

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure, possibly a saint or scholar, holding a book. Above the shield is a crown. The shield is flanked by two figures, possibly angels or saints, holding a banner. The entire emblem is surrounded by a circular border containing Latin text: "ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCEPERIT COACTUM ALIENS INTER SISNTI".

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE  
LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS,  
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE  
EMPRESAS”.**

**REYNA LETICIA AGUIRRE CHACÓN**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

GUATEMALA, JUNIO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE  
LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS,  
CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE  
EMPRESAS”.**

**TESIS**

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

POR

**REYNA LETICIA AGUIRRE CHACÓN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, ABRIL DE 2008

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS  
PRÁCTICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñones Porras
Área Mercadotecnia- Operaciones	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área Administración-Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretaria:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

Guatemala, 28 de noviembre de 2007

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Licenciado Secaida:

De conformidad con la designación del Decanato, de fecha veinticuatro de septiembre de 2007, procedí a asesorar a la estudiante Reyna Leticia Aguirre Chacón, con carné estudiantil número 95-17481, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada **"DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS"**.

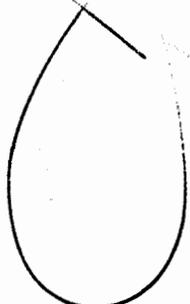
Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la institución unidad de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 11077





DEDICATORIA

FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

gracias al entendimiento y la fidelidad de mi familia y amigos  
y amigos

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIOCHO DE ABRIL DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.9, Subinciso 6.9.1 del Acta 8-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de abril de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 15-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de marzo de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante REYNA LETICIA AGUIRRE CHACÓN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"D Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.  
*Revisado*  
REVISADO

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Le doy gracias por darme la luz, el entendimiento y la fortaleza para lograr mis metas y cuidarme siempre.

### **A mi madre**

Maty, gracias por su ejemplo de vida y apoyo incondicional que me da en todo momento.

### **A mis hermanos y hermanas**

Por su respeto y amor

### **A mis sobrinos y sobrinas**

Gracias por la comprensión de no haber estado con ellos en algunos momentos importantes de sus vidas a consecuencia de dedicarme a mis metas. Los quiero mucho.

### **A mis amigos y amigas**

Gracias por acompañarme en todo momento, brindándome apoyo, amor, lealtad y consejos.

### **A mi asesor de tesis**

Lic. Mauricio González, por su apoyo, paciencia, dedicación y amistad.

A todo el grupo de profesionales quienes se involucraron en el transcurso desde el inicio hasta la culminación de esta investigación.

A todos mis catedráticos por compartir los conocimientos que aportaron.

A esta universidad la cual respeto y me llena de orgullo y satisfacción egresar de ella.

# ÍNDICE

	Página No.
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Marco Institucional	1
1.2. Administración de Recursos Humanos	5
1.3. Compensaciones	7
1.3.1. Tipos de compensaciones	7
1.4. Diferencia entre reajuste salarial e incremento salarial	9
1.5. Administración de salarios	10
1.5.1. Políticas de la administración de salarios	13
1.5.2. Objetivos de la administración de salarios	13
1.6. Valoración y clasificación de los puestos de trabajo	13
1.7. Métodos de valoración de puestos	16
1.7.1. Método de puntos por factor	17
1.7.2. Procedimiento valoración de puestos por medio del método de puntos por factor	19
1.7.2.1. Elección de los puestos a valorar	19
1.7.2.2. Obtención de las especificaciones de los puestos a valorar	19
1.7.2.3. Descripción de los factores contenidos en los puestos representativos	20
1.7.2.4. Desarrollo de la escala de grados por factor	20
1.7.2.5. Ponderación de los factores contenidos en los puestos representativos	20
1.7.2.6. Asignación de puntos a los diferentes grados de los factores	20
1.7.2.7. Manual de valoración de puestos	22
1.7.2.8. Valoración de los puestos por medio del manual de valoración	22
1.8. Escala salarial	22

1.8.1. Papel del salario base en la escala salarial	23
1.9. Políticas salariales	24

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN SALARIAL ACTUAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

2.1. Metodología de la investigación	25
2.2. Análisis de los resultados	25
2.3. Discusión de los resultados	31

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

3.1. Objetivos de la Propuesta	32
3.2. Definición de la estrategia	33
3.3. Valoración de puestos por medio del método de puntos por factor	34
3.3.1. Formación del comité de valoración	34
3.3.2. Presentación de los puestos a valorar	34
3.3.3. Presentación de las especificaciones de los puestos a valorar	35
3.3.4. Descripción de los factores a valorar	37
3.3.5. Desarrollo de la escala de grados por factor	39
3.3.6. Ponderación de los factores	40
3.3.7. Asignación de puntos a los grados del factor	41
3.3.8. Manual de valoración de puestos	44
3.3.9. Valoración de puestos por medio del manual de valoración	51
3.4. Propuesta del diseño de una escala salarial para los puestos administrativos del Colegio de Profesionales de las CC EE	53

3.4.1	Conocimiento del salario que paga el Colegio de Profesionales de las CC EE	53
3.4.2	Distribución actual de los salarios del colegio de profesionales de las CC EE	55
3.4.3	Tendencia salarial	56
3.5	Conocimiento de los salarios base de las instituciones afines	61
3.6	Salarios actualizados de acuerdo al índice de precios al consumidor, correspondiente al mes de agosto de 2007	64
3.7	Políticas salariales	66
3.8	Fuente de financiamiento de las propuestas salariales	72
	CONCLUSIONES	73
	RECOMENDACIONES	74
	BIBLIOGRAFÍA	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Procesos básicos en la administración de Recursos Humanos, con las respectivas técnicas utilizadas para lograr el objetivo de administrar al personal en las instituciones	6
2.	Tipos de compensaciones y elementos que incluye cada clasificación	8
3.	Proceso de la administración de salarios	12
4.	Clasificación de los diferentes métodos de valoración de puestos	16
5.	Concepto general del proceso de valoración de puestos por medio del método puntos por factor	18

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Opinión de los empleados del Colegio de la CC EE, respecto a la Situación salarial	26
2.	Principales insatisfacciones de los colaboradores derivadas por la situación salarial	27
3.	Percepción de los colaboradores del Colegio de Profesionales de las CC EE, en relación a la equidad salarial entre los puestos	28
4.	Opinión de los colaboradores del Colegio, acerca del salario recibido como compensación por las funciones desempeñadas en el puesto	29
5.	Opinión de los empleados del Colegio de Profesionales de las CC EE, acerca de las posibles acciones que a nivel general se pueden derivar, a causa de la situación salarial desfavorable para las personas	30
6.	Distribución de salarios de acuerdo a los puntos obtenidos en la valoración de puestos	55
7.	Distribución de salarios actuales comparados con los ajustes salariales mínimos, medios y máximos	60
8.	Comparación de los ajustes salariales internos con la tendencia salarial de instituciones afines	63

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tablas</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Puestos que conforman las oficinas administrativas del colegio de profesionales de las CC EE	35
2.	Especificación del puesto Contador del Colegio	36
3.	Descripción de los factores contenidos en las especificaciones de los puestos del Colegio de las CC EE	37
4.	Ponderaciones asignadas a los requisitos y factores contenidos en los puestos administrativos del Colegio de Profesionales de las CC EE	41
5.	Puntuación de los últimos grados de los factores	42
6.	Manual de valoración de puestos del Colegio de profesionales de las CC EE	44
7.	Resumen de la valoración de puestos por medio del método de puntos por factor, para los puestos del Colegio de Profesionales de las CC EE	52
8.	Planilla de salarios del Colegio de Profesionales de las CC EE	53
9.	Salarios base de los puestos del Colegio de Profesionales de las CC EE	54
10.	Operación matemática para conocer los valores de las fórmulas para despejar las variables de la ecuación $Y = a + bx$	56
11.	Puntos mínimos, medios y máximos de los puestos del Colegio de Profesionales de las CC EE	58
12.	Resultado de la estimación de salarios mínimos medios y máximos de los puestos del Colegio de Profesionales de las CC EE	59
13.	Salario base promedio de instituciones afines	61
14.	Salarios mínimos, medios y máximos de las empresas afines	62
15.	Actualización de los salarios del Colegio de Profesionales de las CC EE, de acuerdo al IPC correspondiente al mes de agosto de 2007	64
16.	Resumen del resultado de las investigaciones salariales internas y externas	65

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, se desarrollo dentro del contexto del área de Recursos Humanos. La investigación fue realizada con el fin de proponer el diseño de una estructura de salarios para los puestos de trabajo de las oficinas administrativas del Colegio de de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de empresas.

La necesidad de realizar el estudio se originó debido a la inquietud planteada por parte de la junta directiva, del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, en relación a conocer si los salarios que pagan actualmente son justos en relación a las funciones y responsabilidades contenido en los puestos internos, así como competitivos en el mercado laboral afín.

Con el propósito de cubrir las expectativas del Colegio de profesionales de las CC EE, se desarrolló la investigación contenida en tres capítulos:

El capitulo I, presenta el marco institucional del Colegio, con el fin de conocer los pormenores de la historia y la función que representa en la sociedad.

También se presenta el marco teórico, citando, conceptos recopilados de documentos relacionados al tema para respaldar la investigación.

En el capitulo II, se describe una breve explicación de la metodología aplicada en la investigación.

Para efectos de facilitar la comprensión de los resultados del cuestionario, el cual tuvo como fin conocer la situación salarial actual y las opiniones de los empleados, se presentan gráficas, así como la discusión de la información obtenida.

El capítulo III, describe paso a paso el desarrollo de los estudios: valoración de los puestos por medio del método puntos por factor, cálculo de la tendencia salarial interna y externa, así como las políticas salariales propuestas para diseñar una estructura salarial con características de equidad y competitividad.

Por último se describen las conclusiones del estudio con sus respectivas recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 MARCO INSTITUCIONAL**

En Guatemala, el 24 de febrero de 1947, se publicó en el Diario Oficial número 78, Dto. No. 332, la Ley de Colegiación Oficial Obligatoria para el ejercicio de los profesionales universitarios. La cual indicaba, que el Consejo Superior Universitario debería de convocar dentro de los 15 días siguientes a su publicación, a los miembros de diversas profesiones, para la organización de un colegio de acuerdo a la carrera correspondiente, concediendo 90 días para la inscripción, sin embargo no podían conformar un Colegio las profesiones que contaban con menos de 20 representativos en toda la República.

La facultad de Ciencias Económicas conformada por Economistas, Contadores Públicos y auditores no pudo formar un Colegio, por no contar con la cantidad mínima de egresados. En vista de la imposibilidad de conformar un Colegio hicieron el intento de organizarse como una institución, lo cual no tuvo el éxito que se esperaba. Fue así hasta el 23 de marzo de 1950, que se fundó la Asociación de Economistas, Contadores-Auditores Públicos de Guatemala, con un grupo de 22 profesionales graduados de la facultad de Ciencias Económicas incorporados a la Universidad San Carlos de Guatemala junto con estudiantes pendientes del examen general privado.

En 1951, los directivos de la Asociación de Economistas, Contadores-Auditores Públicos de Guatemala, tomaron la decisión de fundar el Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, conformado por profesionales de la

Facultad de Ciencias Económicas o incorporados de la Universidad de San Carlos, dándose para el efecto un proyecto de estatutos que fueron aprobados por el Consejo Superior Universitario de la Universidad San Carlos de Guatemala el 10 de julio de 1951.

Las actividades de Colegio como tal, iniciaron el once de julio del 1951, en el Edificio Briz, 8ª. Avenida Norte No. 5, en las distintas oficinas de los miembros de la Junta Directiva de turno. La sede tuvo varios cambios de instalaciones hasta que el uno de octubre de 1982, se trasladó en forma temporal al 3er. Nivel del Edificio de los Colegios Profesionales, (0 calle 15-46, Zona 15, Colonia El Maestro). En 1987, al realizarse una redistribución entre todos los Colegios profesionales, les fue entregado en calidad de copropietario, la mitad del 8º. Nivel, en donde está ubicado actualmente.

De acuerdo a la ley de Colegiación Dto. No. 72-2001, entre otras cosas menciona la creación de sub-sedes en los departamentos que ejerzan 20 profesionales como mínimo, por esa razón en 1969 se acordó contratar a una persona que se encargara de la recaudación de cuotas y entrega de correspondencia en Quetzaltenango, por ser uno de los departamentos en donde reside un número significativo de profesionales de las Ciencias Económicas. Fue así hasta el 12 de Noviembre de 1993, cuando se aprobó la creación de la sub-sede, al observar que otros profesionales quienes residían en lugares circunvecinos requerían mayor y mejor atención.

Asimismo, en Chiquimula, el 1 de octubre de 1997, se creó la subsede de la Región Nor-Oriental para atender a 14 profesionales, sin embargo por no cumplir los fines y objetivos propios, fue cerrada el cinco de Noviembre de 1999.

Los colegios profesionales son asociaciones gremiales, no lucrativas, esencialmente apolíticas, de carácter laico, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Funcionan de conformidad con lo establecido en el decreto número 72-2001, Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, del Congreso de la República.

De acuerdo al derecho de Libre Asociación, donde indica que nadie está obligado a asociarse a grupos. El artículo 90 de la Constitución Política de la República de Guatemala, regula lo relacionado a la Colegiación Profesional, indicando que todos los profesionales egresados de las distintas universidades del país, están obligados a agremiarse a un colegio profesional para la evolución progresiva en los aspectos técnicos, científicos, éticos y materiales de las profesiones y para controlar el ejercicio de los profesionales al salir de la etapa en que fueron responsabilidad de la universidad.

Actualmente, el Colegio de Economistas, Contadores Públicos-Audidores y Administradores de Empresas de Guatemala, es una asociación integrada por profesionales graduados de la escuela de Ciencias Económicas y otras profesiones afines al pensum, egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala y de universidades privadas del país. Así como los profesionales incorporados a la Universidad de San Carlos de Guatemala, quienes están obligados a inscribirse en el registro creado de conformidad con lo estipulado en el artículo No.1 del Decreto 72-2001 del Congreso de la República.

Sin embargo el trámite de inscripción en el Colegio, no es suficiente para que el profesional sea un colegiado activo, se entiende por colegiado activo, según el artículo 5 de la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria, toda persona que siendo profesional universitario cumpla los requisitos siguientes:

- a) “Haber satisfecho las normas de inscripción y registro establecidas en los Estatutos y Reglamentos de este Colegio de Economistas, Contadores Públicos-Audidores y Administradores de Empresas de Guatemala.
- b) No estar sujeto a sanción por resolución de autoridad judicial competente que lo inhabilite para el ejercicio legal de su profesión.
- c) Estar solvente en el pago del impuesto sobre el ejercicio de las profesiones universitarias, impuestos gremiales, cuotas de colegiación y previsiones, tanto

ordinarias como extraordinarias, de acuerdo con lo estipulado en los Estatutos y los Reglamentos del Colegio; y

- d) Cumplir con sus cuotas universitarias y gremiales, tanto ordinarios como extraordinarios, de acuerdo con lo estipulado en los Estatutos y reglamentos del Colegio de Economistas, Contadores Públicos-Audidores y Administradores de Empresas de Guatemala. La insolvencia durante tres meses consecutivos determina, sin necesidad de declaratoria previa la pérdida de la calidad del colegiado activo, la que se recobrará automáticamente al pagar las cuotas debidas.
- e) Créditos profesionales anuales que el Colegio reglamente.”(3:18)

El patrimonio y administración del mismo, están contenidos en el artículo número 57 y 58, respectivamente, en los estatutos del colegio y definen lo siguiente:

-

Artículo No. 57, “El patrimonio del Colegio está constituido por:

- a) Los bienes de cualquier clase que adquieran o se le adjudiquen a cualquier título, inclusive donaciones. Legados y subvenciones que reciban de conformidad con la ley.
- b) Las rentas productos y emolumentos de sus bienes propios.
- c) Las cuotas ordinarias y extraordinarias, multas y contribuciones gremiales, que paguen sus miembros, a excepción del patrimonio privativo del Plan de prestaciones del Timbre profesional y otros fondos privativos.
- d) El producto de los impuestos decretados por el Congreso de la República a favor del Colegio respectivo y las contribuciones que le corresponde recaudar;  
y
- e) Cualquier otro ingreso que legalmente obtenga.

Artículo No. 58 Administración. La administración general del patrimonio del Colegio estará a cargo de la Junta Directiva, quien para efecto podrá contratar el personal administrativo que estime convenientemente y necesario”  
(3:25)

## 1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

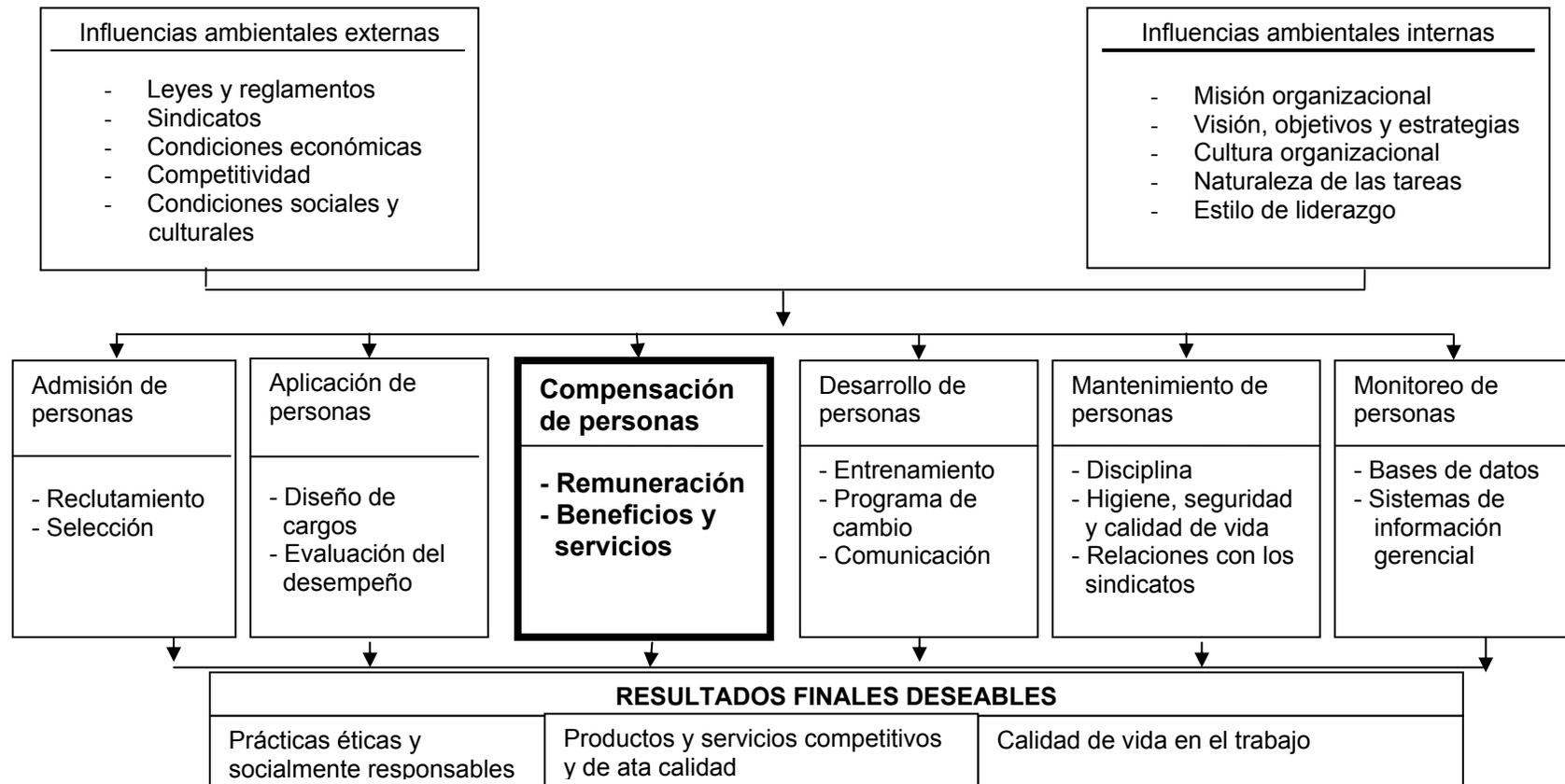
Con la búsqueda de reducir costos, puede arriesgarse la parte salarial, sin tomar en cuenta que es uno de los factores que afecta la actitud de los colaboradores. Tal situación puede repercutir negativamente en las organizaciones.

Considerando la importancia que representan los empleados, por ser el único recurso que decide como manejar los otros recursos físicos o materiales, para contribuir al crecimiento y desarrollo de las organizaciones, la administración de recursos humanos enfoca sus esfuerzos a administrarlos y aportar beneficios tanto para las empresas como para las personas. “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (1:9).

Para lograr cubrir las demandas de las personas y empresas, la administración de recursos humanos se apoya de seis procesos básicos: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas. “Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas, si el proceso de recompensa de personas no es completo exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre si” (1:14).

Figura No.1

**PROCESOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CON LAS RESPECTIVAS TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LOGRAR EL OBJETIVO DE ADMINISTRAR AL PERSONAL EN LAS INSTITUCIONES**



Fuente: tomado del libro gestión del talento humano de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág. 15

### **1.3 COMPENSACIONES**

A inicios del siglo XX, al predominar el sistema industrial, se elimina toda forma de compensación en forma de techo y comida; características propias del sistema feudal y doméstico, así mismo, el hombre pasa a ser dueño del único capital, llamado fuerza de trabajo, capacidad que podía vender a los dueños de las nuevas industrias a cambio de compensaciones en forma de dinero; intercambio conocido ahora como salario.

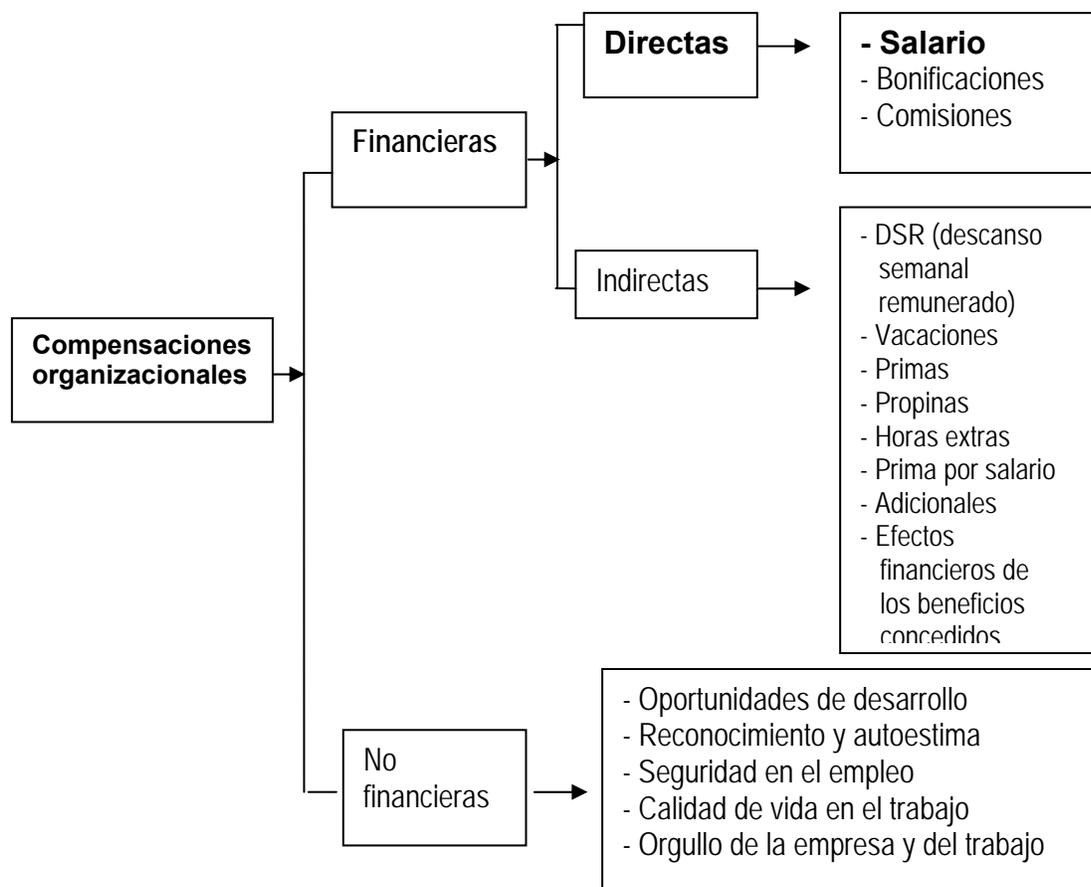
Las compensaciones han jugado un papel importante a lo largo de la historia, teniendo como objetivo dar algo a cambio de recibir otra, bajo principios de igualdad y justicia. La administración de recursos humanos las reconoce como, “Los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales” (1:14).

#### **1.3.1 TIPOS DE COMPENSACIONES**

En la actualidad y más aún en las zonas urbanas, las compensaciones se siguen recibiendo en forma de salario, sin embargo debido a las constantes luchas por mejorar la situación laboral, así como investigaciones para mejorar e incrementar la producción en óptimas condiciones, se han adherido otros elementos de tipo financiero y no financiero.

La siguiente figura muestra la clasificación de compensaciones indicando los elementos contenidos en cada uno.

**Figura No. 2**  
**TIPOS DE COMPENSACIONES Y ELEMENTOS QUE INCLUYE CADA CLASIFICACIÓN**



Fuente: tomado del libro gestión del talento humano de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág. 231

“La compensación financiera directa, es el pago que cada empleado recibe como salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo e indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado”. (1:232)

“La compensación financiera indirecta, es el salario indirecto, derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización”. (1:232)

“La suma del salario directo e indirecto constituyen la remuneración”. (1:232)

Las compensaciones no financieras son consideradas parte del paquete de las compensaciones por ser elementos que también afectan la satisfacción de las personas. Dentro de ellas se puede mencionar: la estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, reconocimiento y prestigio.

Los elementos a incluir en las compensaciones, variará de una empresa a otra, dependiendo los objetivos que se persigan, lo importante es que los salarios guarden relación equitativa entre ellos.

#### **1.4 DIFERENCIA ENTRE REAJUSTE SALARIAL E INCREMENTO SALARIAL**

Debido a que el salario es la retribución en dinero por un servicio prestado y posteriormente juega la función de cubrir las necesidades de las personas que lo reciben, es importante conocer la diferencia entre salario nominal y salario real.

“Salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y, por consiguiente pierde poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal se modifica para proporcionar el salario real equivalente al periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).”(1:232)

La inflación se deriva por “el alza generalizada y persistente en el nivel de precios internos de la economía” (3:56) El ente encargado de analizar y dar a conocer el

comportamiento de la inflación en Guatemala, es el Instituto Nacional de Estadística (INE), por medio del índice de precios al consumidor (I.P.C.). El IPC es, “Un indicador estadístico, que mide la variación promedio de precios de los bienes y servicios que estructuran la canasta familiar representativa del consumo habitual de los hogares de un país o de una determinada área geográfica, con referencia a un periodo de tiempo.” (3:56).

La canasta básica familiar vital, es “el conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas, para el bienestar de todos los miembros de la familia: alimentación vestuario, vivienda, mobiliario, salud, transporte recreación y cultura, educación y bienes y servicios diversos”. (3:56)

La contribución del IPC, para las empresas es proporcionar el valor actual de los salarios, de acuerdo a las variaciones de la inflación.

La fórmula utilizada por el Instituto Nacional de Estadística INE, para actualizar el salario en un periodo de tiempo, es por medio de dividir el IPC actual, dentro del IPC vigente en la última modificación del salario. El resultado se multiplica por el salario actual.

$$\text{Indexación} = \frac{\text{IPC ACTUAL}}{\text{IPC ÚLTIMO SALARIO}} = (\text{salario actual})$$

## 1.5 ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

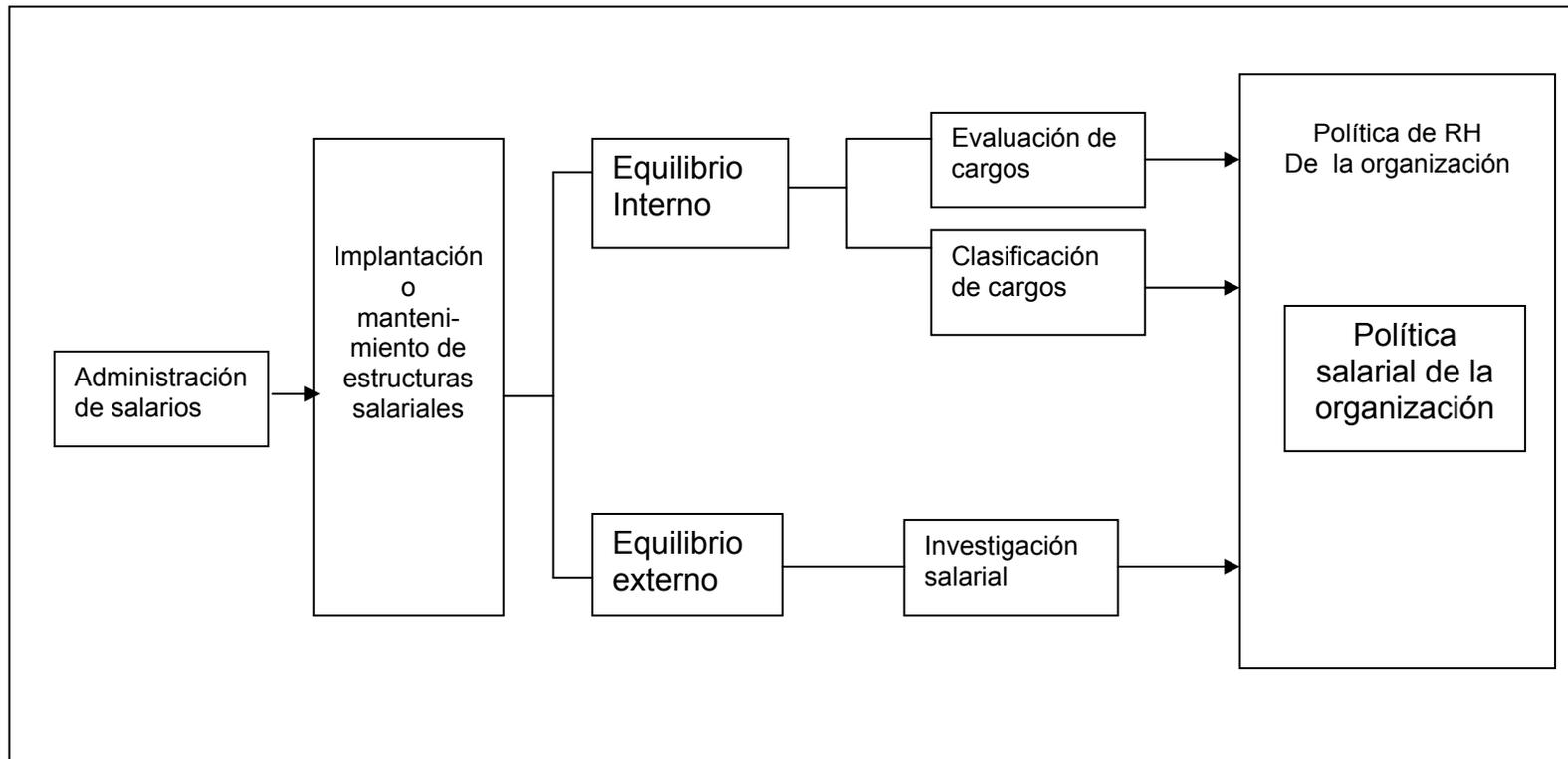
Los salarios cobran importancia en las organizaciones por ser un rubro significativo en los costos, además es uno de los factores que afectan la actitud del recurso humano. Ambas situaciones pueden convertirse de debilidades a fortalezas, al recurrir a una adecuada administración de salarios. Los beneficios que se pueden derivar son: ubicar a la empresa en una posición competitiva y mejorar las relaciones de la organización con los empleados y entre los empleados.

Administración de salarios se define como “El conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades, la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores. La estructura salarial, es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer una estructura salarial equitativa y justa, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

1. Equilibrio interno: coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral, el equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado. (1:238)

La siguiente figura, muestra gráficamente un resumen de la gestión de la administración de salarios, siendo la principal función diseñar escalas salariales justas. La equidad interna se logra a través de la valoración y clasificación de puestos de la organización. La competitividad externa se obtiene por medio de conocimiento de los salarios de empresas afines. “Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de RH, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal. La política salarial constituye un aspecto particular y específico de las políticas de RH de la organización” (1:238).

**Figura No. 3**  
**PROCESO DE LA ADMINISRACIÓN DE SALARIOS**



Fuente: tomado del libro gestión del talento humano de IDALBERTO CHIAVENATO. Pág. 238

### **1.5.1 POLÍTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS**

Las políticas de la administración de salarios, están encaminadas en forma resumida a lograr lo siguiente:

- Definir los niveles de remuneración dentro de la empresa.
- Planear, coordinar, organizar, controlar y evaluar la escala salarial de los empleados.
- Establecer una escala salarial, la cual tenga capacidad de sostener la institución.

### **1.5.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS**

Una vez las empresas, llevan a cabo el propósito de diseñar escalas salariales con características de equidad y competitividad, se logran los objetivos siguientes:

- Recompensar adecuadamente a los empleados de acuerdo a las funciones que desempeñan
- Atraer y retener a los mejores candidatos para ocupar los puestos
- Lograr objetividad en la escala salarial decidida por la organización
- Conservar la competitividad salarial en el mercado laboral y dentro de la institución.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las relaciones con los empleados

## **1.6 VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Debido a que los puestos dentro de las organizaciones contienen varias y diversas funciones, es inadecuado asignar salarios, solamente por percibir que un puesto es más complejo que otro. Para eliminar este tipo de procedimientos empíricos, la administración de salarios se vale de las siguientes técnicas: valoración y clasificación de puestos. "Valoración de puestos es el proceso mediante el cual se

aplican criterios de comparación de puestos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de puestos es el proceso de comparación del valor relativo de los puestos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial (1:239).

“Mientras la evaluación de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores” (1:239)

Es importante mencionar que la actividad de valoración, tiene por objetivo analizar el contenido del puesto, con el fin de asignar una remuneración justa de acuerdo a las funciones y responsabilidades, sin tomar en consideración quién ocupa el puesto y cómo lo desempeña; cuyos papeles pertenecen a los estudios de desempeño. Para lograr el objetivo de la valoración, es necesario recurrir a la especificación de puestos, este documento da a conocer de forma precisa las exigencias de los puestos para ser desempeñados. Por lo general los puestos requieren de las personas, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades que implican desarrollar las actividades, y condiciones a las que se debe de adaptar.

Cada requisito, se conforma de varios factores específicos de exigencia, llamados factores de valoración por ser las variables a las que se les asignan los valores. El número de requisitos y factores a incluir en la valoración, dependerá de las necesidades de la institución.

A continuación se presentan algunos grupos de requisitos y factores que podrían contener los puestos de las empresas.

- a) **Requisitos intelectuales:** son las exigencias que solicita el puesto en relación a la formación del candidato para desempeñar las funciones de manera eficiente.

- **Los factores de evaluación posibles se detallan en:**

- Nivel de estudios
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

**b) Requisitos físicos:** abarcan la cantidad y continuidad de energía, esfuerzo físico y mental, así como la constitución física, que necesita una persona para desempeñar un cargo adecuadamente.

- **Factores de valoración**

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

**c) Requisitos de responsabilidades implícitas:** se refiere a las responsabilidades de una persona además de las funciones propias por tener a cargo la supervisión directa o indirecta del trabajo de uno o varios subordinados con respecto al material, herramientas, equipo, patrimonio de la empresa, dinero, documentos, información confidencial y otros que de alguna manera signifiquen pérdidas para la institución al momento de ser administrados inadecuadamente.

- **Factores de valoración**

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos, valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

**d) Las condiciones de trabajo:** tienen que ver el ambiente físico del lugar donde se desarrollan las funciones del cargo y los alrededores para evitar

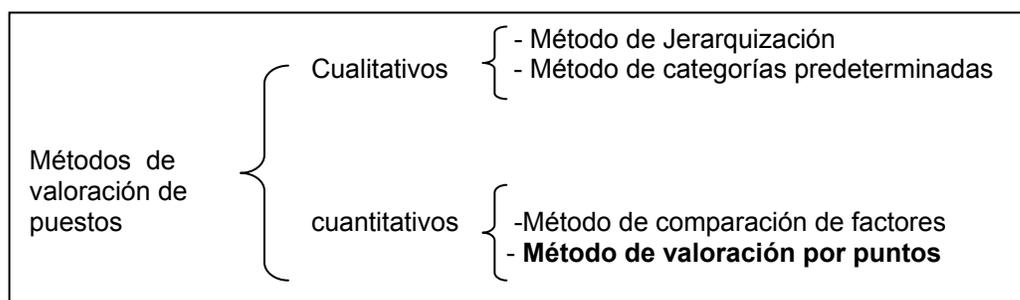
riesgos y situaciones desagradables. La finalidad es brindar al ocupante comodidad para poder mantener la productividad.

- **Factores de valoración**
  - Ambiente de trabajo
  - Riesgos

## 1.7 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Conocer el valor de los puestos por medio de las especificaciones, en donde se aprecian las diferencias y separan las exigencias comunes de acuerdo al grado de intensidad con la que se presenten, con el fin de colocar los puestos en un nivel jerárquico equitativo, requiere de la utilización de métodos regidos por una serie de procesos que tengan como fundamento normas que eviten en mayor medida el subjetivismo. La siguiente figura muestra los diversos métodos de valoración de puestos, clasificados en dos grupos: cualitativos y cuantitativos.

**Figura No. 4**  
**CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES MÉTODOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS**



Fuente: elaboración propia junio 2006

Los métodos cualitativos son llamados así, debido a que en la valoración se recurre a la ordenación de los puestos de acuerdo a la complejidad que las personas conectoras de los puestos así lo consideran. Por esa razón se cree que en el proceso puede existir subjetivismo. Dentro de las opciones que se encuentran en esta clasificación se mencionan los métodos de jerarquización y categorías predeterminadas.

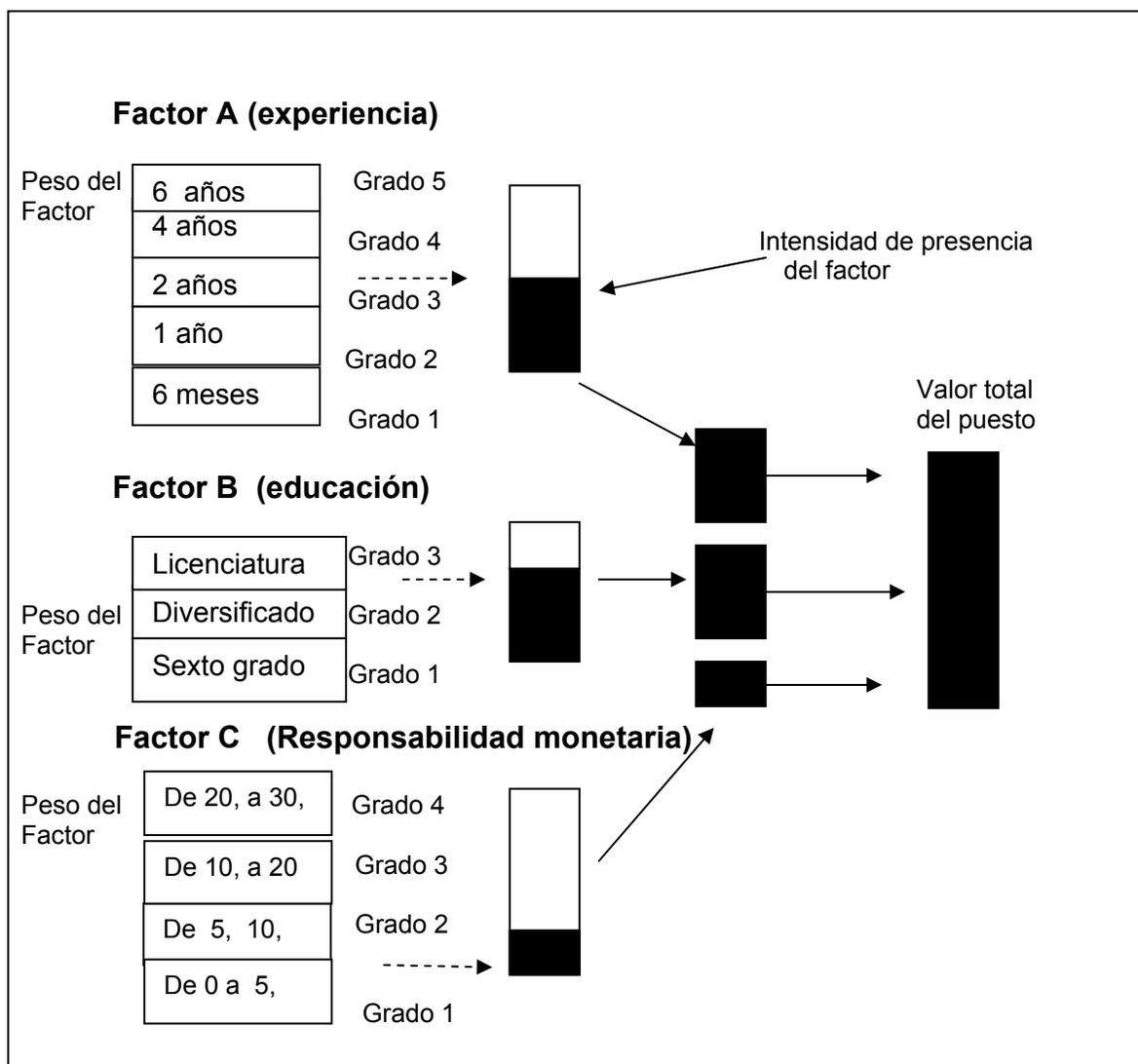
A diferencia de los métodos cualitativos, los clasificados como cuantitativos se fundamentan en tres aspectos: consideran que para conocer el valor de los puestos es importante dividirlos en factores. El valor relativo de los puestos se conoce a través de la intensidad con la que se presentan los factores. Y por último, el valor relativo, representa la jerarquía de un puesto frente a los demás. Las alternativas de valoración que proporciona son: método de comparación de factores y método de valoración por puntos.

### **1.7.1 MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR**

Es considerado uno de los métodos más completos porque proporciona el mínimo de subjetividad, al medir el valor de los puestos. Como su nombre lo dice, consiste en tomar cada uno de los factores, para asignarles puntos de acuerdo al nivel de intensidad con la que se presenten. La sumatoria de los puntos da como resultado el valor total del puesto.

La figura siguiente muestra un resumen del proceso que conlleva la utilización del método de puntos por factor. Se ejemplifica como un grupo de puestos que contienen tres factores de valoración en común: A, B Y C, así mismo los factores se presentan en diferentes niveles de exigencia; para A, 5 grados, para B, 3 grados y para C, 4 grados a los cuales les son asignados puntos de acuerdo a lo que el puesto solicita. Posteriormente son sumados los puntos asignados a cada factor, para obtener el valor relativo del puesto.

**Figura No.5**  
**CONCEPTO GENERAL DEL PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS**  
**POR MEDIO DEL MÉTODO PUNTOS POR FACTOR**



Fuente: tomado del libro salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones de JUAN ANTONIO MORALES ARRIETA. Pág. 97

## **1.7.2 PROCEDIMIENTO DE VALORACIÓN DE PUESTOS, POR MEDIO DEL MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR**

Para llevar a cabo la valoración de puestos, es necesario tomar en cuenta la participación de un comité de valoración. Este grupo debe estar conformado por los gerente y jefes de la institución, por ser personas conocedoras de los puestos, aptas para tomar decisiones en el proceso de la técnica.

Los pasos para llevar a cabo la valoración de los puestos son los siguientes:

### **1.7.2.1 ELECCIÓN DE LOS PUESTOS A VALORAR**

Consiste en conocer los puestos que integran a la institución, en el caso de contener una cantidad igual o menor de quince, se recomienda valorarlos en su totalidad; de lo contrario, es necesario delimitar el número utilizando puestos que representen a un grupo. Los puestos de referencia deben contener cualidades como: salarios y contenido similar. El fin es no incluir a todos los puestos para lograr minimizar tiempo y costos.

### **1.7.2.2 OBTENCIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS A VALORAR**

Esta función consiste en solicitar al grupo valuador las especificaciones de los puestos representativos para identificar los factores a valorar. Para ser calificado como factor de valoración, debe poseer las siguientes características: estar contenidos en todos los puestos, especificar de forma clara el nivel de complejidad que se exige y no abarcar cualidades de otros factores, para evitar la duplicidad en la valoración.

### **1.7.2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CONTENIDOS EN LOS PUESTOS REPRESENTATIVOS**

Esta actividad conlleva describir con precisión el alcance de los requisitos y factores contenidos en las especificaciones de los puestos representativos.

### **1.7.2.4 DESARROLLO DE LA ESCALA DE GRADOS POR FACTOR**

Debido a que los factores representan las exigencias que requieren los puestos para ser desempeñados, estos se presentan en diferentes niveles de intensidad, por esa razón, es necesario realizar una escala de grados de menor a mayor complejidad, con cada uno.

### **1.7.2.5 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES CONTENIDOS EN LOS PUESTOS REPRESENTATIVOS**

Este proceso está a cargo del comité de valoración y se refiere a asignar un peso porcentual a cada grupo de requisitos. La ponderación definida, es dividida dentro de los factores contenidos en cada grupo. El porcentaje asignado representa la importancia que figuran los factores dentro de la organización. La sumatoria de las proporciones debe ser igual a un 100%.

### **1.7.2.6 ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS DIFERENTES GRADOS DE LOS FACTORES**

Para conocer el valor de un puesto, antes se debe conocer los puntos de los diferentes factores que lo integran, sin embargo la cantidad de puntos de cada factor, está determinada por el grado de presencia en el puesto.

Para determinar el valor de los grados, es necesario llevar a cabo el siguiente proceso:

- Se establece la totalidad de los puntos para el ejercicio. Por lo general se utiliza un máximo de mil puntos cuando existe similitud en los puestos y empresas. Otra razón para utilizar esta cantidad es porque un número mayor, no da resultados significativos y solamente complica el proceso de cálculo.
- Los puntos de los grados se obtienen por medio de progresiones, estas son operaciones que proporcionan una cantidad de puntos, la cual se suma progresivamente a partir de los puntos del primer grado hasta cuadrar con el puntaje del último grado. Dentro de las progresiones más utilizadas se encuentran las de tipo geométrico y aritmético.

La progresión geométrica, radican en encontrar un valor, el cual se duplica en relación al que le antecede.

En cuanto a la progresión de tipo aritmético, tiene por objetivo encontrar un número constante, el cual se suma a partir de los puntos del primer grado. La fórmula que utiliza es, puntaje máximo menos el puntaje mínimo de los grados, el resultado es dividido dentro del número de grados del factor menos uno. El producto de la operación, es la cantidad fija que se irá sumando. Los puntos del primer factor se obtienen al calcular el diez por ciento de los puntos del último grado. La fórmula de progresión aritmética se muestra en el siguiente ejemplo:

$$\text{Razón de la progresión Aritmética} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{número de grados del factor} - 1} = \text{El resultado será la constante que se suma progresivamente}$$

### **1.7.2.7 MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

Es el documento que resume los pasos anteriores, lo conforman la descripción de los factores y grados, con la respectiva puntuación obtenida.

### **1.7.2.8 VALORACIÓN DE LOS PUESTOS POR MEDIO DEL MANUAL DE VALORACIÓN**

En esta actividad se realiza la valoración de los puestos propiamente dicha y consiste en tomar de la especificación del puesto cada uno de los factores, con el fin de buscar los puntos que le corresponde en el manual de valoración.

## **1.8 ESCALA SALARIAL**

La técnica de valoración, proporciona únicamente el orden equitativo de los puestos por medio de los puntos asignados, sin embargo no proporciona el salario justo como compensación por desempeñarlo.

La asignación de remuneraciones justas, se logran a través del diseño de una escala salarial, definida como “Las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización” (4:9).

La equidad de la escala salarial se obtiene a través de operaciones que logran definir el ajuste de salarios, formando una distribución de tendencia lineal interna.

El propósito de la tendencia lineal interna, es servir de base para que el grupo valuador tome la decisión respecto a la nueva estructura de salarios, al momento de compararla con factores externos a la institución, tales como: tendencia salarial empresas afines y la inflación de la economía del país.

Para cumplir con el principio de competitividad, se requiere de realizar una investigación de los salarios de empresas afines en tecnología y mano de obra. Los objetivos de la investigación son: conocer la remuneración de puestos similares a los que integran la unidad en estudio, establecer un promedio de los salarios del conjunto de empresas encuestadas y obtener la tendencia salarial externa.

Otra variable considerada en las escalas salariales es la inflación, por ser un factor externo que afecta de manera directa al salario. Esto quiere decir que medida que el índice de precios aumenta, los salarios pierden el poder adquisitivo. Por esa razón para algunas empresas es importante conocer cuál es el valor actual de los salarios al momento de realizar los ajustes en la remuneración.

### **1.8.1 PAPEL DEL SALARIO BASE EN LA ESCALA SALARIAL**

Para ajustar los salarios, con el fin de llevarlos a la equidad, se debe contar con un punto de partida, en este caso se utiliza el salario base, que es la remuneración asignada a un puesto de acuerdo al valor dentro de una empresa. Para obtenerlo se eliminan de él elementos como horas extras, sueldos altos por antigüedad, bonos adicionales, salarios pagados por medio tiempo, horas menores a la jornada normal o cualquier otro parámetro que altere el concepto de recibir una cantidad monetaria de acuerdo a las funciones y responsabilidades del puesto.

En las escalas salariales, es necesario contar con salarios base que representen únicamente a los puestos tomados en cuenta en la técnica de valoración, sin embargo en las empresas existen puestos que los desempeñan más de una persona, en ésta situación obtener el salario representativo, requiere de hacer una lista de la totalidad de las remuneraciones, se ordenan de menor a mayor, de darse un número de salarios impar se utiliza la mediana que es el valor central, en caso sea un número par se promedian los dos valores centrales.

## 1.9 POLÍTICAS SALARIALES

Al conocer la posición de la tendencia salarial actual en comparación con los factores externos, el comité de valoración está en la facultad de tomar decisiones de cuál será la ubicación de los salarios que diseñarán la nueva estructura conveniente para la empresa. El conjunto de estas disposiciones son llamadas políticas salariales.

“La política salarial, es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberá orientarse por estos principios y directrices, la política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez” (1:441)

Debido a que las escalas salariales, proporcionan franjas de salarios para los puestos, las políticas describen la funcionalidad de las mismas. De ésta manera los encargados de administrar los salarios, tendrán la oportunidad de conocer los objetivamente los límites mínimos y máximos de salarios a los que puede optar un puesto.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN SALARIAL ACTUAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

#### **2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para llevar a cabo el presente diagnóstico, se elaboraron dos cuestionarios en el Colegio de Profesionales de las CC EE, el primero se dirigió a dos integrantes de la junta directiva del colegio: Secretario de la Junta Directiva y Secretario de la Administración del Timbre Profesional, a quienes se les asignaron las funciones de encargados de personal. Las preguntas se concentraron en dos puntos principales: conocer la metodología utilizada para la asignación de salarios y obtener los salarios actuales.

El segundo cuestionario, se realizó a las catorce personas que laboran en la institución, las interrogantes se diseñaron con el propósito de investigar si existe insatisfacción por parte de los colaboradores por la situación salarial actual, identificar cuáles son las principales inconformidades, conocer la percepción acerca de la equidad y justicia salarial, así como cuáles podrían ser las reacciones a tomar como efecto de las apreciaciones negativas.

#### **2.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

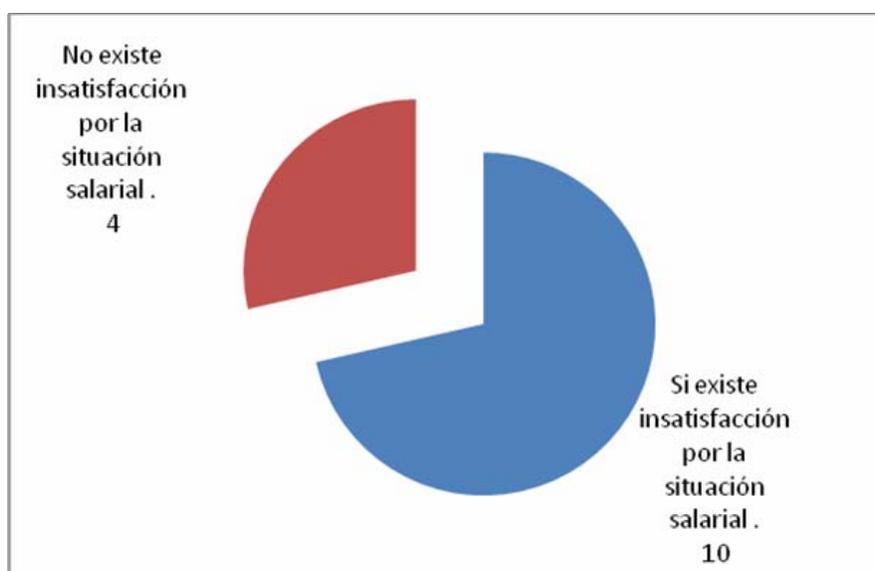
La información obtenida del cuestionario dirigido a los miembros de la junta directiva del Colegio de las CC EE, reveló que no cuentan con un método de asignación de salarios que implique la realización de una serie de procesos tendientes a conocer el

contenido del puesto y en base a ello remunerarlo, la razón justificada, por la que no se ha realizado un estudio salarial de este tipo se debe a los costos que significa llevarlo a cabo.

El cuestionario dirigido a los empleados de la institución, reflejo los siguientes resultados:

**Gráfica No 1**

**OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL COLEGIO DE LAS CC EE  
RESPECTO A LA SITUACIÓN SALARIAL**

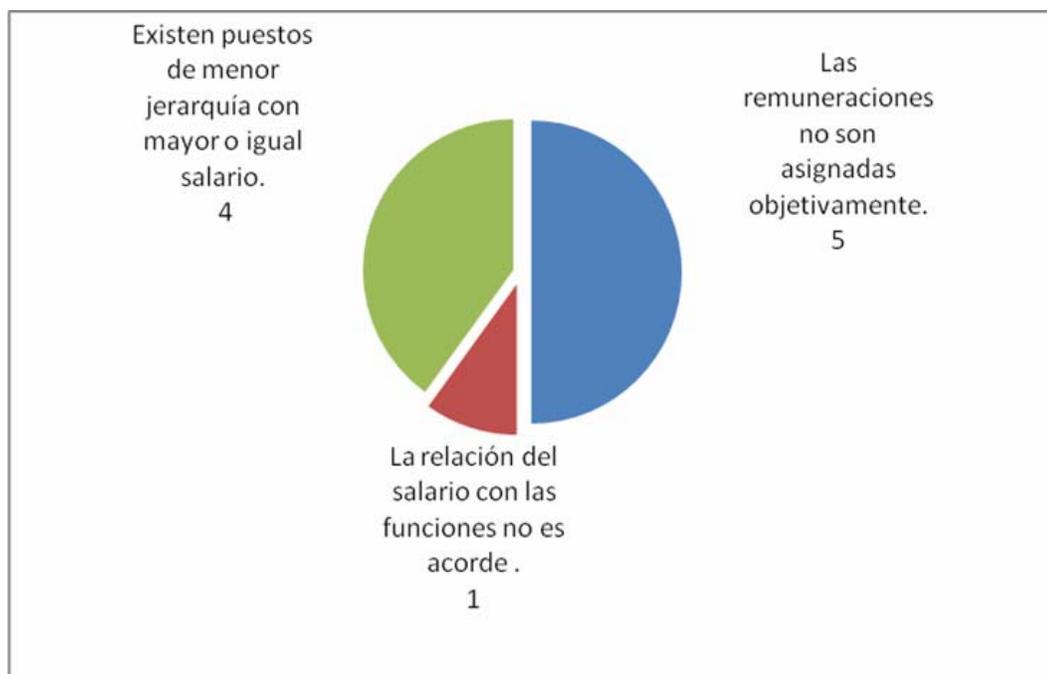


Fuente: investigación de campo-junio 2007

- De la población encuestada, 4 personas están conformes con la situación salarial, por considerar que existe coherencia en los salarios y las restantes 10 personas, respondieron estar insatisfechas, porque no se sabe cuál es la metodología que utilizan los directivos para la asignación de salarios.

Las respuestas negativas, obedecen a que la institución no ha realizado un estudio salarial que involucre de alguna manera a los integrantes de la organización para eliminar la percepción de que se manejan favoritismos en la distribución de los salarios.

**Gráfica No. 2**  
**PRINCIPALES INSATISFACCIONES DE LOS COLABORADORES DERIVADAS**  
**POR LA SITUACIÓN SALARIAL**

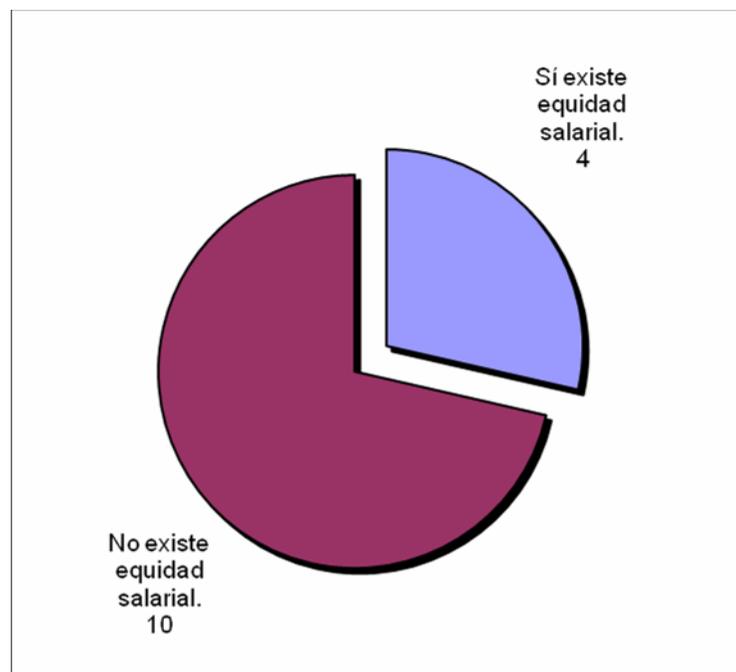


Fuente: investigación de campo-junio 2007

- Las diversas razones de la insatisfacción de los empleados, por la situación salarial, mostraron tres motivos principales:
  - 5 empleados, consideran que las remuneraciones no son asignadas de forma objetiva.
  - 1 persona, manifestó estar inconforme porque el salario que reciben no es acorde a las funciones que desempeñan.
  - Por último los restantes 4, mencionaron que existen puestos de menor jerarquía con igual o mayor salario en comparación con los de mayor jerarquía.

Este ambiente se debe a que a la fecha no se han utilizado programas que vayan encaminados a implementar una escala salarial que regule la relación de los salarios entre los puestos.

**Gráfica No. 3**  
**PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DEL COLEGIO DE**  
**PROFESIONALES DE LAS CC EE, EN RELACION A LA**  
**EQUIDAD SALARIAL ENTRE LOS PUESTOS**



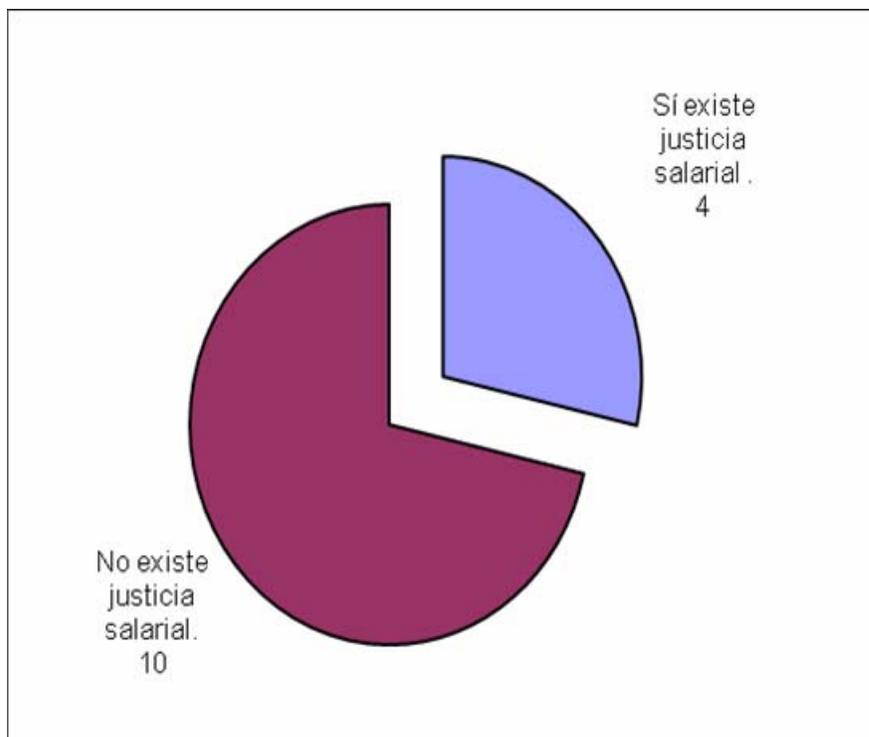
Fuente: investigación de campo-junio 2007

- En relación a la percepción del equilibrio salarial entre los puestos de acuerdo a la jerarquía, se puede observar que 4 empleados respondieron que si existe una adecuada distribución de las remuneraciones, mientras que los 10 restantes respondieron negativamente, por haber casos en los que existen puestos con igualdad de funciones remunerados con diferentes cantidades y puestos de mayor rango con salarios bajos.

Esta situación se da principalmente porque no se ha realizado una investigación que implique conocer el contenido de los puestos, por medio del método puntos por factor por ser el que proporciona mayor objetividad en los resultados, en el que se asignen valores de acuerdo a la complejidad y con base a estos resultados ordenarlos en una ubicación jerárquica equitativa, para luego ajustar los salarios a los puestos que así lo requieran.

Gráfica No. 4

**OPINIÓN DE LOS COLABORADORES DEL COLEGIO, ACERCA DEL SALARIO RECIBIDO COMO COMPENSACIÓN POR LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS EN EL PUESTO**



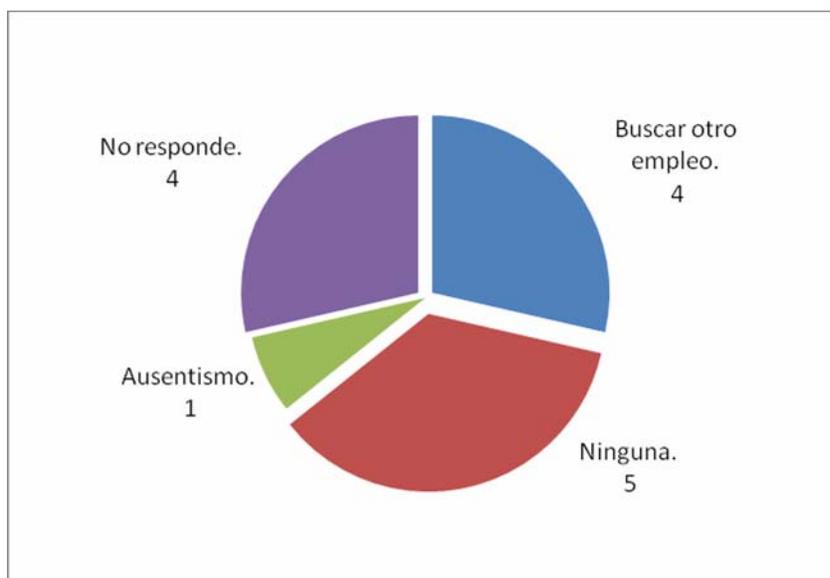
Fuente: investigación de campo-junio 2007

- En lo referente a la justicia salarial que debe existir de acuerdo a las funciones que se realizan, 4 colaboradores consideran que cada persona recibe el salario justo de acuerdo a las funciones que desempeñan; los restantes 10, perciben que no están recibiendo lo justo, debido a que el puesto que desempeñan contiene saturación de funciones, además para la asignación de salarios no se toma como base el contenido de los puestos.

Esta deficiencia se sigue dando por no existir una valoración de puestos, que indique cuanto vale un puesto por los requisitos que exige y en base a ello asignar un salario adecuado.

Gráfica No. 5

**OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CC EE, ACERCA DE LAS POSIBLES ACCIONES QUE A NIVEL GENERAL SE PUEDEN DERIVAR, A CAUSA DE LA SITUACIÓN SALARIAL DESFAVORABLE PARA LAS PERSONAS**



Fuente: investigación de campo-junio 2007

- Desde un punto de vista general, acerca de las posibles acciones que las personas toman a causa de las percepciones negativas, los empleados expusieron lo siguiente:
  - 4, optaron por no responder
  - Los siguientes 4, consideran que las personas buscan otras oportunidades de empleo.
  - 5, opinaron que no se toma alguna medida negativa, puesto que si las personas no se sienten cómodas, son libres de retirarse de la institución en donde laboran.
  - Por último 1 persona, cree que puede generarse ausentismo.

Estas y otras acciones tales como la deslealtad hacia la organización y conflictos, son el resultado de no contar con una escala salarial equitativa y competitiva. Cualquier decisión de este tipo representa una debilidad para la

organización, en el caso de la rotación de personal, se incurre en gastos de reclutamiento, inducción y adaptación de los nuevos miembros.

Por otro lado el ausentismo, genera recargo de funciones para otras personas, estrés y retraso en algún proceso.

### **2.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Según el análisis de la investigación, se pudo determinar que en la institución, no se cuenta con una escala salarial que involucre los siguientes procesos.

- Aplicar una técnica que permita dar valores a los puestos de acuerdo a los requisitos que éstos exijan para ser desempeñados.
- Análisis de los salarios actuales
- Conocer la distribución de los salarios actuales de acuerdo al valor de los puestos
- Realizar los ajustes en los puestos que no contengan remuneraciones justas y equitativas
- Tomar en consideración factores externos a la institución para lograr con objetividad la competitividad de la nueva escala salarial.

De acuerdo a las necesidades de la institución, a continuación se presenta la propuesta del diseño de una estructura salarial.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS, CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES Y ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

Para efectos del presente trabajo, se propone el diseño de una escala salarial, para los puestos que integran las oficinas administrativas de la unidad en estudio, la cual permitió, conocer la distribución de salarios e identificar cuáles son los puestos que requieren de medidas correctivas.

#### **3.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

A continuación se presentan los principales objetivos esperados de la propuesta:

- 3.1.1** Elaborar un manual de valoración de puestos utilizando el método de puntos por factor, y estimar la tendencia de la distribución de los salarios actuales, con el fin de identificar por medio de la correlación de los puntos y salarios, cuáles son los puestos que requieren de ajustes salariales para lograr la equidad.
- 3.1.2** Realizar un estudio de la situación salarial de instituciones afines para conocer la posición competitiva en la que se encuentra el Colegio de profesionales de las CC EE.
- 3.1.3** Proponer el diseño de una escala salarial, equitativa y competitiva, basada en los estudios internos y externos realizados.

### 3.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Debido a que en la institución, existen percepciones negativas acerca de la distribución de los salarios, es necesario llevar a cabo un estudio de valoración de puestos y análisis de los salarios actuales, con el fin de identificar la distribución actual de los salarios y proponer una escala salarial equitativa a nivel interno y competitiva a nivel externo.

Los pasos para llevar a cabo la propuesta de la escala salarial con características de equidad y competitividad se resumen a continuación:

- Valoración de los puestos
  - Formación del comité de valoración de puestos
  - Presentación de los puestos a valorar
  - Presentación de la especificación de los puestos a valorar
  - Descripción de los factores a valorar
  - Desarrollo de la escala de grados por factor
  - Ponderación de los factores
  - Asignación de puntos a los grados del factor
  - Manual de valoración de puestos
  - Valoración de los puestos
  
- Escala salarial
  - Conocimiento de los salarios de los puestos
  - Correlación de los puntos obtenidos de la valoración de los puestos con los salarios base
  - Tendencia salarial por medio de la ecuación  $Y=a+bx$
  - Conocimiento de los salarios de instituciones afines
  - Análisis de los salarios de las instituciones afines
  - Cálculo de los salarios base de las instituciones afines
  - Promedio de los salarios base
  - Tendencia salarial por medio de la ecuación  $Y=a+bx$

- Actualización de los salarios base de acuerdo al índice de precios al consumidor (IPC)
- Propuesta de las políticas salariales

### **3.3 VALORACIÓN DE PUESTOS POR MEDIO DEL MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR**

#### **3.3.1 FORMACIÓN DEL COMITÉ DE VALORACIÓN**

En este proceso fue necesario contar con un comité de valoración de puestos, conformado por los jefes de personal, quienes por tener conocimiento del contenido de los puestos, estuvieron en la capacidad de aportar información útil al valuador y tomar decisiones de importancia.

#### **3.3.2 PRESENTACIÓN DE LOS PUESTOS A VALORAR**

El comité proporcionó la totalidad de los puestos que conforman la institución. En este caso el número de puestos fue menor a quince puestos, por esa razón se tomó la totalidad de los mismos para realizar la técnica de valoración.

A continuación se presenta una tabla conteniendo los puestos que integran la institución:

**Tabla No.1**  
**PUESTOS QUE CONFORMAN LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS**  
**DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CC EE**

No.	Nombre
1	Gerente financiero
2	Gerente administrativo
3	Contador
4	Cajero
5	Digitador
6	Secretaria
7	Encargada de Sub sede
8	Bodeguero
9	Mensajero
10	conserje

Fuente: información proporcionada por el comité de evaluación de puestos-junio 2007

### **3.3.3 PRESENTACIÓN DE LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS A VALORAR**

Al mismo tiempo de conocer los puestos, se solicitó al grupo valuador la especificación de cada uno, con el fin de identificar los requisitos y factores contenidos en ellos.

Los factores a tomar en consideración para la valoración de los puestos fueron discutidos y seleccionados por decisión de la mayoría.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se presentaron las especificaciones de los puestos:

Tabla No. 2

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO CONTADOR DEL COLEGIO

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO	
<b>Educación formal Necesaria:</b>	Titulo de Perito Contador, con tres años mínimo de estudios universitarios en la carrera de Contador Publico y Auditor.
<b>Experiencia Laboral:</b>	De uno a dos años de experiencia, como Contador, con registro en la Superintendencia de Administración Tributaria.
<b>Iniciativa e ingenio</b>	Conlleva la ejecución de tareas variadas, con supervisión directa. Lleva a cabo las tareas contables de la institución, toma decisiones relacionadas a las actividades que desarrolla con el fin de lograr los objetivos del puesto.
<b>Responsabilidad por información</b>	Emite y tiene acceso a información de confidencialidad, relacionada con la organización, personal y agremiados. Tiene la responsabilidad de presentar documentos en fechas establecidas.
<b>Responsabilidad económica</b>	Tiene a cargo la responsabilidad de controlar los gastos de cajas chicas a cargo de otras personas, con un monto total de Q2,000.00.
<b>Responsabilidad por supervisión</b>	Tiene responsabilidad de algunas actividades de un grupo de personas, vela por que se lleve de manera correcta la administración de caja chica.
<b>Esfuerzo mental</b>	El puesto demanda concentración por largos períodos, para desarrollar informes que se trasladan a la gerencia general
<b>Ambiente físico</b>	La ubicación de las instalaciones, exponen al puesto a condiciones ligeramente desagradables durante la época de invierno, por existir un río cerca que emite olores desagradables
<b>Riesgos</b>	Leve exposición para la vista de la persona que ocupa el puesto, por utilizar la computadora durante la jornada de trabajo.

Fuente: información proporcionada por el comité de evaluación de puestos-junio 2007

### 3.3.4 DESCRIPCION DE LOS FACTORES A VALORAR

De acuerdo a la revisión realizada a las especificaciones, los miembros del comité hicieron una lista de los factores de valoración comunes en todos los puestos y describieron lo que abarcaba cada uno de ellos.

El resultado se muestra a continuación:

**Tabla No. 3**  
**DESCRIPCIÓN DE LOS FACTORES CONTENIDOS**  
**EN LAS ESPECIFICACIONES DE LOS PUESTOS**  
**DEL COLEGIO DE LAS CC EE**

<b>Requisitos intelectuales</b>
<p>Son las exigencias que demanda el puesto para ser desempeñado de manera eficiente. Abarca el nivel de estudios, experiencia en el área e iniciativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Experiencia</b> Se refiere a tomar en consideración el tiempo trabajado en labores específicas que se requiere de las personas, con la educación previamente deseada, para desempeñar satisfactoriamente el trabajo.</li> <li>• <b>Iniciativa e ingenio</b> Es el nivel de toma de decisiones que se requiere de la persona que ocupará un puesto, así como la facilidad de aplicar ideas para resolver problemas que se presenten.</li> <li>• <b>Nivel de estudios</b> Tiene que ver con el grado académico necesario para desempeñar de manera eficiente las exigencias del puesto.</li> </ul>

### Requisitos de responsabilidad

Abarca el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto en relación a supervisión directa o indirecta de las funciones de un grupo de personas, manejo de dinero, así como la elaboración y/o tenencia de documentos de importancia para la institución.

- **Responsabilidad económica**

Se refiere a la responsabilidad por cantidades monetarias que se manejan en el puesto.

- **Responsabilidad por informaciones**

Se refiere al nivel de responsabilidad que exige el puesto, por tener a cargo y/o elaborar documentos con información de importancia.

- **Responsabilidad por supervisión de personal**

Aprecia el nivel de responsabilidad sobre las funciones del puesto de trabajo propio y de un grupo de personas.

### Requisito de esfuerzo

Se refiere al nivel y continuidad de esfuerzo mental requerido para desempeñar el puesto.

- **Esfuerzo mental**

Representa el nivel de concentración que requiere el puesto para desarrollar las funciones del mismo.

### **Requisitos de las condiciones de trabajo**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y los alrededores que puedan hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte, para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- **Ambiente de trabajo**

Son las condiciones ligeramente desagradables que puedan alterar el ambiente de trabajo y esto afecte el desempeño de las actividades del puesto, tales como: temperatura, iluminación, ruido, olores y otros

- **Riesgos**

Se refiere a los riesgos que toma el personal debido a las condiciones físicas en las instalaciones y manejo del equipo de la empresa, tales como: accidentes en el trabajo, enfermedades profesionales y otros.

Fuente: trabajo realizado con el comité de evaluación de puestos-junio 2007

### **3.3.5 DESARROLLO DE LA ESCALA DE GRADOS POR FACTOR**

Al finalizar con la descripción de los factores, el comité procedió a realizar una escala de grados por cada factor. Los grados de los factores se obtuvieron al observar en la especificación de cada puesto el nivel de exigencia de ese factor. Cada nivel de exigencia se enumeró en orden ascendente a partir de la de menor peso.

Posteriormente se describió el contenido de cada grado encontrado, tal como se muestra en el siguiente ejemplo, en donde se toma el factor experiencia, contenido en los requisitos intelectuales. El

procedimiento consistió en identificar en cada uno de los puestos el grado de intensidad en el que se presenta el factor, de lo cual se observó el siguiente resultado.

<b>Requisitos intelectuales</b>		
<b>Experiencia</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	<b>25</b>	Menos de un año
II	<b>138</b>	De uno a menos de dos años
III	<b>250</b>	De dos a menos de tres años

### **3.3.6 PONDERACIÓN DE LOS FACTORES**

Para la asignación de ponderaciones a los factores, el grupo evaluador desarrolló varias actividades: Se entregó a cada miembro del comité la lista de requisitos y se solicitó asignar un valor porcentual a cada uno de acuerdo a la importancia que considerarán. La sumatoria de las ponderaciones debía ser igual al 100%.

Los resultados se dieron a conocer en una reunión del comité, para que por medio de consenso se decidiera la puntuación definitiva.

Luego se solicitó a cada persona, distribuir el porcentaje del requisito, dentro de los factores contenidos en él, de acuerdo a la importancia que representan en la institución. Posteriormente, se compararon los

resultados y se tomó la decisión de la cantidad a asignar. A continuación se muestra el resultado de las asignaciones:

**Tabla No. 4**  
**PONDERACIONES ASIGNADAS A LOS REQUISITOS Y FACTORES**  
**CONTENIDOS EN LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DEL COLEGIO DE**  
**PROFESIONALES DE LAS CC EE**

<b>Grupo de requisitos y factores a valorar</b>	<b>Ponderación de factores</b>
<b>Requisitos intelectuales</b>	
Experiencia	25%
Iniciativa e ingenio	10%
Nivel de estudios	8%
<b>Puntaje Subtotal</b>	<b>43%</b>
<b>Requisitos responsabilidad por</b>	
Responsabilidad económica	11%
Responsabilidad por Informaciones	13%
Supervisión de personal	13%
<b>Puntaje Subtotal</b>	<b>37%</b>
<b>Requisito esfuerzo</b>	
Esfuerzo mental	12%
<b>Puntaje Subtotal</b>	<b>12%</b>
<b>Requisitos condiciones de trabajo</b>	
Ambiente de trabajo: temperatura, iluminación, ruido, olores	3%
Riesgos: accidentes de trabajo, enfermedades profesionales	5%
<b>Puntaje Subtotal</b>	<b>8%</b>
<b>Puntaje total</b>	<b>100%</b>

Fuente: trabajo realizado con el comité de evaluación de puestos- junio 2007

### **3.3.7 ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DEL FACTOR**

En esta etapa se inicia con la asignación de puntos a los grados de cada factor, el procedimiento fue el siguiente: la puntuación se inició definiendo el número total de puntos que se pretenden del ejercicio, en este caso se

consideró la cantidad de mil puntos, debido a que existe similitud entre los factores. Para encontrar los puntos del último grado de cada factor se multiplicó el porcentaje asignado a los factores por la totalidad de los mil puntos del ejercicio. Ejemplo:

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje asignado</b>	<b>X</b>	<b>Totalidad de los puntos de ejercicio</b>	<b>=</b>	<b>Puntos del último grado del factor</b>
Experiencia	25%		1000		250

El resultado de la operación total está contenido en la siguiente tabla:

**Tabla No. 5**  
**PUNTUACIÓN DE LOS ÚLTIMOS GRADOS DE LOS FACTORES**

<b>Grupo de requisitos y factores a evaluar</b>	<b>Ponderación de factores</b>	<b>Totalidad de los puntos del ejercicio</b>	<b>Puntaje máximo del factor</b>
Experiencia	25%	1000	250
Iniciativa e ingenio	10%	1000	100
Nivel de estudios	8%	1000	80
<b>Puntaje Subtotal</b>	<b>43%</b>		
Responsabilidad económica	11%	1000	110
Informaciones	13%	1000	130
Supervisión de personal	13%	1000	130
<b>Puntaje Subtotal</b>	<b>37%</b>		
Esfuerzo mental	12%	1000	120
<b>Puntaje Subtotal</b>	<b>12%</b>		
Ambiente de trabajo: temperatura, Iluminación, ruido, olores	3%	1000	30
Riesgos: accidentes de trabajo, enfermedades profesionales	5%	1000	50
<b>Puntaje Subtotal</b>	<b>8%</b>		
<b>Puntaje total</b>	<b>100%</b>		<b>1000</b>

Fuente: trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación junio 2007

Los puntos de los grados antecedentes al último grado, se obtuvieron por medio de la utilización de la progresión aritmética. La utilización de la

fórmula proporcionó un valor constante, el cual fue sumado progresivamente, iniciando con el primer grado hasta cuadrar con el puntaje del último grado del factor.

La fórmula de la progresión aritmética, utilizada fue la siguiente:

$$\text{Progresión Aritmética} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{número de grados del factor} - 1} = \text{El resultado será la constante que se sumará progresivamente}$$

En este tipo de progresión el puntaje mínimo se obtiene al conocer el 10% de la máxima puntuación. Ejemplo:

<b>Factor</b>	<b>Puntos del último grado del factor</b>	<b>X</b>	<b>10% del último grado del factor</b>	<b>=</b>	<b>Puntos del primer grado del factor</b>
Experiencia	250		10%		25

Al conocer los puntos máximos y mínimos de los factores se procedió a la utilización de la fórmula. Ejemplo para encontrar los puntos de los grados en el factor experiencia:

En este factor el puntaje máximo es de 250 puntos, el puntaje mínimo es de 25 puntos y tiene un total de tres grados.

$$\text{Razón de progresión} = \frac{250 - 25}{3 - 1} = \frac{225}{2} = 112.5 \sim 113$$

El resultado de la progresión es de 112.5 puntos, sin embargo en la valoración se recomienda trabajar con números enteros, por lo que se aproximó a 113. Los 113 puntos se sumaron a los 25 puntos del primer grado, siendo éste el valor del segundo grado, a éste resultado se sumó

nuevamente la progresión de 113 puntos, obteniendo el punteo del tercer grado, el cual deberá cuadrar con los 250, correspondientes a los puntos ya establecidos. Ejemplo de la operación:

<b>Factor</b>	<b>Grado I</b>	<b>Grado II</b>	<b>Grado III</b>
Experiencia	25 +113	138 +113	251

### 3.3.8 MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS

Al finalizar la identificación de los factores con la escala de grados ya ponderados, se colocaron en hojas individuales, dando como resultado el manual de valoración, tal como se muestra a continuación.

**Tabla No. 6**  
**MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DEL COLEGIO**  
**DE PROFESIONALES DE LAS CC EE**

<b>Requisitos intelectuales</b>		
<b>Experiencia</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	<b>25</b>	Menos de un año
II	<b>138</b>	De uno a menos de dos años
III	<b>250</b>	De dos a menos de tres años

<b>Iniciativa e ingenio</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	10	<b>El puesto demanda iniciativa en tareas de poca importancia.</b> Las tareas que realiza son repetitivas, rutinarias y de naturaleza sencilla. Los métodos, prácticas y procedimientos de trabajo están establecidos y normalizados. Requieren un grado mínimo de acción. El trabajo es supervisado por otros.
II	33	<b>El puesto demanda de tareas semirrepetidas con supervisión directa.</b> Para realizar las tareas sigue métodos y procedimientos normados, en algunas ocasiones se presentan eventos que requieren iniciativa media.
III	55	<b>El puesto requiere de una sucesión de operaciones con procedimientos establecidos.</b> Los cambios en la rutina del puesto requieren ocasionalmente acción independiente. Planea y ejecuta las actividades de la jornada refiriendo al supervisor sólo aspectos no frecuentes.
IV	78	<b>El puesto requiere de iniciativa para realizar tareas variadas.</b> Las funciones del puesto conllevan la supervisión directa. El puesto demanda iniciativa, para la solución a problemas con complejidad media en un campo establecido, bajo condiciones frecuentemente cambiantes. Interpreta y aplica las normas y procedimientos de la empresa.

V	100	<p><b>El nivel de iniciativa para el puesto es en un nivel alto.</b></p> <p>expone ideas nuevas y actúa independientemente en un campo establecido y bajo condiciones cambiantes. Desarrolla métodos de trabajo, sobre la dirección general. Mantiene informado del progreso de las actividades a su jefe inmediato.</p>
---	-----	--

<b>Nivel de estudios</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	8	Primaria completa
II	26	Tercero básico
III	44	Diversificado
IV	62	De tres años en adelante de educación universitaria
V	80	Título Universitario

<b>Factor Responsabilidad</b>		
<b>Responsabilidad económica</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	11	De Q0.00 a Q 2,000.00
II	44	De Q2,001.00 a Q 5,000.00
III	77	De Q5,001.00 a Q23,000.00
IV	110	Más de Q23,000.00

<b>Responsabilidad por información</b>		
<b>Grado del sub factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	13	<b>Emite documentos con formatos establecidos.</b> El puesto requiere de la elaboración de documentos sencillos, con formatos establecidos.
II	72	<b>Emite y tiene acceso a información de confidencialidad.</b> El puesto demanda acceso y/o elaboración de documentos confidenciales del personal y de la institución.
	130	<b>Emite y tiene acceso a información general de la institución, toma decisiones sobre la información que generan otros departamentos.</b> Elabora documentos con alto grado de importancia, que pueden perjudicar el nombre de la institución y de personas si no se guarda confidencialidad. Es responsable de la información generada por otros departamentos.

<b>Responsabilidad por supervisión de personal</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	13	<b>El puesto no tiene subordinados a quien exigirle resultados de forma directa.</b> No tiene responsabilidad de supervisar las actividades de otras personas, sin embargo las funciones del puesto se relacionan con los demás, por lo que debe de estar al pendiente de que esas tareas se realicen sin afectar las propias.
II	52	<b>Supervisa algunas actividades de otras personas.</b> Tiene la responsabilidad de exigir resultados en algunas funciones de un grupo de personas.
III	91	<b>Supervisa las actividades de una persona.</b> Tiene a cargo la responsabilidad de supervisar las funciones de un subalterno.
IV	130	<b>Supervisión sobre un grupo de personas.</b> Tiene la responsabilidad de supervisar las actividades de un grupo de personas, para que lleven a cabo las funciones del puesto de forma eficiente.

<b>Factor esfuerzo</b>		
<b>Esfuerzo mental</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	12	<b>El puesto no requiere el planeamiento, más allá de la rutina diaria.</b> El puesto no contiene complejidad en las tareas y por lo general cada día se repiten.
II	39	<b>Requiere poca concentración para deberes con métodos predeterminados.</b> Muy rara vez requiere atención mental sostenida por largos períodos, análisis sencillo, rutinas y métodos predeterminados.
III	66	<b>Requiere de concentración por largos periodos, para desarrollar actividades basadas en métodos predeterminados.</b> Atención mental sostenida durante largos períodos, análisis de complejidad media, Existen rutinas y métodos predeterminados.
IV	93	<b>El trabajo requiere de concentración significativa y las tareas son variables.</b> Atención sostenida por largos períodos en deberes muy variables que suponen considerable detalle y alcance del control en funciones homogéneas.
V	120	<b>El puesto requiere de intensa concentración en la realización de las tareas, juicio independiente de análisis.</b> Alcance del control en funciones diversas, juicio independiente en el análisis de datos.

<b>Factor condiciones de trabajo</b>		
<b>Ambiente físico de trabajo</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	3	<b>Leve exposición al ambiente contaminado, de forma ocasional.</b> El lugar de trabajo está expuesto esporádicamente a condiciones desagradables que afectan la concentración de las personas.
II	17	<b>Leve exposición al ambiente contaminado y de forma regular.</b> El puesto, expone a las personas frecuentemente a condiciones desagradables en el entorno.
III	30	<b>Alta exposición a factores ambientales y de forma permanente.</b> Exceso de elementos desagradables en el ambiente de trabajo, tales como humo, ruido, lluvia y sol.

<b>Riesgo</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	5	<b>Leve exposición a riesgos por el equipo de trabajo.</b> Contacto con equipo de trabajo que puede contraer riesgos controlables en la salud.
II	28	<b>Leve exposición a riesgos por las actividades del puesto y de forma regular.</b> Ocasionalmente existe el contacto con materiales que pueden deteriorar la salud.
III	50	<b>Severa exposición a riesgos de forma constante por las actividades del puesto.</b> Tiene contacto directo con materiales y lugares que pueden afectar la salud.

Fuente: trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación-junio 2007

### **3.3.9 VALORACIÓN DE PUESTOS POR MEDIO DEL MANUAL DE VALORACIÓN**

Al contar con el manual de valoración se estuvo en la facultad de realizar la valoración de puestos a través de las siguientes actividades.

Se proporcionó al comité el manual de valoración y las especificaciones de puestos. Se solicitó que tomarán factor por factor, de cada una de las especificaciones y asignaran los puntos correspondientes con base al manual de valorización. El resultado de los puntos obtenidos se fueron trasladando a un cuadro resumen, con el fin de obtener de forma ordenada el valor total de los puestos. El resultado se muestra a continuación.

**Tabla No. 7**  
**RESUMEN DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS POR MEDIO DEL MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR,**  
**PARA LOS PUESTOS DEL COLEGIO DE PROFECIONALES DE LA CC EE**

No.	Puestos	Puntos de los grados									Valor de los puestos en puntos
		Experiencia	Iniciativa e ingenio	Nivel de estudios	Resp. económica	Resp. por información	Resp. por supervisión	Esfuerzo mental	Ambiente físico	riesgos	
		Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Total de puntos
1	Conserje	25	10	8	11	13	13	12	17	50	159
2	Mensajero	25	10	26	44	13	13	12	30	28	201
3	Bodeguero	25	10	44	44	13	52	12	17	28	244
4	Digitador	138	55	62	11	72	52	66	3	5	463
5	Cajero	138	33	62	77	72	52	39	3	5	480
6	Contador	138	78	62	11	72	52	66	3	5	486
7	Secretaria	138	78	62	44	72	52	66	3	5	519
8	Encargada de Sub Sede	250	78	62	77	72	91	93	3	5	730
9	Gerente Financiero	250	100	80	110	130	91	120	3	5	889
10	Gerente Administrativo	250	100	80	77	130	130	120	3	5	895

Fuente: trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación-junio 2007

### 3.4 PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LOS PUESTOS ADMINISTRATIVOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CC EE

Llevar a cabo el diseño de la escala salarial bajo principios de equidad y competitividad, implicó la realización de una serie de procesos:

#### 3.4.1 CONOCIMIENTO DEL SALARIO QUE PAGA EL COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CC EE

En esta fase se analizaron los salarios que paga el Colegio. En la planilla proporcionada por los valuadores, se observó que existía más de una persona desempeñando un mismo puesto, por lo que se calculó un promedio en los salarios. El resultado se tomó como el salario base, que vendría a representar la remuneración del puesto de acuerdo al valor dentro de la organización. En este caso no fue necesario delimitar el salario actual, quitando algún otro tipo de retribución, ya que la institución no los otorga. La planilla de los salarios de la institución se muestra en la siguiente tabla

**Tabla No. 8**  
**PLANILLA DE SALARIOS**  
**DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CC EE**

PLANILLA DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CC EE				
Nombre del puesto	Salario base		Bonificación	Salario base
Gerente Financiero	Q5,500.00		Q250.00	Q5,500.00
Gerente Administrativo	Q4,900.00		Q250.00	Q4,900.00
Contador del Colegio	Q1,300.00		Q250.00	
Contador del Timbre	Q1,300.00		Q250.00	
				Q1,300.00
Cajero del Colegio	Q2,700.00		Q250.00	
Cajero del Timbre	Q2,500.00		Q250.00	
				Q2,600.00

Nombre del puesto	Salario base	Bonificación	Salario base
Digitador del Colegio	Q2,500.00	Q250.00	
Digitador del Timbre	Q2,000.00	Q250.00	
			Q2,250.00
Encargada de subsede	Q1,750.00	Q250.00	Q1,750.00
Secretaria del Colegio	Q2,500.00	Q250.00	
Secretaria del Timbre	Q3,400.00	Q250.00	
			Q2,950.00
Bodeguero	Q1,750.00	Q250.00	Q1,750.00
Mensajero de subsede	Q2,000.00		
Mensajero del Colegio	Q2,300.00	Q250.00	
			Q2,150.00
Conserje	Q2,050.00	Q250.00	Q2,050.00

Fuente: información proporcionada por el comité de valoración- junio 2007

El promedio de los salarios quedo tal como se muestra a continuación:

**Tabla No. 9**  
**SALARIOS BASE DE LOS PUESTOS DEL COLEGIO**  
**DE PROFESIONALES DE LAS CC EE**

No.	Nombre del puesto	Puntos	Salario de los puestos
1	Conserje	159	Q2,050.00
2	Mensajero	201	Q2,150.00
3	Bodeguero	244	Q1,750.00
4	Digitador	463	Q2,250.00
5	Cajero	480	Q2,600.00
6	Contador	486	Q1,300.00
7	Secretaria	519	Q2,950.00
8	Encargada de Sub Sede	730	Q1,750.00
9	Gerente Financiero	889	Q5,500.00
10	Gerente Administrativo	895	Q4,900.00

Fuente: Trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación-junio 2007

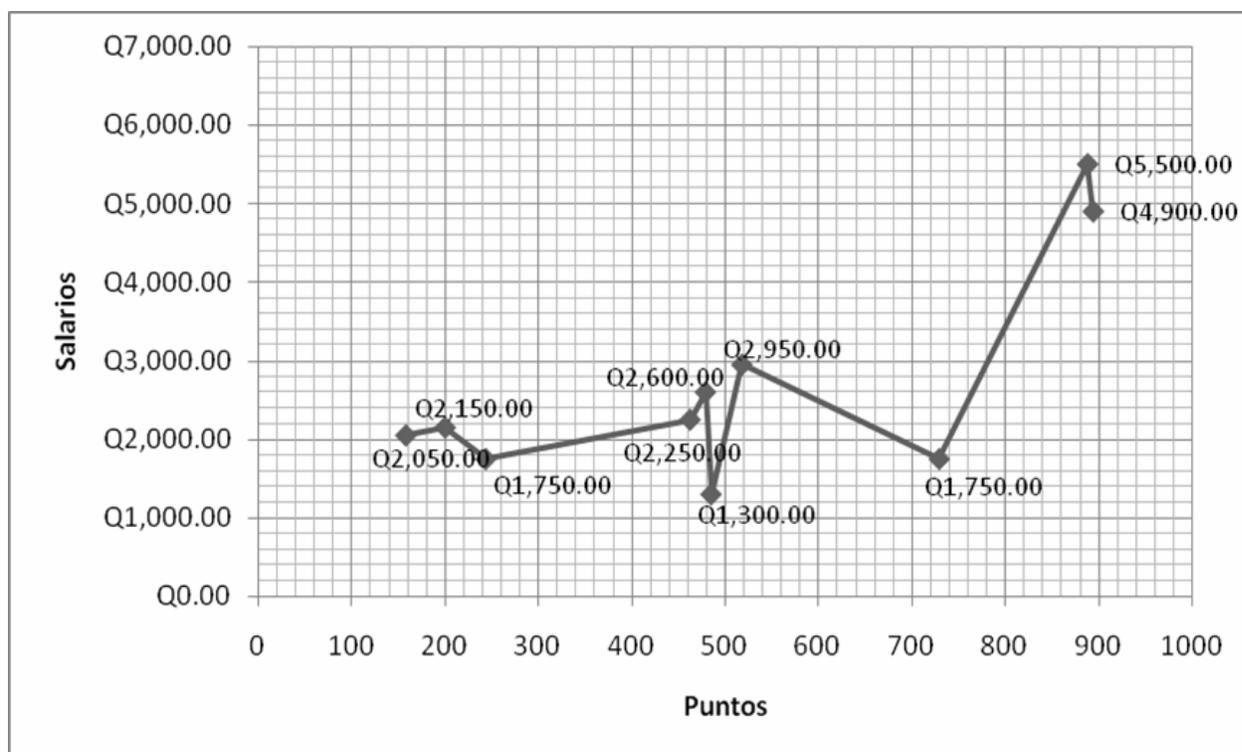
### 3.4.2 DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CC EE

Al contar con los salarios base y los valores de los puestos, se pudo conocer la distribución actual de los salarios, por medio de correlacionar en una gráfica la variable independiente (puntos), con la variable dependiente (salarios base).

El resultado se presenta en la siguiente gráfica, la cual muestra que no existe equidad salarial, por haber puestos de menor jerarquía con remuneración alta en comparación con los de mayor jerarquía. La gráfica se aprecia a continuación:

**Gráfica No. 6**

#### DISTRIBUCIÓN DE SALARIOS DE ACUERDO A LOS PUNTOS OBTENIDOS EN LA VALORACIÓN DE PUESTOS



Fuente: trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valoración-junio 2007

### 3.4.3 TENDENCIA SALARIAL

De acuerdo a la distribución actual, fue necesario realizar un ajuste para lograr la equidad interna. Esto se logró mediante la ecuación de mínimos cuadrados  $Y=a+bx$ , la cual al mismo tiempo de proporcionar una distribución lineal, aportó los rangos salariales mínimos, medios y máximos. Estos tipos de salarios tienen la función de ser la base sobre la que se decidirá la nueva estructura de salarios, tomando como referencia la tendencia salarial externa y el IPC.

El desarrollo de la ecuación  $Y=a+bx$ , implicó las siguientes operaciones:

- a. Despejar las variables a y b:** para ello fue necesario colocar en un cuadro los puestos con la respectiva puntuación y salario actual, luego se adicionaron dos columnas, una en donde se multiplican los salarios con los puntos y la otra en donde los puntos se elevan al cuadrado. La información se presenta a continuación:

**Tabla No. 10**

**OPERACIÓN MATEMÁTICA PARA CONOCER LOS VALORES DE LAS FÓRMULAS PARA DESPEJAR LAS VARIABLES DE LA ECUACIÓN  $Y=a+bx$**

No.	Nombre del puesto	x Puntos	Y Salario Básico	xy	x <sup>2</sup>
1	Conserje	159	Q2,050.00	324,925	25122.25
2	Mensajero	201	Q2,150.00	431,075	40200.25
3	Bodeguero	244	Q1,750.00	427,000	59536
4	Digitador	463	Q2,250.00	1,041,750	214369
5	Cajero	480	Q2,600.00	1,246,700	229920.25
6	Contador	486	Q1,300.00	631,150	235710.25
7	Secretaria	519	Q2,950.00	1,529,575	268842.25
8	Encargada de Sub Sede	730	Q1,750.00	1,277,500	532900
9	Gerente Financiero	889	Q5,500.00	4,889,500	790321
10	Gerente Administrativo	895	Q4,900.00	4,385,500	801025
		<b>5064</b>	<b>27,200.00</b>	<b>16,184,675</b>	<b>3197946.25</b>

Fuente: trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valoración-junio 2007

Cada columna fue sumada, con el fin de despejar las variables, de las formulas de “a” y “b” a y b. Ejemplo:

**Fórmula para encontrar los valores de la variable “a”**

$$a = \frac{(\sum x^2 * \sum y) - (\sum X * \sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

**Fórmula para encontrar los valores de la variable “b”**

$$b = \frac{n(\sum XY) - \sum X * \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

El resultado de las variables despejadas, dieron los siguientes resultados:

a=	$\frac{87034288000}{31997900}$	-	$\frac{82019553200}{25664356}$	=	$\frac{5014734800}{6333544}$	= 791.77389
b=	$\frac{161902000}{31997900}$	-	$\frac{137,795,200}{25664356}$	=	$\frac{24,106,800}{6333544}$	= 3.806200

**b. Cálculo del rango entre los puntos mínimos, medios y máximos:**

para conocer las franjas salariales, fue necesario antes calcular los puntos mínimos, medios y máximos de cada puesto. Esta información se obtuvo mediante la formula siguiente:

$$\frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Numero de puestos} - 1} = \text{Resultado} / 2$$

$$\frac{895 - 159}{10 - 1} = \frac{736}{9} = 81.77 \quad \sim \frac{82}{2} = 41$$

Se inició el ejercicio con el puesto conserje, el resultado es el siguiente: el rango de 41 puntos se sumó al puntaje menor de 159, de ello se obtuvo el puntaje medio de 200, para obtener el puntaje

máximo se agregó nuevamente el rango de 41, y el producto fue de 241 puntos.

Para continuar el ejercicio se sumó un punto a los 241, y se obtuvo el puntaje mínimo del siguiente puesto, luego se procedió a utilizar nuevamente la misma operación para encontrar los siguientes puntos. El resultado de la aplicación del ejercicio a todos los puestos se muestra a continuación:

**Tabla No. 11**  
**PUNTOS MÍNIMOS, MEDIOS Y MÁXIMOS**  
**DE LOS PUESTOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES**  
**DE LAS CC EE**

No.	Nombre del puesto	Punto mínimo	Punto medio	Punto máximo
1	Conserje	159	200	241
2	Mensajero	242	283	324
3	Bodeguero	325	366	407
4	Digitador	408	449	490
5	Cajero	491	532	573
6	Contador	574	615	656
7	Secretaria	657	698	739
8	Encargada de Sub Sede	740	781	822
9	Gerente Financiero	823	864	905
10	Gerente Administrativo	906	947	988

Fuente: trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valoración-junio-2007

**c. Cálculo de los salarios mínimos, medios y máximos:** habiendo despejado los valores de, “a” =791.77389 y “b”= 3.806200, así como los valores de “x” representados por los puntos mínimos, medios y máximos, se realizó el cálculo de las franjas salariales utilizando la fórmula “**Y=a+bx**”, en donde “a” y “b”, son constantes y “x” se sustituyó por los puntos mínimos, medios y máximos de cada puestos

Ejemplo: para obtener el resultado del salario mínimo:

$$Y = a + b(x) = \text{salario mínimo}$$

$$791.77389 + 3.806200 (159) = Q1,396.96$$

A continuación se muestra el resultado de aplicar la operación en todos los puestos:

**Tabla No. 12**  
**RESULTADO DE LA ESTIMACIÓN DE**  
**SALARIOS MÍNIMOS, MEDIOS Y MÁXIMOS DE LOS PUESTOS**  
**DEL COLEGIO DE PROFECIONALES DE LA CC EE**

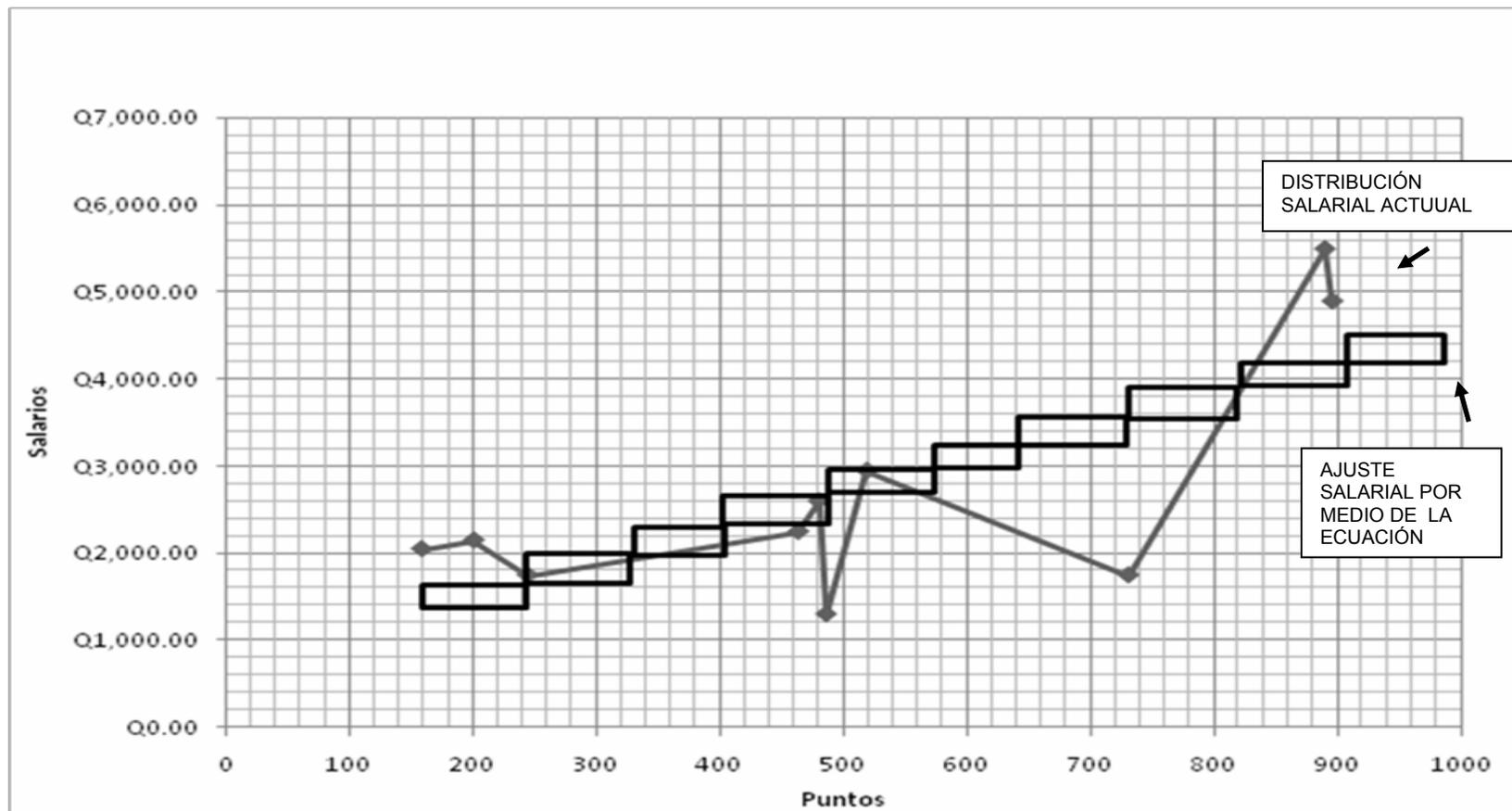
<b>No.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Salario mínimo</b>	<b>Salario medio</b>	<b>Salario máximo</b>
1	Conserje	Q1,396.96	Q1,553.01	Q1,709.07
2	Mensajero	Q1,712.87	Q1,868.93	Q2,024.98
3	Bodeguero	Q2,028.79	Q2,184.84	Q2,340.90
4	Digitador	Q2,344.70	Q2,500.76	Q2,656.81
5	Cajero	Q2,660.62	Q2,816.67	Q2,972.73
6	Contador	Q2,976.53	Q3,132.59	Q3,288.64
7	Secretaria	Q3,292.45	Q3,448.50	Q3,604.56
8	Encargada de Sub Sede	Q3,608.36	Q3,764.42	Q3,920.47
9	Gerente Financiero	Q3,924.28	Q4,080.33	Q4,236.38
10	Gerente Administrativo	Q4,240.19	Q4,396.25	Q4,552.30

Fuente: trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valoración-junio 2007

Para que los resultados fueran comprendidos de mejor manera a continuación se presenta el resultado de la comparación de: la distribución de los salarios actuales y el ajuste de salarios obtenidos por medio de la ecuación  $y=a+bx$ .

La tenencia salarial actual se visualiza por medio de los puntos unidos por las líneas, y el ajuste salarial se representa por los rectángulos que indican el salario mínimo, medio y máximo.

**Gráfica No. 7**  
**DISTRIBUCIÓN DE SALARIOS ACTUALES COMPARADOS CON LOS AJUSTES SALARIALES**  
**MÍNIMOS, MEDIOS Y MÁXIMOS**



Fuente: resultado de la investigación de campo-junio 2007

### 3.5 CONOCIMIENTO DE LOS SALARIOS BASE DE LAS INSTITUCIONES AFINES

Para que el comité valuador, pudiera decidir objetivamente la posición competitiva de la escala salarial, se realizó un estudio a dos Colegios de Profesionales en otras áreas, con el fin de estimar la tendencia lineal y compararla con la de la institución.

El proceso del estudio, permitió analizar los salarios de la competencia. Las remuneraciones que se tomaron en cuenta fueron las pertenecientes a puestos con similares características a los del Colegio de las CC EE.

Al contar con los salarios básicos de las otras instituciones, se calculó un promedio, para obtener un solo representante. El resultado se presenta en el siguiente cuadro.

**Tabla No. 13**  
**SALARIO BASE PROMEDIO DE INSTITUCIONES AFINES**

No.	Nombre del puesto	Salario básico por institución		
		Colegio A	Colegio B	Salario promedio del mercado
1	Conserje	Q2,000.00	Q1,800.00	Q1,900.00
2	Mensajero	Q2,185.00	Q2,000.00	Q2,092.50
3	Bodeguero	Q2,200.00	Q2,100.00	Q2,150.00
4	Digitador	Q2,400.00	Q2,100.00	Q2,250.00
5	Cajero	Q2,400.00	Q2,300.00	Q2,350.00
6	Contador	Q3,500.00	Q3,297.00	Q3,398.50
7	Secretaria	Q3,500.00	Q3,300.00	Q3,400.00
8	Encargada de Sub Sede	Q2,000.00	Q1,900.00	Q1,950.00
9	Gerente Financiero	Q6,800.00	Q6,500.00	Q6,650.00
10	Gerente Administrativo	Q7,300.00	Q7,100.00	Q7,200.00

Fuente: resultado de la investigación salarial realizada a instituciones afines-junio 2007

En este estudio externo, ya no fue necesaria la valoración de los puestos para conocer la tendencia salarial, fue utilizada la información obtenida en la investigación del Colegio de las CC EE. El resultado de los salarios mínimos, medios y máximos externos se presentaron de la siguiente manera:

**Tabla No. 14**  
**SALARIOS MÍNIMOS, MEDIOS Y MÁXIMOS**  
**DE LAS EMPRESAS AFINES**

<b>No.</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Salario mínimo externo</b>	<b>Salario medio externo</b>	<b>Salario máximo externo</b>
1	Conserje	Q1,291.82	Q1,532.90	Q1,773.98
2	Mensajero	Q1,779.86	Q2,020.94	Q2,262.02
3	Bodeguero	Q2,267.90	Q2,508.98	Q2,750.06
4	Digitador	Q2,755.94	Q2,997.02	Q3,238.10
5	Cajero	Q3,243.98	Q3,485.06	Q3,726.14
6	Contador	Q3,732.02	Q3,973.10	Q4,214.18
7	Secretaria	Q4,220.06	Q4,461.14	Q4,702.22
8	Encargada de Sub Sede	Q4,708.10	Q4,949.18	Q5,190.26
9	Gerente Financiero	Q5,196.14	Q5,437.22	Q5,678.30
10	Gerente Administrativo	Q5,684.18	Q5,925.26	Q6,166.34

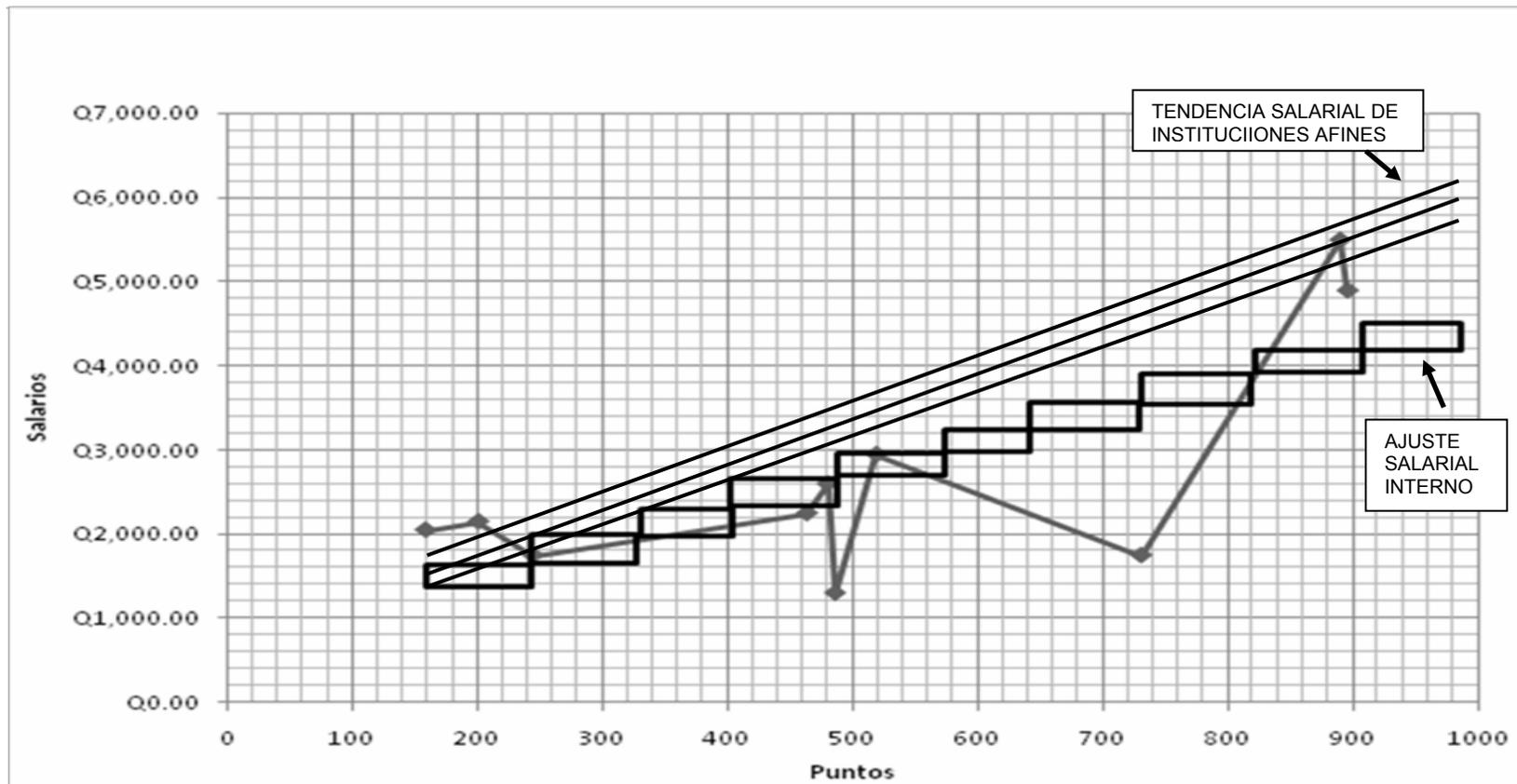
Fuente: resultado de la investigación salarial realizada a instituciones afines-junio 2007

La comparación del ajuste salarial interno con la tendencia salarial externa se visualiza en la siguiente gráfica, la cual muestra el siguiente resultado:

- El puesto de: conserje y mensajero están arriba de la tendencia externa, lo cual los hace calificar como puestos con remuneración competitiva
- El puesto de gerente financiero, está dentro de los rangos salariales de la competencia, ésta situación lo califica como un puesto que está siendo remunerado de manera competitiva.
- En relación a los restantes puestos, por estar abajo de las tendencias externas, se posicionan como puestos con salarios no competitivos en el mercado laboral.

Gráfica No. 8

**COMPARACIÓN DE LOS AJUSTES SALARIALES INTERNOS CON LA TENDENCIA SALARIAL DE INSITUCIONES AFINES**



Fuente: resultado de la investigación de campo-junio 2007

### 3.6 SALARIOS ACTUALIZADOS DE ACUERDO AL INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, CORRESPONDIENTE AL MES DE AGOSTO DE 2007

Otro de los factores externos tomados en consideración fue el índice de precios al consumidor (IPC), por ser el indicador que muestra el nivel de inflación de la economía. La importancia considerar el IPC, en los salarios se debe a que la variación de precios en los bienes y productos afectan de manera directa el poder adquisitivo. La fórmula proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), para actualizar los salarios del Colegio, es la siguiente:

$$\frac{\text{IPC (actual)}}{\text{IPC (último salario)}} * \text{salario}$$

El resultado de la actualización de los salarios se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla No. 15**  
**ACTUALIZACIÓN DE LOS SALARIOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DE LAS CC EE, DE ACUERDO AL IPC CORRESPONDIENTE AL MES DE AGOSTO 2007**

No.	Nombre del puesto	salario correspondiente al último aumento	Salario en relación al IPC actual
1	Conserje	Q2,050.00	Q2,136.56
2	Mensajero	Q2,150.00	Q2,240.79
3	Bodeguero	Q1,750.00	Q1,823.90
4	Digitador	Q2,250.00	Q2,345.01
5	Cajero	Q2,600.00	Q2,709.79
6	Contador	Q1,300.00	Q1,354.89
7	Secretaria	Q2,950.00	Q3,074.57
8	Encargada de Sub Sede	Q1,750.00	Q1,823.90
9	Gerente Financiero	Q5,500.00	Q5,732.24
10	Gerente Administrativo	Q4,900.00	Q5,106.91

Fuente: cálculos realizados en base a datos proporcionados por el Instituto de Estadística (INE)-agosto 2007

A continuación se presenta el resultado de los diferentes salarios obtenidos de las investigaciones internas y externas realizadas a lo largo del estudio.

**Tabla No. 16**  
**RESUMEN DEL RESULTADO DE LAS INVESTIGACIONES SALARIALES INTERNAS Y EXTERNAS**

No.	Nombre del puesto	Salario actual	Salarios ajustados para lograr la equidad			Salarios base de la competencia			Salario en relación al IPC actual
			Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo	Salario mínimo externo	Salario medio externo	Salario máximo externo	
1	Conserje	Q2,050.00	Q1,396.96	Q1,553.01	Q1,709.07	Q1,291.82	Q1,532.90	Q1,773.98	Q2,136.56
2	Mensajero	Q2,150.00	Q1,712.87	Q1,868.93	Q2,024.98	Q1,779.86	Q2,020.94	Q2,262.02	Q2,240.79
3	Bodeguero	Q1,750.00	Q2,028.79	Q2,184.84	Q2,340.90	Q2,267.90	Q2,508.98	Q2,750.06	Q1,823.90
4	Digitador	Q2,250.00	Q2,344.70	Q2,500.76	Q2,656.81	Q2,755.94	Q2,997.02	Q3,238.10	Q2,345.01
5	Cajero	Q2,600.00	Q2,660.62	Q2,816.67	Q2,972.73	Q3,243.98	Q3,485.06	Q3,726.14	Q2,709.79
6	Contador	Q1,300.00	Q2,976.53	Q3,132.59	Q3,288.64	Q3,732.02	Q3,973.10	Q4,214.18	Q1,354.89
7	Secretaria	Q2,950.00	Q3,292.45	Q3,448.50	Q3,604.56	Q4,220.06	Q4,461.14	Q4,702.22	Q3,074.57
8	Encargada de Sub Sede	Q1,750.00	Q3,608.36	Q3,764.42	Q3,920.47	Q4,708.10	Q4,949.18	Q5,190.26	Q1,823.90
9	Gerente Financiero	Q5,500.00	Q3,924.28	Q4,080.33	Q4,236.38	Q5,196.14	Q5,437.22	Q5,678.30	Q5,732.24
10	Gerente Administrativo	Q4,900.00	Q4,240.19	Q4,396.25	Q4,552.30	Q5,684.18	Q5,925.26	Q6,166.34	Q5,106.91

Fuente: resultado de la investigación de campo- junio 2007

### 3.7 POLÍTICAS SALARIALES

Como resultado del estudio, se presenta el siguiente análisis de la situación salarial de cada puesto y se sugiere las siguientes políticas salariales, para introducir la nueva estructura en el Colegio de Profesionales de la Ciencias Económicas.

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
		Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido
Conserje  Q2,050.00	El salario actual está arriba del salario máximo interno por Q340.93  El puesto tiene una mayor remuneración en comparación de los puestos: Bodeguero, Contador y Encargada de Subsede, estando jerárquicamente en una ubicación de menor nivel.  El salario está arriba del salario máximo externo por Q276.02	No se realizará incremento en el salario base para efectos de ajuste, por estar arriba del salario máximo interno y externo.  Q2,050.00	Se realizará un incremento de Q100.00  Q2,150.00	No se realizará incremento en el salario base para efectos de ajuste, por estar arriba del salario máximo interno y externo.  Q2.050.00

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
Mensajero Q2,150.00	<p>El salario actual está arriba del salario máximo interno por Q125.02</p> <p>El puesto tiene una mayor remuneración en comparación con los puestos: Bodeguero, Contador y Encargada de Subsede, estando ubicado en un nivel jerárquico menor</p> <p>El salario está dentro del rango de salarios de las empresas afines.</p>	<p>No se realizará incremento en el salario base para efectos de ajuste, por estar arriba del salario máximo interno y dentro de los rangos salariales de las empresas afines</p> <p>Q2,150.00</p>	<p>Se realizará un incremento de Q100.00</p> <p>Q2,250.00</p>	<p>No se realizará incremento en el salario base para efectos de ajuste, por estar arriba del salario máximo interno y dentro de los rangos salariales de las empresas afines</p> <p>Q2,150.00</p>
Bodeguero Q1,750.00	<p>El puesto está remunerado abajo del salario mínimo interno por Q278.79</p> <p>Existe desequilibrio interno con relación a los puestos: Conserje Mensajero, por ganar menos, estando jerárquicamente en un nivel más alto.</p> <p>Así mismo existe desequilibrio con relación al puesto de Contador y Encargada de Subsede por ganar más, estando jerárquicamente en un nivel menor</p> <p>Está abajo del salario mínimo externo por Q517.90</p>	<p>Se debe realizar un ajuste salarial de Q440.00, para llegar al salario medio interno y lograr la equidad con el puesto de mensajero</p> <p>Q2,190.00</p>	<p>Se realizará un in Se debe realizar un ajuste salarial de Q600.00 para llegar al salario medio interno y lograr la equidad con el puesto de mensajero.</p> <p>Esta posición lo acerca a la competitividad externa</p> <p>Q2,350.00</p>	<p>Se debe realizar un ajuste salarial de Q500.00 para situarlo en un puesto con remuneración equitativa, y competitiva por enmarcarse dentro de las tendencias externas</p> <p>Q2,250.00</p>

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
Digitador  Q2,250.00	<p>El puesto está abajo del salario mínimo interno por Q94.70</p> <p>Existe desequilibrio interno con relación a los puestos. Contador y Encargada de Subsele por ganar más, estando jerárquicamente en una ubicación de menor rango.</p> <p>No es un puesto con remuneración competitiva por estar Q505.94 abajo del salario mínimo externo.</p>	<p>Se debe realizar un ajuste de Q95.00, para llegar al salario mínimo interno</p> <p>Q2,345.00</p>	<p>Se debe realizar un ajuste de Q200.00, para acercarse a la tendencia externa</p> <p>Q2,450.00</p>	<p>Se debe realizar un ajuste de Q525.00 para lograr la equidad interna y competitividad externa</p> <p>Q2,775.00</p>
Cajero  Q2,600.00	<p>El puesto está abajo del salario mínimo interno por Q60.62</p> <p>Existe desequilibrio interno en relación a los puestos: Contador y Encargada de Subsele, por tener una remuneración mayor, estando jerárquicamente en un nivel menor.</p> <p>No es un puesto competitivo por estar abajo del salario mínimo externo por Q643.98</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q60.00, para ajustarlo en el salario mínimo interno.</p> <p>Q2,660.00</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q200.00, para ajustarlo en el salario mínimo interno.</p> <p>Este ajuste lo acerca a la competitividad externa</p> <p>Q2,800.00</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q650.00, para ajustarlo a la equidad y competitividad</p> <p>Q3,250.00</p>

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
Contador  Q1,300.00	<p>Está abajo del salario mínimo interno por Q1.676.53</p> <p>Existe desequilibrio interno con relación a los puestos: Conserje, Mensajero, Bodeguero, Digitador y Cajero, por ganar menos, estando en un rango jerárquico mayor.</p> <p>No es un puesto competitivo por estar abajo del salario mínimo externo por Q2.432.02</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q1,675.00, para ajustarlo al salario mínimo interno.</p> <p>Q2,975.00</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q1,800.00, para ajustarlo al salario mínimo interno.</p> <p>Con este ajuste se acercaría a las tendencias externas</p> <p>Q3,100.00</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q2,425.00 para lograr la equidad y competitividad.</p> <p>Q3,725.00</p>
Secretaria  Q2,950.00	<p>Existe desequilibrio interno por estar abajo del salario mínimo interno por Q342.45</p> <p>Existe desequilibrio interno con relación a los puesto: Encargada de Subsede, por ganar más, estando en un nivel jerárquico menor</p> <p>No es un puesto con remuneración competitiva por estar Q1,270.06 abajo del salario mínimo externo</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q340.00, para ajustarlo al salario mínimo interno.</p> <p>Q3,290.00</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q400.00, para ajustarlo al salario mínimo interno.</p> <p>Este ajuste acerca el puesto a la competitividad</p> <p>Q3,350.00</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q1,260.00, para lograr la equidad y competitividad.</p> <p>Q4,210.00</p>

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
Encargada de Subsede  Q1,750.00	<p>Existe desequilibrio interno por estar abajo del salario mínimo interno por Q1,828.36</p> <p>Existe desequilibrio interno con relación a los puestos: Conserje, Mensajero, Bodeguero, Digitador, Cajero y Secretaria, por ganar menos, estando jerárquicamente en un nivel mayor.</p> <p>No es un puesto con remuneración competitiva por estar Q2,958.10, abajo del salario mínimo externo</p>	<p>Se debe realizar un ajuste de Q1,860.00, para llegar al salario mínimo interno</p> <p>Q3,610.00</p>	<p>Se debe realizar un ajuste de Q2,000.00, para llegar al salario mínimo interno y acercarse a la competitividad</p> <p>Q3,750.00</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q2,945.00, para lograr la equidad y competitividad.</p> <p>Q4,695.00</p>
Gerente Financiero  Q5,500.00	<p>Existe desequilibrio interno por estar arriba del salario máximo interno por Q1,263.62</p> <p>Existe desequilibrio interno con relación al puesto: Gerente Administrativo, por ganar más estando en un nivel jerárquico menor.</p> <p>Es un puesto con remuneración competitiva externa, por estar dentro de las escalas salariales de las empresas afines.</p>	<p>No se realiza ajuste salarial, por estar arriba del salario mínimo interno y dentro de los rangos salariales del mercado.</p>	<p>Se realizará un incremento de Q100.00.</p> <p>Q5,600.00</p>	<p>Se debe realizar un incremento de Q160.00, para llegar al salario máximo externo.</p> <p>Q5,660.00</p>

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
Gerente Administrativo Q4,900.00	El puesto está arriba del salario máximo interno por Q347.70 Existe desequilibrio interno con relación al puesto: Gerente Financiero, por ganar menor, estando en un nivel jerárquico mayor.  Esta abajo del salario mínimo externo por Q784.18	Se debe realizar un ajuste de Q775.00 para lograr la equidad interna con el puesto de: Gerente Financiero.  Q5,675.00	Se debe realizar un ajuste de Q950.00 para lograr la equidad interna con el puesto de: Gerente Financiero y la competitividad a nivel externo  Q5,850.00	Se debe realizar un incremento de Q1,005.00, para lograr la equidad interna y competitividad externa  Q5,905.00
<b>COSTO DE LA PROPUESTA</b>		<b>Q 5,245.00</b>	<b>Q6,450.00</b>	<b>Q9,470.00</b>

La primera propuesta, tiene por objetivo llevar los salarios a la equidad interna; en relación a la segunda propuesta, ésta pretende llegar a la equidad y acercarse a la tendencia de las empresas afines; por último la opción número tres lleva los salarios a la equidad y los ubica dentro de los rangos salariales de la competencia.

### 3.8 FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE LAS PROPUESTAS SALARIALES

Implementar cualquiera de las tres propuestas presentadas implica un incremento en los costos del Colegio, por esa razón se sugieren las siguientes opciones como fuentes de financiamiento.

Debido a que una de las fuentes de ingresos del Colegio, son las cuotas ordinarias y extraordinarias de los agremiados, los cuales ascienden a un número de 5,459 miembros activos, se propone incrementar la colegiación mensual, de la siguiente manera:

<b>Costo de la primera propuesta salarial</b>	<b>Costo de la segunda propuesta salarial</b>	<b>Costo de la tercera propuesta salarial</b>
Q 5,245.00	Q6,450.00	Q9,470.00
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO, PARA CUBRIR LAS PROPUESTAS SALARIALES PLANTEADAS</b>		
<b>Incremento de Q2.00, mensual en las cuotas de cada agremiado</b>	<b>Incremento de Q3.00, mensuales en las cuotas de cada agremiado</b>	<b>Incremento de Q3.00, mensuales en las cuotas de cada agremiado</b>
Q10,918.00	Q16,377.00	Q16,377.00

Lo anterior muestra que se podría cubrir cada una de las propuestas salariales y obtener los beneficios que se adquieren de contar con escalas salariales equitativas y competitivas, las cuales se centran en: reducir los costos que significa la rotación de personal; disminuir la actitud negativa de los empleados y eliminar problemas que puedan afectar el prestigio de la institución.

## CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis planteada, ya que se pudo determinar que las causas por las cuales no existe una distribución equitativa y competitiva en los salarios de los puestos que integran las oficinas administrativas del Colegio de Profesionales de las CC EE, radica en la falta de la aplicación de una metodología que permita realizar estudios de factores internos y externos a la institución, para tomar decisiones objetivas en torno a los salarios adecuados que deben recibir los empleados.
2. La aplicación de la valoración de puestos por medio del método de puntos por factor, permitió correlacionar los salarios base, lo cual dió a conocer que no existe una distribución equitativa y justa de los salarios.
3. La investigación de salarios de empresas afines, muestra la posición competitiva del Colegio de Profesionales de las CC EE., de donde se observó que la mayoría de los salarios se alejan de la tendencia externa, lo que los posiciona como salarios no competitivos.
4. El conocimiento del índice inflacionario mostró variación ascendente en el transcurso de los meses, situación que afecta de manera directa el poder adquisitivo de los salarios reales.
5. Los empleados han detectado las deficiencias existentes en relación a la situación salarial de la institución, tornándose con ello un porcentaje alto de insatisfacción por parte de la mayoría.
6. Los estudios salariales, son dinámicos por los factores internos y externos que las influyen y a la vez determinan, tales como cambios en las funciones de los puestos, variabilidad en la inflación del país y cambios en las decisiones salariales de las instituciones afines.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones plasmadas anteriormente, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. El Colegio de Profesionales de las CC EE, deberá implementar alguna de las tres propuestas presentadas, para lograr la distribución equitativa y competitiva de los salarios, en base a una metodología objetiva.
2. De acuerdo al conocimiento de la distribución actual de los salarios la institución, debe realizar un ajuste salarial, para lograr la equidad y justicia. La tendencia que se obtenga, al mismo tiempo podrá proporcionar un punto de partida para tomar decisiones en cuanto a la implementación de la nueva estructura de salarios.
3. Para que la institución logre la competitividad salarial, deberá tomar la decisión de acercar o igualar la escala salarial a la tendencia de los tendencia externa, sin descuidar la capacidad financiera sostener los costos que esto implique.
4. Para que la institución fomente decisiones objetivas, otro factor externo con el que puede contar es la actualización de los salarios reales mediante la utilización de la fórmula de indexación proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).
5. Para evitar acciones negativas a causa del grado de insatisfacción por parte de los empleados, el Colegio debe tomar decisiones en cuanto a la estructura salarial que crea conveniente y así obtener los beneficios que proporciona un estudio de este tipo.
6. Para que la escala salarial no pierda la equidad y competitividad, que se deriva por los cambios en los factores internos y externos que los influyen, el Colegio deberá realizar un estudio del mismo tipo al haber transcurrido un año.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. McGraw Hill interamericana, S.A. Bogotá, Colombia, 2005.
2. Chiavenato Idalberto. **Administración de recursos humanos**. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Quinta edición, Colombia 2000,
3. Colegio de Economistas, Contadores Públicos-Audidores y Administradores de Empresas. **Directorio 2002-2004**.
4. Lanham, P.H.D. **Valuación de puestos**. Primera edición, Cia. Editorial continental, S.A. de C.V., México. 1982. Págs. 298.
5. Lapiere, Claude. **Valoración de puestos de trabajo**. Tercera edición. Ediciones Deusto. Bilbao, 1964. Págs. 349.
6. Morales Arrieta, Juan Antonio. **Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Primera edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia, 1999. Págs. 419.
7. Reyes Ponce, Agustin. **Administración de recursos humanos**. Primera Edición, Limusa. México 1983. Págs.235.
8. Vargas Muñoz, Nelson R. **Administración moderna de sueldos y salarios**. Primera edición. McGraw Hill Interamericana, S.A. Santafé, de Bogotá Colombia, 1994. Págs. 405.
9. Departamento de publicaciones del instituto de Investigaciones Económicas y Sociales –IIES- Edificio S-6, 3er. nivel, julio 2004, Págs. 160