere menor experiencia e iniciativa que el operador de primera.

010 EMPACADOR

Es la persona encargada de separar, empacar y sellar el producto terminado en la línea de producción.

011 JEFE DE MANTENIMIENTO

Es la persona encargada de velar por el buen funcionamiento y reparación de la maquinaria, equipo y/o edificios y otras facilidades existentes en la planta, así como de instalar nueva maquinaria o efectuar ampliaciones de edificios y modificaciones a las instalaciones o maquinaria existente.



## 012 SUPERVISOR DE MECÁNICOS Y/O ELECTRICISTAS DE MANTENIMIENTO

Es la persona encargada de atender el trabajo de revisión, reparación, ajuste, adaptación e instalación de los equipos de producción. Encargado de supervisar el personal a su cargo.

## 013 MECÁNICO DE 1a. DE MANTENIMIENTO

Es el mecánico especializado en mantenimiento y reparación de maquinaria industrial. Hace ajustes y diseña, incluso, piezas para modificaciones al equipo de planta.

## 014 ELECTRICISTA DE 1a. DE MANTENIMIENTO

Es la persona que hace instalaciones eléctricas y de mantenimiento a equipo eléctrico y maquinaria. Opera herramientas para probar instalaciones, tierra, inversión de bobina, medir voltajes, y otros.

## 015 MECÁNICO DE 2a. DE MANTENIMIENTO

Colabora en las funciones de mecánico de 1a. en desmontar, ensamblar e instalar piezas de maquinaria. Su especialidad es también maquinaria industrial, pero con menor

experiencia que el mecánico de 1a.

018 JEFE DE TALLER

Es la persona encargada de organizar, vigilar y dirigir las actividades de un taller de mecánica en general. Administra materiales y equipos, velando, generalmente a través de supervisores, por el cumplimiento de normas de acción y seguridad en el trabajo para garantizar la calidad de los trabajos efectuados.

019 MECÁNICO MAQUINA HERRAMIENTA

Es la persona encargada de la manufactura y reacondicionamiento de piezas mecánicas, fabricación y/o rectificación de ejes y otras piezas de acuerdo a tolerancias y especificaciones que se le indiquen. Maneja con efectividad varias máquinas y herramientas.

020 SOLDADOR

Es la persona encargada de efectuar cualquier clase de soldadura, ya sea eléctrica o autógena en diferentes clases de material. Debe conocer las diferentes clases de electrodos y sus aplicaciones.



## 022 MECÁNICO DE 1a. AUTOMOTRIZ

Es el mecánico especializado en mantenimiento, reparación y ajuste de vehículos de gasolina o diesel. Esto incluye motores, sistemas hidráulicos y equipo de los mismos.

## 025 ENCARGADO DE CALDERAS

Es la persona encargada de mantener y controlar el funcionamiento de los equipos y calderas, agua fría, tratamiento de agua, equipos de control de incendios, de aire acondicionado y comprimido, equipos de emergencia para abastecimiento de agua y otros.

## 026 GERENTE DE LOGÍSTICA/MATERIALES

Es la persona encargada de coordinar y supervisar las actividades de compras, control de inventarios, planificación de la producción y distribución, así como el tráfico de materiales, productos de importación y exportación, generalmente le reportan, Jefe de Compras, Planificación, Tráfico y Bodega. Reporta al Gerente General, o Gerente de Operaciones.

Dentro del estudio que realizamos, nos dio como resultado la descripción de puestos que a continuación se detalla:

**DATOS DE CINCO EMPRESAS  
DISTRIBUIDORAS DE ABARROTOS Y BEBIDAS  
DESCRIPCIONES BREVES DE LOS PUESTOS**

**002 GERENTE DE PLANTA**

Es la persona responsable de la administración y coordinación de todas las operaciones de producción. Esto incluye: manufactura, ingeniería, mantenimiento, compras y bodega. Debe alcanzar los objetivos de su área al menor costo y de acuerdo a las especificaciones de calidad establecidas. Reporta directamente al Gerente General.

**003 GERENTE DE PRODUCCION**

Es la persona responsable por la organización y funcionamiento de el o los departamentos productivos. Cubre las áreas de operación, planeación y ejecución de los planes y producción establecidos. Debe lograr los objetivos de calidad y cantidad de producción que han sido



planificados. Reporta generalmente al Superintendente de Planta.

004 JEFE DE SECCION DE PLANTA

Es la persona que tiene a su cargo una de las áreas dentro del proceso productivo. Se encarga de ejecutar los programas de producción ya planificados a través de supervisores o jefes de departamento dentro de su área asignada. Reporta directamente al Gerente de Producción.

005 SUPERVISORES DE PRODUCCION

Es la persona encargada de planear, ordenar y coordinar actividades de un grupo de obreros de producción de cierta área, sección o departamento y es directamente responsable del producto en proceso en su área en cuanto a cumplimiento de calidad y cantidad diaria ya planificada.

008 OPERADOR DE MAQUINA I

Los trabajadores comprendidos en este grupo son aquellos que poseen especialización en el manejo de máquinas estacionarias que requieren regulación de mandos, control de indicadores y contadores así como ajustes constantes

## 027 JEFE DE COMPRAS

Es la persona directamente responsable por actividades de trámite y ejecución de las compras locales y al exterior, de acuerdo con las necesidades de la empresa, tratando de obtener el más bajo costo posible y observando los estándares de calidad y de entrega requeridos; debe seleccionar los proveedores, atendiendo a los criterios de calidad y costos mínimos antes mencionados. Reporta directamente al Gerente de Fábrica o Gerente de Materiales.

## 028 ENCARGADO DE IMPORTACIONES

Es la persona encargada del control de los trámites de importación de insumos en general, tanto para manufactura, bienes de capital, repuestos, y otros. Verificar estado, almacenamiento y transporte. Supervisar actividades de agente aduanal y los pagos que se deriven de los trámites de importación, transporte, impuestos, y otros.

## 029 AUXILIAR DE COMPRAS

Es la persona encargada de asistir al jefe o encargado de compras en todas las actividades que el área tiene a su cargo.

## 030 PILOTO EQUIPO LIVIANO

Es la persona encargada de manejar un automóvil o vehículo liviano para realizar gestiones de compra.

## 033 GERENTE DE MERCADEO

Es la persona que se encarga de planear y seleccionar toda la estrategia de mercadeo y ventas, lo que incluye: planificación, investigación de mercados, publicidad y estrategia de ventas. Debe investigar continuamente el mercado para los productos ya establecidos y también para nuevos productos. Responsables por mantener y ampliar el mercado de los productos de la empresa. Esta persona generalmente dirige las actividades de un grupo de departamentos o de personas y es responsable de lograr los objetivos de la organización o empresa en cuanto a logro de ventas y penetración en el mercado. Reporta directamente al Gerente General y supervisa las áreas de mercadeo y ventas.

## 034 GERENTE DE MARCA/GROUPER

Es la persona responsable por el desarrollo a corto y largo plazo de la o las marcas que se le asignen, supervisa a

los Gerentes de Producto y participa con ellos en la investigación, diseño de campañas publicitarias y promoción, asigna a los Gerentes de Producto las líneas que deben manejar.

035 GERENTE DE PRODUCTO

Es la persona responsable por el desarrollo a corto y largo plazo de los productos que se le asignen. Participa en la investigación, diseño, empaque, publicidad y promoción del o de los productos bajo su responsabilidad.

036 GERENTE DE VENTAS LOCAL

Es la persona responsable por la administración eficiente de la fuerza de ventas, teniendo en mente los principios y normas de la compañía. Sugiere planes y medidas para mejorar la productividad de la fuerza de ventas. Es el medio de comunicación entre el campo y la división de Mercadeo, así como el responsable por la correcta ejecución de planes, políticas y procedimientos de mercadeo.

037 GERENTE DE VENTAS C.A.

Es la persona responsable por la planificación,



organización, ejecución y control de los programas de ventas para 5 o más países, contando con la dirección o asesoría de la Gerencia de Mercadeo, controlando el desenvolvimiento de los programas a través de Gerentes de Territorio y/o Supervisores de Ventas.

038 JEFE O SUPERVISOR DE VENEDORES

Es la persona directamente responsable de planear, coordinar u ordenar las actividades de un grupo de vendedores asignados a él, además, entrenarlos continuamente, dándoles clínicas de ventas, cursos, y otros. Eventualmente puede también realizar directamente labores de ventas. Reporta directamente al Gerente de Ventas.

039 VENEDOR SENIOR

Es la persona encargada de la venta de productos o servicios a mayoristas, grandes almacenes y distribuidores, proporcionando a los clientes información, en relación al producto adquirido. Debe tener conocimiento de la composición, utilización y mantenimiento de los productos que venda. Usualmente, posee más experiencia que el vendedor junior.

## 040 VENDEDOR JUNIOR

Es la persona que tiene atribuciones similares al vendedor senior, con la diferencia que éste realiza sus ventas a detallistas y no requiere de tanta experiencia, como el vendedor senior.

## 045 PROMOTOR DE VENTAS

Es la persona que vende y distribuye mercadería al detalle en los establecimientos comerciales pequeños. Asegura la correcta exhibición de los productos de la empresa, así como la exhibición de los materiales promocionales en todos los puntos de ventas.

## 046 IMPULSADOR

Es la persona encargada de efectuar la promoción de productos nuevos o ya existentes en almacenes, farmacias, droguerías, supermercados, así como de chequear existencias y verificar cantidad y estado de los productos.

## 047 GONDOLERO

Es la persona encargada de visitar los lugares de venta



del producto (farmacias, droguerías, almacenes, supermercados, y otros), velando porque el producto que esté en exhibición se mantenga ordenado y limpio. Chequea el estado y las existencias del producto. Provee propaganda (afiches y otros).

049 VISITADOR MÉDICO

Es la persona responsable de visitar a los médicos de su zona de ventas en el país, ejecutando los planes de ventas y promoción desarrollados por la compañía y reportando las visitas y resultados a sus superiores.

054 GERENTE FINANCIERO/CONTRALOR

Es la persona que está a cargo del área de Finanzas. Generalmente tiene bajo su cargo sistemas, presupuestos, administración, contraloría, contabilidad general y de costos y el departamento de proceso mecanizado de datos. Reporta directamente al Gerente General y supervisa a las personas de las áreas arriba mencionadas.

055 GERENTE DE PLANIFICACION FINANCIERA

Es la persona encargada de supervisar las operaciones

financieras de la empresa, procedimientos y registros contables, flujo de caja, costos y presupuestos. Diseña y recomienda los cambios y modificaciones necesarias para hacer más eficientes los procedimientos.

056 CONTADOR GENERAL

Es la persona responsable por las funciones contables de la compañía, por la preparación de reportes e información estadística y financiera y se asegura que los reportes o informes contables y financieros reflejen las condiciones de la compañía. Reporta directamente al Gerente Financiero.

057 ASISTENTE DEL CONTADOR GENERAL

Es la persona encargada de asistir al contador general en el desarrollo de sus funciones. Asiste en la mejora e implementación de sistemas contables, así como de administración del departamento, vigilando su cumplimiento. Puede tener funciones contables específicas y supervisar el trabajo de los auxiliares de contabilidad en forma directa o indirecta.

## 070 GERENTE DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

Es la persona directamente responsable por la utilización correcta y eficiente del computador de la empresa. Incluye también la planeación, supervisión y control de las áreas de programación, control, grabación y procesamiento de datos. Tiene a su cargo programadores, analistas, operadores y grabadores.

## 071 ANALISTA PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

Es la persona encargada de desarrollar e implementar sistemas de computación atendiendo a las necesidades de procesamiento de datos y/o información de los departamentos de la empresa. Efectúa análisis y estudios para complementar y/o modificar sistemas en operación. Prueba y corrige programas.

## 072 PROGRAMADOR DE COMPUTADORAS

Elabora programas, implementado aplicaciones de Contabilidad, Ventas, Producción y Administración en general. Codifica y prueba programas para su procesamiento. Elabora instructivos para los programas implementados.

## 073 OPERADOR DE COMPUTADORAS

Es la persona encargada de operar el computador utilizado por la empresa para el procesamiento de datos de acuerdo a programas de trabajo y manuales establecidos. Maneja el archivo de información y banco de datos. Toma acción correctiva en problemas de operación.

## 075 GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD

Es la persona responsable por determinar y difundir los niveles de calidad de los productos de la empresa. Debe señalar cuáles son los niveles de calidad tanto de la materia prima, componentes del producto y producto terminado. Debe controlar que se cumplan los niveles de calidad y sugerir las medidas preventivas.

## 076 JEFE DE LABORATORIO QUÍMICO/FÍSICO

Es la persona responsable de dirigir, organizar y vigilar las actividades de análisis químico y/o físico destinados a garantizar el cumplimiento de las normas de calidad establecidas tanto para materia prima como para producto terminado.

USAC - P.A.C. CO. EE.  
Centro de Documentación  
"Vir. Dto. C. de Estado"  
AREA INDI

## 078 TÉCNICO ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD

Es la persona encargada de efectuar pruebas y análisis químicos y/o físicos para garantizar la calidad de los productos de la empresa. Reporta resultados de pruebas y observaciones y se encarga del equipo de laboratorio.

## 079 INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD

Es la persona encargada de inspeccionar el producto terminado o en proceso, comprobando su acabado y presentación, así como de efectuar muestreos para análisis en laboratorio, siguiendo los programas de control de calidad.

## 080 JEFE O GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES/RECURSOS HUMANOS

Es la persona encargada de definir y diseñar políticas y normas de administración de personal. Esto incluye selección, entrenamiento, políticas de sueldos y salarios, seguridad, servicios a empleados, atención médica y negociaciones colectivas. Generalmente reporta al Gerente General.

## 081 GERENTE/JEFE DE PERSONAL

Es la persona encargada de aplicar políticas y normas de administración de personal, así como de cuidar la calidad del personal en las fases de selección, entrenamiento y evaluación del rendimiento. En caso de haber sindicato, está involucrado con sus directivos. Generalmente trata con obreros, supervisores, jefes de departamento y ejecutivos menores.

## 082 AUXILIAR DE PERSONAL

Es la persona encargada de llevar los registros del personal de la empresa. Debe atender consultas y resolver problemas menores que presenta el personal de la compañía. Hace cálculos de indemnización, descuentos, nóminas, y otros. Elabora normas y procedimientos de la organización, disciplina, y otros.

## 083 MÉDICO DE PERSONAL

Es el profesional encargado de dar atención médica a los trabajadores en la empresa y/o en su clínica. Debe atender emergencias a domicilio y recomendar tratamiento.



## 084 ENFERMERA DE PERSONAL

Es la persona encargada de atender emergencias menores, asistir al médico de personal, dar seguimiento a los tratamientos indicados, así como llevar registros en fichas médicas del personal.

## 087 ENCARGADO DE LIMPIEZA

Es la persona encargada de realizar todas las tareas de limpieza que se le asignen.

## 088 VIGILANTE

Es la persona encargada de velar por la seguridad de las instalaciones y bienes de la empresa. Supervisar el ingreso y egreso de visitantes y/o personal de la empresa.

## 089 SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL

Es la persona asignada al Gerente General o algún otro alto ejecutivo de la empresa. Posee alto grado de iniciativa, discreción, y conocimiento de las políticas de la empresa, de forma que puede relevar a su jefe en asuntos y detalles que no requieran su atención personal.

Debe ser secretaria bilingüe graduada en algún centro de estudios debidamente reconocido y tener experiencia comprobada de años de trabajo. Puede, eventualmente, supervisar el trabajo mecanográfico de otras secretarias.

090 SECRETARIA EJECUTIVA BILINGÜE

Es la persona asignada al servicio de un ejecutivo jefe de un departamento de la empresa. Debe relevar a su jefe de detalles que no requieran su atención personal. Debe ser secretaria bilingüe graduada en algún centro de estudios debidamente reconocido y tener varios años de experiencia.

091 SECRETARIA BILINGÜE

Es la persona asignada al servicio de un ejecutivo o a un departamento de la empresa. Debe ser secretaria bilingüe graduada en algún centro de estudios debidamente reconocido.

092 SECRETARIA COMERCIAL

Es la persona asignada al servicio de un ejecutivo menor o a un departamento de la empresa. Debe ser secretaria





comercial graduada de un centro de enseñanza debidamente reconocido.

093 RECEPCIONISTA/TELEFONISTA

Es la persona encargada de atender las llamadas telefónicas a la empresa y conseguir las que le solicita el personal de la compañía. Debe atender a todos los visitantes, informándoles y orientándoles acerca de la empresa. Debe realizar trabajos mecanográficos según le ordene su jefe inmediato. Puede o no ser bilingüe o poseer título de secretaria.

094 CONSERJE

Es la persona encargada del movimiento interno de correspondencia de una empresa. Ocasionalmente efectúa labores de limpieza y mensajería interna.

095 MENSAJERO

Es la persona encargada de efectuar el traslado de correspondencia y mensajes fuera de la empresa. Realizar gestiones varias como compras y cobros cuando sea necesario.

## 096 JEFE DE BODEGA

Es la persona directamente responsable por las áreas de almacenamiento, tanto de materia prima y repuestos como de producto terminado. Reporta generalmente al Gerente de Planta o al Gerente de Producción. Tiene bajo su cargo a los encargados de bodega, encargados de kárdex, encargados de empaque, y otros.

## 097 BODEGUERO

Es la persona responsable por una de las áreas de almacenamiento, ya sea materia prima, repuestos, producto terminado u otro. Puede tener bajo su mando a encargados de kárdex, montacarguistas y auxiliares de bodega.

## 098 AUXILIAR DE BODEGA

Es la persona encargada de auxiliar al jefe de bodega en las actividades de recepción, despacho y almacenaje; estibar materiales o productos, velar por el orden y limpieza del área de bodega.

100 MONTACARGUISTA

Es la persona responsable del manejo de un montacargas, ya sea en el área de almacenamiento o en el área de despachos.

101 PILOTO DE EQUIPO PESADO

Es la persona encargada de conducir vehículos pesados como camiones con o sin remolque para el transporte de materiales o mercancías. Debe poseer licencia para conducir.

INFORMACIÓN SALARIAL DE CINCO EMPRESAS ALIMENTICIAS Y DE BEBIDAS  
ESTRUCTURA SALARIAL PROPUESTA

Código	Nombre	EMPRESA				
		1	2	3	4	5
002	Gerente de Planta o Manufactura	29500	0	15700	14000	0
003	Gerente de Producción	11400	13800	10000	0	9750
004	Jefe de Sección de Planta	3900	7900	7500	3761	0
005	Supervisores de Producción	0	1428	3100	0	4015
008	Operador de Máquina I	1620	0	1260	1349	1675
009	Operador de Máquina II	1350	904	0	1142	0
010	Empacador	700	0	0	737	1114
011	Jefe de Mantenimiento	7500	10920	6000	0	0
012	Supervisor de Mecánicos/Electricistas Mantenimiento	3900	2666	3800	6000	0
013	Mecánico 1a. Mantenimiento	1950	1232	1470	1480	3168
014	Electricista 1a. Mantenimiento	0	1097	1470	1471	3265
015	Mecánico 2a. Mantenimiento	1620	948	1110	1235	2659
018	Jefe de Taller	0	0	4000	0	0
019	Mecánico Máquina Herramienta	0	0	1470	0	3516
020	Soldador	0	1103	0	0	0
022	Mecánico 1a. Automotriz	0	2388	1480	0	0
025	Encargado de Calderas	1620	1240	1260	0	0
026	Gerente de Logística/Materiales	16530	0	0	0	0
027	Jefe de Compras	0	2782	0	0	0
028	Encargado de Importaciones	0	4000	4500	0	0
029	Auxiliar de Compras	5160	1870	0	0	3685
030	Piloto Equipo Liviano	0	1380	0	0	1962
033	Gerente de Mercadeo	2754	2155	14100	0	0
034	Gerente de Marca/Groupier	11830	0	9000	0	0
035	Gerente de Producto	0	7000	7500	9854	0
036	Gerente de Ventas Local	0	14600	6900	0	11430
037	Gerente de Ventas C.A.	23300	0	5920	15240	0
038	Jefe o Supervisor de Vendedores	9880	5241	5000	4340	0
039	Vendedor Senior	5000	0	4501	0	4585
040	Vendedor Junior	3300	0	3000	1753	3580
045	Promotor de Ventas	0	1534	0	0	2786
046	Impulsador	0	985	0	0	0
047	Gondolero	1350	0	785	0	0
049	Visitador Médico	0	0	0	0	6925
054	Gerente Financiero/Contralor	27000	15500	8500	0	0
055	Gerente de Planificación Financiera	0	8750	0	0	0
056	Contador General	10000	6500	4000	0	7841
057	Asistente del Contador General	0	0	800	0	0
058	Auxiliar de Contabilidad I	1600	2000	1625	2050	3250
059	Auxiliar de Contabilidad II	0	1536	0	1500	0
060	Contador de Costos/Gerente de Costos	6000	0	3150	0	8320
061	Auditor Interno	0	11500	5000	0	0
062	Asistente de Auditoría	0	7867	0	0	0
063	Gerente Administrativo	0	11775	9700	0	0
064	Gerente/Jefe de Créditos	3800	0	3600	0	0
065	Asistente de Créditos	0	0	2210	3200	0

Código	Nombre	EMPRESA				
		1	2	3	4	5
066	Encargado de Exportación y Distribución	0	3400	0	0	0
067	Facturador	0	1350	0	0	0
068	Cobrador	0	1678	0	0	0
069	Cajero	2400	1500	2000	0	3902
070	Gerente de P.E.D.	10200	12400	0	0	0
071	Analista P.E.D.	5750	3530	7000	0	8160
072	Programador de Computadoras	3600	1300	3150	0	4791
073	Operador de Computadoras	1770	0	2500	0	0
075	Gerente de Control de Calidad	0	0	9000	0	10909
076	Jefe de Laboratorio Químico/ Físico	0	0	5000	0	0
078	Técnico Analista de Control de Calidad	3500	0	0	0	2757
079	Inspector de Control de Calidad	1000	0	2750	1588	1775
080	Jefe/Gerente de Relaciones Industriales/Recursos Humanos	0	0	0	0	9356
081	Gerente/Jefe de Personal	4800	0	4800	0	0
082	Auxiliar de Personal	3740	4350	0	0	0
083	Médico de Personal	0	590	700	0	0
084	Enfermera de Personal	0	1276	1165	1415	0
087	Encargado de Limpieza	800	935	1230	525	1803
088	Vigilante	1400	1272	0	0	1493
089	Secretaria de Gerencia General	4060	4750	3100	0	4387
090	Secretaria Ejecutiva Bilingüe	2600	0	2200	0	3612
091	Secretaria Bilingüe	1900	1542	1800	0	0
092	Secretaria Comercial	0	1600	1500	0	0
093	Recepcionista/Telefonista	1800	1392	1430	0	1755
094	Conserje	0	1348	0	0	0
095	Mensajero	1350	1229	1270	0	1880
096	Jefe de Bodega	5000	5500	3675	0	5504
097	Bodeguero	1650	1850	1933	2439	3688
098	Auxiliar de Bodega	1350	937	1200	702	1786
100	Montacarguista	0	0	1260	0	0
101	Piloto Equipo Pesado	0	1267	0	0	0

#### 4.1.4 Método de Evaluación:

Para el presente trabajo no se utilizó un método específico de evaluación por considerar que de los desarrollados en

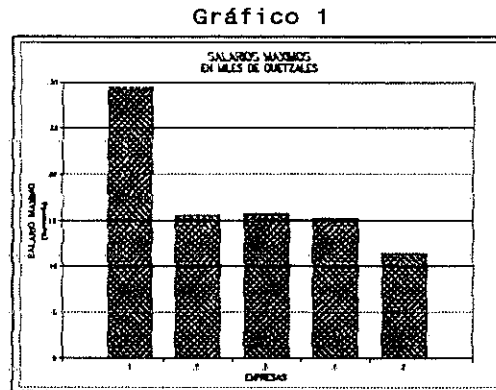
Los puntos anteriores cada uno tiene sus particularidades buenas y sus deficiencias, por lo que se hizo acopio de las partes buenas de cada uno y se desarrollo una evaluación en base a la experiencia de aplicación de los responsables de personal de cada empresa en particular llegándose a la conclusión que del análisis específico de las estructuras de puestos y salarios se puede evaluar cada puesto en particular y en la descripción de cada uno se ve las necesidades y particularidades para cada empresa. El desarrollo del método propuesto, arranca con la definición de los nombres de los puestos de cada empresa, tomando en cuenta la conceptualización del trabajo desarrollado por cada puesto y se definieron ampliamente las actividades y diferencias de cada caso en particular.

La forma de obtención de la información se baso en la observación directa, entrevistas con los responsables de la administración de personal y una encuesta estructural dirigida a cada uno de los entrevistados (1 por empresa).

Las descripciones de los puestos que se dieron en el apartado anterior, fueron formuladas en base a los resultados obtenidos de la observación y las entrevistas realizadas en cada empresa, por razones de uniformidad en la presentación y similitudes en las actividades de

las empresas estudiadas, se hizo una descripción corta de los puestos que existe en cada caso estudiado y se trató de resumir al máximo las descripciones de puestos.

En cuanto a los datos de los salarios de cada empresa, estos fueron obtenidos de las nóminas de cada una con la autorización de los Gerentes y Jefes de Personal.



En el gráfico 1 se puede apreciar los salarios máximos pagados por cada empresa en particular, pudiéndose observar las diferencias existentes en cada una de ellas y al compararlas en el cuadro de la estructura de salarios se puede observar que los máximos pagados corresponden a los puestos más altos existentes en la estructura de puestos y salarios de cada empresa.

En el gráfico 2 se puede observar el nivel total de salarios pagado por cada empresa y por lo tanto nos sirve de parámetro para definir las condiciones de trabajo y

el tamaño de cada una de las empresas estudiadas.

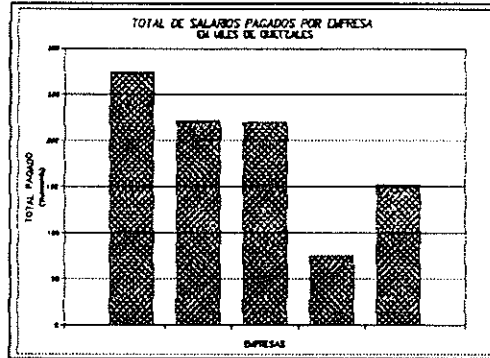
#### 4.1.5 Utilización de Encuestas:

En el desarrollo de esta investigación se dio prioridad a la indagación de las estructuras salariales y sus niveles, existentes en las

empresas estudiadas, por lo que se desarrolló una entrevista estructural dirigida a un reducido número de personas, la cual se complementó con las nóminas salariales de cada empresa para llegar a establecer los salarios pagados y el capital que cada empresa invierte en pagos, prestaciones y demás gastos referentes a estímulos, otorgados a sus empleados.

Otra de las intenciones de la encuesta fue que nos permitiera investigar además de los títulos de los puestos existentes, las descripciones de los mismos y los requisitos mínimos para su ocupación, así como el mercado

Gráfico 2





salarial existente en las empresas distribuidoras de alimentos y bebidas.

#### 4.1.6 Estructura Salarial Propuesta:

La propuesta nuestra de una estructura salarial, se basa en el análisis realizado como producto de la investigación en las 5 empresas estudiadas, las cuales tienen muchas similitudes en cuanto a los puestos existentes en cada una, no así en los niveles salariales, por lo que la presentamos en los cuadros de las páginas Nos. 50 y 51.

La codificación que se puede observar en esa estructura, fue desarrollada por nosotros y los nombres de los puestos fueron extraídos de las nóminas de las empresas por lo que se puede observar en algunos casos que en un mismo renglón, aparecen dos o más nombres para un mismo puesto, esto obedece a la diferencia existente en algunas empresas.

En el mercado salarial de este tipo de empresas, existe una encuesta llevada a cabo por la firma CPS, la cual nos sirvió de parámetro para comparar los resultados de nuestra encuesta y poder así definir el mercado salarial existente en las empresas distribuidoras de abarrotes y bebidas.

**CAPITULO V****IMPORTANCIA DE QUE EL C.P.A. TENGA CONOCIMIENTO  
SOBRE COMO DISEÑAR UNA ESTRUCTURA DE  
SUELDOS Y SALARIOS:**

La importancia de que el C.P.A. tenga conocimiento sobre como diseñar una estructura de sueldos y salarios, radica en lo siguiente:

La imagen que ha representado el C.P.A. en el desarrollo económico de la sociedad guatemalteca viene resaltando cada vez más, debido a las ventajas que representan sus servicios para las empresas y el alto grado de desarrollo que ha alcanzado la profesión.

Mantener una imagen, requiere esfuerzo en la actualización profesional y en la calidad de trabajo que ofrece a su cliente. Ello implica la búsqueda constante de bibliografía, experiencias, ejercicio en el desarrollo de las diferentes técnicas de trabajo, etc.

Los servicios de asesoría en los recursos humanos, que el C.P.A. puede ofrecer, constituyen un instrumento de ayuda práctica en el desarrollo de toda empresa, por lo que tales servicios

han crecido en importancia para la gerencia que transforma la asesoría recibida en mayores beneficios para el desarrollo de las entidades que están a su cargo.

El C.P.A. como consultor en el área de recursos humanos, señalará a la gerencia que la importancia de la administración de estos recursos estriba en la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para alcanzar eficientemente las metas de la empresa.

De esta forma se prueba que de acuerdo al aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta la empresa, puede garantizar o poner en peligro su desarrollo futuro, porque el elemento humano no es un recurso que se adquiere de una sola institución.

El C.P.A. considerará que sus conocimientos especializados en la administración de los recursos humanos tiene por objetivo examinar críticamente las actividades relativas al personal con la finalidad de definir problemas que obstaculicen la eficiencia en su administración, además de establecer la jerarquía y remuneraciones de cada puesto de trabajo. Todo esto implica métodos de trabajo que le permitan familiarizarse con la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos del complejo de la administración del personal de la empresa.

**5.1 Adiestramiento que se debe tener:**

Para desempeñarse como asesor en el área de recursos humanos, el C.P.A. debe tener además de su formación académica universitaria, conocimientos sobre:

- Investigación y desarrollo de los recursos humanos.
- Formas y métodos de contratación de personal.
- Administración de sueldos y salarios.
- Relaciones industriales.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Seguridad industrial y beneficios para cada empleado.

**CAPITULO VI****INFORME FINANCIERO DEL C.P.A. SOBRE EL ANÁLISIS  
DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL:**

Como producto del análisis de la estructura de puestos y salarios presentada en capítulos anteriores, se puede desglosar la información financiera en cuanto a la capacidad de pago de cada una de las empresas estudiadas, así como los niveles salariales existentes en el medio de la distribución de abarrotes y bebidas, además de interpretar el tamaño de las mismas empresas en cuanto al número de empleados que poseen y por lo tanto comprender mejor la importancia del estudio y evaluación de las estructuras de puestos y salarios para el Contador Público y Auditor en el medio guatemalteco.

En cuanto a los márgenes de ganancia, los niveles de ingreso, los costos y la adecuada estructuración de salarios, no fue posible estudiarlos debido a que la información necesaria para el análisis, es confidencial en cada empresa y únicamente puede llevarse a la práctica por el Auditor Interno en el momento de estar laborando en determinada empresa, o estar realizando una auditoría externa.

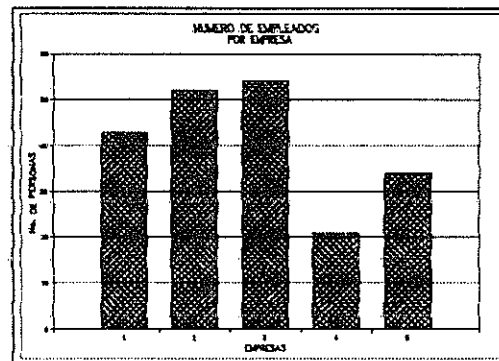
## ANÁLISIS DE SALARIOS POR EMPRESA

EMPRESA	MÍNIMO	MÁXIMO	PROMEDIO	EMPLEADOS	TOTAL PAGADO
1	700.00	29,500.00	3,556.78	43	273,872.00
2	590.00	15,500.00	2,868.79	52	220,897.00
3	700.00	15,700.00	2,845.12	54	219,074.00
4	525.00	15,240.00	981.45	21	75,572.00
5	1,114.00	11,430.00	1,963.39	34	151,181.00

En el cuadro anterior se puede apreciar los promedios de salarios existentes en las cinco empresas estudiadas, pudiéndose observar que en su orden la empresa No. 1 posee el promedio más alto y la empresa No. 4 el promedio más bajo en lo que a niveles salariales promediados se refiere.

Para establecer una relación en cuanto a eficiencia de acuerdo al tamaño de cada una de las empresas estudiadas, podemos apreciar en el gráfico 3 que la empresa No. 4 posee el menor número de empleados pero también

Gráfico 3

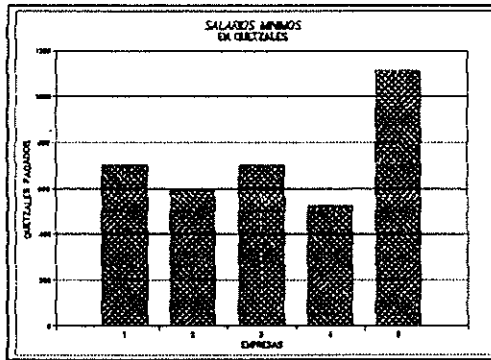


el promedio salarial más bajo, en cambio la empresa No. 5 que ocupa un segundo lugar en el número de empleados, a su vez posee el salario máximo más bajo y el mínimo más alto por lo que consideramos que es la que realiza una distribución más

equitativa de sus ingresos en relación a sus empleados. La empresa No. 1 ocupa un tercer lugar en el número de empleados pero a su vez encabeza los niveles salariales más altos y un segundo lugar en los salarios mínimos encontrados. Por otro lado el la empresa No. 3 la más grande en número de empleados pero la que tiene la menor cantidad de dinero destinada al pago de salarios.

En el gráfico 4 podemos observar los niveles de salarios mínimos existentes en las 5 empresas estudiadas de donde se aprecia que la empresa 5 posee el salario mínimo mas alto alcanzando un nivel de Q 1,114.00 y la empresa No. 4 el más

Gráfico 4



bajo, situándose en Q 525.00, encontrándose que las empresas Nos. 1 y 3 poseen el mismo nivel salarial mínimo, situándose en Q 700.00 cada una.

En general, el análisis efectuado se basa tomando en cuenta que los salarios encontrados en las diferentes empresas, son nominales y que cada una a su vez se encuentra dentro de las garantías y prestaciones de ley por lo que descuentan las cuotas

de IGGS, dan indemnización universal, bono 14, aguinaldo y vacaciones además de pagar las cuotas patronales de IGGS, IRTRA e INTECAP.

Para obtener un parámetro de medición dentro del mercado salarial de las empresas distribuidoras de abarrotes y bebidas estudiadas, iniciamos por establecer que de acuerdo al capital destinado para pago de salarios (ver gráfico 2), la empresa No. 1 es la más grande y mantiene una relación de eficiencia con el número de empleados que posee, además de tener el salario máximo más alto (ver gráfico 1). Por otro lado en su orden la siguen las empresas 2, 3, 5 y 4 respectivamente en el total de dinero destinado al pago de salarios.



**CAPITULO VII**  
**PROGRAMAS DE AUDITORIA APLICABLES AL**  
**REGLÓN DE REMUNERACIONES.**

El C.P.A. dentro de su campo, debe conocer las interioridades de la empresa en la cual son requeridos sus servicios, ya sea de una manera independiente o trabajando directamente en la empresa, a través de una auditoría interna, o en cualquier otro puesto que ocupe. Para lo cual debe hacerse los cuestionarios de control interno, sobre los procedimientos que se utiliza en la empresa, así como señalar los pasos que se debe seguir para satisfacerse del cumplimiento de todas las obligaciones que el patrono tiene para con sus trabajadores.

Cabe mencionar que para el presente trabajo, se hace necesario hacer cuestionamientos sobre los aspectos de administración de estructuras de sueldos y salarios, y no solamente preguntas y procedimientos para efectos de cumplimiento del pago monetario y prestaciones que percibe el empleado.

A continuación se presenta un cuestionario de control interno para el área y su programa de auditoría adecuado al presente trabajo.



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Preparado por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado Por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## Nómina

1. Existe un manual de normas y procedimientos interno? si\_\_no\_\_
2. Existe una estructura de puestos y salarios en la empresa? si\_\_no\_\_
3. Administran correctamente esta estructura? si\_\_no\_\_
4. Existe un manual de descripción de puestos? si\_\_no\_\_
5. Se analizan los puestos periódicamente? si\_\_no\_\_
6. Existe algún método para analizar los puestos? si\_\_no\_\_
7. Existe una política salarial interna? si\_\_no\_\_

8. Existe evaluación constante de los puestos? si\_\_no\_\_
9. Se compara los sueldos y salarios con el mercado  
salarial? si\_\_no\_\_
10. Se utiliza encuestas para comparar los sueldos  
pagados? si\_\_no\_\_
11. Se autoriza debidamente la contratación de  
personal? si\_\_no\_\_
12. Se informa al depto. de nómina inmediatamente que  
ocurre una separación? si\_\_no\_\_
13. Se autorizan debidamente los aumentos y disminu-  
ciones en pagos? si\_\_no\_\_
14. Se preparan adecuadamente los registros  
originales de tiempo? si\_\_no\_\_
15. Se controlan apropiadamente los registros  
originales de tiempo para evitar que sean  
alterados? si\_\_no\_\_

UNION FEDERAL DE  
CARRERISTAS DE COLOMBIA  
"Vida y Libertad"  
ART. 100

16. Usa los relojes marcadores de tiempo el personal siguiente?
- Obreros de la empresa? si\_\_no\_\_
- Empleados de oficina? si\_\_no\_\_
17. Se lleva adecuadamente los registros de destajo? si\_\_no\_\_
18. Se cotejan los registros de destajo con la producción real? si\_\_no\_\_
19. Está dividida la preparación de la nómina entre el número máximo de empleados que permitan las circunstancias? si\_\_no\_\_
20. Se cotejan con regularidad los libros de nómina con los libros del departamento de personal? si\_\_no\_\_
21. Existe rotación en los empleados que preparan las diferentes fases de la nómina? si\_\_no\_\_
22. Se comprueban dos veces los cálculos de la nómina antes de hacerla efectiva? si\_\_no\_\_

23. Aprueba el tiempo total pagadero a cada obrero el encargado de departamento o el tomador de tiempo? si\_\_no\_\_
24. Se paga con cheque a todo el personal? si\_\_no\_\_
25. Cuando se paga a todo el personal con cheque:  
Están numerados anticipada y consecutivamente todos los cheques? si\_\_no\_\_  
Se anulan debidamente todos los cheques inutilizados? si\_\_no\_\_  
Se conservan los cheques anulados? si\_\_no\_\_  
Se controlan estrictamente todos los cheques de nómina no usados? si\_\_no\_\_  
Se usa un protector de cheques? si\_\_no\_\_
26. Si se usa una firma en facsímil para firmar los cheques mecánicamente, está adecuadamente controlado el acceso a la máquina? si\_\_no\_\_
27. Participa en la preparación de la nómina la persona que firma los cheques? si\_\_no\_\_
28. Tiene acceso a los libros de contabilidad la persona que firma los cheques de nómina? si\_\_no\_\_

29. Cuando la nómina se paga en efectivo:
- Firma un recibo el personal? si\_\_no\_\_
- Coteja estos recibos con la nómina una persona no relacionada con la preparación de la nómina? si\_\_no\_\_
- Presencia el pago de la nómina una persona independiente de su preparación? si\_\_no\_\_
- Tiene acceso a los libros de caja el pagador? si\_\_no\_\_
- Es independiente el pagador de la preparación de la nómina? si\_\_no\_\_
- El pagador es siempre la misma persona? si\_\_no\_\_
30. Se paga la nómina a través de una cuenta bancaria separada? si\_\_no\_\_
31. Se concilia a fin de cada mes la cuenta bancaria de nómina? si\_\_no\_\_
32. Realiza la conciliación una persona independiente de toda la preparación de la nómina y de su pago? si\_\_no\_\_
33. Recibe los cheques devueltos y los estados bancarios exclusivamente la persona que prepara la conciliación? si\_\_no\_\_

34. Cuando se hace la conciliación, se pone una  
marca en los libros de nómina por cada che-  
que individualmente? si\_\_no\_\_
35. Practica periódicamente una auditoría de  
la nómina? si\_\_no\_\_
36. Se ejerce un control adecuado sobre los sa-  
larios no reclamados? si\_\_no\_\_
37. Se depositan en el banco los salarios no  
reclamados contabilizandose la obligación? si\_\_no\_\_
38. Se dispone de manera acertada de los cheques  
de nómina largo tiempo pendientes? si\_\_no\_\_
39. Presenciaron los auditores una distribución de  
nómina? si\_\_no\_\_  
Efectuaron un pago de nómina? si\_\_no\_\_
- Controlaron inmediatamente los salarios no  
cobrados? si\_\_no\_\_

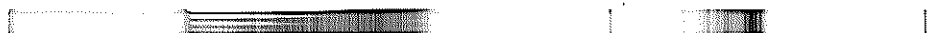
A continuación se presenta un programa para examinar las nóminas:

1. Revise el sistema de control interno.
2. Inspeccione los registros de empleo.
3. Coteje la nómina con el efectivo desembolsado.
4. Revise el control de asistencia.
5. Revise el reporte de permisos, ausencias, suspensiones.
6. Compruebe la autorización de los permisos.
7. Compruebe los cálculos de los ingresos individuales.
8. Compruebe las horas y las tarifas.
9. Compruebe las sumas de los libros de nómina, los asientos y las distribuciones.
10. Coteje los cheques individuales con los ingresos individuales.
11. Concilie el total de la nómina con los datos del IGSS.



12. Examínese los planes de gratificaciones y pensiones.
13. Verifique los sueldos no reclamados.
14. Verifique los sueldos acumulados.
15. Haga personalmente o presencie el pago de la nómina.
16. Verifique la existencia del manual de procedimientos.
17. Verifique la existencia de una estructura de puestos y salarios.
18. Verifique la existencia de un manual de administración.
19. Verifique la existencia de un manual de descripción de puestos.
20. Compruebe que los puestos son analizados periódicamente.
21. Verifique la encuesta salarial si existe.

La presentación de preguntas adecuadas en el control interno y los programas de auditoría, obedecen a que será necesario



evaluar como es el control interno de la empresa, en cuanto a la administración de la estructura de sueldos y salarios, no solo para verificar el cumplimiento de índole monetario, sino también el cumplimiento en aspectos administrativos; si el C.P.A. es contratado para dar una opinión sobre estos aspectos.

**CONCLUSIONES:**

1. El Contador Público y Auditor debe reconocer la importancia de su profesión dentro del sector empresarial de Guatemala, es responsable de su especialización para ofrecer diferentes servicios a las empresas y debe estar consciente que a través de su capacidad personal, mejorará el funcionamiento de los sistemas y estructuras contenidas y aplicadas en los trabajos realizados. De la asesoría que brinde a los dirigentes de la economía nacional, dependerá la conservación o multiplicación del capital. Su contribución mediante el fortalecimiento institucional de las unidades económicas contribuye al desarrollo.
  
2. El Personal es el elemento más importante de toda empresa y atender la inversión desde la contratación es establecer mecanismos eficientes de control de las operaciones de la empresa, lo cual se logra con la asesoría del C.P.A., especializado en la materia.
  
3. El control y mantenimiento al personal es un elemento eficaz para determinar si la empresa aprovecha adecuadamente los recursos humanos de los cuales depende en un alto grado para alcanzar los objetivos y metas establecidos en la planeación y el resto del proceso administrativo.

4. Es importante para todo empresario conocer en que bases se encuentran las escalas de salarios que pagan en su empresa, cómo mejorarlas y mantenerlas óptimas para contar con empleados satisfechos y realizados en su labor, siendo además, un instrumento de la administración justo e impersonalizado que justifica el principio de "a igual trabajo igual salario".
  
5. Existen técnicas para la contratación y evaluación de personal que debe conocer el C.P.A., además de encauzarlas con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y eficacia a través del personal adecuado en el lugar adecuado. El control y mantenimiento del personal, puede realizarse por medio de la evaluación de puestos y salarios para ubicar a las personas según sus capacidades en el puesto adecuado, con un salario adecuado.

**RECOMENDACIONES:**

1. El Contador Público y Auditor, debe realizar un análisis de la situación de los puestos y salarios de la empresa donde brinde sus servicios; para establecer si existe una administración de los recursos humanos y estructuración de puestos y salarios adecuada al desarrollo y actividad de la misma.
  
2. Se sugiere al Colegio de Contadores Públicos y Auditores, la posibilidad de estructurar un banco de datos o Base de datos que contenga información referente a la administración de sueldos y salarios, así como de la estructuración adecuada de los mismos con ejemplos concretos, que permitan la obtención de datos por parte de estudiantes y profesionales que se interesen en la materia; dado que no existe en Guatemala ninguna fuente de información al respecto.
  
3. Es necesario que el C.P.A. incremente su interés sobre el conocimiento de la evaluación y estructuración de puestos y salarios y por ende de la administración de los recursos humanos de toda empresa, se considera que en la facultad de Ciencias Económicas, exista seminarios en los cuales se de a conocer más ampliamente sobre los métodos de evaluación de puestos y salarios, personal y las técnicas de la

INTECAP. Manual de Evaluación de Puestos de Trabajo y Técnicas de Salarios. Guatemala, INTECAP, s.f.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores, Boletín No. 6, México D.F. 1,988.

Larousse, Editorial. Pequeño Larousse Ilustrado, edición de 1,994.

Ordueta, Lucas. Valoración de Tareas y Estructura de Salarios. Primera Edición, Editorial Limusa. 1,988.

Reyes Ponce Agustín. El Análisis de Puestos. primera Edición, Editorial Limusa. 1,988.

Reyes Ponce, Agustín. Sueldos y Salarios. Primera Edición, Editorial Limusa.

Thomas W. y Burton J. Auditoria, Un Análisis Conceptual. s.l., s.e., s.f.

USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Diccionario de Economía, Colección Textos Económicos No. 17 1,980.