

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

**“DISEÑO DE ESCALA SALARIAL EN LA EMPRESA SERCOTRAC, S.A.”**



**ERICKA JOSEFINA RUÍZ MARTÍNEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, MAYO DE 2011**

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL QUINTO	P.C. José Antonio Vielman

**EXAMENES DE ÁREAS BÁSICAS**

Exoneración se examenes de areas basicas segun of. J.D.42-2010 de fecha 22 de enero de 2010, transcripcion del punto sexto ("ASUNTOS ESTUDIANTILES"), inciso 6.3, sub incisos 6.3.2, y 6.3.3 del Acta 26-2009 de la sesion celebrada por Junta Directiva el 24 de noviembre de 2009.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado
Secretario:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala Enero de 2011


Licenciado  
Jose Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

En virtud de la designación que me confiere esa Decanatura en DICTAMEN. ADMON. 31-2010 como Asesor de la tesis de la estudiante Ericka Josefina Ruiz Martínez, me permito informar que fundamentado en los lineamientos y criterios técnicos determinados en el respectivo plan de investigación, procedí a realizar el análisis y discusión con el autor del estudio relacionado al "DISEÑO DE ESCALA SALARIAL EN LA EMPRESA SERCOTRAC, S.A."

En ese sentido, considero que la tesis cumple con las normas y requerimientos necesarios para la discusión en el examen general privado de tesis previo a optar al título profesional de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado. En consecuencia, me es grato emitir el respectivo Dictamen de Aprobación.

Atentamente,



Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 2,171

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATÓ DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SIETE DE JUNIO DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.6, subinciso 5.6.1 del Acta 14-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de mayo de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 13-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 1 de marzo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE ESCALA SALARIAL EN LA EMPRESA SERCOTRAC, S.A.", que para su graduación profesional presentó la estudiante ERICKA JOSEFINA RUÍZ MARTÍNEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



Ingrid  
MARTÍNEZ

## ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Empresa	01
1.1.1. Clasificación de las empresas	01
1.2. Características de los servicios	04
1.3. Administración	04
1.3.1. Fases del proceso administrativo	05
1.4. Recursos humanos	07
1.5. Administración de recursos humanos	07
1.6. Herramientas para la administración de recursos humanos	09
1.6.1. Descripción de cargos	09
1.7. Motivación	13
1.7.1. Teoría de la equidad de Stacey Adams	14
1.7.2. Teoría de las expectativas de Vroom	14
1.8. Rotación de Personal	15
1.9. Satisfacción laboral	16
1.9.1. Como se pueden medir las organizaciones la satisfacción laboral	21
1.9.2. Diferencia entre motivación y satisfacción laboral	21
1.10. Cultura organizacional	22
1.11. Administración de salarios	24
1.12. Compensación de personas	25
1.12.1. Objetivos de la compensación	26
1.12.2. Funciones de las compensaciones	27
1.13. Salario	30
1.13.1. Teoría acerca de salarios	30
1.13.2. Aspecto jurídico	31
1.13.3. Clases de salarios	33

	Pág.
1.13.4. Diferencia entre compensación y salario	33
1.14. Métodos de valuación de cargos	34
1.14.1. Método de jerarquización o escalonamiento simple	34
1.14.2. Método de categorías predeterminadas	36
1.14.3. Método comparativo de factores (Factor comparison)	36
1.14.4. Método de valuación por puntos	37
1.15. Comparabilidad salarial y escala salarial	43

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL EN SERCOTRAC, S.A.**

2.1. Método de la investigación	47
2.1.1. Determinación del tipo de investigación	47
2.1.2. Elección de las técnicas de investigación	48
2.1.3. Definición de la población objetivo	48
2.1.4. Elaboración de instrumentos de investigación	49
2.1.5. Aplicación de los instrumentos	49
2.1.6. Definición de estrategias para el análisis de datos	51
2.2. Antecedentes	51
2.2.1 Misión	53
2.2.2 Visión	53
2.2.3 Filosofía	53
2.2.4 Objetivos	54
2.2.5 Servicios que presta	55
2.2.6 Estructura organizacional	56
2.3. Situación actual	57
2.3.1. Entrevista a directores	57
2.3.2. Censo de opinión a empleados	62
2.3.3. Entrevista a Ex empleados	73
2.3.4. Índice de rotación de personal	75

	Pág.
2.3.5. Estructura salarial de Sercotrac, S.A. y salarios pagados por la competencia directa de Sercotrac	76
2.4. Análisis de discusión	78

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE DISEÑO DE ESCALA SALARIAL EN LA EMPRESA SERCOTRAC, S.A.**

3.1. Presentación	81
3.2. Objetivos	81
3.3. Valuación de puestos y diseño de escala salarial	82
3.3.1. Valuación y clasificación de puestos	82
3.3.1.1 Establecimiento y ponderación de factores y grados	83
3.3.2. Análisis de puestos de trabajo	90
3.3.3. Valoración de puestos de trabajo por factores	90
3.3.4. Comparabilidad salarial y diseño de escala salarial	94
3.3.5. Cálculo de costos de aplicación de escala salarial	100
3.3.6. Mecanismos de valuación de escala salarial propuesta a la empresa Sercotrac	102
3.3.6. Mecanismos de actualización	104
Conclusiones	106
Recomendaciones	107
Bibliografía	108
Anexos	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1 - Procesos de Recursos Humanos	09
2 - Efecto de las culturas organizacionales en el desempeño y la satisfacción	23
3 - Análisis del cargo y la información que suministra para valuación de cargo	35
4 - Organigrama por puestos, Sercotrac, S.A.	56

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
1- Políticas de remuneración en la empresa Sercotrac	58
2 - Herramientas de administración en la empresa Sercotrac	59
3 - Proceso actual de las compensaciones en la empresa Sercotrac	60
4 - Identificación del puesto de trabajo en la empresa Sercotrac	62
5 - Conocimiento de la empresa Sercotrac	63
6 - Compromiso laboral en la empresa Sercotrac	65
7 - Satisfacción laboral en la empresa Sercotrac	67
8 - Orientación a resultados en la empresa	69
9 - Orientación a las personas en la empresa	70
10 - Estabilidad en la empresa Sercotrac	71
11 - Sistema de remuneración establecido en la empresa	72
12 - Motivo de retiro de la empresa a ex empleados	73
13 - Remuneración salarial en la empresa	74
14 - Salarios actuales en relación a la suma de puntos obtenidos	92
15 - Comparativo de salarios del mercado vrs. situación actual	93
16 – Calculo de correlación y regresión exponencial y polinómica	95
17 - Diseño de escala salarial	99



## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1 – Calculo mensual de IRP	75
2 – Comparativo de sueldos de mercado	77
3 – Valor relativo de los diferentes factores establecidos en la empresa Sercotrac, S.A.	83
4 – Valoración de puestos de trabajo por factor	91
5 – Método de mínimos cuadrados para la aplicación de formulas de correlación y regresión	94
6 – Clasificación de puestos por categoría y rango de puntos	96
7 – Diseño de escala salarial	98
8 – Escala Salarial	99
9 – Costos de aplicación Escala Salarial	101

## ÍNDICE DE ANEXOS

- 1- Descripciones de puestos Sercotrac, S.A.
- 2- Guía de entrevista a Directores
- 3- Cuestionario para censo a los empleados
- 4- Guía de entrevista a Ex –Empleados
- 5- Proyecto de contrato laboral

## INTRODUCCIÓN

La principal ventaja competitiva de las empresas, en la actualidad, es el recurso humano que estas posean, y depende de los directivos de la misma poder encaminar los esfuerzos de cada persona para el logro de los objetivos de la empresa para la que laboran.

La administración del recurso humano es un conjunto de decisiones integradas (procesos) sobre las relaciones del empleo que influyen en la eficacia de los empleados, siendo una de ellas la compensación de las personas; Los directivos de SERCOTRAC, S.A. ante la competencia en el mercado y los cambios constantes en las técnicas utilizadas para la gestión del talento humano, se han preocupado por conocer si las remuneraciones que pagan a sus empleados son justas y equitativas entre los puestos, y competitivas dentro de su gremio de trabajo.

En tal virtud, se presenta el siguiente trabajo de investigación, en el que se propone el diseño de una escala salarial, funcional para el mercado en el que se desenvuelve la empresa SERCOTRAC, dicha escala, permite conocer el valor de los puestos de la empresa en estudio y el desarrollo de procedimientos para realizar los ajustes necesarios en dicha escala, así como el establecimiento de mecanismos de actualización que ayuden al mantenimiento de los salarios con características de equidad y competitividad.

El desarrollo de esta investigación, se presenta en tres capítulos. En el primer capítulo se presenta diversa información teórica, la cual servirá de base para el desarrollo de la presente investigación, a cerca del sistema de administración del recurso humano, salarios y cultura organizacional principalmente.

En el segundo capítulo se muestra la metodología utilizada para la realización de la presente investigación, así como también se muestran e interpretan los resultados del diagnostico realizado a la situación actual de la empresa, el cual se dividió en 3 áreas diferentes siendo estas: 1. Entrevista con los directivos, 2.

Censo a los empleados actuales y 3. Entrevista a ex empleados de SERCOTRAC, S.A., esto con el objetivo de captar el problema principal, por el cual la empresa percibe, que sufre de alta rotación de personal.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta del diseño de escala salarial para la empresa SERCOTRAC, elaborada por medio del método de puntos, descriptores de puestos, costos de aplicación, así como también la metodología de actualización de la misma.

Por último, se dan a conocer las principales conclusiones de la investigación así como las respectivas recomendaciones del caso y la bibliografía consultada para realizar el presente estudio.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. EMPRESA**

“La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.” (10:s.p.) Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna, para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

#### **1.1.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

a) Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas.
- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
  - Transporte
  - Turismo
  - Instituciones financieras
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
  - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo, otros)
  - Educación
  - Finanzas
  - Salubridad

b) Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Se pueden distinguir:

- Empresas individuales
- Empresas societarias o sociedades
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

c) Según su dimensión

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.

- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

d) Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

1. Empresas locales
2. Regionales
3. Nacionales
4. Multinacionales
5. Transnacionales
6. Mundial

e) Según la cuota de mercado que poseen las empresas

1. Empresa aspirante: aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
2. Empresa especialista: es la que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
3. Empresa líder: se conoce como la empresa que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
4. Empresa seguidora: definida por ser una empresa que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

## 1.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

La característica más básica de los servicios, consiste en que éstos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra. Esta característica dificulta una serie de acciones que pudieran ser deseables de hacer: los servicios no se pueden inventariar ni patentar, ser explicados o representados fácilmente, etc., o incluso medir su calidad antes de la prestación

- **Heterogeneidad** (o variedad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno sólo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.
- **Inseparabilidad**: en la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio. No se pueden separar los servicios de los mismos servicios.

## 1.3. ADMINISTRACIÓN

“Es una disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprendan dichos esfuerzos.”

(3:3)

### **1.3.1. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es un conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

#### **a) PLANEACIÓN**

Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización, de esta manera se puede asegurar la eficiencia en la ejecución del mismo y el alcance de los objetivos fijados al iniciarlo.

#### **b) ORGANIZACIÓN**

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (3:124) Esta fase se compone de dos factores básicos el diseño organizacional y el diseño laboral. (Organigramas, manuales de procedimientos, códigos, manual de descripciones de puestos, entre otros).

#### **c) INTEGRACIÓN**

Según Benavides, una de las actividades más importantes de un administrador es saber integrar los recursos con los que cuenta para el alcance de un logro específico. “Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, recursos materiales, medios financieros y técnicos que demanda la operación total.” (3:181)



**Elementos:**

Recursos humanos: (Reclutamiento, selección, contratación, inducción, registro, evaluación del rendimiento, prestaciones y beneficios, desarrollo y sistemas de retiro del personal).

Recursos materiales: son los bienes tangibles de la empresa. (Localización, materia prima, maquinaria, equipo, vigilancia, mantenimiento, construcciones catalogo de proveedores).

Recursos financieros: son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la organización. (Movimientos de caja, presupuestos, adquisición, manejo y control de capital)

Recursos técnicos: son los bienes intangibles de la organización. (Patentes y marcas, fórmulas, organización y métodos administrativos).

**d) DIRECCIÓN**

“Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.” (3:202)

Es un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas.

**e) CONTROL**

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

#### **1.4. RECURSOS HUMANOS**

“Se le denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.” (11:s.p.)

En la práctica la función de recursos humanos ejecuta operaciones de selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad. Estas funciones pueden variar según el tipo de empresa de que se trate ya que pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental conocer la administración de los recursos humanos.

#### **1.5. 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”.(2:9)

“La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones, es una función de la organización relacionada

con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.”(11:s.p.)

Entonces, se entiende como actividades diseñadas para ocuparse de coordinar a las personas necesarias para una organización, buscando construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad, para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en el logro de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa.

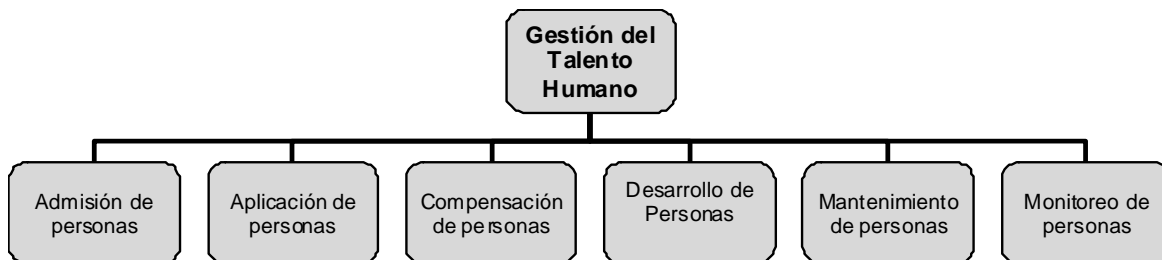
La administración de recursos humanos, busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles, en función del ejercicio de una excelente labor de éstos. Así mismo la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos, para hacer más valederos sus conocimientos.

En la actualidad la administración del recurso humano es llamado “Gestión del Talento humano” y se está tornando más complejo, ya que las empresas que se ven en la necesidad de reclutar personal, no sólo lo hacen por medio de recomendaciones personales como se hacia hace algún tiempo, si no que necesita un estudio más minucioso de las aptitudes, habilidades y destrezas del personal que contrata.

Esto ha llevado al departamento de RH, a que tome una importante posición dentro de las organizaciones, ya que no sólo es necesario tener un archivo de las personas que laboran dentro de la empresa.

Para entender el proceso de gestión de personal de las empresas Idalberto Chiavenato, ilustra seis pasos a seguir:

**Figura No. 1**  
**Procesos de Recursos Humanos**



Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato

Aunque todos los procesos anteriores se estudian de manera individual, todos van tomados de la mano, ya que uno es consecuencia de otro, y, por ende al existir deficiencias en uno de ellos existen deficiencias en otro; para la presente investigación se estudiara el proceso de compensación de personas principalmente ya que es este proceso uno de los más importantes para obtener una estabilidad del personal en una empresa, obteniendo una mejor administración del recurso humano.

## **1.6 HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Existen diversas herramientas para facilitar la administración del recurso humano en una empresa, entre la más importante se encuentran los descriptores de puestos, contratos laborales y escalas salariales. La finalidad principal de estas herramientas es un mejor control de los recursos en una empresa.

### **1.6.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

“Es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”(2:183)

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian de los demás cargos dentro de la empresa, luego de realizar una descripción de cargos sigue su análisis que

aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo sirve de punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas más avanzadas que nos permitirán continuar mejorando en la gestión del desarrollo del equipo humano.

A través del análisis y descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesional idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc.

### **Objetivo del análisis y descripción de cargos**

El objetivo principal de este trabajo es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.

Son mejoras muy importantes las ya conseguidas con su implantación para cualquier organización pero, además, nos puede servir de punto de partida para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión de recursos

humanos más complejas como: sistemas de evaluación del desempeño, elaboración de perfiles profesiográficos del puesto para futuras selecciones de personal, reducción del tiempo de acogida del personal, identificación de necesidades de formación, etc.

En definitiva, podemos decir que se trata de una importante herramienta de gestión del desarrollo de los recursos humanos de la empresa y de la propia organización interna del trabajo y resulta sencillo de implantar, aporta resultados positivos medibles de modo inmediato y establece las bases para continuar desarrollando otro tipo de herramientas de gestión más avanzadas.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

- a) **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- b) **Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos.
- c) **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el

candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

- d) **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.
- e) **Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

No existe un formato único para la elaboración de descriptores de cargos, ya que este debe adaptarse a las necesidades de la empresa en las que se estén realizando, para el presente trabajo de investigación se utilizara un diseño de descripción de cargos que contenga información importante distribuida en 3 grupos principales de la siguiente manera:

- I. Identificación del cargo
- II. Descripción del cargo
  - a. Propósito del cargo
  - b. Principales funciones
  - c. Responsabilidades (por decisiones y por equipo)
  - d. Condiciones de trabajo (lugar de trabajo y riesgos)

- e. Disponibilidad (de horario y de rotación)
  - f. Esfuerzo (mental y físico)
- III. Especificaciones del cargo
- a. Nivel académico
  - b. Experiencia
  - c. Otros conocimientos
  - d. Habilidades y destrezas

### **1.7. MOTIVACIÓN**

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento.

La motivación en un empleado es un tema que toda empresa busca mantener en sus empleados ya que son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

“Es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.”(13:sp)

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación, desde entonces se han creado varias teorías sobre la motivación de las personas, las cuales han sido bien aceptadas y aplicadas en diversas empresas. Sin embargo existe un grupo de teorías “llamadas contemporáneas ya que no porque hayan sido concebidas hace poco sino porque representan la explicación moderna de la motivación de los empleados”(6:161).

De estas últimas existen más de 7 teorías específicas, sin embargo para efectos de la presente investigación tomaremos 2 principales ya que relacionan la motivación de una persona con la remuneración que recibe a cambio del esfuerzo diario en el desempeño de sus actividades en una empresa.



### **1.7.1. TEORÍA DE LA EQUIDAD DE STACEY ADAMS**

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona, en función de la recompensa que recibe, comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea "La teoría de la Equidad, sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas." (13:s.p)

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros, "se centra de cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel en la organización y escolaridad." (6:171)

Se debe tener en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia, se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento por lo tanto no desarrolla sus actividades correctamente.

### **1.7.2. TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VROOM**

Esta teoría se basa en que "la fuerza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fuerza de la expectativa de que dicho acto será seguido por determinado resultado atractivo para el individuo." (6:173) Es decir, que el empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que este le dará una buena valuación del desempeño o recompensa.

"Se explica sobre la base, que ésta es el resultado del producto de tres factores que son: valencia, expectativa y medios.

Valencia. Es la inclinación, la preferencia para recibir una recompensa. Tiene para cada recompensa en un momento dado un valor de valencia única aunque ésta puede variar con el tiempo en dependencia de la satisfacción de las necesidades y con el surgimiento de otras.

Expectativa. Es una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea.

Medios. Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.” (13:s.p.)

## **1.8 ROTACIÓN DE PERSONAL**

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (2:74)

Esto significa que el flujo de salidas debe compensarse con un flujo equivalente de entradas de personas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización y puede ser de dos tipos:

1. Desvinculación por iniciativa del empleado: renuncia.
2. Desvinculación por iniciativa de la empresa: despido.

Es necesario medir el nivel de desvinculaciones en una organización, para procurar que ésta no sea muy alta o bien que no exista, ya que la rotación es muy costosa si se toma en cuenta costos de reclutamiento: 1. Publicidad, tiempo de los reclutadores, investigaciones de mercado, visitas, entre otros, 2. costos de selección: entrevistas, verificación de referencias, exámenes psicométricos, 3. costos de entrenamiento: programas de integración, orientación, costos indirectos de capacitación, baja productividad por inducción, y 4. costos de desvinculación: pago de derechos laborales, pago de beneficios sociales, cargo vacante hasta su sustitución.

La rotación no es una causa, sino un efecto de algunas variables externas e internas, entre las externas se encuentran: a) situación de oferta, b) oportunidades de empleos en el mercado laboral, c) la coyuntura económica, etc., entre las internas están: a) la política salarial y de beneficios que ofrezca la organización, b) el estilo gerencial, c) diseño de cargos, d) las relaciones humanas, e) condiciones físicas y psicológicas del trabajo, etc.,.

Fórmula para cálculo del índice de rotación de personal:

$$\frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la empresa}} * 100$$

## 1.9 SATISFACCIÓN LABORAL

Podría definirse como “la actitud general de un empleado hacia trabajo”(6:78), dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

“Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del debería ser (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del debería ser son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso”(15:sp)

### **Factores determinantes de satisfacción laboral y sus consecuencias**

Los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral pueden abordarse desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados. Dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

- **Años de carrera profesional:** a medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.
- **Expectativas laborales:** todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de

sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de de dicha satisfacción.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones, el nivel de responsabilidad y de control personal, y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas.

“De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo”(15:sp)
  - **Reto del trabajo**

“Robbins (1998); los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento

del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

- **Sistemas de recompensas justas**

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- **Satisfacción con el salario**

Los salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción."(15:sp)

- **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

- **Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

- **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.

### **1.9.1 COMO PUEDEN MEDIR LAS ORGANIZACIONES LA SATISFACCIÓN LABORAL**

Los gerentes hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que esta es un indicador importante de la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados.

Los dos métodos más conocidos para la medición de la satisfacción laboral, son la calificación única general y la calificación sumada.

- a. “Calificación única general: consiste en pedir a las personas que contesten una pregunta como ¿Qué tan satisfecho se encuentra en su trabajo?” (6:78), dejando opciones de respuestas como muy satisfecho o muy insatisfecho.
- b. Calificación sumada: se identifican elementos clave de un trabajo y se le pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos, entre los factores pueden tomarse como ejemplo: supervisión, salario actual, oportunidades de ascender, relaciones entre compañeros, etc.

Ninguno de los dos métodos anteriores es mejor que el otro, aunque pareciera que el segundo es más completo, sin embargo el primero es tan válido como el segundo. “El concepto de satisfacción con el trabajo es de por sí tan amplio que la pregunta única capta su esencia”(6:79).

### **1.9.2 DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN**

“Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.



La naturaleza humana hace que la percepción que podamos tener de todos estos factores fluctúe constantemente y se produzcan cambios frecuentes de pensamiento o sentimientos. Según sean éstos, nuestra conducta puede verse reforzada, asegurando el éxito o por el contrario podemos perder interés durante el proceso y no lograr el objetivo marcado.”(15:sp)

## **1.10 CULTURA ORGANIZACIONAL**

“La cultura Organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (6:525) La cultura organizacional representa la percepción común de los integrantes de una organización, es decir como ven estos a la organización en la que trabajan, generalmente se percibe con base a 7 características principales, siendo estas: innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Al decir que una empresa posee una cultura organizacional definida, no quiere decir que esta no posea subculturas, ya que en todas las organizaciones tienen una cultura dominante (Que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los trabajadores), subculturas (vinculadas en la organización, por departamentos, etc.) y valores centrales (valores principales o dominantes.

La cultura organizacional no brota de la nada, aunque ya establecida rara vez se desvanece, esta nace de las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se debe en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. El mantener una cultura organizacional depende de tres fuerzas principales: las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización.

Es importante recordar que debe asociarse que una cultura fuerte con una tasa menor de rotación de personal, así como también la transmisión de una sensación de identidad a los integrantes, facilitación de la aceptación de un

compromiso con algo que supera los intereses personales, y aumento de la estabilidad del sistema social.

**Figura No. 2**

**Efecto de las culturas organizacionales en el desempeño y la satisfacción**



Fuente: Comportamiento Organizacional, Stephen P. Robbins, Pag. 545.

Contratar a individuos cuyos valores no concuerden con los de la empresa llevara a que los empleados no se sientan motivados ni comprometidos y en cambio estén insatisfechos con su trabajo y la organización.

El desempeño de un empleado depende, en un grado considerable, de que sepa lo que debe hacer y lo que no debe hacer, entender la manera correcta de realizar un trabajo indica una socialización apropiada; sin embargo, la evaluación del comportamiento de un individuo incluye que tan bien se adapta a la organización.

El tema de cultura organizacional no se estudiara como tal en la presente investigación, ya que ésta última, está más enfocada en conocer el grado de satisfacción laboral del empleado y su repercusión en el Índice de rotación del personal en la empresa en estudio, sin embargo, se toma el tema como referencia ya que como se ha visto, algunas de las características de una cultura organizacional están bastante relacionadas con la satisfacción y motivación de un empleado, lo que nos servirá para la obtención de resultados mas específicos del tema que se estudia, por tal razón se verán algunas de sus características de manera independiente.

Así mismo, no se tomara como referencia el tema del clima organizacional, ya que al ser este un resultado del clima organizacional, sus características son de igual manera compartidas en los temas anteriormente mencionados, estudiándose algunas de ellas de manera independiente.

### **1.11 ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS**

“Es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.” (2:238)

Cuatro son las consideraciones principales que afectan la determinación y los cambios en el nivel general de salarios de una empresa: (1) los salarios pagaderos por trabajos comparables, en otras empresas del mercado de trabajo o en la industria; (2) las condiciones o situaciones financieras de la empresa; (3) el costo de vida; (4) los reglamentos oficiales tales como las leyes sobre el salario mínimo, o el ajuste y arreglo oficial de las disputas.

Los salarios pagados por trabajo comparable, en otras organizaciones en el mercado de la mano de obra o en la industria, pueden constituir el factor más importante para determinar el tope del nivel general de salarios de una empresa. El arreglo negociado con alguna empresa clave o industria clave tiende a fijar el patrón a seguir por otras. Algunas cuantas empresas adoptan la política de pagar mejor que el promedio en la industria, a fin de atraer trabajadores de calidad superior, a esas empresas se les considera como "líderes en salarios".

Los cambios en el costo de vida, deben ser considerados como de importancia en la administración de salarios. Si los sueldos y salarios en efectivo fallan en llevar el paso con el aumento del costo de vida, los empleados tienen causa para mostrar descontento por la creciente dificultad en nivelar sus gastos. Considerando esto las empresas deben adoptar políticas "escaladoras" que vayan de acuerdo a los aumento del IPC.

## 1.12 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total del empleado, que tiene tres componentes principales, remuneración básica, incentivos salariales y beneficios.

- **Remuneración básica:** representado por el dinero (salario fijo) que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución
- **Incentivo salarial:** Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

- **Beneficios:** Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por si o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. (Ejemplo: programas de provisión de cafetería, asesoría legal, becas, préstamo a bajo costo, exámenes médicos, vivienda, recreación, etc)

### **1.12.1 OBJETIVOS DE LA COMPENSACIÓN**

- Adquisición de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- Garantizar la igualdad. La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- Alentar el desempeño adecuado. El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

## **1.12.2 FUNCIONES DE LAS COMPENSACIONES**

Las compensaciones cumplen varias funciones, que generalmente se clasifican en: alineamiento estratégico, equidad interna y competitividad externa.

### **a) Alineamiento estratégico**

A través de las compensaciones salariales se crea un vínculo entre el alcance de los objetivos organizacionales y personales de cada colaborador, por lo que a través de ellas cada persona adquiere la capacidad económica para satisfacer sus necesidades fisiológicas y psicológicas, y, al mismo tiempo la organización logra alcanzar sus objetivos. Esto, requiere un sistema claro de comunicación entre la organización y los colaboradores. “Por un lado, la organización debe expresar claramente lo que espera de la persona y por el otro, la organización debe expresar con claridad lo que está dispuesta a otorgar a los colaboradores a cambio del cumplimiento de las metas previamente establecidas. De tal forma, el colaborador percibirá claramente cómo sus esfuerzos son compensados y cómo, apoyando el alcance de los objetivos organizacionales, se facilita el alcance de sus propios objetivos, esto es posible lograrlo a medida que el trabajo que el colaborador desempeña y la remuneración que percibe sean directamente proporcionales.” (7:4) Es así como se establece una relación directa entre las metas organizacionales, la motivación y desempeño individual de los colaboradores, la cual no existiría al carecer de compensaciones laborales. Esta relación entre metas de la organización, motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico.

“Si a las personas se les paga por aumento de producción, por ahorro de costos, por cumplimiento de metas de venta, presupuestos o plazos, comprenderán claramente cómo deben ajustar su desempeño a la expectativa de la empresa y se reducirán las diferencias entre discurso y práctica de trabajo.” (7:4) El trabajador sabe lo que tiene que hacer y cómo lograrlo, será tarea de las

organizaciones efectuar una valuación profesional de compensaciones para administrar las competencias de las personas, mostrándoles en lo práctico, qué metas se valoran y como se reconocerán.

### **b) Equidad interna**

“El principio de equidad interna, se deriva del principio de justicia. Cada puesto de trabajo tiene distinto impacto en los resultados del negocio, éste debe ser la base para determinar el monto a remunerar a la persona que ejecuta el cargo y, para determinar a través de una valuación de cargos, que se debe practicar imparcial y justamente dentro de la misma organización.” (7:5) Es necesario que esta valuación sea realizada de una manera sistemática para garantizar la ecuanimidad de sus observaciones y resultados. Para ello se deben evaluar el mismo conjunto de variables claramente identificadas como factores compensables y, se debe utilizar la misma unidad de medida para ponderar el impacto relativo que tiene cada puesto de trabajo en el alcance de los objetivos organizacionales.

Dado que la remuneración total es la sumatoria del pago por el cargo y por resultados, la equidad interna asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, debido a que se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en las rentas de ingreso de una persona. No es posible hacer una equiparación de “sueldos iguales a cargos iguales” con el paso de los años pues las rentas se diferenciarán naturalmente según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador. El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.

### **c) Competitividad externa**

Las personas constantemente comparan las remuneraciones que perciben con otros compañeros de trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa. “Se hace

necesario, por tanto, no solamente ofrecer compensaciones que satisfagan las necesidades fisiológicas de los individuos, sino que también satisfagan sus necesidades psicológicas. Si un colaborador nota que su esfuerzo está siendo equitativamente premiado al compararlo con el de los demás, entonces él quedará satisfecho con su remuneración. Al darse esta situación se disminuye la rotación de personal, la necesidad de buscar nuevos talentos humanos, las bajas en el nivel de efectividad de la empresa y la necesidad de capacitar los nuevos talentos contratados. Si por el contrario se paga por debajo del nivel que el mercado laboral lo hace, las personas quedarán insatisfechas y preferirán buscar una oportunidad en las organizaciones que premian mejor los esfuerzos y, como consecuencia, los problemas antes mencionados se incrementan dentro la empresa.”(7:6) Dentro de un sistema de compensaciones es necesario llegar a un equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa, para disminuir tanto la rotación de personal como los costos que genera la misma.

Las empresas compiten por conseguir del mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Es por esta razón, que las empresas se ven en la necesidad de determinar un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal que necesitan. En consecuencia, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, mayormente, de las características del sector económico en que compite la empresa y por la disponibilidad del tipo de personal -directivo, gerencial, empleados y trabajadores-, que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en el sector del mercado al que pertenece.

Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información



de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

### **1.13 SALARIO**

Salario o remuneración salarial, es el pago que recibe en forma periódica un trabajador de mano de su jefe a cambio del trabajo para el que fue contratado, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

Precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrono. El concepto del salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos.

#### **1.13.1 TEORÍAS ACERCA DE LOS SALARIOS**

Teoría de los ingresos: La planteó Adam Smith en su obra la riqueza de las naciones en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

Teoría de la subsistencia: Conocida también como del salario natural, fue expuesta por David Ricardo en sus Principios de Economía Política y Tributación (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores "subsistir y perpetuar su raza", sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.

Teoría de Marx: En relación con los salarios Marx encontró cosas interesantes, que plasmó en El Capital; por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su

actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

Teoría de la oferta y la demanda: Los cabecillas de la ley de la oferta y la demanda, sostienen que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir, que en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.

### **1.13.2 ASPECTO JURÍDICO**

**Según el Código de Trabajo, Artículo 88.** Se define como:

“Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste”.

“El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora).
- b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y
- c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono, pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono”.

**Según el Código de Trabajo, Artículo 89.** “Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida”.

“A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria”.

**Código de Trabajo, Artículo 90:** “El salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal”.

“Se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en mercadería, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda. Las sanciones legales se deben aplicar en su máximo cuando las órdenes de pago sólo sean canjeables por mercaderías en determinados establecimientos”.

“Es entendido que la prohibición que precede no comprende la entrega de vales, fichas u otro medio análogo de cómputo del salario, siempre que al vencimiento de cada período de pago el patrono cambie el equivalente exacto de unos u otras en moneda de curso legal”.

“No obstante las disposiciones anteriores, los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta en un treinta por ciento del importe total de éste como máximo, en alimentos y demás artículos análogos destinados a su consumo personal inmediato o al de sus familiares que vivan y dependan económicamente de él, siempre que el patrono haga el suministro a precio de costo o menos”.

“Asimismo, las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, salvo

pacto en contrario, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado”.

### **1.13.3 CLASES DE SALARIOS:**

a. En dinero o en especie: En dinero, debe estipularse en moneda nacional, en caso de ser en moneda extranjera, el trabajador puede exigir su equivalente en moneda nacional.

Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que el trabajador reciba en contraprestación del servicio, como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia.

b. Ordinario o extraordinario: El salario ordinario es el que percibe el trabajador como remuneración por los servicios prestados dentro de su jornada ordinaria de trabajo. El extraordinario, es el que implica remuneración del trabajo ejecutado en días de descanso obligatorio o de horas extras o suplementarias trabajadas.

c. Fijo o variable: Cuando se pacta por unidad de tiempo se denomina fijo. Por unidad de obra o a nivel de ventas es considerado variable.

d. Nominal y real: El nominal es el valor monetario de la retribución del trabajo. El real, es cuando al salario nominal se le deflacta.

### **1.13.4 DIFERENCIA ENTRE COMPENSACIÓN Y SALARIO**

El término compensación se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa, es decir su salario, los incentivos, cuando los hay y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie; pero también toma en cuenta lo que corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

## **1.14 MÉTODOS DE VALUACIÓN DE CARGOS (PUESTOS)**

“La valuación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión acerca del precio de cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativamente.”  
(2:240)

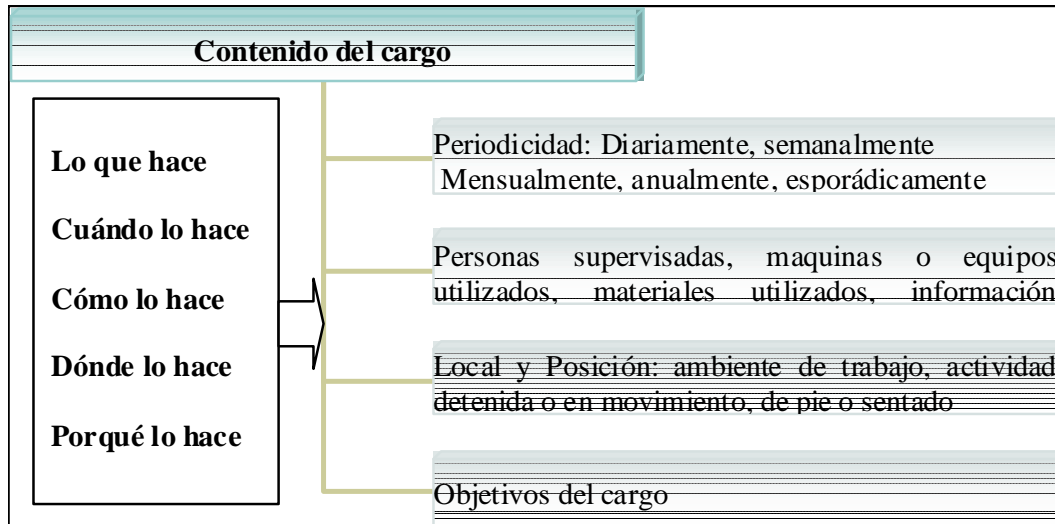
La valuación de cargos es una técnica para definir salarios para todo el personal, salarios que sean acordes, equitativos y justos para los integrantes de la organización, dentro de estas técnicas se hace énfasis en el conocimiento del contenido de los cargos más no en la persona que desarrolla la labor de los mismos. A continuación se describirán de forma breve las formas más utilizadas para llevar a cabo una valuación de cargos.

### **1.14.1. Método de jerarquización o escalonamiento simple**

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

**Figura No. 3**

**Análisis del cargo y la información que suministra para la valuación de cargo**



Fuente: Investigación documental, "Las compensaciones salariales como una estrategia de recursos humano", Universidad de San Carlos, curso de Compensaciones Salariales.

El método de jerarquización es el más sencillo para la valuación de cargos y la definición de un sistema de compensaciones, como se indico anteriormente, lo primero que se efectúa para el desarrollo de esta valuación es el análisis del cargo, determinando la información descriptiva y necesaria del cargo, para el desarrollo de la jerarquía de cargos se determina un criterio de referencia, siendo en base a este criterio como se desarrollará la valuación de cargos.

Este método se aplica para determinar el monto de las remuneraciones con base únicamente a criterios superficiales, por ello el resultado es una tendencia de ordenamiento del menor cargo al mayor, para futuras contrataciones en la organización.

### **1.14.2. Método de categorías predeterminadas**

El método de categorías predeterminadas constituye una variación del método de jerarquización sencillo, que podría denominarse método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método, es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes. En seguida se aplica el método de jerarquización sencillo en cada uno de estos conjuntos o categorías de cargos.

Este método particularmente es aplicable en grandes organizaciones ya que se efectúa el mismo procedimiento que en el método de jerarquización sencillo, solamente que lo aplica por categorías, dependiendo estas categorías, de los requerimientos de la organización, siempre tomando en cuenta que los mismos engloban un conjunto de cargos que tendrán características similares.

Este método es de costos bajos ofrece la sencillez y rapidez administrativa para su elaboración ya que es definido por los requerimientos de la organización, específicamente es un método cualitativo.

### **1.14.3. Método comparativo de factores (Factor Comparison)**

El método de comparación de factores es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de valuación.

La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benger, quien propuso cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

El método comparativo de factores, es un método más elaborado ya que utiliza factores definidos por la organización como los más esenciales en base a estos factores se determinarán puestos de referencia los cuales se evaluarán con los factores elegidos, y posteriormente estos cargos de referencia servirán para la valuación del resto de cargos, debe de tomarse en cuenta que éste es un método en el cual a cada uno de los factores elegidos se le asignara un porcentaje o valores monetarios.

Se puede concluir que es un método en el cual los factores que se determinen los elegirá en base a los requerimientos internos y externos de la empresa, es decir, que éste no es un método exclusivamente cualitativo ya que se le asignan valores o porcentajes determinados por la organización a cada factor.

#### **1.14.4. Método de valuación por puntos**

También se le denomina método de valuación por factores y puntos. Creado por el estadounidense Merrill R, Lott, se convirtió en el método de valuación de cargos más utilizado en las empresas. “Es el más perfeccionado y el más utilizado de los métodos expuestos. La técnica es analítica: las partes componentes de los cargos se comparan mediante factores de valuación. También es una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).” (14:s.p.)

Para los fines perseguidos en la presente investigación, se utilizara este método de valuación ya que nos permite tener una base cualitativa, por medio de los comentarios obtenidos en las diferentes entrevistas y cuestionario realizados, así como una base cuantitativa por medio de los diferentes cálculos a realizar y métodos estadísticos, lo cual genera mayor confianza en la empresa que valorará la implementación de la escala salarial propuesta. Existen varias versiones de cómo realizar este método, en este caso se tomaran 7 etapas principales:



## ➤ **Etapas para la realización del método de valuación por puntos**

### **a. Conformación de la comisión de valuación**

En Guatemala es llamado comité de valuación, el cual se nombra con la finalidad de desarrollar y evaluar todos los pasos siguientes de manera en que se apeguen al giro, objetivos y realidad de la empresa que desea realizar la valuación de cargos. Generalmente se nombran a los directivos de la empresa sin embargo es oportuno nombrar a un empleado para que aporte su punto de vista y la implementación de los resultados tenga mayor éxito.

### **b. Elección de los factores de valuación**

Normalmente puede entenderse como factor a un elemento, una parte que sirve para formar, componer o construir algo, la parte componente de un todo. Llamado también característica.

Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si se considerara el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, se obtendría una larga relación. No se trata, por tanto, cuando se pretenda determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva, sino deducir unos factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos.

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. Un grupo de factores posible es:

- Habilidad
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

En la administración pública, los factores podrían agruparse en:

- Dificultad técnica
- Responsabilidad
- Dedicación
- Incompatibilidad

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de subfactores. Cada factor debe de definirse claramente, esto para poder tener una interpretación uniforme de los mismos a la hora de hacer la valuación.

### **c. Establecimiento de grados**

Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que se pueda dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6; normalmente, se consigue una buena división con 5 grados.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando, los grados deben definirse de manera clara y concisa ya que se espera que el comité valúe los puestos en forma consistente y uniforme, los grados generalmente se ordenan del menor al mayor y se presentan en una tabla bajo el nombre del factor.

### **d. Determinación del valor relativo de los factores y grados**

La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos.

La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso, en porcentaje, relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de los puestos y luego este porcentaje tendrá una traducción a puntos de lo que se ha reflejado en la tabla anterior, formando así la llamada “base puntual”.

No existe fórmula o guía exacta para el valor relativo de los factores, se debe confiar en el buen juicio de quienes toman esa decisión.

Sin embargo, para la ponderación de los grados existen dos métodos principales:

a) Progresión aritmética, cuya fórmula es:

$$\frac{\text{Total de puntos por factor} - 10\% \text{ del total de puntos por factor}}{\text{Número de grados} - 1}$$

b) Progresión geométrica, cuya fórmula es:

$$\text{Número de grados} - 1 * \sqrt[\text{10\% del total de puntos por factor}]{\frac{\text{Total de puntos por factor}}{\text{10\% del total de puntos por factor}}}$$

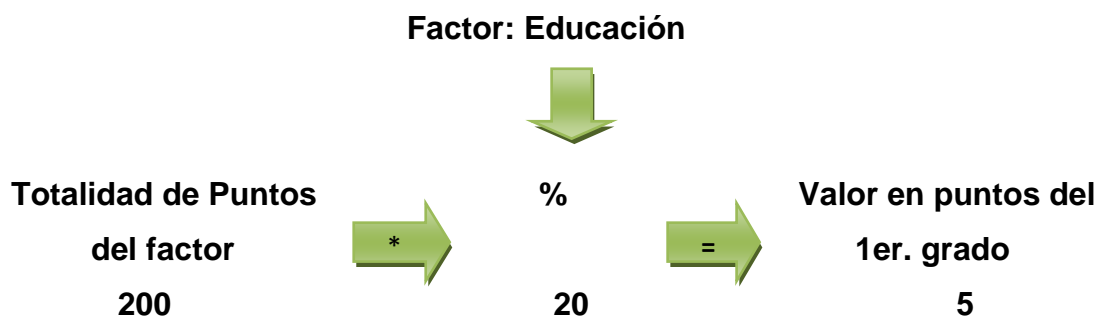
La ponderación de cada factor se establece según su importancia para el desarrollo de las actividades en los diferentes puestos de trabajo, el total de puntos para el presente trabajo de investigación se realizó con una base de 1000 puntos en total, pudiendo ser distribuidos, como ejemplo, de la siguiente manera:

**Ejemplo: Factor – Educación**



La ponderación de los diferentes grados establecidos, se realizará por medio de la fórmula elegida, (como ejemplo se tomara la formula geométrica), y con base al porcentaje reflejado anteriormente:

Para asignar el primer valor del grado, se multiplica el valor asignado al factor por el 20%, ejemplo:



Posteriormente se aplica la formula descrita anteriormente, la que nos dará como resultado el numero que se multiplicara, para obtener el intervalo que habrá entre cada grado hasta llegar a la totalidad de puntos establecido para el factor en estudio.

Ejemplo: Factor – Educación

$$RG = 4 - 1 \sqrt[3]{200 / 20} \xrightarrow{=} \sqrt[3]{10} \xrightarrow{=} 2.1544$$

Entonces:

El primer grado es el 10% del total de puntos asignados al factor: 20  
posteriormente:

2do. Grado  $20 * 2.15 = 43$

3er. Grado  $43 * 2.15 = 92.45$  aproximado a 93 puntos

4to. Grado  $93 * 2.15 = 200$

Una vez que se han determinado los valores de los factores y grados de cada factor, es posible preparar la escala de puntuación en su forma final para empleo de los calificadores.

#### **e. Análisis de los puestos de trabajo**

Es la actividad que conlleva al análisis de las descripciones y especificaciones de los puestos, los cuales contienen los requisitos que se exigen para los puestos de trabajo y que son necesarios para su valuación.

#### **f. Valoración de puestos**

Es posible pasar directamente a la valoración definitiva de los puestos por parte de la comisión de valoración constituida al efecto. No obstante, es conveniente hacer una aplicación previa que pruebe la adecuación del manual al tiempo que facilite una tentativa de puntuaciones por puestos en base a los descriptores de cada uno de ellos.

#### **g. Estructura salarial (Escala Salarial)**

Con los valores en puntos para cada puesto de trabajo, según los resultados de la valoración de puestos, es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica.

Para este análisis se utiliza la relación de sueldos de la organización. Con estos valores puede dibujarse un gráfico, que muestra la relación entre puntos y salarios actuales. También es posible trazar la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios, lo que informará de la actual estructura salarial.

Así mismo es posible, con los resultados obtenidos, realizar un ajuste de salarios por medio un análisis de correlación lineal simple, el cual a su vez nos lleva a realizar cálculos de comparación de sueldos de mercado (competencia directa) para emitir una sugerencia de salarios a ser percibidos según el valor de cada cargo, describiéndose en ésta el salario mínimo, medio y máximo a ganar por

cada colaborador en la actualidad y en base al mercado en el que se desenvuelve.

### **1.15 COMPARABILIDAD SALARIAL Y ESCALA SALARIAL**

Son pocas las empresas que contemplan una distribución equitativa de las remuneraciones que otorgan a sus colaboradores, pero aquellas que valoran a su personal y obtienen rentabilidad o ganancias, que no es más que los esfuerzos del capital inteligente que integran estas organizaciones, reconocen estos resultados obtenidos y deciden establecer una adecuada y justa remuneración dentro de una empresa.

“Un inadecuado manejo de la remuneración genera, sin lugar a dudas, insatisfacciones a todo nivel (conductas disfuncionales). Decimos esto porque muchas veces las empresas confunden la responsabilidad laboral, con la persona, otorgándole remuneraciones a las personas por “ser tal o cual”, y no verdaderamente por lo que hacen o realizan en el puesto de trabajo. Y realmente esto no debe ocurrir, se debe compensar por el trabajo que realiza.” (12:s.p.)

Al realizar la comparabilidad de los salarios de una institución con los del mercado laboral, se diseña la escala salarial que constituye la política salarial de la empresa, su objetivo es crear un sistema salarial competitivo que permita captar y mantener recurso humano calificado, para lo cual debe tomarse como base los resultados de la comparabilidad salarial en el mercado.

La equidad de los salarios no debe ser solo interna, sino también debe contemplar factores externos como: tendencia salarial, empresas afines e inflación de la economía de un país, para ello es necesario realizar una investigación salarial.

Para la realización del diseño de escala salarial, se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Se toman la evaluación de puestos (con base en los descriptores de puestos) y los salarios que actualmente paga la empresa a sus empleados, los cuales se despejan a través del método de mínimos cuadrados.
- b) Las sumas determinadas a través del paso anterior, son utilizadas para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y regresión, el cual se puede definir como:

“El proceso de carácter matemático, estadístico y probabilístico, mediante el cual se comprueba la relación de asociación que pueda existir entre dos variables, a partir de ello se determinan los coeficientes de regresión necesarios para efectuar las estimaciones de punto y por intervalo sobre el evento objeto de estudio” (8:142). La correlación mide la asociación existente entre dos variables, para el caso de medir la relación en valuación de salarios se realiza con la siguiente formula:

Formula: 
$$\frac{SC (XY)}{\sqrt{SC (X) * SC (Y)}}$$





El resultado obtenido puede ser, positivo o negativo entre los valores +1 y -1, lo que representara si la asociación de variables es directamente proporcional (tendencia a crecer) o bien es inversamente proporcional (tiende a decrecer), es representado por la literal “R”.

Toda vez se ha comprobado que existe relación de asociación entre dos variables es posible pasar al análisis de regresión lineal, la cual analiza la relación de dos o más variables continuas, cuando analiza las dos variables a esta se le conoce como variable bivariantes que pueden corresponder a variables cualitativas, la regresión nos permite el cambio en una de las variables llamadas respuesta y que corresponde a otra conocida como variable explicativa, la regresión es una técnica utilizada para inferir datos a partir de otros y hallar

una respuesta de lo que puede suceder. Nos permite también, definir la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos o diagramas de dispersión.

De acuerdo a los diagramas de dispersión y el índice de correlación, los modelos de regresión son:

Modelo de regresión lineal   $Y = a + b(X)$

Modelo de regresión parabólica:  • Exponencial:   $Y = ae^{bx}$   
 • Polinomial:   $Y = a + b(x) + c(x^2)$

El propósito de realizar un análisis de regresión es determinar una recta que mejor se ajuste a los datos muestrales, según el índice de correlación más cercano a uno, lo cual significa que hay más relación entre las variables del estudio.

c) Calcular el valor de “X” de la ecuación de regresión, la cual no solo se sustituirá en la ecuación, sino también determinara el rango de las categorías que se administrara en la escala salarial es decir la amplitud en puntos que habrá entre el punto mínimo y máximo de cada uno de ellos. Para la determinación de las categorías, se aplica la formula siguiente:

$$\frac{\text{Punto Máximo} - \text{Punto Mínimo (de la evaluación de puestos)}}{\text{Numero de categorías a administrar}}$$

Para su sustitución en la ecuación de regresión se toma la suma de los puntos obtenidos en la evaluación de puestos, al realizar el cálculo correspondiente nos llevara a la obtención del salario ajustado para cada puesto de trabajo, es decir una nueva distribución de salarios con base a una variable dependiente (El salario actual).



d) Luego de establecer los valores numéricos que sustituirán a las literales de la ecuación de regresión, las cuales son determinadas por el índice de correlación existente entre las variables en estudio, se establecen los salarios medios; posteriormente se establece la amplitud y variación que tendrán los salarios mínimos y máximos en relación al salario medio y con base a la política salarial de la empresa.

Se recomienda para la aplicación de una escala salarial, ajustar los salarios de los empleados que laboran actualmente en la empresa a los salarios medios establecidos por la ecuación de regresión, para que exista una diferenciación entre estos y los empleados de nuevo ingreso.

e) De acuerdo al rango de puntos de las categorías salariales y los salarios mínimos, medios y máximos obtenidas de los cálculos correspondientes, se grafica la escala salarial propuesta.

## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL EN SERCOTRAC, S.A.**

En esta parte de la investigación se describirá la situación encontrada en la empresa por medio de la investigación de campo realizada, con base a las entrevistas y censo aplicadas, relacionada a la compensación de las personas en dicho lugar, obteniendo información necesaria, que permita la comprobación o rechazo de las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación.

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

La presente investigación se realizó en la empresa Sercotrac, S.A., la cual se encuentra representada en varios departamentos del país, dividiendo la recopilación de información en 3 grupos que reflejan la información desde distintos puntos de vista, siendo estos: los directores de la empresa, los empleados de esta y los ex - empleados de la misma.

##### **2.1.1. DETERMINACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación tiene como base el método científico, siendo este un método formal de estudio sistemático, dirigido hacia el desarrollo de un cuerpo de conocimiento generalizado, sobre un determinado aspecto de estudio, que incluye diferentes fases, tipos de investigación, técnicas, enfoques, reglas para el razonamiento y modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

Por lo que principalmente, debido al nivel de conocimientos a adquirir y fin perseguido, se llevo a cabo una investigación científica de tipo concluyente y aplicada, con alcance a todo el campo de acción (todo el país) de la empresa en estudio, obteniendo por medio de esta, respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, estableciendo una relación entre las variables de interés en estudio y la realidad presentada, y, de esta manera poder seleccionar alternativas de solución.

### **2.1.2. ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para toda investigación, es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establece, los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad, por lo que, para llevar a cabo la recopilación de datos, fue necesaria la aplicación de entrevistas y censo, a los directivos, empleados de la empresa y algunos ex – empleados de la misma, ya que esto permitiría la obtención de datos de carácter cualitativo y cuantitativo, e históricos y descriptivos que permitan un mejor análisis de la situación actual de la empresa y proponer soluciones viables para los problemas que se encuentren en esta.

Así mismo se realizaron varias visitas a Sercotrac, para que por medio de la observación directa, se diera un aporte extra desde un punto de vista imparcial, a la investigación.

### **2.1.3. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO**

El tema de compensación salarial, afecta a la totalidad de una empresa ya que esta posee un vinculo directo con el desenvolvimiento de las personas en su puesto de trabajo, por medio del estudio de algunas variables que ayudan al crecimiento de la empresa en todos sus aspectos, por lo que la aplicación de las técnicas seleccionadas en esta investigación, se realizaron a la totalidad de los empleados de Sercotrac, S.A. y sus directivos siendo estos: 15 operadores, 2 supervisores, 2 mecánicos, 1 asistente de gerencia, 1 digitador de datos, 1 mensajero, 1 conserje, 1 gerente de operaciones y 1 gerente general; así mismo se contactó a 15 ex – empleados de la empresa, para obtener amplia información para ser analizada.

#### **2.1.4. ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

La elaboración de los diferentes instrumentos utilizados en la presente investigación, parten de la formulación de hipótesis de la misma, y de las variables que ayudaran a la verificación de estas. Para una mejor recolección de datos, se elaboraron preguntas cuyas respuestas fuesen medibles y otras que complementarían dichas respuestas, obteniendo información cuantitativa y cualitativa en el mismo instrumento de investigación.

Primeramente se elaboro una guía de entrevista a realizarse con los directivos de la empresa y los ex- empleados de la misma, así como también, se realizo un cuestionario conteniendo 39 ítems para recopilar información de los empleados de Sercotrac, S.A..

#### **2.1.5. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

##### **Directores**

- Sercotrac, está dividido en dos grandes áreas de trabajo, la administrativa y la operativa, que trabajan conjuntamente para el logro de objetivos de la empresa, teniendo 2 directivos principales, el Gerente General y el Gerente de Operaciones.
- La guía de entrevista para con los directivos, se enfoco a 3 variables principales: a) políticas de remuneración, b) herramientas de administración de salarios y c) proceso actual de las compensaciones.
- Debido a que el trabajo de uno de los directivos, el Gerente de operaciones, se realiza en el campo, se realizo la entrevista vía telefónica, y al Gerente General se le visito a su oficina para que contestara los 17 ítems principales, que componen la entrevista realizada.

## **Empleados**

- Las variables a estudiar con el personal actual, son las de: a) Identificación de puesto, b) Actitudes (Satisfacción laboral, participación en el trabajo y compromiso e identificación con la organización), c) sistema de remuneración en la empresa.
- Los cuestionarios fueron contestados personalmente, por el personal administrativo de la empresa, en la oficina central de Sercotrac, aclarando las dudas que ellos pudieran tener para la obtención de información clara, precisa y confiable.
- El personal del área operativa de Sercotrac se encuentra distribuido, actualmente, en los departamentos de Escuintla (Tiquisate y Santa Lucia) e Izabal (El Estor y Los Amates), por lo que se realizó el censo vía telefónica, con cada uno de ellos, obteniendo resultados confiables y ciertos de las variables en estudio.

## **Ex – Empleados**

- En el área de mercado en el que se desenvuelve Sercotrac, el personal operativo, es muy rotativo y diverso, sin embargo las personas no pierden contacto con la empresa y viceversa, (ya que son conocidos entre los mismos empleados actuales y habitantes de la región, según cada área de trabajo correspondiente) por lo que, a la hora de presentarse una oportunidad de emergencia se les puede contactar fácilmente.
- De esta manera se pudo contactar vía telefónica, a 15 ex – empleados de la empresa, 13 del área operativa y 2 del área administrativa, quienes dieron su punto de vista a dos variables principales: a) motivo de retiro de la empresa y, b) remuneración salarial.

### **2.1.6. DEFINICIÓN PARA ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS**

- Se utilizó un modelo que permitió el análisis de los enfoques cuantitativo y cualitativo de la información recolectada, de esta manera se puede comprobar estadísticamente los resultados obtenidos y al mismo tiempo ampliar la explicación de dichos resultados con otros comentarios relacionados a las variables en estudio.
- Luego de obtener la información, se realizó una matriz en la cual se registraron las respuestas obtenidas en cada interrogante por los diferentes grupos de estudio.
- Dicho registro de información se realizó en grupos de preguntas, que representan las diferentes variables en estudio, para la obtención rápida de resultados.
- Las interrogantes que no implicaban un comentario o explicación, fueron ponderadas y sumadas para obtener un porcentaje final de respuestas, las cuales serían graficadas para una mejor interpretación de las mismas.
- En cada gráfica presentada se describe su importancia, se explican los resultados obtenidos y se predice su comportamiento.

### **2.2. ANTECEDENTES**

Servicios de Construcción Tractores y Excavadoras, Sociedad Anónima, conocida comercialmente como SERCOTRAC, es un empresa de nacionalidad guatemalteca constituida con capital netamente guatemalteco. Nace de la idea de uno de sus socios de encontrar una alternativa eficiente para los productores de banano en la hechura, limpieza y renovación de los canales de drenajes dentro de sus extensas plantaciones. Se buscaba una forma barata, confiable y rápida que permitiera hacer éste trabajo dentro de las plantaciones ya establecidas.

Con la idea en la mira, se inició la búsqueda de la maquinaria y de la tecnología que les permitiera desarrollar dicha idea y fue así como se decidió iniciar las operaciones con equipos pequeños, versátiles, y fáciles de operar que pudieran entrar en las plantaciones sin causar daños a las plantas, ni a la fruta. Las características descritas las encontraron en la marca Bobcat de Ingersoll Rand, razón por la cual la gran mayoría de la maquinaria dedicada a esta labor y a otros de los servicios, son producidos por Bobcat.

La empresa se inició en Agosto del año 2,005 con tres máquinas al servicio de los clientes; atendiendo únicamente al sector bananero. Al día de hoy, Sercotrac ha logrado multiplicar su flotilla significativamente y atiende no solo éste sector de la agricultura, sino que también, otros cultivos como el de la caña de azúcar, la piña, hortalizas y otros.

En el campo de la construcción, han incursionado en la prestación de servicios de movimiento de tierras, arrendamiento de maquinaria pesada, arrendamiento de equipos livianos de construcción, arrendamiento de minicargadores, implementos y accesorios; así como la prestación de servicios puramente de construcción.

Por la versatilidad de los equipos y la variedad de sus implementos y accesorios, han podido ofrecer servicios interesantes para otros sectores como el sector industrial, sector público y organizaciones no gubernamentales. La limpieza, chapeo, bacheo y reparación de puentes, calles y carreteras es un campo en el que planean incursionar y desarrollar en un futuro cercano.

Los fundadores de Sercotrac están convencidos que prestando servicios de excelente calidad y confiabilidad, construyendo relaciones comerciales fundadas en la buena fe y en una buena práctica comercial, buscando oportunidades para la diversificación y contribuyendo al desarrollo y dignificación de el recurso humano, promoverá el crecimiento sostenido en beneficio de los accionistas, proveedores y clientes de la misma.

### **2.2.1. MISIÓN**

*“Trabajamos por la rentabilidad de nuestros accionistas ofreciendo servicios de alta calidad en la región Centroamericana, prestados puntualmente, con equipos modernos, confiables y de última tecnología”.*

Fuente: Sercotrac, S.A. Mayo 2010

La misión de la empresa fue definida por los directivos, al inicio de las operaciones de la empresa, la idea era trabajar por la rentabilidad de los dueños, sin definir los servicios a prestar.

### **2.2.2. VISIÓN**

*“Ser en Centroamérica, la mejor alternativa del mercado para el arrendamiento y prestación de servicios con maquinaria liviana y pesada de última tecnología”*

Fuente: Sercotrac, S.A. Mayo 2010

La visión refleja una meta fijada a largo plazo para la empresa, fue elaborada de igual manera por los directivos de la misma, sin embargo es necesario indicar por medio de que se alcanzara dicha meta.

### **2.2.3. FILOSOFÍA**










- Relaciones comerciales de largo plazo, la buena fe y prácticas comerciales.
- Calidad, confiabilidad y puntualidad.
- Servicio y atención al cliente es nuestro lema.
- Promovemos la calidad de nuestro recurso humano.



#### **2.2.4. OBJETIVOS**

- Prestar un servicio de calidad para ser la primera opción a la hora de necesitar servicios agrícolas.
- Buscar eficiencia, para ser competitivos.
- Mantener costos razonables, para mantener vigencia en el mercado.
- Mantener buenas condiciones laborales para la estabilidad de las personas y así mejorar el servicio prestado.

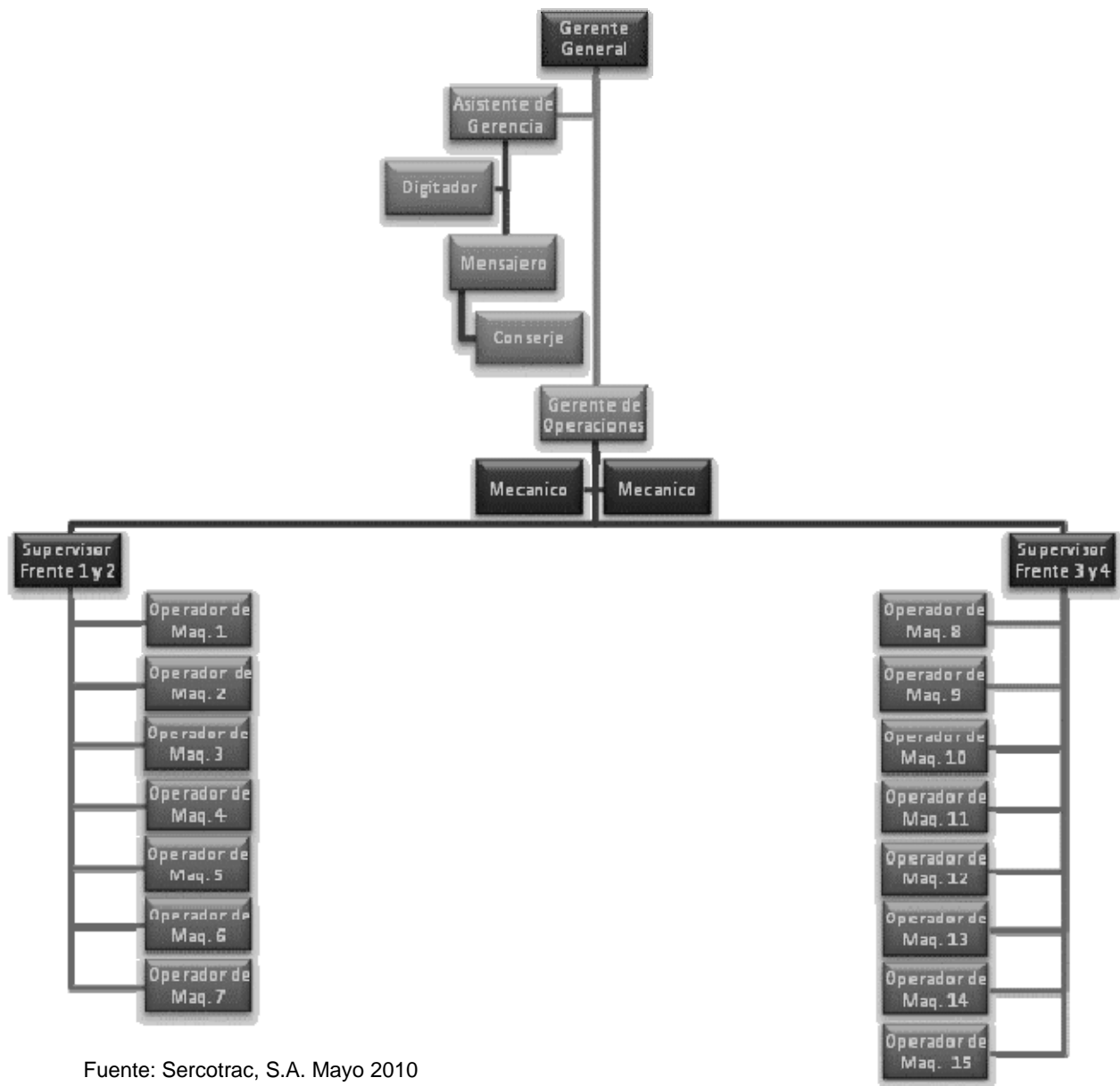
## 2.2.5. SERVICIOS QUE PRESTA

	1. Canales de drenaje		<ul style="list-style-type: none"> <li>Canales primarios</li> <li>Canales secundarios</li> <li>Canales terciarios</li> <li>Sangrías</li> </ul>
	2. Canales de riego y conducción de agua		
AGRICULTURA			<ul style="list-style-type: none"> <li>Sub-suelo (según cultivo) </li> </ul>
	3. Mecanización agrícola		<ul style="list-style-type: none"> <li>Volteo </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Miniexcavadora</li> <li>Tractor agrícola</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Miniexcavadora</li> <li>Tractor agrícola</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Rasta pulidora </li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tractor agrícola</li> </ul>
	1. Maquinaria liviana		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mini excavadoras</li> <li>Mini cargadores</li> <li>Aditamentos</li> </ul>
	2. Maquinaria pesada		<ul style="list-style-type: none"> <li>Excavadoras</li> <li>Tractores de Oruga</li> <li>Moto niveladoras</li> <li>Camiones de volteo</li> </ul>
CONSTRUCCIÓN			
	3. Equipo liviano para la construcción		<ul style="list-style-type: none"> <li>Concretas compactación liviana</li> </ul>
	4. Construcción		<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuelas</li> <li>Puentes</li> <li>Urbanización</li> <li>Carreteras</li> </ul>

## 2.2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización cuenta con una gerencia general y una gerencia de operaciones únicamente, haciendo un total de 6 puestos los que componen el área administrativa y el restante de personal se encuentra en el área operativa.

**Figura No. 4**  
**Organigrama por puestos, Sercotrac, S.A.**



Fuente: Sercotrac, S.A. Mayo 2010

La elaboración del organigrama de la empresa se hizo por parte del área administrativa, es actualizado periódicamente dependiendo del número de frentes de trabajo que se manejen en ciertas épocas del año, cumpliendo con su objetivo principal siendo esta la representación gráfica de los aspectos fundamentales de la empresa, que permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

### **2.3. SITUACIÓN ACTUAL**

#### **PROCEDIMIENTO ACTUAL DE LAS COMPENSACIONES EN LA EMPRESA SERCOTRAC, S.A.**

Luego de la realización de las entrevistas y censos correspondientes se determinaron los siguientes resultados:

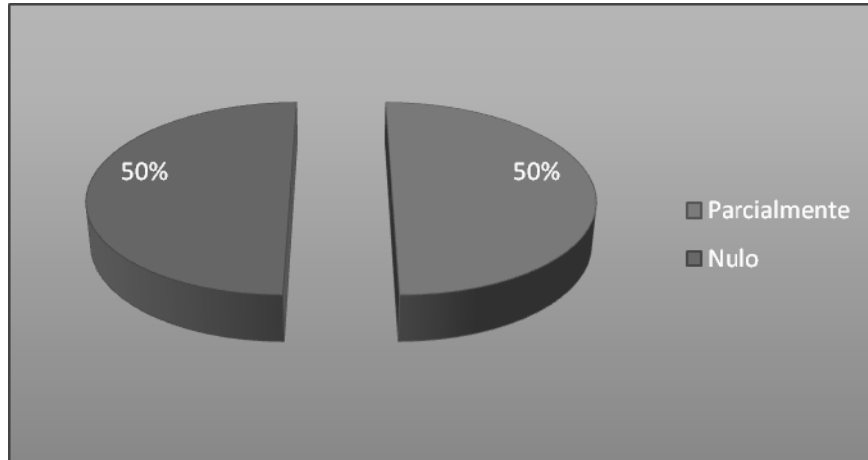
##### **2.3.1. ENTREVISTA A DIRECTORES**

- **Políticas de remuneración**

La empresa actualmente otorga las remuneraciones establecidas en la legislación laboral (Salario base, bonificación decreto, aguinaldo, bono 14 y prestaciones laborales) a todo el personal y una compensación extra de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto al personal operativo.

## GRÁFICO NO. 1

### Políticas de remuneración en la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010 (Opinión del gerente general y gerente de área de operaciones de la empresa)



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de entrevista a directores de Sercotrac, Mayo 2010.

Según la encuesta realizada en la empresa, se refleja en porcentajes iguales, un resultado satisfactorio e insatisfactorio, ya que, a pesar de cumplir con los lineamiento legales establecidos, no se cuenta con políticas de remuneración para todo el personal (fechas de pago, conformación del salario, proceso para optar a ascensos o aumentos), y estas dependen de las actividades que desarrollan, sin embargo para los directivos la mejor ventaja de la empresa, respecto al recurso humano, es la participación en la toma de decisiones (comunicación) y la buena remuneración salarial.

Por lo tanto, los empleados trabajan sin políticas de remuneración definidas, ni beneficios extras a los establecidos en la ley (en el caso del personal administrativo), creando incertidumbre, falta de identificación y compromiso con la empresa, por otra parte los directivos al no tomar en cuenta estos aspectos, definirlos y comunicarlos, incurren en gastos innecesarios por la rotación del personal que esto genera.

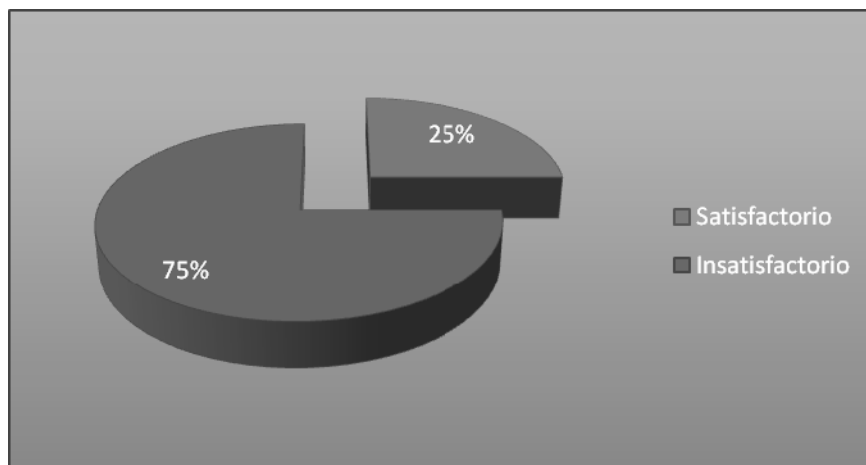
- **Herramientas de administración**

Existen diferentes herramientas de administración que facilitan la aplicación de cada una de las fases del proceso administrativo en una empresa.

En Sercotrac, no se cuenta con las suficientes herramientas para la buena administración del recurso humano, tales como descripciones de puestos, escala salarial y contratos laborales, sin embargo cuentan con un sistema para la valuación de desempeño en la empresa, con base al rendimiento de las personas, la cual es realizada por los directivos de la misma sin base teórica alguna.

### GRÁFICO NO. 2

**Herramientas de administración en la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010  
(Opinión del gerente general y gerente de área de operaciones de la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de entrevista a directores de Sercotrac, Mayo 2010.

La falta de estas herramientas en la empresa impide la correcta continuidad del proceso administrativo, en especial en la fase de integración, a la cual corresponde la gestión del talento humano y sus respectivos procesos, como la compensación de personas y el mantenimiento de las mismas; dificultando

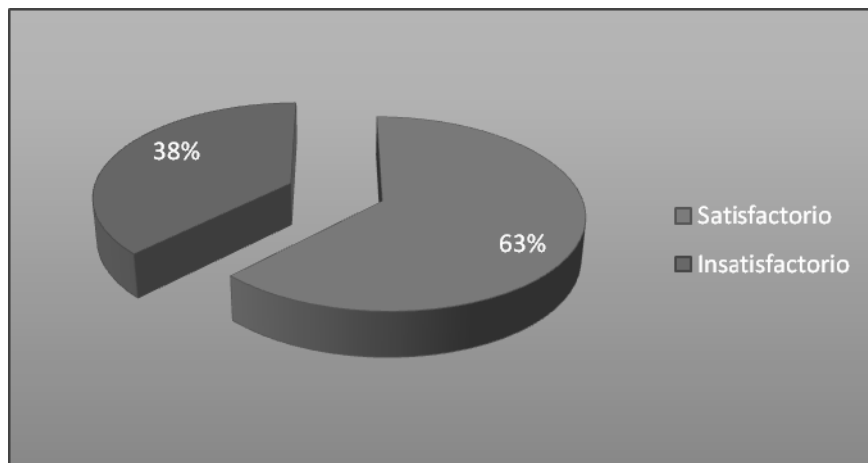
también el logro de las metas propuestas en la empresa, por la aplicación de procesos administrativos sin fundamento, por el contrario, al contar con las herramientas, el personal estaría mejor identificado (informado), comprometido y por ende motivado en el desarrollo de sus actividades.

- **Procesos de compensaciones**

Las compensaciones no se refieren únicamente a factores económicos ya que también toman en cuenta factores como: calidad de vida en el trabajo, reconocimiento, seguridad, oportunidad de desarrollo, autonomía en el trabajo entre otros; así mismo toma en cuenta factores financieros indirectos como lo son vacaciones y horas extras.

### **GRÁFICO NO. 3**

**Proceso actual de las compensaciones en la empresa Sercotrac, S.A.,  
Mayo 2010  
(Opinión del gerente general y gerente de área de operaciones de la  
empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de entrevista a directores de Sercotrac, Mayo 2010.

En Sercotrac, se busca implementar un sistema de políticas salariales, que incluyan factores como fechas de pago, sistema de aumentos, implementación de bonos, reconocimientos y otros, esto con el fin de mejorar los resultados del recurso humano de la empresa.

Para efectos de administración salarial, los impuestos a pagar por parte de la empresa (IGSS, IRTRA, INTECAP) y los beneficios otorgados a los colaboradores (Bono 14, Aguinaldo, Prestaciones) son calculados con base al salario base únicamente, y diferenciados por una bonificación (al personal operativo) que se basa en los reportes de trabajo presentados semanalmente por los supervisores, para monitorear también, su capacidad y así contar con ellos en los proyectos más importantes, no para considerar modificaciones salariales.

Por otra parte, se trata de dar la mayor seguridad posible en la ejecución de sus actividades y autonomía para su planificación de actividades diarias, siempre enfocado al cumplimiento de un plan central elaborado por el Gerente de Operaciones; se lleva un control de los días disponibles de vacaciones, ya que se toman con base a las vacaciones de las fincas en que se encuentren ejecutando los trabajos, y no hay pago de horas extras.

Luego de analizar el proceso de las compensaciones salariales por parte de los directivos estos reflejan con un 63% de sus respuestas, que dicho proceso es satisfactorio ya que se encuentran acorde al de la competencia y se paga puntualmente, sin embargo no todos los puestos se remuneran acorde a las funciones que desempeñan los trabajadores y no existe una base para evaluar la remuneración salarial en la empresa, creando desmotivación, falta de expectativas y poco compromiso por parte de los empleados de la misma, lo que se refleja en el 38% de insatisfacción de la grafica anterior.



### 2.3.2. CENSO DE OPINION A LOS EMPLEADOS

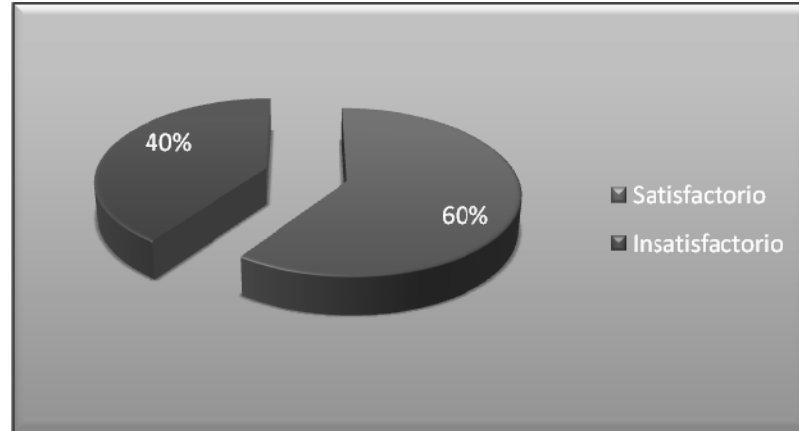
- **Conocimiento del puesto de trabajo (Identificación con el puesto de trabajo)**

Es importante definir las obligaciones y responsabilidades de los diferentes colaboradores, para que no exista duplicidad de funciones e inconformidad entre el equipo de trabajo, significa que el trabajador debe saber relacionar que hace, como lo hace, en qué condiciones y porque lo hace, para desarrollar satisfactoriamente sus actividades.

#### GRÁFICO NO. 4

**Identificación del puesto de trabajo en la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010**

**(25 empleados actuales en la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de censo a empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

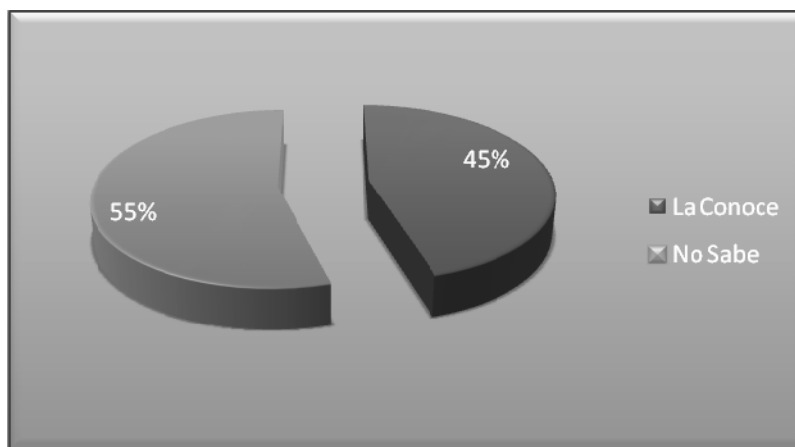
De acuerdo con los resultados obtenidos más de la mitad de los trabajadores de la empresa en estudio, dicen conocer las funciones para la que fueron contratados, zonas geográficas en los que deben prestar su servicio, así como también, tienen conocimiento de los diferentes servicios que la empresa presta, todo de forma verbal.

Aunque el nivel de conocimiento del personal con sus puestos de trabajo sea en su mayoría satisfactorio, muchos de ellos no tienen un conocimiento completo de la empresa, y, respecto a sus puesto de trabajo, se les es difícil listar más de dos obligaciones en la misma, lo cual significa que realizan sus actividades únicamente por lo que les indican a la hora de su contratación, convirtiendo dichas indicaciones, en actividades de rutina sin innovación alguna.

- **Conocimiento de la empresa**

Se conoce a la empresa por medio de varios aspectos, principalmente por su estructura y procesos utilizados, objetivos y filosofía, al conocerla, un trabajador puede motivarse, identificarse, comprometerse, innovar procesos o bien, todo lo contrario.

**GRÁFICO NO. 5**  
**Conocimiento de la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010**  
**(25 empleados actuales en la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de censo a empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

Con base a las respuestas obtenidas por parte del personal, en el gráfico anterior se refleja que el 45% de los empleados tienen un buen conocimiento de la empresa empezando con la misión, visión y objetivos, comparten la filosofía y

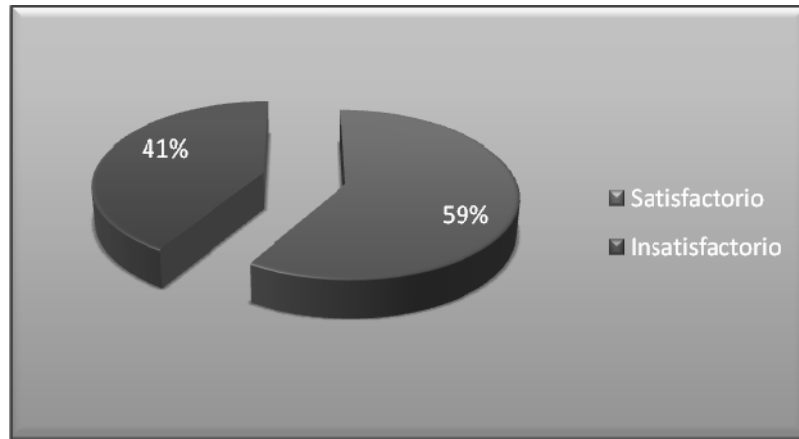
valores de la misma, así como también, conocen su estructura organizacional, pero con dificultad pueden describir (recordar) o interpretar los mismos; el 55% dice desconocerlos ya que no lo consideran importante en la realización de sus labores y porque no se les ha comunicado por parte de los directivos.

La falta de conocimiento o incorrecta percepción de los empleados para con la empresa, entorpece el desarrollo de sus actividades y por ende el logro de los objetivos de la empresa, y, coincidiendo que el sistema de remuneración salarial es un factor clave para la estabilidad de una persona en su lugar de trabajo y si el trabajador no satisface sus necesidades y no se identifica con la empresa, tomaría la primera oportunidad que se le presentara para mejorar sus condiciones de ingresos monetarios, realizando o no las mismas actividades que realizan en Sercotrac.

- **Compromiso laboral**

El compromiso con la organización es un grado en el que el empleado se identifica con una organización, participa activamente y considera que su desempeño es importante para el crecimiento de la misma.

**GRÁFICO NO. 6**  
**Compromiso laboral en la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010**  
**(25 empleados actuales en la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de censo a empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

De acuerdo a lo manifestado por el personal de Sercotrac, se refleja que un porcentaje satisfactorio, posee un compromiso mayormente de continuidad (sentido de permanencia en la empresa) y normativo (obligado moralmente a corresponderle a la empresa) con la empresa, consientes de que la forma en que desarrollen su trabajo es parte de la imagen de la empresa, y esta influye en la lealtad de sus clientes, así como también están dispuestos a aportar nuevas ideas para mejorar los procedimientos de su área y así brindar un mejor servicio.

Así mismo existe un 41% de los trabajadores que no piensan de igual manera ya que se limitan a realizar sus actividades como lo tienen programado en el día, teniendo un compromiso nulo con la empresa, repercutiendo entonces en el índice de rotación que maneja la empresa, ocasionándole gastos imprevistos a la misma.

- **Satisfacción Laboral**

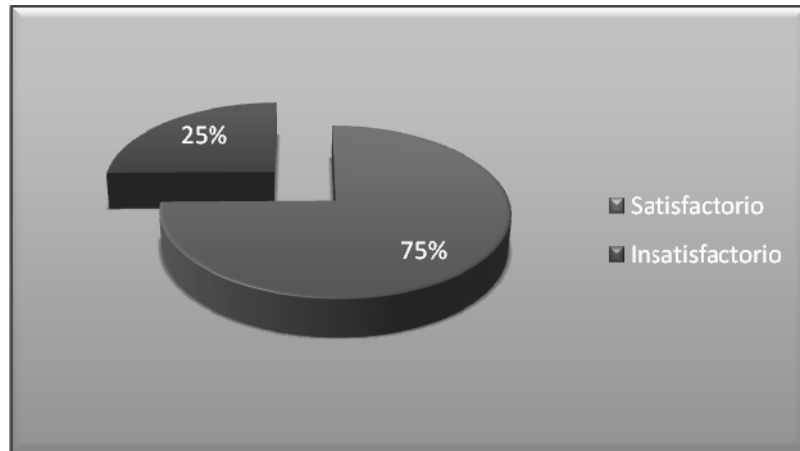
La satisfacción laboral va mas alla de la realización de sus actividades designadas, requiere también de tener trato con sus compañeros y jefes, obedecer reglas, implementar valores, costumbres y aceptar condiciones laborales, y alcanzar sus metas personales.

Es decir que la satisfacción de una persona en su trabajo, está directamente ligada con el conocimiento, aceptación y mantenimiento de la cultura organizacional de la empresa. Permitiendo esto, aumentar la productividad, y disminuir el ausentismo y rotación.

Es importante recordar que la satisfacción de un trabajador influye en la satisfacción del cliente, sabiendo que eligió a una empresa que se preocupa por prestar servicios de calidad por medio de la satisfacción de su personal; por lo que es importante buscar la manera de lograrlo y mantenerlo, sabiendo que, no para todas las personas significa que la satisfacción generará la productividad, sino que por el contrario, la productividad genera satisfacción en una persona, y más si es reconocido.

## GRÁFICO NO. 7

### Satisfacción laboral (Actitud) en la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010 (25 empleados actuales en la empresa)



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de censo a empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

La satisfacción de los empleados para con su trabajo se refleja en la mayoría de estos, tal y como lo refleja la gráfica anterior; esto debido a que la mayoría dice poder desarrollar sus conocimientos y habilidades en su trabajo, mantienen una excelente comunicación con su jefe inmediato, saben exactamente lo que éste espera de ellos, comparten los valores personales y organizacionales, (tales como la responsabilidad, compañerismo, honestidad y servicio) lo cual los alienta a trabajar con entusiasmo día a día, y conocen y aceptan los procedimientos y condiciones laborales; sin embargo, existe un pequeño porcentaje del personal que no está del todo satisfecho ya que cree poder dar más de sí mismo, y cree necesitar recibir más de la empresa para esto, demostrando su insatisfacción, como primera alternativa, por medio de su salida de la empresa en cualquier momento y como segunda opción disminuyendo su productividad; lo que es un riesgo para la empresa ya que disminuiría sus ingresos, afectaría la relación con sus clientes y afectaría el alcance de las metas propuestas en cada proyecto de trabajo.

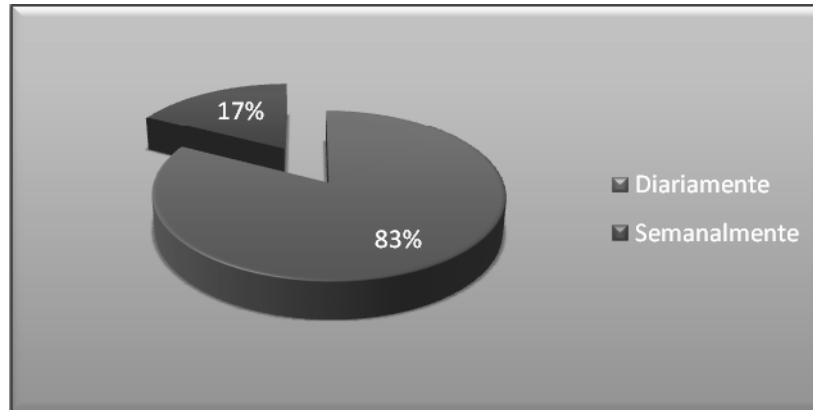
Cabe mencionar que a pesar de que a pesar que la grafica anterior refleja un alto porcentaje de satisfacción, es muy variable de un día a otro, por dos razones principales: 1. El personal dio sus respuestas con base a los resultados de su día de trabajo en el frente de trabajo actual, no sobre todo el tiempo que lleva de trabajar en la empresa y 2. El pequeño porcentaje que se refleja de personal insatisfecho en la empresa, se encuentra disperso en los diferentes frentes de trabajo, lo cual es una amenaza, pues en cualquier momento se puede contagiar la desmotivación e insatisfacción personal al resto del equipo de trabajo.

Por medio de las 3 graficas siguientes, las cuales representan algunas de las características principales de una cultura organizacional, se refleja que al momento en que se realizo el estudio, todo del personal tiene conocimiento de cómo se manejan los controles y procesos de su trabajo y hacia a dónde va la empresa generando al final una percepción positiva de la empresa, lo cual no significa su permanencia en la misma.

- **Orientación a resultados**

Es cuando la empresa sabe manejar la autonomía en cada persona (principalmente el operativo) para que llegue al resultado esperado no importando porque método de trabajo los consiga.

**GRÁFICO NO. 8**  
**Orientación a resultados en la empresa Sercotrac, S.A.,**  
**Mayo 2010**  
**(25 empleados actuales en la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de censo a empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

En la empresa, se realizan supervisiones, en la mayoría de lugares de trabajo, diariamente, en otros pocos lugares se realizan semanalmente, con el fin de elaborar y pasar un reporte a los directivos cada semana, para que a través de estos se calculen los resultados y pago sobre los mismos. Lo cual quiere decir que los directivos se preocupan tanto por los resultados alcanzados como por el mejor procedimiento para controlar los mismos, ya que los supervisores les comentan como se alcanzaron las metas diarias, y a su vez alientan a los operativos a seguir alcanzándolas, y dándoles autonomía para hacerlo, sin embargo, los resultados del trabajo del equipo no les son comunicados, ya que al saberlos podrían innovar sus métodos de trabajo y luchar por conseguir mejores resultados.

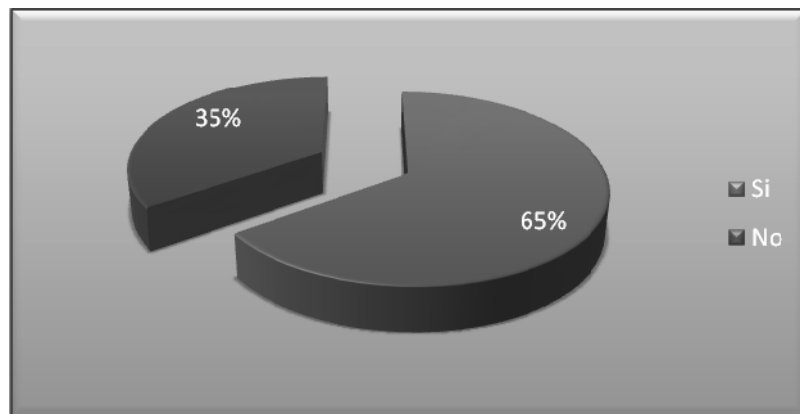


- **Orientación a las personas**

Entendiéndose como la manera en que las decisiones tomadas por los directivos hacen participes a los empleados, o bien les comunican las metas obtenidas luego de la finalización de un proyecto.

**GRÁFICO NO. 9**

**Orientación a las personas en la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010  
(25 empleados actuales en la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de censo a empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

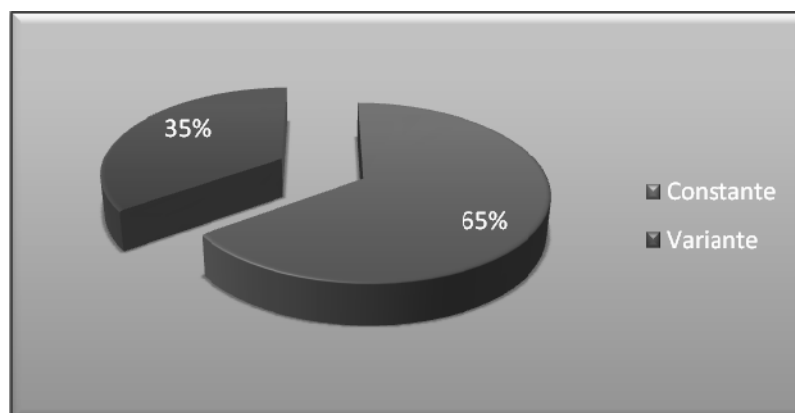
El 65% de los empleados siente que reconocen la iniciativa que estos puedan tener, tomando en cuenta sus comentarios a la hora de toma de decisiones que los afecten, no obstante otro tanto por ciento, opina que no tiene oportunidad de ser innovador ya que, a pesar que sean trasladados periódicamente a diferente lugar de trabajo las reglas ya están establecidas, el procedimiento de supervisión será el mismo y que lo poco que puedan aportar al desarrollo del trabajo no será reconocido ni recompensado.

- **Estabilidad**

Es el nivel y percepción que el sistema de trabajo, deja en los trabajadores, es decir, si se cree que la empresa mantendrá su nivel de trabajo o tenderá a crecer tanto a nivel de su personal como territorial; este es un factor importante para el

compromiso con la empresa, ya que la mayoría de personas esperan tener oportunidad de crecimiento.

**GRÁFICO NO. 10**  
**Estabilidad en la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010**  
**(25 empleados actuales en la empresa)**



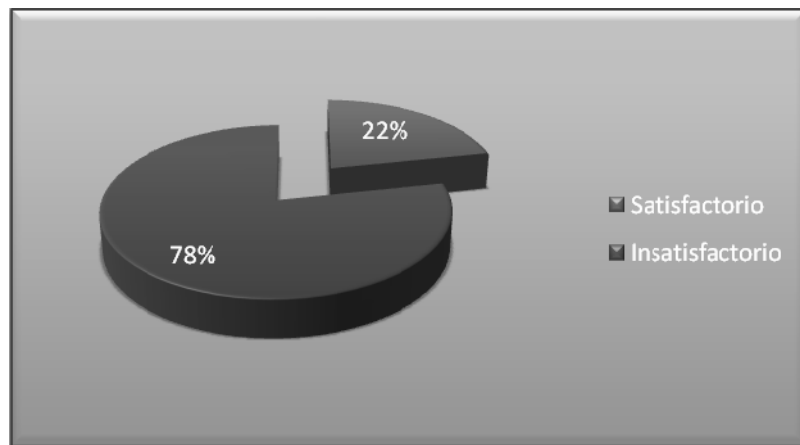
Fuente: Elaboración propia con base a resultados de censo a empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

Casi en su totalidad, los empleados de la empresa tienen bien establecidas sus metas como trabajadores, entre ellas está el de aumentar su nivel jerárquico y económico dentro de Sercotrac, sin embargo están convencidos que la empresa no crecerá tanto ya que ha mantenido su perfil desde sus inicios, cabe mencionar que este factor es muy importante en la motivación de los empleados ya que al estar consientes que la empresa no crecerá buscara nuevas oportunidades de crecimiento.

Así mismo existe un pequeño porcentaje de personas, que esperan que la empresa se expanda un día, y se convierta en una empresa con representación internacional, como lo indica su visión, y de esta manera obtener un mejor cargo, ya que consideran que en este momento sería imposible obtenerlo.

- **Sistema de remuneración**

**GRÁFICO NO. 11**  
**Sistema de remuneración establecido en la empresa Sercotrac, S.A.,**  
**Mayo 2010**  
**(25 empleados actuales en la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de censo a empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

Entendiéndose como el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para la remuneración del personal en la empresa, más de tres cuartos de la totalidad de los empleados de esta, dicen que a pesar de contar con los pagos puntuales, y estar satisfechos con sus actividades y equipo de trabajo, están insatisfechos con el sistema de remuneración salarial, ya que no cuentan con documentos que describan sus condiciones laborales, desconocen si existe un sistema de política salarial, creen que su pago no es acorde a las funciones realizadas y que este factor es uno de los más importantes para la estabilidad de una persona en su puesto de trabajo.

Reflejándose dicha inconformidad en el alto índice de rotación de personal que posee la empresa, ocasionándole gastos innecesarios e imprevistos a la misma.

Así mismo se refleja un 22% del personal que por su nivel de identificación y compromiso que tiene con la empresa, están satisfechos con el sistema de remuneración salarial, y como última alternativa tomarían el retirarse de la empresa de manera imprevista.

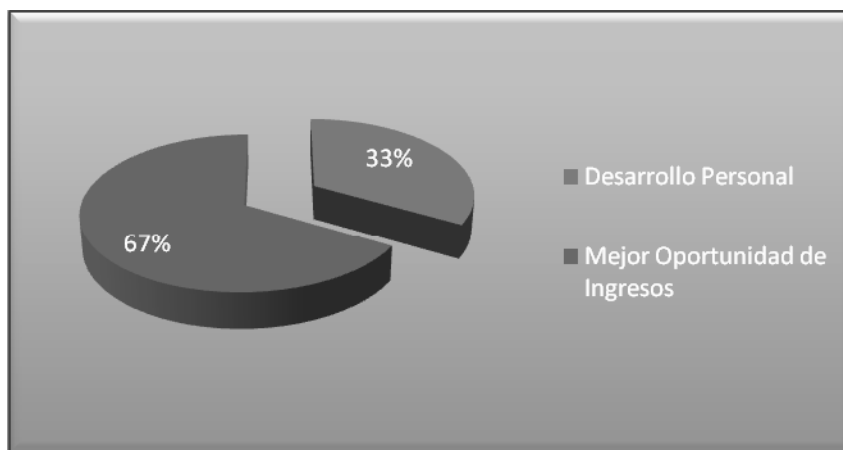
### 2.3.3. ENTREVISTA DE OPINION A EXEMPLEADOS

- **Motivo de retiro de la empresa**

Todas las personas tienen distinta forma de percibir las cosas, y todas piensan diferente, por lo que se hace necesario ver los diferentes puntos de vista, para evaluar el motivo de retiro de una persona en la empresa y solucionar el problema.

#### GRÁFICO NO. 12

**Motivo de retiro de la empresa Sercotrac, S.A., a ex empleados, Mayo 2010  
(15 ex empleados de la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de entrevista a ex empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

Según la opinión de algunos de los ex empleados de la empresa en estudio, más del 50% dijo haberse retirado de la empresa por motivos de tener una mejor oportunidad de ingresos, ya que realizando actividades similares les otorgaban una mejor retribución por su trabajo, y una minoría, dijo retirarse por motivos de

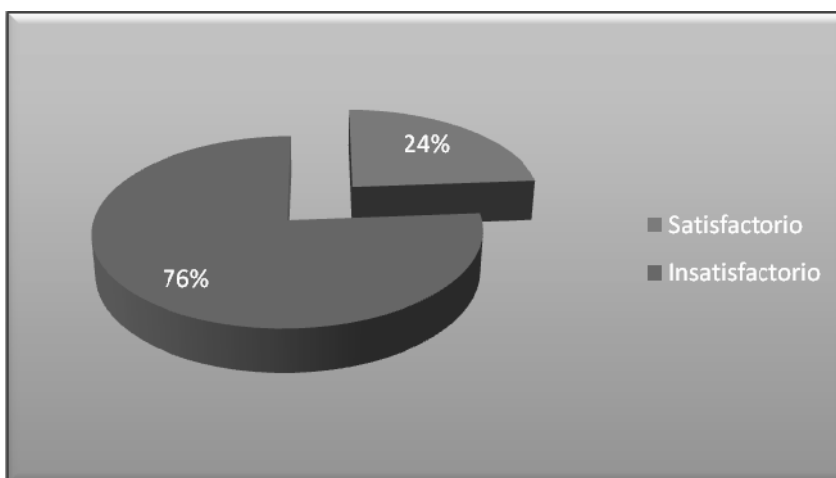
desarrollo personal, desarrollando nuevas actividades en lugares que no prestan los mismos servicios que Sercotrac.

Afectando a la empresa por el concepto con el que la persona se retira, ya que si es un mal concepto, limitaría el desempeño de otras que puedan beneficiarla, ya que sabrían a lo que pueden aspirar y a lo que no podrían.

- **Sistema de remuneración**

### GRÁFICO NO. 13

**Remuneración salarial en la empresa Sercotrac, S.A., Mayo 2010  
(15 ex empleados de la empresa)**



Fuente: Elaboración propia con base a resultados de entrevista a ex empleados de Sercotrac, Mayo 2010.

Como ya se dijo, la remuneración salarial es considerado un factor importante para la estabilidad de una persona en el trabajo, en este caso el 76% de los ex empleados entrevistados, en su mayoría operativos, son de la opinión que las remuneraciones percibidas en la empresa no estaban acorde a las funciones que desarrollaron en ésta, el 24% no opina del todo lo contrario sin embargo dice haber estado satisfactoriamente retribuidos por su trabajo, así mismo en ambas opiniones se refleja que toman como mejor ventaja de la empresa, la de tomar en cuenta la opinión de los empleados a la hora de tomar decisiones en la misma.

### 2.3.4. ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Existen varias razones para que a una persona se le de baja en su trabajo, pero independiente de estas, el movimiento de personal refleja un índice de rotación, que alerta a los directivos para la toma de decisiones y permite realizar los ajustes necesarios, para evitar gastos innecesarios.

**TABLA NO. 1**  
**CALCULO MENSUAL DE IRP**  
**SERCOTRAC, S.A.**

Calculo Mensual

Departamento	Bajas (Despido, Renuncia o Abandono)	Promedio de empleados
Administrativo	1	4
Operativo	7	18
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>22</b>

**IRP= 36.36%**

$\frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la empresa}}$

Fuente: Sercotrac, S.A., Mayo 2010

Luego de los cálculos efectuados, se observa que existe un porcentaje significativo de rotación de personal, según los datos obtenidos en el mes de mayo 2010, lo que significa, que independientemente de las razones por las que se dé, se da una erogación de dinero innecesario para la empresa en pago de prestaciones, y al mismo tiempo no permite un perfeccionamiento en las actividades de los empleados, teniendo que prepararlos nuevamente y constantemente para que se acoplen a la empresa y perfeccionen la prestación de un servicio de calidad.

El mayor porcentaje de rotación de personal se presenta en el área operativa, el cual ha aumentado y disminuido durante los últimos dos años, según los directivos, este porcentaje crece mayormente en la época de cosecha en las

diferentes fincas del país, ya que ofrecen mejores condiciones de trabajo para los empleados de la empresa y estos terminan su relación laboral para mejorar su estilo de vida.

Uno de los aspectos más negativos que conlleva esta situación es la baja productividad y disgusto por parte de los empleados que se quedan con la responsabilidad del puesto de trabajo que abandonan sus compañeros.

Luego de realizar un cálculo de los costos que conlleva la empresa, (según lo expresado por los directivos) para la realización de un proceso de reclutamiento y selección derivado del índice de rotación de manejan actualmente, se determino que estos ascienden aproximadamente a Q.20,000.00 mensuales, esto por el pago de varios anuncios en la prensa, materiales, mano de obra, gastos en telefonía y combustible entre otros, sin tomar en cuenta el pago de las prestaciones laborales correspondientes.

### **2.3.5. ESTRUCTURA SALARIAL DE SERCOTRAC Y SALARIOS PAGADOS POR LA COMPETENCIA DIRECTA DE SERCOTRAC**

En el campo que se desenvuelve Sercotrac solo cuenta, actualmente, con 2 competidores directos, quienes desarrollan sus trabajos de igual manera en todo el país, prestando servicios con maquinaria agrícola (liviana y pesada), en las diferentes plantaciones de diversa índole, sin embargo existen otras empresas similares que no ofrecen todos los servicios que la empresa en estudio ofrece.

Al mismo tiempo cabe, mencionar que cada una de ellas se administra de diferente manera, por lo cual no poseen los mismos puestos que Sercotrac, sin embargo los datos proporcionados, serán muy útiles para efectos de la presente investigación, y se describen a continuación:

**TABLA NO. 2**  
**COMPARATIVO DE SUELDOS DE MERCADO**

NO.	NOMBRE DEL PUESTO	SALARIO DE LA EMPRESA	SALARIOS DEL MERCADO		
			Q1	Q2	Q3
1	Conserje (Auxiliar de Mantenimiento)	Q 2,000.00	Q2,500.00	Q2,500.00	Q3,000.00
2	Mensajero	Q 2,500.00	Q2,500.00	Q3,000.00	Q3,500.00
3	Digitador (Auxiliar Administrativo, Contador)	Q 3,500.00	Q3,000.00	Q4,000.00	Q4,500.00
4	Asistente de gerencia (Secretaria)	Q 3,700.00	Q4,000.00	Q5,000.00	Q7,000.00
5	Mecanico	Q 4,000.00	Q6,000.00	Q7,000.00	Q7,000.00
6	Operador	Q 5,000.00	Q5,000.00	Q5,500.00	Q5,800.00
7	Supervisor	Q 4,500.00	Q5,500.00	Q6,000.00	Q6,500.00
8	Gerente de operaciones (Supervisor General)	Q 7,000.00	Q8,000.00	Q10,000.00	Q15,000.00
9	Gerente General	Q 14,000.00	Q15,000.00	Q18,000.00	Q21,000.00

Fuente: Investigación propia, Mayo 2010

Los datos se obtuvieron vía telefónica con las empresas de la competencia directa, ya que por ser un grupo pequeño de empresas, es fácil la comunicación con los mismos, por medio de las respectivas conversaciones, se obtuvo un dato promedio que indica que la rotación de personal en el área de mercado en la que se desenvuelven es de 2 a 3 personas mensuales.

Los salarios designados actualmente en las empresas deberían ser en consideración a las cargas laborales que los diferentes puestos existentes; la falta de definición de cargas laborales, y la mala distribución de los salarios puede afectar las relaciones internas de los trabajadores, así como también conllevar a la renuncia de estos.

Es por eso que se hace necesario realizar un ajuste, en el cual las condiciones salariales sean intermedias a estos casos, para que permita ser una opción para el desarrollo de los trabajadores, y motivación al mismo tiempo, ya que saben que se encuentran en una empresa estable, competitiva, (tanto externa como internamente) y con oportunidad de mejorar sus condiciones de vida a mediano plazo.



## **2.4 ANALISIS DE DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Luego del análisis de los resultados de la investigación realizada, se puede resumir que la empresa Sercotrac, se encuentra en un mercado bastante variable en cuanto a ubicación y cantidad de frentes de trabajo, el personal con el que cuenta tiene mucha experiencia, vocación de servicio y altos deseos de superación personal, sin embargo, son personas que así como fácilmente se motivan, se desmotivan, ya que perciben rápidamente los cambios de su entorno laboral. La falta de satisfacción en una persona puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral de la misma.

En algunos casos, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño de una persona, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a los trabajadores a renunciar a los puestos de trabajo y otras formas de protesta pasiva.

Si a estas variables agregamos el hecho de que la empresa no cuenta con las herramientas básicas para la administración de su personal, no comunica formalmente a los empleados los resultados obtenidos periódicamente, los procesos internos de trabajo o bien la innovación de los mismos, y maneja un nivel inadecuado de compensación, conducirá a dificultades entre el empleado y sus directivos, insatisfacción, desmotivación y falta de compromiso por parte del empleado y pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo principal de la siguiente propuesta, la cual consiste en el diseño de un sistema de escala salarial, que permitirá obtener motivación, satisfacción y por ende la estabilidad del personal en la empresa por medio de una compensación acorde a sus actividades y al mercado en la que se desenvuelve; ya que comparado con otras

empresas similares Sercotrac, maneja un alto índice de rotación, debido a que una de las principales justificaciones para la permanencia del personal en una empresa de este tipo es su compensación.

Los costos de la implementación de la escala salarial a proponer, deberán ser menores a los que actualmente paga la empresa por el índice de rotación de personal que maneja, pudiendo a corto plazo transformar dichos gastos en rentabilidad.

Con la finalidad de minimizar los efectos anteriormente expuestos y tomando en cuenta que la empresa gasta aproximadamente Q.9,000.00 en pago de prestaciones laborales más Q.20,000.00 mensuales en procesos de reclutamiento y selección de personal, es necesario que la empresa analice la factibilidad de implementación de la siguiente escala salarial y la divulgación de las descripciones de puestos elaboradas para el efecto, al personal de la misma.

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA DE DISEÑO DE ESCALA SALARIAL EN LA EMPRESA**  
**SERCOTRAC, S.A**

En esta parte de la investigación se propondrá una solución al problema de la situación de administración de salarios, encontrada en la empresa, por medio del trabajo de campo realizado e interpretado en el capítulo II del presente trabajo, desarrollando así, un sistema de escala salarial, que se acople a las necesidades de la misma, con base a las descripciones de puestos del personal elaboradas para el caso, y, salarios del mercado, cumpliendo con esto, las funciones principales de una buena compensación de personal, y reduciendo el índice de rotación de personal actual de la empresa.

Así mismo se describen las propuestas de misión y visión elaboradas para una mejor identificación con la empresa y con la propuesta a desarrollar a continuación:

**Misión:** Se propone:

*“Ser la mejor opción para solventar las necesidades de su empresa en servicios agrícolas y de construcción, prestados puntualmente, con personal altamente capacitado, equipos modernos, confiables y de última tecnología”*

**Visión:** Se propone:

*“Ser la alternativa número uno del mercado para el arrendamiento y prestación de servicios con maquinaria liviana y pesada, agrícola y de construcción, prestando servicios de alta calidad, en toda Centroamérica”*

### **3.1. PRESENTACIÓN**

Cuando la compensación está bien administrada, sus reflejos se ven en la mejora del desempeño, en el aumento de la motivación y por ende una mejora en la calidad de vida del colaborador.

El Sistema de Escala Salarial es un marco referencial en el cual se determinan todos los salarios de una organización. El Sistema de Escala Salarial para la empresa SERCOTRAC, S.A., se realiza con la finalidad de proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus responsabilidades asignadas, así también estimular a que los mismos logren mejorar su nivel de rendimiento.

Para iniciar el método de valuación de cargos por puntos, se debe conocer bien la institución, la estructura organizacional y descripciones de puestos que se someterán a estudio, seguido de los cálculos correspondientes del método de valuación por puntos en la forma correspondiente para que por medio de esta se pueda establecer la escala salarial por rangos de puestos y los costos de aplicación de la misma.

Cabe recordar que los cálculos efectuados en la presente propuesta, se trabajaran bajo el sistema geométrico de valuación de puntos, ya que por medio de este, se marca una diferencia exponencial de crecimiento entre los puestos de trabajo, lo cual es más conveniente por el número de puestos de trabajo que existen en la empresa.

### **3.2. OBJETIVOS PRINCIPALES**

- Que el personal de la empresa se desempeñe eficientemente, motivado, y con calidad en el servicio al cliente a partir del primer mes de la implementación de la escala salarial y la empresa mantenga un efectivo control de costos.

- Que el pago al personal de la empresa sea según el impacto de cada uno de ellos representa para la empresa y sus funciones designadas, es decir equitativamente, disminuyendo así el índice de rotación de personal en la empresa.
- Que por medio de la implementación de un sistema de escala salarial, la empresa mantenga una competitividad externa, y obtenga la permanencia de los empleados, ya que los trabajos realizados serán compensados acorde a cualquier otra empresa que preste servicios similares en el mercado.

### **3.3. VALUACIÓN DE PUESTOS Y DISEÑO DE ESCALA SALARIAL**

La base para la realización del diseño de la Escala Salarial en SERCOTRAC, S.A. se obtiene de las Descripciones de Puestos elaboradas para dicha empresa, estas mismas fueron resultado de información obtenida a través de una entrevista personal con los directivos de la misma, con quienes se establecieron y se diseñaron los factores a utilizar en la valuación de cargos por medio del Método de Puntos, cabe mencionar que los datos de salarios fueron tomados de la planilla de la empresa los que dan origen a la parte cuantitativa de la escala salarial. El diseño se realizara por medio de los pasos siguientes:

#### **3.3.1. VALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

Posteriormente a la elaboración de descripciones de puestos, se deben establecer los factores y grados, realizando la ponderación de los mismos, esto, para realizar el cuadro de valoración total por cargo se hará con progresión geométrica del método de valuación por puntos, se tomara dicho método ya que por medio de este se marca de mejor manera la diferencia entre los puestos, por ser estos, únicamente nueve.

### 3.3.1.1. ESTABLECIMIENTO Y PONDERACIÓN DE GRADOS Y FACTORES

El establecimiento y definición de los factores, se realizó junto con los directivos de la empresa, tomando como base los aspectos comunes que se presentaban en las diferentes descripciones de puestos de trabajo de la empresa, de la misma manera se definieron los grados de cada factor, los cuales consisten en la división del factor en varios niveles para clasificar los diferentes puestos de trabajo en estudio.

El resultado de la operación anterior, por cada factor se presenta en la tabla siguiente:

**TABLA NO. 3**  
**VALOR RELATIVO DE LOS DIFERENTES FACTORES ESTABLECIDOS EN**  
**LA EMPRESA SERCOTRAC, S.A.**  
**(BASE DE 1000 PUNTOS)**

No.	FACTORES	PESO RELATIVO	PUNTOS
	<b>Conocimientos</b>		
1	Educación	20%	200
2	Experiencia	15%	150
3	Otros conocimientos	10%	100
	<b>Responsabilidad</b>		
4	Por decisiones	10%	100
5	Por equipo	10%	100
	<b>Condiciones Labórales</b>		
6	Lugar de trabajo	5%	50
7	Riesgos	5%	50
	<b>Disponibilidad</b>		
8	De horario	5%	50
9	De rotación	10%	100
	<b>Esfuerzo</b>		
10	Mental	5%	50
11	Físico	5%	50
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>

Fuente: Trabajo realizado en conjunto con los directivos de la empresa, Mayo 2010

Quedando como resultado para esta investigación los siguientes valores:

## DEFINICIÓN DE FACTORES Y DE GRADOS

### 1 Educación

Valúa los conocimientos adquiridos a través de la educación formal en los niveles primarios, medio, técnico y superior, de acuerdo con los programas nacionales y los conocimientos técnicos derivados de especialización o capacitación en el área de trabajo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	Nivel básico completo	20
2	Nivel diversificado completo	43
3	Tercer año o su equivalente de estudios universitarios de carrera afín al puesto.	93
4	Título Universitario en el Grado de Licenciatura	200

### 2 Experiencia

Mide el dominio de una actividad, adquirido en la práctica mínima en un trabajo igual o similar, definido en meses o años para poder desempeñar un puesto. La experiencia es adicional a la educación y debe haber sido adquirida antes de de ser asignado el ocupante al puesto.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	Menos de 1 año de experiencia	15

2	De 1 año a 2 años de experiencia	32
3	3 años de experiencia	69
4	Más de 3 años de experiencia	150

### 3 Otros conocimientos

Mide los conocimientos y destrezas propias de la persona por experiencias varias, que no son directamente indispensables para la realización de los trabajos asignados, pero facilitan el desarrollo de las mismas, permitiendo la realización de un trabajo eficiente.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	De 0 a 1 Técnico específico	10
2	Más de 3 - técnicos específicos inherentes al cargo	32
3	Más de 5 – técnicos específicos inherentes al cargo	100

### 4 Responsabilidad por decisiones

Valora la capacidad requerida para la aplicación de juicios o discernimiento entre diferentes opciones a seguir para optimizar el trabajo. Midiéndose por medio del nivel en que se afecta la actividad de la empresa, derivado de la solución correcta o incorrecta de problemas e imprevistos en las actividades designadas.



GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	Las decisiones que toma impactan únicamente su puesto de trabajo.	10
2	Las decisiones que toma impactan únicamente a su departamento de trabajo.	32
3	Las decisiones que toma impactan a toda la empresa.	100

## 5 Responsabilidad por equipo

Mide el monto, hasta por el que, una persona es responsable, por cierto equipo que se le proveerá para el desarrollo de sus actividades laborales, en consecuencia de negligencia o error en el juicio u operación que realiza en su puesto.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	Por equipo - de Q.10,000.00 a Q.50,000.00	10
2	Por equipo - de Q.50,000.01 a Q.500,000.00	21
3	Por equipo - de Q.500,000.01 a Q.1,000,000.00	46
4	Por equipo - Sin límite	100

## 6 Lugar de trabajo

Valúa las condiciones físicas, ofrecidas por la empresa, para el desarrollo de las diferentes actividades a una persona.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	Con oficina privada	5
2	Sin oficina privada, con espacio físico propio	16
3	Sin oficina privada, sin espacio físico propio	50

## 7 Riesgos

Valúa el nivel de frecuencia, en que se puede afectar la salud física o mental del colaborador, al realizar las tareas asignadas.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	Problemas de salud, accidentes y asaltos esporádicos	5
2	Problemas de salud, accidentes y asaltos periódicos	16
3	Problemas de salud, accidentes y asaltos constantes	50

## 8 Disponibilidad de horario

Valúa la condición de trabajo, en cuanto al tiempo, bajo la cual se contrata a una persona para el desarrollo de sus actividades laborales.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	Con horario establecido por la empresa	5
2	Acoplado a los horarios de trabajo de los clientes	16
3	Sin horario establecido y disponibilidad permanente	50

### 9 Disponibilidad de rotación

Valúa la condición de trabajo, en cuanto a ubicación física, bajo la cual se contrata a una persona para el desarrollo de sus actividades laborales.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS POR GRADO
1	Rotación de lugar de trabajo esporádicamente	10
2	Rotación de lugar de trabajo periódicamente	32
3	Rotación de lugar de trabajo constantemente	100

### 10 Esfuerzo Mental

Valúa la frecuencia del grado de concentración mental necesaria para realizar el trabajo, así como la fatiga mental o tensión nerviosa a que puede verse expuesto el trabajador en la realización de sus actividades diarias.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS POR GRADO</b>
1	Concentración, para procesos establecidos (rutinarios) para realizar las actividades designadas	5
2	Concentración periódica por diversas actividades propias del puesto de trabajo	11
3	Bajo presión, constantemente por la toma de decisiones, planificación y ejecución de las actividades designadas	23
4	Bajo presión, permanentemente por la toma de decisiones de aspectos de impacto en la empresa	50

## **11 Esfuerzo Físico**

Mide el nivel en que se utilizan esfuerzos musculares, para realizar las funciones asignadas.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS POR GRADO</b>
1	Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas	5
2	Esfuerzo muscular extra, periódicamente por diversas actividades imprevistas del puesto de trabajo	16

3	Esfuerzo muscular variante constantemente, que exigen las diversas actividades del puesto de trabajo	50
---	--	----

### **3.3.2. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Esta actividad se desarrollo junto con los directivos de la empresa, consistiendo en analizar las descripciones de puestos de trabajo, para realizar posteriormente la valoración de cargos.

### **3.3.3. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR FACTORES**

A continuación, se realiza la distribución de puntos por cargo (puesto de trabajo), los cuales sumados dan resultados cuantitativos que reflejan la importancia de cada puesto en la empresa en estudio, dicho punteo es necesario para el establecimiento de rangos salariales.

**TABLA NO. 4**  
**SERCOTRAC, S.A.**  
**VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO POR FACTORES**  
**(MÉTODO GEOMÉTRICO)**

No.	Puesto	Educación	Conocimientos			Responsabilidad		Condiciones Laborales		Disponibilidad		Esfuerzo		Total Puntos
			Experiencia	Otros conocimientos	Por Decisiones	Por equipo	Lugar de trabajo	Riesgo	De horario	De rotación	Mental	Físico	R.G.	
1	Consejero	20	15	10	10	10	50	5	5	10	5	5	145	
2	Mensajero	20	15	10	32	10	50	5	5	32	5	5	189	
3	Digitador	43	32	32	100	21	16	5	5	10	11	5	280	
4	Asistente de gerencia	43	32	32	100	21	16	5	5	10	11	5	280	
5	Mecánico	43	32	32	32	21	16	16	50	32	11	16	301	
6	Operador	43	32	10	32	10	50	50	16	32	50	50	375	
7	Supervisor	43	32	32	32	21	50	16	50	32	11	50	369	
8	Gerente de operaciones	93	69	100	100	46	5	16	50	100	23	5	607	
9	Gerente General	200	150	100	100	100	5	16	50	32	50	5	808	

Fuente: Cálculos realizados, en investigación propia, Mayo 2010.

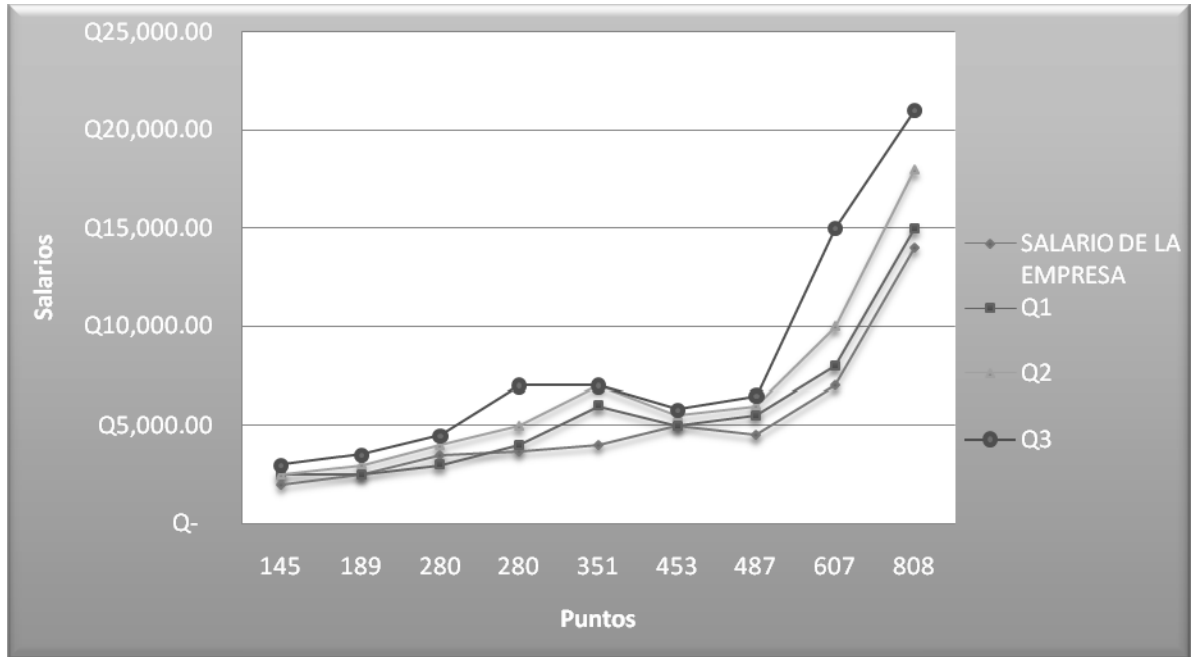
**GRÁFICO NO. 14**  
**SALARIOS ACTUALES RELACIONADO A LA SUMA DE PUNTOS**  
**OBTENIDOS (DIAGRAMA DE DISPERSIÓN DE PUNTOS)**  
**SERCOTRAC, S.A.**



Fuente: Investigación Propia, Mayo 2010

En la grafica anterior se presenta de manera grafica la dispersión de puntos resultado de la valoración de puestos realizada en la tabla no. 4, con la que podemos observar su tendencia actual, esto con la finalidad de continuar el cálculo de regresión con la fórmula adecuada para mejores resultados, para el presente trabajo de investigación se utilizara la formula de tendencia parabólica ya que se observa dicho comportamiento en la grafica.

**GRÁFICO NO. 15**  
**SERCOTRAC**  
**COMPARATIVO DE SALARIOS DEL MERCADO VRS. SITUACIÓN ACTUAL**  
**Mayo 2010**



Fuente: Investigación propia, Mayo 2010

La grafica anterior refleja la situación salarial que manejan otras empresas que se desenvuelven en el campo mercadológico de los servicios que presta Sercotrac, contra la situación actual de la misma; podemos observar que hay quienes manejan más bajas, iguales y otras mejores condiciones salariales, y para poder mantener una competitividad externa adecuada se presenta a continuación el diseño de escala salarial propuesta.



### 3.3.4. COMPARABILIDAD SALARIAL Y DISEÑO DE ESCALA SALARIAL (FÓRMULA DE TENDENCIA PARABÓLICA)

Para lograr la distribución equitativa de los salarios de la empresa, se realizaron los siguientes pasos, con el objeto de determinar los rangos en que se administraran los salarios de la empresa.

- a) Se toma como base el resultado de la valuación de puestos y los salarios actuales, estos se despejan por medio de la formula de mínimos cuadrados:

**TABLA NO. 5  
REALIZACIÓN DE MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS PARA LA  
APLICACIÓN DE FORMULAS DE CORRELACIÓN Y REGRESIÓN**

NO.	NOMBRE DEL PUESTO	X	Y	XY	X <sup>2</sup>	X <sup>2</sup> Y	X <sup>3</sup>	X <sup>4</sup>
		PUNTOS (PROGRESION GEOMETRICA)	SALARIOS (Q2)					
1	Conserje (Auxiliar de Mantenimiento)	145	Q2,500.00	Q362,500.00	21,025.00	52,562,500.00	3,048,625.00	442,050,625.00
2	Mensajero	189	Q3,000.00	Q567,000.00	35,721.00	107,163,000.00	6,751,269.00	1,275,989,841.00
3	Digitador (Auxiliar Administrativo, Contador)	280	Q4,000.00	Q1,120,000.00	78,400.00	313,600,000.00	21,952,000.00	6,146,560,000.00
4	Asistente de gerencia (Secretaria)	280	Q5,000.00	Q1,400,000.00	78,400.00	392,000,000.00	21,952,000.00	6,146,560,000.00
5	Mecanico	351	Q7,000.00	Q2,457,000.00	123,201.00	862,407,000.00	43,243,551.00	15,178,486,401.00
6	Operador	453	Q5,500.00	Q2,491,500.00	205,209.00	1,128,649,500.00	92,959,677.00	42,110,733,681.00
7	Supervisor	487	Q6,000.00	Q2,922,000.00	237,169.00	1,423,014,000.00	115,501,303.00	56,249,134,561.00
8	Gerente de operaciones (Supervisor General)	607	Q10,000.00	Q6,070,000.00	368,449.00	3,684,490,000.00	223,648,543.00	135,754,665,601.00
9	Gerente General	808	Q18,000.00	Q14,544,000.00	652,864.00	11,751,552,000.00	527,514,112.00	426,231,402,496.00
<b>TOTALES</b>		<b>3600</b>	<b>Q61,000.00</b>	<b>Q31,934,000.00</b>	<b>1,800,438.00</b>	<b>19,715,438,000.00</b>	<b>1,056,571,080.00</b>	<b>689,535,583,206.00</b>

Fuente: Investigación Propia, Mayo 2010

- b) Los datos obtenidos en las diferentes columnas servirán para sustituir las formulas de cálculo de correlación, de acuerdo a la dispersión de los puntos de evaluación se calcula la correlación exponencial y polinómica, para ver cuál de las dos presenta el dato más cercano a 1.

Cálculo exponencial:

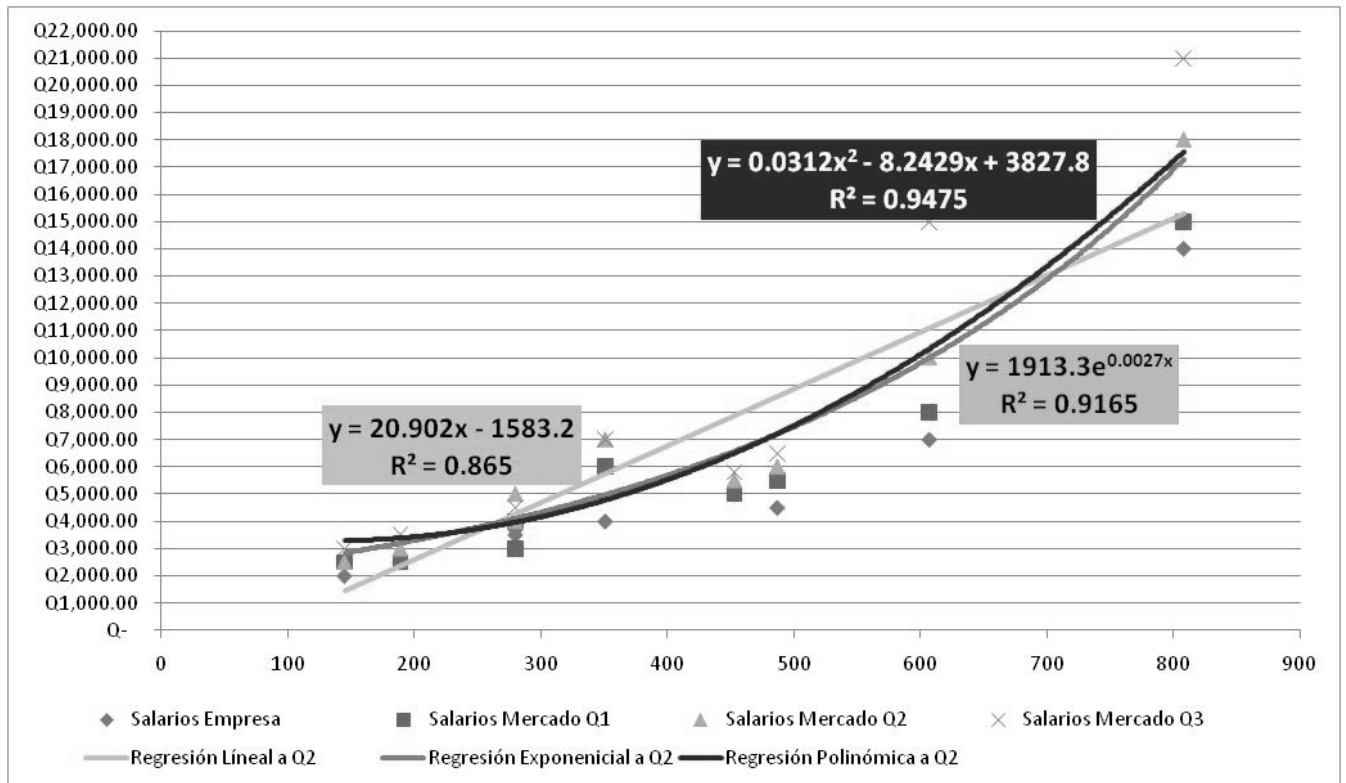
$$Y = ae^{bx}$$

Cálculo polinómico :

$$Y = a + bx + cx^2$$

### GRÁFICO NO. 16


### CÁLCULO DE CORRELACIÓN EXPONENCIAL Y POLINÓMICA



Fuente: Investigación Propia, Mayo 2010

Para la presente investigación se utilizara la ecuación polinómica ya que presenta el grado de relación más cercano a 1.

- c) Luego de establecer los valores de a, b y c de la ecuación, se establece el valor de “x”, el cual no solamente sustituirá la fórmula de regresión, si no también dará los rangos mínimos, medios y máximos para las categorías salariales a trabajar. El cálculo se realiza así:



$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{Numero de categorías} - 1} = \frac{\text{Resultado}}{2}$$

$$\frac{808 - 145}{7} = 94.75 / 2 = 47.357$$

El resultado obtenido de la operación anterior, se resta al punto más bajo (para efectos del presente trabajo, el punto más bajo se convierte en el punto medio), para obtener el punto mínimo de la primera categoría, posteriormente se suma al punto medio para la obtención del punto máximo de la categoría y así sucesivamente, hasta llegar al punto máximo obtenido en las categorías deseadas. El resultado de 94.75 será el intervalo total de cada categoría. Lo cual nos da como resultado:

**TABLA NO. 6**  
**CLASIFICACION DE PUESTOS POR CATEGORIAS Y RANGO DE PUNTOS**

Puesto	Total de puntos	Salario Actual	Categoría	Rangos de Puntos	Punto Medio
Conserje	145	Q 2,000.00	I	98 - 192	145
Mensajero	189	Q 2,500.00	I	98 - 192	145
Digitador	280	Q 3,500.00	II	193 - 287	240
Asistente de gerencia	280	Q 3,700.00	II	193 - 287	240
Mecanico	351	Q 4,000.00	III	288 - 382	335
Operador	453	Q 5,000.00	IV	383 - 477	430
Supervisor	487	Q 4,500.00	V	478 - 572	525
Gerente de operaciones	607	Q 7,000.00	VI	668 - 762	715
Gerente General	808	Q 14,000.00	VIII	763 - 857	810

Fuente: Investigación Propia, Mayo 2010

La tabla anterior refleja la categoría dentro de la escala salarial, que le pertenece a cada puesto de trabajo según la suma de puntos acumulada en la valuación de puestos anteriormente elaborada; al incorporarse más puestos de trabajo o nuevos trabajadores, deberán ubicarse de igual manera en la categoría que le

pertenezca según la suma de puntos que obtengan con base a su descripción de puestos correspondiente.

A continuación, se deberán sustituir los datos obtenidos de a, b y c, a la ecuación polinómica, en la cual el valor de “x” será sustituido por los valores del punto medio de las categorías anteriormente expuestas. El resultado de la ecuación nos da los salarios medios por categoría, a lo cual se le aplicara una política salarial del 20% / 2 para el cálculo de los salarios mínimos y máximos. Ejemplo:

### Categoría I

Formula:  $Y = a + bx + cx^2$



$$3,827.7620 + (-8.2428 * 145) + (0.03122 * (145^2)) = Q.3,289.12$$

Entonces: aplicamos un porcentaje de ampliación del 20% / 2 indicado por los directivos de la empresa, ya que es un porcentaje que le permitirá aumentar paulatinamente los salarios a los trabajadores sin sobrepasar la categoría dentro de la escala salarial que le pertenece y a mantener una diferenciación entre los puestos de trabajo:

Amplitud:  $Q.3,289.12 * 20\% = Q.657.82$

Variación:  $Q.657.82 / 2 = Q.328.91$



Con dichos cálculos establecemos los salarios mínimos y máximos de cada categoría de la escala salarial:

Salario Mínimo:  $Q.3,289.12 - Q.328.91 = Q.2,960.21$

Salario Máximo:  $Q.3,289.12 + Q.328.91 = Q.3,618.03$

Realizando los cálculos anteriores obtenemos los siguientes datos:

**TABLA NO. 7**  
**DISEÑO DE ESCALA SALARIAL**  
**SERCOTRAC, S.A.**

NO.	CATEGORÍA	PUNTO MEDIO	SALARIO MEDIO	AMPLITUD 20%	VARIACIÓN	SALARIO MINIMO	SALARIO MAXIMO
I	98 - 192	145	Q 3,289.12	657.82	328.91	Q 2,960.21	Q 3,618.03
II	193 - 287	240	Q 3,648.22	729.64	364.82	Q 3,283.40	Q 4,013.04
III	288 - 382	335	Q 4,570.99	914.20	457.10	Q 4,113.89	Q 5,028.09
IV	383 - 477	430	Q 6,057.43	1,211.49	605.74	Q 5,451.68	Q 6,663.17
V	478 - 572	525	Q 8,107.53	1,621.51	810.75	Q 7,296.78	Q 8,918.29
VI	573 - 667	620	Q 10,721.31	2,144.26	1,072.13	Q 9,649.18	Q 11,793.44
VII	668 - 762	715	Q 13,898.76	2,779.75	1,389.88	Q 12,508.88	Q 15,288.63
VIII	763 - 857	810	Q 17,639.87	3,527.97	1,763.99	Q 15,875.88	Q 19,403.86

Fuente: Investigación Propia, Mayo 2010

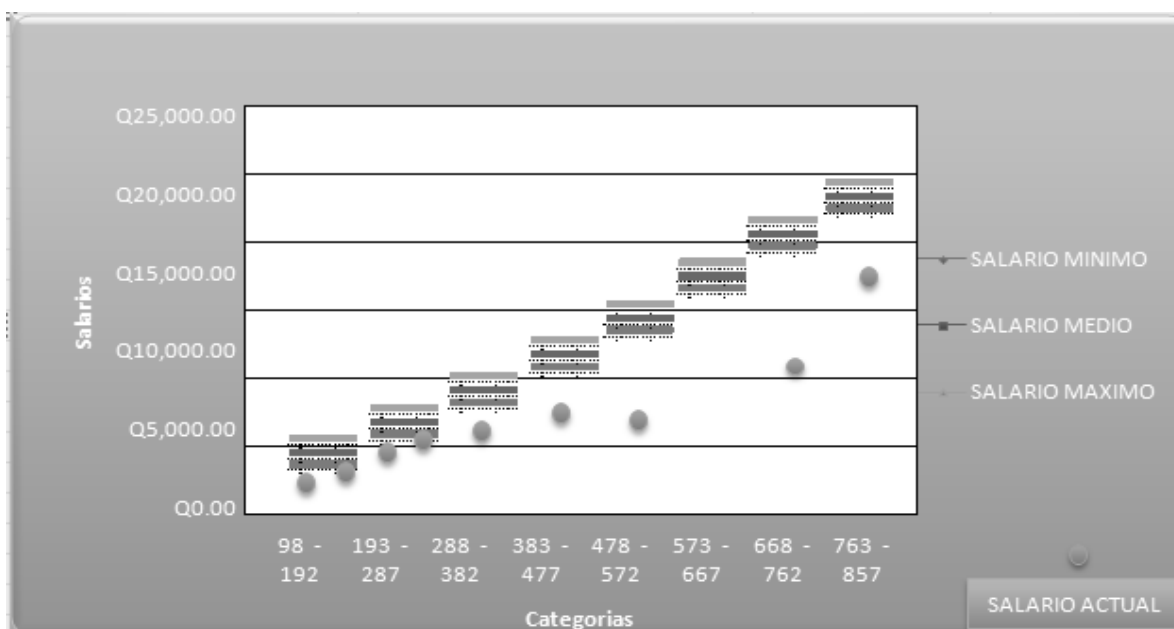
d) Con los salarios mínimos, medios y máximos reflejados en la tabla anterior se grafica la escala salarial a aplicar en la empresa en estudio:

**TABLA NO. 8**  
**ESCALA SALARIAL**  
**SERCOTRAC, S.A.**

NO.	CATEGORIA	SALARIO MINIMO	SALARIO MEDIO	SALARIO MAXIMO
I	98 - 192	Q2,960.21	Q3,289.12	Q3,618.03
II	193 - 287	Q3,283.40	Q3,648.22	Q4,013.04
III	288 - 382	Q4,113.89	Q4,570.99	Q5,028.09
IV	383 - 477	Q5,451.68	Q6,057.43	Q6,663.17
V	478 - 572	Q7,296.78	Q8,107.53	Q8,918.29
VI	573 - 667	Q9,649.18	Q10,721.31	Q11,793.44
VII	668 - 762	Q12,508.88	Q13,898.76	Q15,288.63
VIII	763 - 857	Q15,875.88	Q17,639.87	Q19,403.86

Fuente: Cálculos realizados, en investigación propia, Mayo 2010

**GRÁFICO NO. 17**  
**DISEÑO DE ESCALA SALARIAL**  
**SERCOTRAC, S.A.**



Fuente: Investigación Propia, Mayo 2010

Con estos datos el patrono de la empresa en estudio, puede tomar la decisión de trabajar con el salario mínimo para paulatinamente incrementar los salarios hasta el máximo, o bien aumentarlos al máximo y a mediano plazo, realizar una nueva valuación de puestos y un nuevo diseño de escala salarial.

### **3.3.5. CÁLCULOS DE COSTOS DE APLICACIÓN DE ESCALA SALARIAL PROPUESTA A LA EMPRESA SERCOTRAC, S.A.**

Finalmente, en base al salario medio se calculan los costos de aplicación. Dichos costos consisten en la suma del pasivo laboral, prestaciones y costos indirectos que provocaría el aumento de salarios en la empresa al implementar la presente propuesta de escala salarial.

**TABLA NO. 9**  
**COSTOS DE APLICACIÓN, ESCALA SALARIAL**  
**SERCOTRAC, S.A.**

Puesto	Total de puntos	Categoría	Salario Actual	Salario Medio	Aumento Propuesto	Pasivo Laboral	Prestaciones	Indirectos
Consejero (Auxiliar de Mantenimiento)	145	I	Q 2,000.00	Q3,289.12	Q1,289.12	Q157.40	Q268.39	Q163.33
Mensajero	189	I	Q 2,500.00	Q3,289.12	Q789.12	Q96.35	Q164.29	Q99.98
Digitador (Auxiliar Administrativo, Contador)	280	II	Q 3,500.00	Q3,648.22	Q148.22	Q18.10	Q30.86	Q18.78
Asistente de gerencia (Secretaria)	280	II	Q 3,700.00	Q3,648.22	Q0.00	Q0.00	Q0.00	Q0.00
Mecánico	351	III	Q 4,000.00	Q4,570.99	Q570.99	Q69.72	Q118.88	Q72.34
Operador	453	IV	Q 5,000.00	Q6,057.43	Q1,057.43	Q129.11	Q220.16	Q133.98
Supervisor	487	V	Q 4,500.00	Q8,107.53	Q3,607.53	Q440.48	Q751.09	Q457.07
Gerente de operaciones (Supervisor General)	607	VI	Q 7,000.00	Q13,898.76	Q6,898.76	Q842.34	Q1,436.32	Q874.07
Gerente General	808	VIII	Q 14,000.00	Q17,639.87	Q3,639.87	Q444.43	Q757.82	Q461.17
<b>Total</b>			<b>Q46,200.00</b>		<b>Q18,001.03</b>	<b>Q2,197.93</b>	<b>Q3,747.81</b>	<b>Q2,280.73</b>
<b>Costo total del aumento</b>								<b>Q26,227.50</b>

Fuente: Cálculos realizados, en investigación propia, Mayo 2010

Por un aumento de Q.18,001.03 en la planilla mensual el patrono debe pagar Q.26,227.50

**Nota:** el cálculo de costos de aplicación, se elaboraron sobre el 45.7% que suma el pasivo laboral, prestaciones de ley y costos indirectos, asumiendo que el aumento propuesto pase a formar parte del salario base de los trabajadores, y asumiendo un aumento por la diferenciación entre el salario actual y el salario medio propuesto en la escala salarial.



Es decir, que los costos de implementación de la escala salarial pueden variar según las consideraciones que tomen los directivos en su implementación, (teniendo como costo máximo el anteriormente expuesto) pudiendo realizar aumentos paulatinamente llegando poco a poco al salario medio y posteriormente al salario máximo propuesto para cada puesto de trabajo; o bien realizar los aumentos como bonificación por productividad, lo cual disminuiría los costos de implementación significativamente pudiendo reducirlos hasta por Q.8,225.00 aproximadamente ya que dichos aumentos no incurrirían en pago de pasivo laboral, prestaciones laborales, ni costos indirectos; lo cual definitivamente es un ahorro para la empresa de casi 60% en comparación a lo que gasta actualmente, dejando de pagar de manera imprevista por la rotación de su personal.

### **3.3.6. MECANISMOS DE VALUACIÓN DE ESCALA SALARIAL PROPUESTA A LA EMPRESA SERCOTRAC, S.A.**

Para corroborar la efectividad de la implementación de la escala salarial propuesta en el presente trabajo de investigación, los directivos deberán aplicar la fórmula del Índice de Rotación al Personal, ya que es por medio de esta que decidirán la continuidad del sistema salarial propuesto y las actualizaciones correspondientes. Debido a su sencillez, para este caso utilizaremos la fórmula de IRP descrita por Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano.

Dicha valuación debe hacerse por medio de los siguientes pasos:

1. Recopilar los datos de bajas del personal (ya sea por despido o por renuncia), durante un mes o bien trimestralmente.
2. Revisar el promedio de empleados de la empresa, es decir el número de plazas con la que cuentan normalmente.

3. Aplicar la formula correspondiente

$$\frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la empresa}} * 100$$

Promedio de empleados de la empresa

4. Realizar un cuadro en el cual se pueda llevar las comparaciones de los IRP para ver la disminución o aumento del mismo, y así tomar las decisiones pertinentes para el caso.
5. De ser posible, llevar de igual manera un cuadro en el que se registren los gastos que implica el índice de rotación encontrado para evaluar de igual manera su aumento o disminución.
6. Si el índice de rotación del personal permanece sin variación, luego de implementada la escala propuesta, es importante verificar otros factores externos a la empresa para encontrar otra solución viable e inmediata que permita la corrección de dicho problema.

Si por el contrario el índice de rotación de personal disminuye, proseguir periódicamente a la realización de los mecanismos de actualización para un mejor crecimiento y alcance de los objetivos de la empresa; siempre bajo la discreción de los directivos.

### **3.3.7. MECANISMOS DE ACTUALIZACION DE LA ESCALA SALARIAL**

El Sistema de Valuación de Cargos y Escala Salarial debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Institución.

El responsable de realizar las actualizaciones necesarias a dicho instrumento son los directivos de la empresa. Al momento de establecerse una modificación en las descripciones de puestos, debe validarse la información a modificar con los jefes inmediatos de cada departamento.

Para realizar las actualizaciones necesarias se deben realizar los siguientes pasos:

1. Se deben definir los aspectos a modificar en base a la información plasmada en las Descripciones de Puestos.
2. Realizar las modificaciones en las Descripciones de Puestos pertinentes.\*
3. Si se creara una plaza nueva, se debe elaborar la Descripción de Puestos correspondiente, asignándole el salario que le corresponda al final del procedimiento de valuación.
4. Si el puesto de trabajo, ya modificado, quedara dentro de la misma categoría en la que está actualmente, quedará a discreción de los directivos el monto de aumento de salario media vez no pase del máximo a pagar en dicha categoría.
5. Si el puesto de trabajo, ya modificado, pasa a formar parte de otra categoría de salario, empezar con el monto mínimo designado a dicha categoría para que periódicamente se pueda dar un aumento sin salirse de los rangos de la categoría establecidos.

6. Si los datos a modificar en la Descripción de puestos no son factores de valuación en la presente escala salarial, se deja igualmente a discreción de los directivos el monto de aumento al puesto de trabajo, con la recomendación de respetar los límites de pago para cada rango propuesto.
7. Es recomendable realizar una revisión y actualización de la Escala Salarial propuesta anualmente.
8. Se deja a discreción de los directivos el cambio del porcentaje de amplitud utilizado, tomando en cuenta que al modificar este, variarían los montos mínimos y máximos de la escala salarial propuesta.

\*Nota Importante: No todos los datos de la Descripción de puestos son factores de valuación y modificación de la escala salarial.

## CONCLUSIONES

- Las deficiencias existentes en la administración de salarios en la empresa Sercotrac, S.A. se debe principalmente a que ésta es aplicada empíricamente, sin contar con un sistema de escala salarial y mecanismos de actualización que permita su correcta administración, limitándose a ejecutar esta área a como está establecido legalmente.
- La investigación mostró que una de las causas de los problemas en la empresa, es la forma no equitativa en que asignan los salarios para los puestos de trabajo, ya que carecen de descripciones de puestos.
- La empresa carece de un departamento de Recursos Humanos o bien de un encargado para esta área, por lo que no existe un plan adecuado para la implementación, valuación ya actualización nuevos procesos de compensación que motiven al personal y provoquen un cambio a sus actitudes negativas o minimice el índice de rotación de personal que actualmente tiene la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema de Escala Salarial, acorde a las posibilidades de la empresa, la cual permita tener y mantener pagos equitativos entre los empleados con base a las actividades designadas, desde la hora de su contratación.
- Analizar, evaluar, modificar e implementar las descripciones de puestos propuestas en el presente trabajo de investigación, para que los diferentes empleados tengan un concepto claro de sus actividades, así mismo darles a conocer el nuevo sistema de administración de salarios, si este llegase a adoptarse.
- Contratar a una persona o bien la readecuar las actividades de un empleado actual de la empresa, para que se haga cargo de la administración de personal y de compensaciones, y exista una comunicación constante entre todos, para mejorar sus actitudes, se lleve un registro de su desempeño, y se estudien nuevas propuestas de incentivos para el personal, minimizando de esta manera la alta rotación existente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. PILOÑA ORTIZ, GABRIEL ALFREDO. Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación. Sexta edición, 2005. 281 páginas.
2. CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 2002. 475 páginas.
3. BENAVIDES PAÑEDA, JAVIER. Administración, McGraw Hill, Primera edición, 2004. 354 páginas.
4. VARGAS MUÑOZ, NELSON R. Administración Moderna de Sueldos y Salarios, Editorial McGraw Hill, México. 1994. 405 páginas.
5. LANHAM, ELIZABETH. Valuación de puestos, Editorial CECOSA, Mexico. 1982. 490 páginas.
6. ROBBINS, STEPHEN P. Comportamiento Organizacional, décima edición, Editorial Pearson Educación, 2004. 675 páginas.
7. Trabajo de Investigación, Salones 213 y 214 del edificio M-5 Universidad de San Carlos de Guatemala. Las compensaciones salariales como una estrategia de recursos humanos. Especialización de recursos humanos, curso de compensaciones salariales 2008. 36 páginas.
8. MORALES PEÑA, OTTO RENE, QUIÑONES PORRAS, OSCAR HAROLDO, MARROQUIN REYES, AXEL OSBERTO, Bases para la Estadística Inferencial. Segunda Edición 2006. 166 páginas.
9. Decreto 1441 – Código de Trabajo

## **CONSULTAS EN LÍNEA**

10. <http://es.wikipedia.org/>
11. [www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_administracion\\_de\\_recursos\\_humanos-escala\\_salarial](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-escala_salarial)
12. <http://www.gestiopolis.com/>
13. [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/la\\_motivacion-teorias\\_de\\_motivacion/21391-5](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_motivacion-teorias_de_motivacion/21391-5)
14. <http://www.aiteco.com/>
15. <http://www.monografias.com>



# **ANEXO 1**



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

SERCOTRAC S.A.

I. IDENTIFICACIÓN	
<b>Nombre del puesto:</b> Gerente General	<b>Código:</b> 001
<b>Departamento o Unidad:</b> Gerencia General	<b>Área:</b> Administrativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 01	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b>  Concejo Directivo	<b>Subordinados:</b>  -Asistente de Gerencia General -Digitador -Gerente de Operaciones -Supervisores -Mecánicos -Operarios -Conserje -Mensajero
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>Propósito del puesto:</b>	
Dirigir la empresa hacia las mejores oportunidades de desarrollo que se presenten, administrando de una manera eficiente los recursos de la misma valuando e implementando estrategias necesarias para su buen funcionamiento.	

### **Funciones Principales:**

- Administrar los recursos de la empresa.
- Delegar atribuciones a sus colaboradores.
- Autorizar la programación de ejecución de proyectos.
- Autorizar pagos a proveedores.
- Planificar de presupuesto mensual.
- Supervisar la ejecución correcta de los proyectos vigentes.
- Resolver problemas administrativos y operativos que podrían provocar cualquier retraso de proyecto.
- Revisar los reportes administrativos y operativos, trimestrales y anuales.
- Buscar alternativas de solución para concretar proyectos con los clientes.
- Realizar funciones de mercadeo.
- Contratar al personal administrativo.
- Innovar los procesos administrativos y operativos.
- Planificar y ejecutar actividades con los socios de la empresa para concernir proyectos afines de la empresa.
- Rendir informes a los socios de la empresa mensualmente.
- Otras inherentes al cargo.

### **Responsabilidades:**

Por Decisión: Afectando a toda la empresa, por el manejo de personal, manejo de recursos financieros, dirección y ejecución de proyectos.

Por Equipo: Maquinaria pesada, equipo de cómputo, vehículos y otros con que cuente la empresa a nivel nacional. Sin límite monetario definido.

### **Condiciones de trabajo:**

Lugar de trabajo: Cuenta con oficina privada en la sede central de la empresa.

Riesgos: Problemas de salud, accidentes y asaltos periódicamente, por viajes a nivel nacional y manejo de grandes cantidades de dinero.

### **Disponibilidad:**

De horario: debe estar disponible para cualquier emergencia que se presente en los proyectos que se estén desarrollando.

De rotación: debe estar disponible para visitar cualquier proyecto en el que se necesite. Periódicamente.

## **Esfuerzo**

Mental: Concentración mental a la hora de tomar decisiones, y administrar los recursos de la empresa. Permanente y bajo presión. (Manejo del estrés)

Físico: Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas.

## **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

### **Nivel académico:**

Profesional en grado de licenciado con título de ingeniero o administrador de empresas, con estudios en elaboración y ejecución de proyectos.

### **Experiencia:**

Mínima de 5 años, en puestos de dirección, control y supervisión, de preferencia a nivel directivo.

Haber laborado en empresas que intervengan prestando algún servicio en la agroindustria guatemalteca, de preferencia maquinaria pesada.

### **Otros Conocimientos:**

- Administración de Recursos Humanos
- Conocimiento de certificados de calidad: ISO 9000
- Programas informáticos: Microsoft Office. Internet.
- Dominio idioma inglés: Intermedio.
- Maquinaria y equipo: Maquinaria pesada.
- Interpretación de estados financieros.

### **Habilidades y destrezas:**

- Capacidad para buscar alternativas de solución.
- Manejo excelente de relaciones públicas.
- Facilidad para hacer propuestas.
- Capacidad para toma de decisiones.
- Habilidad para negociar.
- Habilidad numérica
- Manejo de leyes e impuestos.



**DESCRIPCIONES DE CARGOS**  
**SERCOTRAC S.A.**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Gerente de Operaciones	<b>Código:</b> 002
<b>Departamento o Unidad:</b> Gerencia de Operaciones	<b>Área:</b> Operativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 01	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b>  Gerente General	<b>Subordinados:</b>  -Supervisores -Mecánicos -Operarios
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Propósito del puesto:</b>	
Elaborar programación y dirigir la ejecución de proyectos; detectar posibles desvíos en los mismos y documentar de acuerdo con la metodología que conlleva la realización de cada actividad desarrollada.	
<b>Funciones Principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y programar la mano de obra para las operaciones diarias.</li> <li>• Manejar las relaciones laborales de los supervisores y operarios.</li> <li>• Planificar, ejecutar actividades y proyectos afines de la empresa.</li> <li>• Supervisar la ejecución correcta de los proyectos vigentes.</li> <li>• Resolver problemas operativos que podrían provocar cualquier retraso en la ejecución de los proyectos.</li> <li>• Documentar y presentar reportes de trabajo mensual y anual a la gerencia general.</li> <li>• Realizar funciones de mercadeo.</li> <li>• Manejar comunicación directa entre el cliente y la empresa.</li> <li>• Entrevistar y contratar personal operativo.</li> </ul>	

- Gestor de cobros y pagos con los clientes y proveedores.
- Programar los servicios a la maquinaria.
- Manejar caja chica operativa.
- Comprar y controlar los inventarios de insumos y repuestos.
- Otras inherentes al cargo.

#### **Responsabilidades:**

Por decisión: afectando a toda la empresa, por la ejecución de los proyectos y recaudación financiera.

Por equipo: Por la maquinaria pesada y vehículos ubicados en los diferentes proyectos a nivel nacional. Hasta un monto máximo de Q.1, 000,000.00.

#### **Condiciones de trabajo:**

Lugar de Trabajo: Cuenta con oficina privada, en la sede de la empresa en Tiquisate, la mayor parte del tiempo supervisa trabajo de campo.

Riesgos: Problemas de salud, accidentes y asaltos periódicos, por viajes constantes a nivel nacional, supervisión de trabajos en grandes extensiones de terrenos, manejo de cheques y documentación varia.

#### **Disponibilidad:**

De horario: debe estar disponible para cualquier emergencia que se presente en los proyectos que se estén desarrollando.

De rotación: debe estar disponible para visitar cualquier proyecto en el que se necesite. Constantemente.

#### **Esfuerzo:**

Mental: Concentración mental para la planificación de las actividades diarias operativas, redacción de informes. Constantemente y bajo presión. (Manejo del estrés)

Físico: Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas, y periódico en la supervisión de proyectos.

### III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### Nivel académico:

Profesional en grado licenciado con título de ingeniero o administrador de empresas, con especialización en administración de operaciones.

#### Experiencia:

Mínima de 3 años, en puestos de dirección y supervisión.

1 año de experiencia en el área de logística.

Haber laborado en empresas que intervengan prestando algún servicio en la agroindustria guatemalteca, de preferencia maquinaria pesada.

#### Otros Conocimientos:

- Programas informáticos: Microsoft Office e Internet
- Dominio idioma inglés: Intermedio
- Maquinaria y equipo: Maquinaria pesada y/o liviana
- Administración de Recursos Humanos
- Manejo de presupuestos y estrategias orientadas a sistemas de calidad
- Conocimientos de movimientos precisos de corte, elevación y acarreo en trabajos agrícolas

#### Habilidades y destrezas:

- Capacidad para buscar alternativas de solución
- Manejo de personal
- Manejo excelente de relaciones públicas
- Facilidad para hacer propuestas de negocios
- Capacidad para toma de decisiones
- Habilidad numérica



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

SERCOTRAC S.A.

I. IDENTIFICACIÓN	
<b>Nombre del puesto:</b> Asistente de Gerencia General	<b>Código:</b> 003
<b>Departamento o Unidad:</b> Gerencia General	<b>Área:</b> Administrativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 01	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente General	<b>Subordinados:</b> Digitador Conserje Mensajero
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>Propósito del puesto:</b>	
Puesto de apoyo administrativo que tiene como objetivo atender a las personas que intervienen en la empresa tanto interna como externamente y a su vez ejecutar funciones de carácter secretarial - administrativo.	
<b>Funciones Principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar servicio al cliente y al personal que visita la institución.</li> <li>• Atender llamadas telefónicas de una manera adecuada y cordial.</li> <li>• Apoyar a la administración de personal administrativo.</li> <li>• Verificar las referencias de los aspirantes a contratación.</li> <li>• Mantener actualizados los archivos del personal.</li> <li>• Actualizar y registrar en los expedientes del personal: permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución.</li> <li>• Realizar el procedimiento correspondiente para pago de nómina.</li> <li>• Elaborar reportes y estadísticas varias.</li> <li>• Verificar el manejo de presupuestos.</li> </ul>	



- Elaborar cheques para pago a proveedores.
- Manejar caja chica administrativa.
- Redactar cartas, acuerdos, contratos, entre otros.
- Realizar cotizaciones y compras varias.
- Todas aquellas que por naturaleza de sus funciones, le sean indicadas por su jefe inmediato superior.

#### **Responsabilidades:**

Por decisión: afectando a toda la empresa, por el manejo de información confidencial.

Por equipo: equipo de cómputo, mobiliario y otros ubicados en la oficina central. Hasta un monto máximo de Q.100,000.00

#### **Condiciones de trabajo:**

Lugar de trabajo: No cuenta con oficina privada, si cuenta con espacio físico y comodidades, para trabajar en la oficina central de la empresa.

Riesgos: Problemas de salud, accidentes y asaltos, esporádicamente por viajes muy esporádicos, manejo de efectivo.

#### **Disponibilidad:**

De horario: horario establecido de trabajo, no más de 8 horas diarias.

De rotación: por cambios en la ubicación de la oficina central, esporádicamente.

#### **Esfuerzo:**

Mental: Concentración mental para la redacción de informes y cálculos matemáticos. Periódicamente y bajo presión. (Manejo del estrés)

Físico: Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas en la oficina.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Nivel académico:**

Título a nivel medio, preferentemente secretaria ejecutiva (bilingüe) y/o perito contador.

Estudios universitarios en las carreras de administración de empresas y/o auditor público y contador, mínimo 6to. Semestre.

**Experiencia:**

Acreditar por lo menos 2 años de experiencia laboral en posición similar.

Haber desempeñado funciones de administración de recurso humano.

**Otros conocimientos:**

- Técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano.
- Procedimientos bancarios.
- Leyes e impuestos.

**Habilidades y destrezas:**

- Disciplinada y exigente en el cumplimiento de los requerimientos técnicos que impliquen sus funciones.
- Trabajo en equipo.
- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Capacidad de análisis e interpretación.
- Habilidad numérica.
- Manejo de equipo de oficina.
- Manejo de archivo.



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

SERCOTRAC S.A.

I. IDENTIFICACIÓN	
<b>Nombre del puesto:</b> Digitador y Gestor de Cobros	<b>Código:</b> 004
<b>Departamento o Unidad:</b> Gerencia General	<b>Área:</b> Administrativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 01	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b> Asistente de Gerencia General	<b>Subordinados:</b> Mensajero Conserje
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>Propósito del puesto:</b>	
Registrar los movimientos de ingresos, gastos y costos de la empresa en los reportes respectivos, control de rendimiento operativo, y elaboración correcta y oportuna de informes contables y financieros que se soliciten.	
<b>Funciones Principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar a la empresa en todas las actividades contables, derivadas de la operación de la misma.</li> <li>• Apoyar en la elaboración y actualización de los reportes de conciliación bancaria, deudores diversos, ente otros.</li> <li>• Archivar, controlar, custodiar y digitalizar la información generada por la empresa, así como la recibida por los diferentes proyectos y áreas externas de la misma.</li> <li>• Realizar gestiones bancarias.</li> <li>• Realizar gestiones de pago a proveedores y cobros a clientes morosos.</li> <li>• Elaborar facturas y recibos de caja.</li> <li>• Administrar la base de datos de clientes, proveedores y personal.</li> <li>• Manejar inventarios (repuestos e insumos).</li> <li>• Otros designadas por el jefe inmediato.</li> </ul>	

<b>Responsabilidades:</b>
<p>Por decisión: afectando a toda la empresa, por el manejo de información confidencial.</p> <p>Por equipo: equipo de cómputo, mobiliario y otros ubicados en la oficina central. Hasta un monto máximo de Q.75,000.00</p>
<b>Condiciones de trabajo:</b>
<p>Lugar de trabajo: No cuenta con oficina privada, si cuenta con espacio físico y comodidades, para trabajar en la oficina central de la empresa.</p> <p>Riesgos: Problemas de salud y asaltos, esporádicamente por trámites bancarios, manejo de efectivo.</p>
<b>Disponibilidad:</b>
<p>De horario: horario establecido de trabajo, no más de 8 horas diarias.</p> <p>De rotación: por cambios en la ubicación de la oficina central, esporádicamente.</p>
<b>Esfuerzo:</b>
<p>Mental: Concentración mental para la redacción de informes y cálculos matemáticos. Periódicamente y bajo presión. (Manejo del estrés)</p> <p>Físico: Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas en la oficina.</p>
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<b>Nivel académico:</b>
<p>Titulo a nivel medio de perito contador e iniciando estudios en la carrera de contaduría pública y auditor.</p>
<b>Experiencia:</b>
<p>Deseable experiencia mínima de 2 años en puestos similar.</p> <p>Manejo de procesos y programas de contabilidad.</p>
<b>Otro conocimientos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de programas informáticos: Microsoft Office e Internet.</li> <li>• Administración de inventarios.</li> <li>• Manejo de leyes e impuestos.</li> </ul>

<b>Habilidades y destrezas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis.</li> <li>• Habilidad para digitar en programas contables.</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Capacidad para establecer adecuadas relaciones humanas.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

### SERCOTRAC S.A.

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Mecánico	<b>Código:</b> 005
<b>Departamento o Unidad:</b> Mantenimiento	<b>Área:</b> Operativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 02	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Operaciones	<b>Subordinados:</b> Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Propósito del puesto:</b>	
Responsable de mantenimiento y reparación de maquinaria pesada y reparaciones urgentes de vehículos en los diferentes proyectos a nivel nacional.	
<b>Funciones Principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y reparar la maquinaria.</li> <li>• Mantener y reparar los vehículos.</li> <li>• Elaborar los requerimientos de repuestos para máquinas.</li> <li>• Cotizar los repuestos con proveedores.</li> <li>• Calibrar las piezas mecánicas.</li> </ul>	

- Lubricar la maquinaria y los equipos.
- Interpretar los diagramas e instrucciones estándar para reparación de maquinaria.
- Detectar los problemas de funcionamiento en los equipos y maquinaria.
- Administrar los inventarios de repuestos.
- Otras inherentes al cargo.

#### **Responsabilidades:**

Por decisión: afectando al área operativa, por el funcionamiento de las maquinas.

Por equipo: herramientas, vehículo y repuestos. Hasta un monto máximo de Q.150,000.00

#### **Condiciones de trabajo:**

Lugar de trabajo: No cuenta con oficina privada, si cuenta con espacio físico, para trabajar en la oficina de la sucursal de la empresa en Tiquisate.

Riesgos: Problemas de salud, accidentes y asaltos, periódicamente por viajes constantes, por manejo de herramientas, vehículos y maquinaria pesada.

#### **Disponibilidad:**

De horario: debe estar disponible para cualquier emergencia que se presente en los proyectos que se estén desarrollando.

De rotación: debe estar disponible para visitar cualquier proyecto en el que se necesite. Periódicamente.

#### **Esfuerzo:**

Mental: Concentración mental para la reparación de maquinaria y elección de repuestos. Periódicamente y bajo presión.

Físico: Esfuerzo muscular extra, periódicamente por diversas actividades imprevistas del puesto de trabajo, para con el manejo de herramientas y transporte de repuestos a cualquier proyecto a nivel nacional.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Nivel académico:**

Titulo a nivel medio de Mecánico General o Técnico en mantenimiento industrial.

**Experiencia:**

Deseable 2 años de experiencia en puestos similares.

1 año en labores relacionadas con manejo de maquinaria pesada.

**Otros conocimientos:**

- Conocimiento de herramientas y equipos de medición para diagnóstico y reparación de fallas.
- Conocimiento de nomenclatura de partes o refacciones de los equipos y maquinaria para solicitarlos a proveedores.
- Conocimientos de programas de mantenimiento preventivo.

**Habilidades y destrezas:**

- Elaboración de diagnósticos.
- Habilidad para modificar y hacer ajustes a piezas y equipo de maquinaria pesada.
- Habilidad numérica.
- Manejo de inventarios.
- Trabajo en equipo.
- Facilidad de comunicación.



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

SERCOTRAC S.A.

I. IDENTIFICACIÓN	
<b>Nombre del puesto:</b> Supervisor	<b>Código:</b> 006
<b>Departamento o Unidad:</b> Operaciones	<b>Área:</b> Operativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 02	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Operaciones	<b>Subordinados:</b> Operarios
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>Propósito:</b>	
<p>Coordinación de recursos y procesos para realizar una eficiente supervisión antes, durante y después del trabajo a elaborar en cualquier proyecto, proveyendo a sus subordinados las facilidades para desarrollar sus actividades y elaborando los reportes administrativos para el control de los trabajos por parte de Gerencia.</p>	
<b>Funciones Principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el proyecto a desarrollar</li> <li>• Supervisar a operarios</li> <li>• Supervisar el avance del proyecto</li> <li>• Supervisar el estado de la maquinaria</li> <li>• Controlar el mantenimiento de las maquinas</li> <li>• Controlar el uso de suministros varios</li> <li>• Elaborar y enviar reportes para facturación</li> <li>• Prestar servicio al cliente tanto interno como externo</li> <li>• Manejar la comunicación con Gerencia de operaciones</li> <li>• Otras que le sean asignadas por su jefe inmediato</li> </ul>	



<b>Responsabilidades:</b>
<p>Por decisión: afectando al área operativa, por el avance de los trabajos.</p> <p>Por equipo: herramientas e insumos varios. Hasta un monto máximo de Q.150,000.00</p>
<b>Condiciones de trabajo:</b>
<p>Lugar de trabajo: No cuenta con oficina privada, ni con espacio físico en ninguna de las sucursales de Sercotrac.</p> <p>Riesgos: Problemas de salud, accidentes y asaltos, periódicamente por viajes diarios, por las supervisiones en diferentes lugares en la misma semana.</p>
<b>Disponibilidad:</b>
<p>De horario: debe estar disponible para cualquier emergencia que se presente en los proyectos que se estén desarrollando.</p> <p>De rotación: debe estar disponible para visitar cualquier proyecto en el que se necesite. Periódicamente.</p>
<b>Esfuerzo:</b>
<p>Mental: Concentración mental para la elaboración de reportes. Periódicamente y bajo presión.</p> <p>Físico: Esfuerzo muscular variante constantemente, que exigen las diversas actividades del puesto de trabajo, para la supervisión de trabajos y transporte de insumos a cualquier proyecto a nivel departamental.</p>
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<b>Nivel académico:</b>
<p>Título a nivel medio de bachiller industrial o perito contador.</p>
<b>Experiencia:</b>
<p>Deseable experiencia de 2 años en puestos de supervisión, 1 año de experiencia en manejo de personal.</p>
<b>Otros conocimientos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de canales de riego y otros trabajos agrícolas (suelos).</li> <li>• Conocimiento del funcionamiento y conducción de maquinaria pesada.</li> <li>• Mantenimiento de excavadoras hidráulicas.</li> </ul>

Habilidades y destrezas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Don de mando.</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> </ul>



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

SERCOTRAC S.A.

I. IDENTIFICACIÓN	
<b>Nombre del puesto:</b> Operario	<b>Código:</b> 007
<b>Departamento o Unidad:</b> Operaciones	<b>Área:</b> Operativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 15	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b> Supervisor de proyecto	<b>Subordinados:</b> Ninguno
II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>Propósito:</b>	
Conducir y operar las unidades de maquinaria pesada y/o liviana, así como velar por el buen estado de las mismas, velando por la excelente ejecución del trabajo.	
<b>Funciones Principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operar las unidades de maquinaria pesada y/o liviana.</li> <li>• Velar por el buen estado de las unidades a su cargo.</li> <li>• Informar sobre el estado operativo de las unidades de maquinaria pesada, así como de las ocurrencias sucedidas durante su utilización.</li> </ul>	

- Efectuar la limpieza de las unidades asignadas.
- Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas.

#### **Responsabilidades:**

Por decisión: afectando al área operativa, por el avance de los trabajos.

Por equipo: herramientas e insumos varios. Hasta un monto máximo de Q.50,000.00

#### **Condiciones de trabajo:**

Lugar de trabajo: No cuenta con oficina privada, ni con espacio físico en ninguna de las sucursales de Sercotrac.

Riesgos: Problemas de salud, accidentes y asaltos, constantemente por trabajos de manejo de maquinaria y medición en diferentes lugares a corto plazo.

#### **Disponibilidad:**

De horario: Debe acoplarse a los horarios de trabajo del lugar en donde se esté ejecutando el proyecto asignado.

De rotación: debe estar disponible para trabajar en cualquier proyecto en el que se necesite. Periódicamente.

#### **Esfuerzo:**

Mental: Concentración mental para la ejecución de los trabajos. Constantemente y bajo presión.

Físico: Esfuerzo muscular variante constantemente, que exigen las diversas actividades del puesto de trabajo, para la ejecución de los trabajos y traslado a cualquier proyecto a nivel nacional.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Nivel académico:**

Mínimo, nivel básico y conocimiento en operación de maquinaria de trabajo agrícola y de construcción.

#### **Experiencia:**

1 año de experiencia en operación de maquinaria pesada y/o liviana.

<b>Otros conocimientos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de movimientos precisos de corte, elevación y acarreo en trabajos agrícolas.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Manejo de maquinaria pesada.</li> </ul>



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

### SERCOTRAC S.A.

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Mensajero	<b>Código:</b> 008
<b>Departamento o Unidad:</b> Gerencia	<b>Área:</b> Administrativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b> Asistente de Gerencia y Digitador	<b>Subordinados:</b> Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Propósito:</b>	
Realización de diversos mandados puntualmente, generados por el desarrollo de las actividades administrativas, a diferentes puntos de la capital.	
<b>Funciones Principales:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar trámites bancarios.</li> </ul>	

- Entregar facturas y correspondencia varia.
- Realizar cobros.
- Dar mantenimiento a la motocicleta.
- Comprar insumos y otros.
- Otras designadas por su jefe inmediato.

#### **Responsabilidades:**

Por decisión: afectando al área administrativa, por la puntualidad en la entrega de la correspondencia y otros relacionados con la actividad diaria de la empresa.

Por equipo: Vehículo, herramientas e insumos. Hasta un monto máximo de Q.30,000.00

#### **Condiciones de trabajo:**

Lugar de trabajo: No cuenta con oficina privada, ni con espacio físico en ninguna de las sucursales de Sercotrac.

Riesgos: Problemas de salud, accidentes y asaltos, esporádicamente. Normales para la realización de sus trabajos.

#### **Disponibilidad:**

De horario: horario establecido de trabajo, no más de 8 horas diarias.

De rotación: por cambios en la ubicación de la oficina central, y por los diferentes encargos alrededor de la capital, periódicamente.

#### **Esfuerzo:**

Mental: Concentración, para procesos establecidos (rutinarios) para realizar las actividades designadas.

Físico: Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas.

### **III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

#### **Nivel académico:**

Titulo a nivel medio de Bachiller den ciencias y letras, en computación o similar.

<b>Experiencia:</b>
6 meses de experiencia en puestos similares.
<b>Otros conocimientos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las diferentes rutas de la capital.</li> </ul>
<b>Habilidades y destrezas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Iniciativa propia.</li> <li>• Atención al cliente.</li> </ul>



## DESCRIPCIONES DE CARGOS

### SERCOTRAC S.A.

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Nombre del puesto:</b> Conserje	<b>Código:</b> 009
<b>Departamento o Unidad:</b> Gerencia	<b>Área:</b> Administrativa
<b>Número de Ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> Mayo 2010
<b>Jefe inmediato:</b> Asistente de Gerencia y Digitador	<b>Subordinados:</b> Ninguno
<b>II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Propósito:</b>	
Velar por el mantenimiento del equipo y electrodomésticos de la oficina, así como de las instalaciones de la oficina central de Sercotrac, brindando atención al cliente tanto interno como externo.	

<b>Funciones Principales:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar las instalaciones de la oficina.</li> <li>• Limpiar el equipo y electrodomésticos ubicados en las instalaciones de la oficina.</li> <li>• Atender al cliente interno y externo.</li> <li>• Auxiliar de mensajería.</li> <li>• Otras designadas por su jefe inmediato.</li> </ul>
<b>Responsabilidades:</b>
<p>Por decisión: afectando al área administrativa, por el estado de las instalaciones.</p> <p>Por equipo: Equipo, mobiliario e insumos. Hasta un monto máximo de Q.30,000.00</p>
<b>Condiciones de trabajo:</b>
<p>Lugar de trabajo: No cuenta con oficina privada, ni con espacio físico en ninguna de las sucursales de Sercotrac.</p> <p>Riesgos: Problemas de salud, accidentes y asaltos, esporádicamente normales para la realización de sus trabajos.</p>
<b>Disponibilidad:</b>
<p>De horario: horario establecido de trabajo, no más de 8 horas diarias.</p> <p>De rotación: por cambios en la ubicación de la oficina central, esporádicamente.</p>
<b>Esfuerzo:</b>
<p>Mental: Concentración, para procesos establecidos (rutinarios) para realizar las actividades designadas en la oficina.</p> <p>Físico: Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas en la oficina.</p>
<b>III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
<b>Nivel académico:</b>
Mínimo, nivel básico completo.

**Experiencia:**

6 meses de experiencia en puestos similares.

**Otros conocimientos:****Habilidades y destrezas:**

- Excelentes relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa propia.
- Atención al cliente.



# **ANEXO 2**



## ENTREVISTA DIRECTORES

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Con la finalidad de estudiar el proceso de administración de remuneraciones utilizado en Sercotrac, se ha realizado el cuestionario que a continuación se le presenta. Por favor conteste cada pregunta con la mayor claridad y sinceridad posible, considerando que la información que usted proporcione es de suma importancia. **Toda la información se tratará confidencialmente.**

### I. POLITICAS DE REMUNERACION

1. ¿Cuántos años tiene la empresa Sercotrac, desde su creación?

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué zonas geográficas cubre Sercotrac, para la realización de los diferentes servicios que presta?

\_\_\_\_\_

3. ¿Con cuántos empleados cuenta Sercotrac? \_\_\_\_\_

4. ¿Comunica la misión, visión, valores, objetivos y estructura organizacional de la empresa hacia los empleados?

Si

No

5. ¿Cuenta Sercotrac con políticas de remuneración de salarios?

Si

No

6. ¿Cuáles son?

\_\_\_\_\_



7. ¿Qué ventaja competitiva considera que posee la empresa en cuanto a la integración de sus recursos (especialmente el recurso humano)?

Oportunidad de desarrollo personal

Flexibilidad de horarios

Buena remuneración salarial

Participación en la toma de decisiones

Otra \_\_\_\_\_

8. ¿Quién es el responsable de establecer los diferentes procesos y políticas salariales para el funcionamiento de la empresa?

---

---

## II. HERRAMIENTAS PARA LA ADMINISTRACION DE SALARIOS

9. ¿Cuenta, la empresa con descripciones de puestos?

---

10. ¿La contratación del personal se realiza a través de un contrato escrito en el cual se describa las condiciones de su contratación?

---

11. ¿Cuenta la empresa con una escala salarial?

---

12. ¿Conoce usted algún método de valuación de cargos?

---

---



### III. PROCESO ACTUAL DE LAS COMPENSACIONES SALARIALES

13. ¿En que se basa para la determinación del salario remunerado al personal?

---

---

14. ¿Cuál es el proceso establecido para el pago del personal?

---

---

15. ¿Considera que el personal de Sercotrac, se encuentra motivado?

---

---

16. ¿Considera usted que el sistema de remuneración en Sercotrac es acorde a las funciones desarrolladas por el personal y a las condiciones laborales en las que se desenvuelven?

---

---

17. ¿Considera que el sistema de remuneración utilizado, esta a nivel de la competencia de mercado de Sercotrac? ¿Por qué?

---

---

COMENTARIOS:

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

# **ANEXO 3**



Boleta #: \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

UNIDAD/DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Con la finalidad de estudiar el proceso de administración de remuneraciones utilizado en Sercotrac, se ha realizado el cuestionario que a continuación se le presenta. Por favor conteste cada pregunta con la mayor claridad y sinceridad posible, considerando que la información que usted proporcione es de suma importancia. **Toda la información se tratará confidencialmente.**

### I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. ¿Cuál es el nombre del puesto que usted desempeña?

\_\_\_\_\_

2. ¿En qué zona geográfica está ubicado su lugar de trabajo?

\_\_\_\_\_

3. ¿Conoce en que otros lugares geográficos presta la empresa sus servicios?

Si  No

4. ¿Tiene un horario definido de trabajo?

Si  No

5. ¿Conoce usted con certeza, las funciones que tiene designadas su puesto de trabajo?

Si  No

6. Describa las actividades desempeñadas con más frecuencia en su puesto de trabajo: \_\_\_\_\_

7. ¿Qué percepción tiene usted de la empresa en la que trabaja?



---

8. ¿Maneja usted información de todos los servicios que presta Sercotrac?

Si

No

## II. ACTITUDES: SATISFACCION LABORAL, PARTICIPACION EN EL TRABAJO Y COMPROMISO E IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN.

9. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de Sercotrac?

Si

No

¿Podría describirlos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Conoce la estructura organizacional establecida por Sercotrac (organigrama)?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa, ¿Podría describir los departamentos y líneas jerárquicas actuales? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Comparte usted la filosofía y valores de la empresa?

Si

No

No los conoce

¿Podría describirlos o mencionar algunos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. ¿Considera que en su puesto de trabajo puede aplicar lo mejor de sus capacidades?

Si

No

13. ¿El trabajo que realiza va acorde a sus valores personales?

Si

No



14. Según las funciones asignadas, ¿existen metas preestablecidas en su departamento?

Si

No

15. ¿Considera que la carga de su trabajo es un reto pero no le abruma?

Si

No

16. ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?

Nada

Bastante

Poco

Totalmente Satisfecho

17. ¿Cómo demuestra su insatisfacción en su trabajo?

Baja Productividad

Ausentismo

Poca Participación

Negligencia

Salida de la Empresa

Falta de Lealtad

18. ¿Cree usted que su comportamiento forma parte de la imagen de la empresa a la que pertenece?

Si

No

19. ¿Le gusta participar constantemente en nuevas ideas para la realización de sus actividades?

Si

No

20. ¿Se siente libre de comunicarle a su jefe lo que piensa, en cualquier momento, ya que confía en él?

Si

No

21. ¿Trabaja siempre con entusiasmo ya que sabe exactamente lo que su jefe espera de usted?

Si

No

22. ¿Qué clase de compromiso siente tener usted con la empresa?

Afectivo  (involucrado emocionalmente)

Normativo  (obligado moralmente a corresponderle a la empresa)

De Continuidad  (sentido de permanencia en la empresa)





Ninguno

23. ¿Considera usted que la forma en que realiza su trabajo influye en la lealtad de los clientes hacia la empresa?

Si

No

24. ¿Con que frecuencia supervisa o es supervisado por su jefe inmediato?

(Orientación a resultados)

Diariamente

Semanalmente

Cada 15 días

Mensualmente

25. ¿Reconocen las innovaciones que realiza en su trabajo o reprimen la iniciativa que se tenga para alcanzar las metas establecidas en su área de trabajo?

(orientación a las personas)

Si

No

¿Cómo?

---

26. ¿Con que frecuencia es trasladado a otro lugar de trabajo?

Nunca

Cada mes

Cada 3 meses

Cada 6 meses

27. En la empresa ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

Si

No

28. ¿Toman en cuenta su opinión para la toma de decisiones y para desarrollar nuevos proyectos y procedimientos en su departamento y/o empresa?

Si

No

29. Con base a su experiencia ¿Qué destrezas o conocimientos considera necesarias para la ejecución de las actividades designadas a su puesto de trabajo? Y ¿Cree poseerlas?

---

---





37. ¿Cree usted que el salario que percibe, está acorde a las funciones desempeñadas y condiciones laborales bajo las cuales desempeña su puesto de trabajo?

Si

No

¿Por qué?

---

38. ¿Considera usted que el sistema de remuneración es un factor clave para la estabilidad en la empresa?

Si

No

39. ¿Si se presentara una mejor oportunidad, salarialmente que haría usted?

Tomaría la oportunidad sin pensarlo

Tomaría la oportunidad luego de pensarlo bien, y lo haría del conocimiento de su jefe inmediato con anticipación

Haría una propuesta a su jefe inmediato para implementar nuevas estrategias de trabajo

No se retiraría de la empresa

NOTA: Si usted posee alguna inquietud o comentario, favor anotarlos en el siguiente espacio:

---

---

---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

# **ANEXO 4**



## ENTREVISTA EX EMPLEADOS

**PUESTO DESEMPEÑADO** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Con la finalidad de estudiar el proceso de administración de remuneraciones utilizado en Sercotrac, se ha realizado el cuestionario que a continuación se le presenta. Por favor conteste cada pregunta con la mayor claridad y sinceridad posible, considerando que la información que usted proporcione es de suma importancia. **Toda la información se tratará confidencialmente.**

### I. INFORMACION GENERAL

1. ¿En qué departamento realizo su trabajo?

Administrativo

Operativo

2. ¿Cuáles fueron las funciones desarrolladas de su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

3. ¿Cuál fue la razón de su retiro?

Desarrollo personal

Por enfermedad

Mejor oportunidad de ingresos

Problemas con los directivos

Problemas con los compañeros

Desmotivación

Jubilación

Otro \_\_\_\_\_



4. ¿Considera que el pago recibido en Sercotrac estaba acorde a las funciones desarrolladas en la misma?

Si

No

5. ¿Qué ventaja competitiva considera que posee la empresa en cuanto a la integración de sus recursos (especialmente el recurso humano)?

Oportunidad de desarrollo personal

Flexibilidad de horarios

Buena remuneración salarial

Participación en la toma de decisiones

6. ¿A trabajado usted en otros lugares similares a Sercotrac?

Si

No

COMENTARIOS:

---

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

# **ANEXO 5**

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO NO. \_\_\_\_\_**

**SERCOTRAC, S.A.**

En la ciudad de Guatemala los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_, Comparecen: por una parte \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, (Estado civil), (Nacionalidad), (Profesión), con domicilio en el departamento de \_\_\_\_\_, se identifica con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y de registro \_\_\_\_\_ extendida por el alcalde municipal de \_\_\_\_\_ del departamento de \_\_\_\_\_, actuando en representación de

\_\_\_\_\_, y acredita su personería con \_\_\_\_\_, y por la otra parte \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, (Estado civil), (Nacionalidad), (Profesión), con domicilio en el departamento de \_\_\_\_\_, se identifica con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y de registro \_\_\_\_\_ extendida por el alcalde municipal de \_\_\_\_\_ del departamento de \_\_\_\_\_, con residencia en: \_\_\_\_\_;

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas: **PRIMERA:** La relación de trabajo inicia el día \_\_\_\_\_, del mes de \_\_\_\_\_, del año \_\_\_\_\_. **SEGUNDA: OBJETO.** El trabajador prestará los servicios con el cargo de \_\_\_\_\_, al cual corresponden las siguientes funciones: \_\_\_\_\_

**TERCERA: UBICACIÓN.** Los servicios serán prestados en \_\_\_\_\_

**CUARTA: PLAZO.** La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_

**QUINTA: HORARIO.** La jornada ordinaria de trabajo será, en el caso de trabajador operativo, asignado por su jefe inmediato, conforme a la dependencia en la que se le asigne a desarrollar su trabajo, en el caso del personal administrativo será de 08:00 a 17:00 horas. **SEXTA: VALOR Y FORMA DE PAGO.** El salario será de \_\_\_\_\_ más bonificación decreto 78-89 de \_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada \_\_\_\_\_ del mes. **SEPTIMA:** El día séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 126, 127 del Código de Trabajo. **OCTAVA:** Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias. **NOVENA: RESCISION.** El presente contrato podrá rescindirse por mutuo consentimiento, sin responsabilidad alguna de las partes; y, unilateralmente por parte del empleador, siempre que a su juicio, el trabajador no cumpla satisfactoriamente sus obligaciones y/o cuando convenga a los intereses del mismo. **DECIMA: ACEPTACION.** En los términos y condiciones estipuladas, el empleador y el trabajador aceptan el presente contrato, y firman en una hoja de papel membretado de Sercotrac, S.A. el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.