

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE
CONFECCIÓN DE PLAYERAS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

MÓNICA MARÍA SÁNCHEZ GONZÁLEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

Guatemala, septiembre de 2013

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

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE
CONFECCIÓN DE PLAYERAS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MÓNICA MARÍA SÁNCHEZ GONZÁLEZ

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

Guatemala, agosto de 2013

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

| | |
|---------------|--------------------------------------|
| DECANO | Lic. José Rolando Secaida Morales |
| SECRETARIO | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales |
| VOCAL PRIMERO | Lic. Luis Antonio Suárez Roldan |
| VOCAL SEGUNDO | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez |
| VOCAL TERCERO | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso |
| VOCAL CUARTO | P.C. Oliver Augusto Carrera Leal |
| VOCAL QUINTO | P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror |

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

| | |
|----------------------------------|--|
| Área Matemática - Estadística | Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez |
| Área Administración – Finanzas | Licda. Fulvia Lisset Ruíz Palacios |
| Área Mercadotecnia – Operaciones | Licda. María del Carmen Mejía García |

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

| | |
|-------------|---------------------------------------|
| PRESIDENTA: | Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía |
| SECRETARIO: | Lic. Julio Mauricio González Ruiz |
| EXAMINADOR: | Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón |

Guatemala, 18 de abril de 2013

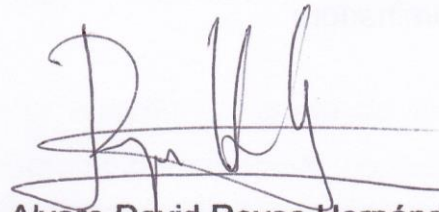
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

Respetable Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que en cumplimiento con el dictámen por su despacho identificado con el número ADMÓN-61-2012 de fecha 19 de julio de 2012, con el nombre de "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PLAYERAS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL" informo a su persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del contenido de dicho documento; el cual fue realizado por MÓNICA MARÍA SÁNCHEZ GONZÁLEZ, carné no. 200213493.

Con lo expuesto anteriormente, me permito manifestarle que este trabajo de tesis cumple los requisitos necesarios para su aprobación y se proceda a realizar el examen privado de tesis, previo a conferirsele el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Administrador de Empresas
Colegiado No. 14,043



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

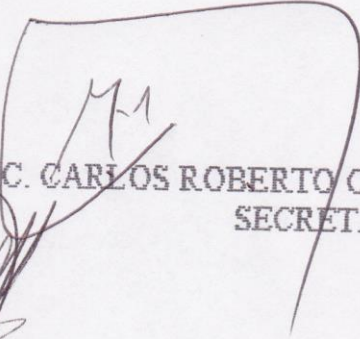
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.**

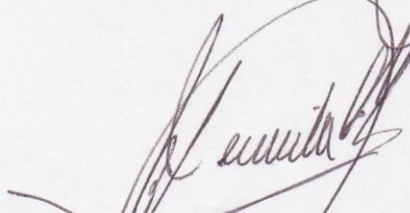
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 112-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de mayo de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PLAYERAS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante MÓNICA MARÍA SÁNCHEZ GONZÁLEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

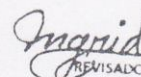

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SCAIDA MORALES
DECANO



Smp.


Ingrid
PREVISALCO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por darme la oportunidad de vivir, por ser mi guía, por darme fortaleza, sabiduría, inteligencia y todos los recursos necesarios para cumplir una de mis metas; pero principalmente por estar siempre conmigo.
- A MI MADRE
Y ABUELITA:** Zonia y Antonia por su amor y apoyo incondicional. Gracias por ser ejemplo de trabajo y lucha. Dios las bendiga grandemente.
- A MI HERMANA:** Lucky con amor, gracias por el apoyo y enseñanza brindada.
- A MI SOBRINO:** Emiliano con amor, esperando que la culminación de una de mis metas, sea ejemplo para alcanzar las propias.
- A MI FAMILIA:** Tíos(as), primos(as) y familiares cercanos por su apoyo y motivación incondicional.
- A MIS AMIGOS(AS):** Por aceptar ser parte de la familia que pude elegir. Gracias por compartir conmigo enseñanzas, vivencias y anécdotas que llevo guardadas en mi corazón. Los quiero mucho.

A MIS CATEDRÁTICOS: Por todos los conocimientos brindados a lo largo de la carrera, en especial a los Licenciados Edgar Polanco, Mónica Casia, Carlos Hernández y Edith Siekavizza.

A MI ASESOR: Lic. Alvaro Reyes por compartir sus conocimientos conmigo, para la realización de este documento.

**A MI QUERIDA
UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS DE
GUATEMALA:** Por haberme albergado en las aulas de la Facultad de Ciencias Económicas, donde obtuve los conocimientos que a partir de hoy serán fundamentales para mi vida profesional.

ÍNDICE

| CONTENIDO | Pág. |
|---|------|
| Introducción | i |
| CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO | |
| 1.1. Empresa..... | 1 |
| 1.1.1. Empresa privada..... | 1 |
| 1.1.1.1. Empresa de confección..... | 2 |
| 1.2. Administración..... | 2 |
| 1.2.1. Proceso administrativo..... | 3 |
| 1.2.2. Integración..... | 4 |
| 1.3. Administración de recursos humanos..... | 5 |
| 1.3.1. Procesos de la administración de recursos humanos..... | 5 |
| 1.4. Compensación de las personas..... | 7 |
| 1.5. Compensaciones salariales..... | 8 |
| 1.5.1. Salario y sueldo..... | 9 |
| 1.5.2. Legislación aplicada en Guatemala respecto a salarios..... | 9 |
| 1.5.2.1. Funciones de los salarios..... | 10 |
| 1.5.2.2. Fijación de los salarios..... | 10 |
| 1.5.2.3. Clases de salarios..... | 11 |
| 1.5.2.4. Salario mínimo..... | 12 |
| 1.5.2.5. Equidad de la compensación económica..... | 14 |
| 1.5.2.6. Factores para determinar salarios..... | 15 |
| 1.5.2.7. Mercado de trabajo..... | 20 |
| 1.5.2.8. Encuesta salarial..... | 21 |
| 1.6. Análisis y descripción de puestos..... | 21 |

| CONTENIDO | Pág. |
|---|-------------|
| 1.7. Valuación de puestos..... | 23 |
| 1.7.1. Métodos o sistemas básicos para la valoración de puestos..... | 24 |
| 1.8. Construcción de la escala salarial a través del método de evaluación por puntos..... | 27 |
| 1.8.1. Integración del comité de valuación de puestos..... | 27 |
| 1.8.2. Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes... | 28 |
| 1.8.3. Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores..... | 30 |
| 1.8.4. Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados..... | 31 |
| 1.8.5. Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores..... | 32 |
| 1.8.6. Manual de valuación de puestos..... | 32 |
| 1.9. Comparabilidad y escala salarial..... | 32 |
| 1.10. Política salarial..... | 35 |
| 1.11. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg: ambientales y Motivadores..... | 36 |
| 1.12. Clima organizacional..... | 40 |
| 1.13. Rotación de personal..... | 41 |

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PLAYERAS

| | |
|---|----|
| 2.1. Metodología de la investigación..... | 42 |
| 2.2. Antecedentes..... | 43 |
| 2.2.1. Misión..... | 43 |
| 2.2.2. Visión..... | 43 |

| CONTENIDO | Pág. |
|--|-------------|
| 2.2.3. Estructura organizacional..... | 43 |
| 2.3. Clima organización..... | 45 |
| 2.3.1. Satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores..... | 46 |
| 2.3.1.1. Análisis de resultados..... | 49 |
| 2.3.1.2. Factores de satisfacción..... | 51 |
| 2.3.1.3. Factores higiénicos..... | 55 |
| 2.4. Rotación de personal..... | 60 |
| 2.5. Análisis de los salarios actuales..... | 63 |
| 2.5.1. Salarios actuales de la empresa..... | 65 |
| 2.5.2. Beneficios y servicios ofrecidos por la empresa a sus colaboradores..... | 66 |
| 2.6. Investigación salarial del mercado..... | 66 |

CAPÍTULO III
DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA
EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PLAYERAS

| | |
|---|----|
| 3.1. Descripción de la propuesta..... | 69 |
| 3.2. Justificación de la propuesta..... | 69 |
| 3.3. Objetivos de la propuesta..... | 70 |
| 3.4. Alcances de la propuesta..... | 70 |
| 3.5. Desarrollo de la propuesta..... | 71 |
| 3.5.1. Descripción de puestos de trabajo..... | 72 |
| 3.5.2. Valuación de los puestos de trabajo..... | 73 |
| 3.5.3. Manual de valuación de puestos..... | 84 |
| 3.6. Comparabilidad y escala salarial..... | 84 |
| 3.7. Política salarial..... | 90 |

| CONTENIDO | Pág. |
|---|-------------|
| 3.8. Propuesta económica – escenario de costos de aplicación..... | 94 |
| 3.9. Implementación de la propuesta..... | 98 |
| Conclusiones..... | 100 |
| Recomendaciones..... | 101 |
| Bibliografía..... | 102 |
| Anexos..... | 105 |

ÍNDICE DE TABLAS

| No. | Descripción | Página |
|-----|---|--------|
| 1 | Salarios mínimos para el año 2013 | 13 |
| 2 | Poder adquisitivo del quetzal | 18 |
| 3 | Costo de la canasta básica | 19 |
| 4 | Métodos de valuación de puestos | 25 |
| 5 | Puntos de acuerdo al número de puestos | 30 |
| 6 | Fórmulas aplicables para progresión aritmética y geométrica | 32 |
| 7 | Regresión y fórmula a aplicar de acuerdo a la función | 34 |
| 8 | Factores de higiene y satisfacción | 37 |
| 9 | Resumen de los factores evaluados en el clima organizacional | 47 |
| 10 | Contrataciones y desvinculaciones del personal | 61 |
| 11 | Sueldos y salarios de la empresa | 65 |
| 12 | Investigación salarial | 67 |
| 13 | Modelo de descripción de puestos de trabajo | 72 |
| 14 | Factores y subfactores comunes | 75 |
| 15 | Ejemplo de asignación de valor relativo y puntos | 76 |
| 16 | Valor relativo y puntos de los factores | 76 |
| 17 | Descripción de factores, subfactores y grados | 77 |
| 18 | Ejemplo de asignación de puntos a los grados de cada factor | 81 |
| 19 | Asignación de puntos a los grados de cada factor | 82 |
| 20 | Valuación y clasificación de los puestos | 83 |
| 21 | Elaboración del método de mínimos cuadrados para la aplicación de fórmulas de correlación y regresión | 85 |
| 22 | Ejemplo de cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos | 88 |
| 23 | Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos por categ. | 88 |
| 24 | Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos de trabajo | 89 |

| No. | Descripción | Página |
|------------|---|---------------|
| 25 | Ejemplo del cálculo del salario medio | 90 |
| 26 | Ejemplo de procedimiento para la estimación de salarios del diseño de la escala salarial | 91 |
| 27 | Estimación de los salarios mínimos, medios, máximos, pasos salariales 2 y 4 según las categorías del diseño de la escala salarial | 91 |
| 28 | Aplicación del diseño de la escala salarial a cada puesto de trabajo | 93 |
| 29 | Costos actuales en remuneración | 96 |
| 30 | Propuesta de costos laborales por ajuste salarial | 97 |

ÍNDICE DE GRÁFICAS

| No. | Descripción | Página |
|------------|--|---------------|
| 1 | Poder adquisitivo del quetzal | 18 |
| 2 | Organigrama nominal de la empresa | 45 |
| 3 | Clima organizacional | 49 |
| 4 | Relaciones con los compañeros dentro de la empresa | 51 |
| 5 | Oportunidades de crecimiento profesional | 52 |
| 6 | Satisfacción de los colaboradores al ser parte de la empresa | 54 |
| 7 | Comunicación dentro de la empresa | 55 |
| 8 | Liderazgo del jefe inmediato | 56 |
| 9 | Condiciones de trabajo | 57 |
| 10 | Beneficios-prestaciones brindados por la empresa | 58 |
| 11 | Opinión de los colaboradores respecto a los salarios | 59 |
| 12 | Sueldos y salarios de la empresa | 66 |
| 13 | Investigación salarial | 68 |
| 14 | Modelos de correlación y regresión de datos | 86 |
| 15 | Diseño de escala salarial | 94 |

ÍNDICE DE ESQUEMA

| No. | Descripción | Página |
|------------|--|---------------|
| 1 | Procesos de la administración del recurso humano | 7 |

ÍNDICE DE FIGURA

| No. | Descripción | Página |
|------------|---|---------------|
| 1 | Desarrollo del diseño de la escala salarial | 71 |

INTRODUCCIÓN

El recurso humano considerado como principal ventaja competitiva de las empresas y elemento primordial para el desarrollo de las funciones de un puesto de trabajo, es necesario que sea administrado eficientemente para el logro de objetivos organizacionales; y a la vez la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, lograr los objetivos individuales. Por tal motivo, el presente trabajo se encuentra enfocado en la administración de las compensaciones, la cual es considerada como una de las actividades más complejas dentro del área de recursos humanos. Debido a que su función es dar una remuneración adecuada por el servicio prestado en valor monetario al colaborador.

Es de suma importancia para cualquier organización retener a su personal; pero no se podrá lograr esto si el personal empieza a sentirse en un ambiente de insatisfacción y desmotivación.

Los directivos de la empresa de confección de playeras ubicada en la ciudad de Guatemala, han estado percibiendo la insatisfacción que presentan los colaboradores; la cual es manifestada en la desvinculación principalmente en los puestos de operario y despitador; así como en las deficiencias que se presentan en el desempeño de funciones de los puestos de trabajo en el área de producción, tales como: incumplimiento de metas, abandono de labores y actitud negativa de los colaboradores.

Por lo que actualmente, los directivos de la empresa de confección de playeras han manifestado su preocupación por conocer si la remuneración que dan a sus colaboradores es justa y equitativa. Sin embargo, la empresa no cuenta con una política salarial derivada del diseño de una escala salarial que le permita alcanzar equidad interna y externa.

Por tal motivo, se presenta en el siguiente informe a los directivos de la empresa de confección de playeras; la propuesta del diseño de una escala salarial como

solución viable ante la problemática que presenta la empresa. El desarrollo de la investigación se presenta en tres capítulos.

En el primer capítulo se presenta el grupo de conceptos y teorías que sirven de base para la investigación a realizar, así como los procedimientos que corresponden a la elaboración del diseño de la escala salarial.

En el segundo capítulo se muestra la metodología utilizada para la realización de la presente investigación, así como los resultados del diagnóstico realizado en la empresa con su respectivo análisis; con el fin de identificar y comprobar la causa que provoca insatisfacción a los colaboradores de la empresa de confección de playeras. De esta manera, poder plantear una solución viable al problema.

El tercer capítulo contiene la propuesta de una política salarial derivada del diseño de la escala salarial para la empresa de confección de playeras, elaborado a través del método de puntos; así como los objetivos que se persiguen al implementar dicha propuesta.

Finalizando, se presentan las conclusiones de la investigación con sus respectivas recomendaciones; comprobando las hipótesis y objetivos planteados en el plan de investigación. Asimismo, se encuentran la bibliografía consultada para el desarrollo de la investigación.

Capítulo I

MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa

Se denomina empresa a *“aquella organización cuya finalidad es realizar algún tipo de actividad comercial, industrial o prestación de servicios con fines de lucro.”* (15: s.p)

También se define *“como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer con sus productos y/o servicios, las necesidades o deseos existentes en la sociedad.”* (13: s.p).

Sin embargo, una empresa privada debe cumplir con regulaciones según el código de comercio del país, debe estar debidamente registrada y tiene obligaciones tributarias; al ser fuente de desarrollo económico en un país.

1.1.1. Empresa privada

Por el origen del capital, se dice que una empresa privada es aquella *“unidad económica constituida legalmente para la realización de beneficios a través de la actividad productiva o la prestación de servicios, en la que el capital es aportado y poseído por individuos particulares.”* (16: s.p)

Según la actividad o giro principal de las empresas, éstas se pueden clasificar en: industriales, comerciales y de servicio.

La actividad principal de las empresas industriales es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Por lo que éstas a su vez se clasifican en: extractivas y manufactureras.

Las empresas manufactureras se dedican a la transformación de materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser de dos tipos: empresas que producen bienes de consumo final y empresas que producen bienes de capital. Enfocándose en las empresas que producen bienes de consumo final, son las que producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; como por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, etc.

1.1.1.1. Empresa de confección

"Es una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir. Puede especializarse en ropa para damas, caballeros o niños." (14: s.p)

La fabricación de prendas de vestir es una de las actividades que produce uno de los principales bienes comercializados a nivel mundial. Asimismo, el sector textil se caracteriza por ser intensivo en la utilización de mano de obra, especialmente en confección; proporcionando empleo a un segmento importante de la población económicamente activa en el país.

El sector textil-confección guatemalteco está conformado por un subsector principal que está orientado a la exportación; y por otro subsector textil-confección más débil que se encuentra enfocado al mercado local. Éste último se encuentra compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas, las cuales son administradas por sus respectivos dueños. La tendencia económica de este último subsector es mantenerse en las condiciones actuales y competir por precio.

1.2. Administración

La administración aplicada de manera eficiente, puede ser de gran utilidad para la empresa de confección de playeras, ya que administrar se refiere al *"proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, y de usar los recursos disponibles de la organización para*

alcanzar las metas establecidas.” (10:1) Por lo que este proceso se lleva a cabo con el propósito de fijar y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

1.2.1. Proceso administrativo

Como se ha mencionado anteriormente, éste es un proceso o serie de pasos a seguir con el fin de lograr los objetivos organizacionales, a través de cinco fases, las cuales han sido determinadas luego de consultar varios autores tales como, Agustín, Reyes Ponce, James Stoner, Koontz y O'Donnell; siendo éstas las actividades de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar.

- **Planificación:** fase en la cual se requiere tomar decisiones adecuadas de lo que se pretenda hacer en el futuro, estableciendo cursos y/o planes de acción para lograr los objetivos y minimizar los riesgos en que se puedan incurrir.
- **Organización:** lograr una estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, actividades y niveles de las personas que laboran en la empresa, a fin de obtener su máxima eficiencia.
- **Integración:** lograr interrelacionar los recursos disponibles (humanos, físicos, materiales, financieros y técnicos) de la empresa de acuerdo a las labores a realizar, para la optimización de los mismos.
- **Dirección:** influir para lograr la realización efectiva de todo lo planeado y organizado.
- **Control:** fase a través de la cual se garantiza el ajuste de las actividades a realizar a las planificadas, por lo que implica la medición de lo logrado y la corrección de la desviación de los objetivos de acuerdo a un plan.

Para efectos de la presente investigación se enfocará en el proceso de integración específicamente en la administración del recurso humano. Considerando que el área del talento humano en los últimos años ha

experimentado cambios y modificaciones, el concepto de recursos humanos es actualmente conocido como gestión del talento humano; función que les permite a las empresas o instituciones lograr la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Debido a que actualmente el trabajador o colaborador representa para las empresas un ser dotado de habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas; que generan un aporte vital y desarrollo para las mismas.

1.2.2. Integración

La desvinculación de personas es un problema que se relaciona a la integración, fase del proceso administrativo que facilita la vinculación de los recursos humanos, físicos, materiales, financieros y técnicos de una organización, con la finalidad de optimizar su manejo. Por lo que es necesario tener en consideración las siguientes reglas: *"el hombre adecuado para el puesto adecuado, de la provisión de los elementos necesarios y de la importancia de la introducción adecuada."* (22: s.p) Ya que la integración comprende personas y cosas, donde se realizan *"procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo."* (8:62) Y el factor más importante en estos procedimientos es la integración del recurso humano a través de las etapas de selección, inducción y capacitación/desarrollo.

Por lo tanto, el recurso humano es el elemento primordial y clave para el desempeño eficaz de las funciones en cada puesto de trabajo, y por ende en el logro de los objetivos organizacionales. Por ello, la necesidad de profundizar en el tema de administración de recursos humanos.

1.3. Administración de recursos humanos

Estando las empresas compuestas por capital humano, de quien depende primordialmente el funcionamiento y desarrollo de las mismas, se deben enfocar en éste de una manera especial, debido a que la administración de recursos humanos se refiere al *"conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño."* (1:9)

De esta manera, el capital humano con el que cuenta una organización será la ventaja competitiva que promulgue y conserve el éxito de la misma; por lo que se debe enfocar en el esfuerzo de los colaboradores de una empresa, porque son quienes optimizan los recursos, implementan acciones y dan vida a la empresa. La administración de recursos humanos se enfoca en seis procesos que se presentan a continuación.

1.3.1. Procesos de la administración de recursos humanos

De acuerdo al autor consultado Idalberto Chiavenato, sobre la administración de recursos humanos, ésta implica seis procesos para captar la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, los cuales se detallan a continuación:

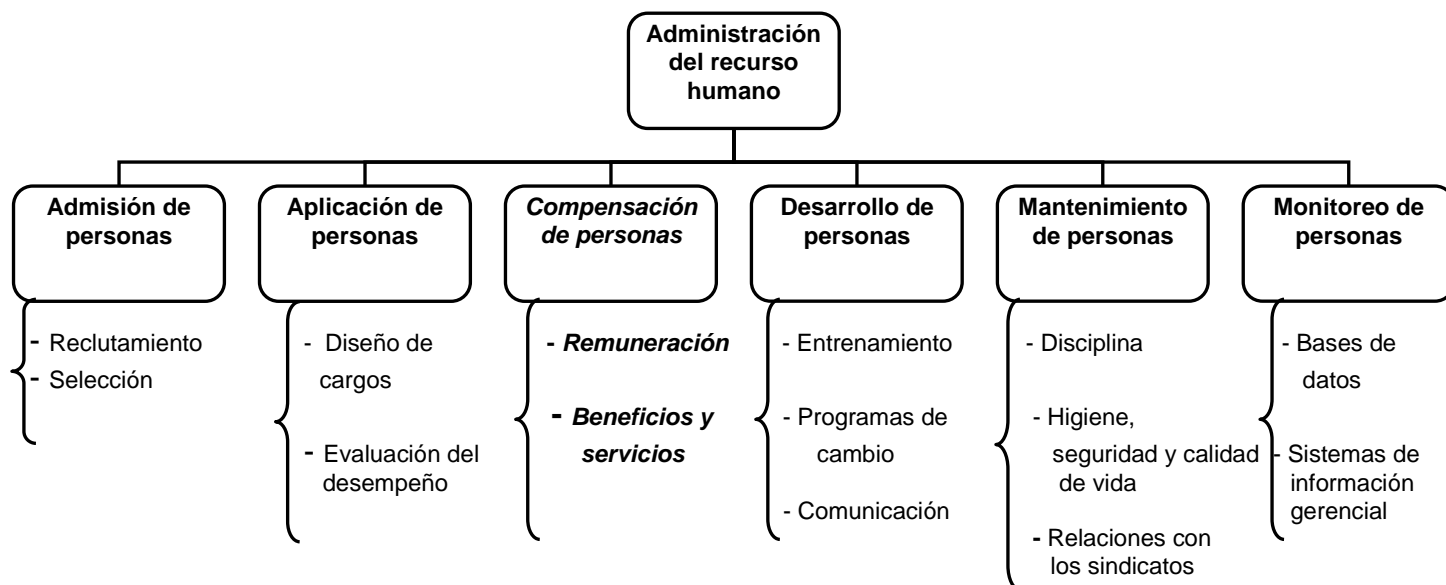
- a. Admisión de personas:** proceso en el cual se integran nuevas personas a la empresa, a través del reclutamiento y selección de personal.
- b. Aplicación de personas:** proceso donde se realiza el diseño organizacional, diseño de cargos, análisis y descripción de puestos que especifican las actividades, funciones y responsabilidades que tendrán las personas en la empresa, para su orientación en su respectivo puesto de trabajo para que lo puedan desempeñar de la mejor manera y posteriormente evaluar dicho desempeño.

- c. Compensación de las personas:** proceso para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluye recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- d. Desarrollo de personas:** proceso en el cual se emplea la capacitación con el fin de incrementar el desarrollo profesional y personal, y esto permita un desarrollo de carrera. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras , así como el desarrollo de programas de comunicación e integración.
- e. Mantenimiento de personas:** proceso donde se crean condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de las personas. Comprende la administración de la cultura organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida, y las relaciones sindicales.
- f. Evaluación de personas:** proceso utilizado para acompañar y controlar las actividades asignadas a las personas y de esta manera, poder medir y verificar los resultados obtenidos. Comprende banco de datos y sistemas de información administrativos.

A continuación se esquematizan estos seis procesos.

Esquema 1

Procesos de la administración del recurso humano



Fuente: Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. Página 13.

Para efectos de la investigación, se enfatizará en el proceso de compensación de las personas, específicamente remuneraciones; ya que éste está constituido por elementos primordiales para satisfacer necesidades de los colaboradores de cualquier empresa y para el logro de los objetivos tanto organizacionales como individuales; con el apoyo en planeación de recursos humanos y la función de dirección.

1.4. Compensación de las personas

"La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización."

(1:226). La compensación a cada colaborador dentro de una empresa, ha sido un problema ya que en varias ocasiones se determina con base en un juicio propio. De acuerdo al esquema 1, éste muestra que el proceso de compensar a las personas consiste en:

a) Remuneración: elemento fundamental en una relación laboral, ya que es el *"paquete de compensaciones cuantificables que recibe un empleado por su trabajo, y constituye el costo más importante de muchas organizaciones. Incluye tres componentes:*

- *Remuneración básica: es el pago fijo que recibe el empleado de manera regular como salario mensual o salario por hora, siendo el principal componente de la remuneración total...*
- *Incentivos salariales: son los programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño; los cuales se conceden de diversas formas tales como: bonos y participación en los resultados como recompensa por alcanzarlos...*
- *Remuneración indirecta y/o beneficios: éstos se conceden a través de varios programas como seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc." (1:230-231)*

La suma de estos tres componentes conforman la remuneración total que recibe un colaborador al final de un periodo estipulado.

1.5. Compensaciones salariales

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede definir que las compensaciones salariales se refieren a un *"sistema salarial o de*

compensaciones que se entiende por el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral.” (6:9)

Por ello, las compensación salarial es un elemento que permite a la empresa atraer y retener el recurso humano que necesita; y al colaborador le permite satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de estatus. Por lo que los colaboradores se interesan en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo, conocimientos y habilidades para recibir una retribución adecuada por realizar las tareas que le son asignadas y lograr los objetivos organizacionales.

1.5.1. Salario y sueldo

El salario y/o sueldo es un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas, ya que es toda retribución monetaria que percibe un colaborador por prestar sus servicios. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo.

Según Idalberto Chiavenato, el salario es *“una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización.” (1:233-234)*

La diferencia de estos términos radica en que *“el salario se paga por día o por hora, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena. Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.” (8:15)*

1.5.2. Legislación aplicada en Guatemala respecto a salarios

Según la Constitución Política de la República de Guatemala, en la sección octava, artículo 102 establece los derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo en el país. De acuerdo a 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."* (2:73)

1.5.2.1. Funciones de los salarios

El salario cumple varias funciones, tanto para un colaborador como para la organización; entre las primordiales se encuentran:

- *"el salario es la fuente de renta que da poder adquisitivo a cada persona. El poder adquisitivo define el estándar de vida de cada persona y la satisfacción de su jerarquía de necesidades personales."* (1:233) Por lo que, el salario cumple una función primordial para cualquier colaborador, considerando que la mayor parte de la población económicamente activa es asalariada en el país.
- *"para la organización, el salario representa un costo, y una inversión. Costo, porque el salario se refleja en el costo del producto o del servicio final; inversión, porque representa la aplicación de dinero en un factor de producción –el trabajo- (como medio de agregar valor y obtener retorno mayor a corto o mediano plazo para la organización, el salario representa un costo y una inversión."* (1:234) Por lo tanto, la proporción de los salarios en el valor del producto o servicio ofrecido por la organización; (entre el rango de 10% - 50%, y según sea el caso podría ser mayor este porcentaje) depende del sector de actividad económica en la que se encuentre clasificada la misma.

1.5.2.2. Fijación de los salarios

De conformidad con el artículo 88 del Código de Trabajo, *"el cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:*

- a. *Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);*
- b. *Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo); y*
- c. *Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono; pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.” (2:73)*

Asimismo, citando el artículo 89 del código en mención, éste determina que *"para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida.*

A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.” (2:73)

Según el artículo 90 del código citado, *"el salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal. Se prohíbe pagar el salario, total o parcialmente, en mercaderías, vales, fichas, cupones o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda...*

Asimismo, las ventajas económicas, de cualquier naturaleza que sean, que se otorguen a los trabajadores en general por la prestación de sus servicios, salvo pacto en contrario, debe entenderse que constituyen el treinta por ciento del importe total del salario devengado.” (2:74)

1.5.2.3. Clases de salarios

Los salarios pueden clasificarse:

- a) **Por el medio empleado para el pago:** los cuales pueden ser pagados a través de: salarios en moneda, salarios en especie que se paga con comida, servicios, productos, etc., y el pago mixto que se paga una parte

en moneda y otra parte en especie. Sin embargo, de acuerdo al artículo 90 del Código de Trabajo, se hace una excepción cuando *"los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta en un treinta por ciento del importe total de éste como máximo."* (2:74)

b) Por la capacidad adquisitiva, el salario puede ser:

- **nominal:** el cual es el valor monetario que el colaborador percibe como contraprestación del servicio que presta, y
- **real:** con el cual el colaborador adquiere una cantidad determinada de bienes y servicios, con el salario que recibe.

c) Por la forma de pago, el salario puede ser:

- **por unidad de tiempo:** éste solamente toma en cuenta el tiempo de la fuerza de trabajo que el colaborador pone a disposición del patrón; regularmente en base a una jornada laboral establecida. Por lo que, el pago de este salario se denomina fijo.
- **por unidad de obra:** éste es de acuerdo al número de unidades producidas, por lo que la mayoría de veces se considera un sistema de incentivos, para obtener mayor productividad. El pago de este salario se denomina variable.

1.5.2.4. Salario mínimo

El artículo 103 del Código de Trabajo indica que legalmente *"todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Dicho salario se debe fijar periódicamente y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y a*

las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola.” (2:79)

"De conformidad con el Acuerdo Gubernativo No. 359-2012 publicado en el Diario de Centroamerica del 28 de diciembre de 2012, se establecieron los nuevos salarios mínimos que rigen a partir del uno de enero de 2013.” (20:s.p)
Quedando de la siguiente manera:

Tabla 1
Salarios mínimos para el año 2013

| | Actividades agrícolas y No agrícolas | Actividades de exportación y de maquila |
|----------------------|---|--|
| Salario diario | Q.71.40 | Q.65.63 |
| Salario mensual | Q.2,171.75 | Q.1,996.25 |
| Bonif. Incentivo | Q.250.00 | Q.250.00 |
| Total mensual | Q.2,421.75 | Q.2,246.25 |

Fuente: Ministerio de Trabajo. MINTRAB. www.mintrabajo.gob.gt

Aunque el objetivo del salario mínimo es garantizar la cobertura de las necesidades básicas en cuanto a alimentación, salud, vivienda, educación, vestuario y recreación; indudablemente no cumple con este objetivo. Debido a que con el valor del salario mínimo no es posible cubrir todas estas necesidades en una familia.

En la mayoría de ocasiones el salario mínimo no ha sido incrementado en la misma proporción en que se incrementa el costo de vida. Por lo que este incremento no alcanza a cubrir la pérdida de la capacidad adquisitiva del dinero en el tiempo.

1.5.2.5 Equidad de la compensación económica

Las organizaciones deben esforzarse en lograr dar un trato salarial justo para sus colaboradores. Según Wayne Mondy, indica que la compensación económica es *"el total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios."* (5:284) Siendo ésta de una forma directa a través de sueldos, salarios, bonos y comisiones; de forma indirecta, que son todas aquellas gratificaciones que no están incluidas en la compensación directa; y una compensación no económica que consiste en la *"satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo."* (5:284)

La equidad como principio en la compensación económica se refiere a un *"trato salarial justo para los empleados. En forma ideal, la compensación deberá ser imparcial para todas las partes interesadas y los empleados lo percibirán de ese modo."* (5:285)

a) Equidad interna y externa

Equidad interna también conocida como consistencia, ya que *"hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajos, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización."* (4:10) Por lo que para llevarla a cabo, es necesario utilizar un mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar relativamente la importancia de todos los cargos.

La equidad interna se logra a través de:

- *"la valoración del nivel relativo de complejidad de cada puesto en comparación con los demás en la organización.*
- *la recompensa de los aportes significativos del rendimiento del empleado o del equipo de trabajo a la organización."* (6:347)

Debido a que las compensaciones buscan la contratación y conservación de los colaboradores dentro de una organización, es necesario que se haga a través de la equidad externa también conocida como competitividad externa porque *"se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores."* (6:9) Para lo cual se hace necesario tener conocimiento del promedio salarial del mercado laboral, en empresas similares. Por lo tanto, la remuneración debe satisfacer no solamente al criterio de la competitividad externa sino que asimismo asegurar la equidad interna.

1.5.2.6. Factores para determinar salarios

Los salarios deben obedecer a un equilibrio interno y externo como se ha mencionado con anterioridad, por lo que es necesario considerar otros factores para determinar salarios en relación a este equilibrio. Estos factores a considerar son los siguientes:

a) Prestaciones laborales otorgadas por disposiciones legales en Guatemala

Entre éstas se pueden mencionar las siguientes:

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

Prestación establecida en el 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**

Prestación establecida en el decreto 42-92 del Congreso de la República, como 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**

Prestación establecida en el Decreto 37-2001 del Congreso de la República para los trabajadores del sector privado, quienes deben recibir de su empleador Q.250.00 junto al sueldo mensual devengado. Sin embargo, como esta bonificación no forma parte del salario mínimo; puede ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo y en forma global con los trabajadores.

En Guatemala, con un ritmo inflacionario alto y volátil anualmente; se hace necesario realizar un ajuste salarial. Sin embargo, éste se ve afectado a la vez por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Por lo que, es necesario considerar algunos indicadores económicos para establecer una estructura salarial equitativa.

b) Indicadores económicos

Estos valores estadísticos reflejan el comportamiento de las principales variables económicas como lo son el salario y el precio de los artículos, que son fundamentales para la formulación de un sistema de compensaciones, ya que es necesario establecer cómo el costo de vida afecta la capacidad adquisitiva del salario. Para ello, los indicadores a considerar son:

Considerando que el costo de vida se refiere, al costo de los bienes y servicios que los hogares consumen para obtener determinado nivel de satisfacción; y el índice de costo de vida indica el incremento o modificación del costo de los hogares para mantener un mismo nivel de satisfacción. Suele usarse el índice de precios al consumidor (IPC) como estimador del índice de costo de vida. Debido a la dificultad del cálculo de éste último porque se basa en conceptos subjetivos (nivel de satisfacción).

- **Índice de precios al consumidor (IPC):** este índice *"mide la variación promedio en los precios de un grupo de bienes y servicios que responden a los de mayor importancia dentro del gasto de consumo final de los hogares."* (19:s.p) En el último informe presentado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), utilizando como año base diciembre 2010; a partir del 2011 el INE empezó a utilizar la nueva estructura del IPC y de acuerdo a estándares internacionales, el IPC se pondera dentro de 12 divisiones: alimentos, bebidas alcohólicas, vestido, vivienda, muebles, salud, transporte, comunicaciones, recreación, educación, comidas fuera del hogar y diversos. Un aumento en este índice, implica la disminución en el poder de compra del dinero en función de los precios medios del conjunto de bienes y servicios ya mencionados; por otro lado cuando el índice disminuye, significa un aumento el poder de compra.

- **Tasa de inflación:** la inflación resultante del IPC, *"es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda durante un período de tiempo determinado."* (18:s.p) Lo que trae como consecuencia la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, que consiste en *"una pérdida de valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía."* (18:s.p) En Guatemala, según información del Instituto Nacional de Estadística (INE) hasta los meses de noviembre del año 2011 y de junio del año 2013 , se muestra en la tabla 2 y gráfica 1 respectivamente el poder adquisitivo del quetzal.

Tabla 2
Poder adquisitivo del quetzal
Base diciembre de 2010
Año 2011

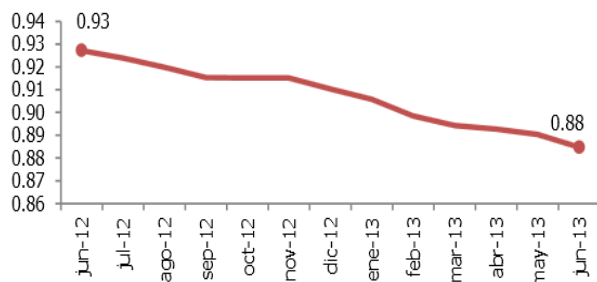
| Mes | Índice 2011 | Poder Adquisitivo | Pérdida Adquisitiva |
|------------|-------------|-------------------|---------------------|
| Mayo | 103.86 | 0.96 | 0.04 |
| Junio | 104.23 | 0.96 | 0.04 |
| Julio | 105.22 | 0.95 | 0.05 |
| Agosto | 105.85 | 0.94 | 0.06 |
| Septiembre | 105.78 | 0.95 | 0.05 |
| Octubre | 105.74 | 0.95 | 0.05 |
| Noviembre | 105.97 | 0.94 | 0.06 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE. www.ine.gov.gt

Gráfica 1
Poder adquisitivo del quetzal
Base diciembre de 2010
Año 2013

Poder Adquisitivo del Quetzal

junio-2012 a junio-2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2013

Para el mes de junio el poder adquisitivo del Quetzal se ubicó en 0.88, perdiendo 12 centavos con relación al período base diciembre 2010, y 5 respecto a junio de 2012.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE. www.ine.gov.gt

- **Canasta básica alimentaria:** *"es el conjunto de productos que cubren las necesidades nutricionales mínimas de la población, los cuales son seleccionados de acuerdo a su aporte calórico y frecuencia de consumo, expresados en cantidades que permiten satisfacer, por lo menos las necesidades de un individuo promedio de una población de referencia."* (11: s.p) En Guatemala, se encuentra integrada por 26 productos.
- **Canasta básica vital:** ésta incluye adicionalmente del mínimo alimentario, los servicios básicos tales como: agua, luz, vestuario, vivienda, salud, transporte, recreación, educación, otros bienes y servicios diversos.

A continuación en la tabla 3 se muestra el incremento del costo en la canasta básica alimentaria y vital, durante los últimos seis meses del año en curso:

Tabla 3
Costo de la canasta básica
A nivel de república
Año 2013

| Mes | Canasta alimenticia | | Canasta vital | |
|---------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Costo diario | Costo mensual | Costo diario | Costo mensual |
| Enero | Q.87.98 | Q.2,639.40 | Q.160.55 | Q.4,816.46 |
| Febrero | Q.89.75 | Q.2,692.50 | Q.163.78 | Q.4,913.32 |
| Marzo | Q.90.79 | Q.2,723.70 | Q.165.68 | Q.4,970.26 |
| Abril | Q.91.03 | Q.2,730.90 | Q.166.11 | Q.4,983.39 |
| Mayo | Q.92.40 | Q.2,772.00 | Q.168.61 | Q.5,058.39 |
| Junio | Q.94.30 | Q.2,829.00 | Q.172.08 | Q.5,162.41 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. INE. www.ine.gob.gt

Para establecer el nivel salarial que debe pagarse a los colaboradores y éstos puedan mantener su poder adquisitivo, se debe de llevar a cabo el mecanismo de indexación salarial, que consiste en ajustar el salario de acuerdo al nivel de

inflación, con el fin de lograr que la moneda no pierda su valor adquisitivo con la misma.

1.5.2.7. Mercado de trabajo

Es el mercado que comprende la teoría de la demanda y oferta laboral, donde los individuos intercambian servicios de trabajo y ofrecen sus horas de trabajo, las cuales son demandadas por empresas, a través de la contratación de trabajadores y estableciendo un salario, ya que éste es el precio del trabajo realizado por el trabajador en este mercado.

"Para la equidad salarial desarrollado por economistas de trabajo, el salario para un trabajo dado se establece en el punto en el que en el mercado, la oferta laboral iguale a la demanda laboral."(6:349) Y de esta manera lograr el equilibrio en el mercado de trabajo.

Asimismo, es necesario considerar los siguientes factores para definir el mercado laboral:

- *"ámbito geográfico: ya que se debe establecer la cobertura geográfica del mercado laboral, de acuerdo al tamaño de la empresa.*
- *tipo de producto o servicio*
- *tamaño de la organización*
- *tipo de puestos de trabajo*
- *nivel tecnológico*
- *fuentes de reclutamiento*
- *imagen corporativa*
- *origen del capital."* (6: 353, 354)

1.5.2.8. Encuesta salarial

"Es un método que consiste en recabar información en relación con el nivel de remuneraciones acorde con las tendencias económicas de una región para establecer una política de salarios dentro de la organización." (17:s.p)

"Según Milton Rock, los factores a considerar por las empresas a fin de determinar si su sistema salarial es competitivo para atraer, retener y motivar el personal que se necesita, se tienen los siguientes:

- *Lo que están pagando otras organizaciones en la comunidad o industria.*
- *Demandas de los sindicatos*
- *Facilidad para reclutar personal*
- *Rotación del personal*
- *Niveles de satisfacción de los empleados*
- *Competencia del producto o servicio en el mercado*
- *Utilidades esperadas*
- *Prestigio de la compañía."* (6:355)

Como se mencionó anteriormente, enfocándose en el proceso de compensación de personas, se hará necesario apoyarse en la planeación de recursos humanos; por lo que a continuación se describen aspectos que se consideran en la misma.

1.6. Análisis y descripción de puestos

El objetivo principal al analizar un puesto de trabajo, es que éste sirva de base para evaluarlo y valorarlo frente a los demás puestos ya que el análisis de un puesto de trabajo *"es el método de obtención de información, de manera que sea útil para su posterior valoración."* (6:24)

Los métodos para la obtención de los datos necesarios acerca de los cargos serán los siguientes:

- *"Observación directa: consiste en observar lo que el empleado hace para llevar a cabo su función y las condiciones bajo las cuales lo hace."* (6:31)
- *"Cuestionario: este método es el más efectivo, ya que los titulares realizan un esfuerzo para describir con exactitud el trabajo que desempeñan. Este método es recomendado para los trabajos administrativos, técnicos, profesionales, etc., pero no lo es para los niveles operativos de la organización."* (6:32)
- *"Entrevista: este método permite obtener toda la información relacionada con el puesto, a través de entrevistas individuales o colectivas."* (6:35)

Asimismo, existen los métodos cuantitativos de análisis de puestos, los cuales permiten asignar directamente un valor a cada puesto porque éstos se relacionan con niveles de intensidad presentados de acuerdo a ciertos atributos o criterios, esto con el fin de *"establecer una estructura salarial con base en la complejidad del puesto de trabajo; para reducir la subjetividad del análisis y minimizar los errores en la recopilación de datos."* (6:48) Los más utilizados son los cuestionarios estructurados, donde se pretende obtener lo siguiente:

- recolección de información: proceso que se investiga dónde y cómo obtiene el empleado la información que debe utilizar para el desempeño en su puesto.
- procesos mentales: a través de los cuales se definen actividades de razonamiento, toma de decisiones, planificación y tratamiento de información que intervienen en el desempeño de un puesto.
- actividades físicas: definiendo las actividades físicas que realiza el colaborador y las herramientas o mecanismos que utiliza para llevarlas a cabo.

- relación con otras personas: estableciendo las relaciones con otras personas de las cuales se requieren para el desempeño de un puesto.
- otras características del puesto: considerando las actividades, condiciones o características diferentes a las descritas anteriormente, son pertinentes para el puesto.

Posteriormente al análisis del puesto de trabajo, se procede a la descripción del mismo, donde se listan y redactan las especificaciones de funciones, responsabilidades y actividades de dicho puesto dentro de la organización, haciéndose necesario y útil para lograr y conservar la equidad interna. Asimismo, los mismos deben ser revisados y aprobados tanto por el titular del puesto como por el supervisor inmediato, y deben ser sometidos a consideración del comité coordinador.

También es necesario considerar actualizar los descriptores de puestos cuando se presentan cambios importantes dentro de la organización, tales como: reorganizaciones departamentales, nuevos puestos, cambios en las instalaciones físicas, en la tecnología, en el producto y/o servicio, etc.

1.7. Valuación de puestos

Una vez realizado el análisis y la descripción del puesto se procede a valorarlo, ya que esto *"permite establecer niveles de complejidad, así como también la comparación de puestos conllevando de forma objetiva a una equidad salarial."*

(6: 62) Según Juan Antonio Morales Arrieta , la valuación del puesto se define como *"un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa."* (6:63)

Como se ha mencionado anteriormente, el análisis y descripción de puestos debe ser sometido a un Comité, por lo que es necesario constituir un Comité de valoración; ya que éste es *"el organismo responsable de planear el proceso,*

programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones puestos, valorarlas y atender las reclamaciones que se presenten.” (6:67) De acuerdo al autor en mención, este Comité puede estar estructurado de la siguiente manera:

- un representante de la empresa
- unos miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, como por ejemplo los responsables de cada unidad, departamento o dependencia afectada y trabajadores representantes respectivamente.
- unos miembros ocasionales representantes de cada unidad, departamento o dependencia que intervendrán durante la fase en que se estudian los puestos de los mismos.
- un secretario
- asesores técnicos que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración elegido.

Por lo tanto, la valuación de puestos ayuda a definir la posición de los puestos en cuanto a su valor o importancia dentro de la empresa, dado que una estructura de remuneración basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. Asimismo, es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en una escala salarial; resolviendo el cuestionamiento sobre el sueldo y/o salario a pagar en cada puesto de trabajo.

1.7.1. Métodos o sistemas básicos para la valoración de puestos

Existen dos tipos para realizar la valoración de puestos, siendo éstos: los métodos cualitativos, también conocidos como métodos no analíticos porque *"dan lugar al establecimiento de una simple ordenación o clasificación de puestos.”* (6:68) Tomando solamente la descripción del puesto como un todo; y los métodos cuantitativos o llamados métodos analíticos porque *"dan una*

valoración de los puestos con base en puntos.”(6:69) Considerando la descripción del puesto en factores que son valorados en forma separada para obtener la sumatoria de dichos factores y así lograr la puntuación total del puesto.

A continuación se muestran los métodos mencionados:

Tabla 4
Métodos de valuación de puestos

| <u>No Analíticos</u> | <u>Analíticos</u> |
|--|---|
| (En estos métodos la descripción de los puestos no es considerada ni separada en sus partes componentes, por lo que el puesto es considerado como un todo al valorarlo). | (Estos métodos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores, los cuales son valorados por separado. De manera que sumando los puntos de los diferentes factores se obtenga una puntuación de trabajo. |
| Método de jerarquización: es el método más antiguo, sencillo e impreciso ya que <i>"mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el más complejo hasta el menos complejo."</i> (6:75) | Método de porcentaje de William D. Turner: este método busca precisar los valores de cada factor en cada puesto clave, teniendo en cuenta el grado de requerimiento del factor en cada puesto clave. |
| Método de comparación por pares: es considerado como la técnica de comparación de parejas que <i>"consiste en comparar por parejas cada puesto con cada uno de los demás, a través de un cuadro de dos entradas; asignando un signo (+) al cargo más complejo y un signo (-) al menos complejo."</i> (6:80) | Método de puntos de Hay: este método es una simplificación del método de Turner, ya que para la construcción de la escala final toma como punto de contraste un puesto clave patrón para compararlo con los demás. Por lo que, su esencia comprende las diferencias relativas entre un puesto y otro, y no las diferencias absolutas. |
| Método de grados o categorías predeterminadas: <i>"este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida."</i> (6:81) | Método de perfiles y escalas guías de Edward N. Hay: éste es una combinación adaptada de la graduación por punto y el método de comparación de factores, utilizado principalmente para puestos administrativos y técnicos. |
| | Método de comparación de factores: este método también divide el puesto en sus partes componentes en donde se <i>"construye una escala monetaria para cada factor compensable; en este método los puestos de trabajo se clasifican con una comparación frente a los puestos clave."</i> (6:133) |
| | Método de puntos por factor: es el método de calificación que ha sido más popular y aplicado, el cual después de tantos años de su creación aún sigue vigente. Porque éste <i>"mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje."</i> (6:94) |

Fuente: elaboración propia basado en el libro de "salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones" de Juan Antonio Morales Arrieta

Sin embargo, pese a que los métodos de valuación de comparación por factores y de valuación de puntos por factor son similares entre sí, se enfocará en el método de puntos por factor por ser el método más aplicado y empleado en el mundo. Debido a que éste utiliza también los otros métodos, con la diferencia de que éste compara los puestos de trabajos a través de factores a los que se les asignan puntos, pues asigna valores numéricos a cada aspecto del puesto; disminuyendo y/o eliminando la subjetividad, al aplicar cualquiera de los otros métodos mencionados.

1.7.1.1. Método de puntos por factor

Es el método de calificación que ha sido más popular y aplicado, el cual después de tantos años de su creación aún sigue vigente. Porque éste *"mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje."* (6:94)

Este método se aplica asignando puntos a cada puesto de trabajo, de manera que se obtenga una valoración numérica que permita la clasificación de todos los puestos. Dicha valoración se realiza a través de un procedimiento analítico, asignándole a cada puesto de trabajo el puntaje respectivo acorde a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores. A fin de que, los puestos de trabajo sean clasificados en función a la cantidad de puntos que obtenga.

Por lo tanto, los pasos necesarios básicos para aplicar este método son los siguientes:

- Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes
- 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 de cada factor.

Este método permite un estudio analítico, donde los puestos de trabajo desempeñan un rol esencial; ya que cada puesto de trabajo es descompuesto en sus partes para su respectivo estudio y no solamente en su totalidad como se hace en otros métodos. Por lo tanto, luego de haber consultado los métodos mencionados anteriormente se concluye que el más objetivo y apropiado para aplicar al diseñar una escala salarial es el método de puntos por factor, debido a la precisión de éste; pese a que se lleve más tiempo y costo en realizarlo. Porque se hace necesario conservar la mayor precisión posible cuando de administrar los salarios de una organización se trata.

Para la investigación se tomará el método de valuación por puntos, cuyo empleo se describe a continuación.

1.8. Construcción de la escala salarial a través del método de evaluación por puntos

Este método incluye técnicas de los otros métodos por proporcionar el análisis de los puestos de trabajo en sus partes componentes y así permitir su respectiva comparación para obtener un análisis más completo de los mismos.

Posteriormente a la valuación de los puestos de trabajo, se procede a realizar la respectiva escala salarial de la siguiente manera.

1.8.1. Integración del Comité de valuación de puestos

Anteriormente en el tema de valuación de puestos, se define la función principal de éste Comité y la forma en que se podría integrar. Algunas compañías, seleccionan solamente a una persona para el proceso de valuación, sin

embargo, es recomendable que este proceso lo realice un comité, debido a que una persona puede tener el conocimiento técnico necesario, pero difícilmente tenga conocimiento e información amplia sobre la compañía y sus operaciones.

1.8.2. Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes

Los factores se refieren a los componentes comunes de los puestos de trabajo, que se analizan previamente, ya que *"éstos son determinantes de su contenido y son sus unidades de medida."* (6:99)

Los factores para ser elegibles deben ser comunes a todos los puestos a evaluar, o por lo menos a su mayoría. Asimismo, deben ser clasificadores con el fin de que éstos presenten intensidad variable que permitan lograr diferencias entre sí; y deben ser significativos o importantes para poder definir la complejidad del puesto.

Por lo tanto, para determinar los factores *"se debe partir de las descripciones de puestos, y de lo genérico a lo específico."* (6:100) Refiriéndose al puesto de trabajo y no a la persona que ocupa el mismo.

Para establecer los factores se puede hacer a través de: el comité de valuación que se encuentra en posición de conocer lo que es necesario seleccionar, de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa; preparando y presentando una lista de factores empleados por otras organizaciones en la calificación de sus puestos, para su respectivo análisis. De los cuales, luego de analizados la diversa cantidad de factores de puestos, se ha concluido que existen únicamente cuatro características de los puestos, a saber. Por lo que, para definir estos factores se deben identificar a través de la respuesta a los siguientes cuestionamientos:

¿Qué es lo que se debe saber y/o conocer, para realizar las tareas?

El factor seleccionado, **conocimientos y habilidades** (saber), sub-dividido en:

- Experiencia: que se refiere a la práctica operativa que se obtiene a través del tiempo al desempeñar un cargo establecido.
- Educación: considerando la preparación académica y los niveles formales de educación que se requieren para cada puesto de trabajo.

Asimismo, se debe considerar la **responsabilidad** que conlleva realizar las tareas en cada puesto de trabajo. Este factor seleccionado, se sub-divide en:

- Valores monetarios
- Por información
- Por supervisión de personal
- Materiales y equipo: bienes muebles considerados necesarios para realizar las tareas en el puesto de trabajo.
- Por decisiones: tipo de decisiones de acuerdo a las guías y lineamientos que le sean aplicables al puesto de trabajo.

¿Qué implica realizar las tareas asignadas?

El factor seleccionado, **complejidad-esfuerzo** (que indica el grado de dificultad en el desempeño del puesto), subdividido en:

- Físico: determinar el desarrollo de actividades físicas para el desempeño en el puesto de trabajo
- Mental: determinar los diferentes niveles cognitivos necesarios para el efectivo desempeño del puesto de trabajo.

¿Bajo qué condiciones se realizarán las tareas asignadas?

El factor seleccionado, **condiciones de trabajo (ambiente, riesgos-consecuencias)**, sub-divido en:

- Riesgos y consecuencias: ya que los ambientes se miden según el efecto o consecuencia que tengan sobre la tarea.

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

Luego de fijar y definir los factores, se procede a ponderar los mismos para delimitar el valor relativo de cada factor en relación a los otros factores. Este puntaje, se puede determinar asignando un peso relativo a cada factor y subfactor, según la importancia y características que el comité de valuación considere para cada factor y subfactor respectivamente. Posteriormente, se debe asignar una ponderación definitiva. (Al aplicar el porcentaje del factor por el porcentaje del subfactor, se obtendrá la ponderación final por factor).

Posteriormente a la ponderación de los factores y subfactores, se les debe asignar una base puntual basándose en la siguiente tabla:

Tabla 5
Tabla de puntos de acuerdo al número de puestos

| Número de puestos de trabajo 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 13 | 2,000 |
| Más de 40 | Más de 13 | 3,000 |

Fuente: Morales Arrieta, Juan Antonio y Velada Herrera, Néstor Fernando. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, página 114.

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

Para la construcción de una escala de calificación, como primer paso se deben establecer los grados que corresponden a cada subfactor de cada factor seleccionado. Debido a que los grados constituyen el nivel de intensidad de cada subfactor dentro de la totalidad de las descripciones de puestos analizados.

"Existen dos aproximaciones básicas al determinar los valores en puntos de los grados de cada factor, a saber, la progresión aritmética y la geométrica." (6:120)

En la progresión aritmética, la diferencia entre la puntuación de los grados de un subfactor es constante, estableciendo los siguientes grados sumando la cifra original el número de veces necesario. Por el contrario, en la progresión geométrica *"se duplica el valor del primer grado para obtener el del segundo, éste se duplica para obtener el del tercero y así sucesivamente para cada uno de los grados sucesivos."* (6:121)

"El tipo de progresión a utilizar está relacionado directamente con la manera como se presentan las descripciones o intensidades de los grados en cada factor, de manera que si las diferencias que se aprecian entre ellos son constantes, la progresión será aritmética; si los intervalos aumentan es posible aplicar progresiones geométricas." (6:122)

Para el cálculo de las respectivas progresiones, se aplican las siguientes fórmulas:

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

Donde: TPF = total de puntos del factor

Tabla 6
Fórmulas aplicables para progresión aritmética y geométrica

| Razón de la progresión aritmética | Progresión geométrica |
|---|---|
| $Pa = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Número de grados del factor} - 1}$ | $Pg = \sqrt[\text{número de grados del factor} - 1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$ |

Fuente: elaboración propia, basado en el libro de Morales Arrieta, Juan Antonio y Velada Herrera, Néstor Fernando. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones, página 119

1.8.5. Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores

Consiste en la asignación de puntaje a los puestos, comparando las descripciones de puestos a valorar con los diferentes factores, subfactores y grados definidos. Cuando se ha realizado este procedimiento para todos los factores, se debe totalizar el número de puntos conseguidos en cada uno de ellos para obtener el valor total de cada puesto.

Posteriormente, al resultado de la valoración numérica de los puestos, los mismos se clasifican automáticamente; en función de la totalidad de puntos obtenidos.

1.8.6. Manual de valuación de puestos

Documento en el cual se incluye la descripción de los factores y grados, con el respectivo puntaje obtenido. Asimismo, se adhiere el material descriptivo de la organización.

1.9. Comparabilidad y escala salarial

La valoración de puestos a través del método de puntos, permite establecer el salario justo que se debe devengar en cada puesto de trabajo. Logrando de esta manera la equidad interna de salarios dentro de la organización. Asimismo, se deben considerar factores externos tales como: tendencia salarial del mercado,

el mercado laboral, la inflación de la economía en el país; los cuales se obtienen a través de una investigación salarial.

Al utilizar este método de valuación de puestos, se busca *"proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía; así como proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías, concurrentes al mismo mercado de mano de obra."*

(6:16)

Al momento de establecer una estructura de salarios, ésta debe prepararse para que se pueda revisar periódicamente, considerando la inflación como factor externo principal que necesita ser ajustado. Debido a que el dinero pierde valor adquisitivo. Por lo tanto, es necesario considerar varios pasos estadísticos (de regresión y correlación), que permitirán definir el grado de ajustes de los salarios básicos de los puestos de trabajo y sus puntajes relativos; al momento de diseñar una escala salarial, tales como:

- a) Tomar como base los puntajes obtenidos de la valuación de puestos y sueldos actuales de la empresa (ordenados por pares), para despejar ecuaciones a través del método de mínimos cuadrados.
- b) Con los resultados obtenidos del paso anterior, se procede a realizar los cálculos de regresión y correlación; donde para ajustar la curva de regresión es necesario encontrar una función, cuya gráfica se adapte lo más posible a la nube de puntos, de forma que proporcione cierta relación entre las variables $X - Y$; con el fin de que al conocer el valor de una de las variables, se pueda obtener el valor aproximado de la otra. La relación aleatoria entre dos variables puede ser debido a alguna causa, pero también es posible que únicamente se deba al azar.

Tabla 7
Tabla de regresión y fórmula a aplicar de acuerdo a la función

| Ecuación | Regresión | Fórmula |
|-------------|------------|---|
| Polinomial | Parabólica | $y = a + bx + cx^2$ $y = ax^2 + bx + c$ |
| Exponencial | Parabólica | $y = ae^{bx}$ $y = a + bx + cx^2 + cx^3$ |
| Lineal | Lineal | $y = a + bx$ |

Fuente: elaboración propia, basado en datos proporcionados en los libros: **salarios (estrategia y sistema salarial o de compensaciones)**, página 183 de Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Fernando Velada Herrera; y **estadística descriptiva e inferencial**, páginas 184 y 208 de Antonio Vargas Sabadías.

- c) La correlación es el estudio del grado de dependencia que existe entre dos variables. Por lo que, se debe cuantificar el grado de dependencia, determinando coeficientes de correlación. Una vez establecida la relación existente entre las variables, la regresión permite definir la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos o diagrama de dispersión. Este coeficiente de correlación “r”, se encuentra entre el rango -1 y +1, y sus posibles valores podrían ser:
- $R = +1$, la correlación es positiva perfecta (las dos variables varían en el mismo sentido).
 - $R = -1$, la correlación es negativa perfecta (las dos variables varían en sentidos opuestos).
 - $R = 0$, no hay ningún tipo de relación.
 - $0 < R < 1$ = la correlación es positiva, siendo mayor la intensidad cuanto más se aproxima r a 1.
 - $-1 < R < 0$ = la correlación es negativa, siendo mayor la intensidad cuanto más se aproxima r a -1.
 - $R = 1$ ó $R = -1$ la correlación es perfecta.

- d) Calcular el valor de “x” en la ecuación de regresión, para determinar el rango de puntos en la que se deberá administrar la escala salarial. Este cálculo se realiza a través de la siguiente fórmula:

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

- a) 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.
- b) Graficar la escala salarial de acuerdo al rango de puntos de las categorías salariales y los salarios mínimos, medios y máximos.

1.10. Política salarial

Se refiere al conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización. Esta debe ser dinámica, ya que tiene que ir cambiando de acuerdo a las diversas circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.

Dentro de la política salarial se considera lo siguiente:

- *“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, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción, escalafonamiento, 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.” (21: s.p)

Asimismo, también es necesario describir a continuación, aspectos de la función de dirección que se considerarán como apoyo en el proceso de compensación de las personas.

1.11. Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg: ambientales y motivadores

El psicólogo Frederick Herzberg realizó su investigación entrevistando a personas de varias profesiones y la encuesta consistió en preguntar: ¿cuáles eran los hechos ocurridos en su trabajo que les habían proporcionado mayor satisfacción? Y ¿cuáles hechos les producían mayor disgusto?. El resultado fue que los factores que causan mayor satisfacción en el trabajo eran independientes y diferentes de aquellos que causan insatisfacción. De esto se deduce que, los sentimientos de satisfacción e insatisfacción que tienen las personas no se oponen ni se excluyen entre sí.

Esta teoría propone que *“la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos.” (9:395)* Los factores extrínsecos que provocan o evitan la insatisfacción se han denominado **factores de higiene**, los cuales cuando son adecuados los colaboradores no estarán insatisfechos; pero

tampoco estarán motivados. Por lo que, se deben buscar **motivadores** que son los factores intrínsecos, para aumentar la satisfacción de los colaboradores en el trabajo. Sin embargo, de acuerdo a lo investigado se utilizará el término “satisfacción” en vez de “motivación”, considerando que la motivación tiene un enfoque orientado hacia el interior de la persona, mientras que el término satisfacción tiene un enfoque orientado hacia el exterior; y Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

Asimismo, estos dos factores fueron caracterizados por Herzberg de la siguiente manera: factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene; y cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, sin embargo; tampoco estarán satisfechas. Por este motivo Herzberg sugirió el enfoque de motivadores, los cuales son aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

Tabla 8
Factores de higiene y satisfacción

| Factores de higiene (insatisfacción) | Factores de motivación (satisfacción) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Políticas de administración en la empresa • Supervisión técnica • Sueldo o salario • Prestaciones • Condiciones de trabajo • Relaciones interpersonales | <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en sí mismo • Reconocimiento • Responsabilidad • Ascensos • Realización personal o logro |

Fuente: elaboración propia, basado en datos publicados en www.eumed.net

A continuación se describe brevemente cada uno de los factores mostrados anteriormente:

a) Factores de higiene

- **Políticas de administración en la empresa:** son lineamientos que permiten hacer operativas las estrategias establecidas dentro de la empresa, ya que orientan a los colaboradores a elaborar planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.
- **Supervisión técnica:** se refiere al empleo de una metodología para realizar la actividad de vigilancia de la coordinación de actividades, del cumplimiento a tiempo de las condiciones técnicas y económicas pactadas entre clientes y empresa.
- **Sueldo o salario:** es el pago que recibe de forma periodica un colaborador de mano de su empleador, a cambio de cierta actividad productiva.
- **Prestaciones:** son los servicios que la autoridad o un contratante ofrece o exige a otro.
- **Condiciones de trabajo:** se refiere al conjunto de características del trabajo que puedan tener influencias significativas en la generación de riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores; tales como las instalaciones físicas, equipo de trabajo, etc.

- **Relaciones interpersonales:** es la interacción recíproca en las relaciones sociales, que se da entre dos o más personas, basadas en alguna ley, acuerdo mutuo o costumbre.

b) Factores de satisfacción

- **El trabajo en sí mismo:** ya que es la medida del esfuerzo realizado por cualquier ser humano.
- **Reconocimiento:** es la distinción a una persona entre las demás. Dicha distinción, se determina a través del análisis de las características propias de la persona.
- **Responsabilidad:** se refiere a la capacidad existente en toda persona para reconocer las consecuencias de un hecho que realiza con libertad.
- **Ascenso:** también conocido como promoción, que consiste en el reconocimiento por parte de la empresa de una categoría superior al colaborador. Donde se considera la formación, los méritos y la antigüedad del colaborador.
- **Realización personal o logro:** es el proceso mediante el cual una persona obtiene ser todo lo que en potencia es; a través del desarrollo completo de sus aspiraciones, posibilidades y deseos. Logrando así la satisfacción de haberlo conseguido.

Considerando que la teoría de Herzberg estudia factores de higiene y motivadores, los cuales inciden en la insatisfacción o satisfacción de los

colaboradores de una organización, es apropiada para aplicarla a través de un estudio de clima organizacional.

1.12. Clima organizacional

Se refiere al "conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos, siendo lo importante en como percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta como lo perciben otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización." (12: s.p.)

Al momento de realizar un estudio de clima organizacional, se consideran factores internos y externos de una organización, que influyen sobre el desempeño de los miembros de la misma; y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Por lo que el clima organizacional se refiere a la percepción o reacción común de los colaboradores de una organización ante alguna situación.

Es importante mencionar que el clima organizacional está ligado con la motivación, y existen varias teorías que sustentan la importancia del mismo. Sin embargo, se enfoca principalmente en la teoría motivacional de Herzberg, por considerar dentro de sus factores higiénicos: el salario. Para el desarrollo de un estudio de clima organizacional, es necesario obtener la información a través de una boleta que incluya los factores que serán considerados para evaluar el origen de la insatisfacción de los colaboradores, tales como: liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo, salario, beneficios-prestaciones, relaciones interpersonales, ascensos y autorrealización.

La aplicación de la función de dirección a través de un estudio de clima organizacional y la teoría bifactorial de Frederick Herzberg (teoría de motivación),

en soporte al proceso de compensación de personas repercute en uno de los factores que también intervienen en la planeación de recursos humanos, como lo es: la rotación de personal.

1.13. Rotación de personal

De acuerdo a lo citado en el libro de Wayne Mondy, expresa *"que aunque una empresa esté totalmente comprometida a transformar su ambiente en un buen lugar de trabajo, habrá trabajadores que renuncien."* (5:469) Debido a que los colaboradores no ven oportunidades de promoción dentro de la organización, y en la mayoría de casos la razón principal para colaborar en otra empresa, es un salario más alto.

El autor también menciona que *"cierta cantidad de rotación de empleados es saludable para una organización y con frecuencia es necesaria para proporcionar a los empleados la oportunidad de satisfacer los objetivos de sus carreras."* (5:469)

Cuando se habla de rotación, se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización. Para medir el nivel de rotación dentro de una organización, se puede hacer a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}}$$

La satisfacción e insatisfacción de los colaboradores dentro una organización se puede determinar a través de varios factores, y para esto se utilizará la teoría motivacional de Frederick Herzberg que propone que las personas están influenciadas por dos factores, por lo que ésta será útil como se ha mencionado anteriormente; para determinar si el factor salario es motivo de insatisfacción en los colaboradores, a través de un clima organizacional; lo que se detalla a continuación.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL RESPECTO A SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PLAYERAS

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos de la investigación de campo. Realizada en la empresa de confección de playeras; sobre la problemática de la falta de compromiso de los colaboradores para realizar sus respectivas actividades, rotación de personal debido a la búsqueda de una oportunidad laboral con mayor remuneración y una remuneración inequitativa para los colaboradores por la inexistencia de una política salarial.

Dando a conocer con mayor profundidad la situación de la misma, con su respectivo análisis, lo cual permitirá plantear una solución viable que le permita a la empresa disminuir y/o eliminar los efectos del problema que actualmente se presenta.

2.1. Metodología de la investigación

Para realizar el diagnóstico y recopilar toda la información necesaria, se hizo uso de las siguientes técnicas:

Una entrevista al Gerente General de la empresa, para recopilar información acerca de la cantidad de personas que se han desvinculado durante el período 2010 – 2012. Así como para conocer los efectos de éstas desvinculaciones y las razones principales de renuncias de los colaboradores.

Se elaboró un cuestionario de setenta preguntas para valorar el clima organizacional de la empresa, dirigida a los 18 colaboradores con los que cuenta actualmente la empresa (un gerente general, un sub-gerente, una secretaria-contadora, un diseñador gráfico, un vendedor, un supervisor de producción, un serigrafista, tres despachadores, un cortador, seis operarios y un conserje); a fin de

determinar las satisfacciones e insatisfacciones que presentan en el trabajo. A través del cuestionario se evaluaron los factores de ascensos, autorrealización, liderazgo, compañerismo, comunicación, condiciones de trabajo, beneficios-prestaciones y salarios.

2.2. Antecedentes

La empresa de confección de playeras, es una empresa familiar que inició actividades en el año de 1990, dedicándose a la venta de playeras con diseños típicos, sin establecerse formalmente como empresa. Por lo que, por un largo periodo no utilizaron colaboración externa; ya que todos los miembros de la familia colaboraban en la elaboración de los pedidos. Sin embargo, progresivamente a través de los años, fueron adquiriendo la maquinaria necesaria y confeccionando sus propias playeras. Actualmente, la empresa confecciona para venta propia y para otras empresas.

2.2.1. Misión

"Somos una empresa de confección de playeras de alta calidad, con diseños ingeniosos y a un precio competitivo".

2.2.2. Visión

"Ser una de las mejores empresas de confección de playeras en el mercado guatemalteco, cuya marca se distinga por su buena calidad y excelente servicio".

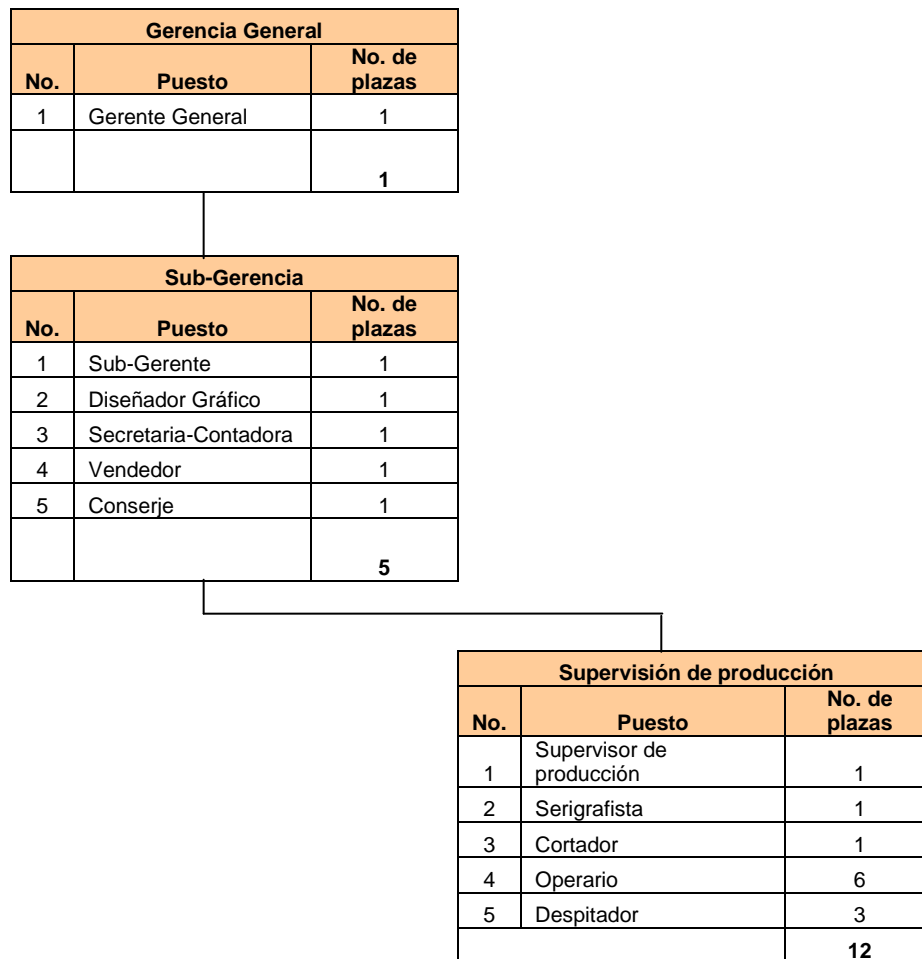
2.2.3. Estructura organizacional

Actualmente la empresa cuenta con once puestos de trabajo y dieciocho colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

- Gerencia General integrada por un puesto de Gerente General, la cual se encarga de diseñar planes estratégicos de producción y comercialización del producto que elabora la empresa, así como establece políticas de la misma.
- Sub-Gerencia integrada por un puesto de Sub-Gerente, que tiene a su cargo: un puesto de Diseñador Gráfico, un puesto de Secretaria-Contadora, un puesto de vendedor, un puesto de conserje y el área de producción. La Sub-Gerencia es la encargada de controlar la ejecución de políticas y planes diseñados y establecidos por el Gerente General, por medio de los colaboradores que tiene a su cargo en sus respectivos puestos de trabajo. Por lo que, la Sub-Gerencia supervisa el área administrativa, de diseño, ventas, mantenimiento y producción.
- Bajo el mando de la Sub-Gerencia, se encuentra la supervisión de producción integrada por un puesto de supervisor, un puesto de serigrafista, un puesto de cortador, seis puestos de operario y tres puestos de despitador. Ésta área es la encargada de la elaboración de playeras y supervisión de la calidad de las mismas. Así también, se verifica la efectividad en la ejecución de las tareas asignadas en cada puesto de trabajo ya mencionados, considerando las políticas y planes de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la empresa de confección de playeras, el cual se elaboró con base a la información obtenida; porque la empresa no lo tiene debidamente documentado.

Gráfica 2
Organigrama nominal
Empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a información del Gerente General, año 2013

2.3. Clima organizacional

Debido al problema de la falta de compromiso de los colaboradores para realizar sus respectivas actividades, rotación de personal debido a la búsqueda de una oportunidad laboral con mayor remuneración y una remuneración inequitativa para los colaboradores por la inexistencia de una política salarial; se ha hecho necesario verificar las causas que provocan insatisfacción en los colaboradores

de la empresa de confección de playeras, por medio de un estudio de clima organizacional basado en la teoría de los dos factores (de higiene y motivadores) de Frederick Herzberg; el cual permitió conocer con mayor detalle los mismos.

Este estudio de clima organizacional, junto con una guía de entrevista dirigida al Gerente General y una guía de recopilación de información dirigida al personal de la empresa, han sido primordiales para adquirir información relacionada con los procesos de recursos humanos, así como para realizar los respectivos descriptores de puestos, los cuales son base para la asignación de salarios.

2.3.1. Satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores

Para medir el grado de satisfacción e insatisfacción que tienen los colaboradores que actualmente laboran en la empresa en mención; se ha realizado un estudio de clima organizacional a través de un cuestionario con 72 preguntas, segmentado en los dos relevantes factores: de satisfacción (motivacionales) e higiénicos, de la teoría de Frederick Herzberg, evaluando los siguientes factores: liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo, salarios, beneficios-prestaciones (factores higiénicos); compañerismo, ascensos y autorrealización (factores motivadores).

Los aspectos de los cuales se recopiló información, de acuerdo a cada factor se detallan a continuación:

Tabla 9
Resumen de los factores evaluados
en el clima organizacional
Empresa de confección de playeras

| | | |
|---------------------------------|------------------|--|
| FACTORES DE SATISFACCIÓN | Ascensos | Se hicieron preguntas acerca de: la oportunidad de ocupar un puesto de de más alto nivel, si se tenía conocimiento de alguna política para ascender de puesto y si los Colaboradores consideraban la existencia de puestos más importantes que los de ellos, y estos estuviesen ocupados por personas con menos experiencia y capacidad. |
| | Compañerismo | Se recopiló información sobre: el trato entre los mismos colaboradores; la relación entre las personas que ocupan los diferentes puestos de la empresa, para el desarrollo de sus respectivas actividades laborales; el apoyo entre los colaboradores para realizar alguna actividad en sus respectivos puestos de trabajo, en caso de ser solicitado; la existencia de Compañerismo entre los colaboradores, la relación personal de cada colaborador con su inmediato superior, así como la relación personal de cada colaborador con el resto de sus compañeros de trabajo. |
| | Autorrealización | Se les preguntó a los colaboradores sobre: el reconocimiento y estímulo que pudiesen recibir Por el buen desempeño de labores; la satisfacción o no satisfacción que pudieran sentir en Sus respectivos puestos de trabajo y por realizar el trabajo asignado, la aplicación de sus capacidades para un mejor desempeño en sus respectivos puestos de trabajo, por considerar su trabajo útil para la empresa, por la trayectoria que han tenido en la misma, por la rutina de su trabajo y por la superación personal al realizar su trabajo. |
| FACTORES HIGIÉNICOS | Comunicación | Se hicieron preguntas sobre: la comunicación de objetivos, metas y logros de la empresa a Sus colaboradores; la comunicación de los colaboradores con su respectivo superior inmediato y con sus compañeros de trabajo; la comunicación oportuna y clara de cambios en alguna área de trabajo; la transmisión de indicaciones claras del jefe a sus colaboradores a cargo, para llevar a cabo alguna tarea específica. |
| | Liderazgo | Las preguntas realizadas fueron sobre: la influencia que tienen las personas sobre el personal Que tienen a su cargo, al indicarles formas para mejorar el trabajo; la atención que éstos Prestan a opiniones y sugerencias de sus colaboradores; el apoyo que brindan a los colaboradores para la resolución de algún problema; la supervisión de los encargados sobre Las actividades que sus colaboradores realizan; la forma en que llaman la atención a sus colaboradores; el trato que reciben los colaboradores por parte de sus superiores inmediatos; y la manera en que los colaboradores reciben la asignación de una tarea específica. |
| | Cond. de trabajo | Se interrogó a los colaboradores acerca de: el ambiente de trabajo en donde desempeñan sus actividades, ocupando sus respectivos puestos de trabajo. Verificando la existencia o no existencia de factores como: estado de instalaciones físicas, una adecuada ventilación, iluminación, limpieza, seguridad laboral, horario de trabajo y estabilidad laboral. |
| | Benef.-prest. | Las preguntas que se realizaron fueron sobre: el pago de prestaciones establecidas en la ley y otros beneficios adicionales; y la satisfacción o no satisfacción con las mismas. |

| | | |
|--|-----------------|--|
| | Salarios | <p>Las interrogantes planteadas se trataban de: el pago puntual de salario y/o sueldo; la comparación frecuente de salarios con el de compañeros de trabajo, así como con personas Ajenas a la empresa que ocupan puestos similares en otras empresas; la satisfacción o no satisfacción del salario percibido, la equidad salarial entre hombres y mujeres, el salario percibido en relación a las responsabilidades y atribuciones de acuerdo al puesto de trabajo, el conocimiento de alguna política para aumento salarial, desvinculación de la empresa por una Mejro oportunidad salarial y otros beneficios económicos y aumentos salariales.</p> |
|--|-----------------|--|

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

Las opciones de respuesta ante las interrogantes realizadas en el cuestionario fueron las siguientes:

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Siempre: todas la veces, muy bueno | 2. Casi siempre: la mayoría de veces, bueno |
| 3. Algunas veces: a veces, regular | 4. Nunca: nada, ninguna vez, malo |
| 5. Sí | 6. No |

La tabulación de las respuestas obtenidas de los colaboradores de la empresa, han sido ponderadas como se indica a continuación:

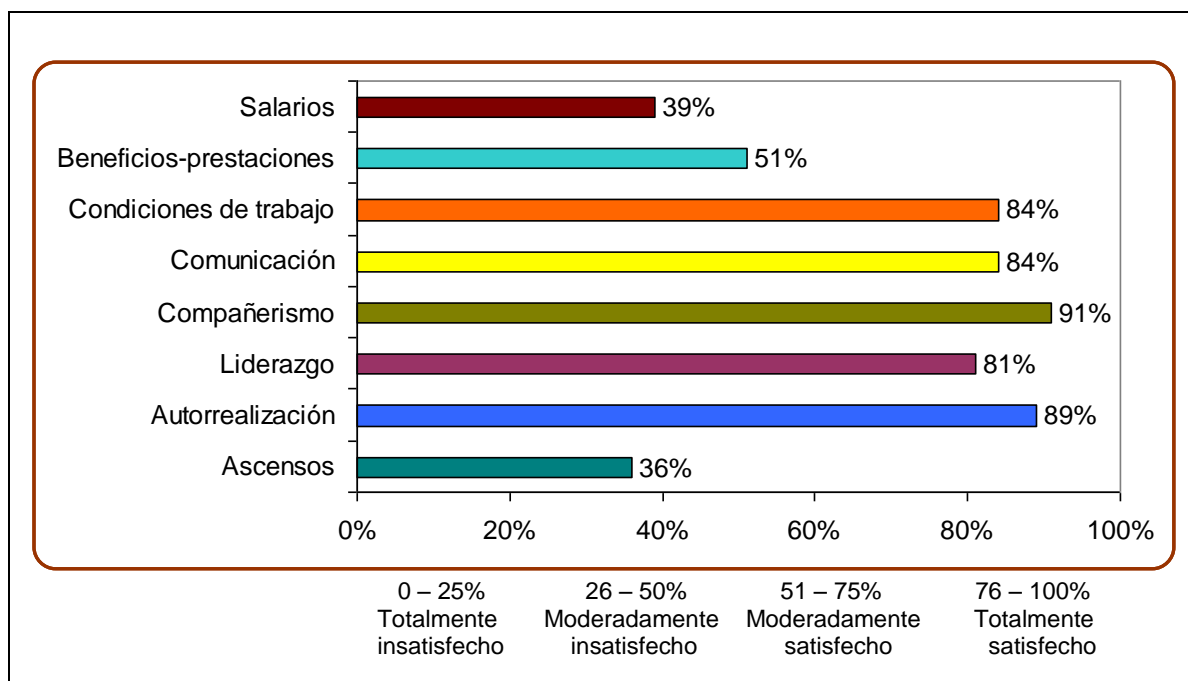
| 0 – 25% | 26 - 50% | 51 – 75% | 76 - 100% |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Totalmente Insatisfecho | Moderadamente Insatisfecho | Moderadamente Satisfecho | Totalmente Satisfecho |
| <p>Insatisfacción - Satisfacción</p> | | | |

A continuación se presentan los factores así como sus respectivos resultados, que han sido considerados en en el estudio de clima organizacional en la empresa de confección de playeras:

2.3.1.1. Análisis de resultados

A continuación se presentan de forma general los resultados obtenidos de la tabulación de la información recopilada en la investigación de campo:

Gráfica 3
Clima organizacional
Empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

Observando esta gráfica se consideran satisfactorios (moderadamente o totalmente) los resultados obtenidos de cada factor por arriba e inclusive del 51%. Por lo tanto, ésta muestra el consolidado de los resultados obtenidos de la empresa en mención, siendo principalmente los factores de: condiciones de trabajo, comunicación, compañerismo, liderazgo y autorrealización con los que se encuentran totalmente satisfechos los colaboradores (los cuales tienen un porcentaje mayor al 76%) de la misma con sus respectivos porcentajes de 84%, 84%, 91%, 81% y 89%. Por lo tanto, dichos colaboradores han indicado de manera general que se encuentran satisfechos con la mayoría de condiciones de

trabajo que la empresa les ofrece, con la comunicación y relación existente entre sus compañeros y jefes, así como con el apoyo y trato entre ellos. Asimismo, se sienten satisfechos con el trabajo que realizan dentro de la empresa sintiéndose útiles y considerando buena su trayectoria en la misma.

Así también el factor de beneficios-prestaciones indica que los colaboradores se encuentran moderadamente satisfechos con las prestaciones de ley que la empresa les brinda.

Respecto al factor de ascensos, no es dudoso el resultado del 36% indicando que los colaboradores se encuentran insatisfechos en este aspecto. Sin embargo como es sabido por ellos y se ha dado a conocer en la estructura organizacional y tamaño de la empresa de confección de playeras, el acceso a posibilidad de ascensos o promoción de personas es limitada y no a corto plazo. Pese a este aspecto negativo y de debilidad para la empresa, puede ser controlable si se mejora el sistema de compensación.

Como se puede observar en esta misma gráfica, el factor de salarios se encuentra por debajo de la media en 14 puntos porcentuales, lo cual indica la insatisfacción de los colaboradores. La información tabulada y ponderada en materia de salarios puede incurrir en el futuro en una mayor rotación de personal e incrementar los gastos por estas desvinculaciones de personas.

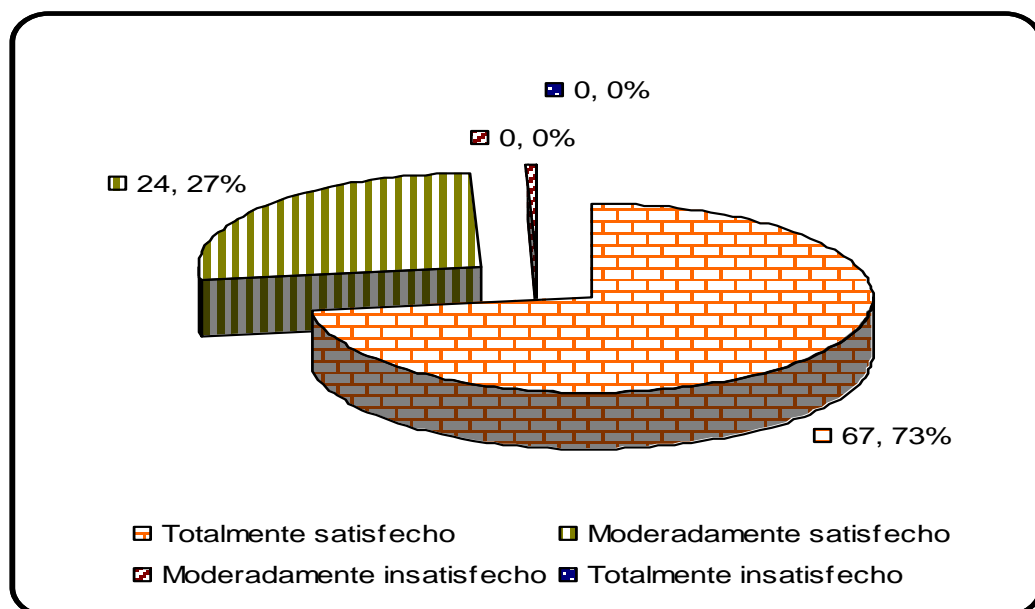
Algunos de los aspectos que se evaluaron en el clima organizacional en relación al factor de salarios de manera directa, 13 colaboradores manifestaron no estar satisfechos con el mismo. Así también, como la opinión de los colaboradores respecto a lo salarios comparados con otras empresas, manifestando inconformidad por los salarios y beneficios que los colaboradores de otras empresas del mismo ramo reciben.

Por lo tanto, los colaboradores han manifestado estar insatisfechos principalmente con el aspecto de salarios, y el Gerente de la empresa considera válido este resultado, ya que ha recibido quejas por parte de algunos de ellos que aún continúan laborando en la empresa y ha sido razón por la que algunos colaboradores deciden desvincularse de la misma. Más aún los colaboradores manifestaron su molestia cuando las personas se desvinculan de la empresa, debido a que esto les representa a ellos sobrecarga de trabajo durante el lapso de contratación para ocupar el o los puestos vacantes; sin que devenguen remuneración proporcional adicional a su salario por el aumento de trabajo.

2.3.1.2. Factores de satisfacción

a. Compañerismo

Gráfica 4
Relaciones con los compañeros dentro de la empresa de confección de playeras

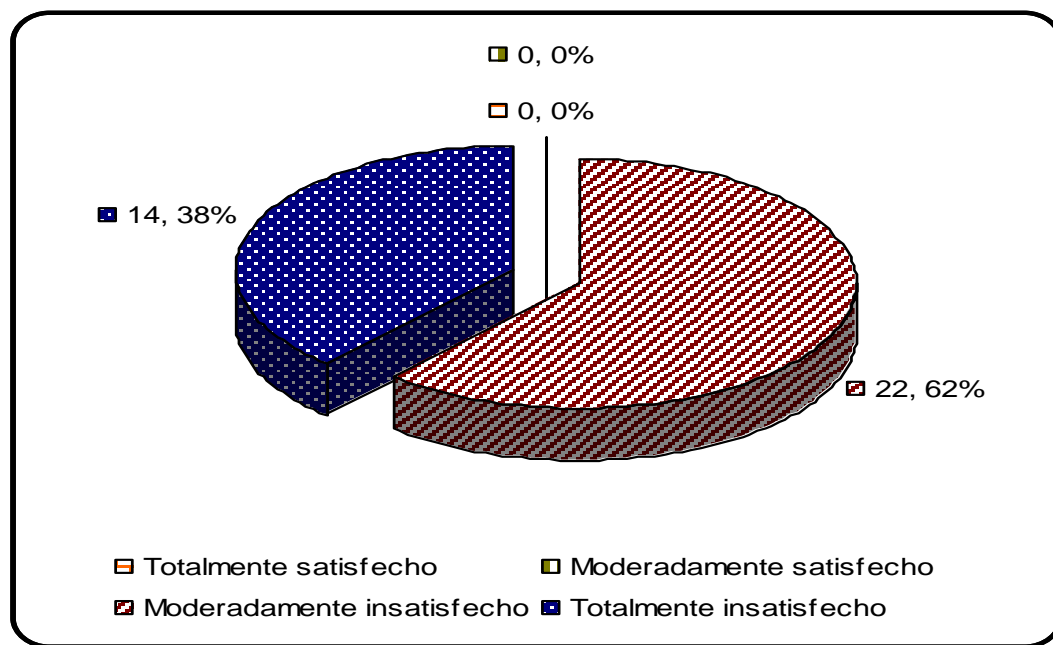


Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

Este factor hace referencia a la relación, trato, apoyo y compañerismo entre los colaboradores en sí y con su respectivo superior inmediato; tanto para el desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo, así como la relación personal entre ellos. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 17.73% por arriba de la media de los colaboradores manifestaron que la relación tanto con sus compañeros(as) de trabajo, como con los jefes; es satisfactoria. Por lo que la realización del trabajo entre los mismos es solidaria y de apoyo mutuo; lo que genera un ambiente agradable de trabajo y beneficioso para la empresa. De manera general, el 92% de las repuestas obtenidas de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, fue totalmente y moderadamente satisfecho.

b. Ascensos

Gráfica 5
Oportunidades de crecimiento profesional
dentro de la empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

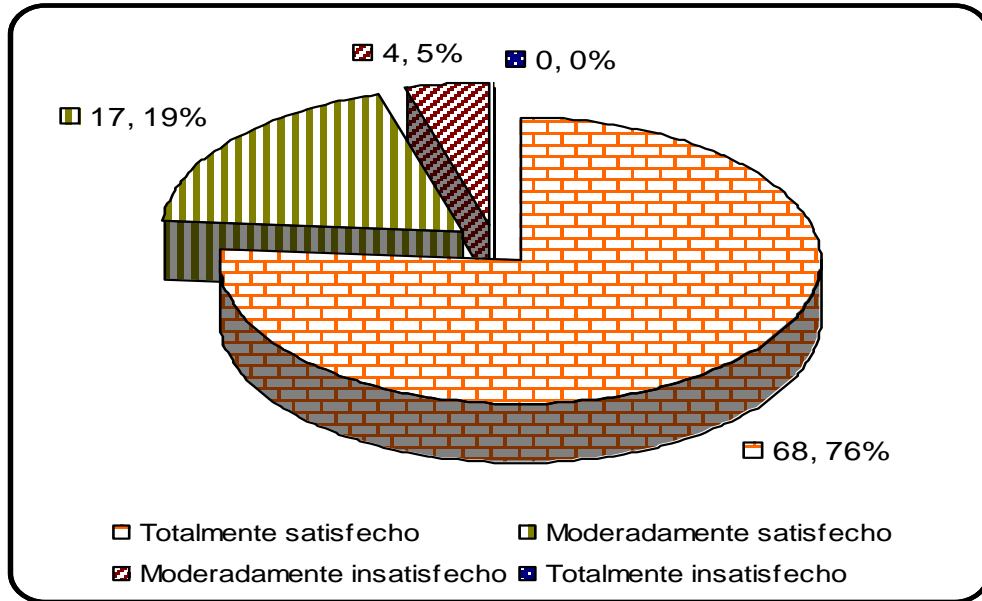
En la presente gráfica se refleja de manera general que el 37% de las respuestas obtenidas de los colaboradores de la empresa fue de algunas veces y nunca, las cuales representan la insatisfacción moderada y total respectivamente que manifestaron los colaboradores; respecto a la oportunidad de ocupar un puesto de trabajo de más alto nivel. Pese a la poca probabilidad de desarrollo dentro de la empresa, el 22% de las respuestas indican que los colaboradores creen tener oportunidad de promoverse dentro de la misma.

Esto debido a que la última promoción realizada en la empresa durante el año 2011, ha sido la del Supervisor de Producción quien anteriormente ocupaba el puesto de Serigrafista. Dicha promoción se hizo necesaria por la falta de control que se tenía sobre el desempeño de los colaboradores en el área de producción, lo que provocaba atraso en la entrega de pedidos.

En la empresa objeto de estudio, el 89% (16) de los colaboradores indicaron no tener conocimiento de ninguna política para ascender de puesto. De continuar con esta situación, probablemente el índice de rotación se incrementará, ya que los colaboradores manifestaron que el poco acceso que tienen para ascender de puesto dentro de la empresa, es la única posibilidad que podrían tener para obtener un poco más de ingreso; debido a que por política de la empresa no se trabajan horas extras. Solamente si la empresa lograra aumentar cierto porcentaje el nivel de demanda de playeras durante las temporadas bajas, probablemente se tendría que considerar trabajar horas extras; aunque en la actualidad la mayoría de empresas está tratando de evitar esto, ya que el colaborador no es totalmente eficiente ni eficaz en su jornada normal de trabajo, buscando quedarse a trabajar horas extras para que éstas le sean remuneradas.

c. Autorrealización

Gráfica 6
Satisfacción de los colaboradores al ser parte de la empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

Para los resultados de esta gráfica se valoraron aspectos como la frecuencia de reconocimiento y estimulación por el buen desempeño de labores, la valoración de la empresa en cuanto al trabajo de sus colaboradores y la satisfacción de los colaboradores en sus respectivos puestos de trabajo.

De acuerdo a lo manifestado por los colaboradores de la empresa objeto de estudio, el 18.76% por arriba de la media de las respuestas obtenidas, indican que ellos están totalmente satisfechos y se sienten identificados con la empresa; a pesar de que su trabajo es rutinario, consideran que es importante para la empresa y reconocen como buena su trayectoria dentro de la misma.

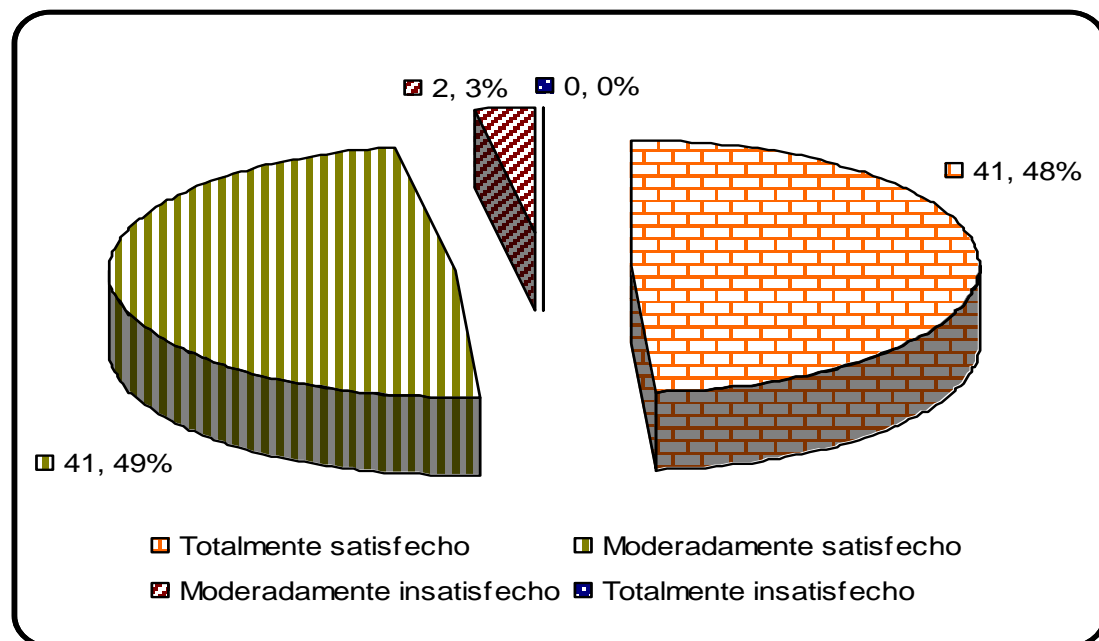
De manera general, el 85.95% de las respuestas obtenidas de los colaboradores de la empresa objeto de estudio fue moderada y totalmente satisfactoria.

No obstante, pese a la baja probabilidad de ascensos y/o promociones dentro de la empresa; es importante reiterar que los colaboradores de la misma se sienten útiles y consideran buena su trayectoria en ella; y esto es suficiente para ellos, ya que por lo observado ellos obtienen mayor satisfacción al ser mejor remunerados que por logros profesionales. Esto debido al bajo nivel de educación que poseen, por lo que sus aspiraciones no se enfocan en un crecimiento profesional.

2.3.1.3. Factores higiénicos

a. Comunicación

Gráfica 7
Comunicación dentro de la empresa
de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

Considerando que la comunicación es esencial en la vida del ser humano como ente social; es fundamental y decisiva en el ámbito laboral, y de acuerdo a lo

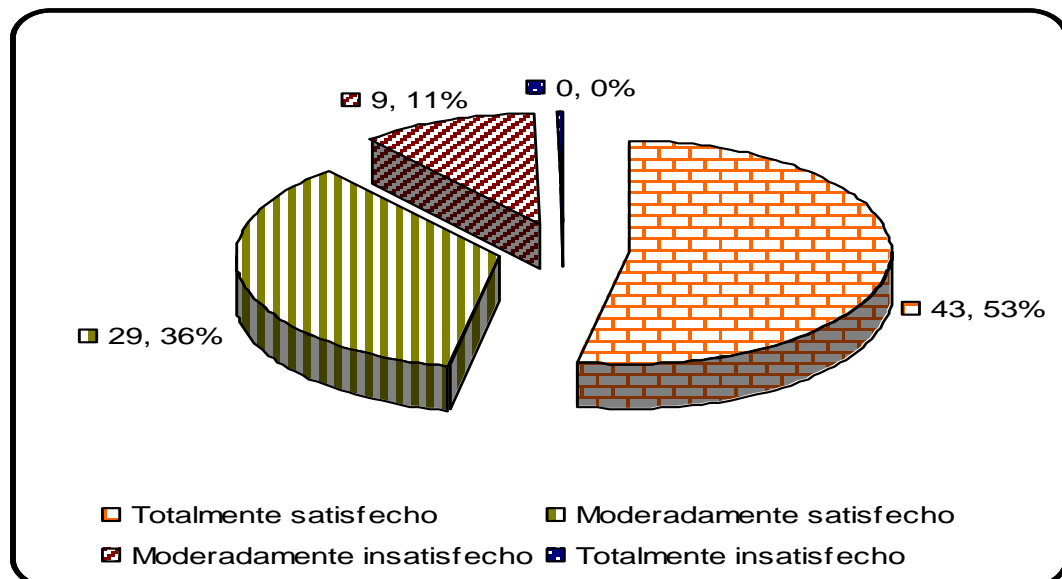
investigado en la empresa en mención, resultó que ésta tiene una comunicación formal verbal porque se respetan los niveles jerárquicos existentes.

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se refleja en porcentajes muy similares un resultado moderadamente y totalmente satisfactorio por parte de los colaboradores, con el tipo de comunicación que actualmente se maneja dentro de la empresa objeto de estudio. La mayoría de los colaboradores han manifestado que tanto la comunicación con su jefe inmediato como con sus compañeros(as) de trabajo es buena y satisfactoria.

Respecto a la comunicación de objetivos y metas de producción, se efectúa de manera regular y verbal, generando en pocas ocasiones confusiones mínimas.

b. Liderazgo

Gráfica 8
Liderazgo del jefe inmediato
Empresa de confección de playeras

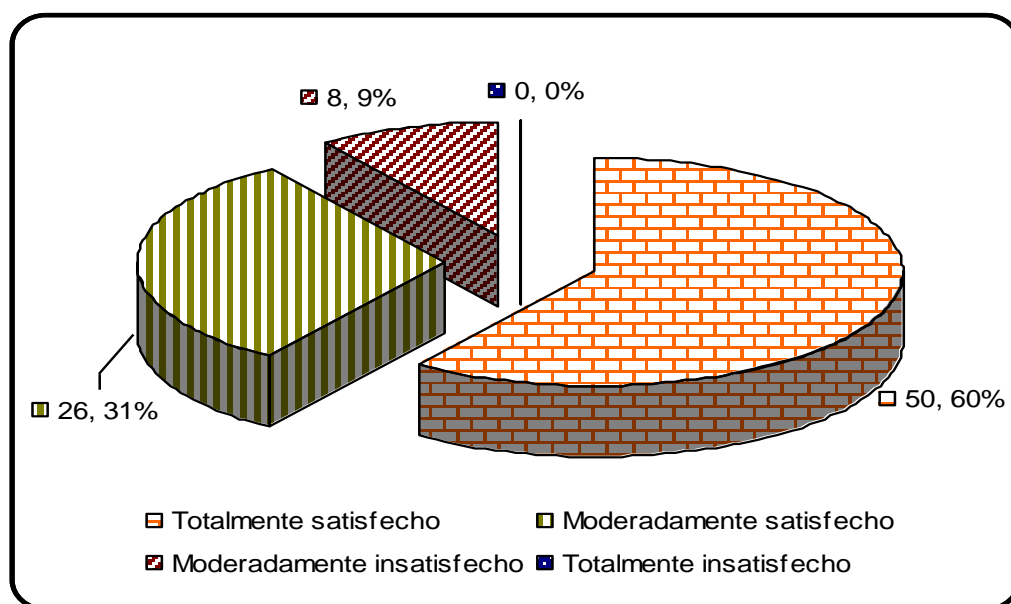


Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

De acuerdo a la encuesta realizada, los resultados indicaron que la influencia de los jefes afecta positivamente sobre los colaboradores para realizar sus actividades diarias. Además que los jefes les apoyan en la resolución de problemas propios de las actividades que desarrollan. Así como también ocasionalmente los jefes prestan atención a sugerencias de sus colaboradores para la resolución de problemas que se presentan en el trabajo.

c. Condiciones de trabajo

Gráfica 9
Condiciones de trabajo
Empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

En la empresa de confección se percibió un ambiente agradable, tal como lo demuestran los datos obtenidos de las respuestas de los colaboradores, en donde manifestaron que de manera general el 77% de los mismos, se encuentran satisfechos con las condiciones laborales que les ofrece la empresa; consideran que ésta cuenta con buena ventilación, iluminación, limpieza y horario

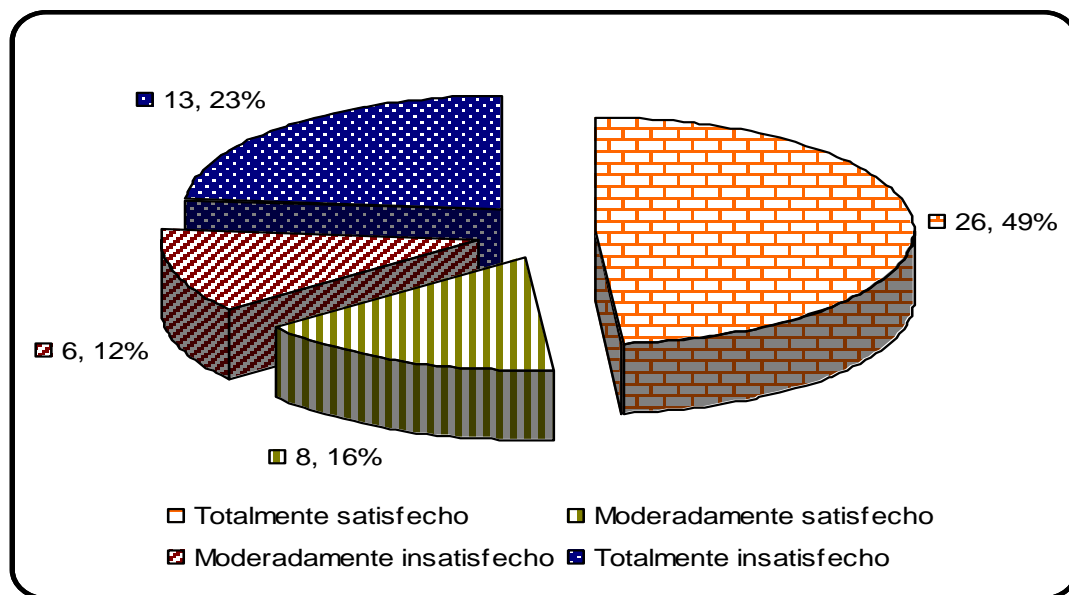
de trabajo (siendo éste de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs.; y sábado de 8:00 a 12:00 p.m.); además que la empresa también ofrece estabilidad laboral, aspecto que los colaboradores consideraron valioso.

Sin embargo, en el aspecto de seguridad es donde se encontraron deficiencias, ya que ocho colaboradores del área de producción consideraron regular las instalaciones físicas en su respectivo puesto de trabajo y seis de estos colaboradores expresaron que la empresa algunas veces les brinda el equipo de seguridad de acuerdo a las actividades que realizan en el área de producción.

En otro sentido a través de la observación se percibió que ocasionalmente el trabajo no lo realizan completamente de manera cómoda, lo que puede incrementar el malestar de los colaboradores y la desvinculación de los mismos con la empresa.

d. Beneficios – prestaciones

Gráfica 10
Beneficios-prestaciones brindados en la
empresa de confección de playeras



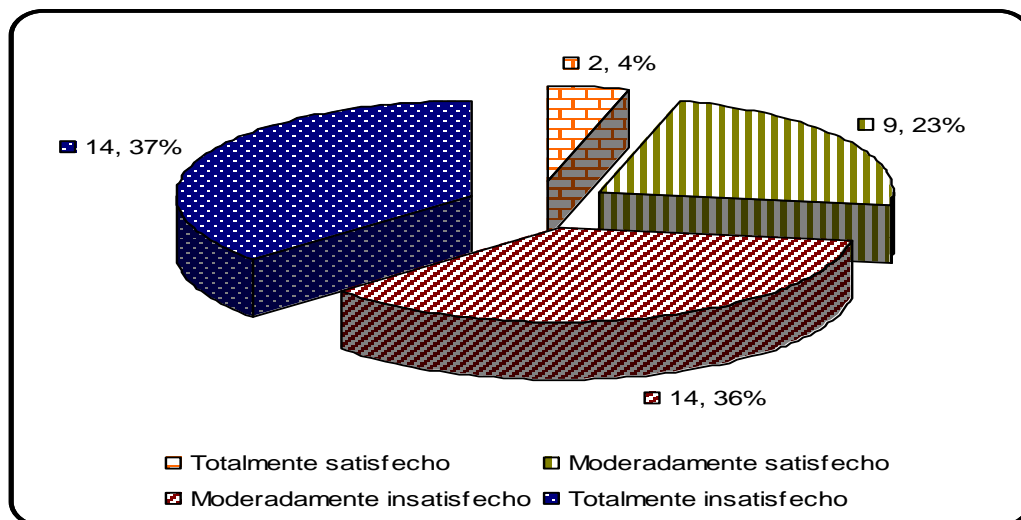
Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

De acuerdo a la investigación, 14 de los colaboradores (26.49% de los resultados obtenidos) manifestaron que se encuentran totalmente satisfechos, refiriéndose a los beneficios de ley que la empresa le otorga, tales como: bono 14, aguinaldo, bonificación incentivo, etc.

Sin embargo, cuatro colaboradores (8.16% de los resultados obtenidos) han indicado que se encuentran moderadamente satisfechos con los mismos, manifestando que cuentan con dichas prestaciones y no solamente con el salario por el trabajo que realizan. Mientras que en total 16 colaboradores han manifestado su insatisfacción porque adicional a las prestaciones de ley no cuentan con ningún otro tipo de incentivo y/o beneficio; ya que no reciben lo que consideran justo, lo que no les permite obtener algunos productos para cubrir las necesidades propias y de su familia; además de que los despitadores, el cortador y el mensajero consideran tener un salario bajo respecto a las funciones asignadas a sus puestos de trabajo y en comparación al salario que devengan sus compañeros de trabajo.

e. Salarios

Gráfica 11
Opinión de los colaboradores respecto a los salarios de la empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

Los colaboradores manifiestan varias inconformidades en este factor, siendo el salario que perciben actualmente la principal insatisfacción. Según la gráfica refleja que de manera general el 28% de los resultados obtenidos de las respuestas de los colaboradores, se encuentran insatisfechos con el factor salario, resaltando aspectos como: la frecuente comparación del salario con otras empresas del mismo ramo, salario en relación a las responsabilidades y atribuciones del puesto que se ocupa, y el salario en relación al costo de vida.

Adicional a esto, la mayoría de colaboradores (16) han indicado no conocer alguna política de aumento salarial. Por lo tanto, no dudaron en responder que dejarían su trabajo actual si se les presentara una mejor oportunidad salarial en otro lugar.

Los nueve colaboradores que han manifestado haber recibido aumento salarial durante los últimos años, ocho se refieren al ajuste anual que se ha realizado durante éstos últimos en el salario mínimo, no porque exista alguna política de aumento salarial en la empresa. Solamente el puesto de supervisor de producción ha sido el único que realmente ha tenido incremento en el salario, ya que el puesto se creó y se ascendió a una persona de las que ya se encontraba laborando.

Debido a las inconformidades que han manifestado algunos colaboradores de la empresa respecto al salario, se han desvinculado de ésta; por lo que a continuación se describe dicha situación.

2.4. Rotación de personal

La desvinculación de empleados es un problema que ha estado afectando la productividad de la empresa. Pese a que existen varias razones para darle a una persona de baja, según el Gerente la razón principal por la que se han desvinculado los colaboradores de la empresa durante los tres últimos años, es por el bajo salario que perciben; principalmente en los puestos de despachador,

operario vendedor y secretaria-contadora. La cantidad de despidos y renunciaciones durante esos períodos, se muestran a continuación:

Tabla 10
Contrataciones y desvinculaciones de personal
Empresa de confección de playeras
Período 2010 – 2012

| Año | Empleados al inicio | Contratados | Despidos | Renunciaciones | Abandonos | Empleados al final |
|------|---------------------|-------------|----------|----------------|-----------|--------------------|
| 2010 | 22 | 3 | 1 | 4 | 1 | 19 |
| 2011 | 19 | 4 | 0 | 5 | 0 | 18 |
| 2012 | 18 | 5 | 0 | 4 | 1 | 18 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, enero 2013

Durante el año 2010 renunciaron: un despitador, el vendedor, la secretaria-contadora y un operario. Un despitador simplemente abandonó sus labores, quien se había quejado con anterioridad del salario percibido; y se despidió a otro despitador por problemático. Por lo que la empresa, tenía seis plazas vacantes disponibles para ser ocupadas. Sin embargo, la empresa únicamente contrató a tres personas, quedando dos puestos de despitador y de un operario vacante. Esto provocó que las funciones y responsabilidades de estas plazas se distribuyeran en el resto de personal y se recargaran de trabajo durante ese año. Debido a esto, los colaboradores manifestaron su descontento desempeñando sus labores inadecuadamente y disminuyendo su productividad.

Ante la situación que se estaba presentando, el Gerente General decidió en el año 2011 contratar a las tres personas faltantes para las plazas vacantes y creó el puesto de supervisor de producción, con el fin de lograr un mejor desempeño por parte de los colaboradores en el área de producción.

No obstante, durante el año 2012 la desvinculación de colaboradores continuó y renunciaron, tres operarios y un despitador; un despitador nuevamente abandonó sus labores. Por lo que, se contrataron a cinco personas para que ocuparan

dichos puestos, ya que el Gerente General ha decidido mantener el número de personas (18) que actualmente laboran en la empresa.

A continuación se observan los cálculos con los cuales se determinaron los respectivos índices de rotación:

| IRP = $\frac{\text{No. De empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados}}$ | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| Año 2010 | Año 2011 | Año 2012 |
| IRP = $\frac{6}{(22+19)/2}$ | IRP = $\frac{5}{(19+18)/2}$ | IRP = $\frac{5}{(18+18)/2}$ |
| IRP = 0.292683 * 100 | IRP = 0.27027 * 100 | IRP = 0.27778 * 100 |
| IRP = 29% | IRP = 27% | IRP = 28% |

Con estos índices, se puede decir que la empresa perdió en el año 2010 aproximadamente el 36% de fuerza laboral en el área de producción, quedando cuatro puestos vacantes en la misma (tres puestos de despistador y un puesto de operario) de los once existentes; y en relación a toda la empresa fue del 22%.

Para los años 2011 y 2012 la empresa perdió aproximadamente el 45% de fuerza laboral, con la desvinculación de cinco de los once colaboradores en los puestos operativos de producción, siendo estos: dos despistadores y tres operarios. En relación a toda la empresa fue del 28%.

La desvinculación de los colaboradores con la empresa, significa la erogación de dinero que tiene que hacer ésta última, en el pago de prestaciones y a la vez esto no permite el perfeccionamiento en las actividades de los colaboradores, debiendo que prepararlos nuevamente para que sepan desempeñar las respectivas actividades en cada puesto de trabajo.

Asimismo, la empresa incurre en costo de reposición de personal, el cual se estima asciende aproximadamente a Q200.00 por colaborador, según información del Gerente General. Debido a que las personas que llegan a solicitar trabajo son referidas de los mismos colaboradores o ex-colaboradores de la empresa, la cual no cuenta con un sistema de reclutamiento y selección; dichos procesos son llevados a cabo de forma empírica y sin ningún tipo de formatos físicos. Por lo que, no se obtuvo información suficiente para determinar el costo real de reclutamiento y selección mediante una política de este proceso.

Pese a que se pueden considerar bajos los índices de rotación que se han suscitado durante los últimos tres años en la empresa, no es motivo para restarle importancia y prever que esto se de con mayor frecuencia en un futuro mediano y llegar a ser un problema. El cual, no solamente influye en las personas que se retiran de la empresa y las que permanecen laborando, sino también para la empresa misma, debido a que se debe solucionar una crisis en el desempeño correcto de las actividades.

2.5. Análisis de los salarios actuales

De acuerdo a la tabla 11 y gráfica 12, se puede observar que algunos salarios o sueldos de la empresa no están acorde a la carga y responsabilidad de los puestos de trabajo, ni están establecidos según la ley; tales como:

- a) El conserje, el cortador y los despitadores devengan un salario respectivamente menor al salario mínimo que está establecido para el año en curso.
- b) El vendedor en ocasiones devenga un sueldo mayor a los del supervisor de producción y del diseñador gráfico, cuando estos último poseen una carga de trabajo y responsabilidad mayor. Aunque dichos puestos están al mismo nivel jerárquico, el supervisor de producción controla la calidad del producto y supervisa el desempeño del personal que tiene a su cargo.

El diseñador gráfico crea el arte que llevan las playeras; por lo que aunque la diferencia monetaria es variable ocasionalmente, desmerece las funciones de estos últimos.

- c) El sueldo del Sub-Gerente tiene variación significativa en relación al del Gerente General, cuando se puede deducir que el nivel de responsabilidad para ambos es muy similar; además de que el riesgo en el que incurre el Sub-Gerente, por la sobrecarga de trabajo que desempeña es mayor.

De acuerdo a la información obtenida y presentada respecto a salarios, se puede confirmar la inexistencia de una política salarial establecida en la empresa de confección de playeras, ya que se ha considerado que los salarios que paga la empresa a sus colaboradores, son asignados arbitrariamente; tomando en cuenta que los puestos de cortador y despitador devengan un salario por debajo del mínimo establecido en la ley. Por ende, los salarios y sueldos no se encuentran relacionados con las atribuciones y responsabilidades de cada puesto; y con las empresas que se encuentran en el mismo ramo. Asimismo, es necesario mencionar que la empresa no cuenta con descriptores de puestos.

Sin embargo, según el Gerente General indicó que los aspectos considerados en la empresa para la asignación de salarios son: el salario mínimo establecido en la ley, así como bonificación incentivo y prestaciones laborales.

Por lo tanto, la inexistencia de una política salarial dentro de la empresa que coadyuve a establecer una escala salarial, se ha convertido en una de las principales causas para el incremento de rotación de personal (la cual tiende a seguir en aumento, porque los mismos colaboradores de la empresa lo han notificado a sus respectivos inmediatos superiores) por estar insatisfechos con el salario o sueldo que puedan devengar en la misma.

2.5.1. Salarios actuales de la empresa

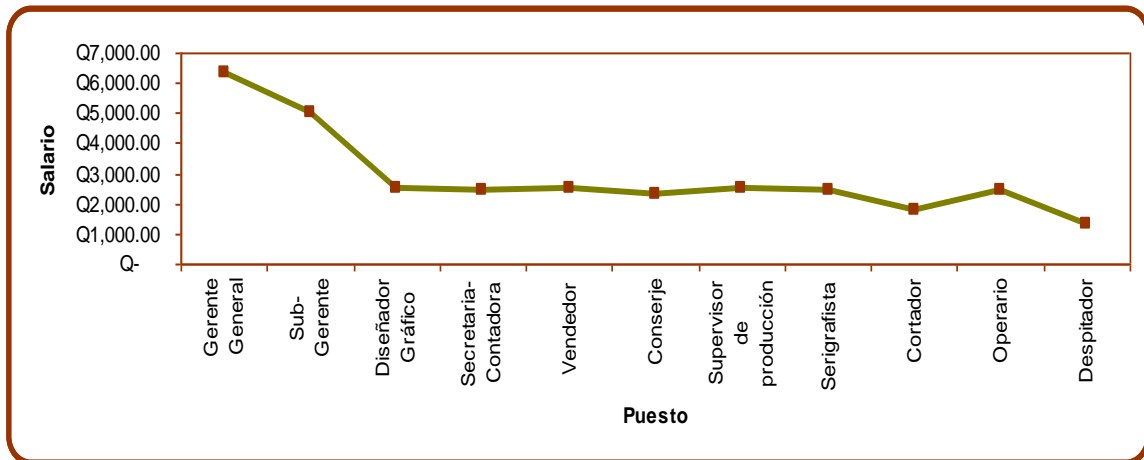
Asimismo, a continuación se detallan los sueldos y salarios percibidos por los colaboradores, en los diferentes puestos con los que cuenta la empresa:

Tabla 11
Sueldos y salarios
Empresa de confección de playeras

| No. | Puesto de trabajo | Salario o sueldo actual |
|-----|--------------------------|-------------------------|
| 1 | Gerente General | Q.6,330.00 |
| 2 | Sub-Gerente | Q.5,000.00 |
| 3 | Diseñador Gráfico | Q.2,500.00 |
| 4 | Secretaria-Contadora | Q.2,421.75 |
| 5 | Vendedor | Q. 2,500.00 |
| 6 | Conserje | Q.2,300.00 |
| 7 | Supervisor de producción | Q.2,500.00 |
| 8 | Serigrafista | Q.2,421.75 |
| 9 | Cortador | Q.1,800.00 |
| 10 | Operario | Q.2,421.75 |
| 11 | Despitador | Q.1,300.00 |

Fuente: elaboración propia con base a información del Gerente General, año 2013

Gráfica 12
Sueldos y salarios
Empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a información del Gerente General, año 2013

2.5.2. Beneficios y servicios ofrecidos por la empresa a sus colaboradores

Considerando que los beneficios y servicios forman parte importante del concepto de compensación, ya que son considerados como compensaciones indirectas; porque son otorgadas al colaborador al formar parte de una organización. Por lo que, se ha verificado en la empresa de confección de playeras, que la mayoría de colaboradores no cuentan con otros beneficios adicionales a su salario. La empresa solamente brinda un vehículo (con su respectivo gasto de gasolina) para el sub-gerente y vendedor, para el desempeño de sus actividades.

2.6. Investigación salarial del mercado

Respecto al salario y su competitividad con empresas en el mercado laboral, se han considerado datos de una investigación salarial en empresas del mismo ramo.

A través de dicha investigación, se pretende hacer una relación entre los salarios actuales y las características similares de los puestos de trabajo de la empresa de confección de playeras, con los de la competencia. Los datos obtenidos de la investigación se presentan a continuación:

Tabla 12
Investigación salarial
Empresa de confección de playeras

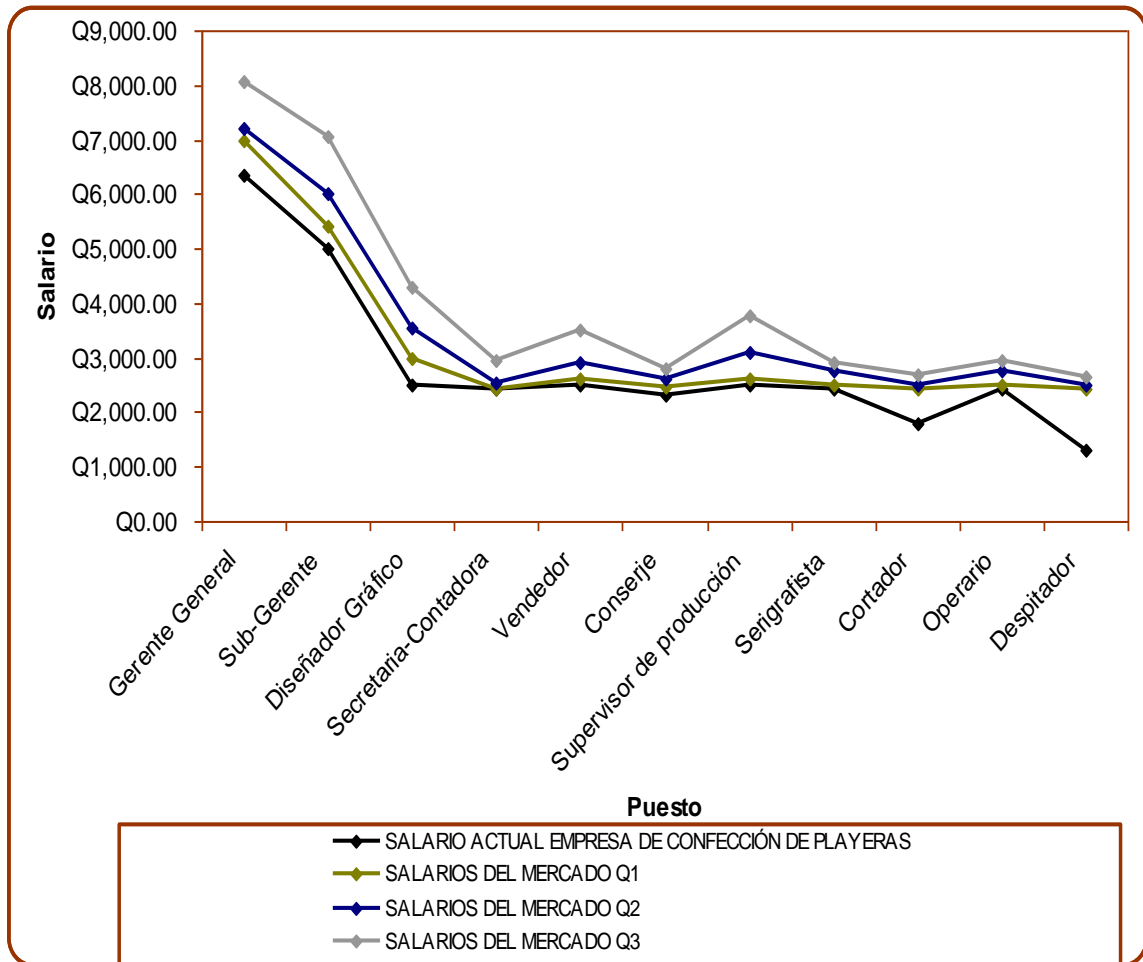
| No. | NOMBRE DEL PUESTO | SALARIO ACTUAL | SALARIOS DEL MERCADO | | |
|-----|--------------------------|----------------|----------------------|-----------|-----------|
| | | | Q1 | Q2 | Q3 |
| 1 | Gerente General | Q6,330.00 | Q7,000.00 | Q7,225.00 | Q8,050.00 |
| 2 | Sub-Gerente | Q5,000.00 | Q5,400.00 | Q6,000.00 | Q7,065.00 |
| 3 | Diseñador Gráfico | Q2,500.00 | Q3,000.00 | Q3,550.00 | Q4,300.00 |
| 4 | Secretaria-Contadora | Q2,421.75 | Q2,421.75 | Q2,530.00 | Q2,967.00 |
| 5 | Vendedor | Q2,500.00 | Q2,600.00 | Q2,900.00 | Q3,500.00 |
| 6 | Conserje | Q2,300.00 | Q2,450.00 | Q2,600.00 | Q2,800.00 |
| 7 | Supervisor de producción | Q2,500.00 | Q2,600.00 | Q3,100.00 | Q3,775.00 |
| 8 | Serigrafista | Q2,421.75 | Q2,500.00 | Q2,765.00 | Q2,918.00 |
| 9 | Cortador | Q1,800.00 | Q2,421.75 | Q2,500.00 | Q2,697.00 |
| 10 | Operario | Q2,421.75 | Q2,500.00 | Q2,780.00 | Q2,935.00 |
| 11 | Despitador | Q1,300.00 | Q2,421.75 | Q2,500.00 | Q2,650.00 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación, enero 2013

Según se observa en la tabla anterior, en todos los salarios investigados de las empresas que realizan actividades afines a la empresa de confección de playeras, sobrepasan los salarios que en la actualidad ésta paga a sus colaboradores. Debido a esto es necesario realizar un ajuste, a través del diseño de una escala salarial y establecer una política salarial; que permitan lograr equidad interna y competitividad externa. De esta manera tratar de reducir la insatisfacción que actualmente manifiestan los colaboradores, desvinculándose de la empresa y desempeñando las funciones en su respectivos puestos de trabajo de una forma deficiente.

En la gráfica siguiente se dan a conocer las curvas de salarios en relación al mercado laboral.

Gráfica 13
Investigación salarial
Empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación salarial, enero 2013

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PLAYERAS

3.1. Descripción de la propuesta

En el presente capítulo se propone el desarrollo del diseño de una escala salarial para la empresa en mención, a través de: la descripción, análisis y valoración de los puestos de trabajo y la comparación de salarios de la empresa con los de empresas similares en su ramo, para la construcción de una nueva estructura de salarios; que permita lograr una remuneración equitativa para los colaboradores de la empresa. De esta forma, reducir la insatisfacción que presentan los colaboradores, así como disminuir el índice de rotación que se ha suscitado en los últimos años.

3.2. Justificación de la propuesta

Luego de obtener los resultados en la investigación de campo llevada a cabo en la empresa de confección de playeras, se ha demostrado que la principal causa de la insatisfacción y deficiencias en el desempeño de los colaboradores de la empresa en mención, se debe específicamente al factor salario. Ante este problema el Gerente General, quien es la persona encargada de tomar las decisiones respecto a salarios, debe de tomar medidas que coadyuven a una solución viable para la problemática planteada.

Por lo anterior, en el presente capítulo se desarrolla la propuesta del diseño de una escala salarial que se adecúe a las necesidades de la empresa objeto de estudio. Por lo que se espera minimizar con dicha propuesta, las debilidades que la empresa presenta respecto a asignación de salarios y de esta manera; reducir la insatisfacción que manifiestan los colaboradores, así como la rotación de personal que se ha dado en la empresa.

3.3. Objetivos de la propuesta

Se presentan a continuación los objetivos que se esperan alcanzar con la propuesta:

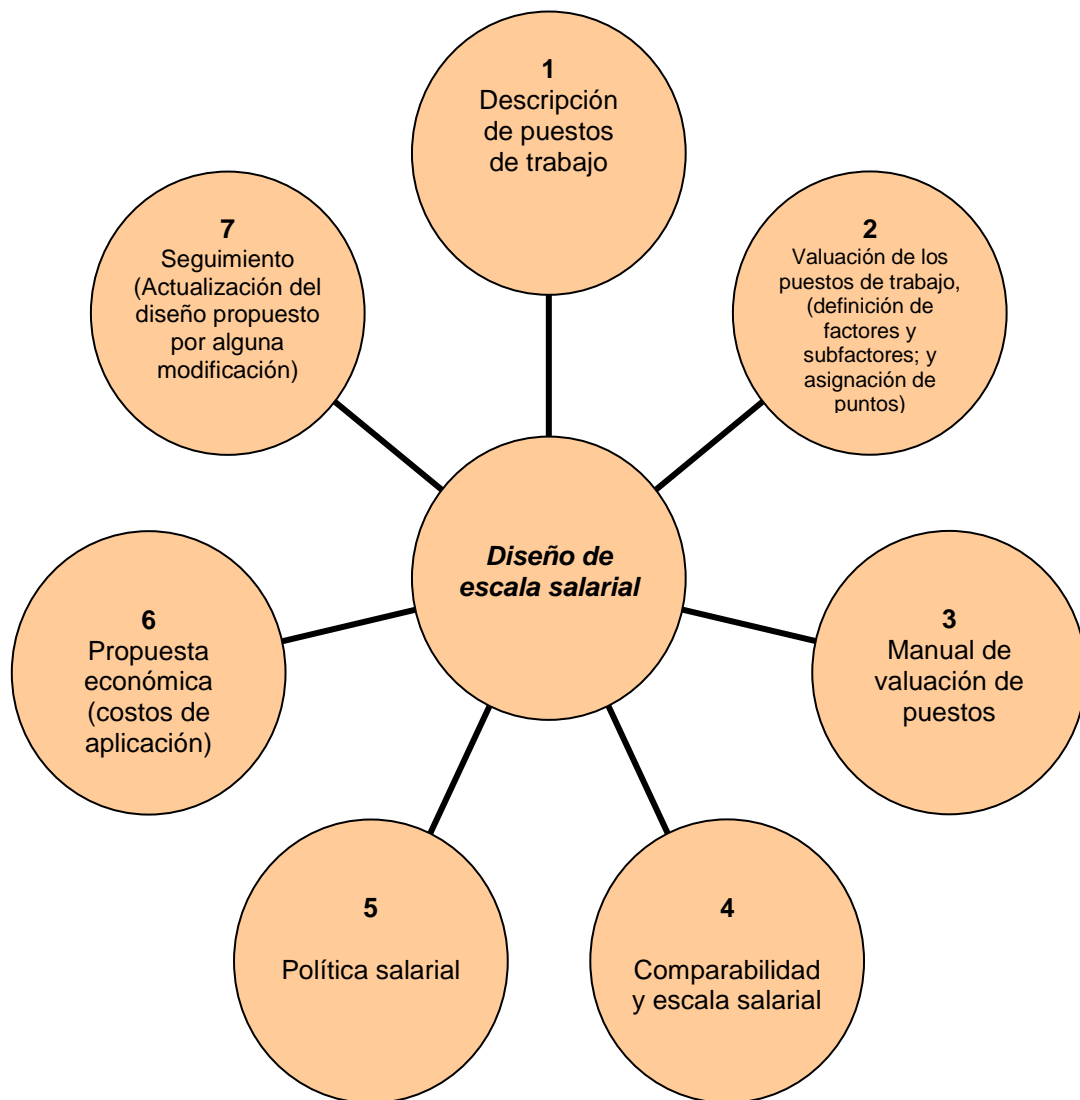
- 3.3.1. Elaborar la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, a fin de dar un ordenamiento a funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto, con su respectiva valoración. De esta manera estimar la tendencia de la distribución de los salarios actuales e identificar los puestos que requieren un ajuste salarial para que la empresa de confección de playeras logre equidad salarial interna.
- 3.3.2. Diseñar la propuesta de escala salarial basada en estudios interno y externo, para que la empresa sea equitativa con sus colaboradores y competitiva en el mercado laboral.
- 3.3.3. Realizar la propuesta presentado los ajustes salariales necesarios, considerando una política salarial procedente del diseño de la escala salarial, que permita reducir la insatisfacción de los colaboradores de la empresa respecto a salarios; así como disminuir la rotación de personal y evitar futuras desvinculaciones que perjudiquen las actividades que lleva a cabo la empresa.

3.4. Alcances de la propuesta

A través de ésta se busca lograr equidad interna y externa para la empresa de confección de playeras. Dicha propuesta está dirigida al Gerente General de la empresa, la cual contiene instrumentos técnicos que le ayuda a la Gerencia en la toma decisiones respecto a salarios para poder establecer una nueva estructura salarial. Así también, la propuesta le puede ser útil a la Gerencia para crear políticas que le ayuden a administrar los salarios. Asimismo, la propuesta posteriormente a su aplicación puede ser útil para medir el desempeño de sus colaboradores.

3.5. Desarrollo de la propuesta

Figura 1
Desarrollo del diseño de la escala salarial
Empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación, año 2013

A continuación se presentan los pasos detallados de la propuesta del diseño de una escala salarial para la empresa de confección de playeras.

3.5.1. Descripción de puestos de trabajo

Se elaboraron los descriptores de puestos para la realización de la propuesta del diseño de una escala salarial para la empresa de confección de playeras, ya que éstos son la base (ver anexo 1). La información se obtuvo de la entrevista con el Gerente General, Sub-Gerente y Supervisor de producción.

A continuación se presenta el modelo que se utilizó para los descriptores de puesto de trabajo:

Tabla 13
Modelo de descripción de puestos de trabajo
Empresa de confección de playeras
Año 2013

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|---|-----------|-------------|--|--------------------|
| | | | Puesto No. 1 | Categoría I |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Vendedor | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Ventas | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Sub-gerente | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con los puestos de Gerente, Sub-Gerente, Secretaria-contadora, Diseñador gráfico y personas externas de la empresa (clientes). | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Realizar ventas efectivas y promover el producto en clientes reales y potenciales. | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Ejecuta el proceso de ventas, brindando la mejor atención al cliente b. Apoya al cobro de cuentas c. Conserva y busca ampliar la cartera de clientes d. Elabora órdenes de compra | | | | |
| IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | |
| FACTORES | | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA | |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | | EDUCACIÓN | Formación como mínimo hasta tercero básico. | |
| | | EXPERIENCIA | No indispensable. | |

| | | |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| | OTROS CONOCIMIENTOS | Orientación de servicio al cliente, capacidad de negociación y cierre de ventas. |
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | Maneja información no confidencial. |
| | POR SUPERVISIÓN | No tiene ningún puesto a su cargo. |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo equipo de cómputo, suministros de oficina, archivo, escritorio y silla. |
| | POR DINERO | Maneja valores por una cantidad de Q.1,000.00 hasta por un monto de Q.5,000.00 |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo demandan mínimo esfuerzo mental. |
| | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma regular. |
| | RIESGOS | Exposición frecuente a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física y mental del colaborador. |

3.5.2. Valuación de los puestos de trabajo

Posteriormente a la elaboración de la descripción de puesto de trabajo, se procedió con los siguientes pasos para realizar este proceso:

a) Integración del Comité de valuación de puestos

Para la integración de éste fue necesario considerar a personas que conocen las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, así como en los mismos por tener experiencia; lo que les permite tomar decisiones.

Por lo tanto, este Comité fue integrado por el Gerente General, Sub-gerente, Supervisor de producción y una persona externa a la empresa quien apoyó con conocimientos sobre este tema; quienes aportaron sus conocimientos y útil información para realizar la valuación de puestos que existen dentro de la empresa de confección de playeras. Formado el Comité, se procede al análisis de los puestos de la misma.

b) Análisis de los puestos

Las descripciones de puestos fue separado en sus partes, luego de obtener la debida información contenida en los mismos; siendo ésta útil para la toma de decisiones.

El fin de descomponer los descriptores de puestos en sus partes fue para verificar cada requerimiento indispensable que conforma cada descriptor, tales como: conocimientos y experiencia, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo.

c) Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes

Luego de analizar los puestos de trabajos, el Comité de valuación procedió a preparar una lista de factores de valoración comunes en todos los puestos, estableciendo sus respectivos subfactores, para luego dar una definición para su mejor comprensión.

Los factores elegidos por el comité fueron: conocimiento y experiencia, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Asimismo, se establecieron once subfactores.

Para la determinación de los factores y subfactores que el comité utilizó, estos fueron presentados en un listado posible que se les proporcionó, para que ellos de acuerdo a su importancia, experiencia y características de la empresa calificaran (ver anexo 2). Primero seleccionando todos los subfactores y posteriormente agruparlos en factores generales, eliminando los de menor valor, mediante una escala por importancia (ver anexos 2a, 2b y 2c). Considerando solo los que ocuparan un puntaje por arriba de dos, tomando como resultado los siguientes:

Tabla 14
Factores y subfactores comunes
Empresa de confección de playeras

| No. | Factor | Subfactor |
|-----|-----------------------------|---|
| 1 | Conocimientos y experiencia | 1. Educación 2. Experiencia 3. Otros conocimientos |
| 2 | Responsabilidad | 4. Por información 5. Por supervisión 6. Por mobiliario y equipo 7. Por dinero |
| 3 | Condiciones de trabajo | 8. Condiciones ambientales 9. Riesgos |
| 4 | Esfuerzo | 10. Mental 11. Físico |

Fuente: elaboración propia con base al criterio del comité de valuación, enero 2013

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

Al finalizar con la selección de factores y subfactores comunes en todos los puestos, el comité procedió a realizar la asignación de valor relativo mediante un consenso a cada uno de los factores de acuerdo a la importancia que se le deseaba atribuir, dentro de la valoración total de 100%.

Una vez asignado el valor relativo a cada factor, fue necesario asignarle una cantidad de puntos. Para lo cual, en este caso se consideró una base de mil puntos, debido a que la empresa cuenta con once puestos. La operación a seguir es multiplicar el valor relativo por el total de base puntual. Ejemplo:

Tabla 15
Ejemplo de asignación de valor relativo y puntos
Empresa de confección de playeras

| Subfactor | Valor relativo | Base puntual | Puntos del factor |
|-----------|----------------|--------------|-------------------|
| Educación | 15% | 1000 | 150 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación, enero 2013

A continuación se presentan los valores relativos y puntos asignados a cada factor y subfactor respectivamente:

Tabla 16
Valor relativo y puntos de los factores
Empresa de confección de playeras

| No. | Factor | Subfactor | Valor Relativo | Puntos |
|------|------------------------------------|----------------------------|----------------|--------|
| 1 | Conocimientos y experiencia 40% | 1. Educación | 15% | 150 |
| | | 2. Experiencia | 20% | 200 |
| | | 3. Otros conocimientos | 5% | 50 |
| 2 | Responsabilidad 30% | 4. Por información | 10% | 100 |
| | | 5. Por supervisión | 10% | 100 |
| | | 6. Por mobiliario y equipo | 5% | 50 |
| | | 7. Por dinero | 5% | 50 |
| 4 | Condiciones de Trabajo 20% | 8. Condiciones ambientales | 15% | 150 |
| | | 9. Riesgos | 5% | 50 |
| 3 | Esfuerzo 10% | 10. Mental | 8% | 80 |
| | | 11. Físico | 2% | 20 |
| Suma | | | 100% | 1000 |

Fuente: elaboración propia con base al criterio del comité de evaluación, enero 2013

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

Luego de haber establecido y definido los factores con sus respectivos subfactores en todos los puestos, haber asignado el valor relativo y puntos; se

procedió a establecer los grados que corresponden a cada subfactor, describiendo asimismo cada grado. Los cuales constituyen la diferente intensidad en el subfactor que se presenta en la totalidad de las descripciones de puestos estudiados. A continuación se presentan dichas descripciones:

Tabla 17
Descripción de factores, subfactores y grados
Empresa de confección de playeras
Año 2013

| FACTOR CONOCIMIENTOS | | |
|---|--------------|---|
| Es aquello que se adquiere por una persona a través de hechos, datos e información a través de la experiencia, educación y otros conocimientos específicos para desempeñar un puesto de trabajo. | | |
| Subfactor y descripción del subfactor | Grado | Descripción del grado |
| 1. Educación: Valúa los conocimientos adquiridos en centros educativos o programas de educación formal necesarios para la comprensión y desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo. | 1 | Poseer educación primaria completa. |
| | 2 | Poseer educación primaria inclusive diploma de nivel básico. |
| | 3 | Poseer título de educación media. |
| | 4 | Poseer título de educación media inclusive estudios y/o cierre de pensum a nivel universitario. |
| | 5 | Poseer título de educación media inclusive título universitario. |
| 2. Experiencia: Valúa el nivel de conocimientos y habilidades adquiridos en la práctica de un trabajo igual o similar. La experiencia para la mayoría de puestos de trabajo debe haber sido adquirida antes de ser asignado el ocupante al puesto. | 1 | No se requiere experiencia alguna. |
| | 2 | Se requiere 6 meses de experiencia en tareas ocupacionales. |
| | 3 | Se requiere 1 año de experiencia en labores operativas, administrativas o técnicas. |
| | 4 | Se requiere de 1 año más un día a 3 años de experiencia en labores operativas y técnicas. |
| | 5 | Se requiere más de 3 años de experiencia en labores operativas, técnicas y administrativas. |

| | | |
|--|---|---|
| 3. Otros conocimientos: Valúa los conocimientos y destrezas propias de la persona por experiencias diversas que le ayudan a realizar las funciones asignadas en su puesto de trabajo. | 1 | Conocimientos básicos que permitan la habilidad y capacidad de aprendizaje de acuerdo a las funciones que se tienen que desempeñar en el respectivo puesto. |
| | 2 | Conocimientos básicos y de maquinaria (incluye maquinaria del área de producción y programas básicos de diseños en computadora). |
| | 3 | Conocimientos básicos, técnicos y de maquinaria. |
| | 4 | Conocimientos básicos, técnicos, de maquinaria y legislación. |

| FACTOR RESPONSABILIDAD | | |
|--|--------------|---|
| Valúa el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto de trabajo en relación al manejo de recursos asignados para el desempeño del mismo. | | |
| Subfactor y descripción del subfactor | Grado | Descripción del grado |
| 1. Por información: valúa el valor de exigencia respecto a la discreción y reserva de informes y datos; incluyendo la elaboración y manejo de documentos. | 1 | Maneja información no confidencial, la cual puede ser compartida con sus compañeros. |
| | 2 | Maneja información confidencial, la cual puede compartir únicamente con el Gerente General y Sub-Gerente. |
| | 3 | Maneja información estrictamente confidencial. |
| 2. Por supervisión: valúa el valor de la utilización de recursos, principalmente del recurso humano para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. | 1 | No supervisa el trabajo de ningún puesto. |
| | 2 | Supervisa el trabajo de un grupo no mayor de 5 personas. |
| | 3 | Supervisa el trabajo de un grupo no mayor de once personas a quienes exige resultados para que realicen eficientemente las funciones en su respectivo puesto de trabajo y no atrasar el trabajo en el resto de los puestos. |
| 3. Por mobiliario y equipo: mide el valor en dinero del mobiliario y equipo que se le asigna a una persona al momento de ocupar un | 1 | Tiene a cargo equipo y material de limpieza y mantenimiento. |
| | 2 | Tiene a cargo equipo y mobiliario básico (en el área administrativa: equipo de |

| | | |
|---|---|---|
| puesto de trabajo, para el desarrollo de sus funciones laborales. | | cómputo, fax, impresora, suministros de oficina, archivo, escritorio y silla) |
| | 3 | Tiene a cargo equipo y mobiliario básico y ejecutivo. |
| | 4 | Tiene a cargo mobiliario y equipo de producción. |
| 4. Por dinero: valúa el nivel de responsabilidad correspondiente a cada puesto de trabajo, por el manejo de cantidades monetarias, así como la elaboración y portación de documentos de valor para la empresa. | 1 | El puesto no tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques ni documentos. |
| | 2 | El puesto tiene bajo su responsabilidad el manejo de valores en documentos, cheques y efectivo, hasta por un monto de Q.8,000.00 |
| | 3 | El puesto tiene bajo su responsabilidad el manejo de valores en documentos, cheques y efectivo de Q.8,001.00 hasta por un monto de Q.40,000.00 |
| | 4 | El puesto tiene bajo su responsabilidad el manejo de valores en documentos, cheques y efectivo de Q.40,001.00 hasta por un monto de Q.85,000.00 |

| FACTOR ESFUERZO | | |
|--|--------------|---|
| Mide el nivel y frecuencia de esfuerzo mental y físico requerido para desempeñar las funciones en un puesto de trabajo. | | |
| Subfactor y descripción del subfactor | Grado | Descripción del grado |
| 1. Esfuerzo mental: Mide el grado de capacidad de procesamiento de información, desarrollo de análisis, memoria, atención, concentración, coordinación de ideas, toma de decisiones, etc.; que constituyen los recursos que requiere una persona al ocupar un puesto de trabajo para responder a las demandas del trabajo mental. | 1 | El puesto no requiere esfuerzo mental. |
| | 2 | El puesto requiere esfuerzo mental mínimo. |
| | 3 | El puesto requiere esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos que demandan análisis y concentración. |
| | 4 | El puesto requiere esfuerzo mental alto en creatividad e ingenio. |
| 2. Esfuerzo físico: valora el esfuerzo físico necesario para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo, considerando su frecuencia e intensidad. | 1 | El puesto requiere esfuerzo físico mínimo. |
| | 2 | El puesto requiere esfuerzo físico moderado. |
| | 3 | El puesto requiere esfuerzo físico moderado frecuentemente. |

| FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO | | |
|--|--------------|---|
| Valora las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y el entorno que pueda hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos. | | |
| Subfactor y descripción del subfactor | Grado | Descripción del grado |
| 1. Condiciones ambientales: valora la exposición a las condiciones ambientales tales como: temperatura, ruido, olores, corrientes de aire, iluminación y otros; que tiene que enfrentar el colaborador al desempeñar las funciones en su respectivo puesto de trabajo; las cuales no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para el colaborador. | 1 | Exposición a condiciones normales del ambiente, limpio, iluminado y seguro. |
| | 2 | Exposición a un ambiente contaminado de forma regular. |
| | 3 | Exposición a un ambiente contaminado de forma continua. |
| 2. Riesgos: Valúa el grado en que el colaborador que ocupa cierto puesto de trabajo, está expuesto a condiciones de riesgo tales como: accidentes en el trabajo, enfermedades y asaltos. | 1 | Exposición a mínimas condiciones que afectan la salud física y mental del colaborador. |
| | 2 | Exposición ocasional a riesgos, que pueden afectar la salud física y mental del colaborador. |
| | 3 | Exposición frecuente a riesgos que pueden afectar la salud física y mental del colaborador, así como el riesgo de ser asaltado. |

Posteriormente a la asignación de valor relativo y puntos a cada factor, y luego de haber establecido los grados con sus respectivas descripciones; se procedió con los siguientes pasos para dar un valor a los grados de cada factor:

- Aplicar la fórmula de progresión adecuada, la cual para este caso se utilizó la progresión aritmética. Debido a que es la mejor tendencia que se presenta en relación a los puestos de trabajo.

$$Pa = \frac{TPF^* - 10\% TPF}{\text{No. de grados del factor} - 1}$$

*Donde TPF es total de puntos del factor

Para asignar los puntos al primer grado se multiplica el total de puntos del factor por el 10%. Ejemplo:

Tabla 18
Ejemplo de asignación de puntos a los grados de cada factor
Empresa de confección de playeras

| Subfactor | Puntos del factor | % | Puntos del grado |
|-----------|-------------------|----|------------------|
| Educación | 150 | 10 | 15 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación, febrero 2013

- Se procedió a determinar los puntos de los siguientes grados aplicando la fórmula de la razón de la progresión aritmética, por medio de la cual se obtiene la diferencia constante de intensidad entre los grados. Por lo tanto, esta constante se suma a los puntos del primer grado, para obtener los puntos del segundo grado y así sucesivamente. Ejemplo:

$$Ra = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{\text{Número de grados del factor} - 1}$$

$$Ra = \frac{150 - 15}{5 - 1} = 33.75 = 34$$

| | | | | |
|----------------|-----------------|-----------------|------------|---------|
| Primer grado: | | $150 * 10\%$ | $=$ | 15 |
| Segundo grado: | 1er. Grado + Ra | $= 15 + 33.75$ | $= 48.75$ | $= 49$ |
| Tercer grado: | 2º. Grado + Ra | $= 49 + 33.75$ | $= 82.75$ | $= 83$ |
| Cuarto grado: | 3er. Grado + Ra | $= 83 + 33.75$ | $= 117$ | $= 117$ |
| Quinto grado: | 4º. Grado + Ra | $= 117 + 33.75$ | $= 150.75$ | $= 150$ |

El resultado del último grado debe ser igual al total de puntos del factor.

A continuación se presenta el resultado de asignación de puntos a los grados de los factores, a través de la progresión aritmética:

Tabla 19
Asignación de puntos a los grados de cada factor
Empresa de confección de playeras

| | | | Grados | | | | |
|---------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------|----------|----------|----------|
| Subfactor | Valor Relativo | Puntos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Educación | 15 | 150 | 15 | 49 | 83 | 116 | 150 |
| 2. Experiencia | 20 | 200 | 20 | 65 | 110 | 155 | 200 |
| 3. Otros conoc. | 5 | 50 | 5 | 20 | 35 | 50 | |
| 4. Por información | 10 | 100 | 10 | 55 | 100 | | |
| 5. Por supervisión | 10 | 100 | 10 | 40 | 70 | 100 | |
| 6. Por mob. Y eq. | 5 | 50 | 5 | 20 | 35 | 50 | |
| 7. Por dinero | 5 | 50 | 5 | 20 | 35 | 50 | |
| 8. Cond. Ambient. | 15 | 150 | 15 | 83 | 150 | | |
| 9. Riesgos | 5 | 50 | 5 | 28 | 50 | | |
| 10. Esfuerzo físico | 8 | 80 | 8 | 44 | 80 | | |
| 11. Esfuerzo ment. | 2 | 20 | 2 | 8 | 14 | 20 | |
| | 100 | 1000 | | | | | |

Fuente: elaboración propia con base al criterio del comité de valuación, febrero 2013

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

Al realizar esta valuación cada integrante del comité de valuación de la empresa, llevó a cabo la comparación entre cada uno de los descriptores de puestos a valorar con los diferentes factores, subfactores y grados definidos, asignando el número de puntos correspondientes. Por lo que luego fueron totalizados estos números de puntos para obtener el valor total de cada puesto.

Posteriormente a este resultado de valoración numérica de los puestos, éstos automáticamente se clasificaron en función a la totalidad de puntos obtenidos; quedando los resultados de la siguiente manera:

Tabla 20
Valuación y clasificación de los puestos
Empresa de confección de playeras

| No. | Nombre del puesto | Salario Actual | Conocimientos | | | | | | Responsabilidad | | | | | | Esfuerzo | | | | Cond. De Trab. | | | | TOTAL DE PUNTOS | | |
|-----|-------------------|----------------|---------------|-----|-----------|-----|--------------|----|-----------------|-----|-------------|-----|---------------|----|------------|----|--------|----|----------------|----|------------------|-----|-----------------|---------|-----|
| | | | Educación | | Experien. | | Otros Conoc. | | Por Inform. | | Por Superv. | | Mob. Y equipo | | Por dinero | | Mental | | Físico | | Condic. Ambient. | | | Riesgos | |
| 1 | Vendedor | Q.2,500.00 | 2 | 49 | 1 | 20 | 1 | 5 | 1 | 10 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 20 | 2 | 8 | 2 | 44 | 2 | 83 | 3 | 50 | 319 |
| 2 | Despitador | Q.1,300.00 | 1 | 15 | 1 | 20 | 1 | 5 | 1 | 10 | 1 | 10 | 4 | 50 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 44 | 3 | 150 | 2 | 28 | 339 |
| 3 | Cortador | Q.1,800.00 | 1 | 15 | 3 | 110 | 1 | 5 | 1 | 10 | 1 | 10 | 4 | 50 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 44 | 2 | 83 | 2 | 28 | 362 |
| 4 | Conserje | Q.2,300.00 | 2 | 49 | 2 | 65 | 2 | 20 | 1 | 10 | 1 | 10 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 8 | 3 | 80 | 3 | 150 | 3 | 50 | 452 |
| 5 | Diseñ. Graf. | Q.2,500.00 | 4 | 116 | 3 | 110 | 3 | 35 | 2 | 55 | 1 | 10 | 2 | 20 | 1 | 5 | 4 | 20 | 1 | 8 | 2 | 83 | 2 | 28 | 490 |
| 6 | Secre-Cont. | Q.2,421.75 | 4 | 116 | 3 | 110 | 4 | 50 | 3 | 100 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 20 | 3 | 14 | 1 | 8 | 1 | 15 | 2 | 28 | 491 |
| 7 | Operario | Q.2,421.75 | 2 | 49 | 3 | 110 | 2 | 20 | 1 | 10 | 1 | 10 | 4 | 50 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 44 | 3 | 150 | 3 | 50 | 500 |
| 8 | Serigrafista | Q.2,421.75 | 2 | 49 | 3 | 110 | 2 | 20 | 1 | 10 | 1 | 10 | 4 | 50 | 1 | 5 | 2 | 8 | 2 | 44 | 3 | 150 | 3 | 50 | 506 |
| 9 | Sup. Prod. | Q.2,500.00 | 3 | 83 | 4 | 155 | 3 | 35 | 1 | 10 | 3 | 70 | 4 | 50 | 1 | 5 | 3 | 14 | 2 | 44 | 2 | 83 | 3 | 50 | 599 |
| 10 | Sub-Gerente | Q.5,000.00 | 4 | 116 | 4 | 155 | 4 | 50 | 3 | 100 | 2 | 40 | 3 | 35 | 3 | 35 | 3 | 14 | 3 | 80 | 3 | 150 | 3 | 50 | 825 |
| 11 | Gte. General | Q. 6,330.00 | 5 | 150 | 5 | 200 | 4 | 50 | 3 | 100 | 4 | 100 | 3 | 35 | 4 | 50 | 3 | 14 | 2 | 44 | 2 | 83 | 2 | 28 | 854 |

Fuente: elaboración propia, con base al criterio de comité de valuación, febrero 2013.

3.5.3. Manual de valuación de puestos

El manual de valuación contiene los pasos que se han descrito anteriormente, por lo que en éste se encuentra conformado por la descripción de los factores y grados con sus respectivos puntajes. Asimismo se incluye material descriptivo de la organización (ver anexo 3).

3.6. Comparabilidad y escala salarial

Para lograr una distribución equitativa de los salarios de la empresa, fue necesario realizar el siguiente procedimiento; a fin de establecer las categorías en las cuales se deben administrar los salarios de la empresa:

- a. Se tomaron los puntajes obtenidos de la valuación de puestos y los salarios que la empresa pretenda pagar en relación al mercado. Para este caso se utilizaron los salarios del mercado correspondientes al cuartil 2 (Q2), los cuales se despejaron a través del método de mínimos cuadrados, como se muestra en la siguiente tabla:

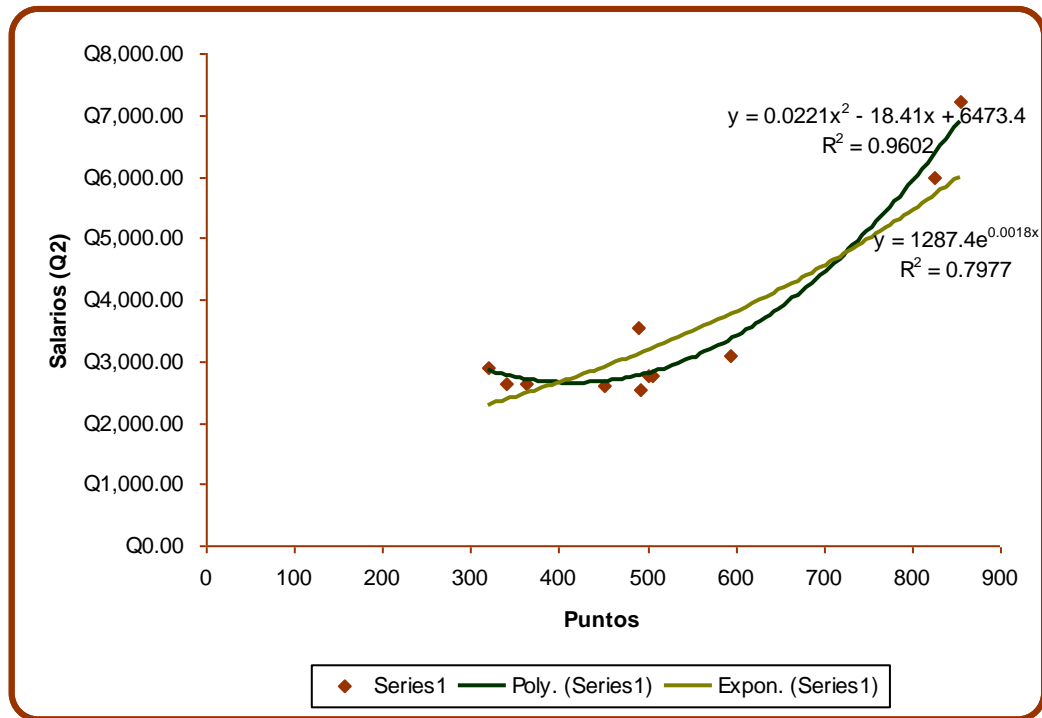
Tabla 21
Elaboración del método de mínimos cuadrados
para la aplicación de fórmulas de correlación y regresión
Empresa de confección de playeras

| No. | Puntos | Salarios | x ² | Xy | x ² y | X ³ | X ⁴ |
|-----|-------------|-------------------|------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| | x | Y | | | | | |
| 1 | 319 | Q2,900.00 | 101,761 | 925,100 | 295,106,900 | 32,461,759 | 10,355,301,121 |
| 2 | 339 | Q2,650.00 | 114,921 | 898,350 | 304,540,650 | 38,958,219 | 13,206,836,241 |
| 3 | 362 | Q2,650.00 | 131,044 | 959,300 | 347,266,600 | 47,437,928 | 17,172,529,936 |
| 4 | 452 | Q2,600.00 | 204,304 | 1,175,200 | 531,190,400 | 92,345,408 | 41,740,124,416 |
| 5 | 490 | Q3,550.00 | 240,100 | 1,739,500 | 852,355,000 | 117,649,000 | 57,648,010,000 |
| 6 | 491 | Q2,530.00 | 241,081 | 1,242,230 | 609,934,930 | 118,370,771 | 58,120,048,561 |
| 7 | 500 | Q2,780.00 | 250,000 | 1,390,000 | 695,000,000 | 125,000,000 | 62,500,000,000 |
| 8 | 506 | Q2,765.00 | 256,036 | 1,399,090 | 707,939,540 | 129,554,216 | 65,554,433,296 |
| 9 | 593 | Q3,100.00 | 351,649 | 1,838,300 | 1,090,111,900 | 208,527,857 | 123,657,019,201 |
| 10 | 825 | Q6,000.00 | 680,625 | 4,950,000 | 4,083,750,000 | 561,515,625 | 463,250,390,625 |
| 11 | 854 | Q7,225.00 | 729,316 | 6,170,150 | 5,269,308,100 | 622,835,864 | 531,901,827,856 |
| | 5731 | Q38,750.00 | 3,300,837 | 22,687,220 | 14,786,504,020 | 2,094,656,647 | 1,445,106,521,253 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, febrero 2013.

- b. Los resultados obtenidos de la tabla anterior son utilizados para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación, seguido por la ecuación de regresión. De acuerdo a la dispersión de los salarios en relación a los puntos de la valuación, se calcularon los índices de correlación exponencial y polinómico, los cuales dieron un resultado de: $R^2 = 0.7977$ y $R^2 = 0.9602$ respectivamente, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 14
Modelos de correlación y regresión de datos
Empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, febrero 2013

De acuerdo a los datos mostrados en la gráfica anterior, la ecuación de regresión utilizada fue la polinómica, debido a que el índice de correlación $R^2 = 0.9602$ es el valor más cercano a uno. De esta manera este coeficiente permite determinar la fiabilidad entre las series de resultados comparados.

- c. Luego de establecer los valores de "a", "b" y "c" de la ecuación, se procedió a calcular el valor de "x", el cual no solamente se suistituyó en la ecuación de regresión, sino también determinó el rango de puntos mínimos, medios y máximos de las categorías salariales para los puestos de trabajo de la empresa de confección de playeras. El cálculo de "x" se realizó de la siguiente manera:

Forma de cálculo 1:

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

$$\frac{854 - 319}{5} = \frac{107}{2} = 53.5 = \mathbf{50}$$

Para determinar el número de categorías, se utilizó la fórmula $1 + 3.3 \log (n)$, donde “n” es el número de puestos.

$$\text{No. de categorías} = 1 + 3.3 \log (11)$$

$$\text{No. de categorías} = 4.44 = 5$$

De acuerdo al resultado, se aproximó y se hizo el cálculo con cinco categorías.

Forma de cálculo 2:

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

$$\frac{854 - 319}{11 - 1} = \frac{53.5}{2} = 26.75 = \mathbf{27}$$

Se procedió a trabajar con la forma de cálculo 1, considerando que al utilizarla se trabajara con números exactos. Se procede a restar el resultado obtenido (50) del punto mínimo de la valuación que es de 319 puntos, para así obtener el punto mínimo de la escala, por lo que el punto mínimo de la valuación; pasa a ser el punto medio de la escala y a éste resultado se le suma el resultado obtenido del valor de “x” (50) para obtener el punto máximo. Posteriormente, se realiza la

sumatoria del valor de “x” para determinar los siguientes y respectivos puntos. El desarrollo de la operación se muestra a continuación:

Tabla 22
Ejemplo de cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos
Empresa de confección de playeras

| Punto mínimo | Punto medio | Punto máximo | Punto mínimo del siguiente puesto | Amplitud del rango de puntos |
|------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| $319 - 50 = 269$ | $269 + 50 = 319$ | $319 + 50 = 369$ | $369 + 1 = 370$ | 100 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación, febrero 2013

De tal forma que los puntos mínimos, medios y máximos para las categorías asignadas quedaron de la siguiente manera:

Tabla 23
Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos por categoría
Empresa de confección de playeras

| No. | Rango de puntos | | | Amplitud del rango de puntos |
|-----|-----------------|-------|--------|------------------------------|
| | Mínimo | Medio | Máximo | |
| I | 269 | 319 | 369 | 100 |
| II | 370 | 420 | 470 | 100 |
| III | 471 | 521 | 571 | 100 |
| IV | 572 | 622 | 672 | 100 |
| V | 673 | 723 | 773 | 100 |
| VI | 774 | 824 | 874 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación, febrero 2013

A continuación se presentan los resultados del ejercicio anterior:

Tabla 24
Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos
de los puestos de trabajo
Empresa de confección de playeras

| No. | Categorías de los Puestos De trabajo | Nombre del puesto de Trabajo | Total de puntos | Salarios Actuales | CATEGORÍAS DE LA ESCALALA SALARIAL | | | | |
|-----|--------------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------|------------------------------------|-----------------|-------|--------|------------------------------|
| | | | | | No. | Rango de puntos | | | Amplitud del rango de puntos |
| | | | | | | Mínimo | Medio | Máximo | |
| 1 | I | Vendedor | 319 | Q.2,500.00 | I | 269 | 319 | 369 | 100 |
| 2 | I | Despitador | 339 | Q.1,300.00 | I | 269 | 319 | 369 | 100 |
| 3 | I | Cortador | 362 | Q.1,800.00 | I | 269 | 319 | 369 | 100 |
| 4 | II | Conserje | 452 | Q 2,300.00 | II | 370 | 420 | 470 | 100 |
| 5 | II | Diseñ. Graf. | 490 | Q 2,500.00 | II | 370 | 420 | 470 | 100 |
| 6 | III | Secre-Cont. | 491 | Q 2,421.75 | III | 471 | 521 | 571 | 100 |
| 7 | III | Operario | 500 | Q 2,421.75 | III | 471 | 521 | 571 | 100 |
| 8 | III | Serigrafista | 506 | Q 2,421.75 | III | 471 | 521 | 571 | 100 |
| 9 | IV | Sup. Prod. | 593 | Q.2,500.00 | IV | 572 | 622 | 672 | 100 |
| 10 | VI | Sub-Gerente | 825 | Q.5,000.00 | VI | 774 | 824 | 874 | 100 |
| 11 | VI | Gte. General | 854 | Q 6,330.00 | VI | 774 | 824 | 874 | 100 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, marzo 2013.

Ésta tabla muestra que según el puntaje de la valuación realizada para cada puesto de trabajo, así será la categoría dentro de la escala salarial de acuerdo al rango de puntos calculados.

También se puede observar que se hizo necesario adicionar una categoría, debido a que al trabajar con las cinco categorías calculadas, no alcanzaba a cubrir el puesto de Gerente General en la última categoría. Dado a que se consideró realizar la variación +/- para el cálculo de puntos mínimos, medios y máximos, por lo que el punto mínimo de la primera categoría es menor al punto mínimo de la valuación.

- d. Luego de establecer los valores numéricos de “a”, “b” y “c” de la ecuación polinómica, se sustituyeron los valores medios de “x”. Con los resultados de dicha ecuación se obtuvieron los salarios medios de cada categoría del diseño de la escala salarial, como se muestra a continuación en el ejemplo:

Tabla 25
Ejemplo del cálculo del salario medio
Empresa de confección de playeras

| Ecuación polinómica | Resultado |
|--------------------------------------|---|
| $Y = a + bx + cx^2$ | Salario medio de la categoría I del diseño de la escala salarial |
| $Y = 6473.4 + (-18.41x) + 0.0221x^2$ | $Y = \mathbf{Q.2,852.65}$ |

Fuente: elaboración propia con base a investigación, marzo 2013

- e. Posteriormente al cálculo de los salarios medios para cada categoría, se procedió a la aplicación de la política salarial, así como el establecer los salarios mínimos y máximos. De lo cual, a continuación se brinda más información.

3.7 Política Salarial

La política salarial que se desarrolla como parte de la propuesta para la empresa de confección de playeras se presenta a continuación, a fin de permitir que los incrementos para compensar el costo de vida se distribuya de manera equitativa a todos los colaboradores de la misma y de forma programada.

De acuerdo a la propuesta que se ha realizado para la empresa en mención, es necesario que ésta ajuste sus salarios a la mediana del mercado, por lo que se sugiere aplicar una política salarial con una amplitud del 15% del salario medio y variaciones de -7.5%, -3.8%, +7.5% y 3.8%; ya que al observar y analizar la investigación salarial (ver tabla 12) se visualiza la diferencia existente entre los salarios actuales de la empresa y los salarios presentados del cuartil 2.

A continuación se muestra un ejemplo para la primera categoría del diseño de la escala salarial:

Tabla 26
Ejemplo de procedimiento para la estimación de salarios
del diseño de la escala salarial
Empresa de confección de playeras

| Procedimiento | Resultados |
|--|---|
| Cálculo de la amplitud y variación de la Categoría I de la escala salarial con una política del 15%. | Cálculo de amplitud: $Q.2,852.65 * 15\% = Q.427.90$ Cálculo de variación: $Q.427.90 / 2 = Q.213.95 = 7.5\%$ $Q.213.95 / 2 = Q.106.98 = 3.8\%$ |
| Cálculo del salario inicial de la categoría I del diseño de la escala salarial | $Q.2,852.65 - 213.95 = Q.2,638.70$ |
| Cálculo del paso salarial 2 de la categoría I del diseño de la escala salarial | $Q.2,852.65 - 106.98 = Q.2,745.67$ |
| Cálculo del paso salarial 4 de la categoría I del diseño de la escala salarial | $Q.2,852.65 + 106.98 = Q.2,959.63$ |
| Cálculo del salario máximo de la categoría I del diseño de la escala salarial | $Q.2,852.65 + 213.95 = Q.3,066.60$ |

Fuente: elaboración propia con base a investigación, marzo 2013

Realizados los pasos anteriores, se obtuvieron los salarios para cada categoría del diseño de la escala salarial. A continuación se presentan los resultados:

Tabla 27
Estimación de los salarios mínimos, medios, máximos, pasos salariales 2 y 4 según las categorías del diseño de la escala salarial
Empresa de confección de playeras

| Categorías del diseño de la escala salarial | | | Amplitud del rango de puntos | Salario Medio | Amplitud de los salarios 15% | Variación De los Salarios | Salario Inicial | Paso salarial 2 | Salario Medio | Paso salarial 4 | Salario Máximo | |
|---|-----------------|-----|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------|-----------|
| No. | Rango de puntos | | | | | | | | | | | |
| I | 269 | 319 | 369 | 100 | Q2,852.65 | Q427.90 | Q213.95 | Q2,638.70 | Q2,745.68 | Q2,852.65 | Q2,959.62 | Q3,066.60 |
| II | 370 | 420 | 470 | 100 | Q2,868.27 | Q430.24 | Q215.12 | Q2,653.15 | Q2,769.08 | Q2,868.27 | Q2,967.46 | Q3,083.39 |
| III | 471 | 521 | 571 | 100 | Q2,889.00 | Q433.35 | Q216.67 | Q2,672.32 | Q2,780.66 | Q2,889.00 | Q2,997.33 | Q3,105.67 |
| IV | 572 | 622 | 672 | 100 | Q3,584.45 | Q537.67 | Q268.83 | Q3,315.62 | Q3,450.04 | Q3,584.45 | Q3,718.87 | Q3,853.29 |
| V | 673 | 723 | 773 | 100 | Q4,731.43 | Q709.71 | Q354.86 | Q4,376.57 | Q4,554.00 | Q4,731.43 | Q4,908.86 | Q5,086.29 |
| VI | 774 | 824 | 874 | 100 | Q6,329.93 | Q949.49 | Q474.74 | Q5,855.19 | Q6,092.56 | Q6,329.93 | Q6,567.30 | Q6,804.68 |

Fuente: elaboración propia basada en investigación de campo, abril 2013

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que al aplicar una política salarial del 15% se establece una diferencia entre las categorías de la escala salarial. Considerando que el diseño de la escala salarial está conformado por cinco pasos salariales, la empresa podría ajustar los salarios de los colaboradores que laboran actualmente en la misma, al salario inicial o al paso salarial 2 y posteriormente la empresa puede programar anualmente los siguientes pasos salariales indicados, conforme a las necesidades de la misma.

Por lo tanto, si la empresa decide ajustar los salarios actuales al paso salarial 2 existirá diferencia con los salarios que la empresa pague al personal de nuevo ingreso, ya que éste percibirá el salario inicial establecido en el diseño de la escala, de acuerdo al puesto de trabajo y la categoría salarial en la que se encuentre.

Asimismo, se presenta a continuación en la siguiente tabla la aplicación de los pasos salariales a cada puesto de trabajo, en caso que la Gerencia considerara realizar el ajuste salarial. Sin embargo, éste no aplicaría al puesto de Gerente General; debido a que éste se encuentra sobrevalorado y actualmente percibe un salario mayor. Por lo que, se podría ajustar el salario hasta que la misma Gerencia decida implementar el paso salarial 4, según el diseño de la escala.

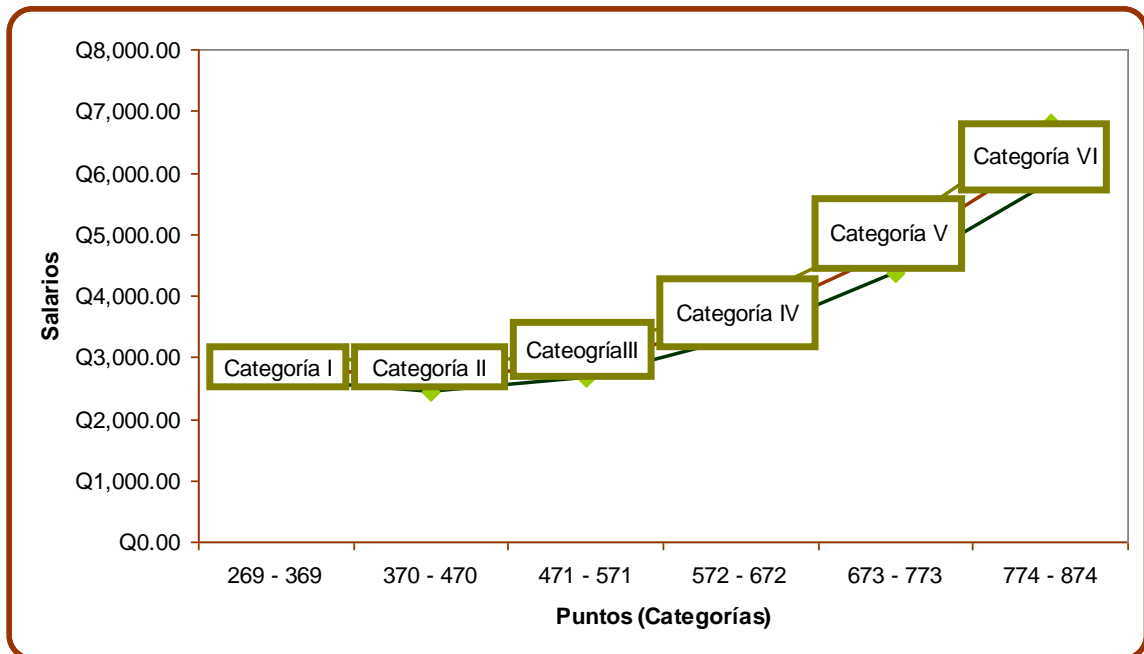
Tabla 28
Aplicación del diseño de la escala salarial a cada puesto de trabajo
Empresa de confección de playeras

| No. | Nombre del puesto | Total de puntos | Salarios actuales | Escala | Salario Inicial | Paso salarial 2 | Salario medio | Paso salarial 4 | Salario Máximo |
|-----|-------------------|-----------------|-------------------|--------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------|
| 1 | Vendedor | 319 | Q2,500.00 | I | Q2,638.70 | Q2,745.68 | Q2,852.65 | Q2,959.62 | Q3,066.60 |
| 2 | Despitador | 339 | Q1,300.00 | I | Q2,638.70 | Q2,745.68 | Q2,852.65 | Q2,959.62 | Q3,066.60 |
| 3 | Cortador | 362 | Q1,800.00 | I | Q2,638.70 | Q2,745.68 | Q2,852.65 | Q2,959.62 | Q3,066.60 |
| 4 | Conserje | 452 | Q2,300.00 | II | Q2,653.15 | Q2,769.08 | Q2,868.27 | Q2,967.46 | Q3,083.39 |
| 5 | Diseñ. Graf. | 490 | Q2,500.00 | III | Q2,672.32 | Q2,780.66 | Q2,889.00 | Q2,997.33 | Q3,105.67 |
| 6 | Secre-Cont. | 491 | Q2,421.75 | III | Q2,672.32 | Q2,780.66 | Q2,889.00 | Q2,997.33 | Q3,105.67 |
| 7 | Operario | 500 | Q2,421.75 | III | Q2,672.32 | Q2,780.66 | Q2,889.00 | Q2,997.33 | Q3,105.67 |
| 8 | Serigrafista | 506 | Q2,421.75 | III | Q2,672.32 | Q2,780.66 | Q2,889.00 | Q2,997.33 | Q3,105.67 |
| 9 | Sup. Prod. | 593 | Q2,500.00 | IV | Q3,315.62 | Q3,450.04 | Q3,584.45 | Q3,718.87 | Q3,853.29 |
| 10 | Sub-Gerente | 825 | Q5,000.00 | VI | Q5,855.19 | Q6,092.56 | Q6,329.93 | Q6,567.30 | Q6,804.68 |
| 11 | Gte. General | 854 | Q6,330.00 | VI | Q5,855.19 | Q6,092.56 | Q6,329.93 | Q6,567.30 | Q6,804.68 |

Fuente: elaboración propia basada en investigación de campo, abril 2013.

Con los salarios mínimos, medios y máximos, dados en la tabla anterior, a continuación se presenta la gráfica de la escala salarial propuesta para la empresa de confección de playeras.

Gráfica 15
Diseño de escala salarial
Empresa de confección de playeras



Fuente: elaboración propia basada en investigación de campo, abril 2013.

3.8. Propuesta económica – escenario de costos de aplicación

La empresa de confección de playeras para lograr una equidad externa e interna, debe ajustar los salarios que actualmente paga en relación a los del mercado laboral. Por tal motivo, a continuación en la siguiente tabla se presentan los costos actuales y los costos en los que tendría que incurrir la empresa al momento de decidir implementar la propuesta de este diseño de escala salarial; iniciando el ajuste salarial con la aplicación del salario inicial, lo cual reduciría la diferencia que existe entre los salarios actuales de la empresa y la mediana del mercado. Aunque, es necesario mencionar que la propuesta ha sido aplicada a diez de los once puestos que tiene actualmente la empresa de confección de playeras, siendo el puesto de Gerente General descartado por encontrarse sobrevalorada la remuneración que éste percibe. Los costos de éste puesto,

serían tomados en cuenta hasta que sea aplicado el paso salarial cuatro del diseño de la escala salarial.

Los costos al implementar la propuesta ascienden a Q.6,988.64 mensuales, correspondientes al ajuste salarial y carga laboral que deberá cubrir la empresa; para llevar los salarios actuales al salario inicial del diseño de la escala salarial. La carga laboral comprende las prestaciones laborales, la reserva de indemnización, cuota patronal IGSS, cuota de Intecap y cuota de IRTRA. A continuación se observa en la tabla 29 cada uno de estos rubros para cada puesto de trabajo.

En relación al costo actual la empresa tendría un incremento del 67%, en este sentido se tendrá un costo total que incluye el ajuste salarial de Q.388,409.90. Considerando que la empresa tiene la capacidad financiera para cubrir dicho ajuste salarial e invertir en su capital humano.

Tabla 29
Costos actuales en remuneración
Empresa de confección de playeras
Año 2013

| No. | Categoría de Escala | Nombre del puesto | Salarios actuales | Prestaciones laborales | | | Indemn. | Costos Indirectos (cuotas patronales) | Costo Laboral Mensual | Costo Laboral Anual | No. plazas por puesto | Costo laboral total anual |
|----------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| | | | | Aguinaldo | Bono 14 | Vacac. | | | | | | |
| 1 | I | Vendedor | Q2,500.00 | Q208.25 | Q208.25 | Q104.25 | Q208.25 | Q316.75 | Q1,045.75 | Q12,549.00 | 1 | Q12,549.00 |
| 2 | I | Despitador* | Q1,300.00 | Q108.29 | Q108.29 | Q54.21 | Q108.29 | Q164.71 | Q543.79 | Q6,525.48 | 3 | Q19,576.44 |
| 3 | I | Cortador* | Q1,800.00 | Q149.94 | Q149.94 | Q75.06 | Q149.94 | Q228.06 | Q752.94 | Q9,035.28 | 1 | Q9,035.28 |
| 4 | II | Conserje* | Q2,300.00 | Q191.59 | Q191.59 | Q95.91 | Q191.59 | Q291.41 | Q962.09 | Q11,545.08 | 1 | Q11,545.08 |
| 5 | III | Diseñ. Graf. | Q2,500.00 | Q208.25 | Q208.25 | Q104.25 | Q208.25 | Q316.75 | Q1,045.75 | Q12,549.00 | 1 | Q12,549.00 |
| 6 | III | Secre-Cont. | Q2,421.75 | Q201.73 | Q201.73 | Q100.99 | Q201.73 | Q306.84 | Q1,013.02 | Q12,156.22 | 1 | Q12,156.22 |
| 7 | III | Operario | Q2,421.75 | Q201.73 | Q201.73 | Q100.99 | Q201.73 | Q306.84 | Q1,013.02 | Q12,156.22 | 6 | Q72,937.30 |
| 8 | III | Serigrafista | Q2,421.75 | Q201.73 | Q201.73 | Q100.99 | Q201.73 | Q306.84 | Q1,013.02 | Q12,156.22 | 1 | Q12,156.22 |
| 9 | IV | Sup. Prod. | Q2,500.00 | Q208.25 | Q208.25 | Q104.25 | Q208.25 | Q316.75 | Q1,045.75 | Q12,549.00 | 1 | Q12,549.00 |
| 10 | VI | Sub-Gerente | Q5,000.00 | Q416.50 | Q416.50 | Q208.50 | Q416.50 | Q633.50 | Q2,091.50 | Q25,098.00 | 1 | Q25,098.00 |
| 11 | VI | Gte. General | Q6,330.00 | Q527.29 | Q527.29 | Q263.96 | Q527.29 | Q802.01 | Q2,647.84 | Q31,774.07 | 1 | Q31,774.07 |
| Totales | | | | | | | | | Q13,174.46 | Q158,093.56 | 18 | Q231,925.60 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, abril 2013.

*Se calcularon los costos para estos puestos, pese a que devengan un salario por debajo del salario mínimo establecido por la ley para el año en curso; ya que la empresa los calcula cuando los colaboradores tienen por lo menos seis meses de estar laborando en ella; para crear una reserva y poderles dar dicha cantidad cuando los colaboradores se desvinculen de la empresa.

Tabla 30
Propuesta de costos laborales por ajuste salarial
Empresa de confección de playeras
Año 2013

| No. | Categoría de Escala | Nombre del puesto | Salarios actuales | Salario inicial de la escala | Ajuste salarial | Prestaciones laborales | | | Indemn. | Costos Indirectos (cuotas patronales) | Costo laboral mensual | Costo laboral anual | No. plazas por puesto | Costo laboral total anual |
|----------------|---------------------|-------------------|-------------------|------------------------------|-----------------|------------------------|----------|---------|----------|---------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|
| | | | | | | Aguinaldo | Bono 14 | Vacac. | | | | | | |
| 1 | I | Vendedor | Q2,500.00 | Q 2,638.70 | Q138.70 | Q 11.55 | Q 11.55 | Q 5.78 | Q 11.55 | Q 17.57 | Q196.72 | Q 2,360.64 | 1 | Q2,360.64 |
| 2 | I | Despitador | Q1,300.00 | Q 2,638.70 | Q1,338.70 | Q 111.51 | Q 111.51 | Q 55.82 | Q 111.51 | Q 169.61 | Q1,898.68 | Q 22,784.16 | 3 | Q68,352.48 |
| 3 | I | Cortador | Q1,800.00 | Q 2,638.70 | Q838.70 | Q 69.86 | Q 69.86 | Q 34.97 | Q 69.86 | Q 106.26 | Q1,189.53 | Q 14,274.36 | 1 | Q14,274.36 |
| 4 | II | Conserje | Q2,300.00 | Q 2,653.15 | Q353.15 | Q 29.42 | Q 29.42 | Q 14.73 | Q 29.42 | Q 44.74 | Q500.87 | Q 6,010.47 | 1 | Q6,010.47 |
| 5 | III | Diseñ. Graf. | Q2,500.00 | Q 2,672.32 | Q172.32 | Q 14.35 | Q 14.35 | Q 7.19 | Q 14.35 | Q 21.83 | Q244.40 | Q 2,932.85 | 1 | Q2,932.85 |
| 6 | III | Secre-Cont. | Q2,421.75 | Q 2,672.32 | Q250.57 | Q 20.87 | Q 20.87 | Q 10.45 | Q 20.87 | Q 31.75 | Q355.39 | Q 4,264.63 | 1 | Q4,264.63 |
| 7 | III | Operario | Q2,421.75 | Q 2,672.32 | Q250.57 | Q 20.87 | Q 20.87 | Q 10.45 | Q 20.87 | Q 31.75 | Q355.39 | Q 4,264.63 | 6 | Q25,587.80 |
| 8 | III | Serigrafista | Q2,421.75 | Q 2,672.32 | Q250.57 | Q 20.87 | Q 20.87 | Q 10.45 | Q 20.87 | Q 31.75 | Q355.39 | Q 4,264.63 | 1 | Q4,264.63 |
| 9 | IV | Sup. Prod. | Q2,500.00 | Q 3,315.62 | Q815.62 | Q 67.94 | Q 67.94 | Q 34.01 | Q 67.94 | Q 103.34 | Q1,156.79 | Q 13,881.51 | 1 | Q13,881.51 |
| 10 | VI | Sub-Gerente | Q5,000.00 | Q 5,855.19 | Q855.19 | Q 71.24 | Q 71.24 | Q 35.66 | Q 71.24 | Q 108.35 | Q1,212.91 | Q 14,554.93 | 1 | Q14,554.93 |
| 11 | VI | Gte. General | Q6,330.00 | Q 5,855.19 | Q0.00 | Q - | Q - | Q - | Q - | Q - | Q - | Q - | 1 | Q0.00 |
| Totales | | | | | | | | | | | Q7,466.07 | Q 89,592.82 | 18 | Q156,484.31 |

Fuente: elaboración propia con base a investigación de campo, abril 2013.

3.9. Implementación de la propuesta

Los costos de implementación del diseño de la escala salarial deben ser entendidos como una inversión a realizar en la empresa de confección de playeras, que permitirá disminuir la insatisfacción de los colaboradores que presentan actualmente respecto a los salarios, además de un aumento en la motivación de los mismos.

Le corresponde a la Gerencia General, tomar la decisión de implementar o no la presente propuesta del diseño de la escala salarial, así como de sus respectivas actualizaciones; siendo ésta la encargada de la toma de decisiones respecto a salarios en la empresa. Para ello, la Gerencia General también es responsable de crear y/o aprobar condiciones para generar los ingresos necesarios que cubran dichos costos de aplicación. Considerando que el incremento del costo de mano de obra afectará el costo de producción, se reitera que la Gerencia deberá de ver dicho incremento como una inversión, de la cual se espera retorno económico. Por lo que, se busca mejorar la satisfacción del colaborador y de esta manera lograr una mayor productividad por parte de ellos; además sería el momento idóneo para considerar un plan de crecimiento para la empresa, ampliando la gama de sus productos. Por ejemplo, optimizar los recursos con los que se cuenta tratando de fabricar únicamente lo necesario con los recursos mínimos. Por la actividad que realiza la empresa, podría hacer manteles, individuales, servilletas, limpiadores o un producto similar con los residuos de las confecciones.

También sería conveniente negociar menores precios con los proveedores y las políticas de crédito; y tratar de mantener un mínimo de materia prima y producto terminado en bodega, para incurrir en costos mínimos de mantenimiento. Estos podrían ser aspectos que se pueden considerar para generar ingresos y cubrir los costos de implementación de una escala salarial.

Se ha considerado que en caso de que el Gerente General de la empresa de confección de playeras decida implementar el diseño de la escala salarial propuesta, pero consideren elevado el costo de aplicación para ajustar los salarios actuales a los salarios medios establecidos, entonces se recomienda iniciar ajustando los salarios actuales al salario inicial de la escala. El cual es mayor al salario mínimo del año en curso, lo que permitirá dar una remuneración conforme a la ley y de esta manera evitar problemas futuros por no dar la debida remuneración.

De manera que, iniciar aplicando el salario inicial de la escala permitirá demostrar que la empresa valora a sus colaboradores y está interesada en que ellos se sientan parte importante de ella; para así lograr que de forma recíproca puedan satisfacer sus necesidades.

CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en la empresa de confección de playeras, se comprobó que la insatisfacción primordial, presentada por los colaboradores y la desvinculación de algunos de ellos, es en relación al aspecto salarial.
- La empresa no cuenta con herramientas técnicas que le permitan una eficiente toma de decisiones respecto a salarios; por lo que los salarios que la empresa paga actualmente a sus colaboradores no corresponden a las funciones y responsabilidades que forman parte de cada puesto de trabajo; en algunos puestos no corresponden a lo establecido según la ley y tampoco corresponden en relación a empresas del mismo ramo.
- Al realizar la investigación salarial y realizar la comparabilidad salarial, se estableció que los salarios del mercado son mayores a los salarios que la empresa paga actualmente a sus colaboradores en puestos similares, con excepción al puesto de Gerente General.

RECOMENDACIONES

- Implementar el diseño de la escala salarial propuesta en el tercer capítulo de este trabajo, le corresponderá al Gerente General de la empresa de confección de playeras. Ésta permitirá a la empresa, disminuir la insatisfacción que presentan actualmente sus colaboradores así como la presente y el posible aumento de desvinculación de los mismos.
- La empresa deberá aplicar la valuación de puestos a través del Comité que se ha designado para ello; si los directivos deciden aplicar el diseño de la escala salarial, con el fin de valorar cada puesto de trabajo según los factores determinados por características similares y/o comunes entre sí. De esta manera se logrará remunerar equitativamente a los colaboradores de la empresa.
- El comité de valuación de puestos de la empresa deberá practicar las revisiones y actualizaciones necesarias al diseño de la escala salarial propuesto, para realizar ajustes de acuerdo a la necesidad de la empresa, el personal y exigencias del mercado laboral; para que la problemática planteada en el presente estudio no se vuelva a repetir.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**, primera edición; Bogotá, D.C., Colombia; McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2002. 475 páginas.
2. Congreso de la República de Guatemala. **Decreto 14-41 Código de Trabajo y sus reformas**. Guatemala, Edición rubricada y concordada con las normas internacionales del trabajo. Primera edición 2009. 230 páginas.
3. Kinicki, Angelo; Kreitner, Robert. **Comportamiento organizacional**. Primera edición 2003, en español por McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F. 469 páginas.
4. Laham, E. **Valuación de puestos: bases objetivas para fijar escalas de salarios**. 1ª., edición, México D.F. McGraw-Hill, 1962. 490 páginas.
5. Mondy, Wayne. Noe, Robert M. **Administración de Recursos Humanos**. Novena edición. Pearson Educación, México 2005. 560 páginas.
6. Morales Arrieta, Juan Antonio; Velandía Herrera, Néstor Fernando. **Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Primera edición. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, D.C. Colombia 1999. 419 páginas.

7. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas Teoría y Práctica**, primera parte; México, D.F., Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noriega Editores, 1978. 200 páginas.
8. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de personal (sueldos y salarios)**, segunda parte. México, D.F. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, 2004. 235 páginas.
9. Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary. **Administración**. Octava edición. Pearson Educación, México 2005. 614 páginas.
10. Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert Jr., Daniel R. **Administración**, sexta edición, México, D.F., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1994. 781 páginas.

CIBERGRAFÍA

11. Canasta básica. Consultado el 10 de diciembre de 2011. Disponible en www.elobservadoreconomico.com/archivo_anterior/127/actualidad.htm
12. Clima organizacional. Consultado el 10 de diciembre de 2011. Disponible en www.eumed.net/libros/2011b/966/clima_laboral_u_organizacional.html
13. Concepto de empresa. Consultado el 01 de septiembre de 2011. Disponible en www.apuntesgestion.com/2007/01/13/concepto-empresa-2/
14. Confecciones. Consultado el 03 de septiembre de 2011. Disponible en www.itdg.org.pe/publicaciones/pdf/confecciones.pdf

15. Definición de empresa: organizaciones de trabajo. Consultado el 03 de septiembre de 2011. Disponible en www.abcpedia.com/diccionario/definicion-empresa.html
16. Empresa privada. Consultado el 03 de septiembre de 2011. Disponible en es.mimi.hu/economia/empresa_privada.html
17. Encuesta salarial concepto. Consultado el 08 de septiembre de 2011. Disponible en www.mitecnologico.com/Main/EncuestaSalarialConcepto
18. Inflación. Consultado el 10 de diciembre de 2011. Disponible en es.wikipedia.org/wiki/Inflaci3n
19. Instituto nacional de estadística, índice de precios al consumidor. Consultado el 12 de diciembre de 2011. disponible en www.ine.gob.gt/hp/
20. Ministerio de trabajo de Guatemala. Salario mínimo (en línea). Guatemala. Consultado el 10 de septiembre de 2011. Disponible en www.mintrabajo.gob.gt/index.php/salario-minimo
21. Política salarial. Consultado el 16 de enero de 2012. Disponible en <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/politica-salarial.html>
22. Proceso administrativo: integración. Consultado el 05 de septiembre de 2011. Disponible en uploadmon.blogspot.com/2007/03/integracin.html

ANEXOS

Anexo No. 1
Descripción de puestos de trabajo
Empresa de confección de playeras
Año 2013

DESCRIPCIÓN DE PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|---|-----------|-------------|--|---|
| | | | Puesto No. 1 | Categoría I |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Vendedor | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Ventas | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Sub-gerente | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con los puestos de Gerente, Sub-Gerente, Secretaria-contadora, Diseñador gráfico y personas externas de la empresa (clientes). | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Realizar ventas efectivas y promover el producto en clientes reales y potenciales. | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Ejecuta el proceso de ventas, brindando la mejor atención al cliente b. Apoya al cobro de cuentas c. Conserva y busca ampliar la cartera de clientes d. Elabora órdenes de compra e. Lleva el registro de clientes f. Investiga a la competencia y el mercado g. Promueve el producto h. Sugiere políticas de ventas i. Realiza otras tareas que le sean asignadas | | | | |
| IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | |
| FACTORES | | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA | |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | | | EDUCACIÓN | Formación como mínimo hasta tercero básico (poseer diploma) |
| | | | EXPERIENCIA | No indispensable. |
| | | | OTROS CONOCIMIENTOS | Orientación de servicio al cliente, capacidad de negociación, cierre de ventas y preferentemente con curso(s) de Intecap. |
| RESPONSABILIDAD | | | POR INFORMACIÓN | Maneja información no confidencial. |
| | | | POR SUPERVISIÓN | No tiene ningún puesto a su cargo. |
| | | | | |

| | | |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo equipo de cómputo, suministros de oficina, archivo, escritorio y silla. |
| | POR DINERO | Maneja valores por una cantidad de Q.1,000.00 hasta por un monto de Q.5,000.00 |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo demandan mínimo esfuerzo mental. |
| | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma regular, por estar expuesto a la intemperie, al sol y/o lluvia. |
| | RIESGOS | Exposición frecuente a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física y mental del colaborador, por algún accidente o robo. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|---|-----------|-------------|---|-------------|
| | | | Puesto No. 2 | Categoría I |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Despitador | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Producción | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Supervisor de producción | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con los puestos de supervisor de producción y operario. | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Eliminar residuos que el producto pueda tener y revisar la calidad del mismo. | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Revisa la playera para asegurarse que no tenga defecto b. Despita (deshebra) hilos sobrantes en la playera c. Almacena el producto terminado d. Asistir a los operarios durante el proceso de ensamble e. Realiza otras tareas que le sean asignadas | | | | |

| IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | |
|------------------------------------|-------------------------|---|
| FACTORES | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | EDUCACIÓN | Formación como mínimo en educación primaria completa. |
| | EXPERIENCIA | No indispensable. |
| | OTROS CONOCIMIENTOS | Capacidad de aprendizaje, capacidad de seguir instrucciones, preferentemente con curso(s) de Intecap. |
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | Maneja información no confidencial. |
| | POR SUPERVISIÓN | No tienen ningún puesto de trabajo a su cargo. |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo equipo para despitar y el producto terminado. |
| | POR DINERO | No maneja ningún tipo de valor ni documentos. |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo no demandan esfuerzo mental. |
| | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma continua. |
| | RIESGOS | Exposición ocasional a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física y mental del colaborador, por algún accidente que pudiese ocurrir. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|--|-----------|-------------|---|--------------------|
| | | | Puesto No. 3 | Categoría I |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Cortador | |
| | | | CÓDIGO: | |
| ÁREA DE TRABAJO: Producción | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Supervisor de producción | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con los puestos de supervisor de producción y operario. | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Realizar cortes precisos para evitar el desperdicio y disminuir la merma de la materia prima. | | | | |

III. FUNCIONES DEL CARGO:

- a. Traza los cortes en base a los moldes
- b. Corta la tela y resorte del cuello
- c. Solicita y traslada materia prima
- d. Lleva el control de material a utilizar
- e. Lleva el control de material cortado
- f. Realiza otras tareas que le sean asignadas

IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO

| FACTORES | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA |
|------------------------------------|-------------------------|---|
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | EDUCACIÓN | Formación como mínimo en educación primaria completa. |
| | EXPERIENCIA | Como mínimo un año en puesto similar. |
| | OTROS CONOCIMIENTOS | Capacidad de aprendizaje, capacidad de seguir instrucciones, preferentemente con curso(s) de Intecap. |
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | Maneja información no confidencial. |
| | POR SUPERVISIÓN | No tienen ningún puesto de trabajo a su cargo. |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo equipo y material de corte en el área de producción. |
| | POR DINERO | No maneja ningún tipo de valor ni documentos. |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo no requieren esfuerzo mental. |
| | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma regular. |
| | RIESGOS | Exposición ocasional a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física y mental del colaborador, por algún tipo de accidente que pudiese pasar. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|--|---------------------|---|--|---------------------|
| | | | Puesto No. 4 | Categoría II |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Conserje | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Limpieza y mantenimiento | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Sub-Gerente | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con todos los puestos de trabajo y personas externas de la empresa. | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Conservar el orden y limpieza en las diferentes áreas de trabajo. | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Limpieza general de la empresa; en oficinas administrativas, en el área de producción, en servicios sanitarios y otras áreas de la empresa. b. Ordenar el material de limpieza y enseres a su cargo. c. Llevar el control del material de limpieza y enseres d. Solicitar la compra de material de limpieza y enseres e. Realizar tareas eventuales de mantenimiento como: pintar paredes y cualquier otra tarea afín. f. Controlar el ingreso y egreso de personas a la empresa. g. Atender a visitas y personal de la empresa. h. Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato superior. | | | | |
| IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | |
| FACTORES | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA | | |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | EDUCACIÓN | Formación de educación primaria inclusive hasta diploma de tercero básico. | | |
| | EXPERIENCIA | Como mínimo seis meses de experiencia en cargo similar. | | |
| | OTROS CONOCIMIENTOS | Habilidad para manejar maquinaria de limpieza y capacidad de seguir instrucciones. | | |
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | Maneja información no confidencial, la cual puede compartir con sus compañeros(as) de trabajo. | | |
| | POR SUPERVISIÓN | No tienen ningún puesto a su cargo. | | |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo el equipo y material (productos) de limpieza y mantenimiento. | | |
| | POR DINERO | No tiene responsabilidad porque no maneja valores en efectivo, cheques, ni ningún tipo de documentos. | | |
| ESFUERZO | MENTAL | Requiere bajo esfuerzo mental. | | |

| | | |
|-------------------------------|-------------------------|---|
| | FÍSICO | Las labores del cargo demandan esfuerzo físico moderado frecuentemente. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Exposición a un ambiente contaminado de forma continua. |
| | RIESGOS | Se está expuesto frecuentemente a condiciones que afectan la salud física y mental del colaborador. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | | |
|--|---------------------|-------------|---|---------------------|----------------------|
| | | | | Puesto No. 5 | Categoría III |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Diseñador Gráfico | | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Diseño | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Sub-gerente | | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con los puestos de Gerente, sub-gerente, vendedor y personas externas de la empresa (clientes). | | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Crear diseños innovadores y originales para superar las expectativas del cliente. | | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Crea el arte de las playeras b. Realiza la separación de colores para generar los positivos c. Crea el diseño de las etiquetas d. Investiga y aplica programas de diseño (software) e. Realiza otras tareas que le sean asignadas | | | | | |
| IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | | |
| FACTORES | | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA | | |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | EDUCACIÓN | | Formación a nivel diversificado con título de Perito en diseño gráfico inclusive hasta quinto semestre de diseño gráfico. | | |
| | EXPERIENCIA | | Como mínimo un año de experiencia en separación de colores. | | |
| | OTROS CONOCIMIENTOS | | Creatividad exagerada, manejar programas básicos de diseño como: freehand, photoshop, coral draw. | | |

| | | |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | Maneja información de diseños que primero debe consultar con el Sub-Gerente y Gerente General. |
| | POR SUPERVISIÓN | No tiene ningún puesto a su cargo. |
| | POR DINERO | No maneja ningún tipo de valor. |
| | POR MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo equipo de cómputo, suministros de oficina, archivo, escritorio y silla. |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo demandan alto esfuerzo mental por la creatividad e ingenio que se debe poseer. |
| | FÍSICO | Requiere mínimo esfuerzo físico. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma regular, por estar ubicado cerca del área de producción. |
| | RIESGOS | Exposición ocasional a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física y mental del colaborador. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



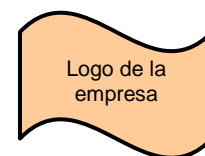
| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|---|-----------|-------------|--|----------------------|
| Puesto No. 6 | | | | Categoría III |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Secretaria – Contadora | |
| CÓDIGO: | | | | |
| ÁREA DE TRABAJO: Administración | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Sub-Gerente | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con todos los puestos de trabajo y personas externas de la empresa, tales como: bancos, proveedores, SAT, IGSS. | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Brindar apoyo administrativo y contable en la empresa. | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Recibe y realiza llamadas telefónicas b. Atiende a clientes internos y externos de la empresa c. Atiende a proveedores d. Lleva el control de agenda de clientes externos e. Lleva el registro y control de suministros de oficina f. Lleva el control de archivo g. Lleva el control de asistencia del personal | | | | |

- h. Lleva el control de vacaciones del personal
- i. Realiza órdenes de compra
- j. Apoya al cobro de cuentas vía telefónica
- k. Recibe y elabora facturas
- l. Controla el pago y atiende a proveedores
- m. Emite cheques
- n. Lleva el control de fechas de pago de impuestos
- o. Maneja libros electrónicos de compras y ventas
- p. Elabora conciliaciones bancarias
- q. Velar por el uso adecuado y transparencia en el manejo de fondos
- r. Presenta informes contables al Gerente General
- s. Realiza cierres contables anuales
- t. Realiza trámites de IGSS e IRTRA

IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

| FACTORES | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA |
|------------------------------------|-------------------------|--|
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | EDUCACIÓN | Formación a nivel diversificado como Perito Contador registrado en la SAT con número de registro vigente; inclusive tercer semestre de universidad. |
| | EXPERIENCIA | Como mínimo un año de experiencia en cargo similar. |
| | OTROS CONOCIMIENTOS | Conocimiento en leyes tributarias del país, habilidades numéricas y laborales, manejo de paquetes de computación, atención al cliente, manejo de equipo de oficina y habilidad de aprendizaje. |
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | Confidencialidad con la información que maneja, la cual debe compartir únicamente con el Gerente General y Sub-Gerente. |
| | POR SUPERVISIÓN | No tienen ningún puesto a su cargo. |
| | POR MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo equipo de cómputo, suministros de oficina, fotocopiadora, fax, impresora, archivo, escritorio y silla. |
| | POR DINERO | Maneja valores en documentos, cheques y efectivo hasta por un monto de Q.8,000.00 |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo demandan esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos. |
| | FÍSICO | Las labores del cargo demandan esfuerzo físico mínimo. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Lugar de trabajo bajo techo con exposición a un ambiente limpio, iluminado y seguro. |
| | RIESGOS | Exposición a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física (por estar bastante tiempo sentada) y mental de la colaboradora. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|--|-----------|-------------|---|--|
| | | | Puesto No. 7 | Categoría III |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Operario | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Producción | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Supervisor de producción | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con los puestos de supervisor de producción, cortador y despitador. | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Ensambla las piezas del producto en el tiempo establecido y bajo las normas de calidad establecidas de la empresa. | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> a. Ensambla cada pieza de la playera b. Verifica la calidad del ensamblado c. Verifica el óptimo funcionamiento de la maquinaria d. Da mantenimiento preventivo a la maquinaria e. Vela por el orden y limpieza en su área de trabajo | | | | |
| IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | |
| FACTORES | | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA | |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | | | EDUCACIÓN | Formación como mínimo en educación primaria inclusive hasta diploma de tercero básico. |
| | | | EXPERIENCIA | Como mínimo un año en puesto similar. |
| | | | OTROS CONOCIMIENTOS | Habilidad para manejo de maquinaria, capacidad de aprendizaje, capacidad de seguir instrucciones, preferentemente con curso(s) de Intecap. |
| RESPONSABILIDAD | | | POR INFORMACIÓN | Maneja información no confidencial. |
| | | | POR SUPERVISIÓN | No tienen ningún puesto de trabajo a su cargo. |
| | | | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo maquinaria y material de producción. |
| | | | POR DINERO | No maneja ningún tipo de valor ni documentos. |
| ESFUERZO | | | MENTAL | Las labores del cargo no requieren esfuerzo mental. |
| | | | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado. |

| | | |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma continua. |
| | RIESGOS | Exposición frecuente a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física y mental del colaborador, por el riesgo a sufrir algún accidente. |

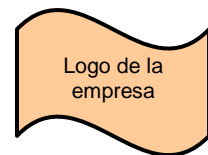
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|---|---------------------|-------------|--|----------------------|
| | | | Puesto No. 8 | Categoría III |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Serigrafista | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Producción | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Sub-gerente | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Ninguno | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con los puestos de supervisor de producción, cortador, operario y despitador. | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Cumplir con las políticas de calidad de la empresa en las funciones asignadas al cargo. | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Estampa/imprime en la playera los diferentes diseños b. Hace impresiones con pulpos manuales c. Hace revelados (marcos) d. Prepara tintas y tonalidades e. Solicita compra de material f. Verifica el óptimo funcionamiento del equipo g. Realiza otras tareas que le sean asignadas | | | | |
| IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | |
| FACTORES | | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA | |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | EDUCACIÓN | | Formación como mínimo en educación primaria inclusive hasta diploma de tercero básico. | |
| | EXPERIENCIA | | Se requiere un año de experiencia en puesto similar. | |
| | OTROS CONOCIMIENTOS | | Habilidad para manejar pulpos y capacidad de aprendizaje. | |
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | | Maneja información no confidencial. | |

| | | |
|-------------------------------|-------------------------|--|
| | POR SUPERVISIÓN | No tienen ningún puesto de trabajo a su cargo. |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo maquinaria y material de producción. |
| | POR DINERO | No maneja ningún tipo de valor ni documentos. |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo demandan mínimo esfuerzo mental. |
| | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma continua por tener contacto con las tintas. |
| | RIESGOS | Exposición frecuente a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física y mental del colaborador. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | | |
|--|-----------|-------------|--|---------------------|---------------------|
| | | | | Puesto No. 9 | Categoría IV |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Supervisor de producción | | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Producción | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Sub-gerente | | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Serigrafista, operario, cortador y despitador | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | | |
| RELACIONES DE TRABAJO: con los puestos de trabajo bajo su mando así como con los de Gerente, sub-gerente, secretaria-contadora y conserje. | | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Supervisa la calidad del producto y la efectividad en la ejecución de las tareas de sus subalternos, tomando como principales factores: tiempo y calidad. | | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Lleva el control y registro de inventario de materia prima b. Lleva el control de inventario de producto terminado c. Coordina el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria en el área de prod. d. Controla la calidad del producto e. Supervisa el trabajo y desempeño del personal a su cargo f. Presenta informes semanales g. Asiste a reuniones de trabajo h. Realiza otras tareas que le sean asignadas | | | | | |

| IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | |
|------------------------------------|-------------------------|--|
| FACTORES | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | EDUCACIÓN | Formación a nivel diversificado con título de Bachiller Industrial. |
| | EXPERIENCIA | Como mínimo tres años de experiencia en puesto similar. |
| | OTROS CONOCIMIENTOS | Capacidad de coordinar, controlar y administrar la producción, manejo de personal e inventarios. |
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | Maneja información no confidencial. |
| | POR SUPERVISIÓN | Supervisa los puestos que se encuentran en el área de producción. |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo maquinaria, material de producción y producto terminado. |
| | POR DINERO | No maneja ningún tipo de valor ni documentos. |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo demandan moderado esfuerzo mental. |
| | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma regular. |
| | RIESGOS | Exposición frecuente a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física y mental del colaborador. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|---|-----------|-------------|---|--|
| | | | Puesto No. 10 | Categoría VI |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Sub-Gerente | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: | | | Apoyo Administrativo en la Gerencia General | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Gerente General |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: relación directa con los puestos que tiene bajo su mando y personas externas de la empresa. Relación indirecta con el resto de puestos de trabajo de la empresa. | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Controla la ejecución de los planes diseñados y establecidos por el gerente general. | | | | |

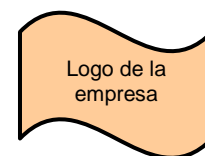
III. FUNCIONES DEL CARGO:

- a. Elabora y es encargado de cotizaciones
- b. Aprueba órdenes de compra
- c. Realiza compra de materiales e insumos de producción
- d. Realiza compra de materiales y enseres de oficina
- e. Realiza compra de artículos de limpieza y mantenimiento
- f. Administra las cuentas por cobrar
- g. Elabora políticas y estrategias de la empresa
- h. Supervisa las ventas
- i. Crea convenios especiales con clientes
- j. Presenta informes semanales al Gerente
- k. Participa en reuniones de trabajo para discutir temas de interés
- l. Apoya al Gerente en cualquier otra actividad que se le asigne

IV. RESPECIFICACIONES DEL PUESTO

| FACTORES | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA |
|------------------------------------|-------------------------|---|
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | EDUCACIÓN | Formación a nivel diversificado como Bachiller Industrial inclusive cierre de pensum en la carrera de Ingeniería Industrial. |
| | EXPERIENCIA | Como mínimo tres años de experiencia en cargo similar. |
| | OTROS CONOCIMIENTOS | Conocimientos de legislación, serigrafía, habilidad numérica, manejo de paquetes de computación y manejo de personal. |
| RESPONSABILIDAD | POR INFORMACIÓN | Estricta confidencialidad con la información que maneja. |
| | POR SUPERVISIÓN | Supervisa un puesto administrativo, uno de diseño y puestos operativos. |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo equipo de cómputo, suministros de oficina, archivo, escritorio, silla y vehículo. |
| | POR DINERO | Maneja valores por una cantidad de Q.8,000.01 hasta por un monto de Q.40,000.00 |
| ESFUERZO | MENTAL | Las labores del cargo demandan esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos, que demandan cierto grado de análisis y concentración. |
| | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado frecuentemente. |
| CONDICIONES DE TRABAJO | CONDICIONES AMBIENTALES | Se está expuesto a un ambiente contaminado de forma continua. |
| | RIESGOS | Exposición frecuente a condiciones que pueden afectar principalmente la salud física (debido a que se mantiene ocasionalmente fuera de la empresa durante largo tiempo) y mental del colaborador. |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO



| I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | | |
|---|-----------|---------------------|---|---------------------|
| | | | Puesto No. 11 | Categoría VI |
| DÍA 15 | MES 01 | AÑO 2013 | NOMBRE DEL CARGO: Gerente General | CÓDIGO: |
| ÁREA DE TRABAJO: Administrativo en Gerencia General | | | NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Ninguno | |
| NOMBRE DEL(LOS) CARGO(S) BAJO SU MANDO: Sub-Gerente | | | ELABORADO POR: Mónica Sánchez | |
| RELACIONES DE TRABAJO: relación directa con los puestos de Sub-Gerente, Secretaria-Contadora, Diseñador Gráfico y personas externas de la empresa. Relación indirecta con el resto de puestos de trabajo de la empresa. | | | | |
| II. MISIÓN DEL CARGO: Diseña planes estratégicos para producción y comercialización del producto, establece políticas para fortalecer la ejecución eficaz y eficiente de las tareas del personal. | | | | |
| III. FUNCIONES DEL CARGO: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> a. Planifica, organiza y controla los planes de producción y comercialización b. Asigna y define funciones así como obligaciones para cada puesto de trabajo. c. Lleva el control de nómina y autoriza el pago de la misma. d. Establece convenios con proveedores e. Paga a proveedores f. Evalua la compra-venta de maquinaria g. Establece política de pago a proveedores h. Fija precios i. Aprueba convenios especiales con clientes j. Aprueba órdenes de compra k. Ejecuta los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal l. Aprueba políticas y estrategias en beneficio de la empresa m. Delega y supervisa las actividades de sus subalternos n. Verifica reportes entregados por sus subalternos | | | | |
| IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | |
| FACTORES | | | DESCRIPCIÓN OPERATIVA | |
| CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA | | EDUCACIÓN | Formación a nivel diversificado con título de Bachiller Industrial inclusive poseer título a nivel universitario de Ingeniero Industrial. | |
| | | EXPERIENCIA | Como mínimo cuatro años de experiencia en puesto similar. | |
| | | OTROS CONOCIMIENTOS | Conocimientos de legislación, serigrafía, maquinaria, habilidad numérica, manejo de paquetes de computación y manejo de personal. | |
| RESPONSABILIDAD | | POR INFORMACIÓN | Estricta confidencialidad con la información que maneja. | |

| | | |
|--------------------------------------|-------------------------|--|
| | POR SUPERVISIÓN | Supervisa directamente el puesto de subgerente, de manera indirecta el resto de puestos en el área administrativa y operativa. |
| | MOBILIARIO Y EQUIPO | Tiene a su cargo equipo de cómputo, suministros de oficina, archivo, escritorio y silla. |
| | POR DINERO | Maneja valores en documentos, cheques y efectivo de Q.40,001.00 hasta por un monto de Q.85,000.00 |
| <i>ESFUERZO</i> | MENTAL | Las labores del cargo demandan esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos, que demandan cierto grado de análisis y concentración. |
| | FÍSICO | Requiere esfuerzo físico moderado. |
| <i>CONDICIONES DE TRABAJO</i> | CONDICIONES AMBIENTALES | Exposición a un ambiente contaminado de forma regular. |
| | RIESGOS | Se está expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental del colaborador |



Anexo No. 2
Listado de subfactores
Empresa de confección de playeras
Enero de 2013



A continuación se presenta un listado que contiene factores, de los cuales se les solicita le sea asignado el número correspondiente de acuerdo al nivel de importancia, de acuerdo a lo siguiente:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------|-----------------|---------------------|------------|----------------|
| No importante | Poco importante | Regular importancia | Importante | Muy importante |

| Factor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Responsabilidad por dinero | | | | | |
| 2. Experiencia | | | | | |
| 3. Capacidad para aprender | | | | | |
| 4. Esfuerzo físico | | | | | |
| 5. Adaptabilidad | | | | | |
| 6. Condiciones ambientales | | | | | |
| 7. Iniciativa e ingenio | | | | | |
| 8. Riesgos | | | | | |
| 9. Conocimiento del producto | | | | | |
| 10. Responsabilidad por supervisión | | | | | |
| 11. Juicio | | | | | |
| 12. Esfuerzo mental | | | | | |
| 13. Habilidad | | | | | |
| 14. Responsabilidad por información | | | | | |
| 15. Educación | | | | | |
| 16. Complejidad | | | | | |
| 17. Responsabilidad por mobiliario y equipo | | | | | |
| 18. Planificación de procedimientos | | | | | |
| 19. Responsabilidad sobre el trabajo de otros | | | | | |
| 20. Operación de máquinas | | | | | |
| 21. Complejidad | | | | | |

Anexo No. 2a
Resultados del nivel de importancia del listado de subfactores
Empresa de confección de playeras
Enero 2013

| Subfactor | Nivel de importancia | Integrantes del comité de valuación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Total de puntos | Promedio | | | | |
|-----------|---|-------------------------------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|-----------------|---|---|---|---|-----------------|----------|---|------|------|------|
| | | Gerente General | | | | | Sub-Gerente | | | | | Supervisor de Prod. | | | | | Persona externa | | | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | |
| 1 | Responsabilidad por dinero | | | | 4 | | | | | 3 | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | 12 | 3 |
| 2 | Experiencia | | | | 4 | | | | | 4 | | | | | | 4 | | | | | | | 4 | | | 16 | 4 |
| 3 | Capacidad para aprender* | | | | 4 | | | | | | 5 | | | | | 4 | | | | | | | | 5 | | 18 | 4.5 |
| 4 | Esfuerzo físico | | | | 3 | | | | | 3 | | | | | | 3 | | | | | | | 3 | | | 12 | 3 |
| 5 | Adaptabilidad | 1 | | | | | 1 | 2 | | | | 1 | | | | | | | | 2 | | | | 5 | 1.25 | | |
| 6 | Condiciones ambientales | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | | 3 | | | | | | | 4 | | | 14 | 3.5 |
| 7 | Iniciativa* | | 2 | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | | 2 | | | 9 | 2.25 | |
| 8 | Riesgos | | | | 4 | | | | | | 5 | | | | | 4 | | | | | | | | 5 | | 18 | 4.5 |
| 9 | Conocimiento del producto | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | 4 | 1 | | |
| 10 | Responsabilidad por supervisión | | | | | 5 | | | | | 5 | | | | | | 5 | | | | | | | 5 | | 20 | 5 |
| 11 | Juicio | 1 | | | | | | 2 | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | 5 | 1.25 | | |
| 12 | Esfuerzo mental | | | | 3 | | | | | 4 | | | | | | 3 | | | | | | | 3 | | | 13 | 3.25 |
| 13 | Habilidad* | | | | 3 | | | | | 3 | | | | | | 2 | | | | | | | 3 | | | 11 | 2.75 |
| 14 | Responsabilidad por información | | | | | 5 | | | | 4 | | | | | | 3 | | | | | | | 4 | | | 16 | 4 |
| 15 | Educación | | | | 4 | | | | | | 5 | | | | | 4 | | | | | | | | 5 | | 18 | 4.5 |
| 16 | Complejidad | 1 | | | | | | 2 | | | | 1 | | | | | | | | 2 | | | | 6 | 1.5 | | |
| 17 | Responsabilidad por mobiliario y equipo | | | | 4 | | | | | 4 | | | | | | 4 | | | | | | | 4 | | | 16 | 4 |
| 18 | Planificación de procedimientos | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | 4 | 1 | | |
| 19 | Resp., sobre el trabajo de otros | 1 | | | | | | 2 | | | | | 2 | | | | 1 | | | | | | | 6 | 1.5 | | |
| 20 | Operación de máquinas | 1 | | | | | 1 | | | | | | 2 | | | | 1 | | | | | | | 5 | 1.25 | | |
| 21 | Ingenio* | | 2 | | | | | | | 3 | | | | | | 2 | | | | | | | 2 | | | 9 | 2.25 |

*Se considerarán estos subfactores en uno solo, como otros conocimientos

Anexo No. 2b
Toma de decisión en base a la calificación de cada subfactor
Empresa de confección de playeras
Enero de 2013

| | Subfactor | Calific. | Decisión |
|----|---|-----------------|-----------------|
| 1 | Responsabilidad por dinero | 3 | Se toma |
| 2 | Experiencia | 4 | Se toma |
| 3 | Capacidad para aprender* | 4.5 | Se toma |
| 4 | Esfuerzo físico | 3 | Se toma |
| 5 | Adaptabilidad | 1.25 | No se toma |
| 6 | Condiciones ambientales | 3.5 | Se toma |
| 7 | Iniciativa* | 2.25 | Se toma |
| 8 | Riesgos | 4.5 | Se toma |
| 9 | Conocimiento del producto | 1 | No se toma |
| 10 | Responsabilidad por supervisión | 5 | Se toma |
| 11 | Juicio | 1.25 | No se toma |
| 12 | Esfuerzo mental | 3.25 | Se toma |
| 13 | Habilidad* | 2.75 | Se toma |
| 14 | Responsabilidad por información | 4 | Se toma |
| 15 | Educación | 4.5 | Se toma |
| 16 | Complejidad | 1.5 | No se toma |
| 17 | Responsabilidad por mobiliario y equipo | 4 | Se toma |
| 18 | Planificación de procedimientos | 1 | No se toma |
| 19 | Resp., sobre el trabajo de otros | 1.5 | No se toma |
| 20 | Operación de máquinas | 1.25 | No se toma |
| 21 | Ingenio* | 2.25 | Se toma |

Anexo No. 2c
Agrupamiento en factores principales
Empresa de confección de playeras
Enero de 2013

| No. | Factor | Subfactor |
|------------|-----------------------------|---|
| 1 | Conocimientos y experiencia | 1. Educación 2. Experiencia 3. Otros conocimientos |
| 2 | Responsabilidad | 4. Por información 5. Por supervisión 6. Por mobiliario y equipo 7. Por dinero |
| 3 | Condiciones de trabajo | 8. Condiciones ambientales 9. Riesgos |
| 4 | Esfuerzo | 10. Mental 11. Físico |

Anexo No. 3
Manual de valuación de puestos
Empresa de confección de playeras
Año 2013

a. Antecedentes de la empresa

La empresa de confección de playeras, es una empresa familiar que inició actividades en el año de 1990, dedicándose a la venta de playeras con diseños típicos, sin establecerse formalmente como empresa. Debido a que mucho tiempo no utilizaron colaboración externa, ya que todos los miembros de la familia colaboraban en la elaboración de los pedidos. Sin embargo, progresivamente a través de los años, fueron adquiriendo la maquinaria necesaria y confeccionando sus propias prendas, principalmente playeras. Actualmente, la empresa confecciona para venta propia y para otras empresas.

- **Misión**

"Somos una empresa de confección de playeras de alta calidad, con diseños ingeniosos y a un precio competitivo".

- **Visión**

"Ser una de las mejores empresas de confección de playeras en el mercado guatemalteco, cuya marca se distinga por su buena calidad y excelente servicio".

- **Estructura organizativa**

Actualmente la empresa cuenta con once puestos de trabajo y dieciocho colaboradores, distribuidos de la siguiente manera: Gerente General, Sub-Gerente, Secretaria-Contadora en el área administrativa; Vendedor, Conserje y el personal restante se encuentra en el área productiva. A continuación se presenta la propuesta del organigrama para la empresa.

Organigrama nominal Empresa de confección de playeras

| Gerencia General | | |
|------------------|-----------------|---------------|
| No. | Puesto | No. de plazas |
| 1 | Gerente General | 1 |
| | | 1 |

| Sub-Gerencia | | |
|--------------|----------------------|---------------|
| No. | Puesto | No. de plazas |
| 1 | Sub-Gerente | 1 |
| 2 | Diseñador Gráfico | 1 |
| 3 | Secretaria-Contadora | 1 |
| 4 | Vendedor | 1 |
| 5 | Conserje | 1 |
| | | 5 |

| Supervisión de producción | | |
|---------------------------|--------------------------|---------------|
| No. | Puesto | No. de plazas |
| 1 | Supervisor de producción | 1 |
| 2 | Serigrafista | 1 |
| 3 | Cortador | 1 |
| 4 | Operario | 6 |
| 5 | Despitador | 3 |
| | | 12 |

Fuente: elaboración propia con base a información del Gerente General, año 2013

b. Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes

| FACTOR CONOCIMIENTOS | | | |
|---|--------------|---|---------------|
| Es aquello que se adquiere por una persona a través de hechos, datos e información a través de la experiencia, educación y otros conocimientos específicos para desempeñar un puesto de trabajo. | | | |
| Subfactor y descripción del subfactor | Grado | Descripción del grado | Puntos |
| 1. Educación: Valúa los conocimientos adquiridos en centros educativos o programas de educación formal necesarios para la comprensión y desempeño de las funciones de cada puesto de trabajo. | 1 | Poseer educación primaria completa. | 15 |
| | 2 | Poseer educación primaria inclusive diploma de nivel básico. | 49 |
| | 3 | Poseer título de educación media. | 83 |
| | 4 | Poseer título de educación media inclusive estudios y/o cierre de pensum a nivel universitario. | 116 |
| | 5 | Poseer título de educación media inclusive título universitario. | 150 |
| 2. Experiencia: Valúa el nivel de conocimientos y habilidades adquiridos en la práctica de un trabajo igual o similar. La experiencia para la mayoría de puestos de trabajo debe haber sido adquirida antes de ser asignado el ocupante al puesto. | 1 | No se requiere experiencia alguna. | 20 |
| | 2 | Se requiere 6 meses de experiencia en tareas ocupacionales. | 65 |
| | 3 | Se requiere 1 año de experiencia en labores operativas, administrativas o técnicas. | 110 |
| | 4 | Se requiere de 1 año más un día a 3 años de experiencia en labores operativas y técnicas. | 155 |
| | 5 | Se requiere más de 3 años de experiencia en labores operativas, técnicas y administrativas. | 200 |
| 3. Otros conocimientos: Valúa los conocimientos y destrezas propias de la persona por experiencias diversas que le ayudan a realizar las funciones asignadas en su puesto de trabajo. | 1 | Conocimientos básicos que permitan la habilidad y capacidad de aprendizaje de acuerdo a las funciones que se tienen que desempeñar en el respectivo puesto. | 5 |
| | 2 | Conocimientos básicos y de maquinaria (incluye maquinaria del área de producción y programas básicos de diseños en computadora). | 20 |
| | 3 | Conocimientos básicos, técnicos y de maquinaria. | 35 |
| | 4 | Conocimientos básicos, técnicos, de maquinaria y legislación. | 50 |

FACTOR RESPONSABILIDAD

Valúa el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto de trabajo en relación al manejo de recursos asignados para el desempeño del mismo.

| Subfactor y descripción del subfactor | Grado | Descripción del grado | Puntos |
|---|--------------|---|---------------|
| 1. Por información: valúa el valor de exigencia respecto a la discreción y reserva de informes y datos; incluyendo la elaboración y manejo de documentos. | 1 | Maneja información no confidencial, la cual puede ser compartida con sus compañeros. | 10 |
| | 2 | Maneja información confidencial, la cual puede compartir únicamente con el Gerente General y Sub-Gerente. | 55 |
| | 3 | Maneja información estrictamente confidencial. | 100 |
| 2. Por supervisión: valúa el valor de la utilización de recursos, principalmente del recurso humano para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. | 1 | No supervisa el trabajo de ningún puesto. | 10 |
| | 2 | Supervisa el trabajo de un grupo no mayor de 5 personas. | 40 |
| | 3 | Supervisa el trabajo de un grupo no mayor de once personas a quienes exige resultados para que realicen eficientemente las funciones en su respectivo puesto de trabajo y no atrasar el trabajo en el resto de los puestos. | 70 |
| | 4 | Supervisa el trabajo de un grupo de 17 personas ubicadas en todos los puestos de trabajo de la empresa. | 100 |
| 3. Por mobiliario y equipo: mide el valor en dinero del mobiliario y equipo que se le asigna a una persona al momento de ocupar un puesto de trabajo, para el desarrollo de sus funciones laborales. | 1 | Tiene a cargo equipo y material de limpieza y mantenimiento. | 5 |
| | 2 | Tiene a cargo equipo y mobiliario básico (en el área administrativa: equipo de cómputo, fax, impresora, suministros de oficina, archivo, escritorio y silla) | 20 |
| | 3 | Tiene a cargo equipo y mobiliario básico y ejecutivo. | 35 |
| | 4 | Tiene a cargo mobiliario y equipo de producción. | 50 |
| 4. Por dinero: valúa el nivel de responsabilidad correspondiente a cada puesto de trabajo, por el manejo de cantidades monetarias, así como la elaboración y portación de documentos de valor para la empresa. | 1 | El puesto no tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques ni documentos. | 5 |
| | 2 | El puesto tiene bajo su responsabilidad el manejo de valores en documentos, cheques y efectivo, hasta por un monto de Q.8,000.00 | 20 |
| | 3 | El puesto tiene bajo su responsabilidad el manejo de valores en documentos, cheques y efectivo de Q.8,001.00 hasta por un monto de Q.40,000.00 | 35 |
| | 4 | El puesto tiene bajo su responsabilidad el manejo de valores en documentos, cheques y efectivo de Q.40,001.00 hasta por un monto de Q.85,000.00 | 50 |

| FACTOR ESFUERZO | | | |
|--|--------------|---|---------------|
| Mide el nivel y frecuencia de esfuerzo mental y físico requerido para desempeñar las funciones en un puesto de trabajo. | | | |
| Subfactor y descripción del subfactor | Grado | Descripción del grado | Puntos |
| 1. Esfuerzo mental: Mide el grado de capacidad de procesamiento de información, desarrollo de análisis, memoria, atención, concentración, coordinación de ideas, toma de decisiones, etc.; que constituyen los recursos que requiere una persona al ocupar un puesto de trabajo para responder a las demandas del trabajo mental. | 1 | El puesto no requiere esfuerzo mental. | 2 |
| | 2 | El puesto requiere esfuerzo mental mínimo. | 8 |
| | 3 | El puesto requiere esfuerzo mental moderado en conocimientos específicos que demandan análisis y concentración. | 14 |
| | 4 | El puesto requiere esfuerzo mental alto en creatividad e ingenio. | 20 |
| 2. Esfuerzo físico: valora el esfuerzo físico necesario para desempeñar las funciones de un puesto de trabajo, considerando su frecuencia e intensidad. | 1 | El puesto requiere esfuerzo físico mínimo. | 8 |
| | 2 | El puesto requiere esfuerzo físico moderado. | 44 |
| | 3 | El puesto requiere esfuerzo físico moderado frecuentemente. | 80 |

| FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO | | | |
|--|--------------|---|---------------|
| Valora las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y el entorno que pueda hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos. | | | |
| Subfactor y descripción del subfactor | Grado | Descripción del grado | Puntos |
| 1. Condiciones ambientales: valora la exposición a las condiciones ambientales tales como: temperatura, ruido, olores, corrientes de aire, iluminación y otros; que tiene que enfrentar el colaborador al desempeñar las funciones en su respectivo puesto de trabajo; las cuales no deben constituir una fuente de incomodidad o molestia para el colaborador. | 1 | Exposición a condiciones normales del ambiente, limpio, iluminado y seguro. | 15 |
| | 2 | Exposición a un ambiente contaminado de forma regular. | 83 |
| | 3 | Exposición a un ambiente contaminado de forma continua. | 150 |
| 2. Riesgos: Valúa el grado en que el colaborador que ocupa cierto puesto de trabajo, está expuesto a condiciones de riesgo tales como: accidentes en el trabajo, enfermedades y asaltos. | 1 | Exposición a mínimas condiciones que afectan la salud física y mental del colaborador. | 5 |
| | 2 | Exposición ocasional a riesgos, que pueden afectar la salud física y mental del colaborador. | 28 |
| | 3 | Exposición frecuente a riesgos que pueden afectar la salud física y mental del colaborador, así como el riesgo de ser asaltado. | 50 |

c. Asignación de valor relativo y puntos a cada factor y su distribución en los subfactores

| No. | Factor | Subfactor | Valor Relativo | Puntos |
|------|------------------------------------|----------------------------|----------------|--------|
| 1 | Conocimientos y experiencia 40% | 1. Educación | 15% | 150 |
| | | 2. Experiencia | 20% | 200 |
| | | 3. Otros conocimientos | 5% | 50 |
| 2 | Responsabilidad 30% | 4. Por información | 10% | 100 |
| | | 5. Por supervisión | 10% | 100 |
| | | 6. Por mobiliario y equipo | 5% | 50 |
| | | 7. Por dinero | 5% | 50 |
| 4 | Condiciones de Trabajo 20% | 8. Condiciones ambientales | 15% | 150 |
| | | 9. Riesgos | 5% | 50 |
| 3 | Esfuerzo 10% | 10. Mental | 8% | 80 |
| | | 11. Físico | 2% | 20 |
| Suma | | | 100% | 1000 |

d. Asignación de puntos a los grados de cada factor

| Subfactor | Valor Relativo | Puntos | Grados | | | | |
|---------------------|----------------|-------------|--------|----|-----|-----|-----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Educación | 15 | 150 | 15 | 49 | 83 | 116 | 150 |
| 2. Experiencia | 20 | 200 | 20 | 65 | 110 | 155 | 200 |
| 3. Otros conoc. | 5 | 50 | 5 | 20 | 35 | 50 | |
| 4. Por información | 10 | 100 | 10 | 55 | 100 | | |
| 5. Por supervisión | 10 | 100 | 10 | 40 | 70 | 100 | |
| 6. Por mob. Y eq. | 5 | 50 | 5 | 20 | 35 | 50 | |
| 7. Por dinero | 5 | 50 | 5 | 20 | 35 | 50 | |
| 8. Cond. Ambient. | 15 | 150 | 15 | 83 | 150 | | |
| 9. Riesgos | 5 | 50 | 5 | 28 | 50 | | |
| 10. Esfuerzo físico | 8 | 80 | 8 | 44 | 80 | | |
| 11. Esfuerzo ment. | 2 | 20 | 2 | 8 | 14 | 20 | |
| | 100 | 1000 | | | | | |

Fuente: elaboración propia con base al criterio del comité de valuación, enero 2013

e. Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores y clasificación de los puestos de acuerdo a la sumatoria total obtenida en cada factor

| No. | Nombre del puesto | Salario Actual | Conocimientos | | | | | | Responsabilidad | | | | | | | | Esfuerzo | | | | Cond. De Trab. | | | | TOTAL DE PUNTOS |
|-----|-------------------|----------------|---------------|-----|-----------|-----|--------------|----|-----------------|-----|-------------|-----|---------------|----|------------|----|----------|----|--------|----|------------------|-----|---------|----|-----------------|
| | | | Educación | | Experien. | | Otros conoc. | | Por Inform. | | Por Superv. | | Mob. Y equipo | | Por dinero | | Mental | | Físico | | Condic. Ambient. | | Riesgos | | |
| 1 | Vendedor | Q.2,500.00 | 2 | 49 | 1 | 20 | 1 | 5 | 1 | 10 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 20 | 2 | 8 | 2 | 44 | 2 | 83 | 3 | 50 | 319 |
| 2 | Despitador | Q.1,300.00 | 1 | 15 | 1 | 20 | 1 | 5 | 1 | 10 | 1 | 10 | 4 | 50 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 44 | 3 | 150 | 2 | 28 | 339 |
| 3 | Cortador | Q.1,800.00 | 1 | 15 | 3 | 110 | 1 | 5 | 1 | 10 | 1 | 10 | 4 | 50 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 44 | 2 | 83 | 2 | 28 | 362 |
| 4 | Conserje | Q.2,300.00 | 2 | 49 | 2 | 65 | 2 | 20 | 1 | 10 | 1 | 10 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 8 | 3 | 80 | 3 | 150 | 3 | 50 | 452 |
| 5 | Diseñ. Graf. | Q.2,500.00 | 4 | 116 | 3 | 110 | 3 | 35 | 2 | 55 | 1 | 10 | 2 | 20 | 1 | 5 | 4 | 20 | 1 | 8 | 2 | 83 | 2 | 28 | 490 |
| 6 | Secre-Cont. | Q.2,421.75 | 4 | 116 | 3 | 110 | 4 | 50 | 3 | 100 | 1 | 10 | 2 | 20 | 2 | 20 | 3 | 14 | 1 | 8 | 1 | 15 | 2 | 28 | 491 |
| 7 | Operario | Q.2,421.75 | 2 | 49 | 3 | 110 | 2 | 20 | 1 | 10 | 1 | 10 | 4 | 50 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 44 | 3 | 150 | 3 | 50 | 500 |
| 8 | Serigrafista | Q.2,421.75 | 2 | 49 | 3 | 110 | 2 | 20 | 1 | 10 | 1 | 10 | 4 | 50 | 1 | 5 | 2 | 8 | 2 | 44 | 3 | 150 | 3 | 50 | 506 |
| 9 | Sup. Prod. | Q.2,500.00 | 3 | 83 | 4 | 155 | 3 | 35 | 1 | 10 | 3 | 70 | 4 | 50 | 1 | 5 | 3 | 14 | 2 | 44 | 2 | 83 | 3 | 50 | 599 |
| 10 | Sub-Gerente | Q.5,000.00 | 4 | 116 | 4 | 155 | 4 | 50 | 3 | 100 | 2 | 40 | 3 | 35 | 3 | 35 | 3 | 14 | 3 | 80 | 3 | 150 | 3 | 50 | 825 |
| 11 | Gte. General | Q. 6,330.00 | 5 | 150 | 5 | 200 | 4 | 50 | 3 | 100 | 4 | 100 | 3 | 35 | 4 | 50 | 3 | 14 | 2 | 44 | 2 | 83 | 2 | 28 | 854 |

Fuente: elaboración propia, con base al criterio de comité de valuación, enero 2013.