

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS,
PARA LA EMPRESA UNIÓN DE MERCADO
CENTROAMERICANO (UNMERCA).**



ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Guatemala, febrero de 2008

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1 Unión de Mercado Centroamericano (UNMERCAS)	1
1.2 Administración	2
1.3 Integración	2
1.4 Compensaciones empresariales	3
1.5 Salario	4
1.6 Sistema de administración de salarios	5
1.7 Técnica de determinación de sueldo, basada en función del puesto	8
1.8 Análisis de puestos	8
1.9 Valuación de puestos	9
1.9.1 Objetivos de la valuación de puestos	9
1.9.2 Condiciones preliminares para la implementación de los programas de la valuación de puestos	10

1.9.3	Aprobación por parte de la mayor autoridad de la empresa	11
1.9.4	Presentación del plan a la gerencia	11
1.9.5	Presentación del plan al grupo subordinado	12
1.9.6	Sistema de Evaluación de puestos	12
1.9.7	Método de jerarquización	13
1.9.8	Método de categorías predeterminadas	13
1.9.9	Método de Comparación de Factores	14
1.9.10	Método de evaluación por puntos	14
1.9.11	Nombramiento e integración del comité de evaluación	15
1.9.12	Establecimiento de los puestos tipo	15
1.9.13	Determinación de los factores a evaluar	16
1.9.14	Establecimiento y definición de los factores	17
1.9.15	Ponderación de los factores	17
1.9.16	Asignación de los puntos a cada grado de los factores	18
1.9.17	Elaboración del manual de valuación	18
1.9.18	Etapas de valoración de puestos	19
1.10	Gráfica de salarios	19
1.11	Línea de salarios	20

1.12	Ajuste de los salarios	21
1.13	Escala salarial	21
1.14	La encuesta de los salarios externos	21

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS DE LA EMPRESA UNMERCA

Contenido	Página
2.1 Aspectos fenomenológicos que provocaron la La inquietud de la investigación	23
2.2 Metodología de la investigación	25
2.3 Discusión de resultados	29
2.4 Índice de rotación del personal de UNMERCA	30
2.5 Análisis de los salarios actuales	31

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS PARA LA EMPRESA UNIÓN DE MERCADO CENTROAMERICANO

Contenido	Página
3.1 Presentación	33

3.2	Definición de la estrategia	33
3.3	Estrategias	33
3.4	Diseño de un sistema de administración de salarios	34
3.5	Valoración de puestos, por medio del método de puntos por factor	34
3.5.1	Análisis de los puestos	34
3.5.2	Nombramiento e integración del comité de valoración puestos	34
3.5.3	Establecimiento de los puestos tipos	35
3.5.4	Determinación de los factores a evaluar	35
3.5.5	Establecimiento y definición de los grados a cada uno de los factores	38
3.5.6	Ponderación de los Factores	38
3.5.7	Asignación de los puntos a los grados de los factores	39
3.5.8	Elaboración del manual de valoración	43
3.5.9	Valoración de puestos	49
3.6	Gráfica de salarios	50
3.7	Conocimiento de los salarios que paga el gremio de distribuidoras de papel	57

3.8	Relación cargas laborales	59
3.9	Políticas de aplicación del sistema de compensación salarial para los puestos de la empresa UNMERCA	61
	Conclusiones	63
	Recomendaciones	64
	Bibliografía	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	título	Página
1	Elementos de la compensación	4
2	Organigrama general de la empresa UNMERCA	25

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica	título	Página
1	Principales problemas a causa de la deficiencia en la situación salarial actual de la empresa UNMERCA	28
2	Grado de insatisfacción por la remuneración recibida de la empresa unmerca	29

3	Distribución actual de los salarios de la empresa	
	UNMERCA	52
4	Franjas salariales para los puestos de la empresa	
	UNMERCA	57
5	Comparación de la tendencia salarial interna externa	58
6	Propuesta de la nueva escala salarial para la empresa	
	UNMERCA	59

INDICE DE TABLAS

Tablas	título	Página
1	Salarios actuales de la empresa Unmerca tomados de los puestos tipo	31
2	Factores a incluir en proceso de valoración de puestos de la empresa Unmerca	36
3	Descripción de los factores, para el manual de evaluación de puestos de la empresa Unmerca	36
4	Ponderaciones asignadas a los factores de evaluación	39
5	Resultado de la asignación de puntos mínimo y máximo de los grados	40
6	Asignación de puntos a los grados del factor a evaluar a través de la progresión aritmética	41

7	Integración de puntos a los grados del factor a evaluar a través de la progresión aritmética	43
8	Manual de valoración de puestos de la empresa UNMERCA	43
9	Valoración final de puestos de la empresa Unmerca	50
10	Integración de los salarios base de los puestos tipo de la empresa Unmerca	51
11	Estimación de salarios mínimos, medios y máximos de los puestos Unmerca	55
12	Estimación de salarios mínimo medios y máximos de los puestos de la competencia	56
13	Cargas laborales actuales para la empresa Unmerca	60
14	Nuevas cargas laborales de la empresa Unmerca	60

INTRODUCCIÓN

La administración de los salarios, es un proceso que agrega valor en las organizaciones siempre y cuando éstos estén enmarcados en los principios de equidad y competitividad.

En la empresa Unión de Mercado Centroamericano (UNMÉRCA), la gerencia general y la gerencia de recursos humanos, actualmente están percibiendo que los principales problemas giran en torno a la actitud negativa de las personas, renuncias de personal calificado y problemas interpersonales. Las debilidades citadas, se han generado por la actual situación salarial.

Por las razones expuestas, la gerencia general y la gerencia de recursos humanos se han preocupado por conocer si las remuneraciones que pagan a sus empleados son justas y equitativas entre los puestos, y competitivas dentro del gremio distribuidor de papel.

En tal virtud, se presenta el siguiente trabajo, en el que se propone el diseño de un sistema de administración de salarios, dicha aplicación, permite conocer el valor de los puestos de UNMÉRCA y el desarrollo de procedimientos para realizar los ajustes de salarios, así como el establecimiento de políticas de remuneración que ayudan al mantenimiento de los salarios con características de equidad y competitividad.

El desarrollo de esta investigación, se presenta en tres capítulos. En el primero, se describe la información teórica a cerca del sistema de administración de salarios y los procesos que conlleva la realización de un estudio de este tipo.

El segundo capítulo, muestra los resultados del diagnóstico realizado al personal de la institución, los principales problemas que se afrontan a causa de la situación salarial actual y la discusión de los resultados.

Posteriormente, en el tercer capítulo, se desarrolla la aplicación de los procesos: valoración de puestos por medio del método de puntos por factor y una escala salarial, así como las políticas para administrar la estructuras d salarios que se propone, para mantener la equidad y competitividad de los mismos.

Para finalizar, se dan a conocer las principales conclusiones del estudio así como las respectivas recomendaciones del caso y la bibliografía consultada para realizar dicho estudio.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración de recursos humanos	1
1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos	5
1.3 Políticas de administración de recursos humanos	5
1.3.1 Políticas de compensación	7
1.4 Compensaciones empresariales	7
1.5 Salario	9
1.6 Sistema de administración de salarios	11
1.6.1 Objetivos de la administración de salarios	14
1.6.2 Ventajas de la administración de salarios	14
1.6.3 Desventajas de la administración de salarios	15
1.7 Evaluación de puestos de trabajo	15
1.7.1 Métodos de evaluación de puestos	16
1.7.1.1 Método de jerarquización	17
1.7.1.2 Método de categorías predeterminadas	18
1.7.1.3 Método de comparación de factores	18
1.7.1.4 Método de evaluación por puntos	19
1.8 Factores de evaluación	19

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS DE LA EMPRESA UNMÉRCA

Contenido	Página
2.1 Unión de mercado centroamericano (UNMÉRCA)	21
2.2 Metodología de la investigación	23
2.3 Discusión de resultados	27

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS PARA LA EMPRESA UNIÓN DE MERCADO CENTROAMERICANO

Contenido	Página
3.1 Presentación	28
3.2 Definición de la estrategia	28
3.3 Objetivos	29
3.4 Diseño de un sistema de administración de salarios	29
3.4.1 Formación del comité de valoración de puestos	29
3.4.2 Estratificación de puestos para iniciar la valoración	30
3.4.3 Elección de factores a evaluar	30
3.4.4 Definición de los factores	30
3.4.5 Gradación y definición de grados	33
3.4.6 Ponderación de factores	33

3.4.7	Asignación de puntos a los grados de los factores	35
3.4.8	Montaje del manual de valoración	40
3.4.9	Evaluación de puestos	42
3.4.10	Estimación de los salarios para encontrar la equidad	49
3.4.11	Conocimiento de los salarios que paga el Gremio de distribuidoras de papel	56
3.4.12	Políticas de compensación salarial para los puestos de la empresa UNMERCA	58
	CONCLUSIONES	60
	RECOMENDACIONES	61
	BIBLIOGRAFÍA	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	título	Página
1	Procesos de la administración del recurso humano	4
2	Elementos que integran la remuneración total	8
3	Tipos de compensaciones	9
4	Sistema de administración e salarios	13
5	Métodos de evaluación de puestos	17
6	Organigrama general de la empresa UNMERCA	22

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica	título	Página
1	Principales problemas a causa de la deficiencia en la situación salarial actual de la empresa UNMERCA	25
2	Grado de satisfacción por la remuneración recibida	26
3	Distribución actual de los salarios de la empresa UNMERCA	51
4	Franjas salariales para los puestos de la empresa UNMERCA	56
5	Comparación de la tendencia salarial interna y externa	57
6	Tendencia bajo la cual manejará los salarios la empresa UNMERCA	59

INDICE DE TABLAS

Tablas	título	Página
1	Descripción de los factores, para el manual de evaluación de puestos de la empresa UNMERCA	31
2	Ponderaciones asignadas a los factores de evaluación	34
3	Resultado de la asignación de puntos mínimo y máximo de los grados	36
4	Asignación de puntos a los grados del factor a evaluar a través de la progresión aritmética	37
5	Valoración final de puestos de la empresa UNMERCA	41
6	Manual de evaluación de puestos de la empresa UNMERCA	42
7	Integración de los salarios base de los puestos típicos de la empresa UNMERCA	50
8	Estimación de puntos mínimos, medios y máximos de los puestos	54
9	Resultado de la estimación de salarios mínimos, medios y máximos de la empresa UNMERCA	55

Capítulo I

MARCO TEÓRICO

1 UNIÓN DE MERCADO CENTROAMERICANO (UNMERCA)

Es una empresa con capital guatemalteco, se ubica actualmente en el municipio de Villa Nueva, su actividad económica es la distribución de papel plano para uso de oficina y litografías, la empresa incursionó en el mercado de la capital en el mes de noviembre del año 2001, con la intención de distribuir papel para fotocopiadoras. Para el efecto, se establecieron contactos con la empresa COPAMEX S.A. de C.V. en la ciudad de México, D.F., en el término de seis meses se descubrió la alteración en los costos por parte de la empresa COPAMEX y automáticamente se tomó la decisión de buscar un nuevo proveedor en el extranjero.

Esto permitió contactar a varios de ellos en Estados Unidos de América, México y Sudamérica, con lo cual se conocieron nuevos productos que podrían ser distribuidos en Guatemala, tales como: papel de superficies más grandes para uso de imprentas y litografías, finalmente se concretaron negociaciones con la empresa Ripasa en Brasil y Cartón Corp. en Venezuela.

Actualmente la empresa UNMERCA se integra de la siguiente forma departamentos de: recursos humanos, administrativo financiero, administrativo, ventas y operaciones; cada uno de éstos está en toda la disposición de establecer un mejoramiento para los trabajadores y para la organización.

De manera repetida la empresa enfrenta problemas de descontento de su personal ya que no cuenta con una buena distribución de los salarios de acuerdo a la jerarquía de su organigrama.

1.2 ADMINISTRACIÓN

Una de las actividades humanas de importancia, aplicable en los papeles que desempeñan las personas en la vida a nivel personal y profesional es la administración. Existe desde que las personas iniciaron a formarse como grupos sociales, por significar el medio de garantizar la coordinación de los esfuerzos y lograr los objetivos que se tracen. En el ámbito empresarial, la administración se define como, “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (4: 6).

Para llevar a cabo la administración es necesario aplicar el proceso administrativo, que conlleva cinco fases: planeación, organización, integración dirección y control, cada una cumple con una función específica y especializada.

1.3 INTEGRACIÓN

Es uno de los procesos que se encargan de integrar a las personas a la organización, tomando en consideración que cumplan con los requisitos que exija el puesto para desempeñarlo eficientemente y con ello alcanzar los objetivos, por esa razón este proceso es conocido también como administración de recursos humanos. “La integración consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como empleados en funciones a fin de que pueda cumplir eficaz y eficientemente sus tareas” (4: 378)

Dentro de la administración se les ha dado el espacio a las personas, por ser el recurso que ayuda a lograr los objetivos de la institución, mediante la ocupación de un cargo. Los cargos son el conjunto de tareas y responsabilidades que le son asignadas a las personas y la agrupación de más de un cargo con características iguales, principales y significativas forman un puesto de trabajo.

1.4 COMPENSACIONES EMPRESARIALES

El término compensación es uno de los temas de importancia para las organizaciones por lo que representa para el empleado. “Se emplea el término compensación empresarial, (CE), puesto que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor” (7:6).

El paquete de compensaciones debido a la variedad de elementos que la integran se divide en dos tipos fundamentales: la primera llamada compensación financiera, se subdivide a la vez en compensación directa e indirecta “ Son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos salarios, primas y comisiones e indirectas, llamada también beneficios cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas como vacaciones y seguros” (7 :6).

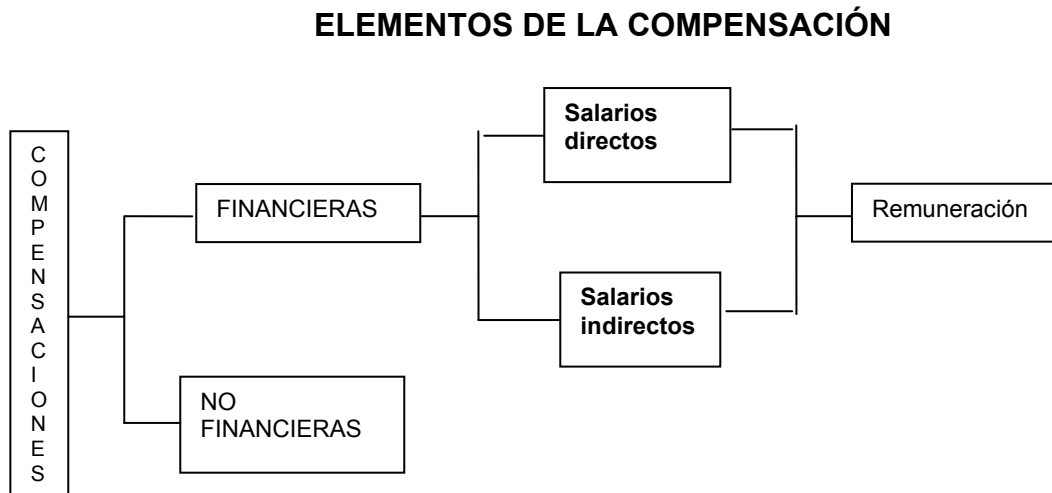
Esta clasificación por tratarse de los pagos en efectivo y servicios o beneficios, representa el ingreso económico que contribuye al bienestar y nivel de vida del empleado y de la familia.

El segundo componente de las compensaciones son llamadas, no financieras, llamadas así por desligarse de cualquier retribución en forma de dinero se enfoca a la satisfacción que los empleados reciban por la ejecución del trabajo, condiciones laborales y el ambiente en el que desempeñan las tareas. A este conjunto de características se le conoce como clima laboral, definido como “grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización” (2: 1).

Es importante resaltar que la suma de los salarios directos e indirectos forman la remuneración.

El siguiente ejemplo muestra el conjunto de los elementos de la compensación:

Figura 1



Fuente: <http://www.dosconsultores.com>

1.5 SALARIO

El significado salario, tiene varios significados de acuerdo al punto de vista con el que se vea, dentro de ellas se puede mencionar:

a) De acuerdo a la capacidad de compra puede ser:

- El salario nominal, representa el volumen de dinero que recibe una persona, de acuerdo a lo pactado en el contrato individual de trabajo.
- El salario real representa, los bienes y servicios que puede comprar una persona con el volumen de dinero recibido, por el empleador y corresponde al poder adquisitivo, poder de compra o cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

De acuerdo a estas características, el salario en una economía que cambia constantemente de forma ascendente, los precios de los bienes y productos básicos, pierde poder adquisitivo constantemente.

Por esa razón, el ajuste de los salarios, no quiere decir que sea un aumento del salario si no que es un ajuste salarial.

b) De acuerdo a la complejidad el salario puede considerarse de varias maneras, dentro de ellas se mencionan:

- Es el pago de un trabajo, como una retribución
- Es el valor de medida de las personas dentro de la organización
- El estatus en la jerarquía de una empresa

c) Por su consistencia el salario puede ser:

- Salarios en moneda (efectivo)
- Salarios en especie (comida, productos, habitación, servicios, etc.)
- Pago mixto (parte moneda y parte en especie)

d) Para la administración se requiere:

- Salario base: es asignado a cada cargo de acuerdo a su valor relativo dentro de una organización
- Mínimo, medio y máximo: cantidades dentro de una categoría, que puede optar una persona, de acuerdo a las políticas de un sistema de administración de salarios.

1.6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Las formas más empíricas de administrar los salarios que se han conocido y utilizado en épocas anteriores y aun en la actualidad, se distinguen por los criterios en los que se basan para realizar el proceso de asignación salarial. Una administración empírica, no proporciona los beneficios para los empleados ni para las organizaciones. Esta corriente o escuela se determina porque sus integrantes basan sus estudios en la práctica y en la observación con la intención de encontrar que es lo que está funcionando en las empresas

Dentro de la manera de fijar salarios y administrarlos, que se han conocido y utilizado en épocas anteriores y aún en la actualidad son las siguientes:

- a) **Por mandato o por decreto:** consiste en el establecimiento de un salario en forma autoritaria por un gobierno o patrón.
- b) **Con base a regateo:** esta forma, es parte de una base injusta, de ambas partes, el que ofrece menos, sabiendo que dará mas, menospreciando el valor del trabajo; y el que pide mas a sabiendas que merece menos.
- c) **Por el criterio de un grupo:** es el salario establecido por un grupo, lo cual se considera más avanzado; sin embargo, no elimina las infrecuencias personales poco objetivas.

La administración moderna, ha profundizado en este tema, pone a la disposición de la empresa técnicas que se han desarrollado sobre la administración salarios, en función de tomar en cuenta factores que determinan los sueldos, en forma objetiva. Por esa razón se dice que actúa como un sistema. Un sistema se nombra con tal, cuando diversas actividades se relacionan entre si, todo sistema consta de más de un proceso los cuales se relacionan entre ellos y cada uno posee objetivos claros y precisos.

“Administración de salarios se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos y controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores. Además se entiende por sistema salarial o de compensaciones, el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral” (7: 9).

El principal objetivo de la administración de salarios es implementar un sistema de salarios con principios de equidad y competitividad, con el propósito de alcanzar la eficiencia del personal y lograr los objetivos y metas trazadas de la institución.

Para desarrollar un sistema con estas características, se deben de tomar en consideración los siguientes elementos:

Desde el punto de vista legal, el artículo 102 de la Constitución Política de la república de Guatemala, establece en esencia los principios sobre los cuales debe basarse la remuneración que se pagan por servicios prestados, bajo la condición de igualdad de salarios, por igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad, dichos salarios deben permitir a los trabajadores la obtención de condiciones económicas satisfactorias que les garanticen una existencia digna y cubra las necesidades de orden material, moral y cultural.

Debe considerarse así mismo que dicho sistema contribuya al fortalecimiento de la organización toda vez que si la misma paga compensaciones bajas tendrá problemas de captación y mantenimiento de recursos humanos calificado, si por el contrario paga salarios altos no tendrá la misma capacidad de inversión que la competencia, puesto que los costos serán mayores.

Los factores de tipo externo a considerarse, están relacionados con el análisis del costo de vida, lo que permite conocer el valor real de los niveles de salarios, en función de su capacidad de compra o pago de servicios; así mismo debe considerarse las variables del mercado laboral, en el sentido de establecer la oferta y demanda de la mano de obra y los salarios que se pagan en función de la misma.

Los factores internos a valorar deben estar encaminados a establecer el valor relativo de los puestos, de tal manera que pueda priorizarse la necesidad de recursos humanos calificados y en función de esto y tomando en consideración el resultado de los factores de tipo externo se logre establecer un sistema equitativo

de acuerdo a las posibilidades de pago de cada organización, sobre la base de los principios de la justicia, equidad y competitividad.

1.7 TÉCNICA DE DETERMINACIÓN DE SUELDO, BASADA EN FUNCIÓN DEL PUESTO

La administración de salarios para cumplir con los principios de equidad y competitividad salarial utiliza las siguientes técnicas, las cuales cada una requiere de un proceso específico:

- Análisis de puestos
- Valoración de puestos
- Gráfica y línea de salarios
- Encuestas de salarios de empresas de la competencia
- Clasificación de los salarios

1.8 ANÁLISIS DE PUESTOS

Para llevar a cabo la determinación de los salarios, tomando como base a los puestos, es necesario realizar un análisis de puestos.

“En el sistema salarial el análisis de puestos es el método de obtención de información, de manera que sea útil para su posterior valoración. Según Vargas Muñoz, estudiar la complejidad del puesto, parte por parte conocer algún grado de certeza de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. El esfuerzo analítico no es una simple compilación de datos, si bien es cierto que implica reunir información, este debe de ser útil para la toma de decisiones de modo que contribuya al logro de objetivos por parte de la organización. Una vez efectuado el análisis de puestos, se procede a la descripción del mismo, lo cual consiste en la redacción de la lista de tareas, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales, y riesgos inherentes. La especificación del puesto es la declaración escrita de las calificaciones necesarias para ser titular del puesto” (7: 23)

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, lo cual no se vincula con persona determinada sino que debe exigirse a cualquiera que los ocupe, en los métodos de valoración de puestos a estos requisitos se les conoce con el nombre de factores ; de habilidad, esfuerzo , responsabilidad, condiciones de trabajo, y en algunos casos se denominan requisitos físicos y mentales por el factor esfuerzo.

1.9 VALUACIÓN DE PUESTOS

Para conocer el valor de los puestos, la administración se vale de un método de valoración de puestos, que consiste en lo siguiente, “es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos” (7: 63)

Si se toma como base la descripción del puesto, se puede decir que la evaluación de los mismos es un procedimiento para analizar el puesto, con el fin de determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

1.9.1 OBJETIVOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

Dentro de los objetivos fundamentales de los programas de valoración de puestos, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de una empresa.

- c) Proporciona datos para establecer una estructura de salarios comparable a las de otras empresas concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- d) Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- e) Servir de base para negociación con el sindicato, en el caso que exista este tipo de grupo en la institución
- f) Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- g) Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan a la dirección de una empresa, un tratamiento mas objetivo con los sueldos y salarios.
- h) Ayudar a la selección, colocación, ascensos, transferencias y capacitación del personal. Para las otras funciones que se llevan a cabo en el proceso de integración de personal.
- i) Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo cual repercute en la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.
- j) Reducir quejas y rotación de personal, incrementando así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y trabajador.

1.9.2 CONDICIONES PRELIMINARES PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Con el objeto de que el más alto nivel de autoridad dentro de la organización pueda tener bases para emitir una decisión sobre la posibilidad de que se implante un sistema de valuación de puestos, se requiere hacer una presentación que cubra las diferentes necesidades de información; dicha presentación debe cubrir, por los menos, los siguientes puntos:

- a) La naturaleza de la valuación de puestos.
- b) Los objetivos que se pretenden cumplir; pudiendo ser cualquiera de los enumerados anteriormente en los objetivos.
- c) Necesidades expresas de la organización, como por ejemplo :
 - Para integrar nuevos puestos en relación a los antiguos.

- Por las obligaciones en los puestos que cambian con el tiempo y la modificaciones en los salarios con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
 - Para un control sistemático de salarios.
- d) La forma de la valuación de puestos cubrirá esas necesidades, definiendo el método a utilizar.
- e) La experiencia de otras empresas del mismo ramo; de preferencia, en la valuación de puestos.
- f) Las limitaciones del estudio, con el programa de valuación de puestos desde el punto de vista de la inversión.

1.9.3 APROBACIÓN POR PARTE DE LA MAYOR AUTORIDAD DE LA EMPRESA

Normalmente, la solicitud de hacer un estudio de valuación de puestos, emana el área de recursos humanos, aunque también lo puede hacer otra área por la necesidad apremiante de una eficiente administración de sueldos y salarios. Pero siendo este un estudio de efectos largos y de enorme trascendencia, se hace necesaria la aprobación y apoyo de la alta gerencia para operar con éxito.

1.9.4 PRESENTACIÓN DEL PLAN A LA GERENCIA

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

- instruirlos acerca de la naturaleza y características del método de valuación, haciendo énfasis en la importancia del mismo, para resolver sus propios problemas.

- explicarles el plan detalladamente, hasta que estén plenamente enterados de su funcionamiento.
- asignarles alguna función dentro del estudio.

1.9.5 PRESENTACIÓN DEL PLAN AL GRUPO SUBORDINADO

La divulgación del plan entre el personal es sumamente útil pues este necesitará saber qué se está haciendo y en qué forma afectará; así se logrará la colaboración y la confianza del grupo. De tal forma que el personal pueda saber que el cambio es necesario y que redundará en beneficio de todos. Se ha dicho muchas veces que el éxito o fracaso de un plan radica en la forma como se presente. Como argumentos a usar con el personal, pueden tomarse los siguientes:

- a) El sistema elimina los favoritismos.
- b) Elimina los descontentos del trabajo y del propio sindicato, respecto a ciertos sueldos, originado precisamente por el desconocimiento de su razón de ser.
- c) Eliminación de los cálculos estimados, casi siempre defectuosos, para pagar los puestos de nueva creación.
- d) Elimina la fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos, y de la organización en la relación con sus recursos humanos.
- e) Elimina la confusión que existe entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
- f) Eliminación de las decisiones unilaterales de la gerencia, precisamente por la intervención del propio sindicato en el sistema.

1.9.6 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

Existen cuatro métodos fundamentales para llevar a cabo la evaluación del trabajo de una empresa, los cuales se dividen de la siguiente manera:

- Método de jerarquización.

- Método de categorías predeterminadas
- Método de comparación de factores
- Método de evaluación por puntos

1.9.7 MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN (Job Ranking)

“El método de evaluación de cargos por jerarquización se denomina también método de comparación simple, y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo porque cada cargo se compara con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia. Es el más rudimentario de los métodos de evaluación de cargos, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, y no se lleva a cabo ningún análisis ni descomposición; por tal razón, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de cargos, con el fin de obtener información sobre éstos. La información debe prepararse con mucho cuidado para que el evaluador pueda trabajar con datos objetivos”. (1:417)

1.9.8 MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS (Job Classification)

“El método de las categorías predeterminadas proporciona una organización planeada. Tomando en su totalidad, este método da la impresión de ser arbitrario o de no traducir la realidad. Una vez implantado, este método puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y del contenido de los cargos. No obstante, es más elaborado que el método de jerarquización y permite que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Es un método no analítico y cualitativo, como el método de jerarquización. (1:417)

1.9.9 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES (Factor Comparison)

“Es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge quien propuso cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales.
- Habilidades exigidas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.” (1:424)

1.9.10 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS (point Rating)

“También se denomina método de evaluación por factores y puntos. Creado por el estadounidense Merrill R. Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en las empresas.

La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa, se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

Como un resumen de esta técnica, se detalla cada paso del mismo:

- Nombramiento e integración del comité de evaluación
- Determinación de los puestos-tipo
- Determinación de los factores
- Establecimiento de los grados de los factores
- Definición de los factores y grados contenidos en ellos
- Ponderación de los factores
- Asignación de puntos a cada grado de los factores
- Valuación de los puestos

- Elaboración de manual de evaluación
- Etapa de valoración de puestos

1.9.11 NOMBRAMIENTO E INTEGRACIÓN DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN

La aplicación de este método requiere la intervención de un grupo de personas, ya que no es suficiente un solo criterio en su elaboración.

- La alta gerencia impulsa y apoya el proceso tomando como fundamento la claridad que tiene respecto a los beneficios que éste reportará.
- El nivel ejecutivo o de supervisión debe participar en asumir responsabilidades del proceso de evaluación
- Otro grupo de personas de nivel ejecutivo, deben contribuir con las decisiones salariales del departamento a cargo, así como brindar información de los mismos.
- Un asesor experto en la técnica, puede ser una persona externa o interna a la institución, sin embargo, deberá ser imparcial e independiente en los juicios. El objetivo de la presencia de este individuo es la de ser una guía, para el proceso.

1.9.12 ESTABLECIMIENTO DE LOS PUESTOS-TIPO

Los puestos de referencia tipo también se conocen como típicos, de referencia o clave; se encontrarán con diversos nombres, sin embargo la función en la valoración de puestos se refiere a los puestos que se tomarán como referencia para valorar la totalidad que integra la institución.

Se delimita la población total de los puestos debido a que, existen puestos con similitud en complejidad.

1.9.13 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES A EVALUAR

Consiste en analizar la especificación de los puestos con el fin de identificar qué factores de exigencia requieren los puestos para ser desempeñados.

Los factores de valuación “son determinantes del contenido de los puestos; por ser las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de valoración” (7: 99).

Habitualmente cualquiera que sea el método a utilizar, los requisitos exigidos en los puestos se enmarcan en:

- a) Los aportes que debe hacer la persona al puesto
 - a. Instrucción
 - b. Formación
 - c. Experiencia
- b) Las exigencias del puesto para poder ser desempeñado
 - a. Cualidades físicas
 - b. Cualidades mentales
- c) Responsabilidades que implica desempeñar el puesto con relación a
 - a. Las herramientas y equipo,
 - b. Responsabilidad de mando

Para que la valoración cumpla el objetivo dar valor a cada factor, es necesario cumplir con las siguientes características de:

- a. Estar presente en todos o la gran mayoría de los puestos a valorar
- b. Ser significativa la importancia que presente en el puesto
- c. Presentarse en diferente intensidad en los diversos puestos
- d. El significado no debe traslaparse con otro factor

Con relación a la cantidad de factores a incluir en una valoración se dice “en la práctica un número de factores que oscile entre 9 y 15 permite, en casi todos los casos, alcanzar valoraciones suficientemente correctas y precisas, asegurando al sistema la elasticidad necesaria. De hecho, es esa cifra que se encuentra la mayoría de los sistemas” (6:65)

1.9.14 ESTABLECIMIENTO Y DEFINICIÓN DE LOS FACTORES

Estos grados son los criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. El número de grados que se asigna a un factor, depende de las características de los puestos que se han de evaluar, pero en ningún caso es conveniente multiplicar grados innecesariamente.

En el método de puntos es esencial la determinación clara y precisa del concepto de cada factor y de los grados contenidos en ellos. La importancia de describir los factores y los grados, es para poder valorar de forma objetiva las características que presenten en cada puesto.

1.9.15 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

Esta etapa es la más importante en este método, consiste en la ponderación de los factores, es decir la asignación que se le hace a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se le conoce como “peso”, a fin de establecer la importancia relativa en los puestos. Se le denomina “peso” a la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás puestos.

Para entender mejor que es “peso”, se mencionan los siguientes criterios:

- Importancia relativa de un factor: no se trata de la importancia que en absoluto pueda tener una característica de trabajo en las labores, sino en la

relación que guarde, comparada con la importancia de las demás características.

- En una empresa, el peso o importancia que se le asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa, y puede ser distinto a otras.
- Expresada en porcentajes: como un medio para expresar numéricamente la importancia relativa o “peso”, se considera como si todos los factores utilizados en la evaluación tuvieran juntos un valor de 100, a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esa centena.

1.9.16 ASIGNACIÓN DE PUNTOS A CADA GRADO DE LOS FACTORES

Por punto se entiende, una unidad de valor absoluto, y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. Se usan los puntos con objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor. El señalamiento de puntos a los factores y sus grados varían de acuerdo con el sistema de progresión que se aporte; aritmética, geográfica o irregular.

La progresión aritmética se basa en sumar a un número sucesivamente la misma cantidad.

1.9.17 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALUACIÓN

Con todos los elementos obtenidos hasta esta etapa (definición de los factores y de los grados y puntos que correspondan a cada uno), se forma lo que se conoce como manual de evaluación y que no es sino una relación escrita y ordenada de todos los elementos. El manual de valuación constituye el instrumento con el cual, los miembros del comité, conocerá el valor de cada uno de los factores, y, por medio de ellos, el de los puestos.

1.9.18 ETAPA DE VALORACIÓN DE LOS PUESTOS

En esta etapa es donde propiamente se realiza la evaluación de puntos, la cual consiste en comparar los datos que se contienen en las especificaciones de los puestos, elaborados anticipadamente, con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de evaluación. Por medio de esta comparación se determina en cual de los grados del factor se encuentra el puesto que se está evaluando. Determinando en qué grado del factor se encuentre el puesto y se aplica a dicho factor el número de puntos que le corresponde. De la misma forma, se va haciendo la comparación respecto a todos los factores que integran el puesto, y asignando a cada uno el número de puntos respectivos. Después de haber señalado sus puntos a todos los factores, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se han evaluado los diferentes puestos, se comprende que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deben colocarse. Se recomienda que antes de hacer cualquier modificación en los sueldos, conviene revisar la evaluación de puestos, para no cometer errores que repercutirán negativamente en la administración de los mismos.

1.10 GRÁFICA DE SALARIOS

Sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa. Por medio de ésta técnica, se puede notar la irregularidad que existe en la distribución de las retribuciones que se pagan a los trabajadores. Demuestra todos los desequilibrios entre la remuneración del personal.

Todos estos indicadores, sirven para que se formulen medidas generales o políticas apropiadas sobre salarios, por ejemplo buscar la tendencia a elevar la remuneración a ciertos trabajos, la nivelación de ciertos sueldos, sin embargo no se pueden corregir de inmediato los errores que se perfilan, pero el conocerlos da

la certidumbre en la toma de decisiones y promueve buscar las soluciones. Pero el objetivo determinante es facilitar directamente la corrección de los salarios indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo al valor relativo de los puestos.

El principio en el que se basa la gráfica de salarios, es el de las coordenadas rectangulares, las cuales consisten en dos líneas perpendiculares graduadas, que representan dos valores relacionados entre sí , con el fin de fijar, por medio de marcas colocando dentro de ellas la combinación de estos valores.

En la línea horizontal o eje de las abscisas, se colocan los puntos que abarca la valuación y en la vertical o eje de las ordenadas, la gama de los salarios de la empresa, para presentar gráficamente la situación de un puesto y el salario correspondiente, se coloca una marca en la intersección de las perpendiculares que se levantan en ambos ejes, desde los lugares que indiquen los puntos y los salarios de esos puestos. El conjunto de marcas, representan la situación que guardan entre sí los puestos de la empresa y recibe el nombre de diagrama de dispersión.

1.11 LÍNEA DE SALARIOS

Sí existe una relación correcta entre el crecimiento de valores de importancia de los puestos, y de los aumentos de salarios, las marcas que representan los puestos seguirán una línea regular. Por lo cual se debe a trazar una línea que ocupe la posición ideal o teórica en que debieran estar colocados.

Esta línea se obtendrá con mayor precisión, si se hace pasar por entre los puntos que representan los puestos, de modo de que las sumas de las distancias de los que queden arriba de ella, fuera igual a la suma de las distancias de los que se queden abajo de la misma. Esta condición se encuentra matemáticamente por el método de los mínimos cuadros.

1.12 AJUSTE DE LOS SALARIOS

Para encontrar el salario que corresponde a cada puesto, debe bajarse la perpendicular de los puntos que están colocados sobre la línea, hasta el nivel de ésta, o bien subir la de los que se encuentren debajo de ella. El pie de cada perpendicular sobre la línea de salarios, indicará por medio de su ordenada, el salario correcto para ese puesto.

1.13 ESCALA SALARIAL

El ajuste exacto de los salarios es muy difícil de lograr. Para permitir una mayor flexibilidad en su fijación, se usan de ordinario líneas-límite, colocadas a ambos lados de las líneas de salarios, estas líneas forman las estructuras salariales. De acuerdo al número de puntos que corresponda a un puesto; por medio de ellas, puede asignarse diversos salarios, que van desde el nivel marcado por el límite inferior, hasta el que corresponde al límite superior, dentro de la misma vertical.

Estas líneas permiten que para cada puesto se fije más de un salario. Esto sirve para tener un margen de los salarios, cuando se fija la remuneración y se toma en cuenta la antigüedad, los méritos del trabajador, cuando se establecen sistemas de incentivos, o se necesita un margen para negociar la remuneración. Para que las estructuras de salarios sean competitivas es necesario recurrir a investigar cual es la línea de salarios de las empresas afines, para lo cual se hace necesario realizar una encuesta en empresas con actividades similares.

1.14 LA ENCUESTA DE SALARIOS EXTERNOS

Este tipo de estudio tiene el propósito principal de conocer las tendencias de las empresas del mismo ramo, para tomar decisiones objetivas en torno a la competitividad de los salarios.

Esta técnica tiene como fin, determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y la de otras que puedan tener influencias en ella.

Para realizar una investigación que permita a una empresa comparar sus salarios con los que se pagan dentro de la región.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS DE LA EMPRESA UNMERCA

2.1 ASPECTOS FENOMENOLÓGICOS QUE PROVOCARON LA INQUIETUD DE LA INVESTIGACIÓN

La administración de salarios es una actividad que se aplica en toda empresa, sin embargo, el problema es conocer si se lleva de forma adecuada.

La importancia de aplicar una administración de salarios, tendiente a desarrollar técnicas y procedimientos enfocados a diseñar escalas salariales equitativas y competitivas, radica en eliminar prácticas empíricas como es el caso de la empresa en estudio.

El Departamento de Recursos Humanos de UNMERCA, la cual se dedica a la distribución de papel, ha aceptado que desde sus inicios, la técnica para asignar salarios, ha sido enterarse por medio de personas acerca de los salarios pagados en el mercado laboral en general, sin tomar en consideración parámetros internos como las atribuciones inherentes a los puestos de trabajo.

Con un diseño de administración de sueldos y salarios en la empresa, se pretende: pagar a los trabajadores adecuadamente y establecer políticas de pago que no afecten significativamente los intereses financieros de la organización y las relaciones con los empleados. Es importante tomar en cuenta que con este tipo de diseño, se beneficiará la organización que es objeto de estudio y sus empleados.

De igual manera, se logrará atraer mejores candidatos para los cargos requeridos dentro de la organización, estableciéndose como una empresa competitiva en materia de compensación salarial.

Tomando en cuenta que la empresa a crecido de forma considerable se denota a continuación la forma en que opera y las diferentes situaciones a la cuales tiene que enfrentar.

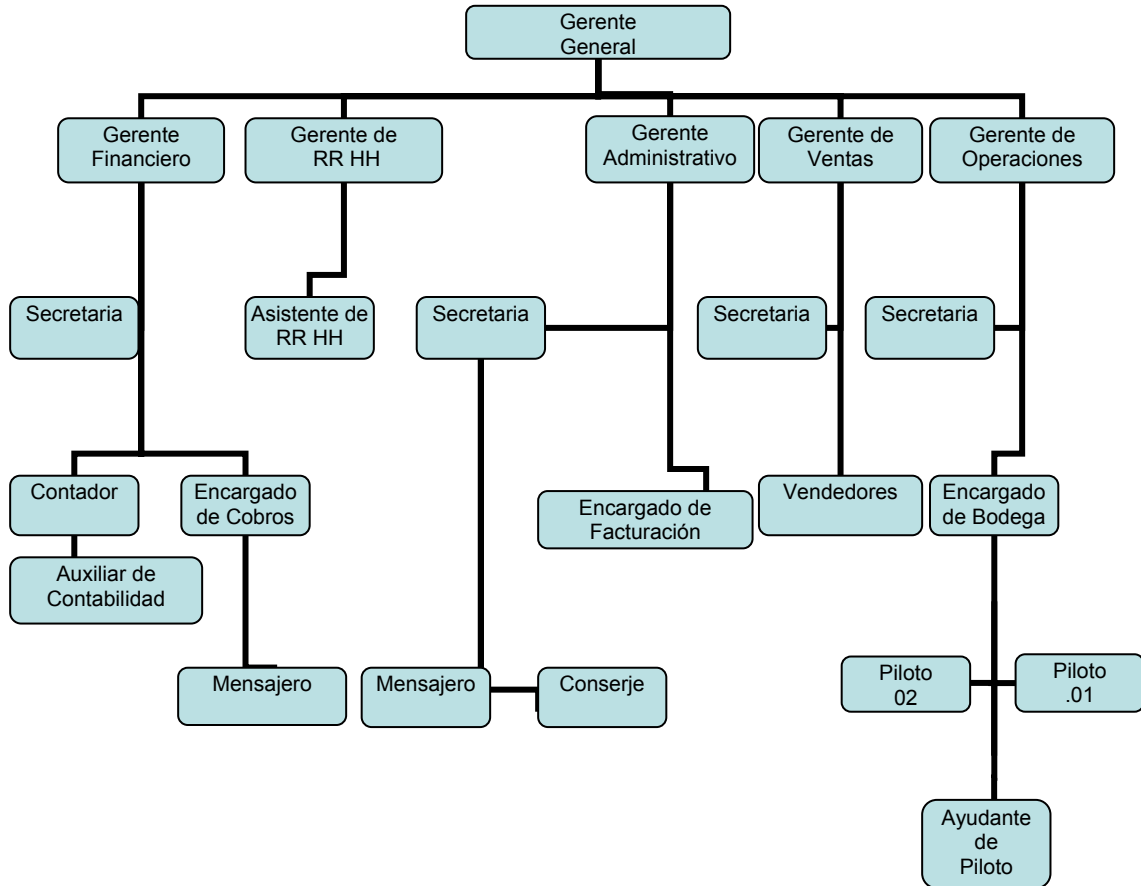
La empresa en estudio, se dedica a la distribución de papel en todo el territorio nacional, inició operaciones en Guatemala con ocho puestos, actualmente, cuenta con dieciséis puestos de trabajo, lo que representa treinta y ocho trabajadores.

Desde sus inicios la metodología de asignación de salarios, ha sido de manera empírica, la técnica se basa en tomar como referencia los salarios pagados en el mercado laboral en general, sin considerar parámetros internos como las atribuciones contenidas en los puestos.

Lo anterior conlleva a una serie de efectos en UNMERCIA, tales como: las excesivas renuncias de personal calificado, actitud negativa de los empleados y las relaciones internas deterioradas por el desequilibrio en los sueldos, la incertidumbre a nivel de salarios asignados a cada puesto de trabajo, aunado a que los mismos no son competitivos en el mercado específico de los distribuidores de papel.

A continuación se enmarca el organigrama actual de la empresa objeto de estudio.

Figura 2
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA UNIÓN DE MERCADO
CENTROAMERICANO



Fuente: información proporcionada por el departamento de RRHH de la empresa UNMERCA

2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar el diagnóstico se aplicaron las siguientes técnicas:

- La encuesta y entrevista, para lo cual se tuvo una cobertura del 94% (36 trabajadores), de la población total que ocupan los diferentes puestos de la empresa UNMERCA. El restante lo integra el personal del departamento de Recursos Humanos y Gerencia General, a quienes se realizó un cuestionario diferente.

La razón de utilizar dos tipos de cuestionarios para se debió a que a las gerencias, se les debía enfocar las preguntas de forma más técnica con el propósito de investigar como llevan a cabo la administración de salarios, a diferencia de las preguntas realizadas a los empleados que se tuvo el propósito de conocer cuáles son los problemas que existen derivados de los salarios que reciben.

- Asimismo, fue necesario consultar documentos de la empresa (especificaciones de técnicas de los puestos y organigramas), con el fin de obtener la información que sería de utilidad, para diseñar el sistema a proponer, dado el caso que para realizar un estudio de salarios se deben de conocer las funciones de los puestos para realizar la valuación necesaria y asignar de la ponderación al grado de dificultad del mismo.

Dentro de los resultados significativos en esta etapa del diagnóstico se puede mencionar:

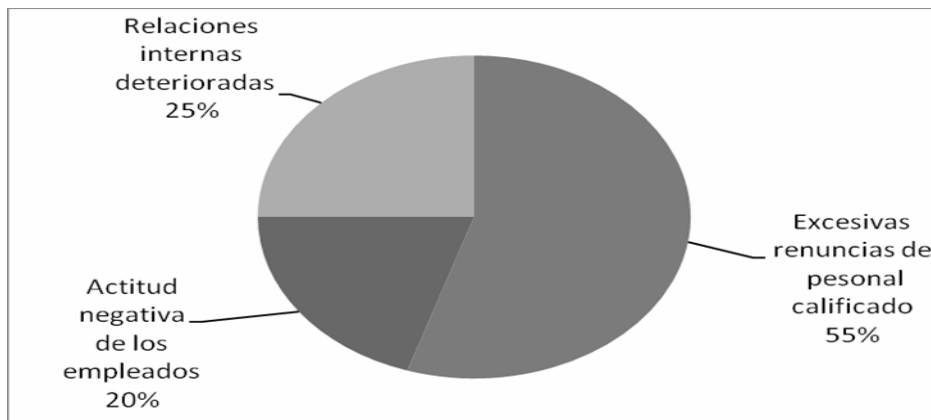
- Las personas que están a cargo de la toma de decisiones con respecto a la asignación de salarios indicaron que, desde los inicios la empresa ha utilizado una forma arbitraria, en la cual no se conoce ni se ha puesto en práctica ningún sistema para hacer una mejor asignación de los salarios a los puestos, por ende hay puestos con menor jerarquía siendo mas remunerados que otros con mayores salarios y otros desfasados del mercado afín, de hecho el personal administrativo cuenta con estos problemas siendo los más interesados en una mejor distribución.

- Asimismo, manifestaron que objetivamente que no se conoce el valor de los puestos. Este problema obedece a que la empresa desde sus inicios no ha puesto interés en realizar o una técnica que estime el valor individual de los puestos de acuerdo a las exigencias que requiere para ser desempeñado.
- Otro de los problemas que existe se debe a que no se están remunerando los salarios en relación al valor que contienen, en alguno de los casos que se puede diagnosticar que por ser de nuevo ingreso en la organización debe de ganar menos, sin tomar en cuenta los factores de evaluación del puesto como por ejemplo la experiencia, educación, etc.
- En relación a la remuneración, se pudo verificar que no existe una escala de salarios que relacione de forma equitativa los salarios de los puestos, observándose este fenómeno de manera interna y competitiva con relación a las empresas que incursionan en el mercado de manera similar.
- Por ultimo la informalidad de la asignación de salarios revela que el descontento se propicia en todos los niveles de la organización, observación en la cual sus socios muestran alta preocupación y están en toda la disponibilidad de ordenar las directrices necesarias para revertir los efectos negativos de su personal
- Los problemas que actualmente está enfrentando la gerencia, se calificaron en la encuesta realizada en un escala de 100%, arrojando la misma los resultados siguientes: un 20% lo representa la actitud negativa que está manifestando el personal aun así cuando se conoce que la organización contempla políticas de desarrollo a los empleados; siguiendo con un 25%, los conflictos interpersonales, por la comparación salarial; por último, un 55%, se refiere a las excesivas renunciaciones de personal calificado.

Como se puede observar en la distribución de los de los datos, el problema se deriva porque la empresa UNMERCA no ha puesto la suficiente atención a la distribución equitativa de sus salarios, otorgando los mismos de manera deficiente, creando conflicto, actitudes negativas y en el último caso, la deserción de sus colaboradores, generándole posteriormente a la empresa gastos para inducción y capacitación de un nuevo personal, lo cual se puede evitar estableciendo los sistemas salariales equitativos y competitivos y de igual forma garantizando el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades de los puestos.

Gráfica No. 1

PRINCIPALES PROBLEMAS A CAUSA DE LA DEFICIENCIA EN LA SITUACIÓN SALARIAL ACTUAL, DE LA EMPRESA UNMERCA



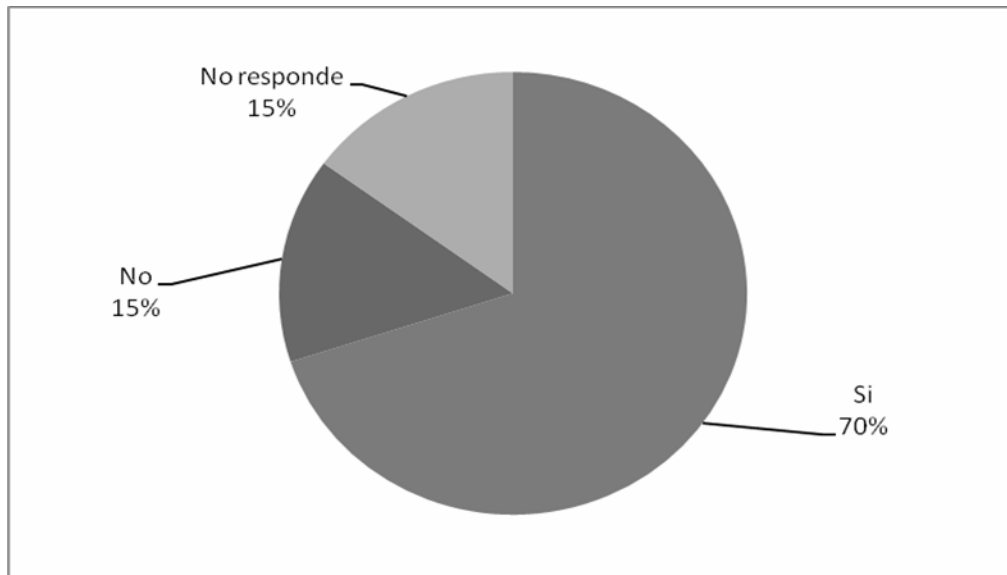
Fuente: información recabada de la investigación de campo – septiembre 2007

De acuerdo al impacto que representan los salarios para los empleados, tomando en cuenta que el mismo es la parte que funde la relación de intercambio de las empresas con los trabajadores los resultados obtenidos en UNMERCA acerca de la satisfacción de los estos, reflejaron lo siguiente:

- De acuerdo con la encuesta realizada con los empleados que ocupan los puestos de la empresa, en lo que se refiere al grado de satisfacción por la situación salarial en la que se les ha posicionado, el 15% se abstuvo a responder por considerar que las opiniones pueden generar problemas para sí mismo; el siguiente 15%, manifestó no tener queja alguna de la

remuneración que recibe y el restante 70%, indica no estar de acuerdo con el salario que recibe, argumentando que no se toma en cuenta la importancia del puesto que tiene a cargo y que la asignación del salario no es evaluado conforme a las atribuciones definidas para el puesto.

Grafica No. 2
GRADO DE INSATISFACCIÓN POR LA REMUNERACIÓN RECIBIDA
DE LA EMPRESA UNMERCA



Fuente: información recabada de la investigación de campo – septiembre 2007

2.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El diagnóstico realizado, se puede evidenciar que no se ha implementado un proceso que permitan conocer el contenido de los puestos, para establecer remuneraciones equitativas dentro de la organización, puesto que se desconoce la valoración de los puestos, proceso de valoración de los mismos, investigación sobre salarios de las empresas con características similares, políticas salariales adecuadas que puedan ser implementadas, etc.

En tal virtud, la empresa UNMERCA, tiene la oportunidad de diseñar un sistema de administración salarial encaminado a mejorar la problemática interna, en el cual se establezcan los procedimientos y políticas que permitan mantener estructuras salariales equitativas y competitivas.

Identificadas en el diagnóstico las diferentes situaciones dificultosas que atraviesa Unión de Mercado Centroamericano (UNMERCA) por no contar con un sistema de administración de salarios, a continuación se presenta la propuesta de los pasos que conlleva un sistema administración de salarios para esta unidad objeto de estudio.

Es importante mencionar que la organización no presenta deficiencias en los procesos de admisión, aplicación desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Pero en su venir y actuar se ha descuidado las compensaciones salariales.

2.4 ÍNDICE DE ROTACION DEL PESONAL DE UNMERCA

El índice de rotación del personal de la empresa UNION DE MERCADO CENTRAOAMERICANO se encuentra en un 32 % lo cual implica una carga de prestaciones laborales constante así como el incremento en la frecuencia de el desarrollo de planes de captación y capacitación de personal, por estas razones se debe hacer una mejor distribución de los salarios de forma equitativa y competitiva, promoviéndose a una organización más estable en relación a la rotación de los empleados.

TABLA 1

**SALARIOS ACTUALES DE LA EMPRESA UNMERCA
TOMADOS DE LOS PUESTOS TIPO**

No.	Nombre del puesto	Salario de los puestos
1	Conserje	Q. 2,200,00
2	Ayudante de piloto	Q. 2,250,00
3	Mensajero	Q. 2,250,00
4	Piloto	Q. 2,275,00
5	Bodeguero	Q. 2,300,00
6	Recepcionista	Q. 2,200,00
7	Auxiliar de contabilidad	Q. 2,250,00
8	Cajero	Q. 2,200,00
9	Programador	Q. 2,200,00
10	Secretaria	Q. 2,252,00
11	Contador	Q. 2,190,00
12	Secretaria de gerencia	Q. 2,200,00
13	Encargado de cobros	Q. 3,000,00
14	Jefe de operaciones	Q. 3,200,00
15	Gerente de RR HH	Q. 5,000,00
16	Gerente General	Q. 5,000,00

Fuente: trabajo realizado en conjunto con el departamento de RRHH- septiembre 2007

2.5 ANALISIS DE LOS SALARIOS ACTUALES

De acuerdo a lo observado en el cuadro anterior se puede notar que la asignación de salarios de la empresa no es la más acorde, ya que existen puestos con menor responsabilidad con mayor salario, como se puede ver en el caso de al auxiliar de contabilidad gana mas que el contador, ahora en relación de un mensajero y la secretaria de gerencia, las responsabilidades de sus puestos son muy diferentes pero el salario del mensajero es mas alto por lo tanto estos salarios mayores desmerecen las funciones de otros que con mayor responsabilidad tienen una remuneración menor, por lo tanto el descontento en la mayoría de los departamentos conlleva a la problemática más marcada dentro de la organización, que en su afán de contrarrestar la dificultad requiere de una

evaluación de los puestos para establecer un adecuado salario para sus colaboradores, por lo que la propuesta de este estudio conduce a evaluar e instituir las directrices jerárquicas de la compañía.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS PARA LA EMPRESA UNIÓN DE MERCADO CENTROAMERICANO

3.1 PRESENTACIÓN

Con base en los resultados del diagnóstico realizado a la empresa UNMERCA, se desarrolla la propuesta de un sistema de administración de salarios, que incluye los procedimientos valoración de puestos y escala salarial, los cuales permitirán corregir las deficiencias actuales en la asignación de salarios y con ello sugerir las políticas tendientes a mantener salarios equitativos y competitivos.

3.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Dentro de la empresa UNMERCA, una de las preocupaciones actuales es la correcta distribución de los salarios, en tal virtud es necesario realizar estudios que permitan conocer el valor de los puestos y con base en ello asignar salarios competitivos y equitativos, asimismo crear políticas para administrar los salarios, con el fin de mantenerlos con esas características.

3.3 ESTRATEGIAS

- a) Establecer los procedimientos de un sistema de administración de salarios que permitan una remuneración equitativa y competitiva.
- b) Realizar un estudio salarial externo a la institución, para contar con un parámetro de referencia que respalde las decisiones objetivas de ubicar en un lugar competitivo los salarios de la institución.
- c) Proponer el diseño de un sistema de administración de salarios que permita en la empresa UNMERCA, una remuneración equitativa y competitiva.

3.4 DISEÑO DEL SISTEMA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

La elaboración del sistema de administración de salarios de la empresa UNMERCA, se aplicó en función de los puestos actuales, para lo cual fue necesario conocer el valor de los puestos, la elaboración de gráficas de salarios y establecer políticas para administrar el sistema salarial propuesto.

3.5. VALORACIÓN DE PUESTOS, POR MEDIO DEL MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR

Para conocer el valor de los puestos de UNMERCA, el investigador recurrió a utilizar el método de puntos por factor. Esta técnica conllevó la realización de una serie de procesos, los cuales se detallan en el contenido siguiente:

3.5.1 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS (paso 1)

Esta actividad fue desarrollada por el departamento de recursos humanos de la empresa UNMERCA, de la cual se derivaron las especificaciones de los puestos, que contienen los requisitos que se exigen para los puestos, datos que se utilizaron para realizar la valoración de los puestos.

3.5.2 NOMBRAMIENTO E INTEGRACIÓN DEL COMITÉ DE VALORACIÓN DE PUESTOS (paso 2)

Para la aplicación de la valoración de puestos, fue necesaria la intervención de la gerencia, el nivel ejecutivo y un asesor, este grupo de personas fue llamado comité de valoración de puestos y dentro de las principales actividades en las que participaron se mencionan:

- Gerente General: proporcionó el apoyo financiero para el proyecto.

- Nivel ejecutivo Gerente de RRHH, financiero, administrativo y operaciones: proporcionó información y tomó decisiones, en relación a la valoración de los puestos.
- Asesor: fue la persona que guió el proceso de la técnica de valoración, siendo imparcial en los juicios.

3.5.3 ESTABLECIMIENTO DE LOS PUESTOS TIPO (paso 3)

El comité de evaluación, eligió dieciséis puestos de un total de treinta y ocho. Estos puestos fueron llamados puestos tipo, por ser los que representaron a un grupo de puestos en la evaluación. Las características que se tomaron en consideración para que un puesto pudiera representar a un grupo fue la homogeneidad en la complejidad contenida en ellos.

3.5.4 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES A EVALUAR (paso 4)

Cada integrante, observó detenidamente la especificación de cada puesto tipo, con el fin de identificar los factores a tomar en cuenta en la valoración. Las condiciones que debían cumplir los factores elegidos son los siguientes:

- Estar presente en todos o la gran mayoría de los puestos a valorar
- Ser significativa la importancia que presente en el puesto
- Presentarse en diferente intensidad en los diversos puestos
- El significado no debe traslaparse con otro factor

Los factores elegidos se muestran a continuación

Tabla No. 2

**FACTORES A INCLUIR EN EL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS
DE LA EMPRESA UNMERCA**

Requisitos	Factores a evaluar
Capacidades	Educación
	Experiencia
	Iniciativa e ingenio
Esfuerzo	Aplicación y demanda física
	Atención mental
Responsabilidad	Precisión y exactitud
	Contactos
	Supervisión
	Nivel de decisión
Condiciones de	Ambiente de trabajo

Fuente: trabajo realizado en conjunto con el comité de valuación- septiembre 2007

Al mismo tiempo de analizar los factores a valorar, fue esencial la descripción de de los mismos, para realizar de forma objetiva la valoración de las características contenidas.

A continuación se presenta la descripción de los factores clasificados como evaluadores.

Tabla No. 3

**DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES, PARA EL MANUAL DE EVALUACIÓN DE
PUESTOS DE LA EMPRESA UNMERCA (paso 5)**

Capacidades	<p>Educación: es la capacidad académica y/o técnica o desarrollada por el empleado (interna o externa a la empresa, formal o informalmente) para desempeñar un puesto de trabajo en forma eficiente.</p> <p>Experiencia: estima el tiempo necesario para que un individuo</p>
--------------------	---

	<p>tenga la mentalidad adecuada y habilidades para el desempeño adecuado de un puesto de trabajo. La experiencia se puede adquirir interna o externamente a la empresa.</p> <p>Iniciativa e ingenio: valora el grado de dificultad que existe al desempeñar un puesto de trabajo, considera la iniciativa, la acción independiente necesaria y a la extensión de supervisión recibida al desempeñar un puesto de trabajo.</p>
Esfuerzo	<p>Aplicación y demanda física: considera el esfuerzo muscular necesario para desempeñar el puesto de trabajo, incluyendo la intensidad del esfuerzo y el grado de continuidad del mismo</p> <p>Atención mental: mide el grado en el que el trabajo requiere niveles de análisis y atención especial que demanda capacidades de tolerancia a la tensión, concentración, análisis y manejo de datos, control de situaciones cambiantes y de trabajar bajo presión.</p>
Responsabilidades	<p>Precisión y exactitud: valora los efectos de los probables errores y el grado en el que el trabajo requiere exactitud, confianza, veracidad en los cálculos, manejo de aspectos confidenciales o bienes de la empresa.</p> <p>Contactos: mide la extensión en que el puesto de trabajo requiere de relaciones armoniosas internas y externas, involucra tacto, equilibrio, equidad y poder de persuasión, habilidad en la presentación de ideas y hechos, capacidad de inspirar confianza.</p> <p>Supervisión: valora la responsabilidad que el puesto establece por la supervisión, la obligación de asistir, instruir y obtener compromiso de otros empleados (desarrollo). Incluye además la responsabilidad por el trabajo realizado por otros y el informe del progreso a una autoridad superior.</p> <p>Nivel de decisión: valora el nivel de responsabilidad en el proceso de toma de decisiones relacionadas con los siguientes aspectos: establecimiento de prioridades, influir sobre los procedimientos, normas y políticas, aplicación de disciplina,</p>

	contrataciones y liquidaciones de personal y autorización de inversiones, gastos de operación y ajustes salariales en su área de responsabilidad.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo: valora las condiciones bajo las cuales ha de realizarse el trabajo y la extensión en que estas condiciones hacen aquel desagradable

Fuente: trabajo realizado en conjunto con el comité de valuación- septiembre 2007

3.5.5 ESTABLECIMIENTO Y DEFINICIÓN DE LOS GRADOS DE CADA UNO DE LOS FACTORES (paso 6)

Para poder asignar puntos a los puestos fue necesario identificar los grados de exigencia de cada uno de los factores, para ello se procedió a definir el nivel de exigencia contenido en cada puesto ejemplo.

3.5.6 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES (paso 7)

Cada evaluador tomó los factores seleccionados y procedió a determinar la importancia que representan para la empresa cada uno de ellos. La importancia se plasmó por medio de un valor expresado en porcentaje, para cada factor, llamado peso porcentual, manera que la sumatoria de las ponderaciones de los factores fuera igual al 100%

Los pesos porcentuales asignados a cada factor se muestran a continuación.

Factor	No. del grado	Descripción del grado
Experiencia	1	De cero a seis meses
	2	De seis meses a un año
	3	De uno a dos años
	4	De dos a tres años
	5	Más de tres años

Tabla No. 4

PONDERACIONES ASIGNADAS A LOS FACTORES DE EVALUACIÓN

Requisitos	Factores a evaluar	Ponderación de factores
Capacidades 37%	Educación	15%
	Experiencia	15%
	Iniciativa e ingenio	7%
	Puntaje subtotal	37%
Esfuerzo 20%	Aplicación y Demanda física	10%
	Atención mental	10%
	Puntaje subtotal	20%
Responsabilidad 28%	Precisión y Exactitud	7%
	Contactos	7%
	Supervisión	7%
	Nivel de decisión	7%
	Puntaje subtotal	28%
Condiciones de trabajo 15%	Ambiente de trabajo	15%
	Puntaje subtotal	15%
Puntaje total		100%

Fuente: trabajo realizado en conjunto con el comité de valuación- septiembre 2007

3.5.7 ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DE LOS FACTORES (paso 8)

Para asignar los puntos a los grados de los factores se realizó una serie de pasos que a continuación se detallan:

- a. Se determinó una escala de mil puntos, como máximo.

- b. Para conocer el puntaje máximo de los grados, se multiplicó el porcentaje asignado al factor, por la base establecida de mil puntos.
- c. Posteriormente para conocer el puntaje mínimo, se obtuvo el 10% de puntaje máximo.

Los valores del primero y último grado, se muestran en la tabla siguiente:

Tabla No. 5

**RESULTADO DE LA ASIGNACIÓN DE PUNTOS
MÍNIMO Y MÁXIMO DE LOS GRADOS**

Requisitos	Grupo de requisitos y factores a evaluar	Puntaje mínimo del factor	Ponderación de factores	Base	Puntaje máximo del factor
Capacidades	Educación	15	15%	1000	150
	Experiencia	15	15%	1000	150
	Iniciativa e ingenio	7	7%	1000	70
	Puntaje subtotal		37%		
Esfuerzo	Aplicación y demanda física	10	10%	1000	100
	Atención mental	10	10%	1000	100
	Puntaje subtotal		20%		
Responsabilidad	precisión y exactitud	7	7%	1000	70
	contactos	7	7%	1000	70
	supervisión	7	7%	1000	70
	nivel de decisión	7	7%	1000	70
	Puntaje Subtotal		28%		
Condiciones de trabajo	ambiente de trabajo	15	15%	1000	150
	Puntaje Subtotal		15%	1000	
	Puntaje total		100%		1000

Fuente: trabajo realizado en conjunto con el comité de valuación- septiembre 2007

- d. Los grados de los valores intermedios, se obtuvieron por medio de una progresión aritmética, la cual se ejemplifica a continuación:

$$\text{Progresión constante} = \frac{\text{Puntos del factor máximo} - \text{puntos factor mínimo}}{\text{aritmética Total de grados del factor} - 1} =$$

En el caso puntos máximos 150 (menos) - puntos mínimos 15 es igual a 135, seguidamente, el resultado, se divide entre el número de grados menos 1. Ejemplo: $135/(5-1) = (34 \text{ constante})$, posteriormente se realiza la progresión

Para el factor educación (ejemplo) se cita lo siguiente:

Puntaje mínimo $15 + 34 = 49$ puntos del grado dos

Puntaje del grado dos $49 + 34 = 83$ puntos del grado tres

Puntaje del grado tres $83 + 34 = 116$ puntos del grado cuatro y el puntaje máximo cuadra con lo establecido a la constante que es $116 + 34 = 150$

El resultado de las puntuaciones obtenidas en la totalidad de los factores se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 6

ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DEL FACTOR A EVALUAR A TRAVÉS DE LA PROGRESIÓN ARITMÉTICA

Educación					
Grados	Pts.	Fórmula: Progresión aritmética			
1	15	150	Menos	15	= 135 / 4 = 34
2	49	5	Menos	1	= 4
3	83				
4	116		Resultado		
5	150				
Experiencia					
1	15	150		15	135
2	49	5		1	4
3	83				
4	116				
5	150				
Iniciativa e ingenio					
	Pts.				
1	7	70		7	63
2	23	5		1	4
3	39				
4	54				
5	70				

Aplicación y demanda física	Pts.				
1	10	100	10	90	23
2	33	5	1	4	
3	55				
4	78				
5	100				
Atención Mental	Pts.				
1	10	100	10	90	23
2	33	5	1	4	
3	55				
4	78				
5	100				
Precisión y exactitud	Pts.				
1	7	70	7	63	16
2	23	5	1	4	
3	39				
4	54				
5	70				
Contactos	Pts.				
1	7	70	7	63	16
2	23	5	1	4	
3	39				
4	54				
5	70				
Supervisión	Pts.				
1	7	70	7	63	16
2	23	5	1	4	
3	39				
4	54				
5	70				
Nivel de decisión	Pts.				
1	7	70	7	63	16
2	23	5	1	4	
3	39				
4	54				
5	70				
Condiciones de trabajo	Pts.				
1	15	150	15	135	34
2	49	5	1	4	
3	83				
4	116				
5	150				

Fuente: trabajo realizado en conjunto con el comité de valuación- septiembre 2007

Tabla 7

INTEGRACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DEL FACTOR A EVALUAR A TRAVÉS DE LA PROGRESIÓN ARITMÉTICA

Requisitos	GRADOS				
	1	2	3	4	5
Educación	15	49	83	116	150
Experiencia	15	49	83	116	150
Iniciativa e ingenio	7	23	39	54	70
Aplicación y demanda física	10	33	55	78	100
Atención mental	10	33	55	78	100
Precisión y exactitud	7	23	39	54	70
Contactos	7	23	39	54	70
Supervisión	7	23	39	54	70
Nivel de decisión	7	23	39	54	70
Ambiente de trabajo	15	49	83	116	150

3.5.8 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN (paso 9)

Una vez finalizado el proceso de cálculo de los puntos de los grados, se procedió a trasladar a hojas individuales cada factor con la descripción de los grados y la puntuación obtenida.

El resultado fue un manual de valoración el cual se presenta a continuación.

Tabla No. 8

MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA UNMERCA

Grados	Factor educación	Pts
1	Primaria completa	15
2	Tercero básico	49
3	Diversificado	83
4	Diversificado con estudios universitarios	116
5	Licenciatura	150
Grados	Factor Experiencia	Pts
1	De cero a seis meses	15
2	De seis meses a un año	49
3	De uno a dos años	83
4	De dos a tres años	116

5	Mas de tres años	150
Grados	Factor Iniciativa e ingenio	Pts
1	Tareas repetitivas, rutinarias y de naturaleza sencilla, requieren un grado mínimo de acción independiente, el trabajo es verificado por otros.	7
2	Tareas semirrepetitivas, con supervisión directa, siguiendo métodos y procedimientos normados.	23
3	Realiza una sucesión de operaciones con procedimientos definidos. Los cambios en las condiciones requieren ocasionalmente acción independiente. Planea y ejecuta las actividades de la jornada refiriendo al supervisor solo aspectos no frecuentes.	39
4	Soluciona problemas de complejidad media en un campo establecido, bajo condiciones frecuentes cambiantes, interpreta y aplica las normas y procedimientos de la empresa. Se le asignan las tareas indicando la forma de alcanzarlas.	54
5	Desarrolla ideas nuevas y actúa independientemente en un campo establecido y bajo condiciones cambiantes, desarrolla métodos de trabajo, trabaja bajo una dirección general y mantiene informado del proceso a su jefe inmediato.	70
Grados	Factor Aplicación y demanda física	Pts
1	Trabajo ligero que conlleva un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa, intermitentemente sentado, de pie o caminando.	10
2	Ligero esfuerzo físico, trabajando con materiales de bajo peso, pequeña destreza manual en la operación ocasional de máquinas o equipo de oficina.	33
3	Constante trabajo repetitivo de naturaleza mecánica, poca presencia de operaciones de levantar y trasladar, casi continuamente sentado.	55

4	Trabaja con materiales de peso medio ocasional. Constantemente sentado o casi continuamente andando. El trabajo requiere algún cuidado y destreza manual en las operaciones frecuentes o continuas de máquinas y equipos de oficina.	78
5	Constantemente de pie o andando, habilidad de manipular con rapidez y de forma continua equipo o máquinas de oficina.	100
Grados	Factor Atención mental	Pts
1	El trabajo requiere pequeña discriminación o planeamiento, mas allá de la rutina personal	10
2	El trabajo requiere pequeña concentración para deberes variables. Muy rara vez requiere atención mental sostenida por largos períodos, análisis sencillo, rutinas y métodos predeterminados.	33
3	Moderada concentración en la ejecución del trabajo que es en su mayoría variable. Atención mental sostenida durante largos periodos, análisis de complejidad media, no necesariamente existen rutinas y métodos predeterminados.	55
4	Concentración significativa en deberes muy variables que suponen considerable detalle. Ejercicio de juicio independiente en el estudio de nuevos procedimientos, métodos y sistemas. Alcance de control de funciones homogéneas.	78
5	Intensa concentración en la realización de trabajos técnicos y poco tangibles, alcance de control de funciones no homogéneas, juicio independiente en el análisis de datos y tendencia de naturaleza técnica especializada.	100
Grados	Factor Precisión y exactitud	Pts
1	Pequeña responsabilidad por exactitud, los errores pueden descubrirse con rapidez y facilidad, el trabajo es revisado	7

	por otras personas.	
2	Responsabilidad por la exactitud del trabajo de la rutina, la posibilidad de pérdida por errores es ligera, los resultados del trabajo son evaluados con el jefe inmediato para que el proceso pueda mejorar.	23
3	Responsabilidad moderada por exactitud, las pérdidas debidas a errores como inexactitud o información inadecuada aunque grandes, pueden cubrirse antes de que sus consecuencias sean serias.	39
4	Responsabilidad por alta exactitud en la interpretación y manejo de datos. Los errores pueden dar como resultado demoras, gastos o pérdidas significativas, o pueden tener efectos negativos en las relaciones internas o externas (cliente y/o proveedor).	54
5	Gran responsabilidad por la exactitud en la obtención, interpretación y manejo de datos. Tiene responsabilidad por la supervisión de operaciones de naturaleza confidencial y/o críticas. La inexactitud puede ocasionar grandes pérdidas con efectos negativos sobre las operaciones y relaciones internas y externas.	70
Grados	Factor contactos	Pts
1	Ningún contacto externo. Se tienen contactos muy poco frecuentes con empleados de otros departamentos, cantidad mínima de cooperación.	7
2	Contacto o cooperación con compañeros del departamento, contacto entre departamentos y con el público de naturaleza general y rutinaria, presentación de datos solamente al jefe inmediato.	23
3	Contacto inter departamental formal y continuo, contacto frecuente externo, moderada cooperación para el logro de objetivos ajenos, tacto y habilidad para obtención y/o	39

	presentación de información general.	
4	Contacto frecuente y especializado de naturaleza formal con otras empresas, clientes, proveedores y empleados de otros departamentos, cooperación estrecha para el alcance de objetivos propios y ajenos, habilidad para obtener y/o prestar información general o técnica.	54
5	Negociaciones importantes de naturaleza tal que la obtención y/o presentación de información afecta materialmente el bienestar del departamento y/o empresa. Capacidad de tratar e influir sobre la gente.	70
Grados	Factor supervisión	Pts
1	Responsabilidad por el propio trabajo solamente. Cantidad mínima de asistencia a otros empleados, realiza reportes eventuales del trabajo de equipo a una autoridad superior.	7
2	Ocasionalmente tiene la responsabilidad de instruir a los empleados, asiste a otros empleados moderadamente (no formalmente), da seguimiento, reporta sobre el desarrollo de otros empleados en nuevas funciones.	23
3	Responsabilidad por instruir y supervisar las actividades de número limitado de personas ((1-3), da seguimiento y reporta a una autoridad superior sobre el desempeño de los subordinados, las actividades de los subordinados son de naturaleza similar.	39
4	Responsable de los resultados de una sección o departamento menor, instruye y supervisa las actividades de un número de entre 4-10 personas, soporta una autoridad superior sobre el desempeño del departamento, las actividades de los subordinados son distintas pero de la misma naturaleza.	54
5	Responsable de los resultados de un departamento, coordina el desarrollo del personal a su cargo, supervisa	

	empleados cuyas actividades son de naturaleza diferente. Reporta el desempeño del área a través de indicadores a una autoridad superior.	70
Grados	Factor nivel de decisión	Pts
1	Puede sugerir cambios o innovaciones en los procedimientos de su puesto de trabajo.	7
2	Puede decidir cambios e innovaciones en los procedimientos de su área de responsabilidad. Establece prioridades para las actividades, sugiere sobre las contrataciones y despidos del personal a su cargo. Decide sobre la aplicación de la disciplina	23
3	Puede decidir cambios e innovaciones en las normas que afectan su área de trabajo. Establece prioridades para las actividades, autoriza documentos para operaciones internas relacionadas con su área de responsabilidad, toma decisiones en el trabajo de grupos multifuncionales en que se solicite su asistencia.	39
4	Puede decidir sobre cambios en las normas que afectan su área de responsabilidad. Delega autoridad en su área de responsabilidad cuando estos participan en equipos multifuncionales. Establece las prioridades de las funciones de su área de responsabilidad y la de los subordinados a su cargo. autoriza documentos para operaciones internas y sobre invenciones, gastos de operaciones y ajustes salariales en su área de responsabilidad cuyo costo no exceda de Q. 2,000.00y cumpliendo con las políticas de la empresa.	54
5	Puede sugerir sobre cambios temporales en las políticas que afectan su área de trabajo. Delega su autoridad cuando debido a sus funciones sea necesario. Participa en el establecimiento de las metas de su área para períodos	70

	establecidos. Autoriza documentos para operaciones internas y sobre inversiones, y ajustes salariales en su área de responsabilidad cuyo costo no exceda de Q. 5,000.00 y cumpliendo con las políticas de la empresa.	
Grados	Ambiente de trabajo	Pts
1	Excelentes condiciones físicas ningún elemento desagradable (ruido, suciedad, etc.)	15
2	Área ventilada y amplia de oficina, en condiciones normales de trabajo, contactos ocasionales con las áreas de producción o el taller.	49
3	Oficina ventilada, con un elemento desagradable de forma continua o frecuente contacto con el taller, áreas de producción o bien, oficina cerrada localizada en las áreas de producción o el taller.	83
4	Más de un elemento desagradable presente o trabajo confinado al área de producción o al taller la mayor parte del tiempo	116
5	Exceso de un elemento desagradable o combinación de diversos de ellos.	150

Fuente: trabajo realizado en conjunto con el comité de valuación- septiembre 2007

3.5.9 VALORACIÓN DE PUESTOS (paso 10)

Esta fase concluyó con la técnica de valuación de puestos y consistió en que cada integrante del comité, tomó copia de todas las especificaciones de los puestos y copia del manual de valuación. Posteriormente fue observando en cada especificación de puestos, cada factor y de acuerdo con la intensidad requerida por el puesto, consultó qué valor tenía esa intensidad en el manual de evaluación. El puntaje encontrado fue el asignado a esa exigencia.

El resultado de las puntuaciones de los puestos se presenta a continuación.

Tabla 9

**VALORACIÓN FINAL DE PUESTOS
DE LA EMPRESA UNMERCA**

Puestos	Puntos de los grados										Valor de los puestos en puntos Total de puntos
	educación	experiencia iniciativa e ingenio	demanda física	atención mental	precisión y exactitud	contactos	supervisión	nivel de decisión	ambiente de trabajo		
	Pts.	Pts.	Pts	Pts	Pts	Pts	Pts	Pts	Pts	Pts	
Conserje	15	15	7	78	10	7	7	7	7	116	269
Ayudante de piloto	15	15	7	100	10	7	23	7	7	150	341
Mensajero	15	49	23	78	33	23	23	7	7	116	372
Piloto	49	49	23	78	33	23	39	7	7	83	388
Bodeguero	49	49	39	55	33	39	39	23	23	49	395
Recepcionista	83	83	39	33	55	23	39	7	7	49	415
Auxiliar de Contabilidad	83	83	39	33	55	39	39	7	7	49	431
Cajero	83	49	39	55	55	39	39	23	23	49	451
Programador	83	83	39	33	55	39	39	23	23	49	462
Secretaria	83	116	54	33	55	39	39	23	39	49	528
Contador	83	116	54	33	55	39	39	39	39	49	543
Secretaria de Gerencia	116	116	54	33	55	39	39	23	23	49	546
Encargado de cobros	116	116	54	33	78	54	54	23	39	15	582
Jefe de operaciones	116	116	54	10	78	54	54	39	54	15	591
Gerente de RR HH	150	116	54	10	78	54	70	54	54	15	656
Gerente General	150	150	70	33	100	70	70	70	70	15	798

Fuente: trabajo realizado en conjunto con el comité de valuación- septiembre 2007

3.6 GRÁFICA DE SALARIOS (paso 11)

Para encontrar la equidad de los salarios de la empresa UNMERCA, fue necesario conocer el salario base de los dieciséis puestos típicos, que están representando a la población total de puestos.

Sin embargo, como los puestos tipo representan a un grupo de puestos, fue necesario ordenar de menor a mayor cada grupo de salarios y calcular el salario mediano, el cual es el valor central de un número impar. Para los grupos que contenían un número par, se calculó el promedio de los dos valores centrales.

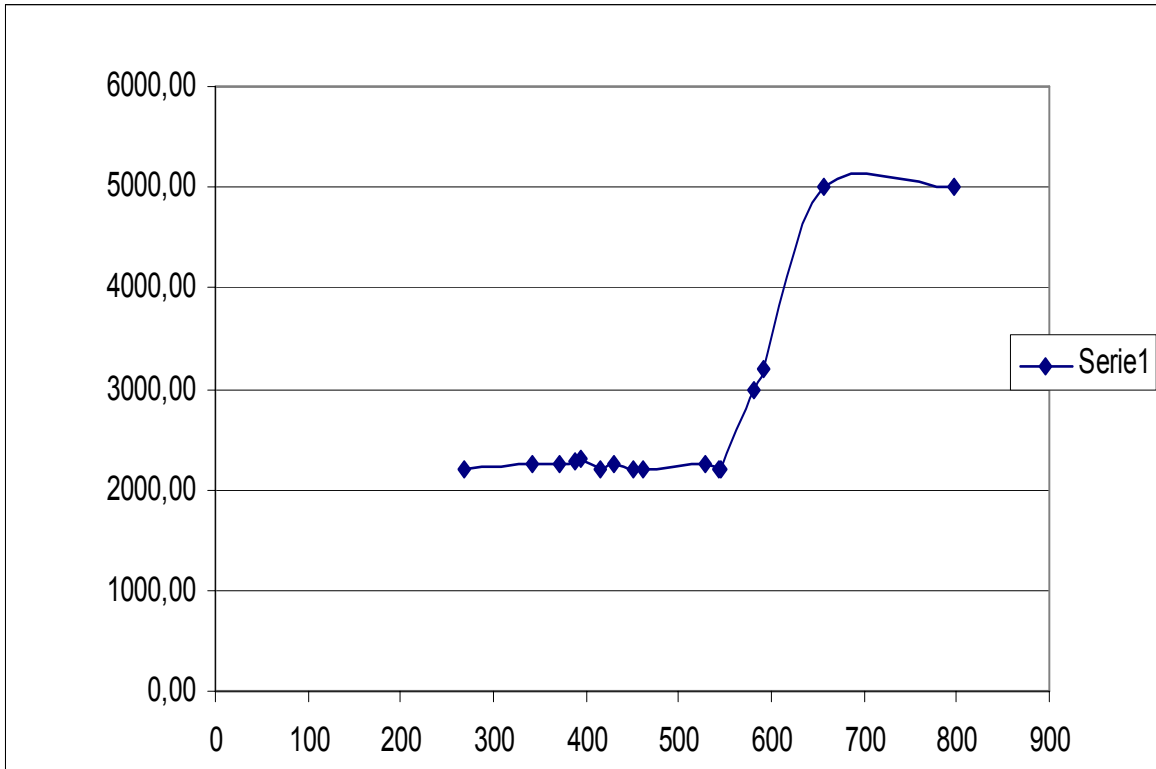
El salario base de cada puesto representativo, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 10
INTEGRACIÓN DE LOS SALARIOS BASE DE LOS PUESTOS
TIPO DE LA EMPRESA UNMERC A

No.	Nombre del puesto	Puntos	Salario de los puestos
1	Conserje	269	Q. 2,200,00
2	Ayudante de piloto	341	Q. 2,250,00
3	Mensajero	372	Q. 2,250,00
4	Piloto	388	Q. 2,275,00
5	Bodeguero	395	Q. 2,300,00
6	Recepcionista	415	Q. 2,200,00
7	Auxiliar de contabilidad	431	Q. 2,250,00
8	Cajero	451	Q. 2,200,00
9	Programador	462	Q. 2,200,00
10	Secretaria	528	Q. 2,252,00
11	Contador	543	Q. 2,190,00
12	Secretaria de gerencia	546	Q. 2,200,00
13	Encargado de cobros	582	Q. 3,000,00
14	Jefe de operaciones	591	Q. 3,200,00
15	Gerente de RR HH	656	Q. 5,000,00
16	Gerente General	798	Q. 5,000,00

Al contener la información de los puntos y salarios de los puestos tipo, se procedió a correlacionar las dos variables para conocer la distribución actual de los puestos. La información se muestra en la siguiente gráfica (Pág.52)

Gráfica No.3
DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS DE LA EMPRESA UNMERCA



La gráfica únicamente mostró de la distribución actual de los salarios, sin embargo para lograr una distribución equitativa de los salarios, se procedió a utilizar la fórmula de mínimos cuadrados $Y = a + bx$, la cual proporcione, la distribución lineal de los salarios y el rango dentro del cual se podrán administrar los salarios.

El procedimiento realizado se muestra a continuación.

- a) Se despejaron las variables a , y b , a través de la siguiente operación.
 Ejemplo:

No.	Nombre del puesto	x Puntos	Y Salario Básico	xy	x ²
1	Conserje	269	Q2.200,00	591.800	72361
2	ayudante de piloto	341	Q2.250,00	767.250	116281
3	Mensajero	372	Q2.250,00	837.000	138384
4	piloto	388	Q2.275,00	882.700	150544
5	bodeguero	395	Q2.300,00	908.500	156025
6	repcionista	415	Q2.200,00	913.000	172225
7	Auxiliar de contabilidad	431	Q2.250,00	969.750	185761
8	cajero	451	Q2.200,00	992.200	203401
9	Programador	462	Q2.200,00	1.016.400	213444
10	secretaria	528	Q2.252,00	1.189.056	278784
11	contador	543	Q2.190,00	1.189.170	294849
12	secretaria de gerencia	546	Q2.200,00	1.201.200	298116
13	encargado de cobros	582	Q3.000,00	1.746.000	338724
14	jefe de operaciones	591	Q3.200,00	1.891.200	349281
15	Gerente de RR HH	656	Q5.000,00	3.280.000	430336
16	Gerente General	798	Q5.000,00	3.990.000	636804
		7768	42.967,00	22.365.226	4035320,00

- b) Las sumas de cada columna fueron utilizados para sustituir los valores de las siguientes fórmulas:

Fórmula para encontrar los valores de la variable a				
a=	$\frac{(\sum x^2 * \sum y) - (\sum X * \sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$			
				a
a=	$\frac{1,73386E+11}{64565120}$	$\frac{1,73733E+11}{60341824}$	$\frac{-347481128}{4223296}$	-82,2772
Fórmula para encontrar la variable b				
b=	$\frac{n(\sum XY) - \sum X * \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$			
				b
b=	$\frac{357843616}{64565120}$	$\frac{333.767.656}{60341824}$	$\frac{24.075.960}{4223296}$	5,70075

	Datos para variable a	n	= 16	$\sum XY$	= 22.365.226
$\sum x^2$	= 4035320,00	$\sum y$	= 42.967,00	$\sum X$	= 7768

A continuación se presenta el cálculo de ajuste de salarios según la fórmula establecida $a+b*x$

a = -82,2772 b = 5,700751 x = Puntos (269) ver cuadro de cálculo.

Conserje	-82,277237	5,700751	269	1451,22
Ayudante de piloto	-82,277237	5,700751	341	1861,68
Mensajero	-82,277237	5,700751	372	2038,40
Piloto	-82,277237	5,700751	388	2129,61
Bodeguero	-82,277237	5,700751	395	2169,52
Recepcionista	-82,277237	5,700751	415	2283,53
Auxiliar de contabilidad	-82,277237	5,700751	431	2374,75
Cajero	-82,277237	5,700751	451	2488,76
Programador	-82,277237	5,700751	462	2551,47
Secretaria	-82,277237	5,700751	528	2927,72
Contador	-82,277237	5,700751	543	3013,23
Secretaria de gerencia	-82,277237	5,700751	546	3030,33
Encargado de cobros	-82,277237	5,700751	582	3235,56
Jefe de operaciones	-82,277237	5,700751	591	3286,87
Gerente de RR HH	-82,277237	5,700751	656	3657,42
Gerente General	-82,277237	5,700751	798	4466,92

c. En el cálculo del rango entre los salarios mínimos, medios y máximos: se aplicó una política del 20% /2 más menos el salario central que se establece en la estimación de los ajustes de los salarios, a continuación se presenta el ejemplo de el cálculo matemático.

<u>Salario central Q. 1451.22 *.20/2 = Q 145.12</u>		
Mínimo	Medio	Máximo
(Q. 1451.22-Q.145.12)= Q. 1306.10	Q. 1600	(Q. 1451.22+Q.145.12) =Q.1596.35

Tabla No. 11
ESTIMACIÓN DE SALARIOS
MÍNIMOS MEDIOS Y MÁXIMOS DE LOS PUESTOS UNMERCA

No.	Nombre del puesto	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
1	Conserje	1306,10	1451,22	1596,35
2	Ayudante de piloto	1675,51	1861,68	2047,85
3	Mensajero	1834,56	2038,40	2242,24
4	Piloto	1916,65	2129,61	2342,58
5	Bodeguero	1952,57	2169,52	2386,47
6	Recepcionista	2055,18	2283,53	2511,89
7	Auxiliar de contabilidad	2137,27	2374,75	2612,22
8	Cajero	2239,89	2488,76	2737,64
9	Programador	2296,32	2551,47	2806,62
10	Secretaria	2634,95	2927,72	3220,49
11	Contador	2711,91	3013,23	3314,55
12	Secretaria de gerencia	2727,30	3030,33	3333,37
13	Encargado de cobros	2912,00	3235,56	3559,12
14	Jefe de operaciones	2958,18	3286,87	3615,55
15	Gerente de RR HH	3291,67	3657,42	4023,16
16	Gerente General	4020,23	4466,92	4913,61

Fuente: Evaluación realizada septiembre 2007

Tabla No. 12
ESTIMACIÓN DE SALARIOS MÍNIMOS MEDIOS Y MÁXIMOS DE LOS
PUESTOS DE LA COMPETENCIA

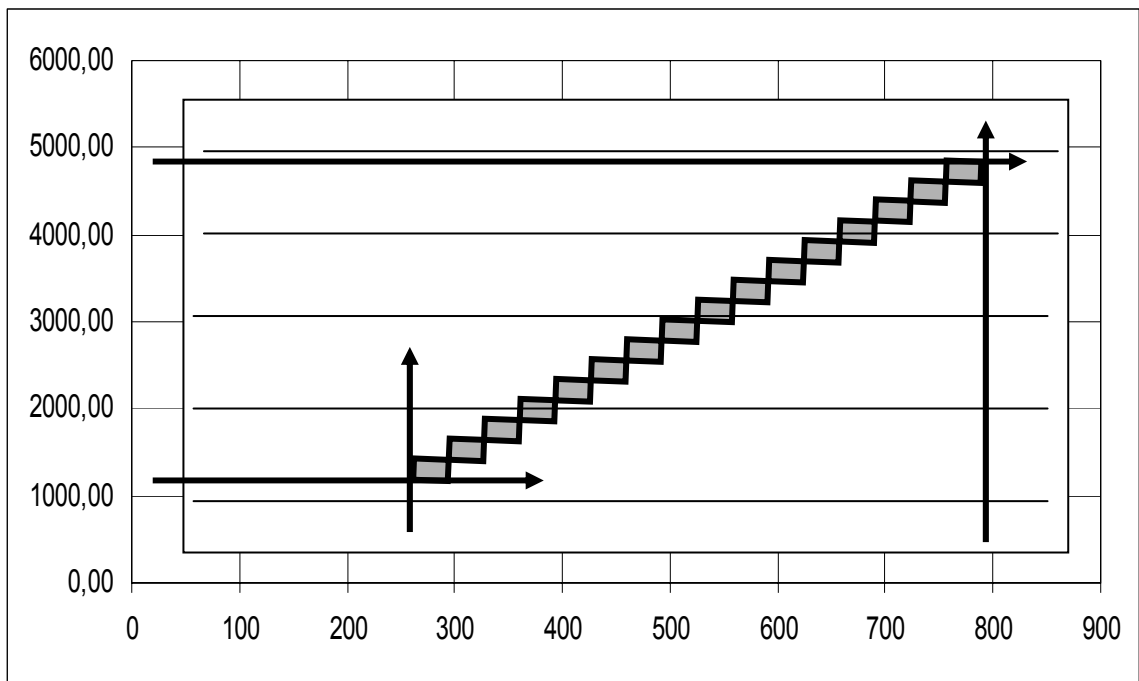
No.	Nombre del puesto	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
1	Conserje	Q.1,476,88	Q.1,640,98	Q.1,805,08
2	Ayudante de piloto	Q.2,026,53	Q.2,190,63	Q.2,354,73
3	Mensajero	Q.2,263,19	Q.2,427,29	Q.2,591,39
4	Piloto	Q.2,385,33	Q.2,549,43	Q.2,713,53
5	Bodeguero	Q.2,438,77	Q.2,602,87	Q.2,766,97
6	Recepcionista	Q.2,591,45	Q.2,755,55	Q.2,919,65
7	Auxiliar de contabilidad	Q.2,713,59	Q.2,877,69	Q.3,041,79
8	Cajero	Q.2,866,28	Q.3,030,38	Q.3,194,48
9	Programador	Q.2,950,25	Q.3,114,35	Q.3,278,45
10	Secretaria	Q.3,454,10	Q.3,618,20	Q.3,782,30
11	Contador	Q.3,568,61	Q.3,732,71	Q.3,896,81
12	Secretaria de gerencia	Q.3,591,51	Q.3,755,61	Q.3,919,71
13	Encargado de cobros	Q.3,866,33	Q.4,030,43	Q.4,194,53
14	Jefe de operaciones	Q.3,935,04	Q.4,099,14	Q.4,263,24
15	Gerente de RR HH	Q.4,431,25	Q.4,595,35	Q.4,759,45
16	Gerente General	Q.5,515,29	Q.5,679,39	Q.5,843,49

Fuente: Evaluación realizada septiembre 2007

El propósito de presentar tres tipos de salarios (mínimo medio y máximo) es para que la organización, pueda contar con un marco de referencia que indique las franjas salariales de cada puesto.

La tendencia de los salarios mínimo medios y máximos se aprecian en la siguiente gráfica

Gráfica No.4
FRANJAS SALARIALES PARA LOS PUESTOS DE LA EMPRESA UNMERCA



Fuente: Evaluación realizada septiembre 2007

3.7 CONOCIMIENTO DE LOS SALARIOS QUE PAGA EL GREMIO DE DISTRIBUIDORAS DE PAPEL

Se realizó una investigación a las empresas dedicadas a la distribución de papel, con los siguientes propósitos:

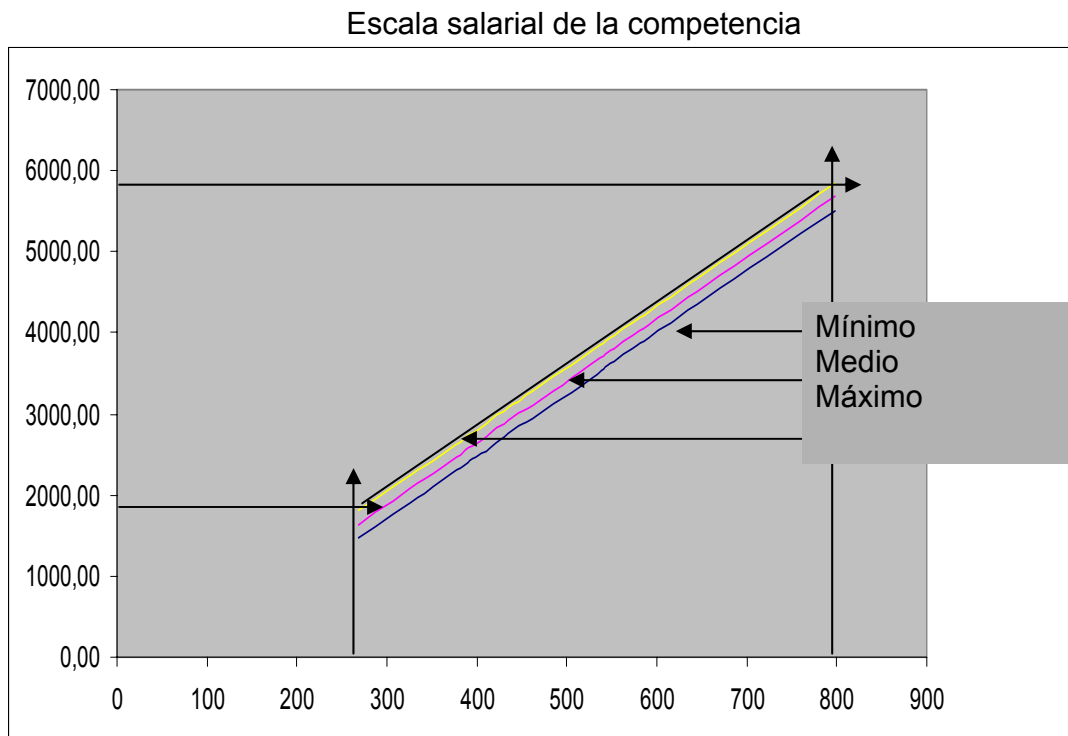
- a. Conocer el salario que pagan las instituciones en los puestos homogéneos a los valorados en UNMERCA.
- b. Calcular el salario base de los puestos de cada institución encuestada.

- c. Tomar los salarios base de cada institución y calcular el salario mediano o el promedio según sean números pares o impares.
- d. Al conocer los salarios mediano o promedios de los puestos de cada organización, se procedió a calcular el salario mediano del grupo de instituciones, con el objetivo de contar con un dato salarial que represente a las empresas de la competencia.
- e. Finalmente, se graficaron las tendencias salariales de las empresas afines.

Con el procedimiento anterior, se procedió a comparar las tendencias internas con las externas, de lo cual se visualiza la posición salarial de UNMERCA, en la siguiente gráfica

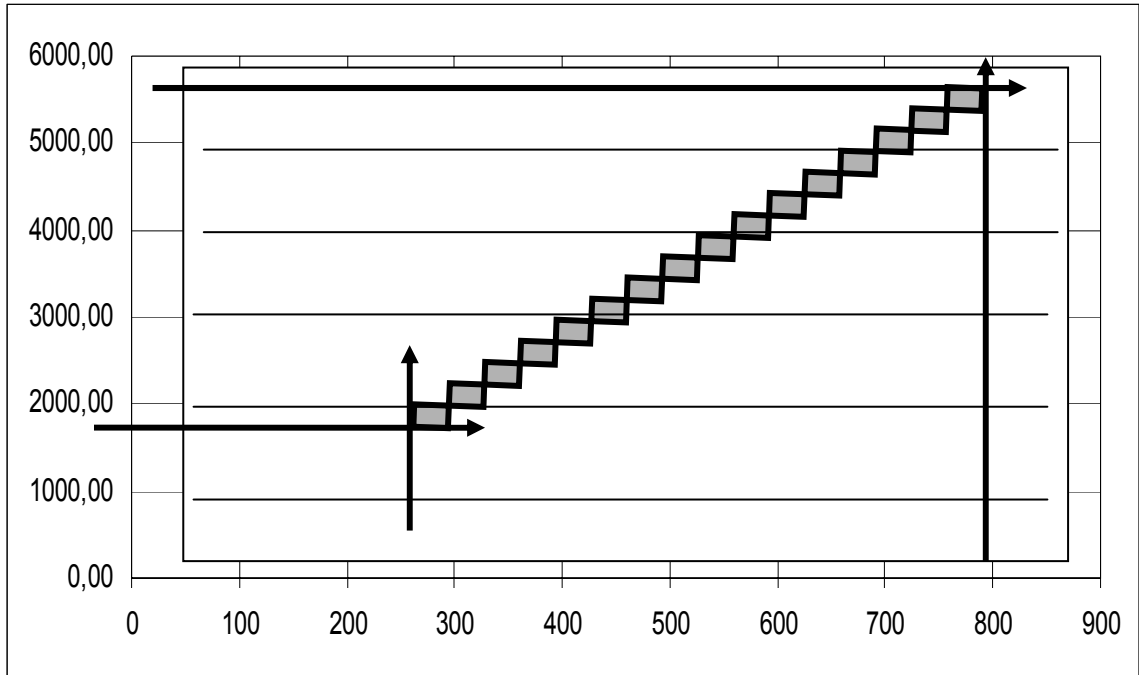
Gráfica No. 5

COMPARACIÓN DE LA TENDENCIA SALARIAL EXTERNA



Gráfica 6

PROPUESTA DE LA NUEVA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA UNMERCA



Fuente: Evaluación realizada septiembre 2007

3.8 RELACIÓN DE CARGAS LABORALES

En cuanto a las prestaciones laborales o cargas laborales legales se ha denotado que en base al anteriores salarios que mantuvo la empresa UNMERCA su incremento es de un 16 % en relación a la anterior, tomándose en cuenta que se tenía contemplado que al incrementar los salarios las cargas laborales tomarían la tendencia a subir asumiendo que la empresa acepta el % de incremento.

A continuación se presenta los cuadros de los salarios de comparación de las cargas salariales y sus cálculos

Tabla No. 13
CARGAS LABORALES ACTUALES DE LA EMPRESA UNMERCA

Salario base	Aguinaldo	Bono 14	Indemnización	Vac.	CP. IGSS	Irtra Intecap	Bonificación	Total
Q2.200,00	Q183,26	Q183,33	Q183,33	Q91,67	Q220,00	Q44,00	Q250,00	Q1.155,58
Q2.250,00	Q187,43	Q187,49	Q187,50	Q93,75	Q225,00	Q45,00	Q250,00	Q1.176,17
Q2.250,00	Q187,43	Q187,49	Q187,50	Q93,75	Q225,00	Q45,00	Q250,00	Q1.176,17
Q2.275,00	Q189,51	Q189,58	Q189,58	Q94,79	Q227,50	Q45,50	Q250,00	Q1.186,46
Q2.300,00	Q191,59	Q191,66	Q191,67	Q95,83	Q230,00	Q46,00	Q250,00	Q1.196,75
Q2.200,00	Q183,26	Q183,33	Q183,33	Q91,67	Q220,00	Q44,00	Q250,00	Q1.155,58
Q2.250,00	Q187,43	Q187,49	Q187,50	Q93,75	Q225,00	Q45,00	Q250,00	Q1.176,17
Q2.200,00	Q183,26	Q183,33	Q183,33	Q91,67	Q220,00	Q44,00	Q250,00	Q1.155,58
Q2.200,00	Q183,26	Q183,33	Q183,33	Q91,67	Q220,00	Q44,00	Q250,00	Q1.155,58
Q2.252,00	Q187,59	Q187,66	Q187,67	Q93,83	Q225,20	Q45,04	Q250,00	Q1.176,99
Q2.190,00	Q182,43	Q182,49	Q182,50	Q91,25	Q219,00	Q43,80	Q250,00	Q1.151,47
Q2.200,00	Q183,26	Q183,33	Q183,33	Q91,67	Q220,00	Q44,00	Q250,00	Q1.155,58
Q3.000,00	Q249,90	Q249,99	Q250,00	Q125,00	Q300,00	Q60,00	Q250,00	Q1.484,89
Q3.200,00	Q266,56	Q266,66	Q266,67	Q133,33	Q320,00	Q64,00	Q250,00	Q1.567,21
Q5.000,00	Q416,50	Q416,65	Q416,67	Q208,33	Q500,00	Q100,00	Q250,00	Q2.308,15
Q5.000,00	Q416,50	Q416,65	Q416,67	Q208,33	Q500,00	Q100,00	Q250,00	Q2.308,15
							Total	Q21.686,48

Fuente: Evaluación realizada septiembre 2007

Tabla No. 14
NUEVAS CARGAS LABORALES ANUALES LA EMPRESA UNMERCA

Salarios	Salarios	Ajuste	Aguinaldo	Vac.	Bono 14	Inde	Cuota pat IGSS	IRTRA
Actuales	Ajustados	Salarios						Intecap
Q2.200,00	Q1.805,08	-Q394,92	Q0,00	Q0,00	Q0,00	Q0,00	Q0,00	Q0,00
Q2.250,00	Q2.354,73	Q104,73	Q8,72	Q4,36	Q8,72	Q8,72	Q10,47	Q2,09
Q2.250,00	Q2.591,39	Q341,39	Q28,44	Q14,22	Q28,44	Q28,44	Q34,14	Q6,83
Q2.275,00	Q2.713,53	Q438,53	Q36,53	Q18,26	Q36,53	Q36,53	Q43,85	Q8,77
Q2.300,00	Q2.766,97	Q466,97	Q38,90	Q19,45	Q38,90	Q38,90	Q46,70	Q9,34
Q2.200,00	Q2.919,65	Q719,65	Q59,95	Q29,97	Q59,95	Q59,95	Q71,97	Q14,39
Q2.250,00	Q3.041,79	Q791,79	Q65,96	Q32,98	Q65,96	Q65,96	Q79,18	Q15,84
Q2.200,00	Q3.194,48	Q994,48	Q82,84	Q41,42	Q82,84	Q82,84	Q99,45	Q19,89
Q2.200,00	Q3.278,45	Q1.078,45	Q89,83	Q44,92	Q89,83	Q89,83	Q107,85	Q21,57
Q2.252,00	Q3.782,30	Q1.530,30	Q127,47	Q63,74	Q127,47	Q127,47	Q153,03	Q30,61
Q2.190,00	Q3.896,81	Q1.706,81	Q142,18	Q71,09	Q142,18	Q142,18	Q170,68	Q34,14
Q2.200,00	Q3.919,71	Q1.719,71	Q143,25	Q71,63	Q143,25	Q143,25	Q171,97	Q34,39
Q3.000,00	Q4.194,53	Q1.194,53	Q99,50	Q49,75	Q99,50	Q99,50	Q119,45	Q23,89
Q3.200,00	Q4.263,24	Q1.063,24	Q88,57	Q44,28	Q88,57	Q88,57	Q106,32	Q21,26
Q5.000,00	Q4.759,45	-Q240,55	Q0,00	Q0,00	Q0,00	Q0,00	Q0,00	Q0,00
Q5.000,00	Q5.843,49	Q843,49	Q70,26	Q35,13	Q70,26	Q70,26	Q84,35	Q16,87
Totales		Q12.358,60	Q1.082,41	Q541,20	Q1.082,41	Q1.082,41	Q1.299,41	Q259,88

Fuente: Evaluación realizada septiembre 2007

3.9 POLÍTICAS DE APLICACIÓN DEL SISTEMA COMPENSACIÓN SALARIAL PARA LOS PUESTOS DE LA EMPRESA UNMERCA

Se establece en la empresa Unión de Mercado Centroamericano las siguientes políticas de compensación para los puestos de la organización.

- Se instituye en la empresa Unión de Mercado Centroamericano mantener una escala salarial similar al máximo de los salarios de las empresas afines, con el propósito de establecer salarios competitivos.
- Todos los empleados de la empresa unión de mercado centroamericano que ingresen, trabajaran sobre las condiciones que ejemplifica las funciones de su puesto y su salario será Asignado de acuerdo a la con la puntuación de este instructivo.
- Los colaboradores de la empresa que no llenen los requisitos para la ponderación de los puntos de este manual se le designara un tiempo prudencial para realizar cambios necesarios para la nueva asignación de salarios.
- Todos los empleados que rebasen el salario asignado en la ponderación de puntos en este manual seguirán con el mismo asta perder la relación de dependencia con Unmerca.
- Todo empleado que solicite sus prestaciones laborales por razones ajenas a la empresa y sea recontratado lo ara bajo las nuevas ponderaciones de su salario.
- Estar constante retroalimentación de los procesos en materia de administración de salarios dentro la organización, con el propósito de

identificar de forma inmediata la problemática surgir en cualquier departamento de la empresa.

De conformidad con el consenso de las políticas establecidas por directivos de la empresa Unión de Mercado Centroamericano, se muestra la gráfica No. 6 de la posición salarial de forma competitiva que se deberá poner en práctica, a partir de la valorización efectuada en este estudio.

CONCLUSIONES

- La falta de de un estudios de sistema de administración de salarios de la empresa, Unión de Mercado Centroamericano (UNMERC A) no permite establecer una equitativa justa asignación de los salarios a sus empleados.
- La investigación mostró que una de las causas de los problemas en la empresa, es la forma arbitraria que asignan los salarios en los puestos.
- El desconocer la valoración que tiene cada unos de a los puestos en la empresa da como resultado una mala asignación de salarios, por lo tanto un empleado abandona el trabajo en un tiempo no prudente provocando desestabilizad laboral dentro de la organización.
- No existe un plan adecuado de salarios con incentivos que motiven al personal de todos lo niveles a cambiar sus actitudes negativas o a minimizar el índice de rotación de contratación que actualmente tiene la empresa en la cual sus empleados emigran a las empresas de la competencia. .
- Desconocer los salarios en los cuales se basan las empresas afines hace menos competitiva a UNMERC A dentro del mercado de la distribución de papel.

RECOMENDACIONES

- Mantener en constante retroalimentación del estudio del sistema de administración de salarios de la empresa Unión de Mercado Centroamericanos permitirá establecer una equitativa y justa asignación de salarios.
- La asignación de salarios a través del método de puntos por factor y no de forma arbitraria, creara una actitud mas conforme de los empleados.
- Conociendo la valoración que tiene cada uno de los puestos de la empresa dará como resultado una eficiente asignación de salarios de acuerdo a la valor asignado a cada uno de estos mismos despornado el interés de los empleados de permanecer en la organización
- Establecer una propuesta adecuada de incentivos con las políticas definida en la empresa motivará a los cambio de actitudes de los empleados, y de hecho a no emigrar hacia otras empresas con características similares.
- Una constante investigación que debe de mantener la empresa en salarios de su competencia definirá que tan competitiva es o quiere ser en cuestión de salarios en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Carranza Orellana, Marta. **Los Salarios en Guatemala y su contribución Económica**, USAC, 60 Páginas.;
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición Editorial McGraw-Hill, Colombia. 2000, 298 Páginas.
3. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Cuarta Edición, Editorial Prentice-Hall. Colombia, 1993, 685 Páginas.
4. LAE y MARH Hernández Andrade, María Beatriz. **Administración de Sueldos y Salarios**. Instituto Tecnológico de Chihuahua. 76 Páginas.
5. Lapierre, Claude Valorización de puestos de trabajo. Tercera Edición. Ediciones Deusto. Bilbao, 1964, 349 Páginas.
6. Morales Arrieta, Juan Antonio. Salarios: **Estrategia y sistema salarial o de compensaciones** Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2002, 420 Páginas.
7. Sherman Bohlander, Snell. **Administración de Recursos Humanos, Onceava Edición**. Internacional Thomson Editores, Puerto Rico, 1999, 753 Páginas.
8. Sikula, Andrew F. **Administración de Recursos Humanos, conceptos prácticos**. Primera Edición, Editorial Limusa, México, 1995, 625 Páginas.

9. Werther, William B. Jr. & Davis, Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Quinta Edición Editorial McGraw-Hill, México, 2001, 582 Páginas.