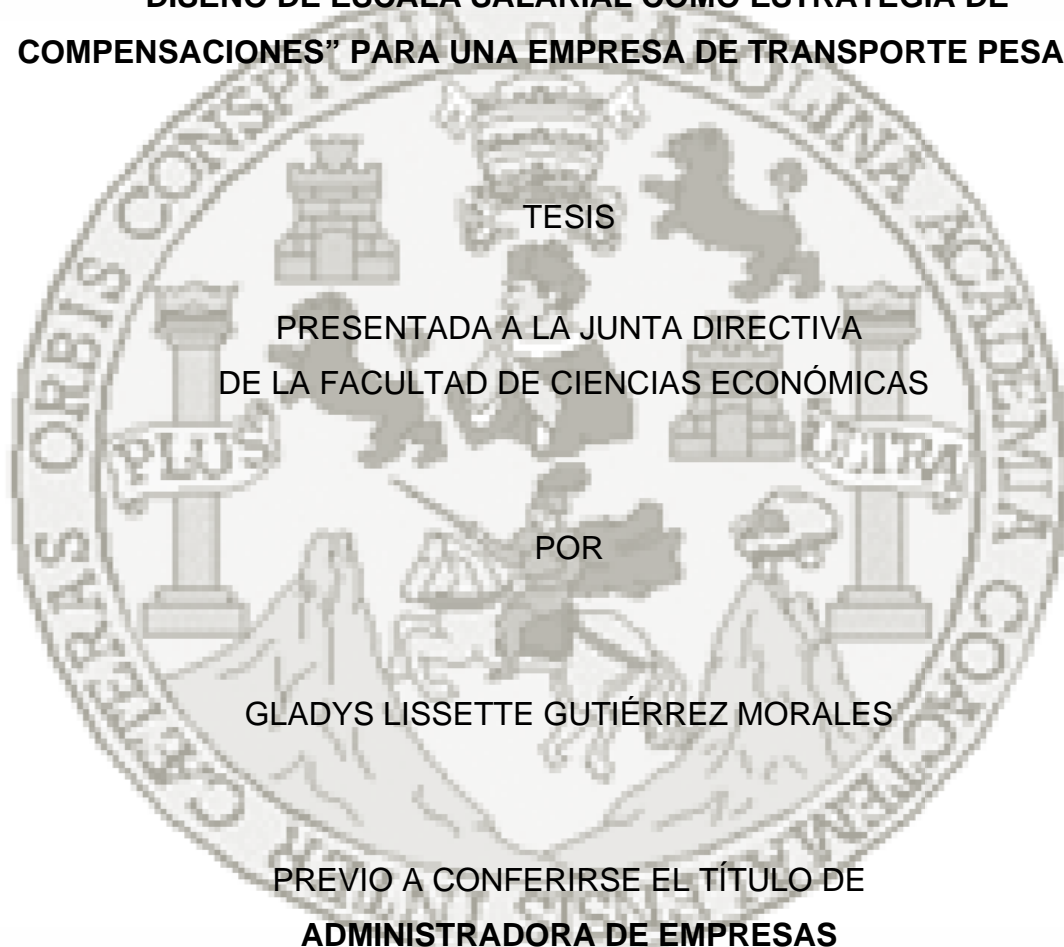


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE  
COMPENSACIONES” PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO.**



TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

GLADYS LISSETTE GUTIÉRREZ MORALES

PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE  
**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
**LICENCIADA**

GUATEMALA, MAYO DE 2011

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
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 I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL V:	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración-Finanzas	Licda. Fulvia Liseth Ruiz Palacios
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTA:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia
SECRETARIO:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
EXAMINADOR:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala, 21 de febrero de 2011

**Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12  
Su despacho**

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que en cumplimiento del DICTAMEN ADMON. 23-2011 emitido el día nueve de febrero de dos mil once, procedí a asesorar a GLADYS LISSETTE GUTIÉRREZ MORALES, carné 200213393, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES" PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO.

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos, contenido necesario y aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Con base a lo anterior emito dictamen favorable a efecto que GLADYS LISSETTE GUTIERREZ MORALES, pueda sustentar examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega  
Administrador de empresas  
Colegiado No. 2171**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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


DECANATO 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 46-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de marzo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES" PARA UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PESADO, que para su graduación profesional presentó la estudiante GLADYS LISSETTE GUTIÉRREZ MORALES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.

  
Ingrid  
REVISALUC

## **ACTO QUE DEDICO**

- A Dios:** Por ser mí guía para alcanzar mis metas, mis sueños y por darme fortaleza y sabiduría. Gracias por estar conmigo todos los días de mi vida.
- A mis padres:** Clarita y Silverio, gracias por el incondicional amor, apoyo y motivación en todos los momentos de mi vida. Dios los bendiga.
- A mi esposo:** Oscar Lima, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional. Te amo.
- A mis hermanos (as):** Hugo, Erick, Rony, Wendy, Norma, Wagner, William, Wilson y Cristofer, por su respeto y amor; gracias por hacer mejor mi vida con su presencia.
- A mis sobrinos (as):** Los quiero mucho y que mi triunfo sea un ejemplo a seguir.
- A mis cuñados (as):** Por su apoyo, cariño y respeto.
- A mis amigos (as):** Con mi más profundo cariño y admiración, en especial a Dorothy, Marcy, Balter, Laura y Ayrón por los grandes momentos compartidos.
- A mi asesor de tesis:** Lic. Mario Argueta, por su dedicación, apoyo, por el tiempo invertido y conocimientos compartidos

durante la realización de este documento.

**A Todos los docentes y autoridades de la Escuela de Administración:** Por todos los conocimientos brindados a lo largo de la carrera, en especial a los Licenciados Carlos Hernández, Edith Siekavizza, Claudia Aquino, Mauricio González y Eduardo Rodríguez.

**A Mi amada Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por acogerme en sus aulas en donde adquirí los conocimientos que hoy forman parte de una ventaja competitiva para mi vida profesional.

## ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Empresa privada	01
1.1.1.1 Empresa de transporte	02
1.2 Administración	03
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Integración	4
1.3 Administración de recursos humanos	4
1.3.1 Procesos de la administración de recursos humanos.	5
1.4 Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg	7
1.5 Clima organizacional	9
1.6 Compensaciones salariales	10
1.6.1 Remuneración total	11
1.6.1.1 Salario	12
1.6.1.2 Funciones de los salarios	13
1.6.1.3 Fijación de salarios	13
1.6.1.4 Clases de salarios	14
1.6.1.5 Salario mínimo	15
1.6.1.6 Factores externos a considerar para determinar Salarios	16
1.7 Valuación de puestos	21
1.7.1 Métodos o sistemas básicos para la clasificación de puestos	22
1.7.2 Método de puntos por factor	23

		Pág.
1.8	Construcción de la escala salarial por medio del método de puntos	24
1.8.1	Integración del comité de valuación de puestos	24
1.8.2	Análisis de los puestos	25
1.8.3	Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes	25
1.8.4	Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores	27
1.8.5	Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados	28
1.8.6	Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores	29
1.8.7	Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor	29
1.8.8	Manual de valuación de puestos	29
1.9	Comparabilidad salarial y escala salarial	29
1.10	Política salarial	32

CAPÍTULO II  
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA TRANSPORTES  
PACHECO MEDINA, S.A.

2.1	Metodología de la investigación	33
2.1.1	Determinación del tipo de investigación	33
2.1.2	Elección de las técnicas de investigación	33
2.1.3	Definición de la población objetivo	34
2.1.4	Elaboración de los instrumentos de investigación	34
2.2	Situación actual	37
2.2.1	Antecedentes	37
2.2.2	Misión	37
2.2.3	Visión	37



	Pág.
2.2.4	Estructura organizativa 37
2.3	Clima organizacional 39
2.3.1	Satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores 39
2.4	Salarios actuales de la empresa 55
2.4.1	Análisis de los salarios actuales 56
2.4.2	Beneficios y servicios ofrecidos por la empresa a sus colaboradores 57
2.5	Investigación salarial 58
2.6	Resultados de la entrevista con el gerente general 60

### CAPÍTULO III

#### DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA TRANSPORTES PACHECO MEDINA, S.A.

3.1	Objetivos de la propuesta 62
3.2	Importancia de la aplicación de la propuesta 62
3.3	Fases básicas para realizar el diseño de escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor 63
3.3.1	Valuación de los puestos de trabajo 63
3.3.2	Comparabilidad salarial y escala salarial 70
3.4	Política salarial 74
3.5	Propuesta económica – escenario de costos de aplicación 77
3.6	Implementación de propuesta 81
	CONCLUSIONES 83
	RECOMENDACIONES 84
	BIBLIOGRAFÍA 85
	ANEXOS 88

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1.	Factores de higiene y de motivación	08
2.	Salarios mínimos vigentes a partir del 1º. De enero 2011	16
3.	Poder adquisitivo	19
4.	Costo de la Canasta básica	20
5.	Métodos de valuación de puestos	22
6.	Factores y subfactores	26
7.	Tabla de puntos conforme al número de puestos	28
8.	Salarios actuales y naturaleza de los puestos	56
9.	Investigación salarial	58
10.	Valor relativo de los factores	65
11.	Descripción de factores, subfactores y grados	66
12.	Asignación de puntos a los grados de cada factor	68
13.	Clasificación de los puestos	69
14.	Elaboración del método de mínimos cuadros para aplicación de fórmulas de correlación y regresión	70
15.	Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos de trabajo	73
16.	Estimación de los salarios mínimos, medios y máximos, pasos salariales 2 y 4, según las categorías de la escala salarial	75
17.	Aplicación de la escala salarial a cada puesto de trabajo	76
18.	Cargas laborales actuales	79
19.	Propuesta	80
20.	Remuneración total	82

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1.	Procesos de la administración de recursos humanos	07
2.	Organigrama general actual	38
3.	Organigrama nominal	38
4.	Clima organizacional	40
5.	Relaciones con los compañeros dentro de la empresa	42
6.	Opinión de los colaboradores respecto a opciones de crecimiento profesional dentro de la empresa.	43
7.	Satisfacción de los colaboradores por pertenecer a la empresa	44
8.	Opinión de los colaboradores respecto a la comunicación dentro de la empresa	45
9.	Opinión general respecto a las condiciones de trabajo que la empresa ofrece a sus colaboradores	46
10.	Percepción que los colaboradores tienen respecto al estilo de liderazgo	47
11.	Opinión de los colaboradores respecto a los salarios, beneficios económicos, política salarial y otros aspectos de remuneraciones que actualmente imperan en la empresa	48
12.	Opinión de los colaboradores respecto al salario actual en relación a las atribuciones, responsabilidades y carga de trabajo del puesto que ocupa	49
13.	Opinión de los colaboradores respecto al salario actual en relación con el costo de vida	50
14.	Quejas recibidas respecto al sueldo devengado	51
15.	Calificación de los colaboradores del salario actual en Comparación con otras empresas	52

No.	Descripción	Página
16.	Opinión del colaborador de abandonar su trabajo en este momento, si otra empresa le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos	53
17.	El salario que devenga le motiva a da lo mejor al realizar su trabajo	54
18.	Investigación salarial	58
19.	Modelos de correlación y regresión de datos	71
20.	Escala salarial	77

## ÍNDICE ANEXOS

No.	Descripción
1.	Cuestionario de clima organizacional
2.	Tabulación de información de cuestionario de clima organizacional
3.	Descripción de puestos de trabajo
4.	Manual de valuación de puestos

## INTRODUCCIÓN

La Moderna Gestión del Talento Humano, se ha convertido en un reto para las organizaciones, debido a que tienen bajo su responsabilidad ofrecer al capital humano las condiciones necesarias, en cada organización, para desenvolverse adecuadamente, tomando en consideración cada uno de los 6 procesos de la Gestión del Talento Humano, desde admitir a las personas ideales a la organización, ubicarlas en donde ellas se sientan cómodas, según sus competencias, proporcionarles la adecuada remuneración, provocando su desarrollo profesional, retenerlas y monitorear su avance y desempeño en la organización.

Para algunas organizaciones existen prioridades, dependiendo del grado de avance que tengan con respecto al dominio de la Gestión del Talento Humano. Pero no puede negarse que para toda organización es importante retener el talento humano que ya posee, ya que cuando el personal de una empresa percibe que las compensaciones recibidas por su trabajo; son injustas y no equitativas se crea un ambiente de insatisfacción y desmotivación que puede traer consigo consecuencias no deseables.

En la actualidad la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A. carece de una política salarial que parta de un diseño de escala salarial y que se fundamente en los principios de equidad interna y externa; esto ha provocado la insatisfacción de los colaboradores, lo que ha repercutido en el logro de los objetivos de la empresa, considerando que dicha insatisfacción se debe a la inconformidad con la asignación de los salarios con relación a las atribuciones de cada puesto de trabajo.

Por la razón expuesta, se presenta el siguiente informe; en el que se propone el diseño de escala salarial como solución viable para la problemática que actualmente presenta la empresa.

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método científico, el cual comprendió las etapas siguientes:

- a.** Una investigación bibliográfica, para actualizar los conocimientos acerca del tema.
- b.** Se diseñó una encuesta preparada para realizar un estudio de clima organizacional, basado en el Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg.
- c.** Recolección y análisis de datos, mediante la mencionada encuesta, y entrevista dirigida al gerente general, para obtener información objetiva y confiable, obteniendo como resultado de estas actividades la comprobación de las hipótesis planteadas.

En el capítulo I, se encuentra la fundamentación teórica que sustenta la posterior investigación y propuesta, así como los procedimientos que conllevan la realización del diseño de escala salarial.

El capítulo II, contiene los resultados del diagnóstico que incluye el análisis de cada uno de los factores motivadores y de higiene; con el objetivo de establecer el principal factor causante de la insatisfacción en los colaboradores de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A. y así plantear una solución viable al problema.

El capítulo III, contiene el desarrollo de la propuesta de solución, siendo ésta el diseño de una escala salarial y la elaboración de una política salarial; así mismo se establecen los objetivos que persiguen la implementación de la propuesta.

Al finalizar se plantean las conclusiones derivadas del estudio y elaboración del presente documento, en las cuales se ven comprobadas la hipótesis y objetivos específicos descritos en el plan de investigación, proporcionando las recomendaciones pertinentes, y la bibliografía utilizada para el desarrollo de dicho estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

“Es el 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.” (19:s.p).

Se puede definir como empresa a toda aquella entidad conformada por personas, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera, que le permita dedicarse a la satisfacción de necesidades existentes en la sociedad.

#### **1.1.1 Empresa privada**

El artículo 655 del Código de Comercio, establece que: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (3:175)

La empresa privada es creada con ánimo de lucro, además es la encargada de satisfacer las necesidades del mercado, tomando en cuenta los factores de producción, capital y trabajo.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Según la actividad o giro; las empresas pueden clasificarse en: industriales, comerciales y de servicio.



“Empresas de Servicio: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad, estas a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salubridad.” (19:s.p)

#### **1.1.1.1 Empresa de transporte**

Las empresas de transporte son aquellas que se encargan del servicio de traslado de bienes de un lugar hasta otro. Como en todo el mundo, el transporte es y ha sido un elemento central para el progreso o el atraso de las distintas civilizaciones y culturas.

“En el año 2006, la Asociación de Transportistas Internacionales conceptualiza a las empresas de transporte pesado como aquellas que proveen servicio de conducción y logística de carga pesada, entendiéndose como carga el conjunto de bienes físicos objeto de trasladación por medio del transporte.”(16:s.p)

“Al final de los años cuarenta y principios de los cincuenta, con la construcción de la Carretera al Atlántico surgieron las primeras empresas de este tipo de transporte, las cuales contaban con dos o tres camiones para el traslado de productos.”(16:s.p).

Dentro de las empresas de transporte pesado se encuentra categorizada la empresa Transporte Pacheco Medina.

## **1.2 Administración**

Se define “como la 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 emprenden dichos esfuerzos.”(2:3)

La administración es un proceso cuyos elementos deben coordinarse para obtener un máximo aprovechamiento.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”(2:25)

El proceso administrativo tiene cinco fases, y cada una de ellas posee funciones especiales, las cuales se describen brevemente a continuación:

- a) Planeación: fase del proceso administrativo que implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, determinando las bases del elemento riesgo y poder minimizarlo.
- b) Organización: permite entrelazar las relaciones que deben existir entre las funciones, actividades y niveles de las personas que laboran en la institución, con el fin de lograr su máxima eficiencia.
- c) Integración: facilita la vinculación de los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) que posee una organización, de acuerdo con las labores a realizar y con ello la optimización de los mismos.
- d) Dirección: elemento con el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad de un administrador

- e) Control: fase por medio de la cual se garantiza que las actividades que se realizan se ajusten a lo planeado, implica la medición de lo logrado y la corrección de la desviación de los objetivos de acuerdo a un plan.

Para efectos de la investigación, se considera la fase de integración, específicamente en administración de recursos humanos.

#### **1.2.1.1 Integración**

Es la fase del proceso administrativo que sirve de apoyo para facilitar la vinculación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de una organización, teniendo como finalidad el optimizar su manejo.

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo, etc. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; por ello la necesidad de profundizar en el tema de administración de recursos humanos.

### **1.3 Administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos.”(5:9)

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos, las personas forman parte del elemento fundamental del capital intelectual y por ende es base del éxito empresarial; es decir, que si las organizaciones desean alcanzar sus objetivos, deben enfocarse en los esfuerzos de las personas quienes optimizan los recursos, implementan acciones y dan vida a una empresa. La administración de recursos humanos se enfoca en seis procesos elementales, los cuales se detallan a continuación.

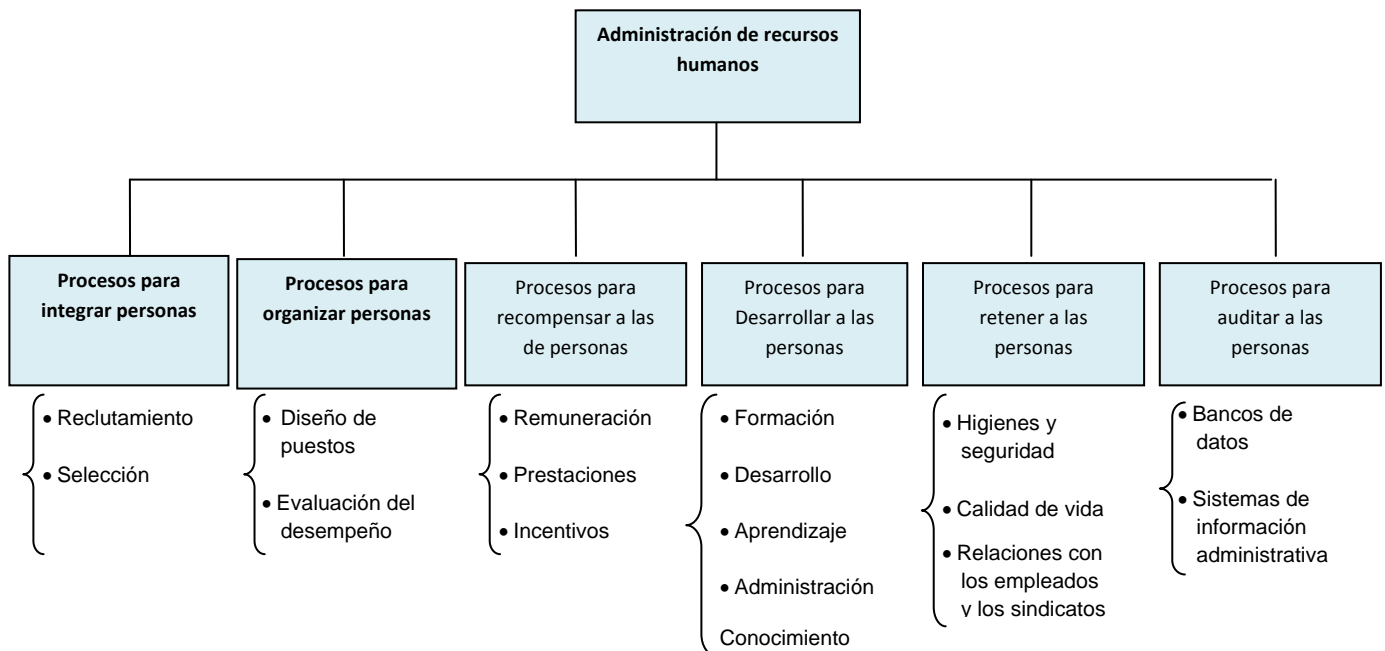
### **1.3.1 Procesos de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, entre los cuales se mencionan:

- a. “Procesos para integrar personas: Son los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer y abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- b. Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción los mismos, la colocación de las personas y evaluación del desempeño.
- c. Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones, y servicios sociales.
- d. Procesos para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de las carreras, y los programas de comunicación y conformidad.

- e. Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida, y las relaciones sindicales.
- f. Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativas.”(5:15,16)(ver gráfica 1)

**Gráfica 1**  
**Procesos de la administración de recursos humanos**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. 3ra. edición traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia., McGraw – Hill, 2009. 586 páginas

La administración de recursos humanos tal como se mencionó anteriormente, constituye un panorama amplio de los procesos necesarios y útiles para que la gestión se lleve a cabo de manera objetiva. Cada uno de los procesos que componen la administración de recursos humanos es de vital importancia para la organización en alcanzar sus objetivos. En ese sentido se ha tomado para los efectos de realización de la investigación el proceso para recompensar a las personas específicamente remuneraciones.

Según Mondy la insatisfacción de los trabajadores en materia de los salarios, indica que la “razón más común por la cual los empleados deciden retirarse de la institución y aceptar otro empleo, es un salario alto y beneficios económicos que ofrecen otras instituciones en un puesto de similar carga de trabajo y responsabilidad.” (8:469)

La satisfacción e insatisfacción en el trabajo, se encuentra de manera completa y clara en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la cual se utilizará para establecer si el factor salario es la principal determinante en la insatisfacción de los colaboradores, por medio de un estudio del clima organizacional, el cual se detalla a continuación.

#### **1.4 Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg**

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación – higiene; al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso.

Herzberg investigó la pregunta, ¿Qué desea la gente de sus puestos?, le pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos.

De acuerdo con Herzberg, existen factores diferentes de los cuales dependen la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo. “Los logros, reconocimientos,

características de los puestos, avances y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto. A estos factores Herzberg les llamó **factores motivadores**. Herzberg dijo que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.” (17:s.p)

Los administradores de recursos humanos que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción laboral en ocasiones implementan estrategias de motivación, sin detectar con anticipación que factor está influyendo en la misma.

**Tabla 1**  
**Factores de higiene y de motivación**

<b>Factores de higiene en el contexto del puesto que influyen en la insatisfacción laboral</b>	<b>Factores de motivación en el contexto del puesto que influyen en la satisfacción laboral</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas organizacionales</li> <li>• Calidad de la supervisión</li> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Sueldo</li> <li>• Relaciones con los compañeros</li> <li>• Relaciones con los subordinados</li> <li>• Status</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• El trabajo en sí mismo</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Progreso</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en datos publicados en [www.motivacionlaboral.galeon.com](http://www.motivacionlaboral.galeon.com)

“Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como **factores de higiene**. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. De manera específica, los empleados que expresaron insatisfacción en el trabajo mencionan como causas más frecuentes las políticas y administración de la compañía,

supervisión técnica, sueldos, relaciones interpersonales, supervisor y condiciones de trabajo”. (17:s.p)

Tomando en cuenta que la teoría de Herzberg estudia factores motivadores y de higiene y ambos influyen en la insatisfacción de los colaboradores, es oportuna la aplicación de este modelo de factores a través del estudio de clima organizacional.

### **1.5 Clima organizacional**

El clima organizacional “constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior” (7:26)

El clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de los colaboradores de una empresa ante una situación. El estudio del clima organizacional, conlleva tres razones importantes:

- “Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.” (7:20)

Para adquirir la información que permita evaluar las fuentes de insatisfacción de los colaboradores, es preciso utilizar una boleta que incluya los factores relacionados con el estudio del clima organizacional, tales como: condiciones de trabajo, comunicación, ascensos, liderazgo, salarios, autorrealización y compañerismo.



## **1.6 Compensaciones salariales**

La actividad organizacional se puede ver como un complicado proceso de conversión de varios recursos por medio de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere de una combinación óptima de entradas a un conjunto de trabajo, como esfuerzo humano, tecnología, materia prima y capital, para que se produzca un resultado deseado. El elemento humano es una parte vital e imprescindible de esa actividad. Los economistas suelen ver tres factores de producción: los recursos naturales, el capital y el trabajo. Cuando una administración reúne y combina los tres, entonces se crea más capital o riqueza.

Idalberto Chiavenato dentro de los procesos de la administración de recursos humanos; incluye a los procesos para recompensar a las personas indicando “son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.” (5:15)

“El término compensaciones se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, se integra por dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, las prestaciones (tanto en efectivo como en especie) y los incentivos; a este componente, generalmente, se le suele identificar como los beneficios directos e indirectos (financieros) totales. La segunda parte de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal recibe de la ejecución de su trabajo, de las condiciones laborales en que trabaja y, desde luego, de las condiciones ambientales del lugar de trabajo, a este segundo componente se le conoce como clima organizacional.” (1:4)

Estas definiciones plantean de una forma bastante obvia, lo que el administrador debe tener claro al ejercer su función respecto a las compensaciones: tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de

costo-beneficio, he aquí la necesidad de implementar estrategias de compensaciones; como el diseño de escala salarial la cual tiene como objetivo tener un equilibrio tanto interno como externo en el ámbito salarial.

“La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien.” (5:278)

Si los colaboradores reciben una retribución adecuada por realizar las tareas y alcanzar los objetivos de la organización ellos se interesan en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, por ello para efectos de la investigación se tomará específicamente las compensaciones financieras directas, iniciando de este modo el tema de remuneración total que se detalla a continuación.

### **1.6.1 Remuneración total**

La remuneración total es la suma del sueldo, los incentivos y prestaciones que un colaborador recibe al final de un período estipulado que recibe un empleado por su trabajo y constituye el costo más importante de muchas organizaciones.

Para Chiavenato “la remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales:

- Remuneración básica: es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora, es el principal componente de la remuneración total.
- Incentivos salariales: Son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas de resultados.
- Prestaciones: Casi siempre se llama remuneración indirecta. Se otorgan por medio de distintos programas.” (5:284)

Para crear y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio a saber:

- “El equilibrio interno. La consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
- El equilibrio externo. Es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige una compatibilidad con el mercado”. (4:292)

“El monto del sueldo o salario que debe pagarse a cada empleado, es un problema básico para cualquier empresa. Este problema no se limita a la determinación del salario actual, incluye también la retribución futura”. (6:11)

La decisión del empresario respecto a los salarios; tiene efectos de largo alcance, tanto para la gerencia como para el personal empleado, por lo que se hace necesario tomar en cuenta los principios de equilibrio interno y externo.

#### **1.6.1.1 Salario**

Con el inicio del sistema industrial, todo pago por la fuerza de trabajo debía realizarse en forma de dinero, lo que ahora se le llama salario. Según lo establecido en el artículo 88 del Código de Trabajo: “El 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.” (4:40)

Todas las personas que dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones, reciben dinero; el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el colaborador y el patrono. El artículo 95 del Código de Trabajo establece que “el pago del salario debe hacerse en el propio

lugar donde los trabajadores presten sus servicios y durante las horas de trabajo o inmediatamente después de que éstas concluyan.” (4:42)

### **1.6.1.2 Funciones de los salarios**

El salario cumple varias funciones, siendo las principales:

- “Desde un punto de vista contractual, es la contraprestación que el trabajador recibe a cambio de su labor.
- Para el trabajador el salario cumple una función esencial, ya que constituye su único sustento o medio de vida; la gran mayoría de las poblaciones de nuestros países es asalariada y depende de un salario que se denomina salario alimenticio.
- Para la gerencia empresarial, los salarios representan un costo más, cuyo porcentaje depende de la actividad económica, desde un diez hasta un cincuenta por ciento y aun más en ciertos casos.” (1:10)

### **1.6.1.3 Fijación de salarios**

De conformidad con el artículo 88 del código de trabajo, “el cálculo de esta remuneración, para 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.” (4:41)

El artículo 89 del citado Código indica que “para fijar el importe de 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.”(4:41). Este artículo hace referencia al principio de equidad interna para la fijación de salarios.

#### **1.6.1.4 Clases de salarios**

Entre las clases de salario que tiene incidencia legal están:

a) Salario nominal: “representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo.” (4:286).

También puede entenderse como la cifra numérica a la que asciende el salario en nómina.

b) Salario efectivo: “es el salario nominal menos los descuentos. Es decir, que se refiere a lo que recibe el trabajador en cada período de pago. El salario efectivo se diferencia del salario nominal, en que en éste último aún no se han operado los descuentos legales.” (1:13)

c) Salario total: “es la totalidad de la retribución del trabajador, ya que contiene el salario nominal más los beneficios monetarios colaterales. Este concepto sirve al empresario para determinar el verdadero costo de su mano de obra.” (1:13)

d) Salario real: “representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanal y equivale al poder adquisitivo.”(5:286)

e) Salario promedio: “es el producto de los ingresos de los últimos seis meses laborados, tomando en cuenta salarios tanto ordinarios como

extraordinarios, así como comisiones y otros beneficios cuantificables.” (1:13).

Según el Código de Trabajo, el salario promedio sirve de base para el pago de la indemnización. Pero para este uso comprende la suma de todos los salarios ordinarios y extraordinarios, las partes mensuales del aguinaldo y del bono 14, de los últimos seis meses, dividido entre seis.

- f) Salario en dinero y en especie: El artículo 90 del Código de Trabajo establece que “el salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal.” (4:41) y la única excepción es “los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta un treinta por ciento del importe total de éste.” (4:41).

#### **1.6.1.5 Salario mínimo**

De conformidad con el artículo 103 del Código de Trabajo, “todo trabajador tienen derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.” (4:44)

La implementación de los salarios mínimos se fundamenta en la necesidad de asegurar ingresos mínimos decorosos a los trabajadores. Además, se debe fijar periódicamente y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, las condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola. “La fijación debe tomar en cuenta si los salarios se pagan por unidad de tiempo, unidad de obra o por participación de utilidades. Se deben tomar medidas para que no salgan perjudicados los trabajadores que ganan por pieza, tarea o a destajo.” (1:14)

El fundamento legal que rige su establecimiento se encuentra contenido en los artículos del 103 al 115 del Código de Trabajo.

**Tabla 2**  
**Departamento Nacional de Salarios**  
**Salarios mínimos vigentes a partir del 1º. De enero de 2011**  
**(Expresados en Quetzales)**

	Actividades no Agrícolas	Actividades Agrícolas	Actividades exportadora y de maquila
<b>SALARIO DÍA</b>	<b>63.70</b>	<b>63.70</b>	<b>59.45</b>
<b>SALARIO POR HORA</b>	<b>7.96</b>	<b>7.96</b>	<b>7.43</b>
<b>SALARIO MES</b>	<b>1,937.54</b>	<b>1,937.54</b>	<b>1,808.27</b>
<b>SALARIO ANUAL</b>	<b>23,250.48</b>	<b>23,250.48</b>	<b>21,699.24</b>
<b>BONIFICACIÓN DIARIA</b>	<b>8.33</b>	<b>8.33</b>	<b>8.33</b>
<b>BONIFICACIÓN MENSUAL</b>	<b>250.00</b>	<b>250.00</b>	<b>250.00</b>
<b>BONIFICACIÓN ANUAL</b>	<b>3,000.00</b>	<b>3,000.00</b>	<b>3,000.00</b>
<b>AGUINALDO</b>	<b>1,937.54</b>	<b>1,937.54</b>	<b>1,808.27</b>
<b>BONO 14</b>	<b>1,937.54</b>	<b>1,937.54</b>	<b>1,808.27</b>
<b>TOTAL SUELDO ANUAL</b>	<b>30,125.56</b>	<b>30,125.56</b>	<b>28,315.78</b>

\*los meses se toman como de 30 días

\*los años se toman como de 360 días.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social de la República de Guatemala, enero 2011.

#### 1.6.1.6 Factores externos a considerar para determinar salarios

##### A) Prestaciones laborales otorgadas por disposiciones legales en Guatemala

En Guatemala existen varias leyes en donde se establecen los derechos y obligaciones del trabajador, así como factores importantes a considerar respecto al pago de prestaciones que se debe tomar en cuenta al determinar salarios, entre ellos se mencionan

- **Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para trabajadores del sector privado**

La legislación guatemalteca regula la prestación del aguinaldo por medio del Decreto No. 76-78 del Congreso de la República, indicando que debe de pagarse el 100% del salario regular anualmente.

- **Bonificación anual para los trabajadores del sector privado y público**

Fue creado por el decreto 42-92 del Congreso de la República, como una prestación obligatoria para todo patrono, el cual está obligado a pagar a sus trabajadores una bonificación anual equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador.

- **Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado**

Es la prestación establecida por el Decreto 78-89 del Congreso de la República para los trabajadores del sector privado. No forma parte del salario mínimo y debe ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo y en forma global con los trabajadores.

En economías de altos índices inflacionarios, como es el caso de Guatemala, los aumentos de salarios mínimos y de los salarios en general, no son aumentos sino que reajustes, ya que el salario nominal puede aumentar, pero se mantiene o se reduce el salario real, pues se ven afectados por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, por lo que es necesario estudiar ciertos indicadores económicos que ayudarán a establecer una estructura salarial equitativa.

## **B) Indicadores económicos**

El entender, relacionar e interpretar los indicadores económicos ayuda a todos los empresarios y administradores en general a pronosticar el futuro económico y anticiparse a los cambios. La cultura económica ya no es un lujo, sino una herramienta.



Los indicadores económicos relacionados con el comportamiento de los precios de los artículos constituyen fuentes obligadas de análisis para la formulación de sistemas de compensaciones, puesto que es necesario determinar cómo el costo de vida afecta el poder adquisitivo de los salarios.

Los principales indicadores son:

- a) La tasa de inflación
- b) Poder adquisitivo
- c) La canasta básica

Los cuales se construyen a partir del índice de precios al consumidor –IPC-.

- **índice de precios al consumidor –IPC-.**

“Es un indicador clave de la economía que refleja las variaciones producidas a lo largo de un período, en los precios de un grupo de bienes y servicios, considerados como los más representativos del gasto de la familia típica. El año considerado como punto de referencia para estimar las variaciones en el precio se denomina **año base.**” (1:6)

Los principales componentes del IPC se agrupan en ocho categorías, de acuerdo con la forma en que los consumidores distribuyen su gasto siendo éstos: alimentos, ropa, vivienda, muebles, salud, transporte, educación y otros servicios.

- **Tasa de inflación**

“Para los economistas la inflación es el aumento progresivo, constante y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía (crecimiento medido y observado mediante la evolución del índice de precios al consumidor) teniendo como base el aumento anterior. Se puede indicar que la principal causa de la inflación se deriva del aumento del papel moneda y el deterioro y mal manejo de la economía de

un país, trayendo como consecuencia que haya ajuste en los precios de los artículos y servicios.” (1:6)

- **Poder adquisitivo**

El ajuste en los precios de los artículos que trae como consecuencia la inflación afecta directamente la capacidad de compra de la moneda. Por poder adquisitivo debe entenderse “el valor que tiene una moneda en su capacidad de compra con relación al valor de ésta en un año base determinado, calculado a partir del IPC.” (1:7). Actualmente en Guatemala según información del INE el poder adquisitivo del quetzal es de Q.0.52 con relación al del año 2000. (Ver tabla 3)

**Tabla 3**  
**Poder Adquisitivo**  
**Base Diciembre de 2000**  
**A nivel República**

Mes	Índice	Poder Adquisitivo	Pérdida Adquisitiva
Enero	184.80	0.54	0.46
Febrero	185.60	0.54	0.46
Marzo	187.75	0.53	0.47
Abril	187.56	0.53	0.47
Mayo	187.37	0.53	0.47
Junio	188.31	0.53	0.47
Julio	189.02	0.53	0.47
Agosto	189.10	0.53	0.47
Septiembre	189.65	0.53	0.47
Octubre	190.65	0.52	0.48
Noviembre	192.12	0.52	0.48
Diciembre	192.28	0.52	0.48

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE. [www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)

- **Canasta Básica Alimentaria –CBA-**

“Es el mínimo alimentario que debe satisfacer por lo menos las necesidades energéticas y proteínicas de un hogar de referencia (promedio cinco miembros). Está integrada por 26 productos, su contenido energético y la medida a consumir.” (15:s.p)

- **Canasta Básica Vital –CBV-**

“Constituye el conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas para el bienestar de una familia, por lo que comprende: alimentación, vestuario, vivienda, mobiliario, salud, transporte y comunicaciones, educación, recreación y cultura, y bienes y servicios diversos.” (15:s.p)

**Tabla 4**  
**Costo de la canasta básica**  
**Base Diciembre de 2000**  
**A nivel República**

Mes	Canasta Alimentaria		Canasta Vital	
	Costo Diario	Costo mensual	Costo Diario	Costo mensual
Enero	64.61	1,938.27	117.90	3,536.99
Febrero	65.17	1,955.05	118.92	3,567.60
Marzo	66.80	2,003.89	121.89	3,656.74
Abril	66.54	1,996.13	121.42	3,642.58
Mayo	66.42	1,992.63	121.21	3,636.18
Junio	67.42	2,024.70	123.16	3,694.71
Julio	67.82	2,034.60	123.76	3,712.77
Agosto	67.24	2,017.20	122.70	3,681.02
Septiembre	67.67	2,030.10	123.49	3,704.56
Octubre	69.64	2,089.20	127.08	3,812.41
Noviembre	71.28	2,138.40	130.07	3,902.19
Diciembre	71.64	2,149.20	130.73	3,921.90

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE. [www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt)

Para establecer cuál es nivel salarial que debe pagarse a los trabajadores para mantener su poder adquisitivo, se debe desarrollar un proceso de cálculo de indexación salarial. “La indexación salarial no es ni más ni menos que llevar los salarios al nivel de la inflación, para establecer el ajuste necesario de las remuneraciones, para mantener la capacidad de compra de un año base de referencia. Constituye un elemento utilizado en materia de negociaciones colectivas entre trabajadores y patronos.” (1:7)

### **1.7 Valuación de puestos**

La valuación de puestos se ha convertido en un instrumento racional que sirve de base clara y precisa para la contratación laboral, para concertar pactos colectivos y para determinar los aumentos salariales, toda vez que, constituye el medio más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de equidad interna en la estructura salarial.

La Comisión Nacional de la Productividad de España define la valuación del puesto como “un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos con relación a los demás trabajos de la empresa.” (1:8)

“Una definición, tan completa y precisa como pueda encontrarse es la ofrecida en Industrial Job Evaluation Systems, valuación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma.” (6:15)

“La valuación de puestos empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.” (6:15,16)

### 1.7.1 Métodos o sistemas básicos para la clasificación de puestos

E. Lanhan en su obra **Valuación de puestos, bases objetivas para fijar escalas de salarios**, hace mención a cuatro métodos básicos: método de gradación, método de clasificación o de grados, método de comparación por factores y método de puntuación. En su evolución los métodos de valuación han sufrido cambios sustanciales, iniciándose con métodos de aplicación global (no analíticos), pasando por los métodos de descomposición de puestos en sus partes (analíticos).

**Tabla 5**  
**Métodos de Valuación de puestos**

Bases de comparación	Puesto estudiado como un todo (No analíticos)	Puesto estudiado en sus partes o elementos(Analíticos)
Puesto vrs. Puesto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Método Jerarquización o alineamiento.</li><li>• Método de comparación por pares.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Método de comparación de factores</li><li>• Método Tunner</li></ul>
Puesto vrs. Escala	<ul style="list-style-type: none"><li>• Método de grados o categorías predeterminadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Método de puntos por factor.</li><li>• Método de puntos de Hay.</li></ul>

Fuente: material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Lic. Mario R. Argueta, Escuela de Administración de empresas, facultad de Ciencias económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Julio 2010.

Los métodos de valuación o clasificación de puestos, buscan obtener información de los cargos a partir de la descripción de los mismos, y luego se realiza un análisis para la toma de decisiones respecto a la naturaleza y contenido del cargo.

Para efectos de la investigación se utilizará el método de puntos por factor o factores y puntos, ya que éste estudia al puesto en sus partes o elementos, además que posee ciertas características de otros métodos que lo hacen ser más completo y eficaz, ya que se realiza un análisis profundo de descriptores de puestos, y enfatiza en la naturaleza, así como en las responsabilidades y atribuciones del cargo y no en las características que poseen las personas que los ocupan.

### **1.7.2 Método de puntos por factor**

“También denominado de factores y puntos, fue creado por Merrill R. Lott en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y es el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la valuación de puestos. El método de puntos considera que todos los puestos se componen de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales factores son comunes al mismo sector organizacional, por lo que pueden ser compensables y se les puede asignar un peso determinado.” (6:22)

Su operatoria consiste en asignar a cada puesto de trabajo un cierto número de puntos, de manera que se obtenga una valoración numérica que permita la clasificación de todos los puestos. Esta valoración se hace por un procedimiento analítico, al adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores. Los puestos entonces son jerarquizados en función de la cantidad de puntos que obtiene.

Este método comprende las siguientes fases:

- Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos.
- Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores.
- Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados.
- Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores.
- Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor.

## **1.8 Construcción de la escala salarial por medio del método de puntos**

De los métodos mencionados con anterioridad, el método de puntos o factores y puntos, es el sistema de calificación desarrollado para determinar el valor relativo de los puestos. Además, la amplia aplicación del sistema en las compañías individuales, han hecho que el método de puntuación sea el predominante hoy día, pues utiliza los otros métodos, y su técnica es analítica comparando los cargos mediante factores y también es una técnica cuantitativa, pues asigna valores numéricos a cada aspecto del puesto de trabajo.

A continuación de la valuación de puestos, se procede a la realización de la respectiva escala salarial, basándose en el método de puntos, el cual detalla los pasos básicos a seguir:

- Integración del comité de valuación de puestos
- Análisis de los puestos
- Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos
- Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores
- Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados
- Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores
- Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor
- Manual de valuación de puestos

### **1.8.1 Integración del comité de valuación de puestos**

El comité de valuación es un grupo que debe estar conformado por los gerentes y jefes de la organización, por ser personas conocedoras de los puestos y aptas para tomar decisiones en el proceso de la técnica, y también por miembros

ocasionales; siendo los asesores o personas expertas en el tema para dar una orientación del proceso del sistema de valuación.

### **1.8.2 Análisis de los puestos**

Este paso consiste en conocer las descripciones de los puestos que integran la organización, conteniendo los requisitos necesarios para su valuación, se realiza un procedimiento sencillo, el cual radica en descomposición el puesto de trabajo en sus elementos, verificando cada uno de estos, así como las dimensiones en que se presentan.

### **1.8.3 Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes.**

Los factores constituyen los elementos comunes de los puestos, se derivan del proceso de análisis. La elección de los factores tiene dos propósitos fundamentales:

- A. Deben ser comunes a todos los puestos estudiados, o por lo menos, a la gran mayoría de ellos.
- B. Deben ser clasificadores, es decir que se presenten en distinta intensidad en los puestos para que permitan la creación de diferencias entre ellos.

Para el establecimiento de los factores se pueden utilizar dos procedimientos:

- a) Efectuar una encuesta en las empresas que utilizan un sistema análogo con el propósito de documentar sobre distintos factores susceptibles de ser elegidos.
- b) Establecer los factores a través de un estudio de análisis de puestos en la organización. Este permite formular una lista completa de los factores que caracterizan los distintos puestos de una empresa, da la seguridad de que estos factores son precisamente los que interesan a la empresa y descarta el riesgo de recoger elementos que no existen



en el trabajo a valorar; y evita el peligro de valorar los puestos sobre factores de importancia secundaria.

Una forma objetiva para la identificación de los factores y subfactores, es la formulación y respuesta a cuatro preguntas básicas que son:

- ¿Qué implicaciones conlleva realizar las tareas? (complejidad)
- ¿Qué es lo que el hombre debe saber para realizar las tareas? (conocimientos)
- ¿Qué responsabilidades conlleva realizar las tareas? (responsabilidades)
- ¿Bajo qué condiciones se realiza el trabajo? (condiciones de trabajo)

Cualquiera que sea el procedimiento escogido, los diversos factores adoptados se clasifican generalmente bajo las siguientes agrupaciones: complejidad, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Bajo estas agrupaciones, el número de subfactores escogidos puede ser variable. Teóricamente el número óptimo debe establecerse en función de la estructura de la empresa.

**Tabla 6**  
**Factores y subfactores**

Factores	Subfactores
COMPLEJIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIFICULTAD DE TAREAS</li> <li>• SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</li> <li>• TOMA DE DECISIONES</li> </ul>
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACIÓN FORMAL</li> <li>• EXPERIENCIA</li> <li>• OTROS CONOCIMIENTOS</li> </ul>
CONDICIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMBIENTE</li> <li>• RIESGOS (ACCIDENTES Y ENFERMEDADES)</li> <li>• ESFUERZOS</li> </ul>
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POR VALORES</li> <li>• POR INFORMACIÓN</li> <li>• POR MATERIALES Y EQUIPOS</li> <li>• POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL</li> </ul>

Fuente: material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Lic. Mario R. Argueta, Escuela de Administración de empresas, facultad de Ciencias económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Julio 2010.

“Para escoger los factores debe considerarse que estos cumplan como mínimo con los siguientes requisitos:

- a) Especificidad: es lo que el factor define y lo diferencia de los demás factores.
- b) Discriminación: los factores deben de presentarse en distintos grados de intensidad para diferenciar su valor entre los puestos.
- c) Objetividad: el factor se debe referir al puesto y no a la persona.
- d) Totalidad: los factores empleados en el proceso se deben aplicar a todos los puestos, o cuando menos al 85% de ellos.
- e) Necesidad: se deberán considerar únicamente el número de factores necesarios e indispensables para la valuación del puesto.” (1:45)

#### **1.8.4 Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores.**

Una vez fijados y definidos los factores, se trata de atribuir a cada uno de ellos una escala numérica con la finalidad para delimitar el valor relativo de cada factor con relación a los otros factores (ponderación de factores). Esta se logra asignando a cada uno de los factores un peso relativo según la importancia que se le desee atribuir dentro de la valoración general.

Cuando ya se ha establecido el peso relativo de cada subfactor, es necesario asignarle una cantidad de puntos, tanto al sistema global como cada uno de ellos, para lo cual debe considerarse la siguiente tabla que contiene la base puntual de los factores.

**Tabla 7**

**Tabla de puntos conforme al número de puestos**

Número de puestos a Valorar	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1,000
De 21 a 40	De 11 a 15	2,000
Más de 40	Más de 13	De 3,000 a 5,000

Fuente: adaptación del libro Salarios, Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones de Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Fernando Velada Herrera, Editorial McGraw Hill, Colombia 1999.

### 1.8.5 Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados.

Para construir una escala de calificación, debe establecerse primeramente los grados que corresponden a cada subfactor. Los grados constituyen las distintas intensidades en el subfactor que se presenta en el universo de puestos estudiados. Bastarán 2 ó 3 grados para alcanzar este objetivo, porque el análisis de los puestos demuestra que la forma como se presenta el subfactor considerado no es superior a estas cifras, para el conjunto de puestos a valorar.

Los procedimientos más aplicados para el efecto, los constituyen el cálculo de progresiones:

- a) Por cálculo de una razón aritmética,
- b) Por cálculo de una razón geométrica

Progresión aritmética	Progresión geométrica
$Pa = \frac{TPF - 10\% TPF}{\text{No. grados del factor} - 1}$	$Pg = \text{No. De grados del factor} - 1 \sqrt[\text{No. De grados del factor}]{\frac{TPF}{10\% TPF}}$
*TPF=Total de puntos de factor	

### **1.8.6 Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores.**

Para realizar la valuación, se hace una comparación entre la descripción del puesto a valorar y, el enunciado de los diferentes factores, subfactores y grados definidos, asignando el número de puntos correspondiente. Este procedimiento debe desarrollarse factor por factor; puesto por puesto.

Cuando se ha realizado este procedimiento para todos los factores, se debe totalizar el número de puntos obtenidos en cada uno de ellos para hallar el valor total de cada puesto. Es indispensable tener presente que cada factor constituye un todo en sí.

### **1.8.7 Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor.**

Como resultado de la valoración numérica de los puestos su clasificación se hace automáticamente, en función del total de puntos que obtuvieron.

### **1.8.8 Manual de valuación de puestos.**

Es el documento que resume los pasos anteriores, lo conforman la descripción de los factores y grados, con la respectiva puntuación obtenida. Además, incluye la escala de puntuación y material descriptivo de la organización.

## **1.9 Comparabilidad salarial y escala salarial.**

La valoración de los puestos a través del método de puntos, proporciona únicamente el salario justo que debe devengar un trabajador por desempeñar un puesto, siendo esta la equidad interna de los salarios en la organización. La equidad no solo debe ser únicamente interna, sino que también debe tomar en cuenta factores externos como la tendencia salarial, la inflación de la economía del país y el mercado laboral, para ello es necesario realizar una investigación salarial.

La asignación de remuneraciones justas, se logra a través del diseño de una escala salarial, definida como “las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización.” (6:9)

Otra variable considerada en las escalas salariales es la inflación; por ser un factor externo que afecta de manera directa al salario. Esto quiere decir que a medida que el índice de precios aumenta, los salarios pierden el poder adquisitivo. Por lo que es importante verificar el valor actual de los salarios al momento de realizar los ajustes en las remuneraciones.

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

- a) Se toman la valuación 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; las cuales son dos herramientas estadísticas con las que se puede identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables. Las variables pueden ser dependientes, identificándose con la literal “y” o bien, pueden ser independientes las cuales se representan con la literal “X”. La correlación es el grado de dependencia de una variable respecto a otra, es decir, que determina, si efectivamente existe relación entre las dos variables. Una vez que se concluye que sí existe relación, la regresión permite definir la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos o diagramas de dispersión.” (1:s.p)

El grado de relación existente entre dos variables, se mide a través del coeficiente de correlación, el cual es representado por la literal “R” y puede asumir cualquier valor entre +1 y -1. Un valor de  $R = +1$  indica una relación

positiva perfecta entre las variables y un valor de  $R = -1$  indica una relación negativa perfecta entre las variables. De acuerdo a los diagramas de dispersión y el índice de correlación, los modelos de regresión son:

		<u>Ecuaciones</u>
Modelo de regresión lineal	1) Lineal	$Y = a + b(x)$
Modelo de regresión parabólica	2) Exponencial	$Y = ae^{bx}$
	3) Polinomial	$Y = a + bx + cx^2$

Fuente: Fuente: material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Lic. Mario R. Argueta, Escuela de Administración de empresas, facultad de Ciencias económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Julio 2010.

“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 significaría que hay más relación entre las variables de estudio.” (1:46)

- c) Calcular el valor de “x” de la ecuación de regresión, lo cual no solamente se sustituirá en la ecuación, sino también determinará el rango de puntos en la que se administrará la escala salarial, es decir, la amplitud en puntos que habrá entre el punto mínimo y máximo, así como la variación o diferencia entre cada uno de ellos. El cálculo se realizará a través de la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{No. De puestos} - 1} = \frac{\text{resultado}}{2}$$

- d) Luego de establecer los valores numéricos que sustituirán a las literales en la ecuación de regresión, se establecen los salarios medios; aplicando la política salarial de la empresa, se establece la amplitud y variación que tendrán los salarios mínimos y máximos en relación a los salarios medios.
- e) De acuerdo al rango de puntos de las categorías salariales y los salarios mínimos, medios y máximos, se grafica la escala salarial.

### **1.10 Política salarial.**

“Se define como el conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.” (13:s.p)

“Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta en la política salarial son:

- La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.
- El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- La previsión de reajustes salariales, puede darse por promoción o méritos del empleado.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.” (13:s.p)

La aplicación de una política salarial no solamente ofrece una diferenciación de los empleados de nuevo ingreso con los que ya laboran en la empresa, sino también se establecen diferencias entre puestos de trabajo. Esta diferenciación lo dará la escala salarial pues en ella se encontrarán salarios mínimos, medios y máximos; estos últimos, representarán el techo de cada una de las categorías salariales.

**CAPÍTULO II**  
**SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**  
**TRANSPORTES PACHECO MEDINA, S.A.**

La presente capítulo da a conocer la situación actual relacionada con la satisfacción de los colaboradores de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A., dicha información es producto de la investigación de campo realizada sobre la misma; además se da a conocer con profundidad la situación y el respectivo análisis de la información obtenida, la cual permitirá adopción de acciones y la selección de una solución viable para la empresa.

**2.1 Metodología de la investigación**

Para recopilar la información y obtener los resultados del diagnóstico de la situación actual, se tomó en cuenta la participación del personal de Transportes Pacheco Medina, S.A. dividiendo la información en dos puntos de vista; siendo estos: el gerente general y los colaboradores.

**2.1.1 Determinación del tipo de investigación**

La presente investigación tiene como base el método científico, ya que este se enfoca a un determinado aspecto de estudio.

Es por ello que se llevó a cabo una investigación científica de tipo concluyente y aplicada; la cual da respuesta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación y establece una relación entre las variables de interés en estudio y la situación actual presentada y así seleccionar alternativas de solución para la problemática planteada.

**2.1.2 Elección de las técnicas de investigación**

Para toda investigación es de fundamental importancia que la información recopilada sea confiable y exacta. Para el efecto del presente del diagnostico se utilizaron técnicas de investigación, que permitan la obtención de datos de



carácter cualitativo y cuantitativo; para la ejecución de un análisis específico de los aspectos relacionados con la insatisfacción de los colaboradores que laboran para Transportes Pacheco Medina, S.A.

Las técnicas de investigación utilizadas son:

- Entrevista directa
- Cuestionario para estudio de clima organizacional.

### **2.1.3 Definición de la población objetivo**

Es importante resaltar que para efectos de la presente investigación relacionada con la insatisfacción de los colaboradores y la aplicación de las técnicas de investigación, es necesario tomar en cuenta a la totalidad de los colaboradores de Transportes Pacheco Medina, S.A., siendo estos: 1 Gerente general, 1 Asistente de gerencia, 1 Contador general, 1 Auxiliar de contabilidad, 1 Secretaria recepcionista, 1 Conserje, 1 Guardián, 1 Mensajero, 1 Agente de seguridad, 1 Mecánico automotriz, 1 Ayudante de mecánico, 8 Pilotos de carga pesada, para que la información a obtener sea amplia y pueda ser analizada detalladamente.

### **2.1.4 Elaboración de los instrumentos de investigación**

Los instrumentos utilizados en la investigación han sido elaborados en base a las hipótesis planteadas y variables que ayudan a la verificación de las mismas.

- a) Guía de entrevista: instrumento dirigido al gerente general, estructurado en un cuestionario de 16 preguntas y su fin primordial es adquirir información relacionada con los procesos de recursos humanos, así como la existencia de descriptores de puestos, bases para la asignación de salarios, registros documentados del historial de salarios, salarios que actualmente pagan la empresa y políticas salariales.

- b) Cuestionario para el estudio de clima organizacional: se realizó un estudio de clima organizacional a través de un cuestionario con sesenta y dos preguntas (ver anexo 1) segmentadas en dos factores relevantes: los factores motivacionales (compañerismo, ascensos y autorrealización) y los factores higiénicos (condiciones de trabajo, comunicación, salarios y liderazgo).

La problemática planteada al inicio de la investigación se relaciona con la insatisfacción de los colaboradores; es por eso que se hace necesario encontrar cuales son las causas que están provocando esas manifestaciones, para proponer líneas de acción e implementarlas, de lo contrario, los síntomas que se presentan pueden convertirse en un problema grave que implique tomar decisiones extremas que perjudiquen a los mismos colaboradores, por lo tanto fue necesario establecer que satisfacciones e insatisfacciones tienen los colaboradores que actualmente laboran para Transportes Pacheco Medina, S.A.

Las cuatro opciones de respuesta que refleja el cuestionario se muestran a continuación:

1. Nunca: nada, ninguna vez, malo.	2. A veces: algunas veces, regular
3. Casi siempre: la mayoría de veces, bueno	4. Siempre: todas las veces, muy bueno.

Para la tabulación de la información del cuestionario, la ponderación de las respuestas se realiza de la siguiente manera:

<b>0%-25%</b> Totalmente insatisfecho	<b>26%-50%</b> Moderadamente insatisfecho	<b>51%-75%</b> Moderadamente satisfecho	<b>76%-100%</b> Totalmente satisfecho
---	---	---	---

Dichos instrumentos se encuentran enfocados al logro de los objetivos que se indican a continuación:

<b>Hipótesis</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>
<p>1. La falta de una política salarial que parta de un diseño de escala salarial y se fundamenta en los principios de equidad interna y externa ha provocado la insatisfacción de los colaboradores, lo que ha repercutido en el logro de los objetivos de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar las satisfacciones e insatisfacciones de los empleados en sus puestos de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de clima organizacional</li> <li>• Políticas salariales</li> <li>• Proceso actual de las compensaciones.</li> </ul>
<p>2. Para minimizar la insatisfacción de los colaboradores de la empresa Transportes Pacheco Medina, es necesario diseñar una escala salarial adecuada a las necesidades de la empresa y del personal y la elaboración de una política Salarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los salarios actuales que devenga el personal de la empresa por el desempeño de sus funciones.</li> <li>• Establecer los salarios actuales en el mercado laboral con relación a los puestos de trabajo de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de valuación de puestos</li> <li>• Comparabilidad salarial.</li> </ul>
<p>3. Para que una vez se haya solucionado el problema, éste no vuelva a presentarse, es necesario que se practique revisiones y actualizaciones periódicas, a la escala salarial y por ende a la política salarial a fin de adecuarlos a los cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la propuesta del diseño de escala salarial como estrategia de compensaciones y la política salarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptores de puestos.</li> <li>• Escala salarial</li> <li>• Costos de aplicación</li> </ul>

## **2.2 Situación actual**

### **2.2.1 Antecedentes**

La empresa Transporte Pacheco Medina S.A. es una empresa familiar que inició operaciones en 1986, con dos unidades vehiculares, dos puestos de trabajo y cuatro colaboradores; siendo su actividad principal la transportación de materiales diversos en el ámbito nacional. Con el pasar de los años la organización amplió el recorrido territorial y expandió sus servicios a Centroamérica, México y Belice.

### **2.2.2 Misión**

Transportes Pacheco Medina, S.A. es una organización que brinda servicios de transporte terrestre de carga pesada desde la República de Guatemala hacia México, Centroamérica y Belice, ofreciendo un servicio, al sector empresarial, flexible y eficiente conforme a las necesidades de nuestros clientes.

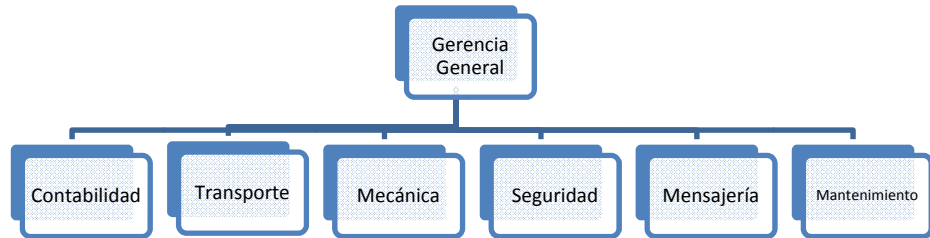
### **2.2.3 Visión**

Constituirnos en la mejor alternativa para el movimiento terrestre de mercadería dentro del marco geográfico de Centroamérica, México y Panamá.

### **2.2.4 Estructura organizativa**

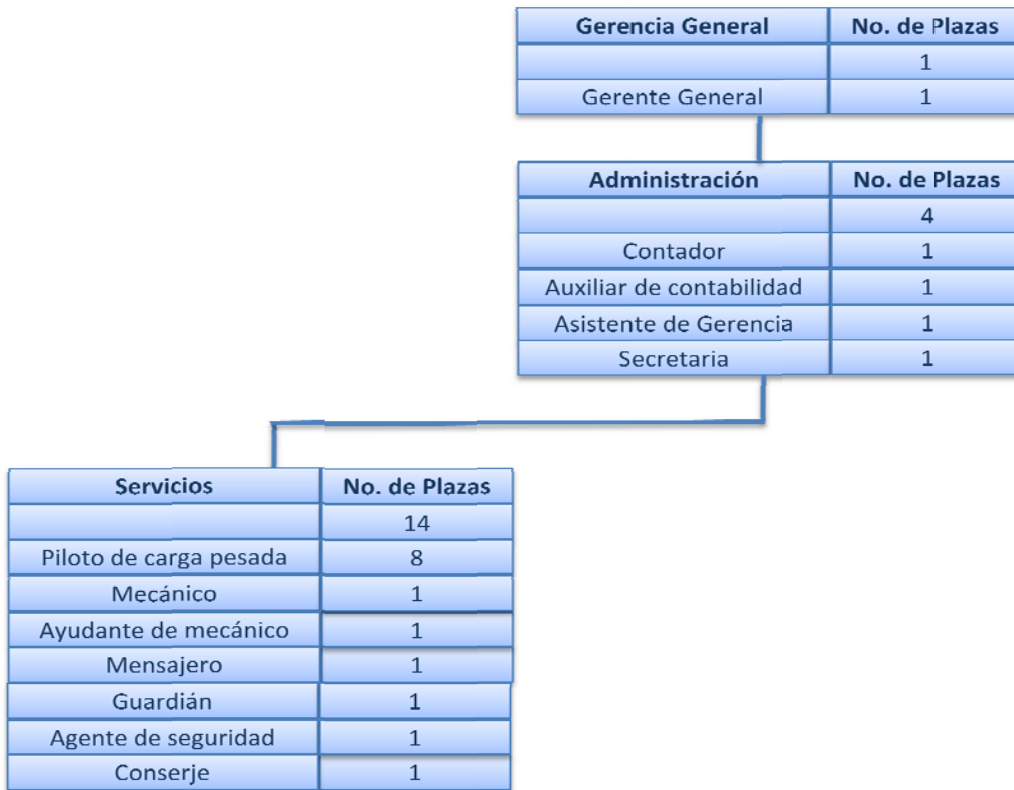
En la actualidad la organización cuenta con doce puestos de trabajo y diecinueve colaboradores, distribuidos en los departamentos de Contabilidad, Transporte, Mecánica, Seguridad, Mensajería y Mantenimiento. A continuación se presenta el organigrama general de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.

**Gráfica 2**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Organigrama general actual**



Fuente: Transportes Pacheco Medina, S.A., año 2011

**Gráfica 3**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A**  
**Organigrama nominal**



Fuente: elaboración propia con base en datos recolectados, enero 2011

## **2.3 Clima organizacional**

En Transportes Pacheco Medina, S.A., se presume que existen problemas que deben ser tratados de manera inmediata, algunas de las manifestaciones actuales son la insatisfacción de los colaboradores, la falta de interés hacia la organización y búsqueda constante de un empleo mejor remunerado; por parte de los colaboradores.

Por lo anterior es necesario que por medio del estudio de clima organizacional se verifiquen las satisfacciones e insatisfacciones que prevalecen en los colaboradores de la mencionada empresa, mediante un cuestionario en el que se toma como base la teoría de los factores motivadores y factores higiénicos de Frederick Herzberg, los cuales nos permitirán profundizar en aquellos que presenten un menor grado de satisfacción en relación a los demás.

### **2.3.1 Satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores**

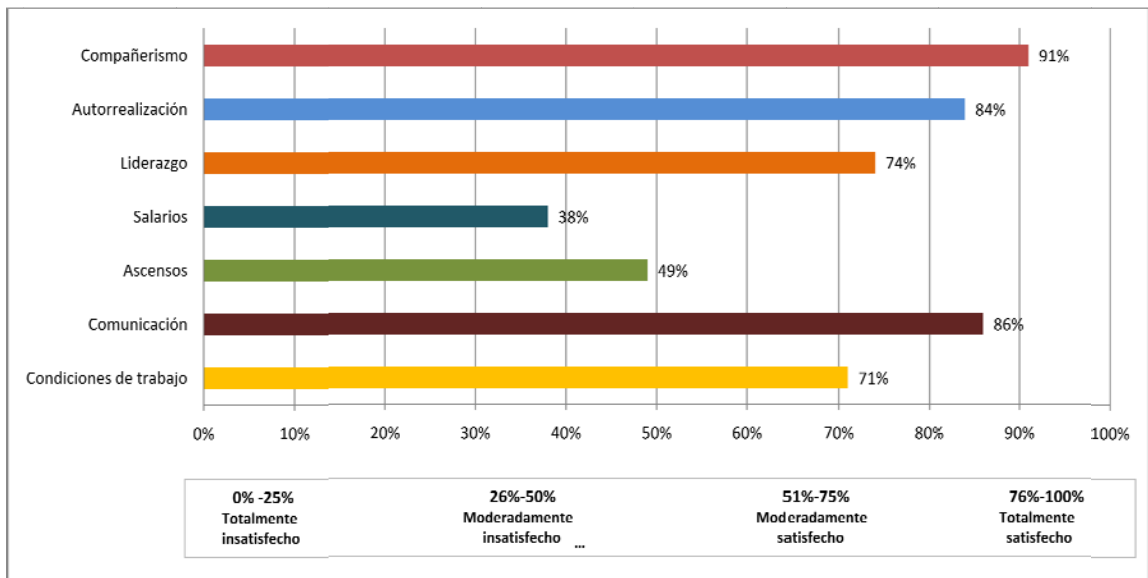
A través de un estudio de clima organizacional en el cual se evaluaron varios aspectos importantes, se pudo medir el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen en la actualidad los colaboradores.

Los factores puestos a prueba para la elaboración del estudio de clima organizacional en la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A. fueron:

- a. Compañerismo
- b. Autorrealización
- c. Liderazgo
- d. Salarios
- e. Ascensos
- f. Comunicación
- g. Condiciones de trabajo.

Dicha información se presenta en la gráfica siguiente:

**Gráfica 4**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Clima Organizacional**  
**Año 2011**



Fuente: investigación de campo, enero 2011

Como se puede observar en la gráfica anterior la cual contiene el consolidado de los resultados de forma general, los factores sobresalientes son compañerismo, autorrealización y comunicación en los cuales los colaboradores indican estar totalmente satisfechos ya que los porcentajes que reflejan son 91%, 84% y 86% respectivamente. Entre los aspectos que se evaluaron en el factor compañerismo puede hacerse mención del apoyo que otros departamentos ofrecen entre sí para la realización de las actividades que a cada uno le corresponden, además la existencia de compañerismo y la relación personal que existe entre el jefe y compañeros de trabajo, respecto a este factor se puede determinar que los colaboradores están totalmente satisfechos con la relación de compañerismo que. Por otro lado los colaboradores manifiestan su satisfacción respecto al agrado y orgullo que tienen de pertenecer a la empresa, y consideran que el trabajo que realizan para Transportes Pacheco Medina es útil, además el factor

comunicación es una fortaleza para la empresa, pues mantienen canales abiertos, con flujo de información tanto horizontal como vertical.

Mientras tanto el factor más relevante se observa en salarios, en general 12 colaboradores indican estar totalmente insatisfechos, 5 se encuentran moderadamente insatisfechos, 2 manifiestan su satisfacción. El resultado de 38% de la información tabulada en materia de salarios, puede significar a futuro un índice alto de rotación de personal, y por ende crear gastos por desvinculación de personas; lo cual no beneficiaría a la empresa por ninguna razón. Algunos de los aspectos que se evaluaron en el clima organizacional en relación al factor salario; es la opinión que los colaboradores manifiestan respecto al salario que devengan en relación al que otras empresas del mismo ramo pagan a sus colaboradores, también la relación que guarda este con las atribuciones y responsabilidades, así mismo muestran insatisfacción respecto a los beneficios que la empresa les otorga.

Siendo los salarios un aspecto en los cuales los colaboradores manifiestan estar insatisfechos con un porcentaje del 38%, la gerencia general que es la encargada de la toma de decisiones en relación a materia salarial; hace mención que con anterioridad ya habían recibido ciertas quejas por parte de algunos colaboradores respecto a este factor, por lo que consideran válido el resultado reflejado en el estudio de clima organizacional. Por lo que más adelante se presentará de forma detallada los aspectos que influyen en la insatisfacción salarial.

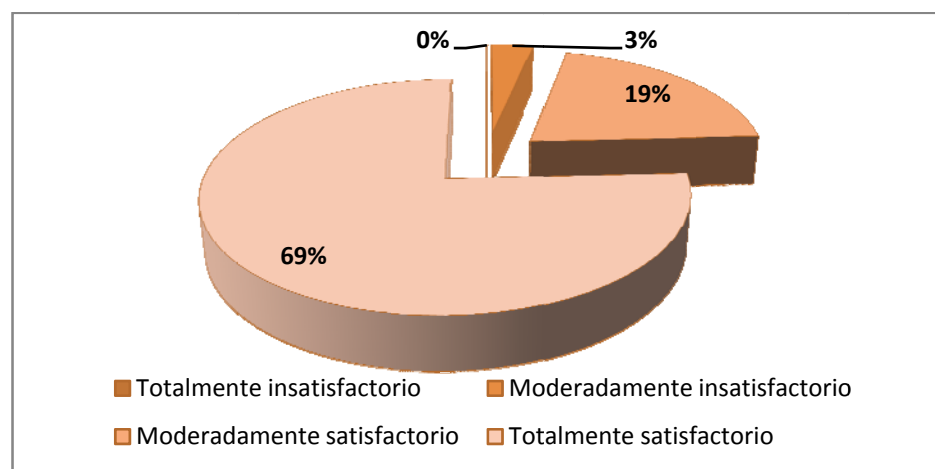
A continuación se presenta de forma detallada los resultados obtenidos de la tabulación de la información. (Ver anexo 2):



a) Factores motivadores.

- Compañerismo

**Gráfica 5**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Relaciones con los compañeros dentro de la empresa**  
**Año 2011**

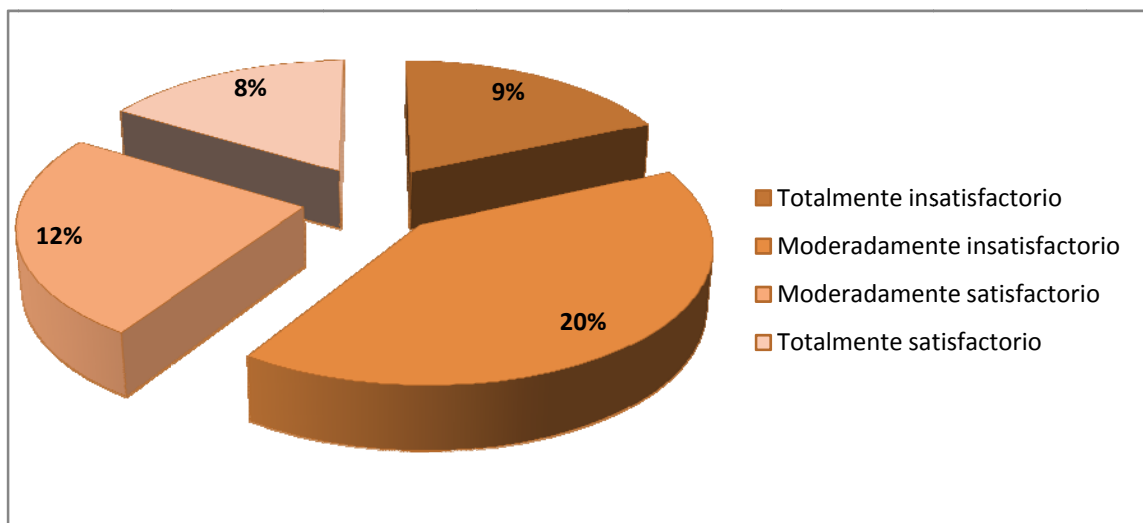


Fuente: investigación de campo, enero 2011

Los colaboradores consideran que sus relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo son satisfactorias, además que existe apoyo por parte de otros departamentos cuando se necesita y el funcionamiento de equipos de trabajo; dentro de la organización es aceptable. En general el 88% del total de las respuestas que se obtuvieron de los colaboradores; de Transportes Pacheco Medina indican que las relaciones con los compañeros; es buena y muy buena, por ende esto genera un ambiente de compañerismo agradable, lo cual es beneficioso para la empresa.

- **Ascensos**

**Gráfica 6**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Opinión de los colaboradores respecto a opciones de crecimiento profesional dentro de la empresa.**  
**Año 2011**

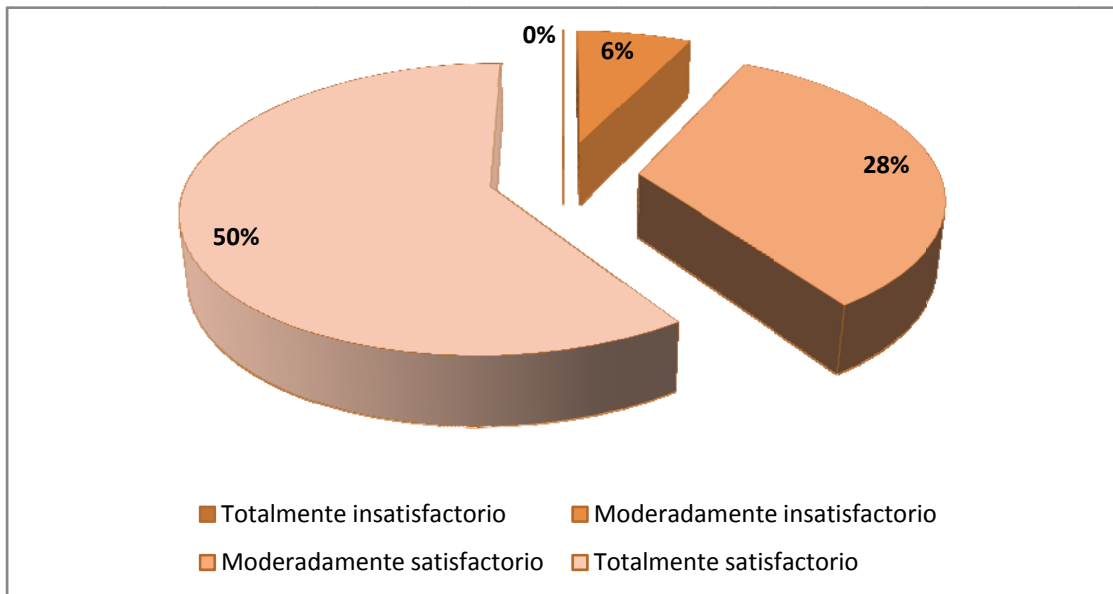


Fuente: investigación de campo, enero 2011

Al obtener los resultados la gráfica 6 indica que el 9% del total de las respuestas manifestadas por los encuestados no han tenido oportunidad de crecimiento profesional, mientras un 20% de las respuestas indican que los colaboradores han tenido alguna vez la oportunidad de algún ascenso o promoción, pero en general los colaboradores indican que las oportunidades de promoverse y/o desarrollarse dentro de la empresa son pocas, ya que no existe un plan de carrera, pues los puestos no tienen similitud entre ellos, lo cual tendrá implicaciones; pues los colaboradores desean desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa y las posibilidades son mínimas, ya que en el caso del cargo de piloto, podría crearse una especie de categorías para crear esa posibilidad de crecimiento y desarrollo.

- **Autorrealización**

**Gráfica 7**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Satisfacción de los colaboradores por pertenecer a la empresa**  
**Año 2011**



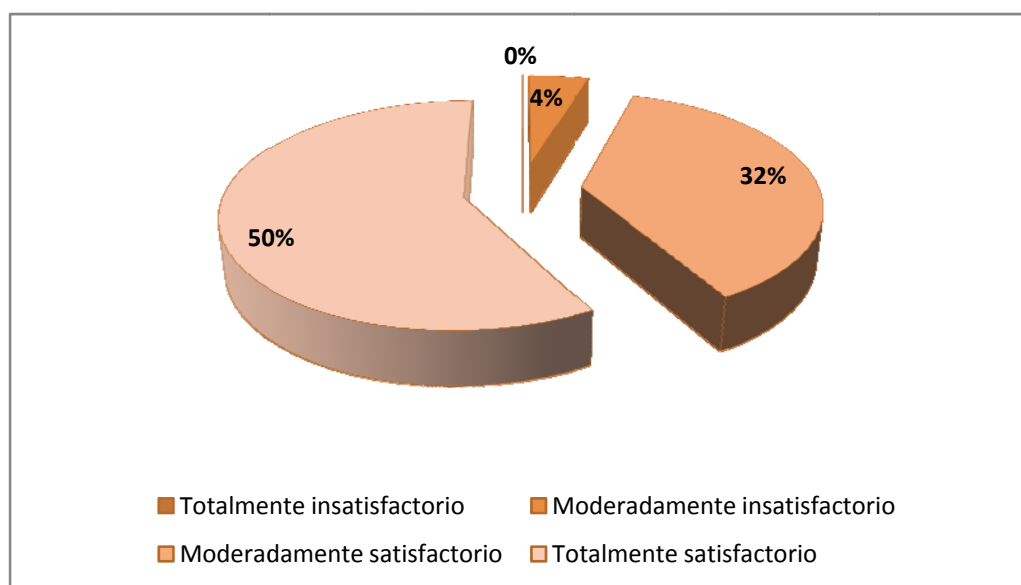
Fuente: investigación de campo, enero 2011

Los colaboradores se sienten identificados y orgullosos de pertenecer a la empresa, además consideran que su trabajo es útil e importante, sin embargo; las tareas que realizan son rutinarias y, sus superiores frecuentemente les reconocen y/o estimulan su buen trabajo. El 50% de las respuestas que los colaboradores ofrecieron en la encuesta; se encuentran ubicadas en la escala indicando que se sienten totalmente satisfechos de pertenecer a la organización, mientras que el 28% refleja una satisfacción moderada, y únicamente el 6% indica insatisfacción moderada.

## b) Factores Higiénicos.

- Comunicación

**Gráfica 8**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Opinión de los colaboradores respecto a la comunicación**  
**dentro de la empresa.**  
**Año 2011**

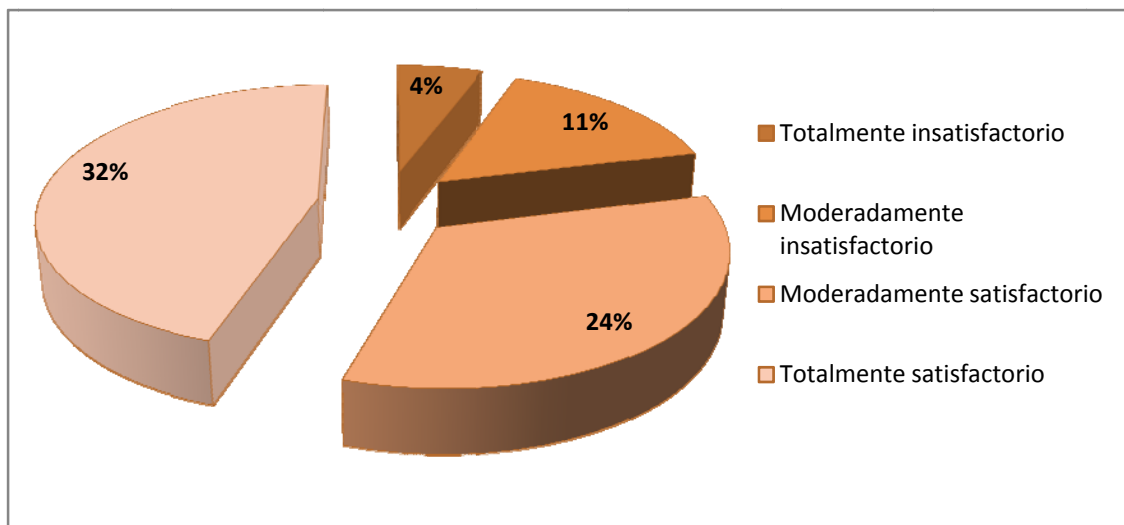


Fuente: investigación de campo, enero 2011

La comunicación es fundamental en cualquier organización, además condiciona la efectividad de sus funciones, en este aspecto 11 colaboradores opinan que la comunicación que se presenta entre ellos y sus inmediatos superiores es muy buena, y 7 colaboradores mencionan que es buena; de la misma manera piensan acerca de la comunicación que se da entre los compañeros de trabajo, sin embargo consideran que los cambios e instrucciones en el área de trabajo se comunican de forma regular. Respecto a la información que adquieren en relación a los objetivos y metas de su departamento; se efectúa de manera regular, mientras que las estrategias para el alcance de los objetivos, ejecución de las mismas y las instrucciones giradas; en ocasiones generan confusiones mínimas.

- **Condiciones de trabajo**

**Gráfica 9**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Opinión general respecto a las condiciones de trabajo que la**  
**empresa ofrece a sus colaboradores**  
**Año 2011**

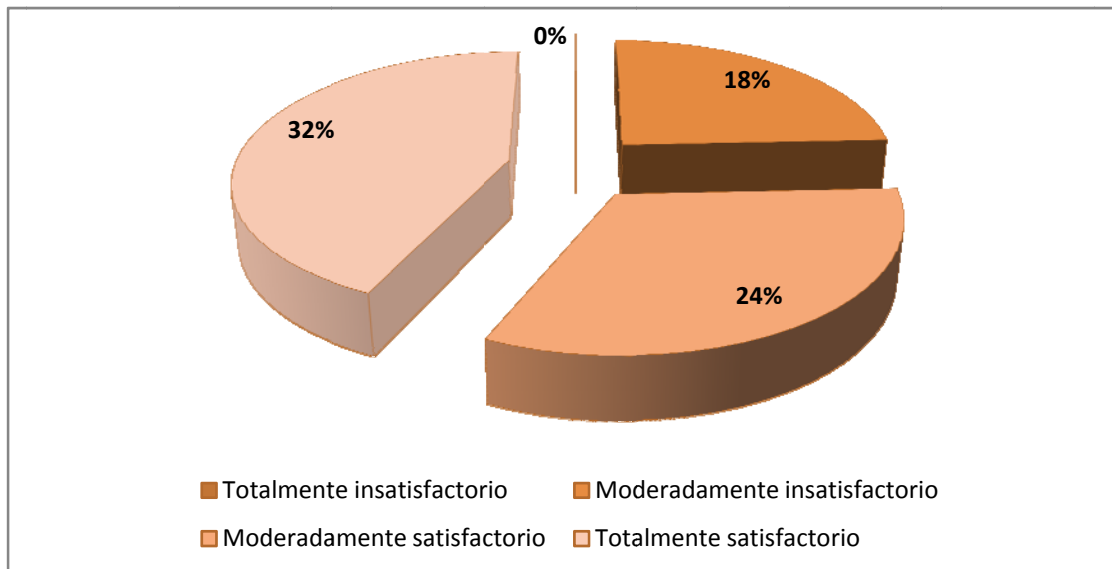


Fuente: investigación de campo, enero 2011

La gráfica 9, indica que 9 colaboradores expresan que en general las condiciones de trabajo que Transportes Pacheco Medina, S.A. les ofrece son muy buenas y 6% comentan que son buenas, entre los aspectos más relevantes que los colaboradores exteriorizan son: que poseen instalaciones físicas seguras, limpias, con ventilación, iluminación y temperatura adecuada, además que la empresa brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo con satisfacción y el horario de trabajo en general es satisfactorio. Sin embargo; 3 de los encuestados mencionan que las condiciones de trabajo son regulares, y una mínima cantidad indican que éstas son malas.

- Liderazgo

**Gráfica 10**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Percepción que los colaboradores tienen respecto al estilo de**  
**liderazgo.**  
**Año 2011**



Fuente: investigación de campo, enero 2011

La grafica 10 refleja los resultados de un factor importante en el estudio de clima, el liderazgo, ya que éste es una parte esencial en la motivación del empleado, en este caso 5 de los 19 colaboradores comentaron que el liderazgo es regular. Sin embargo 14 colaboradores perciben que el estilo de liderazgo de sus jefes los afecta de forma positiva; ya que ha sido ponderado como muy bueno y bueno, además indicaron que identifican con claridad quien es el jefe inmediato superior, y que los jefes prestan atención a sus empleados cuando estos necesitan apoyo en el desarrollo de su trabajo. Ocasionalmente, toman en cuenta sus opiniones para resolver problemas que se presentan en el trabajo, también indican que el trato recibido de parte del jefe es bueno, lo cual afecta de forma positiva el ambiente de trabajo.

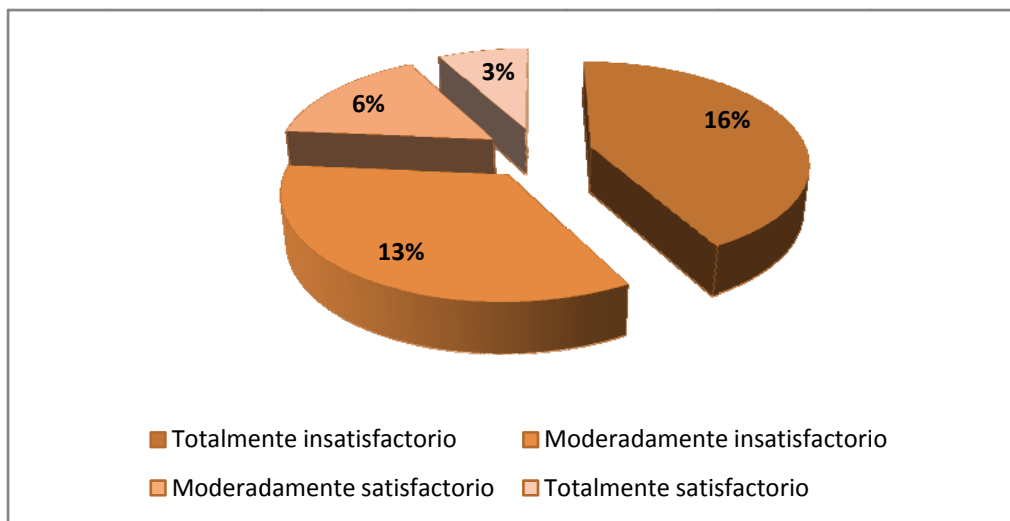
- **Salarios**

**Gráfica 11**

**Transportes Pacheco Medina, S.A.**

**Opinión de los colaboradores respecto a los salarios, beneficios económicos, política salarial y otros aspectos de remuneraciones que actualmente imperan en la empresa.**

**Año 2011**

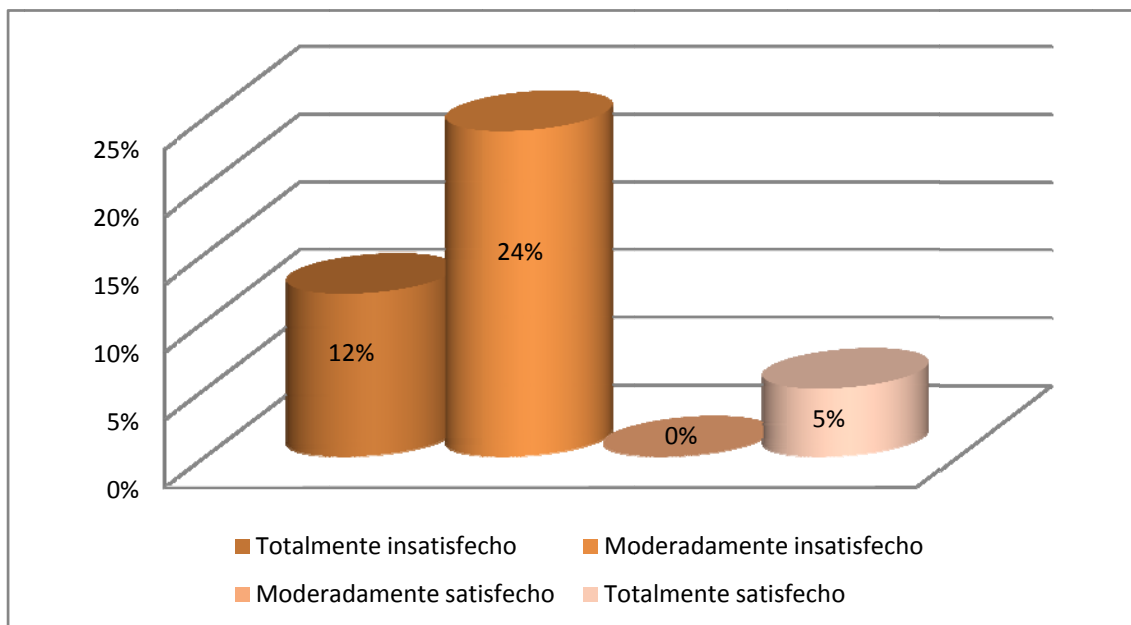


Fuente: investigación de campo, enero 2011

Los colaboradores manifiestan muchas inconformidades en este factor; en el cual sobresalen los siguientes aspectos: comparación del salario con otras empresas del mismo ramo, quejas respecto al sueldo devengado, salario en relación a las atribuciones y responsabilidades del puesto que ocupa, salario referente al costo de vida, falta de beneficios económicos, entre otros. En general 8 colaboradores han ponderado como mala; la aplicación de los aspectos indicados con anterioridad, 7 indica que en general los salarios y sus componentes que devengan en la empresa son regulares, sin embargo 3 han comentado que son buenos y únicamente 1 colaborador menciona que estos aspectos de forma muy general son muy buenos.

En base al análisis realizado de toda la información recolectada por medio del estudio de clima organizacional; se considera que el aspecto más relevante y; que influye en la insatisfacción de los colaboradores de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A., son los salarios, a continuación se presenta información detallada de éste factor.

**Gráfica 12**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Opinión de los colaboradores respecto al salario actual en relación a las atribuciones y responsabilidades del puesto que ocupa.**  
**Año 2011**



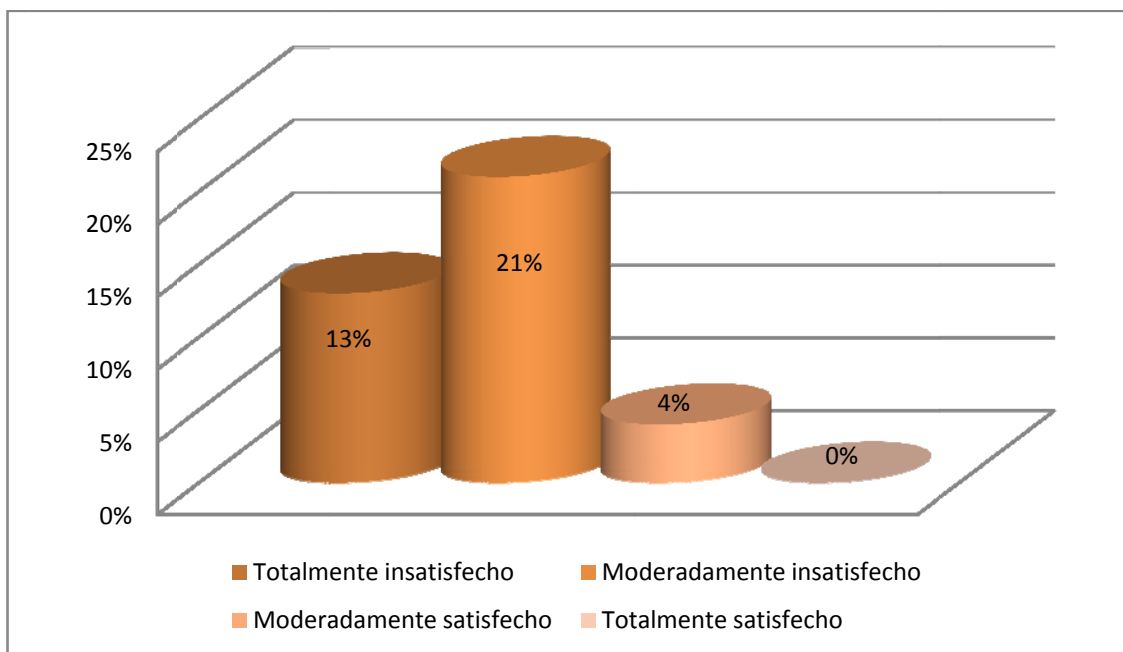
Fuente: investigación de campo, enero 2011

La gráfica anterior, muestra que 17 de los colaboradores se encuentran insatisfechos, el cual se encuentra representado por el 12% y el 24%; ya que consideran que el salario actual no tiene una estrecha relación con las atribuciones y responsabilidades, indicando que esto se debe a que no existe



una asignación objetiva de salarios. Sólo 2 colaboradores indican estar totalmente satisfechos. Además los colaboradores opinan que existen puestos con menores responsabilidades y atribuciones, y que el salario que devengan es mayor al justo. En la empresa no se aplica la equidad interna que el Código de Trabajo establece en su artículo 89 el cual indica que a trabajo igual; desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales; debe corresponder salario igual.

**Gráfica 13**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Opinión de los colaboradores respecto al**  
**salario actual en relación con el costo de vida.**  
**Año 2011**

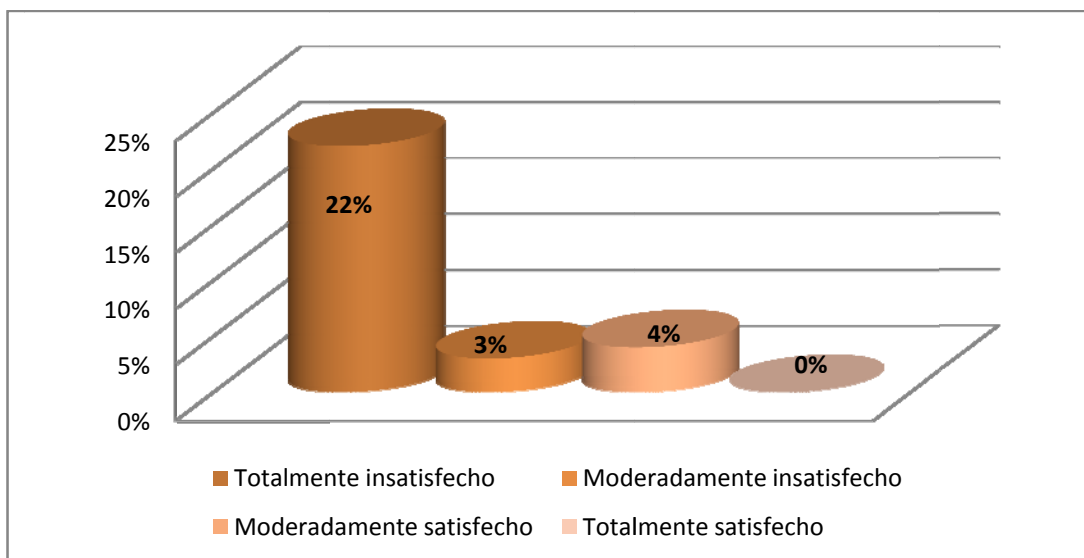


Fuente: investigación de campo, enero 2011

En cuanto a las necesidades que cubren los colaboradores con el salario que perciben, el 13% mencionan que no cubren sus necesidades básicas con el

salario mensual, pues consideran que es totalmente insatisfactorio, sin embargo el 21% indican que logran cubrir las necesidades básicas de alimento, vivienda, transporte y educación, pero que en ocasiones no cubren el mes en su totalidad, y se ven en la necesidad de acudir a préstamos bancarios, lo cual desequilibra completamente su situación financiera. Mientras que el 4% de los colaboradores indican que se encuentran satisfechos con el salario devengado ya que si cubren en su totalidad las necesidades básicas mensuales.

**Gráfica 14**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Quejas recibidas respecto al sueldo devengado**  
**Año 2011**

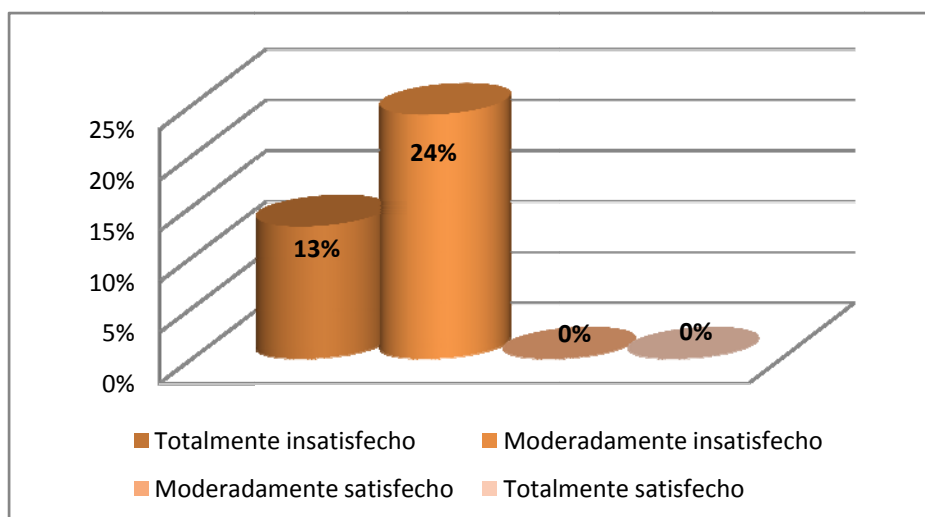


Fuente: investigación de campo, enero 2011

En la gráfica anterior, puede observarse que la mayoría de los colaboradores de la empresa se quejan siempre y regularmente del sueldo devengado, esto puede ser que se deba a descuentos por llegadas tardes, además otra causa de las quejas puede ser que en su mayoría los colaboradores realizan horas extras y estas no son pagadas en su totalidad en el período trabajado.

Mientras que una mínima se han quejado alguna vez; durante el tiempo laborado. Es decir que no existe un solo trabajador que no se haya quejado por el salario devengado. Este debería ser una pauta para la gerencia de establecer estrategias y/o políticas salariales para evitar este tipo de quejas y de esta manera evitar insatisfacción en este aspecto.

**Gráfica 15**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Calificación de los colaboradores del salario actual en**  
**comparación con otras empresas.**  
**Año 2011**



Fuente: investigación de campo, enero 2011

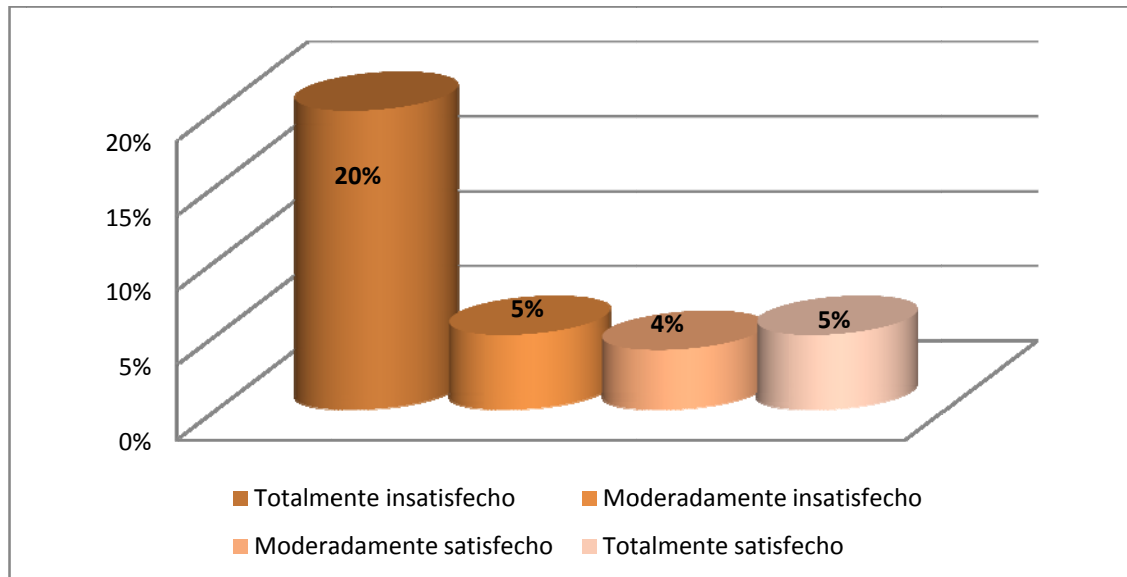
El 24% de las respuestas recolectadas de un total de 37%, consideran que el salario que devengan en comparación con otras empresas es regular, mientras que el 13% de las respuestas indica que los colaboradores se encuentran totalmente insatisfechos, en conclusión los colaboradores de Transportes Pacheco Medina consideran que no existe una equidad externa en cuanto a la asignación de salarios que la gerencia utiliza en la actualidad, pues empresas del mismo ramo ofrecen mejores remuneraciones.

### Gráfica 16

#### Transportes Pacheco Medina, S.A.

**Opinión del colaborador de abandonar su trabajo en este momento, si otra empresa le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos.**

**Año 2011**

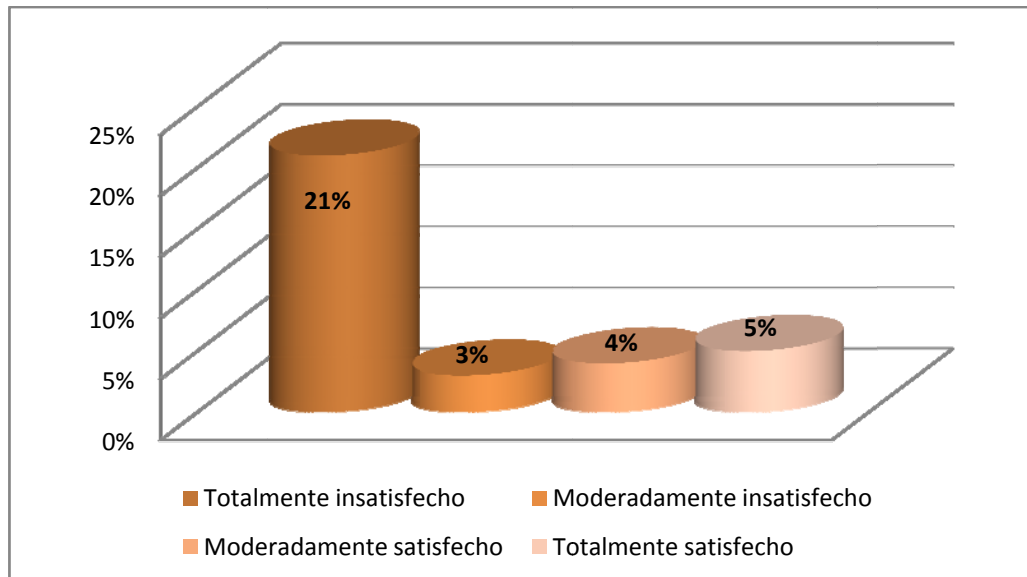


Fuente: investigación de campo, enero 2011

La gráfica 16 refleja los resultados obtenidos de la opinión del colaborador, indicando que en su mayoría; los colaboradores abandonarían su trabajo inmediatamente; si otra empresa les ofreciera un mejor salario y beneficios económicos; ya que se encuentran totalmente insatisfechos en los aspectos anteriormente mencionados; mientras que algunos colaboradores confirman el deseo de dejar su puesto de trabajo. Sin embargo existe un 2 colaboradores evalúan considerablemente la oportunidad de abandonar el trabajo, y 3 de los 19 colaboradores muestran su deseo de permanecer en su puesto de trabajo. Esto da la pauta que la empresa no ha logrado la competitividad externa, por lo tanto se ve en la necesidad de decidir un nivel de pago que le permita atraer, conservar y motivar a su personal y lograr los resultados deseados, de lo contrario la decisión de los colaboradores afectaría a la empresa generando

costos por desvinculación de personal, así como de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal.

**Gráfica 17**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**El salario que devenga le motiva a dar lo mejor al realizar su trabajo.**  
**Año 2011**



Fuente: investigación de campo, enero 2011

La información recolectada en la gráfica anterior, indica que el 5% de las respuestas de los colaboradores muestran su total motivación con el salario que devengan, y el 4% de las respuestas muestran que están moderadamente motivados, sin embargo la mayoría de los colaboradores se encuentran desmotivados y no está dispuestos a dar más de lo que le piden. Poniendo así en peligro la atención con los clientes, las entregas de mercaderías, el pago de servicios, etc., generalmente se encuentra en riesgo los procedimientos de la empresa y el cumplimiento de los objetivos, lo cual genera pérdidas cuantiosas para la empresa.

Al culminar el análisis de las gráficas respecto al factor salarios, ha quedado demostrado que los colaboradores de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A. se encuentran insatisfechos por varios aspectos que conllevan la asignación salarial, por lo que a continuación se realiza un análisis de los salarios que actualmente paga la empresa, en relación con las atribuciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

#### **2.4 Salarios actuales de la empresa.**

El siguiente análisis de los salarios actuales que la empresa paga a sus colaboradores se realiza con el fin de indagar a profundidad; y establecer la brecha entre lo que actualmente paga la empresa a sus colaboradores y la relación que guarda de forma general con las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.

En la actualidad Transportes Pacheco Medina, S.A. cuenta con 19 colaboradores y 12 puestos de trabajo, siendo su estructura salarial la que a continuación se presenta.

**Tabla 8**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Salarios actuales y naturaleza de los puestos.**

No.	Puesto de trabajo	Salarios actuales Mensuales año 2010	Naturaleza del puesto de trabajo
1.	Conserje	Q. 1,400.00	Responsable de mantener limpio y ordenado todas las áreas de la empresa para asegurar un ambiente confortable.
2.	Guardián	Q. 2,000.00	Vela por seguridad nocturna de las instalaciones, equipos, vehículos, que se encuentren almacenados dentro de la empresa.
3.	Mensajero	Q. 1,800.00	Garantiza el envío y entrega de documentación en general, tomando en cuenta las prioridades establecidas, su trabajo es revisado al culminar las tareas asignadas del día.
4.	Agente de seguridad	Q. 2,000.00	Vela por la seguridad diurna y monitorea el ingreso y egreso de personas que visitan las instalaciones, así como del personal que labora en el mismo, además de encontrarse alerta por cualquier anomalía que surja dentro de las instalaciones.
5.	Secretaria recepcionista	Q. 2,100.00	Se encarga de la recepción y redacción de papelería del personal de la empresa, control de expedientes, administración del fondo de caja, atención a clientes específicos y proveedores.
6.	Asistente de gerencia	Q. 3,000.00	Puesto administrativo, que se encarga de auxiliar al Gerente general, verificación de actividades de gerencia.
7.	Auxiliar de Contabilidad	Q. 2,000.00	Apoyo al departamento contable en aspectos de cierres contables, elaboración de informes y estados financieros, entre otros.
8.	Ayudante de mecánica	Q. 2,000.00	Apoyo en mantenimiento y reparación de cabezales del transporte en general.
9.	Contador general	Q. 2,800.00	Encargado de elaborar y supervisar estados financieros, aspectos fiscales, exenciones de IVA, ISR, redacción de informes contables, trámites y pago de impuestos, control de facturas, presupuestos, cheques.
10.	Mecánico automotriz	Q. 3,000.00	Encargado de supervisar el buen funcionamiento del transporte (cabezales y vehículos livianos), así como su mantenimiento y reparación
11.	Piloto carga pesada.	Q. 3,500.00	Responsable del traslado de mercadería a distintos puntos de Centroamérica, así como del vehículo que utiliza y el buen uso del mismo.
12.	Gerente general	Q. 7,000.00	Puesto de alto mando de dirección y control, que tiene a su cargo la toma de decisiones operativas y administrativas, así como creación y la implementación de estrategias.

Fuente: investigación de campo, enero 2011

#### 2.4.1 Análisis de los salarios actuales.

La tabla 8, detalla los salarios que la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A. paga actualmente a sus colaboradores en los respectivos puestos de

trabajo, sin embargo puede notarse que varios de esos puestos tienen mayores atribuciones y responsabilidades; y la remuneración no se encuentra acorde a estos aspectos. Veamos detenidamente:

- 1) En el puesto de conserje al igual que el de mensajero, puede observarse que no cuentan con el pago de salario mínimo que establece la ley; por un monto de Q.1937.54.
- 2) El auxiliar de contabilidad tiene mayores responsabilidades y atribuciones; que el puesto de secretaria; mientras que la secretaria tiene mayor remuneración que el puesto de auxiliar.
- 3) El contador y la asistente de gerencia tienen similares responsabilidades y atribuciones, mientras que el puesto de asistente devenga un salario mayor que el del contador.
- 4) Únicamente el puesto de piloto de carga pesada, presenta cierta similitud entre sus responsabilidades y atribuciones; con el salario devengado, así mismo cabe mencionar que los ocupantes de este puesto se encuentran satisfechos con el salario actual.
- 5) En el caso de los puestos de mecánico automotriz y gerente general, las responsabilidades y atribuciones son mayores al salario que devenga.

#### **2.4.2 Beneficios y servicios ofrecidos por la empresa a sus colaboradores.**

Los beneficios hacen parte importante del concepto compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, ya que no son retribuciones propiamente, sino que se otorgan sólo por pertenecer a la empresa. Con las prestaciones y beneficios se pretende que todos los miembros de la empresa disfruten ciertos derechos. En Transportes Pacheco Medina, S.A., los colaboradores no cuentan otros beneficios que los motiven; únicamente gozan de las prestaciones de ley.



## 2.5 Investigación salarial

Con relación a los salarios y su competitividad con empresas del mismo ramo, se han tomado en cuenta datos de una investigación salarial. Con la investigación salarial se pretende hacer una relación entre los salarios actuales y las características similares de los puestos de trabajo de Transportes Pacheco Medina, S.A.; con los de la competencia. A continuación se presentan los datos indagados:

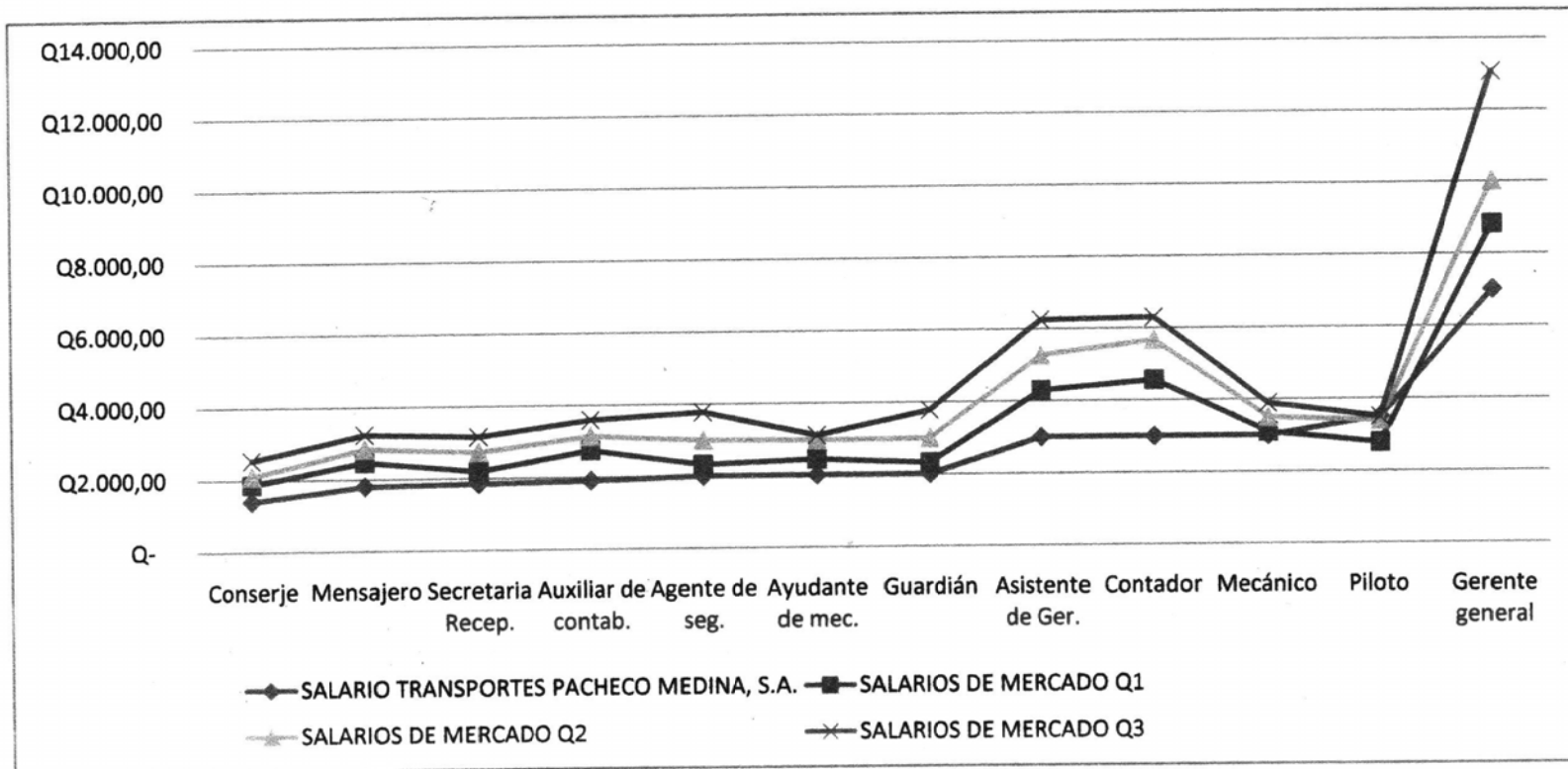
**Tabla 9**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Investigación salarial**  
**Año 2011**

NO.	NOMBRE DEL PUESTO	SALARIO ACTUAL	SALARIOS DE MERCADO		
			Q1	Q2	Q3
1	Conserje	Q 1.400,00	Q 1.870,00	Q 2.100,00	Q 2.540,00
2	Mensajero	Q 1.800,00	Q 2.470,00	Q 2.840,00	Q 3.240,00
3	Secretaria recepcionista	Q 1.850,00	Q 2.195,00	Q 2.725,00	Q 3.160,00
4	Auxiliar de contabilidad	Q 1.900,00	Q 2.750,00	Q 3.138,00	Q 3.591,00
5	Agente de seguridad	Q 2.000,00	Q 2.325,00	Q 3.000,00	Q 3.780,00
6	Ayudante de mecánica	Q 2.000,00	Q 2.450,00	Q 2.975,00	Q 3.108,00
7	Guardián	Q 2.000,00	Q 2.325,00	Q 3.000,00	Q 3.780,00
8	Asistente de gerencia	Q 3.000,00	Q 4.295,00	Q 5.265,00	Q 6.250,00
9	Contador general	Q 3.000,00	Q 4.560,00	Q 5.675,00	Q 6.300,00
10	Mecánico automótriz	Q 3.000,00	Q 3.100,00	Q 3.500,00	Q 3.889,00
11	Piloto de carga Pesada	Q 3.500,00	Q 2.790,00	Q 3.400,00	Q 3.500,00
12	Gerente general	Q 7.000,00	Q 8.810,00	Q 10.000,00	Q 13.063,00

Fuente: investigación propia, enero 2011

En la tabla anterior se puede observar que en 11 puestos de trabajo los salarios de mercado (Q1, Q2, Q3) son mayores que los salarios que actualmente devengan los colaboradores que ocupan los puestos. Solamente en el puesto de piloto de carga pesada; la empresa paga el salario Q3 de mercado. Por ello, es importante que la empresa objeto de estudio debe diseñar una escala salarial y elaborar una política salarial que permitan alcanzar la equidad interna y lograr la competitividad externa y con ello minimizar la insatisfacción que actualmente presentan los colaboradores de la misma. En la gráfica siguiente se dan a conocer las curvas de salarios en relación al mercado laboral.

**Gráfica 18**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Investigación salarial**  
**Año 2011**



Fuente: investigación de campo, enero 2011

## **2.6 Resultados de la entrevista con el Gerente General**

Los resultados obtenidos por medio de la entrevista con el Gerente General; se presentan a continuación:

- Desde el inicio de la empresa, se utiliza una forma empírica, arbitraria e informal de asignar salarios, ya que no existe una herramienta como la valuación de puestos, que respalde la adecuada aplicación de los mismos, lo cual ha creado insatisfacción en todos los niveles de la empresa.
- Los aspectos considerados para la asignación actual de salarios son: salario mínimo, bonificación, prestaciones de ley y horas extras.
- En relación a la remuneración, se verificó que no existe una escala salarial que relacione de forma equitativa los salarios con las atribuciones y responsabilidades de cada puesto y con relación a las empresas que incursionan en el mercado de manera similar.
- Referente a políticas salariales la empresa únicamente toma en cuenta la antigüedad, pero no cuenta con registros documentados del historial de sueldos.
- No cuenta con descriptores de puestos, únicamente con un detalle de responsabilidades de cada uno de los puestos.

Con la investigación de campo realizada, tanto en el estudio de clima organizacional como la entrevista realizada al Gerente General, así también en el análisis realizado de los salarios actuales y la investigación salarial efectuada con empresas del mismo ramo, se fundamenta la falta de la política salarial que parta de un diseño de escala salarial; basada en los principios de equidad interna y externa para la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A., por lo que el siguiente capítulo muestra detalladamente la propuesta para minimizar la insatisfacción en materia salarial que los colaboradores presentan actualmente.

**CAPÍTULO III**  
**DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE**  
**COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA TRANSPORTES**  
**PACHECO MEDINA S.A.**

Al culminar la investigación de campo realizada en la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.; ha quedado demostrado que la causa primordial de la insatisfacción de los colaboradores se debe específicamente al factor salario, incluyendo dentro de éste; aspectos importantes como los principios de equidad interna y externa, lo cual ha repercutido en el logro de los objetivos de la empresa, por lo que el gerente general que es la persona que toma las decisiones en materia salarial deberá procurar tomar medidas que cooperen a la solución del problema que actualmente enfrenta la empresa.

Por lo anterior se propone el diseño de una escala salarial que servirá como estrategia de compensaciones, la cual deberá adecuarse a las necesidades de los colaboradores y por ende; de la empresa, con mencionada propuesta se espera corregir las debilidades que la empresa tiene en relación a la asignación de salarios y así, reducir la insatisfacción que presentan los colaboradores de la empresa.

Es de suma importancia, tomar en cuenta que los salarios que se ajusten deberán cumplir con los principios de equidad interna y externa, para lo cual se tomarán en cuenta la valuación de puestos y los salarios de mercado.

### **3.1 Objetivos de la propuesta.**

A continuación se detallan los objetivos que se esperan alcanzar con la propuesta:

- 3.1.1 Lograr la equidad interna, a través de la aplicación de un proceso objetivo de valuación de puestos de puntos por factor y estimar la tendencia de la distribución de los salarios actuales, con el fin de identificar cuáles son los puestos que requieren de ajustes salariales.
- 3.1.2 Contribuir al logro de la equidad externa a través del diseño de la escala salarial basada en los salarios de mercado.
- 3.1.3 Proponer los ajustes salariales necesarios, tomando en cuenta la política salarial derivada de la escala salarial y que permita disminuir la insatisfacción en materia de salarios que los colaboradores de la empresa Transporte Pacheco Medina, S.A. presentan actualmente.

### **3.2 Importancia de la aplicación de la propuesta.**

La aplicación del diseño de escala salarial permite mejorar las relaciones internas con los colaboradores, ya que al realizar la valuación de puestos, la empresa recompensará adecuadamente de acuerdo a las funciones, carga laboral y las responsabilidades de cada puesto de trabajo, así mismo al tomar en cuenta los salarios de mercado, el ajuste salarial; motivará a los colaboradores a permanecer en la empresa y así conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio; así mismo permitirá atraer recurso humano capacitado. Es decir que la aplicación de la propuesta, tiene doble beneficio para la empresa, ya que por un lado mejora las relaciones con los colaboradores y por la otra fortalece su imagen y competitividad en el mercado laboral para captar y mantener al recurso humano calificado, por lo que mantendrá el equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y las relaciones con los colaboradores.

### **3.3 Fases básicas para realizar el diseño de escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor.**

El proceso a realizar para el diseño de escala salarial por medio del método de puntos por factor es el siguiente:

#### **3.3.1 Valuación de los puestos de trabajo.**

Los pasos básicos para realizar el proceso de valuación son:

a) Formación del comité de valuación de puestos.

Para la formación del comité es necesario contar con personas que conocen las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, así también que su posición dentro de la empresa; les permita tomar decisiones. Tomando en cuenta estos aspectos importantes el comité de valuación fue conformado por el gerente general, contador general y asistente de gerencia y como un ente regulador; fue necesario contar con el apoyo de una persona externa y con conocimientos en el tema, en conjunto el comité aportó información esencial, conocimientos y experiencia para la realización de la valuación respectiva de cada uno de los puestos que conforma la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.

b) Análisis de los puestos

El proceso de análisis de los puestos consiste en la descomposición de los descriptores de puestos en sus partes o elementos, para luego verificar cada uno de los requisitos indispensables que componen cada descriptor, como experiencia, conocimientos, condiciones de trabajo, responsabilidades, esfuerzo y otros.

- c) Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos.

Seguidamente del proceso de análisis de puestos, el comité realiza un listado de los factores de valoración comunes a todos los puestos estudiados, determinando sus subfactores o componentes, para luego realizar una definición para su mejor comprensión.

Los factores elegidos por el comité son: conocimiento, responsabilidad, condiciones de trabajo y esfuerzo, y los subfactores fueron diez, los cuales fueron definidos y pueden observarse en la tabla número once.

- d) Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores.

Este paso se basa en que el comité realiza la asignación del peso relativo o valor relativo a cada uno de los factores según la importancia que se le desee atribuir dentro de la valoración general, este debe sumar 100%. Cuando ya se ha establecido el peso relativo de cada subfactor, es necesario asignarle una cantidad de puntos, tanto al sistema global como cada uno de ellos, para lo cual debe considerarse una base puntual de mil puntos, la operación a seguir para asignar puntos a cada subfactor debe multiplicarse el valor relativo al total de la base puntual. Ejemplo:

Subfactor	Valor relativo	Base puntual	Puntos del factor
Educación	20%	1000	200

El consolidado de la información con sus respectivos resultados se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 10**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Valor relativo de los factores**  
**Año 2011**

<b>Factor</b>	<b>Subfactor</b>	<b>Valor relativo</b>	<b>Puntos</b>
Conocimientos 40%	1. Educación	20%	200
	2. Experiencia	20%	200
Responsabilidades 35%	3. Por información	8%	80
	4. Mobiliario y equipo	7%	70
	5. Por valores	10%	100
	6. Por decisiones	10%	100
Condiciones de trabajo 15%	7. Condiciones ambientales	7%	70
	8. Riesgos y consecuencia	8%	80
Esfuerzo 10%	9. Esfuerzo físico	5%	50
	10. Esfuerzo mental	5%	50
<b>Suma</b>		<b>100%</b>	<b>1000</b>

Fuente: elaborado en base al criterio del comité de valuación, enero 2011

- e) Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados.

Primeramente debe establecerse los grados que corresponden a cada subfactor. Los grados constituyen las distintas intensidades en el subfactor que se presenta en el universo de puestos estudiados. Al igual que los factores y subfactores; los grados deben definirse (ver anexo 4), a continuación se presenta un ejemplo de la definición:



**Tabla 11**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Descripción de factores, subfactores y grados**  
**Año 2011**

FACTOR CONOCIMIENTOS		
<p>Son las exigencias que demanda el puesto para ser desempeñado de manera eficiente. Abarca la educación formal, experiencia y otros cursos requeridos para ejercer el puesto.</p>		
Subfactor y descripción del subfactor	Grado	Descripción del grado
<p><b>1. Educación:</b> Este factor mide el nivel de formación y conocimientos adquiridos en centros educativos o programas de educación formal que el empleado requiere para comprender y desempeñar eficiente y satisfactoriamente las funciones de su puesto de trabajo.</p>	1	El puesto requiere poseer educación primaria.
	2	El puesto requiere poseer educación básica.
	3	El puesto requiere poseer título de educación media.
	4	El puesto requiere poseer 6º a 8º semestre de una carrera universitaria.
	5	El puesto requiere de ser graduado universitario en el grado académico de Licenciado o Ingeniero.
<p><b>2. Experiencia:</b> Valúa el nivel de experiencia necesario para que el colaborador desempeñe eficientemente un puesto de trabajo. La experiencia debe adquirirse antes de ocupar un puesto dentro de la empresa.</p>	1	El puesto requiere 6 meses de experiencia en tareas ocupacionales.
	2	El puesto requiere 1 año de experiencia en labores operativas y técnicas.
	3	El puesto requiere 2 años de experiencia en labores técnicas y administrativas.
	4	El puesto requiere 3 años de experiencia en puestos de piloto de carga pesada
	5	El puesto requiere 3 a 4 años de experiencia en puestos de ejecutivo o gerencia especialmente en empresas de transporte.

Fuente: elaborado en base al criterio del comité de valuación, enero 2011.

Para la distribución de los puntos a los grados de los factores, los pasos a seguir son:

- Aplicación de la fórmula de la progresión adecuada, para este caso se utilizará la progresión aritmética, ya que es la mejor tendencia presenta en relación a los puestos de trabajo:

$$Ra = \frac{TPF - 10\% TPF}{No. \text{ grados del factor} - 1}$$

- Los puntos para el primer grado es el 10% del total de puntos del factor. Así:

Subfactor	Puntos del factor		Puntos del grado
Educación	200	10%	20

- Para determinar los puntos de los siguientes grados debe aplicarse la fórmula para obtener la razón aritmética, la cual se sumará a los puntos del primer grado para obtener los puntos del segundo grado y así sucesivamente.

Ejemplo:

$$Ra = \frac{200 - 20}{5 - 1} = 45$$

$$\text{Primer grado} = 10\% \text{ TPF} = 10\% * 200 = 20$$

$$\text{Segundo grado} = 1er. \text{ Grado} + Ra = 20 + 45 = 65$$

$$\text{Tercer grado} = 2º. \text{ Grado} + Ra = 65 + 45 = 110$$

$$\text{Cuarto grado} = 3º. \text{ Grado} + Ra = 110 + 45 = 155$$

$$\text{Quinto grado} = 4º. \text{ Grado} + Ra = 155 + 45 = 200$$

El resultado del último grado siempre deberá ser el total de puntos del factor.

La tabla doce presenta el resultado de la asignación de puntos a los grados de los factores, por medio de la progresión aritmética:

**Tabla 12**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Asignación de puntos a los grados de cada factor**  
**Año 2011**

Subfactor	Valor relativo	Puntos	Grados				
			1	2	3	4	5
1. Educación	20%	200	20	65	110	155	200
2. Experiencia	20%	200	20	65	110	155	200
3. Por información	8%	80	8	32	56	80	
4. Mobiliario y equipo	7%	70	7	28	49	70	
5. Por valores	10%	100	10	40	70	100	
6. Por decisiones	10%	100	10	40	70	100	
7. Condiciones ambientales	7%	70	7	23	39	54	70
8. Riesgos y consecuencia	8%	80	8	44	80		
9. Esfuerzo físico	5%	50	5	28	50		
10. Esfuerzo mental	5%	50	5	20	35	50	
	<b>100%</b>	<b>1000</b>					

Fuente: elaborado en base al criterio del comité de valuación, enero 2011.

- f) Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores.

Para realizar la valuación, se hace una comparación entre la descripción del puesto a valorar y, el enunciado de los diferentes factores, subfactores y grados definidos, asignando el número de puntos correspondiente. Este procedimiento debe desarrollarse factor por factor; puesto por puesto.

- g) Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor.

La clasificación se debe al orden en función al total de puntos; que cada puesto de trabajo obtuvo en la valuación. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 13**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Clasificación de los puestos**  
**Año 2011**

No.	Nombre del puesto	Salario actual	Conocimientos				Responsabilidades						Condiciones de trabajo				Esfuerzo		TOTAL PUNTOS				
			Educación		Experiencia		Por inform.		Mob. Y Equipo		Por valores		Por decisiones		Cond. Ambien.		Riesgos y Cons.			Esf. Físico	Esf. Mental		
1	Conserje	Q 1.400,00	1	20	1	20	1	8	1	7	1	10	1	10	4	54	1	8	2	28	1	5	170
2	Agente de seguridad	Q 2.000,00	1	20	2	65	2	32	1	7	1	10	1	10	4	54	2	44	1	5	1	5	252
3	Guardián	Q 2.000,00	1	20	2	65	2	32	1	7	1	10	1	10	4	54	2	44	1	5	1	5	252
4	Mensajero	Q 1.800,00	2	65	2	65	2	32	1	7	2	40	1	10	4	54	3	80	1	5	1	5	363
5	Ayudante de mecánica	Q 2.000,00	2	65	2	65	2	32	1	7	1	10	2	40	4	54	2	44	3	50	2	20	387
6	Secretaria recepcionista	Q 2.100,00	3	110	2	65	2	32	2	28	3	70	2	40	3	39	2	44	1	5	3	35	468
7	Auxiliar de contabilidad	Q 2.000,00	3	110	2	65	2	32	2	28	3	70	2	40	3	39	2	44	1	5	3	35	468
8	Mecánico automótriz	Q 3.000,00	3	110	3	110	2	32	2	28	2	40	3	70	4	54	2	44	3	50	3	35	573
9	Piloto de carga Pesada	Q 3.500,00	2	65	4	155	3	56	1	7	4	100	1	10	5	70	3	80	3	50	1	5	598
10	Asistente de gerencia	Q 3.000,00	4	155	3	110	3	56	3	49	4	100	3	70	2	23	1	8	1	5	4	50	626
11	Contador	Q 2.800,00	4	155	3	110	3	56	3	49	4	100	3	70	2	23	1	8	1	5	4	50	626
12	Gerente general	Q 7.000,00	5	200	5	200	4	80	4	70	4	100	4	100	1	7	1	8	1	5	4	50	820

Fuente: elaborado en base al criterio del comité de valuación, enero 2011

h) Manual de valuación de puestos.

El manual de valuación resume los pasos anteriores, lo conforman la descripción de los factores y grados, además; incluye la escala de puntuación y material descriptivo de la organización. (ver anexo 4)

### 3.3.2 Comparabilidad salarial y escala salarial.

Para obtener la distribución equitativa de los salarios de la empresa, fue preciso realizar el siguiente procedimiento, con el fin primordial de establecer los rangos que forman parte de la escala salarial:

- a) Se toma la valuación de puestos y los salarios que la empresa desea pagar en relación con el mercado, en este caso se utilizaron los salarios del mercado correspondientes al cuartil 2 (Q2), los cuales se despejan a través del método de mínimos cuadrados, como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 14**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Elaboración del método de mínimos cuadrados**  
**para aplicación de fórmulas de correlación y regresión**  
**Año 2011**

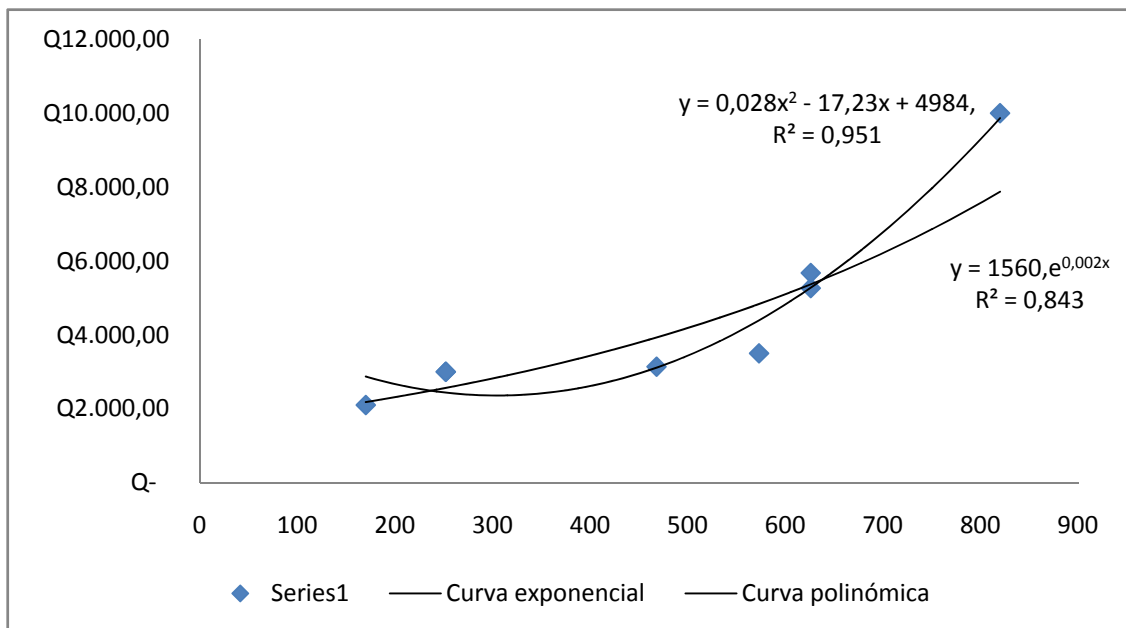
No.	Puntos	Salarios		x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	xy	x <sup>2</sup> y	x <sup>3</sup>	x <sup>4</sup>
	x	y							
1	170	Q	2.100,00	28.900	4.410.000	357.000	60.690.000	4.913.000	835.210.000
2	252	Q	3.000,00	63.504	9.000.000	756.000	190.512.000	16.003.008	4.032.758.016
3	252	Q	3.000,00	63.504	9.000.000	756.000	190.512.000	16.003.008	4.032.758.016
4	363	Q	2.840,00	131.769	8.065.600	1.030.920	374.223.960	47.832.147	17.363.069.361
5	387	Q	2.975,00	149.769	8.850.625	1.151.325	445.562.775	57.960.603	22.430.753.361
6	468	Q	2.725,00	219.024	7.425.625	1.275.300	596.840.400	102.503.232	47.971.512.576
7	468	Q	3.138,00	219.024	9.847.044	1.468.584	687.297.312	102.503.232	47.971.512.576
8	573	Q	3.500,00	328.329	12.250.000	2.005.500	1.149.151.500	188.132.517	107.799.932.241
9	598	Q	3.400,00	357.604	11.560.000	2.033.200	1.215.853.600	213.847.192	127.880.620.816
10	626	Q	5.265,00	391.876	27.720.225	3.295.890	2.063.227.140	245.314.376	153.566.799.376
11	626	Q	5.675,00	391.876	32.205.625	3.552.550	2.223.896.300	245.314.376	153.566.799.376
12	820	Q	10.000,00	672.400	100.000.000	8.200.000	6.724.000.000	551.368.000	452.121.760.000
	<b>5.603</b>	<b>Q</b>	<b>47.618,00</b>	<b>3.017.579</b>	<b>240.334.744</b>	<b>25.882.269</b>	<b>15.921.766.987</b>	<b>1.791.694.691</b>	<b>1.139.573.485.715</b>

Fuente: investigación de campo, enero 2011

b) Las sumas determinadas a través del paso anterior, son utilizadas para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y más adelante la ecuación de regresión. Al efectuar la dispersión de los salarios en relación a los puntos de la valuación de puestos, se establecieron los índices de correlación exponencial y polinómico, los cuales dieron un resultado de  $R^2 = 0.843$  y  $R^2 = 0.951$ , respectivamente.

La siguiente gráfica muestra los resultados del cálculo de las ecuaciones de regresión a través del método de mínimos cuadrados; presentado en la tabla anterior:

**Gráfica 19**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Modelos de correlación y regresión de datos**  
**Año 2011**



Fuente: investigación de campo, enero 2011

Al observar los datos reflejados en la gráfica anterior, la ecuación de regresión a utilizar es la polinómica, pues el índice de correlación  $R^2 = 0.951$ ; es el valor más cercano a uno, lo cual nos indica que existe una mayor correlación.

- c) Luego de establecer los valores de “a”, “b”, y “c” de la ecuación, se establece el valor “x”, valor que no solamente se sustituirá en la ecuación de regresión, sino también determinará los rangos de puntos mínimos, medios y máximos de las categorías salariales para los puestos de trabajo de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A., el cálculo de “x” se realiza de dos maneras, como se muestra a continuación:

Primera forma de cálculo:

$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{No. De puestos} - 1} = \frac{\text{resultado}}{2}$$

$$\frac{820 - 170}{12 - 1} = \frac{650}{11} \qquad \frac{59.09}{2} = 29.55 = 30$$

Segunda forma de cálculo:

$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{No. De categorías}} = \frac{\text{resultado}}{2}$$

$$\frac{820 - 170}{6} = \frac{650}{6} \qquad \frac{108.33}{2} = \frac{108}{2} = 54 \qquad 50$$

Es recomendable realizar este tipo de operaciones con números enteros exactos en una escala de 10 en 10. El siguiente procedimiento a realizar es la resta del número 50; que se obtuvo en la operación anterior; al punto mínimo de la valuación para así obtener el punto mínimo de la escala, el punto mínimo de la valuación; pasa a ser el punto medio de la escala y a éste resultado se le suma

el mismo número y así obtener el punto máximo. La operación se muestra a continuación:

Punto mínimo de la valuación	Punto mínimo de la escala	Punto medio de la escala	Punto máximo	Punto mínimo del siguiente puesto	Amplitud del rango de puntos
170	170-50= 120	120+50= 170	170+50= 220	220+1= 221	100

A continuación se presentan los resultados del ejercicio anterior:

**Tabla 15**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos de trabajo**  
**Año 2011**

No.	Nombre del puesto	Total de puntos	Salarios actuales	CATEGORIAS DE LA ESCALA SALARIAL				
				No.	Rango de puntos			Amplitud del rango de puntos
1	Conserje	170	Q 1.400,00	I	120	170	220	100
2	Agente de seguridad	252	Q 2.000,00	II	221	270	320	100
3	Guardián	252	Q 2.000,00	II	221	270	320	100
4	Mensajero	363	Q 1.800,00	III	321	370	420	100
5	Ayudante de mecánica	387	Q 2.000,00	III	321	370	420	100
6	Secretaria recepcionista	468	Q 1.850,00	IV	421	470	520	100
7	Auxiliar de contabilidad	468	Q 1.900,00	IV	421	470	520	100
8	Mecánico automotriz	573	Q 3.000,00	V	521	570	620	100
9	Piloto de carga pesada	598	Q 3.500,00	V	521	570	620	100
10	Asistente de gerencia	626	Q 3.000,00	VI	621	670	720	100
11	Contador	626	Q 3.000,00	VI	621	670	720	100
12	Gerente general	820	Q 7.000,00	VII	721	770	820	100

Fuente: investigación de campo, enero 2011



d) Luego de establecer los valores de “a”, “b”, y “c” de la ecuación polinómica, se sustituyen los valores medios de “x”. Con los resultados de la ecuación se obtienen los salarios medios de cada categoría de la escala salarial, como lo indica el ejemplo que se muestra a continuación:

Ecuación polinómica	Resultado
$Y = a + bx + cx^2$ $Y = 4984 + (-17,23x) + 0.028x^2$	Salario medio de la categoría II de la escala salarial  $Y = 2,543.72$

e) Luego de la aplicación de la política salarial a los salarios medios calculados en el inciso anterior y el establecimiento de los salarios mínimos y máximos, se realiza la gráfica de la escala salarial para la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A. la cual puede apreciarse en la gráfica 19.

### 3.4 Política salarial.

La política salarial que se desarrolla a continuación tiene como objeto permitir que los aumentos para compensar el costo de vida se distribuyan en forma equitativa entre todos los empleados en forma programada.

Para el caso de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A., la cual desea ajustar sus salarios a la mediana del mercado, es preciso aplicar una política salarial con una amplitud del 40% del salario medio y variaciones de -20%, -10%, +10%, +20%, ya que al analizar la investigación salarial (ver tabla 9) puede observarse la diferencia extensa que existe entre los salarios actuales y los salarios del cuartil 2. Las variaciones establecidas permiten realizar una estimación de cinco pasos salariales. A continuación se presenta un ejemplo para la primera categoría de la escala salarial:

Pasos a seguir	Resultados
Cálculo de la amplitud y variación de la Categoría II de la escala salarial con una política del 40%.	<b>Cálculo de amplitud:</b> Q.2,543.72* 0.40= Q.1017.49 <b>Cálculo de variación:</b> Q. 1017.49/2= Q.508.74 = 20% Q. 508.74/2= Q.254.37 = 10%
Cálculo del salario inicial de la categoría II de la Escala salarial	<b>Q. 2,543.72 – Q. 508.74 = Q. 2,034.98</b>
Cálculo del paso salarial 2 de la categoría II de la Escala salarial	<b>Q. 2,543.72 – Q. 254.37 = Q. 2,289.35</b>
Cálculo del paso salarial 4 de la categoría II de la Escala salarial	<b>Q. 2,543.72 + Q. 254.37 = Q. 2,798.09</b>
Cálculo del salario máximo de la categoría II de la Escala salarial	<b>Q. 2,543.72 + Q. 508.74 = Q. 3,052.46</b>

Habiendo efectuado los pasos anteriores; a cada una de las categorías de la escala salarial, se obtienen el salario inicial, paso salarial 2 y 4; así como el salario máximo, a continuación se presentan los resultados:

**Tabla 16**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Estimación de los salarios iniciales, medios, máximos,**  
**pasos salariales 2 y 4, según las categorías de la escala salarial**

ATEGORIAS DE LA ESCALA SALARIAL					Salario Medio	Amplitud de los salarios 40%	Variación de los salarios	Salario inicial	Paso Salarial 2	Salario Medio	Paso Salarial 4	Salario Máximo
No.	Rango de puntos			Amplitud del rango de puntos								
I	120	170	220	100	Q 2.458,10	Q 983,24	Q 491,62	Q 1.966,48	Q 2.212,29	Q 2.458,10	Q 2.703,91	Q 2.949,72
II	221	270	320	100	Q 2.543,72	Q 1.017,49	Q 508,74	Q 2.034,97	Q 2.289,35	Q 2.543,72	Q 2.798,09	Q 3.052,46
III	321	370	420	100	Q 2.686,60	Q 1.074,64	Q 537,32	Q 2.149,28	Q 2.417,94	Q 2.686,60	Q 2.955,26	Q 3.223,92
IV	421	470	520	100	Q 3.071,10	Q 1.228,44	Q 614,22	Q 2.456,88	Q 2.763,99	Q 3.071,10	Q 3.378,21	Q 3.685,32
V	521	570	620	100	Q 4.237,85	Q 1.695,14	Q 847,57	Q 3.390,28	Q 3.814,06	Q 4.237,85	Q 4.661,63	Q 5.085,42
VI	621	670	720	100	Q 4.260,10	Q 1.704,04	Q 852,02	Q 3.408,08	Q 3.834,09	Q 4.260,10	Q 4.686,11	Q 5.112,12
VII	721	770	820	100	Q 9.682,60	Q 3.873,04	Q 1.936,52	Q 7.746,08	Q 8.714,34	Q 9.682,60	Q 10.650,86	Q 11.619,12

Fuente: investigación de campo, enero 2011

La tabla anterior muestra que al aplicar una política salarial del 40%, las categorías de la escala salarial reflejan entre sí cierta diferenciación. Tomando en cuenta que la escala posee cinco pasos salariales, la empresa puede iniciar ajustando los salarios actuales al salario inicial o al paso salarial 2 que indica la

escala, y programar de forma anual los otros pasos salariales, según sus necesidades. Al ajustar los salarios actuales al paso salarial dos; la empresa creará una diferencia entre los colaboradores que actualmente laboran para la empresa; con los de nuevo ingreso; ya que estos últimos devengarán el salario inicial dependiendo del puesto de trabajo y la categoría salarial a la cual pertenecerían.

A continuación la tabla 17 muestra la aplicación de los pasos salariales a cada puesto de trabajo; en el caso que la gerencia decidiera realizar un ajuste salarial tomando en cuenta el salario inicial de la escala, éste no aplicaría al puesto de piloto de carga pesada, cabe recordar que en la investigación salarial se enfatizó que éste puesto actualmente devenga un salario que se encuentra en el cuartil 3, por lo que podría hacerse un ajuste hasta que la gerencia decida implementar el paso 2 de la escala salarial.

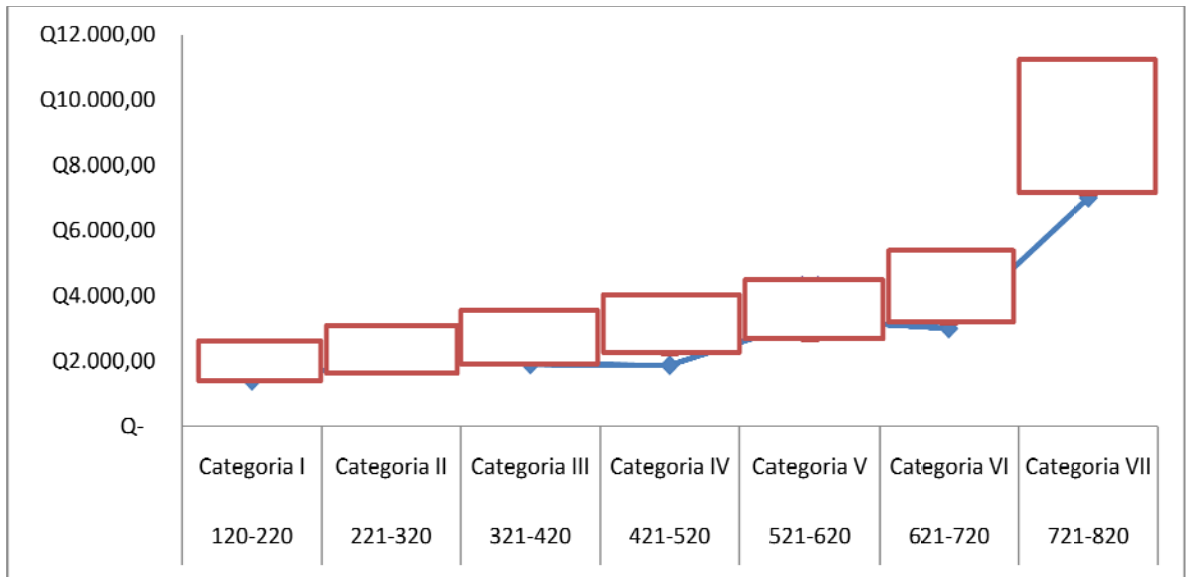
**Tabla 17**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Aplicación de la escala salarial a cada puesto de trabajo**  
**Año 2011**

No.	Nombre del puesto	Total de puntos	Salarios actuales	Escala	Salario inicial	Paso 2	Salario Medio	Paso 4	Salario Máximo
1	Conserje	170	Q. 1.400,00	I	Q. 1.966,48	Q. 2.212,29	Q. 2.458,10	Q. 2.703,91	Q. 2.949,72
2	Agente de seguridad	252	Q. 2.000,00	II	Q. 2.034,97	Q. 2.289,35	Q. 2.543,72	Q. 2.798,09	Q. 3.052,46
3	Guardián	252	Q. 2.000,00	II	Q. 2.034,97	Q. 2.289,35	Q. 2.543,72	Q. 2.798,09	Q. 3.052,46
4	Mensajero	363	Q. 1.800,00	III	Q. 2.149,28	Q. 2.417,94	Q. 2.686,60	Q. 2.955,26	Q. 3.223,92
5	Ayudante de mecánica	387	Q. 2.000,00	III	Q. 2.149,28	Q. 2.417,94	Q. 2.686,60	Q. 2.955,26	Q. 3.223,92
6	Secretaria recepcionista	468	Q. 2.100,00	IV	Q. 2.456,88	Q. 2.763,99	Q. 3.071,10	Q. 3.378,21	Q. 3.685,32
7	Auxiliar de contabilidad	468	Q. 2.000,00	IV	Q. 2.456,88	Q. 2.763,99	Q. 3.071,10	Q. 3.378,21	Q. 3.685,32
8	Mecánico automotriz	573	Q. 3.000,00	V	Q. 3.390,28	Q. 3.814,06	Q. 4.237,85	Q. 4.661,63	Q. 5.085,42
9	Piloto de carga pesada	598	Q. 3.500,00	V	Q. 3.390,28	Q. 3.814,06	Q. 4.237,85	Q. 4.661,63	Q. 5.085,42
10	Asistente de gerencia	626	Q. 3.000,00	VI	Q. 3.408,08	Q. 3.834,09	Q. 4.260,10	Q. 4.686,11	Q. 5.112,12
11	Contador	626	Q. 2.800,00	VI	Q. 3.408,08	Q. 3.834,09	Q. 4.260,10	Q. 4.686,11	Q. 5.112,12
12	Gerente general	820	Q. 7.000,00	VII	Q. 7.746,08	Q. 8.714,34	Q. 9.682,60	Q. 10.650,86	Q. 11.619,12

Fuente: investigación de campo, enero 2011

A continuación se presenta la gráfica de la escala salarial con los salarios iniciales, medios y máximos de cada categoría.

**Gráfica 20**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Escala salarial**  
**Año 2011**



Fuente: investigación de campo, enero 2011

### 3.5 Propuesta económica – escenario de costos de aplicación.

Para que Transportes Pacheco Medina, S.A. alcance la equidad interna y logre competitividad en el mercado laboral, debe realizar una serie de ajustes a los salarios que actualmente paga; en relación a los del mercado, a continuación la tabla 18; muestra la carga laboral o costos que generan las remuneraciones que la empresa paga en la actualidad, la cual sirve de base para analizar la propuesta que consiste en realizar un ajuste salarial aplicando el salario inicial de la escala, lo cual disminuirá la diferencia que existe entre los salarios actuales y la mediana del mercado. Sin embargo, esta propuesta es aplicada a 11 de los 12 puestos con que cuenta actualmente Transportes Pacheco Medina, S.A. es decir, que únicamente el puesto de piloto de carga pesada, se excluye de esta

propuesta, ya que el salario de éste se encuentra actualmente en el cuartil 3 de los salarios de mercado.

Los costos que genera la implementación de la propuesta ascienden a un total de Q. 5,873.42 mensuales; correspondientes al ajuste salarial y carga laboral que deberá cubrir la empresa para llevar los salarios actuales al inicial de la escala salarial. La carga laboral incluye las prestaciones laborales, la reserva de indemnización, cuota patronal IGSS, Cuota de Intecap y cuota de Irtra. La tabla 19 desglosa cada uno de los rubros anteriores por cada puesto de trabajo.

**Tabla 18**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Cargas laborales actuales**  
**(Cifras en Q.)**  
**Año 2011**

No.	Categoría de Escala	Nombre del puesto	Salarios actuales	Prestaciones laborales			Indemnización	Costos indirectos	Carga laboral mensual	Carga laboral Anual	No. Plazas por puesto	Carga laboral anual total
				Aguinaldo	Bono 14	Vacaciones						
1	I	Conserje	Q 1.400,00	116,62	116,62	58,38	135,94	177,38	Q 604,94	7.259,28	1	7.259,28
2	II	Agente de seguridad	Q 2.000,00	166,60	166,60	83,40	194,20	253,40	Q 864,20	10.370,40	1	10.370,40
3	II	Guardián	Q 2.000,00	166,60	166,60	83,40	194,20	253,40	Q 864,20	10.370,40	1	10.370,40
4	IV	Mensajero	Q 1.800,00	149,94	149,94	75,06	174,78	228,06	Q 777,78	9.333,36	1	9.333,36
5	IV	Ayudante de mecánica	Q 2.000,00	166,60	166,60	83,40	194,20	253,40	Q 864,20	10.370,40	1	10.370,40
6	V	Secretaria recepcionista	Q 2.100,00	174,93	174,93	87,57	203,91	266,07	Q 907,41	10.888,92	1	10.888,92
7	V	Auxiliar de contabilidad	Q 2.000,00	166,60	166,60	83,40	194,20	253,40	Q 864,20	10.370,40	1	10.370,40
8	VII	Mecánico automotriz	Q 3.000,00	249,90	249,90	125,10	291,30	380,10	Q 1.296,30	15.555,60	1	15.555,60
9	VIII	Piloto de carga pesada	Q 3.500,00	291,55	291,55	145,95	339,85	443,45	Q 1.512,35	18.148,20	8	145.185,60
10	VIII	Asistente de gerencia	Q 3.000,00	249,90	249,90	125,10	291,30	380,10	Q 1.296,30	15.555,60	1	15.555,60
11	VIII	Contador	Q 2.800,00	233,24	233,24	116,76	271,88	354,76	Q 1.209,88	14.518,56	1	14.518,56
12	XI	Gerente general	Q 7.000,00	583,10	583,10	291,90	679,70	886,90	Q 3.024,70	36.296,40	1	36.296,40
<b>Totales</b>									<b>Q 14.086,46</b>	<b>169.037,52</b>	<b>19</b>	<b>296.074,92</b>

Fuente: investigación de campo, enero 2011

**Tabla 19**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Propuesta**  
**(Cifras en Q.)**  
**Año 2011**

No.	Categoría Escala	Nombre del puesto	Salarios actuales	Salario inicial de la escala	Ajuste Salarial	Prestaciones laborales			Indemnización	Costos indirectos	Carga laboral mensual	Carga laboral Anual	No. Plazas por puesto	Carga laboral anual total
						Aguinaldo	Bono 14	Vacaciones						
1	I	Conserje	Q 1.400,00	Q 1.966,48	566,48	47,19	47,19	23,62	55,01	71,77	Q 811,26	9.735,07	1	9.735,07
2	II	Agente de seguridad	Q 2.000,00	Q 2.034,97	34,97	2,91	2,91	1,46	3,40	4,43	Q 50,09	601,04	1	601,04
3	II	Guardián	Q 2.000,00	Q 2.034,97	34,97	2,91	2,91	1,46	3,40	4,43	Q 50,09	601,04	1	601,04
4	III	Mensajero	Q 1.800,00	Q 2.149,28	349,28	29,10	29,10	14,56	33,92	44,25	Q 500,20	6.002,45	1	6.002,45
5	III	Ayudante de mecánica	Q 2.000,00	Q 2.149,28	149,28	12,44	12,44	6,22	14,50	18,91	Q 213,78	2.565,41	1	2.565,41
6	IV	Secretaria recepcionista	Q 2.100,00	Q 2.456,88	356,88	29,73	29,73	14,88	34,65	45,22	Q 511,09	6.133,05	1	6.133,05
7	IV	Auxiliar de contabilidad	Q 2.000,00	Q 2.456,88	456,88	38,06	38,06	19,05	44,36	57,89	Q 654,30	7.851,57	1	7.851,57
8	V	Mecánico automotriz	Q 3.000,00	Q 3.390,28	390,28	32,51	32,51	16,27	37,90	49,45	Q 558,92	6.707,01	1	6.707,01
9	V	Piloto de carga pesada	Q 3.500,00	Q 3.390,28	0,00	-	-	-	-	-	Q -	-	8	-
10	VI	Asistente de gerencia	Q 3.000,00	Q 3.408,08	408,08	33,99	33,99	17,02	39,62	51,70	Q 584,41	7.012,94	1	7.012,94
11	VI	Contador	Q 2.800,00	Q 3.408,08	608,08	50,65	50,65	25,36	59,04	77,04	Q 870,83	10.449,98	1	10.449,98
12	VII	Gerente general	Q 7.000,00	Q 7.746,08	746,08	62,15	62,15	31,11	72,44	94,53	Q 1.068,46	12.821,53	1	12.821,53
<b>Totales</b>											<b>Q 5.873,42</b>	<b>70.481,10</b>	<b>19</b>	<b>70.481,10</b>

Fuente: investigación de campo, enero 2011

### **3.6 Implementación de propuesta.**

La implementación del diseño de la escala salarial; en la propuesta que se plantea con anterioridad permitirá mejorar las condiciones de desarrollo de la motivación de los colaboradores y con ello; disminuir la insatisfacción en materia salarial; que actualmente presentan.

Se ha mencionado que en la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.; la Gerencia General es la encargada de toma de decisiones en materia salarial y tomando en cuenta que los salarios es información confidencial que la empresa desea manejar con completa discreción, es preciso indicar que la gerencia general será la responsable de la implementación y las respectivas actualizaciones del diseño de la escala salarial; además deberá enlazar condiciones que ameriten los ajustes salariales, para generar los ingresos necesarios que cubran los costos de aplicación, éstas pueden ser en base a resultados, competencias adquiridas, promociones o ascensos, entre otras. Cabe mencionar que los ajustes indicados en cada paso salarial de la escala, son reajustes que van acordes al ritmo inflacionario, lo cual generará un equilibrio entre los ingresos y egresos que tiene la empresa.

Por otro lado, si deciden implementar el diseño de la escala salarial, pero la gerencia considera que el costo de aplicación es muy elevado, podría iniciar un ajuste menor al salario inicial de la misma; reduciendo la variación de éste; a la mitad.

A continuación se presenta una tabla con la remuneración total que Transportes Pacheco Medina, S.A., paga actualmente así como los datos de la propuesta, lo cual presenta un panorama más amplio del total de la implementación



**Tabla 20**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Remuneración total**  
**Año 2011**

	<b>Salarios Actuales</b>	<b>Salarios Propuesta</b>
<b>Salarios</b>	Q 56.950,00	Q 61.201,27
<b>Carga laboral</b>	Q 24.608,10	Q 30.481,52
<b>Total mensual</b>	Q 81.558,10	Q 91.682,79
<b>Total anual</b>	<b>Q 978.697,14</b>	<b>Q 1.100.193,44</b>

Fuente: investigación de campo, enero 2011

## CONCLUSIONES

1. La empresa Transportes Pacheco Medina, S.A., no cuenta con herramientas de valuación de puestos y políticas, que permitan una eficiente toma de decisiones en materia salarial; lo cual ha provocado la insatisfacción de los colaboradores.
2. Los salarios que actualmente paga la empresa a sus colaboradores no se encuentran relacionados a las atribuciones y responsabilidades que forman parte de la realización de los puestos de trabajo.
3. Al realizar la investigación salarial y la comparabilidad salarial, se estableció que los salarios de mercado son mayores a los que actualmente paga Transportes Pacheco Medina, S.A. en puestos similares, con excepción al puesto de piloto de carga pesada.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar el diseño de la escala salarial que se detalla en el capítulo III de este informe, esto permitirá reducir la insatisfacción salarial que actualmente presentan los colaboradores de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.
2. Transportes Pacheco Medina, S.A. debe aplicar el manual de valuación de puestos; para valorar los puestos de trabajo de acuerdo a los factores derivados de las características fundamentales y comunes de los mismos; obteniendo así salarios equitativos y competitivos.
3. Para que la problemática planteada en el presente estudio; no vuelva a repetirse, se recomienda practicar revisiones y actualizaciones a la escala salarial propuesta; tomando en cuenta las necesidades de la empresa, de los colaboradores y las exigencias del mercado laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Argueta Noriega, Mario Rodolfo, **Compensaciones Salariales**, material de apoyo para el curso de compensaciones salariales, especialización de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Julio 2010. 54 p.
2. Benavides Pañeda, J. **Administración**. D.F. México. McGraw Hill, 2004. 353 p.
3. Congreso de la República de Guatemala. **Decreto 2-70 Código de Comercio y sus reformas**. Guatemala, 1970. 202 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. **Decreto 14-41 Código de Trabajo y sus reformas**. Guatemala, Nueva Edición. 2009. 160 p.
5. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. 3era edición traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia., Mc Graw – Hill, 2009. 586 p.
6. Lanhan, E. **Valuación de Puestos: Bases objetivas para fijar escalas de salarios**. 1ra. Edición. D.F., México. McGraw Hill, 1962. 490 p.
7. Luc, B. 1999. **El clima de trabajo en las organizaciones**. Definiciones, diagnóstico y consecuencias. 1ra. Ed. México. Trillas. 121 p.
8. Mondy, R.W. y Noe, R. M. 2005. **Administración de Recursos Humanos**. 9ª. Edición. México. Pearson. 527 p.
9. Morales Arrieta, Juan Antonio. **Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Primera edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia. 1999. 419 p.

10. Ortueta, Ramón de Lucas. **Valoración de tareas y estructura de salarios.** Primera edición. Limusa. México. 1978. 375 p.
11. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de recursos humanos.** Primera Edición. Limusa. México. 1983. 235 p.
12. Vargas Muñoz, N. R., Piquero, F. y Torres Mojica, A. **Administración de Sueldos y Salarios. Un enfoque práctico.** Santafé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill, 1994. 405 p.
13. Wayne, C. 1993. Productividad del Recurso Humano. 1ra. Edición. Colombia. Serie empresarial. 326 p.
14. Apuntes de gestión. 2006. Definición de empresa: empresa privada. (en línea). Consultado el 05 de enero 2011. Disponible en <http://www.apuntesgestion.com/2006/07/19/definicion-de-empresa/>
15. Instituto Nacional de Estadística. 2011. Estadísticas económicas: canasta básica e ipc. (en línea). Guatemala. Consultado el 10 de febrero 2011. Disponible en <http://www.ine.gob.gt/index.php/component/search/canasta%20básica?ordering=&searchphrase=all>.
16. Infomipyme.com. 2011. Empresa de transporte. (en línea). Guatemala. Consultado el 12 de enero 2011. Disponible en [www.infomipyme.com/empresasdetransporte/](http://www.infomipyme.com/empresasdetransporte/).
17. Motivación Laboral. Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg. (en línea). Consultado el 12 de enero 2011. Disponible en [www.motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm](http://www.motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm).

18. Ministerio de trabajo de Guatemala. Salarios mínimos. (en línea). Guatemala. Consultado el 22 de enero de 2011. Disponible en [www.mintrabajo.gob.gt/salariominimo/](http://www.mintrabajo.gob.gt/salariominimo/).
19. Wikipedia. Concepto de empresa: empresa privada. (en línea). Consultado el 15 de enero 2011. Disponible en [www.wikipedia.org/wiki/empresa](http://www.wikipedia.org/wiki/empresa).

# ANEXOS



Se agradece su colaboración en responder el presente cuestionario. La información que usted nos proporcione es de índole confidencial, que servirá para evaluar el clima organizacional de la empresa Transporte Pacheco Medina S.A. y para desarrollar el trabajo de tesis denominado: "Diseño de Escala Salarial como estrategia de compensaciones para una empresa de transporte pesado", por lo que procure que sus respuestas sean lo más realistas posibles.

**INSTRUCCIONES:** Coloque el número más adecuado dentro del paréntesis de cada pregunta, según las siguientes opciones:

1. Nunca: nada, ninguna vez, malo.                      2. A veces: algunas veces, regular  
3. Casi siempre: la mayoría de veces, bueno       4. Siempre: todas las veces, muy bueno.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Género: M  F  Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar dentro de la institución: \_\_\_\_\_  
Horario de Trabajo: \_\_\_\_\_ Días de trabajo: \_\_\_\_\_ Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

#### PREGUNTAS

- 1) ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado? ( )
- 2) ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo? ( )
- 3) ¿Cómo califica su salario comparado con el de otros puestos similares en la empresa? ( )
- 4) ¿Le pagan puntualmente? ( )
- 5) ¿Considera que tiene un jefe justo? ( )
- 6) ¿Con que frecuencia le reconocen, aprecian, premian o estimulan su buen trabajo? ( )
- 7) ¿Recibe buen trato por parte de sus compañeros? ( )
- 8) ¿Cómo considera el horario actual en su área de trabajo? ( )
- 9) ¿Le comunican los objetivos, metas y logro su departamento? ( )
- 10) ¿Cómo considera su salario en relación a las atribuciones, responsabilidades y carga de trabajo del puesto que ocupa? ( )
- 11) ¿Recibe su bono por productividad en tiempo y calculado de forma correcta? ( )
- 12) ¿Considera que su jefe o superiores son demasiado exigentes con su trabajo? ( )
- 13) ¿Considera que su trabajo es útil en la empresa? ( )
- 14) ¿En general cómo considera su relación personal con su jefe y compañeros de trabajo? ( )
- 15) ¿Considera que la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo? ( )
- 16) ¿Entiende la información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato? ( )
- 17) ¿Cómo considera su salario para el trabajo que hace? ( )
- 18) ¿Recibe las prestaciones establecidas en la ley y los incentivos brindados por la empresa? ( )
- 19) ¿Su jefe le indica constantemente si el trabajo que usted realiza es satisfactorio? ( )
- 20) ¿Su trabajo le ofrece oportunidad de fomentar sus conocimientos? ( )
- 21) ¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores? ( )
- 22) ¿Recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo? ( )
- 23) ¿Cómo considera su salario referente al costo de vida? ( )
- 24) ¿Descuentan de su salario las faltas o retrasos al trabajo? ( )
- 25) ¿Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo? ( )
- 26) ¿Considera satisfactoria su trayectoria dentro de la empresa? ( )
- 27) ¿Considera que la empresa le proporciona equipo de seguridad cuando es necesario, según las actividades que realiza? ( )
- 28) ¿Cómo califica la comunicación en toda la empresa? ( )
- 29) ¿Ha recibido aumentos salariales durante el tiempo laborado dentro de la empresa? ( )
- 30) ¿Dejaría su trabajo en este momento, si otra empresa le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos? ( )
- 31) ¿Cómo considera el trato que recibe de parte de su jefe inmediato? ( )
- 32) ¿Cree que su trabajo es rutinario? ( )
- 33) ¿Considera que su lugar de trabajo es seguro? ( )
- 34) ¿Considera que las políticas de promociones y ascensos se manejan con equidad y justicia? ( )
- 35) ¿Tiene conocimiento de cómo está conformado el salario que percibe? ( )
- 36) ¿Considera que el salario que devenga en este momento, le motiva a dar lo mejor de usted para realizar su trabajo? ( )
- 37) ¿Al momento de hacer una llamada de atención, su jefe actúa en forma justa y equitativa? ( )
- 38) ¿Siente superación personal dentro de la empresa? ( )
- 39) ¿Considera adecuada la ventilación y temperatura en su lugar de trabajo? ( )
- 40) ¿Considera que hay puestos más importantes que el suyo ocupados por personas con menos experiencia y capacidad que la suya? ( )
- 41) ¿Alguna vez se ha quejado respecto al sueldo que devenga? ( )
- 42) ¿El trabajo que realiza es supervisado? ( )
- 43) ¿Cuándo tiene un problema en su trabajo, su jefe le ayuda a solucionarlo? ( )
- 44) ¿Para poder desarrollar sus actividades laborales se relaciona con otros puestos de trabajo? ( )
- 45) ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio? ( )
- 46) ¿Considera que dentro de la empresa puede optar a otros cargos de más alto nivel? ( )
- 47) ¿Ha recibido alguna remuneración económica cuando labora después del horario normal establecido al momento de su contratación? ( )



- 48) ¿Conoce claramente quién es su jefe inmediato? ( )  
49) ¿Su jefe es autoritario cuando le designa una tarea? ( )  
50) ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos, se lo dan? ( )  
51) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato? ( )  
52) ¿Considera que dentro de la empresa existe opciones de crecimiento profesional? ( )  
53) ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la institución? ( )  
54) ¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo? ( )  
55) ¿Se siente a gusto realizando su trabajo? ( )  
56) ¿Existe compañerismo en su trabajo? ( )  
57) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros? ( )  
58) ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas? ( )  
59) ¿Está satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa (seguro, viáticos, etc.) ( )  
60) ¿Su jefe le dice formas de mejorar su trabajo? ( )  
61) ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa? ( )  
62) ¿Le agrada trabajar en grupos? ( )

Observaciones:

**¡Gracias por su colaboración!**  
Feliz Día

**Anexo No. 2**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Tabulación de información de cuestionario de clima organizacional**  
**Enero de 2011**

0,25   0,5   0,75   1  
25   50   75   100

		Datos obtenidos					%					Ponderación				
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Condiciones de trabajo	01) ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?	3	1	3	12	19	16	5	16	63	100	4	3	12	63	82
	02) ¿Cómo considera el horario actual en su área de trabajo?	3	5	5	6	19	16	26	26	32	100	4	13	20	32	68
	03) ¿Considera que la empresa le brinda los recursos necesarios para realizar su trabajo?	1	4	5	9	19	5	21	26	47	100	1	11	20	47	79
	04) ¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores?	3	1	8	7	19	16	5	42	37	100	4	3	32	37	75
	05) ¿Considera que la empresa le proporciona equipo de seguridad cuando es necesario, según las actividades que realiza?	5	5	5	4	19	26	26	26	21	100	7	13	20	21	61
	06) ¿Considera que su lugar de trabajo es seguro?	1	8	9	1	19	5	42	47	5	100	1	21	36	5	63
	07) ¿Considera adecuada la ventilación y temperatura en su lugar de trabajo?	2	3	10	4	19	11	16	53	21	100	3	8	39	21	71
	08) ¿Su lugar de trabajo se mantiene limpio?	3	6	4	6	19	16	32	21	32	100	4	16	16	32	67
		<b>21</b>	<b>33</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>111</b>	<b>174</b>	<b>258</b>	<b>258</b>		<b>3</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>71</b>	
Comunicación	09) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe inmediato?	0	0	7	12	19	0	0	37	63	100	0	0	28	63	91
	10) ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros?	0	0	4	15	19	0	0	21	79	100	0	0	16	79	95
	11) ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?	0	3	8	8	19	0	16	42	42	100	0	8	32	42	82
	12) ¿Le comunican los objetivos, metas y logro su departamento?	0	4	8	7	19	0	21	42	37	100	0	11	32	37	79
	13) ¿Entiende la información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato?	0	1	13	5	19	0	5	68	26	100	0	3	51	26	80
	14) ¿Recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo?	0	2	8	9	19	0	11	42	47	100	0	5	32	47	84
	15) ¿Cómo califica la comunicación en toda la empresa?	0	0	8	11	19	0	0	42	58	100	0	0	32	58	89
		<b>0</b>	<b>10</b>	<b>56</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>295</b>	<b>353</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	<b>50</b>	<b>86</b>	
Ascensos	16) ¿Considera que las políticas de promociones y ascensos se manejan con equidad y justicia?	3	10	4	2	19	16	53	21	11	100	4	26	16	11	57
	17) ¿Considera que hay puestos más importantes que el suyo ocupados por personas con menos experiencia y capacidad que la suya?	10	8	1	0	19	53	42	5	0	100	13	21	4	0	38
	18) ¿Considera que dentro de la empresa puede optar a otros cargos de más alto nivel?	7	6	3	3	19	37	32	16	16	100	9	16	12	16	53
	19) ¿Considera que dentro de la empresa existe opciones de crecimiento profesional?	6	8	4	1	19	32	42	21	5	100	8	21	16	5	50
		<b>26</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>137</b>	<b>168</b>	<b>63</b>	<b>32</b>		<b>9</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>49</b>	
Salarios	20) ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas?	10	9	0	0	19	53	47	0	0	100	13	24	0	0	37
	21) ¿Cómo califica su salario comparado con el de otros puestos similares en la empresa?	15	2	1	1	19	79	11	5	5	100	20	5	4	5	34
	22) ¿Cómo considera su salario en relación a las atribuciones, responsabilidades y carga de trabajo del puesto que ocupa?	9	9	0	1	19	47	47	0	5	100	12	24	0	5	41
	23) ¿Cómo considera su salario para el trabajo que hace?	10	6	3	0	19	53	32	16	0	100	13	16	12	0	41
	24) ¿Cómo considera su salario referente al costo de vida?	10	8	1	0	19	53	42	5	0	100	13	21	4	0	38
	25) ¿Ha recibido aumentos salariales durante el tiempo laborado dentro de la empresa?	13	4	1	1	19	68	21	5	5	100	17	11	4	5	37
	26) ¿Tiene conocimiento de cómo está conformado el salario que percibe?	16	1	1	1	19	84	5	5	5	100	21	3	4	5	33
	27) ¿Alguna vez se ha quejado respecto al sueldo que devenga?	17	1	1	0	19	89	5	5	0	100	22	3	4	0	29
	28) ¿Ha recibido alguna remuneración económica cuando labora después del horario normal establecido al momento de su contratación?	11	4	3	1	19	58	21	16	5	100	14	11	12	5	42
	29) ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la institución?	4	9	5	1	19	21	47	26	5	100	5	24	20	5	54
	30) ¿Está satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa (seguro, viáticos, etc.)	10	8	1	0	19	53	42	5	0	100	13	21	4	0	38
	31) ¿Le pagan puntualmente?	7	6	5	1	19	37	32	26	5	100	9	16	20	5	50
	32) ¿Recibe su bono por productividad en tiempo y calculado de forma correcta?	15	3	1	0	19	79	16	5	0	100	20	8	4	0	32
	33) ¿Recibe las prestaciones establecidas en la ley y los incentivos brindados por la empresa?	10	6	2	1	19	53	32	11	5	100	13	16	8	5	42
	34) ¿Descuentan de su salario las faltas o retrasos al trabajo?	16	2	1	0	19	84	11	5	0	100	21	5	4	0	30
	35) ¿Dejaría su trabajo en este momento, si otra empresa le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos?	15	2	1	1	19	79	11	5	5	100	20	5	4	5	34
	36) ¿Considera que el salario que devenga en este momento, le motiva a dar lo mejor de usted para realizar su trabajo?	16	1	1	1	19	84	5	5	5	100	21	3	4	5	33
		<b>204</b>	<b>81</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>1074</b>	<b>426</b>	<b>147</b>	<b>53</b>		<b>16</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	

**Anexo No. 2**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Tabulación de información de cuestionario de clima organizacional**  
**Enero de 2011**

												0,25    0,5    0,75    1				
		Datos obtenidos					%					Ponderación				
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
Liderazgo	37) ¿El trabajo que realiza es supervisado?	0	1	9	9	19	0	5	47	47	100	0	3	36	47	86
	38) ¿Conoce claramente quién es su jefe inmediato?	0	0	0	19	19	0	0	0	100	100	0	0	0	100	100
	39) ¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?	0	8	6	5	19	0	42	32	26	100	0	21	24	26	71
	40) ¿Su jefe le dice formas de mejorar su trabajo?	0	10	3	6	19	0	53	16	32	100	0	26	12	32	70
	41) ¿Considera que tiene un jefe justo?	0	8	5	6	19	0	42	26	32	100	0	21	20	32	72
	42) ¿Considera que su jefe o superiores son demasiado exigentes con su trabajo?	0	9	9	1	19	0	47	47	5	100	0	24	36	5	64
	43) ¿Su jefe le indica constantemente si el trabajo que usted realiza es satisfactorio?	0	12	4	3	19	0	63	21	16	100	0	32	16	16	63
	44) ¿Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo?	0	3	9	7	19	0	16	47	37	100	0	8	36	37	80
	45) ¿Cómo considera el trato que recibe de parte de su jefe inmediato?	0	11	2	6	19	0	58	11	32	100	0	29	8	32	68
	46) ¿Al momento de hacer una llamada de atención, su jefe actúa en forma justa y equitativa?	0	2	14	3	19	0	11	74	16	100	0	5	55	16	76
47) ¿Cuándo tiene un problema en su trabajo, su jefe le ayuda a solucionarlo?	0	10	5	4	19	0	53	26	21	100	0	26	20	21	67	
48) ¿Su jefe es autoritario cuando le designa una tarea?	0	6	8	5	19	0	32	42	26	100	0	16	32	26	74	
		<b>0</b>	<b>80</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>421</b>	<b>389</b>	<b>389</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>32</b>	<b>74</b>		
Autorrealización	49) ¿Se siente a gusto realizando su trabajo?	0	0	7	12	19	0	37	63	100	0	0	28	63	91	
	50) ¿Se siente orgulloso de trabajar para esta empresa?	0	0	5	14	19	0	26	74	100	0	0	20	74	93	
	51) ¿Con que frecuencia le reconocen, aprecian, premian o estimulan su buen trabajo?	0	1	7	11	19	0	5	37	58	100	0	3	28	58	88
	52) ¿Considera que su trabajo es útil en la empresa?	0	0	3	16	19	0	0	16	84	100	0	0	12	84	96
	53) ¿Su trabajo le ofrece oportunidad de fomentar sus conocimientos?	0	3	10	6	19	0	16	53	32	100	0	8	39	32	79
	54) ¿Considera satisfactoria su trayectoria dentro de la empresa?	0	0	8	11	19	0	0	42	58	100	0	0	32	58	89
	55) ¿Cree que su trabajo es rutinario?	2	7	8	2	19	11	37	42	11	100	3	18	32	11	63
56) ¿Siente superación personal dentro de la empresa?	0	6	9	4	19	0	32	47	21	100	0	16	36	21	72	
		<b>2</b>	<b>17</b>	<b>57</b>	<b>76</b>	<b>11</b>	<b>89</b>	<b>300</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>50</b>	<b>84</b>		
Compañerismo	57) ¿Para poder desarrollar sus actividades laborales se relaciona con otros puestos de trabajo?	0	4	3	12	19	0	21	16	63	100	0	11	12	63	86
	58) ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos, se lo dan?	0	0	3	16	19	0	0	16	84	100	0	0	12	84	96
	59) ¿Existe compañerismo en su trabajo?	0	0	4	15	19	0	0	21	79	100	0	0	16	79	95
	60) ¿Le agrada trabajar en grupos?	0	3	11	5	19	0	16	58	26	100	0	8	43	26	78
	61) ¿Recibe buen trato por parte de sus compañeros?	0	0	2	17	19	0	0	11	89	100	0	0	8	89	97
	62) ¿En general cómo considera su relación personal con su jefe y compañeros de trabajo?	0	0	5	14	19	0	0	26	74	100	0	0	20	74	93
		<b>0</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>79</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>147</b>	<b>416</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>69</b>	<b>91</b>		

**Anexo No. 3**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Descripción de puestos de trabajo**  
**Enero 2011**

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Puesto No.1 Categoría I</b>	
<b>I. Identificación del puesto</b>	
Titulo del puesto:	Conserje
Ubicación organizacional:	Mantenimiento
Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.
<b>II. Datos principales del puesto</b>	
<b>Atribuciones</b>	
<p>Limpia las instalaciones, mobiliario y equipo.            Ordena todos los útiles y enseres propios del trabajo.            Realiza limpieza en los servicios sanitarios.            Recolecta y desecha la basura obtenida de la limpieza de las instalaciones.            Realiza listado de enseres necesarios, para que se realice la compra respectiva.            Otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato superior.</p>	
<b>Responsabilidades</b>	
Mobiliario y Equipos	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
Por valores:	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques ni documentos.
Por información:	Maneja información no confidencial, la cual puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Por decisiones:	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Condiciones Ambientales	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
Riesgos y consecuencias	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.
<b>Esfuerzo</b>	
Físico	Requiere esfuerzo físico moderado ocasionalmente.
Mental	No requiere esfuerzo mental.
<b>Especificaciones</b>	
Educación	El puesto requiere poseer educación primaria.
Experiencia	6 meses de experiencia en tareas ocupacionales.
Otros Factores:	Habilidad para manejar equipos de limpieza

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 2 Categoría II

#### I. Identificación del puesto

Título del puesto:	Agente de seguridad
Ubicación organizacional:	Seguridad
Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Vela por la seguridad diurna de las instalaciones.  
 Monitorea el ingreso y egreso de personal a las instalaciones.  
 Verifica el buen estado del arma a su cargo.  
 Realiza reporte de ingresos y egresos de camiones durante su jornada  
 Realiza reporte de ingresos y egresos de personas y vehículos ajenos.  
 Verifica el contenido de los furgones al egreso de las instalaciones.  
 Encontrarse alerta por cualquier anomalía que surja dentro de las instalaciones.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
Por valores:	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques, ni documentos.
Por información:	Maneja información no confidencial, la cual puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Por decisiones:	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
Riesgos y consecuencias	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico mínimo.
Mental	No requiere esfuerzo mental.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere poseer educación primaria.
Experiencia	1 año de experiencia en labores operativas y técnicas.
Otros Factores:	Licencia para manejo de arma, capacidad para trabajar bajo presión.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 3 Categoría II

#### I. Identificación del puesto

Titulo del puesto:	Guardían
Ubicación organizacional:	Seguridad
Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Vigila el área donde salen los furgones.  
 Reporta problemas observados en el ingreso o egreso de los colaboradores a la empresa en horarios nocturnos.  
 Vela por seguridad nocturna de las instalaciones, equipos, vehículos, que se encuentren almacenados dentro de la empresa.  
 Realiza reporte de vehículos ingresados fuera de horarios establecidos.  
 Controla portones y accesos a la empresa.  
 Activa y desactiva alarmas dentro de la empresa.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
Por valores:	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques, ni documentos.
Por información:	Maneja información no confidencial, la cual puede compartir consus compañeros de trabajo.
Por decisiones:	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
Riesgos y consecuencias	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico mínimo..
Mental	No requiere esfuerzo mental.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere poseer educación primaria.
Experiencia	1 año de experiencia en labores operativas y técnicas.
Otros Factores:	Licencia para manejo de arma, capacidad para trabajar bajo presión.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 4 Categoría III

#### I. Identificación del puesto

Titulo del puesto:	Mensajero
Ubicación organizacional:	Apoyo administrativo
Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Distribuye la correspondencia interna, entregándola personalmente.  
Efectúa pagos de servicios fijos.  
Cuida por el buen uso de equipo y documentación que se le entrega.  
Efectúa mantenimiento a la motocicleta para que se mantenga siempre en buenas condiciones.  
Realiza depósitos en los diferentes bancos.  
Realiza pagos a proveedores.  
Distribuye personalmente la correspondencia externa.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
Por valores:	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques hasta por un monto de Q.10.000.00
Por información:	Maneja información; la cual puede compartir únicamente con otras áreas de trabajo indicadas.
Por decisiones:	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
Riesgos y consecuencias	Expuesto frecuentemente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador, así como el riesgo de ser asaltado.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico mínimo.
Mental	No requiere esfuerzo mental.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere poseer educación básica.
Experiencia	1 año de experiencia en labores operativas y técnicas.
Otros Factores:	Licencia de conducir motocicleta, habilidad para analizar rutas de trabajo, habilidades de cobro, capacidad para trabajar bajo presión, destreza mecánica para la reparación de la motocicleta.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 5 Categoría III

#### I. Identificación del puesto

Titulo del puesto:	Ayudante de Mecánico automotriz
Ubicación organizacional:	Mecánica
Puesto Inmediato Superior:	Mecánico automotriz
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Realiza listado de vehículos ingresados diariamente.  
Revisa los vehículos de la empresa al ingreso de las instalaciones.  
Realiza limpieza de furgones ingresados diariamente.  
Ayuda en el mantenimiento de vehículos según reporte.  
Realiza traslado de vehículos a área de reposición.  
Apoya en la entrega de vehículos reparados.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
Por valores:	Ninguna responsable por manejo de valores en efectivo, cheques, ni documentos.
Por información:	Maneja información; la cual puede compartir únicamente con otras áreas de trabajo indicadas.
Por decisiones:	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
Riesgos y consecuencias	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico alto, frecuente y repetitivo
Mental	Requiere esfuerzo mental mínimo.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere educación básica.
Experiencia	1 año de experiencia en labores operativas y técnicas.
Otros Factores:	Habilidad mecánicas, facilidad de detección de errores, habilidad para aprender.



<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>Puesto No. 6 Categoría IV</b>	
<b>I. Identificación del puesto</b>	
Titulo del puesto:	Secretaria recepcionista.
Ubicación organizacional:	Apoyo administrativo.
Puesto Inmediato Superior:	Asistente de gerencia.
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.
<b>II. Datos principales del puesto</b>	
<b>Atribuciones</b>	
<p>Contesta y recibe llamadas telefónicas.  Atiende clientes internos y externos.  Orienta al público en general.  Informa la ubicación de los departamentos servicio.  Recibe facturas y emitir contraseña de facturas.  Actualiza agenda de controle de clientes externos.  Elabora control de llamadas realizadas y recibidas.  Entrega control de visitas de clientes potenciales en la empresa.  Colabora en las actividades realizada por la secretaria general cada fin de año.</p>	
<b>Responsabilidades</b>	
Mobiliario y Equipos	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas.
Por valores:	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.10.0001 hasta por un monto de Q.50.000.00
Por información:	Maneja información; la cual puede compartir únicamente con otras áreas de trabajo indicadas.
Por decisiones:	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.
<b>Condiciones de trabajo</b>	
Condiciones Ambientales	Escritorio ó cúbiculo de trabajo, con ambiente limpio, iluminado y seguro.
Riesgos y consecuencias	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.
<b>Esfuerzo</b>	
Físico	Requiere esfuerzo físico mínimo.
Mental	Requiere esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos.
<b>Especificaciones</b>	
Educación	El puesto requiere poseer Título de educación media. (Secretaria)
Experiencia	1 año de experiencia en labores operativas y técnicas.
Otros Factores:	Habilidad numérica, manejo de paquetes de computación, habilidad para aprender programas internos.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 7 Categoría IV

#### I. Identificación del puesto

Titulo del puesto:	Auxiliar de Contabilidad
Ubicación organizacional:	Departamento de Contabilidad.
Puesto Inmediato Superior:	Contador General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Maneja de libros electrónicos de compras y ventas.  
 Jornaliza facturas de compras.  
 Revisa ordenes de pagos y cheques.  
 Elabora reportes de impuestos.  
 Realiza deposito de reclamos.  
 Elabora reportes de impuestos mensuales.  
 Elabora conciliaciones bancarias.  
 Elabora reportes para concejo.  
 Realiza informes de cierre para proyectar perdidas y ganancias.  
 Elabora reportes para cierre fiscal  
 Elabora reportes para presupuestos anuales.  
 Realiza transferencias de impuestos.  
 Realizar y desarrolla actividades que le asigne su Jefe inmediato.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas.
Por valores:	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.10.0001 hasta por un monto de Q.50.000.00
Por información:	Maneja información; la cual puede compartir únicamente con otras áreas de trabajo indicadas.
Por decisiones:	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Escritorio ó cúbiculo de trabajo, con ambiente limpio, iluminado y seguro.
Riesgos y consecuencias	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico mínimo.
Mental	Requiere esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere poseer Título de educación media. (Perito contador)
Experiencia	1 año de experiencia en labores operativas y técnicas.
Otros Factores:	Habilidad numérica, facilidad de detección de errores, manejo de paquetes de computación, habilidad para aprender programas internos.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 8 Categoría V

#### I. Identificación del puesto

Titulo del puesto:	Mecánico automotriz
Ubicación organizacional:	Apoyo administrativo
Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Verifica reportes de funcionamiento de los camiones durante viaje.  
Verifica el estado de los vehículos de la empresa al ingreso de las instalaciones.  
Realiza reporte de repuestos necesarios.  
Solicita presupuesto de repuestos necesarios  
Realiza compras de repuestos solicitados.  
Realiza mantenimiento de vehículos según reporte.  
Realiza reparación de vehículos según reporte.  
Verifica el perfecto funcionamiento de los vehículos antes del egreso de los mismos.  
Realiza reporte de funcionamiento para entrega de vehículo.  
Supervisa el buen funcionamiento de los vehículos.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas.
Por valores:	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques hasta por un monto de Q.10.000.00
Por información:	Maneja información; la cual puede compartir únicamente con otras áreas de trabajo indicadas.
Por decisiones:	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa, informando de lo actuado al jefe inmediato.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.
Riesgos y consecuencias	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico alto, frecuente y repetitivo.
Mental	Requiere esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere poseer Título de educación media. (Mecánico automotriz)
Experiencia	2 años de experiencia en labores técnicas y/o administrativas..
Otros Factores:	Facilidad de detección de errores, capacidad para trabajar bajo presión.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 9 Categoría V

#### I. Identificación del puesto

Titulo del puesto:	Piloto de Carga pesada
Ubicación organizacional:	Departamento de administrativo
Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Responsable de la unidad de transporte asignada y el equipo que se traslade en ellos.  
 Cumple con el manejo correcto de la mercadería, dentro de su ruta.  
 Realiza las entregas en los tiempos asignados, según ruta.  
 Reporta de inmediato cualquier anomalía detectada en su ruta.  
 Responsable de adquirir los sellos, firmas de entrega y contraseñas.  
 Ayuda en la descarga de la mercadería.  
 Encargado del traslado a los talleres de servicio para el mantenimiento de la unidad.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	No tiene mobiliario y equipo a su cargo.
Por valores:	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.50,001.00 hasta por un monto de Q.150.000.00
Por información:	Maneja información confidencial.
Por decisiones:	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.
Riesgos y consecuencias	Expuesto frecuentemente a condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador, así como el riesgo de ser asaltado.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico alto, frecuente y repetitivo.
Mental	No requiere esfuerzo mental.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere poseer educación básica.
Experiencia	3 años de experiencia en labores técnicas y/o administrativas..
Otros Factores:	Poseer Licencia de Conducir Tipo A. Conocimiento de rutas centroamericanas, capacidad para trabajar bajo presión.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 10 Categoría VI

#### I. Identificación del puesto

Titulo del puesto:	Asistente de Gerencia
Ubicación organizacional:	Gerencia
Puesto Inmediato Superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	Recepcionista

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Atiende y recibe llamadas telefónicas de gerencia.  
 Participa en reuniones importantes de su jefe inmediato.  
 Elabora cartas e informes  
 Realiza logística de reuniones y citas del Gerente General  
 Coordina los horarios para reuniones del jefe.  
 Actualiza agenda electrónica para el cumplimiento de obligaciones del Gerente General.  
 Participa en reuniones sobre asuntos específicos de la gerencia.  
 Desarrolla la planificación de las actividades de acuerdo a las instrucciones del jefe.  
 Prepara carpetas de contenidos para reuniones.  
 Prepara el plan de trabajo de acuerdo a lo indicado por el jefe inmediato.  
 Organiza actividades de fin de año.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresora y fotocopidora.
Por valores:	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.50.001 hasta por un monto de Q.150.000.00
Por información:	Maneja información confidencial.
Por decisiones:	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa, informando de lo actuado al jefe inmediato.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Oficina compartida en un ambiente limpio, iluminado y seguro.
Riesgos y consecuencias	Expuesto mínimas condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico mínimo.
Mental	Requiere esfuerzo mental alto en conocimientos y especialidades que demandan análisis y concentración.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere 6o. Semestre de la carrera de Administración de empresas.
Experiencia	3 años de experiencia en labores técnicas y/o administrativas.
Otros Factores:	Idioma inglés intermedio, habilidad numérica, destrezas en el manejo de paquetes de computación, y equipos de oficina en general.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 11 Categoría VI

#### I. Identificación del puesto

Titulo del puesto:	Contador General
Ubicación organizacional:	Departamento de Contabilidad.
Puesto Inmediato Superior:	Gerente general
Puestos bajo su mando:	Auxiliar de contabilidad

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Supervisa la realización de libros electrónicos de compras y ventas.  
 Autoriza pagos y emisión de cheques.  
 Autoriza pagos de impuestos.  
 Verifica y autoriza conciliaciones bancarias.  
 Recibe informes contables mensuales integrados y elaborados por el auxiliar de contabilidad.  
 Vela por el uso adecuado y transparencia en el manejo de los fondos,  
 Presenta informes contables al gerente general.  
 Elabora y hace efectivo el pago de planilla de sueldos a los empleados de la empresa.  
 Realiza cierres contables anuales.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas. impresora y fotocopiadora.
Por valores:	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.50.001 hasta por un monto de Q.150.000.00
Por información:	Maneja información confidencial.
Por decisiones:	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa, informando de lo actuado al jefe inmediato.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Oficina compartida en un ambiente limpio, iluminado y seguro.
Riesgos y consecuencias	Expuesto mínimas condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico mínimo.
Mental	Requiere esfuerzo mental alto en conocimientos y especialidades que demandan análisis y concentración.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere 8o. Semestre de la carrera de Auditoria.
Experiencia	3 años de experiencia en labores técnicas y/o administrativas.
Otros Factores:	Idioma inglés intermedio, habilidad numérica, destrezas en el manejo de paquetes de computación, y equipos de oficina en general.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### Puesto No. 12 Categoría VI

#### I. Identificación del puesto

Título del puesto:	Gerente general
Ubicación organizacional:	Gerencia
Puesto Inmediato Superior:	Ninguno
Puestos bajo su mando:	Todos los puestos de trabajo.

#### II. Datos principales del puesto

##### Atribuciones

Supervisa y coordina el trabajo del personal bajo su cargo, velando por que cumplan debidamente con sus obligaciones.

Dirige el negocio y al personal para el logro de buenos resultados de la empresa.

Autoriza presupuestos para otras unidades y/o departamentos.

Encargado de las negociaciones con los clientes y proveedores.

Ejecuta los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Aprueba políticas y estrategias en beneficio de la empresa.

Realiza y presenta plan estratégico.

Delega y supervisa las actividades de sus subalternos.

Verifica reportes entregados por sus subalternos.

##### Responsabilidades

Mobiliario y Equipos	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos,
Por valores:	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.50.001 hasta por un monto de Q.150.000.00
Por información:	Maneja información altamente confidencial.
Por decisiones:	Libertad de acción para tomar decisiones siempre y cuando respete los procedimientos y políticas de la empresa.

##### Condiciones de trabajo

Condiciones Ambientales	Oficina privada con aire acondicionado, en un ambiente limpio, iluminado y seguro.
Riesgos y consecuencias	Expuesto mínimas condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

##### Esfuerzo

Físico	Requiere esfuerzo físico mínimo.
Mental	Requiere esfuerzo mental alto en conocimientos y especialidades que demandan análisis y concentración.

##### Especificaciones

Educación	El puesto requiere ser graduado universitario en el grado académico de Licenciado o Ingeniero.
Experiencia	3 a 4 años de experiencia en puestos ejecutivos y gerencia especialmente en empresas de transporte.
Otros Factores:	Idioma inglés avanzado, habilidad numérica, destrezas en el manejo de paquetes de computación, y equipos de oficina en general.

**Anexo 4**  
**Transportes Pacheco Medina, S.A.**  
**Manual de valuación de Puestos**  
**Año 2011**

**A. Antecedentes de la empresa**

La empresa Transporte Pacheco Medina S.A. es una empresa familiar que inició operaciones en 1986, con dos unidades vehiculares, dos puestos de trabajo y cuatro colaboradores; siendo su actividad principal la transportación de materiales diversos en el ámbito nacional. Con el pasar de los años la organización amplió el recorrido territorial y expandió sus servicios a Centroamérica, México y Belice.

- **Misión**

Transportes Pacheco Medina, S.A. es una organización que brinda servicios de transporte terrestre de carga pesada desde la República de Guatemala hacia México, Centroamérica y Belice, ofreciendo un servicio, al sector empresarial, flexible y eficiente conforme a las necesidades de nuestros clientes.

- **Visión**

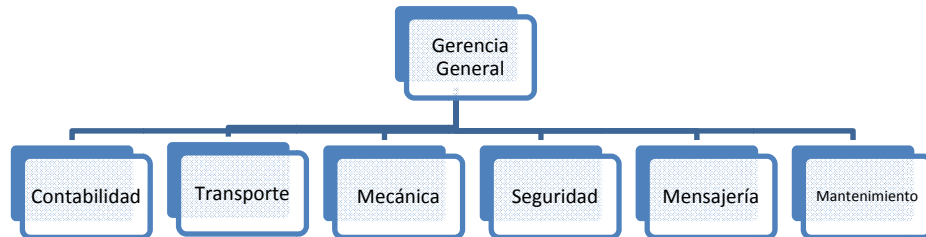
Constituirnos en la mejor alternativa para el movimiento terrestre de mercadería dentro del marco geográfico de Centroamérica, México y Panamá.

- **Estructura organizativa**

En la actualidad la organización cuenta con doce puestos de trabajo y diecinueve colaboradores, distribuidos en los departamentos de Contabilidad, Transporte, Mecánica, Seguridad, Mensajería y Mantenimiento. A continuación se presenta el organigrama general de la empresa Transportes Pacheco Medina, S.A.

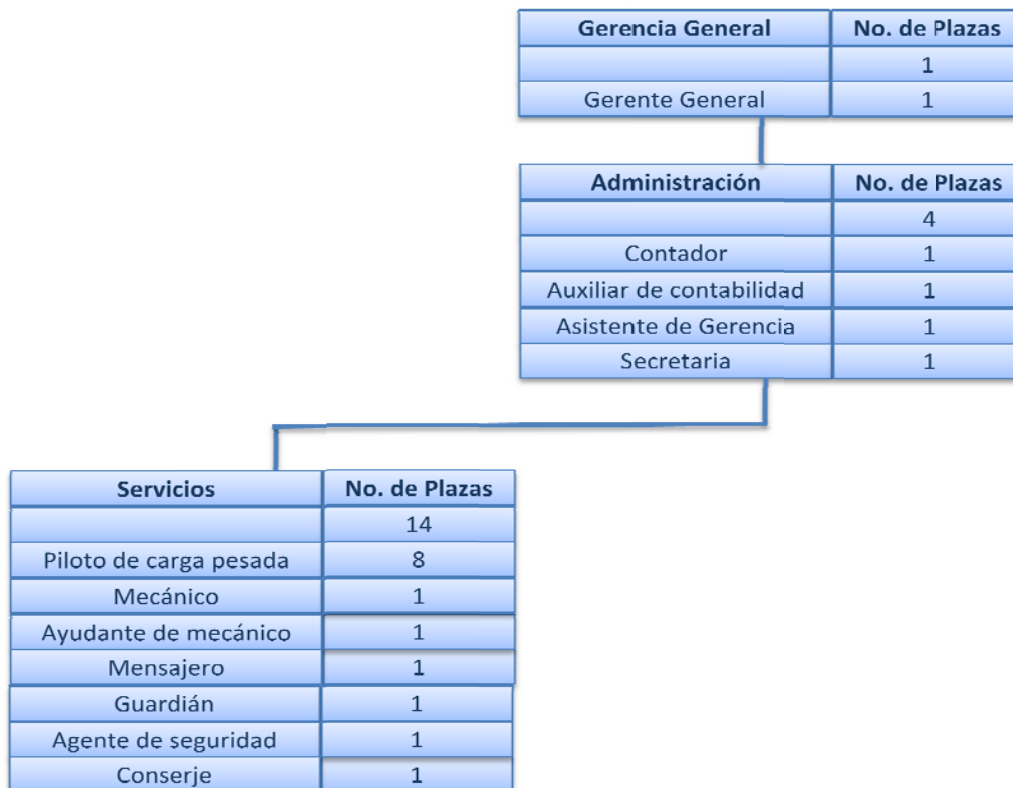


## Organigrama general actual Transportes Pacheco Medina, S.A.



Fuente: Transportes Pacheco Medina, S.A., año 2011

## Transportes Pacheco Medina, S.A Organigrama nominal



Fuente: elaboración propia con base en datos recolectados, enero 2011

**B. Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes.**

FACTOR CONOCIMIENTOS			
Son las exigencias que demanda el puesto para ser desempeñado de manera eficiente. Abarca la educación formal, experiencia y otros cursos requeridos para ejercer el puesto.			
Subfactor y descripción del subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
<b>1. Educación:</b> Este factor mide el nivel de formación y conocimientos adquiridos en centros educativos o programas de educación formal que el empleado requiere para comprender y desempeñar eficiente y satisfactoriamente las funciones de su puesto de trabajo.	1	El puesto requiere poseer educación primaria.	20
	2	El puesto requiere poseer educación básica.	65
	3	El puesto requiere poseer título de educación media.	110
	4	El puesto requiere poseer 6º a 8º semestre de una carrera universitaria.	155
	5	El puesto requiere de ser graduado universitario en el grado académico de Licenciado o Ingeniero.	200
<b>2. Experiencia:</b> Valúa el nivel de experiencia necesario para que el colaborador desempeñe eficientemente un puesto de trabajo. La experiencia debe adquirirse antes de ocupar un puesto dentro de la empresa.	1	El puesto requiere 6 meses de experiencia en tareas ocupacionales.	20
	2	El puesto requiere 1 año de experiencia en labores operativas y técnicas.	65
	3	El puesto requiere 2 años de experiencia en labores técnicas y administrativas.	110
	4	El puesto requiere 3 años de experiencia en puestos de piloto de carga pesada	155
	5	El puesto requiere 3 a 4 años de experiencia en puestos de ejecutivo o gerencia especialmente en empresas de transporte.	200

FACTOR RESPONSABILIDAD			
Valúa el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto de trabajo en relación al manejo de información, mobiliario y equipo, valores y toma de decisiones.			
Subfactor y descripción del subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
<b>3. Mobiliario y equipo:</b> Este factor mide el valor en dinero del mobiliario y equipo que el empleado tiene bajo su responsabilidad; necesarios para el desarrollo adecuado de las funciones, para su control, manejo y uso de los mismos.	1	El puesto no tiene mobiliario y equipo a su cargo.	7
	2	El puesto tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios y sillas ejecutivas.	28
	3	El puesto tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresora y fotocopidora.	49
	4	El puesto tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo de oficina y portátil, archivos, calculadoras, escritorios, sillas ejecutivas, impresora, fotocopidora, equipo audiovisual.	70
<b>4. Por Valores:</b> valúa el grado de responsabilidad que le corresponde al puesto por el manejo de cantidades monetarias, así como la elaboración y portación de documentos de importancia para la empresa.	1	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques, ni documentos.	10
	2	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques hasta por un monto de Q.10,000.00	40
	3	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.10,001.00 hasta por un monto de Q.50,000.00	70
	4	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.50,001.00 hasta por un monto de Q.150,000.00	100

FACTOR RESPONSABILIDAD			
Valúa el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto de trabajo en relación al manejo de información, mobiliario y equipo, valores y toma de decisiones.			
Subfactor y descripción del subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
<b>5. Por información:</b> Factor que valúa el valor de exigencia respecto a la discreción y reserva de datos e informes. Además incluye el manejo de y elaboración de documentos.	1	Maneja información no confidencial, la cual puede compartir con sus compañeros de trabajo.	8
	2	Maneja información la cual puede compartir únicamente con otras áreas de trabajo indicadas.	32
	3	Maneja información confidencial.	56
	4	Maneja información altamente confidencial.	80
<b>6. Por decisiones:</b> Este factor mide el efecto e importancia de las decisiones tomadas por el colaborador en el desempeño de sus funciones y cuyas consecuencias son responsabilidad del mismo.	1	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar a su jefe inmediato.	10
	2	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa.	40
	3	Puede tomar decisiones con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos en la empresa, informando de lo actuado al jefe inmediato.	70
	4	Libertad de acción para tomar decisiones siempre y cuando respete los procedimientos y políticas de la empresa.	100

FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO			
Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y los alrededores que pueda hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.			
Subfactor y descripción del subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
<b>7. Condiciones ambientales:</b> Valora las condiciones bajo las cuales ha de realizarse el trabajo y la extensión en que estas condiciones hacen aquel desagradable que puedan afectar el desempeño de sus actividades, tales como temperatura, iluminación, ruido, olores y otros.	1	Oficina privada con aire acondicionado, ambiente limpio, iluminado y seguro.	7
	2	oficina compartida, ambiente limpio, iluminado y seguro.	23
	3	Escritorio ó cúbiculo de trabajo, ambiente limpio, iluminado y seguro.	39
	4	Exposición a un ambiente contaminado de forma regular.	54
	5	Exposición a un ambiente contaminado de forma continua.	70
<b>8. Riesgos y consecuencias:</b> Este factor mide el peligro físico y mental bajo el cual el empleado desempeña las funciones que integran su puesto de trabajo tales como: accidentes en el trabajo, enfermedades, asaltos y otros.	1	Expuesto a mínimas condiciones que afectan la salud física y mental.	8
	2	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental.	44
	3	Expuesto frecuentemente a condiciones que afectan la salud física y mental, así como el riesgo de ser asaltado.	80

FACTOR ESFUERZO			
Se refiere al nivel y continuidad de esfuerzo mental y físico requerido para desempeñar el puesto.			
Subfactor y descripción del subfactor	Grado	Descripción del grado	Puntos
<b>9. Esfuerzo físico:</b> Considera el esfuerzo muscular necesario para desempeñar el puesto de trabajo, incluyendo la intensidad del esfuerzo y el grado de continuidad del mismo.	1	El puesto no requiere esfuerzo físico	5
	2	El puesto requiere esfuerzo físico moderado ocasionalmente.	28
	3	El puesto requiere esfuerzo físico alto, frecuente y repetitivo.	50
<b>10. Esfuerzo mental:</b> Mide el grado en el que el trabajo requiere niveles de análisis y atención especial que demanda capacidades de tolerancia a la tensión, concentración, análisis, manejo de datos, control de situaciones cambiantes y de trabajar bajo presión.	1	El puesto no requiere esfuerzo mental.	5
	2	El puesto requiere esfuerzo mental mínimo.	20
	3	El puesto requiere esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos.	35
	4	El puesto requiere de esfuerzo mental alto en conocimientos y especialidades que demandan análisis y concentración.	50

**C. Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores.**

Factor	Subfactor	Valor relativo	Puntos
Conocimientos 40%	1. Educación	20%	200
	2. Experiencia	20%	200
Responsabilidades 35%	3. Por información	8%	80
	4. Mobiliario y equipo	7%	70
	5. Por valores	10%	100
	6. Por decisiones	10%	100
Condiciones de trabajo 15%	7. Condiciones ambientales	7%	70
	8. Riesgos y consecuencia	8%	80
Esfuerzo 10%	9. Esfuerzo físico	5%	50
	10. Esfuerzo mental	5%	50
<b>Suma</b>		<b>100%</b>	<b>1000</b>

Fuente: elaborado en base al criterio del comité de valuación, enero 2011

**D. Establecimiento de los grados de cada factor y la distribución de los puntos a los grados.**

Subfactor	Valor relativo	Puntos	Grados				
			1	2	3	4	5
1. Educación	20%	200	20	65	110	155	200
2. Experiencia	20%	200	20	65	110	155	200
3. Por información	8%	80	8	32	56	80	
4. Mobiliario y equipo	7%	70	7	28	49	70	
5. Por valores	10%	100	10	40	70	100	
6. Por decisiones	10%	100	10	40	70	100	
7. Condiciones ambientales	7%	70	7	23	39	54	70
8. Riesgos y consecuencia	8%	80	8	44	80		
9. Esfuerzo físico	5%	50	5	28	50		
10. Esfuerzo mental	5%	50	5	20	35	50	
<b>100%</b>		<b>1000</b>					

Fuente: elaborado en base al criterio del comité de valuación, enero 2011

**E. Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores y clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor.**

No.	Nombre del puesto	Salario actual	Conocimientos				Responsabilidades						Condiciones de trabajo				Esfuerzo		TOTAL PUNTOS				
			Educación		Experiencia		Por inform.		Mob. Y Equipo		Por valores		Por decisiones		Cond. Ambien.		Riesgos y Cons.			Esf. Físico	Esf. Mental		
1	Conserje	Q 1.400,00	1	20	1	20	1	8	1	7	1	10	1	10	4	54	1	8	2	28	1	5	170
2	Agente de seguridad	Q 2.000,00	1	20	2	65	2	32	1	7	1	10	1	10	4	54	2	44	1	5	1	5	252
3	Guardián	Q 2.000,00	1	20	2	65	2	32	1	7	1	10	1	10	4	54	2	44	1	5	1	5	252
4	Mensajero	Q 1.800,00	2	65	2	65	2	32	1	7	2	40	1	10	4	54	3	80	1	5	1	5	363
5	Ayudante de mecánica	Q 2.000,00	2	65	2	65	2	32	1	7	1	10	2	40	4	54	2	44	3	50	2	20	387
6	Secretaria recepcionista	Q 1.850,00	3	110	2	65	2	32	2	28	3	70	2	40	3	39	2	44	1	5	3	35	468
7	Auxiliar de contabilidad	Q 1.900,00	3	110	2	65	2	32	2	28	3	70	2	40	3	39	2	44	1	5	3	35	468
8	Mecánico automótriz	Q 3.000,00	3	110	3	110	2	32	2	28	2	40	3	70	4	54	2	44	3	50	3	35	573
9	Piloto de carga Pesada	Q 3.500,00	2	65	4	155	3	56	1	7	4	100	1	10	5	70	3	80	3	50	1	5	598
10	Asistente de gerencia	Q 3.000,00	4	155	3	110	3	56	3	49	4	100	3	70	2	23	1	8	1	5	4	50	626
11	Contador	Q 3.000,00	4	155	3	110	3	56	3	49	4	100	3	70	2	23	1	8	1	5	4	50	626
12	Gerente general	Q 7.000,00	5	200	5	200	4	80	4	70	4	100	4	100	1	7	1	8	1	5	4	50	820

Fuente: elaborado en base al criterio del comité de valuación, enero 2011.