

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

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

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**DIANA CELESTE CHIC PATZÁN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2014

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

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

**EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Áreas Prácticas Básicas, según inciso 7.8, punto SEPTIMO del Acta 3-2012, de la sesión celebrada por la junta directiva el 14 de febrero de 2012

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
<b>SECRETARIO:</b>	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, septiembre de 2013

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

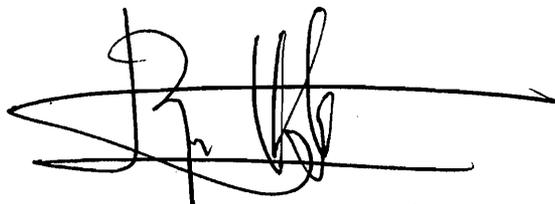
Señor decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que en cumplimiento del DICTAMEN ADMÓN -37-2013 procedí a asesorar a Diana Celeste Chic Patzán, carné 200612447, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado: "DISEÑO DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL".

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

Con base a lo anterior, emito dictamen favorable a efecto que Diana Celeste Chic Patzán, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández.  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 14043



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

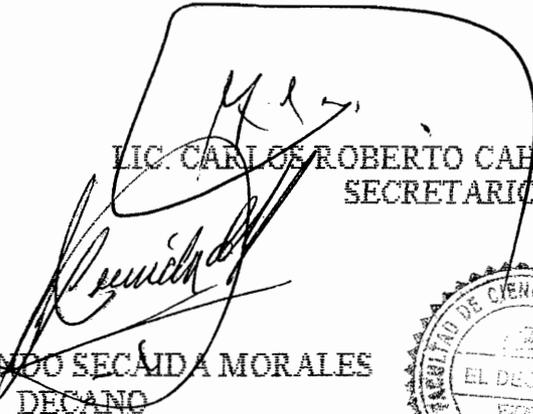
Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTICINCO DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de febrero de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 314-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de Noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante DIANA CELESTE CHIC PATZÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CAHRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO



Ev.



## **ACTO QUE DEDICO**

- A Dios:** Por darme la oportunidad de vivir
- A mis padres:** Antonina y Pedro, por su ejemplo de trabajo y tenacidad.
- A mis hermanos (as):** Rolando, Rafael, Fredy, Luis, Samir, Derick, Jacqueline y especialmente a Carlos y Lorena, gracias por su cariño, apoyo incondicional y por alegrar mi vida.
- A mis sobrinos (as):** Los quiero mucho, que mi logro sea un ejemplo a seguir.
- A mis amigas:** Con mucho cariño en especial a Evelyn, Monica, y Melisa por los gratos momentos vividos.
- A mi asesor:** Lic. Álvaro David Reyes Hernández por su tiempo y apoyo profesional.
- A la terna de tesis:** Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón, Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez y a Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega, por sus valiosas observaciones.
- A mi querida Universidad de San Carlos de Guatemala:** Por ser mí casa de estudios y darme la oportunidad de adquirir valiosos conocimientos.

## ÍNDICE

	Pág.	
Introducción	i	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>MARCO TEÓRICO</b>		
1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa privada	1
1.1.1.1	Empresa manufacturera	1
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	3
1.2.1.1	Planeación	3
1.2.1.2	Organización	4
1.2.1.3	Dirección	4
1.3	Satisfacción laboral	4
1.3.1	Motivación	5
1.4	Gestión del capital humano	7
1.4.1	Proceso de la gestión del capital humano	7
1.4.1.1	Proceso de compensación de personas	9
1.5	Compensaciones salariales	9
1.5.1	Remuneración total	9
1.5.2	Salario	10
1.5.2.1	Fijación de salarios	10
1.5.2.2	Salario mínimo	11
1.5.2.3	Factores externos para determinar salarios	12
1.5.2.4	Indicadores económicos	12
1.5.2.5	Prestaciones laborales otorgadas por disposiciones legales en Guatemala	13
1.6	Valuación de puestos	15

1.6.1	Método de puntos por factor	16
1.6.1.1	Integración del comité de valuación de puestos	17
1.6.1.2	Análisis de los cargos que se van a evaluar	17
1.6.1.3	Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos	17
1.6.1.4	Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los subfactores	19
1.6.1.5	Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados	19
1.6.1.6	Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores	20
1.6.1.7	Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor	20
1.6.1.8	Manual de evaluación de cargos	20
1.7	Comparabilidad salarial y escala salarial	21
1.8	Política salarial	22
1.9	Equidad interna y externa	23
1.10	Análisis del mercado	23
1.11	Encuesta salarial	23

CAPITULO II  
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA  
MANUFACTURERA UBICADA EN LA CIUDAD  
CAPITAL

2.1	Metodología de la investigación	24
2.1.1	Método de investigación	24
2.1.2	Técnicas de investigación	25
2.1.3	Instrumentos de investigación	26

2.2	Antecedentes de la empresa manufacturera ubicada en la ciudad capital	26
2.2.1	Misión	26
2.2.1.1	Visión	27
2.2.1.2	Valores	27
2.2..2	Estructura organizacional	27
2.3	Índice de rotación del personal	29
2.5	Satisfacción laboral	31
2.5.1	Satisfacción e insatisfacción con los salarios	35
2.6	Situación actual de los salarios de la empresa objeto de investigación	44
2.8	Investigación salarial	45
2.9	Análisis de resultados	47

CAPITULO III  
DISEÑO DE ESCALA SALARIAL PARA UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA, UBICADA EN LA  
CIUDAD CAPITAL

3.1	Objetivo de la propuesta	49
3.2	Importancia de la propuesta	50
3.3	Fases básicas para realizar el diseño de escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor	50
3.3.1	Valuación de los puestos de trabajo	50
3.3.2	Comparabilidad salarial y escala salarial	60
3.4	Política salarial	64

3.5	Propuesta económica	66
	CONCLUSIONES	71
	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFIA	75

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Departamento Nacional de Salarios Acuerdo Gubernativo No. 359-2012 Salarios mínimos vigentes a partir del 1º de enero de 2013	11
2	Clasificación de los métodos de evaluación de puestos	16
3	Factores y subfactores más comunes	18
4	Puntos conforme al número de puestos	19
5	Tipos de progresión	20
6	Modelos de regresión	22
7	Puestos de trabajo	25
8	Contratos, despidos, renunciaciones y abandonos	29
9	Situación actual de los salarios	44
10	Investigación Salarial	45
11	Factores seleccionados para el proceso de valuación	51
12	Valor relativo de los factores	52
13	Descripción de factores, subfactores y grados	53
14	Distribución de los puntos a los grados	57
15	Asignación de puntos a los grados de cada factor	58
16	Clasificación de puestos	59
17	Elaboración del método de mínimos cuadrados para la aplicación de fórmulas de correlación y regresión	60
18	Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos de trabajo	63
19	Diseño de escala salarial	65
20	Cargas laborales actuales	67
21	Propuesta	68

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Modelo de los dos factores de Herzberg	6
2	Procesos de la gestión del capital humano	8
3	Organigrama general actual	27
4	Organigrama nominal	28
5	Satisfacción laboral	33
6	Satisfacción de los colaboradores respecto al salario actual	36
7	Satisfacción de los colaboradores respecto a su salario en relación a sus responsabilidades y atribuciones	37
8	Satisfacción de los colaboradores respecto a su salario en relación al salario de otras empresas	38
9	Satisfacción de los colaboradores respecto a la competitividad de su salario en relación con otros puestos de trabajo similares en la empresa	39
10	Satisfacción de los colaboradores respecto a su salario en relación al costo de vida actual	40
11	Satisfacción de los colaboradores respecto al aumento salarial	41
12	Satisfacción de los colaboradores respecto a los beneficios que otorga la empresa	42
13	Satisfacción de los colaboradores respecto a la motivación que le proporciona su salario actual	43
14	Investigación salarial	46
15	Modelo de correlación y regresión	62
16	Escala salarial	66

## INTRODUCCIÓN

El talento humano constituye actualmente el elemento más importante para el buen funcionamiento de las empresas, razón por la cual su correcta gestión permite alcanzar con mayor facilidad los objetivos empresariales.

El ordenamiento jurídico laboral protege la integridad del trabajador ya que al contraer alguna relación laboral, el patrono adquiere la obligación de retribuir económicamente al trabajador por medio de un salario. Por su parte el salario cumple con una misión importante ya que satisface las necesidades de toda índole del trabajador y su familia, constituyéndose así en la principal fuente de motivación de los colaboradores de una empresa.

Actualmente la empresa objeto de investigación, refleja inconveniencias en el alcance de objetivos empresariales y una notable insatisfacción laboral aunado a evasión de responsabilidades, atrasos en las tareas y ausentismo laboral por parte de los colaboradores.

Por tal motivo se presenta el siguiente informe que propone un diseño de escala salarial como una solución factible para la problemática existente. El desarrollo de la investigación se presenta en tres capítulos:

En el capítulo I se desarrolla la información teórica acerca del tema y los procedimientos para la realización de la propuesta.

En el capítulo II se presenta la situación actual de la empresa objeto de estudio y los resultados del diagnóstico realizado en la misma.

En el capítulo III se desarrolla la propuesta de solución, la cual es un diseño de escala salarial a través del método de valuación por puntos, con su propuesta económica. En la parte final del documento se incluyen las conclusiones a las cuales se llegaron al culminar la investigación, así como las recomendaciones necesarias.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

La empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y distribución de bienes o servicios, enmarcados en un objeto social determinado." (10: s.p)

Es un sistema conformado por personas que cuentan con los medios necesarios para realizar actividades con el fin de satisfacer una necesidad.

#### **1.1.1 Empresa privada**

La empresa privada es una organización conformada por personas, que cuentan con los medios necesarios para satisfacer una necesidad existente, su fin principal es obtener ganancias.

El Código de Comercio en su artículo 655 establece: "Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios." (4:134)

##### **1.1.1.1 Empresa manufacturera**

Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo.

"Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes

De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en ocho divisiones de actividad:

1. Productos alimenticios, bebidas y tabaco
2. Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
3. Industria de la madera y productos de madera
4. Papel, productos del papel, imprentas y editoriales
5. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos
6. Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón
7. Industrias metálicas básicas
8. Productos metálicos, maquinaria y equipo.” (11:s.p)

## **1.2 Administración**

“Constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas. Acciones que quienes son responsables de ejercer la administración en una empresa deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la misma.” (2:2)

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (2:3)

La administración es un proceso sistemático, dirigido a alcanzar el mejor aprovechamiento de los recursos existentes en una organización, para el cumplimiento de las metas, una adecuada administración se refleja en la consecución de resultados.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración

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

El proceso administrativo permite alcanzar los objetivos de la empresa con los recursos de la misma, está conformado por las fases: planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **1.2.1.1 Planeación**

La planeación es una de las fases del proceso administrativo que implica determinar el rumbo de la organización.

“Implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.” (2:38)

### **1.2.1.2 Organización**

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.

La tarea de organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral.

El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa.” (2:124) La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización de los recursos.

### **1.2.1.3 Dirección**

“Es el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos de la institución.” (2:202)

La dirección permite guiar el trabajo en equipo hacia el logro de objetivos comunes.

## **1.3 Satisfacción laboral**

“Es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.”(13:s.p)

Se puede decir que la satisfacción laboral constituye los sentimientos positivos o negativos, con los cuales los empleados relacionan su trabajo.

La importancia de la satisfacción laboral radica en lo que representa para la empresa el desarrollo personal de sus trabajadores, en tanto se relaciona con la calidad de vida en general y finalmente porque un empleado satisfecho presenta más conductas a favor de la organización.

La satisfacción laboral se mide teniendo en cuenta la correspondencia entre la demanda de los individuos y lo que percibe que la organización propicia y le otorga de una manera u otra y la técnica básica para obtener información es una encuesta.

### **1.3.1 Motivación**

“Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas.” (2:242)

La motivación es proporcionar a los empleados una razón para mantener una conducta proactiva que asegure el logro de objetivos. Frederick Herzberg realizó un estudio que muestra las variantes de la satisfacción laboral.

“Sobre la base de investigaciones realizadas con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg creó en la década de los cincuenta el modelo de los dos factores de la motivación.” (7:135)

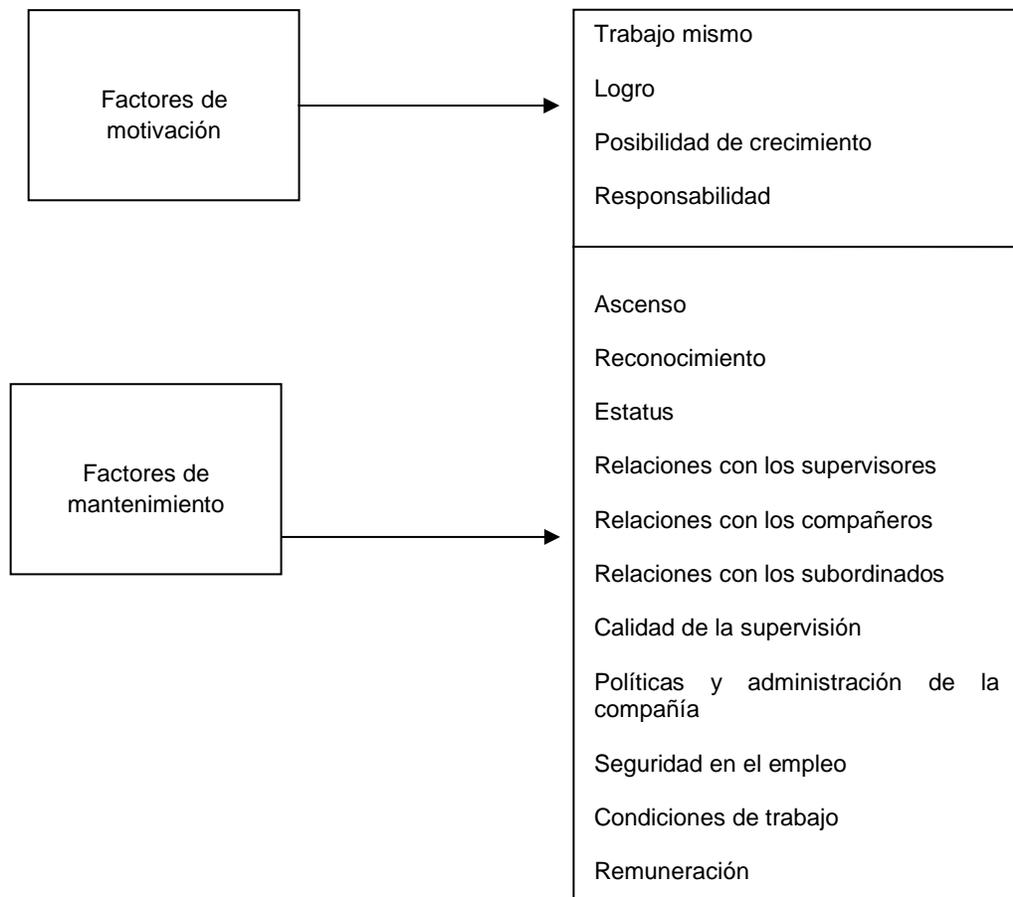
Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores que influyen en la motivación. El primero de ellos está relacionado con el contenido laboral, que incluyen elementos como el logro, la responsabilidad, el trabajo mismo, el desempeño, el reconocimiento y el desarrollo personal, recibiendo éstos el nombre de factores de motivación.

Por otro lado, están los factores que se relacionan con el contexto laboral, es decir, el entorno, incluyendo elementos como el estilo de liderazgo, las

instalaciones, la remuneración, las políticas y normas, entre otros, recibiendo el nombre de factores de higiene o mantenimiento.

A continuación se presenta la gráfica de los modelos de los dos factores de Herzberg

**Gráfica 1**  
**Modelo de los dos factores de Herzberg**



**Fuente:** Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento humano en el trabajo. 10ª. Ed. México, D.F. McGraw-Hill. 1,999. 647 pág.

Como puede observarse en el cuadro anterior, la remuneración es uno de los factores motivacionales de mantenimiento que puede influir en la satisfacción de los empleados.

## **1.4 Gestión del capital humano**

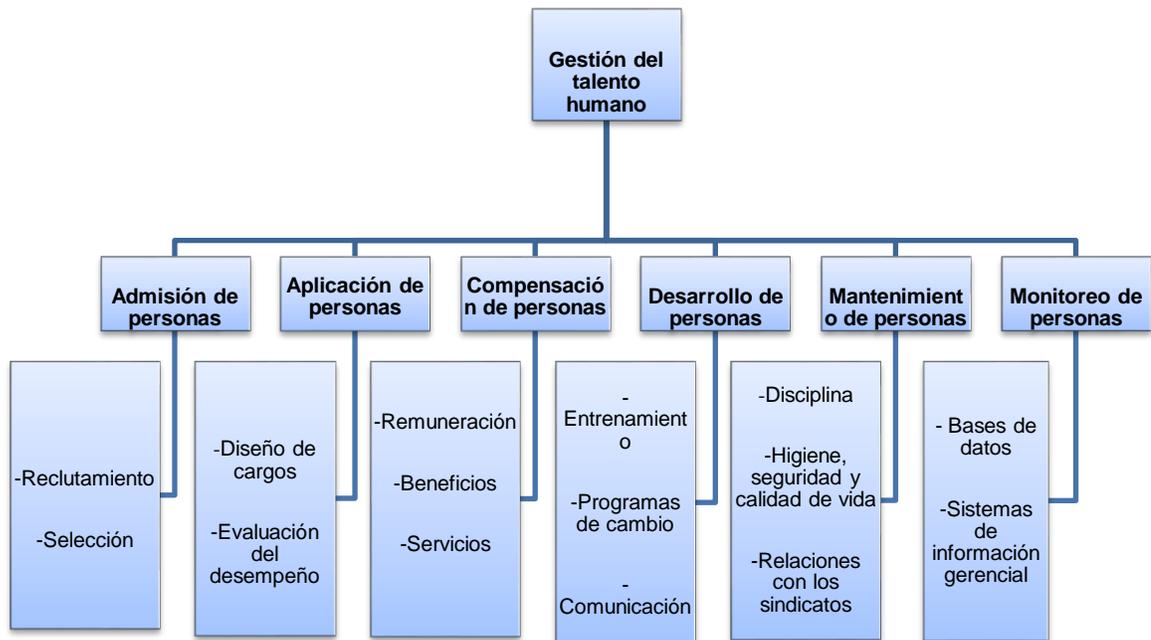
“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (3:9). Se entiende como gestión del talento humano al proceso sistemático necesario para regir al recurso humano disponible en la empresa.

### **1.4.1 Proceso de la gestión del capital humano**

La moderna gestión del capital humano implica varias actividades como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

En el siguiente cuadro se presentan los seis procesos de gestión del talento humano.

### **Gráfica 2 Procesos de la gestión del capital humano**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. Bogotá, Colombia., McGraw- Hill, 2002. 475 pág.

Debido a que la investigación se basó en los salarios, en este documento se desarrolló el proceso de compensación de personas, específicamente los temas de remuneración y beneficios.

#### 1.4.1.1 Proceso de compensación de personas

“Es el proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.” (3:14) Se puede definir las compensaciones o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Dentro del proceso de compensación de personas se desarrolla principalmente la remuneración.

**A. Remuneración:** “Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo”. (3:233)

## **1.5 Compensaciones salariales**

“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” (3:226)

La compensación salarial es de suma importancia en el proceso de gestión de personas ya que representa la remuneración económica por el trabajo realizado en un período de tiempo.

### **1.5.1 Remuneración total**

“La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales:

- **Remuneración básica:** Es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora, es el principal componente de la remuneración total.
- **Incentivos salariales:** Son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Se pagan de diversas formas,

por medio de bonos y participando en los resultados, como recompensas de resultados.

- **Beneficios:** se le llama remuneración indirecta. Se otorgan por medio de varios programas (vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc.)” (3:231).

La remuneración total comprende la suma de sus tres componentes, los cuales se expresan en salario básico, incentivos por productividad y beneficios otorgados por la empresa.

### **1.5.2 Salario**

El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización.

El Código de Trabajo en su artículo 88 especifica que “el salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.” (5:65)

#### **1.5.2.1 Fijación de salarios**

El Código de Trabajo indica en su artículo 88: “el cálculo de esta remuneración, para efecto de su pago, puede pactarse:

- a) Por unidad de tiempo: por mes, quincena, semana, día u hora
- b) Por unidad de obra: por pieza, tarea, precio alzado o a destajo y;
- c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono; pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.” (5:65)

#### **1.5.2.2 Salario mínimo**

El Código de Trabajo indica en su artículo 103: “Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.” (5:71)

“En economías de constantes índices inflacionarios, como es el caso de Guatemala, la mayoría de las veces los aumentos de salarios mínimos y de los salarios en general, no son aumentos sino reajustes, ya que el salario nominal puede incrementarse, pero se mantiene o reduce el salario real que es el que importa.

El salario mínimo se debe fijar periódicamente y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, las condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola.” (1:14)

**Tabla 1**  
**Departamento Nacional de Salarios**  
**Acuerdo Gubernativo No. 359-2012**  
**Salarios mínimos vigentes a partir del 1º de enero de 2013**

	ACTIVIDADES NO AGRÍCOLAS	ACTIVIDADES AGRÍCOLAS	ACTIVIDADES EXPORTADORA Y DE MAQUILA
SALARIO DIA	Q71.40	Q71.40	Q65.63
SALARIO POR HORA	Q8.925	Q8.925	Q8.20375
SALARIO POR MES	Q2142.00	Q2142.00	Q1968.9
SALARIO ANUAL	Q25,704.00	Q25,704.00	Q23,626.80
BONIFICACIÓN DIARIA	Q8.33	Q8.33	Q8.33
BONIFICACION MENSUAL	Q250.00	Q250.00	Q250.00
BONIFICACION ANUAL	Q3,000.00	Q3,000.00	Q3,000.00
AGUINALDO	Q2,142.00	Q2,142.00	Q1,968.90
BONO 14	Q2,142.00	Q2,142.00	Q1,968.90
TOTAL SUELDO ANUAL	Q32,988.00	Q32,988.00	Q30,564.60

\*Los meses se toman como de 30 días

\*Los años se toman como de 360 días

Fuente: Ministerio de trabajo y previsión social de la República de Guatemala, Diciembre 2011

### **1.5.2.3 Factores externos para determinar salarios**

A continuación se presentan los factores de tipo externo a considerarse para determinar salarios.

### **1.5.2.4 Indicadores económicos**

Están relacionados con el comportamiento de los precios de los artículos, constituyen fuentes obligadas de análisis para la formulación de sistemas de compensaciones, puesto que es necesario determinar cómo el costo de la vida afecta el poder adquisitivo de los salarios. Los principales indicadores son: la tasa de inflación, el poder adquisitivo y la canasta básica, los cuales se construyen a partir del Índice de Precios al Consumidor –IPC-.

- Índice de precios al consumidor -IPC-: “Es un indicador clave de la economía que refleja las variaciones producidas a lo largo de un período, en los precios de un grupo de bienes y servicios, considerados como los más representativos del gasto de la familia típica.  
El año considerado como punto de referencia para estimar las variaciones en el precio se le denomina año base.” (1:6)
- Tasa de inflación: Es el alza generalizada y persistente en el nivel de los precios internos de la economía del país. “Para los economistas la inflación, es el aumento progresivo, constante y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía.” (1:6)
- Poder adquisitivo: Con relación a personas, se refiere a la capacidad económica para adquirir un bien o servicio.

Respecto a dinero, representa la cantidad de bienes y servicios que se adquieren por una suma determinada respecto a la cantidad que se habría adquirido anteriormente, en un período base.

- Canasta básica alimentaria-CBA-: Constituye el mínimo alimentario que debe satisfacer por lo menos las necesidades energéticas y proteínicas de un hogar. En Guatemala se calcula para una familia promedio de 5.38 miembros.
- Canasta básica vital –CBV-: “Constituye el conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas para el bienestar de los miembros de una familia, por lo que comprende: alimentación, vestuario, vivienda, mobiliario, salud, transporte, comunicaciones, educación, recreación y cultura, bienes y servicios diversos.” (1:7)

#### **1.5.2.5 Prestaciones laborales otorgadas por disposiciones legales en Guatemala.**

En Guatemala la relación trabajador patrono es tutelar, esto quiere decir que la ley protege al trabajador frente al patrono y establece prestaciones laborales mínimas para el trabajador, que el patrono debe cumplir obligatoriamente. Existen leyes en donde se establecen los derechos y obligaciones del trabajador, así como factores importantes respecto al pago de prestaciones, que se han de tomar en cuenta al momento de determinar los salarios:

- Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para trabajadores del sector privado: Esta es una bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Según el decreto No. 76-78 del Congreso de la República esta es el equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se debe pagar en el mes de diciembre de cada año.  
Si el trabajador ha laborado menos de un año debe pagarse en forma proporcional.
  
- Bonificación para trabajadores del sector público o privado: Se refiere al bono 14, creado mediante el decreto 42-92 del Congreso de la República, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Es equivalente a un salario mensual por un año de trabajo, se debe pagar en el mes de julio de cada año, si el trabajador ha laborado menos de un año debe ser calculado en forma proporcional.
  
- Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado: Es la prestación establecida en el decreto 78-89 del Congreso de la República y reformado por el decreto 7-2000 y 37-2001, establece que la prestación debe ser para aumentar la productividad de los trabajadores del sector privado y no forma parte del salario mínimo establecido. El artículo 1º del decreto 37-2001 establece que cualquiera que sea la actividad en que se desempeñe un trabajador, la bonificación incentivo será de doscientos cincuenta quetzales.

## **1.6 Valuación de puestos**

“La valuación de puestos de trabajo es el medio más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de “equidad interna” en la estructura salarial, asimismo aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado “clima laboral”, beneficiando tanto a la empresa como al trabajador. La valuación se ha convertido en un instrumento operativo racional que sirve de base clara precisa para la contratación laboral, para concertar pactos colectivos y, en consecuencia, para determinar los aumentos salariales.”(1:8)

“La valuación de puestos empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.” (8:15,16)

La valuación de puestos se puede definir como un método sistemático de la administración de remuneraciones, que permite jerarquizar puestos de acuerdo con la importancia relativa que guardan entre sí, para una organización determinada.

Para la realización de la valuación de salarios se debe nombrar un comité de valuación de puestos el cual estará conformado por un equipo humano conocedor de los puestos y preferiblemente debe estar constituido por un representante de los distintos niveles jerárquicos; revisar los documentos organizacionales con el fin de verificar la actualización del organigrama, identificar los problemas existentes en la empresa.

Así como determinar los puestos a valorar que permita analizar la complejidad del puesto, parte por parte y conocer con certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

**Tabla 2**  
**Clasificación de los métodos de evaluación de puestos**

Bases de comparación	Puesto estudiado como un todo	Puesto estudiado en sus partes o elementos
Puesto vrs. Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de jerarquización o alineamiento</li> <li>• Método de comparación por pares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de comparación por factores.</li> <li>• Método Tunner</li> </ul>
Puesto vrs. Escala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de Grados o Categorías predeterminadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de puntos por factor</li> <li>• Método de perfiles y Escalas Hay</li> </ul>

Fuente: material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Lic. Mario R. Argueta, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Julio 2010. 21 pág.

Para la presente investigación se aplicó el método de puntos por factor, ya que su carácter técnico y la sencillez de su aplicación permite que se adapte a las circunstancias de cada empresa, es uno de los métodos más completo y eficaz.

### **1.6.1 Método de puntos por factor**

“El método de evaluación por puntos o método de evaluación por factores y puntos (point rating), creado por Merrill Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en el mundo.

Su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos.” (3:247,248) El método utiliza las siguientes etapas:

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

Es un grupo que debe estar conformado por los gerentes de la empresa, ya que son personas conocedoras de los puestos; así como miembros ocasionales tales como asesores en el tema.

#### **1.6.1.2 Análisis de los cargos que se van a evaluar**

Es el primer paso y la base fundamental para la evaluación de cargos. Consiste en la descomposición de los puestos de trabajo en sus elementos.

#### **1.6.1.3 Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos**

Los factores de evaluación de cargos sirven de criterios de comparación y evaluación de los cargos. Lo importante es identificar pocos factores que permitan la comparación y evaluación de todos los cargos. En consecuencia, los factores elegidos deberán tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los cargos por evaluar) y variabilidad (presentar diferentes valores en cada cargo).

La elección de los factores tiene dos propósitos fundamentales:

- a) Deben ser comunes a todos los puestos estudiados o por lo menos a la gran mayoría de ellos.

b) Deben ser clasificadores, es decir, que se presenten en distinta intensidad en los puestos para que permitan la creación de diferencias entre ellos.

Las preguntas básicas para la identificación de los factores y subfactores son las siguientes:

- ¿Qué implicaciones conlleva realizar las tareas? = Complejidad
- ¿Qué es lo que debe saber para realizar las tareas? = Conocimientos
- ¿Qué responsabilidades conlleva realizar las tareas? = Responsabilidades
- ¿Bajo qué condiciones se realiza su trabajo? = Condiciones de trabajo.

**Tabla 3**  
**Factores y subfactores más comunes**

<b>Factores</b>	<b>Subfactores</b>
Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dificultad de tareas</li> <li>➤ solución de problemas</li> <li>➤ toma de decisiones</li> </ul>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ educación formal</li> <li>➤ experiencia</li> <li>➤ otros conocimientos</li> </ul>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ambiente</li> <li>➤ riesgos (accidentes y enfermedades)</li> <li>➤ esfuerzos</li> </ul>
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ por valores</li> <li>➤ por información</li> <li>➤ por materiales y equipos</li> <li>➤ por supervisión de personal</li> </ul>

Fuente: Argueta Mario Rodolfo, material de apoyo, curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos. Escuela de Administración de Empresas, facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Julio 2010. 21 Pág

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

Se asigna a cada uno de los factores un peso relativo, según la importancia que se desee atribuir dentro de la valoración general.

Cuando se ha establecido el peso relativo de cada factor, se debe asignar una cantidad de puntos, tanto al sistema global como a cada uno de ellos, para lo cual debe tomarse en cuenta la siguiente tabla:

**Tabla 4**  
**Puntos conforme al número de puestos**

<b>Número de puestos a valorar</b>	<b>Factores</b>	<b>Base puntual</b>
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1,000
De 21 a 40	De 11 a 15	2,000
Más de 40	Más de 15	De 3,000 a 5,000

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

#### **1.6.1.5 Establecimiento de los grados de cada subfactor y la distribución de los puntos a los grados**

Los procedimientos más aplicados son:

- Progresión aritmética
- Progresión geométrica

**Tabla 5**  
**Tipos de progresión**

<b>Progresión aritmética</b>	<b>Progresión geométrica</b>
$Pa = \frac{TPF - 10\%TPF}{\text{No. De grados del factor} - 1}$	$Pg = \text{No. De grados del factor} - 1 \sqrt{\frac{TPF}{10\%TPF}}$

Fuente: Elaboración propia con base en apuntes de la especialización de Recursos Humanos, julio 2010.

\*TPF=Total puntos por factor

Los factores que se consideran para la elección de un método dependen de las características de la organización, así como de sus políticas. Si se trata de una organización con pocos niveles en su organigrama, la progresión geométrica será más conveniente que la aritmética, ya que con seguridad existirán diferencias muy importantes entre un nivel y el siguiente.

#### **1.6.1.6 Valuación de cada puesto en cada uno de los subfactores**

Para realizar la valuación, se hace una comparación entre la descripción del puesto a valorar y el enunciado de los diferentes factores, subfactores y grados definidos, asignando el número que corresponde, se realiza factor por factor, puesto por puesto.

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

La clasificación de los puestos se realiza de acuerdo al total de puntos que obtuvieron.

#### **1.6.1.8 Manual de evaluación de cargos**

Debe contener todos los factores de evaluación definidos, sus grados de variación y los respectivos puntos. El manual de evaluación sirve como el conjunto de todas las escalas de puntos que el evaluador utiliza en el proceso de evaluación de cargos.

## 1.7 Comparabilidad salarial y escala salarial

La escala salarial sirve para generar medidas generales y políticas apropiadas sobre salarios, buscando la retribución justa que debe recibir el empleado por desempeñar un puesto.

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

- a) Se toma la valuación de puestos y los salarios que actualmente paga la empresa a sus empleados, los cuales se despejan a través del método de mínimos cuadrados.
- b) Las sumas determinadas a través del paso anterior, son utilizadas para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y regresión; los cuales son dos herramientas con las que se pueden identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables.

Las variables pueden ser dependientes identificándose con la letra “y”, o bien, pueden ser independientes representándose con la letra “x”. La correlación es el grado de dependencia de una variable respecto a otra, determina si existe relación entre las dos variables.

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

Los modelos de regresión de acuerdo a los diagramas de dispersión e índice de correlación son:



## **1.9 Equidad interna y externa**

Dos conceptos importantes asociados a la idea de justicia o equidad en el caso de la retribución, son la equidad interna y la equidad externa.

“Mientras que la equidad interna se refiere a lo que se considera una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa, la equidad externa hace referencia a lo que se considera una retribución justa con relación al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar.” (14:s.p)

La equidad interna de salarios consiste en establecer para cada puesto de una organización, salarios justos, con el fin de que los empleados sientan que la relación entre lo que aportan y reciben está equilibrada; y la equidad externa se refiere a que los empleados gozan de una retribución justa respecto al salario que pagan otras empresas.

## **1.10 Análisis del mercado**

Para realizar la comparabilidad salarial es necesario obtener datos del mercado laboral, específicamente los salarios que devengan los diferentes puestos de trabajo en las empresas de la misma naturaleza, para ello se debe realizar una encuesta salarial.

## **1.11 Encuesta salarial**

“La encuesta de sueldos y salarios es un complemento de la valuación de puestos ya que esta técnica le permite comparar y conocer a las empresas, cuál es el pago de mercado de mano de obra, para evitar estar fuera de la realidad y ser más competitiva en su ramo.” (15:s.p)

La encuesta salarial consiste en recabar información en relación con las remuneraciones económicas de una región, para establecer una política de salarios en la organización

## **CAPITULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA MANUFACTURERA UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

El presente capítulo tiene como objetivo principal dar a conocer la situación actual de la empresa objeto de investigación respecto a la satisfacción laboral en materia de salarios.

Se presentan brevemente los antecedentes de la empresa y los resultados de la investigación de campo, que serán analizados para la realización del diagnóstico de la situación actual.

La información se obtuvo de una investigación de campo realizada en la empresa que permitió presentar una solución viable.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Para la obtención de información se tomó en cuenta la colaboración de los trabajadores de la empresa manufacturera objeto de investigación, dividiendo la información en tres puntos de vista: gerente general, supervisores y colaboradores.

##### **2.1.1 Método de investigación**

La presente investigación se basó en el método científico deductivo-inductivo. El deductivo fue útil en el proceso de investigación de campo y obtención de información y el inductivo en el proceso de análisis y presentación de resultados para la confirmación de hipótesis.

### 2.1.2 Técnicas de investigación

Para realizar el diagnóstico fue necesario utilizar técnicas de investigación que facilitaron la obtención de información que permitan el análisis de los aspectos relacionados con la satisfacción laboral en materia de salarios. Las técnicas de investigación utilizadas son:

- Investigación documental
- Entrevista directa
- Censo

Para la realización del censo se contó con la colaboración de 45 trabajadores distribuidos en los siguientes puestos de trabajo:

**Tabla 7**  
**Puestos de trabajo**  
**Empresa manufacturera**

No.	Nombre del puesto	Cantidad de personas en el puesto
1	Gerente general	1
2	Secretaria de gerencia	1
3	Contador	1
4	Conserje	2
5	Seguridad	3
6	Supervisor de producción línea 1 y 2	2
7	Operarios	20
8	Diseñador/Cortador	2
9	Secretaria de almacén	1
10	Supervisor de almacén	1
11	Bodegueros	4
12	Supervisor de ventas	1
13	Vendedores	4
14	Chóferes	2
	<b>Total</b>	<b>45</b>

Fuente: Investigación de campo, mayo 2013

### **2.1.3 Instrumentos de investigación**

Los instrumentos utilizados para llevar a cabo la investigación fueron:

- a. Fichas bibliográficas: instrumento utilizado en el proceso de investigación bibliográfica para registrar los datos de las fuentes consultadas.
- b. Guía de entrevista: dirigido al gerente general y la secretaria de gerencia y representado en 13 preguntas con el fin de obtener información relacionada con la gestión de recursos humanos.
- c. Cuestionario para estudio de satisfacción laboral: instrumento utilizado para realizar el estudio de satisfacción laboral, conformado por 38 preguntas enfocadas en dos factores: motivacionales y de mantenimiento. Los factores motivacionales se dividieron en trabajo mismo, logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidades, ascenso y reconocimiento. Los factores de mantenimiento se dividieron en relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, relaciones con los subordinados, calidad de la supervisión, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y remuneración.

## **2.2 Antecedentes de la empresa manufacturera, ubicada en la ciudad capital**

La empresa objeto de investigación se dedica a manufacturar y vender ropa para dama en todo el país, cuenta con más de 25 años en el mercado y actualmente la conforman 45 colaboradores en 14 puestos de trabajo.

A continuación se presenta la filosofía de la organización.

### **2.2.1 Misión**

Somos una empresa dedicada a manufacturar y vender ropa para dama en todo el país, ofreciendo al mercado un producto de buena calidad y precio accesible.

### 2.2.1.1 Visión

Ser la empresa líder en producción y venta de ropa para dama en todo el país y extendernos hacia Centroamérica.

### 2.2.1.2 Valores

Los valores de la empresa son:

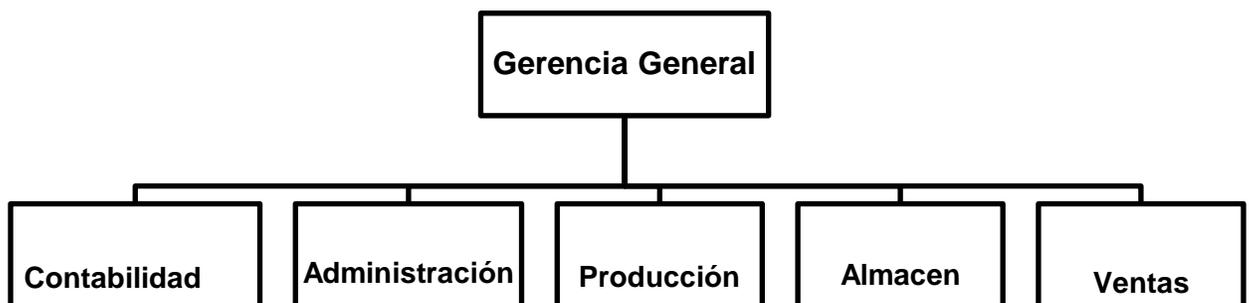
- Responsabilidad
- Rapidez
- Calidad
- Honradez

### 2.2.2 Estructura organizacional

Gráfica 3

Organigrama general actual

Empresa manufacturera

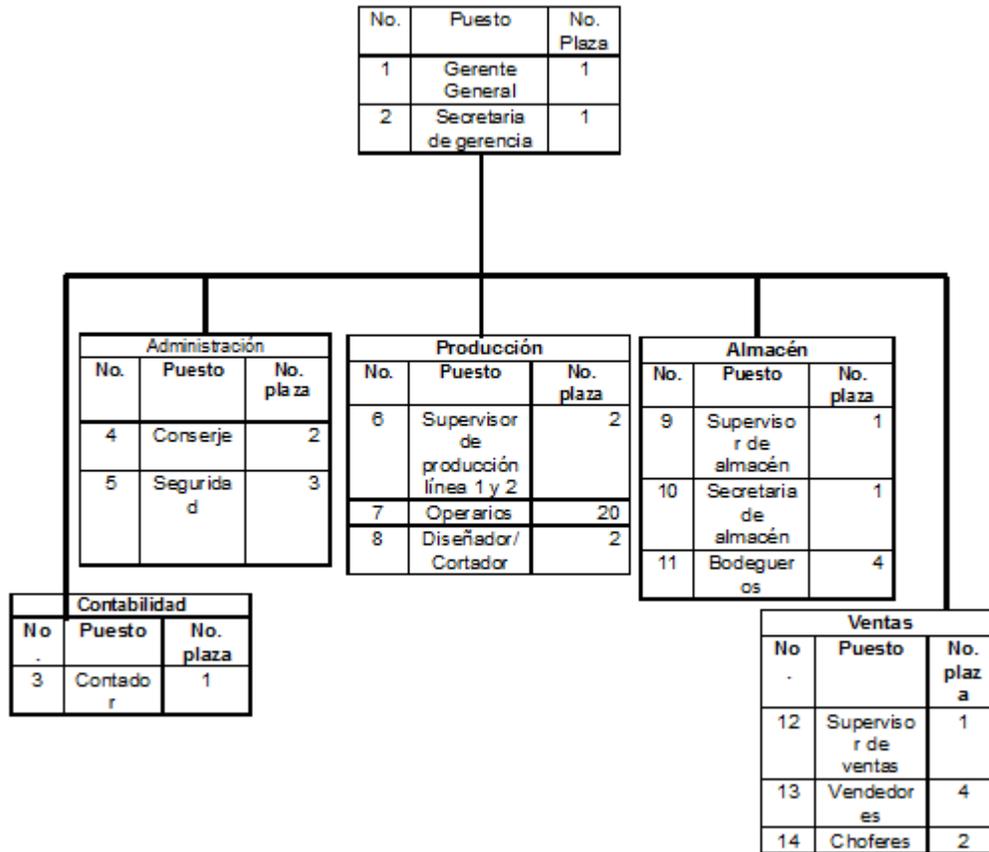


Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el gerente general

### Gráfica 4

### Organigrama nominal

### Empresa manufacturera



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el gerente general

### 2.3 Índice de rotación de personal

Los datos que se presentan en la siguiente tabla fueron proporcionados por el gerente general de la empresa objeto de investigación.

**Tabla 8**  
**Contratos, despidos, renunciaciones y abandonos**

**Empresa manufacturera**

<b>Año</b>	<b>Empleados al inicio</b>	<b>Contratados</b>	<b>Despidos</b>	<b>Renunciaciones</b>	<b>Abandonos</b>	<b>Empleados al final</b>
<b>2011</b>	54	2	1	7	0	48
<b>2012</b>	48	6	1	8	0	45
<b>2013</b>	45	0	0	0	0	45

Fuente: investigación de campo, marzo 2013

En el año 2011 se tenía un inventario inicial de 54 colaboradores de los cuales se desvincularon de la empresa 8, sin embargo, la empresa contrató únicamente 2 personas, lo que recargó el trabajo principalmente en el área de producción, manifestándose en baja productividad y descontento por parte de los colaboradores del área de producción y de almacén.

El inventario inicial para el año 2012 fue de 48 colaboradores de los cuales se desvincularon 9 y fueron contratados únicamente 6 para el área de producción, recargando nuevamente el trabajo sobre los otros colaboradores y generando estrés y malestar entre ellos.

Con la información proporcionada por la gerencia general de la empresa, se estableció el índice de rotación de personal para el año 2011 fue de 15% y para el año 2012 de 19%.

A continuación se presentan los cálculos realizados para la determinación de índices de rotación de personal.

<p>Fórmula: <math>\frac{\text{No. de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados}} * 100</math></p> <p>No. de empleados desvinculados= renuncias+despidos+abandonos</p> <p>Promedio de empleados= (empleados al inicio+empleados al final)/2</p>	
<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>
$\text{IRP} = \frac{(1+7)}{((54+48)/2)} = 0.156862 * 100 = 15\%$	$\text{IRP} = \frac{(1+8)}{((48+45)/2)} = 0.193548 * 100 = 19\%$

Tomando en cuenta los cálculos anteriores, se demuestra que la empresa objeto de investigación perdió en el año 2011 el 15% de su fuerza laboral principalmente en el área de producción, sobrecargando el trabajo sobre los colaboradores.

En el año 2012 las renuncias fueron reincidentes en el área de producción, aumentando el porcentaje del IRP en 4% más en relación al año anterior, lo cual representa la pérdida de fuerza laboral de un 19% en toda la empresa.

El alto porcentaje de rotación de personal afecta el alcance de objetivos de la empresa ya que los colaboradores nuevos, deben acoplarse al sistema de trabajo, así mismo aumenta el costo de contratación de personas para cubrir las plazas vacantes.

## 2.5 Satisfacción laboral

En la empresa objeto de investigación existen problemas que deben ser solucionados. Las manifestaciones más notables son la evasión de responsabilidades, reducción de esfuerzos para el cumplimiento de objetivos, atrasos en las tareas y rotación del personal

Por lo anteriormente descrito fue necesario realizar un diagnóstico de satisfacción laboral que permitió conocer las satisfacciones e insatisfacciones de los colaboradores por medio de un cuestionario en el que se tomó como base el modelo de los dos factores de Frederick Herzberg, los cuales se dividen en factores de motivación y factores de mantenimiento. Así mismo se tomó como base el criterio de Likert para la tabulación de datos.

A través de dicho estudio se evaluaron los siguientes aspectos:

- a. Los factores motivacionales se dividieron en trabajo mismo, logro, posibilidades de crecimiento, responsabilidades, ascenso y reconocimiento.
- b. Los factores de mantenimiento se dividieron en relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, relaciones con los subordinados, calidad de la supervisión, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y remuneración.

Para responder las interrogantes, se tenían las opciones que se presentan a continuación:

1. Siempre	2. Casi siempre	SATISFECHO
3. Casi nunca	4. Nunca	INSATISFECHO

La tabulación de las encuestas fueron ponderados de acuerdo a lo que se indica a continuación:

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

Los resultados de la tabulación de las encuestas realizadas se reflejan en la siguiente gráfica.



- a. Satisfacción con la empresa y el trabajo mismo: En este aspecto los colaboradores manifestaron estar moderadamente satisfechos, ya que consideran que el trabajo que realizan es de su agrado y que se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa.
- b. Satisfacción con la autorrealización: respecto a la autorrealización se tomó en cuenta los aspectos de reconocimiento, logro, posibilidades de crecimiento, ascenso y responsabilidad. En este aspecto los colaboradores manifestaron estar moderadamente insatisfechos, debido a que la empresa no reconoce el trabajo de los colaboradores y las posibilidades de crecimiento y ascenso son muy escasas.

Respecto a los factores de mantenimiento (relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, relaciones con los subordinados, los cuales se agruparon en compañerismo, la calidad de la supervisión, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y remuneración) que se evaluaron, se obtuvo los siguientes resultados:

- a. Satisfacción con la supervisión: Para evaluar la satisfacción de los colaboradores con la supervisión se tomó en cuenta si el trabajo es supervisado, la justicia y asesoría del supervisor, así como la oportunidad de que sus ideas sean tomadas en cuenta. En este aspecto los colaboradores mostraron estar moderadamente satisfechos ya que manifiestan en su mayoría contar con la asesoría del supervisor para realizar su trabajo, así como la constante supervisión de éste.
- b. Satisfacción con las relaciones laborales: Respecto a la satisfacción con las relaciones laborales los colaboradores manifestaron estar totalmente satisfechos ya que afirman tener un buen trato por parte de los supervisores y una buena relación con los compañeros de trabajo, así como el respaldo de todos los departamentos entre sí.

- c. Satisfacción con la seguridad y condiciones de trabajo: En este aspecto se tomó en cuenta la seguridad del lugar de trabajo, la temperatura, ventilación e iluminación del mismo así como el abastecimiento de equipo de seguridad cuando es necesario. Los colaboradores manifestaron estar totalmente satisfechos en este aspecto ya que en su mayoría consideran que su lugar de trabajo es seguro y las condiciones son favorables.
- d. Satisfacción con los salarios y beneficios: respecto a este factor los colaboradores manifestaron un porcentaje de insatisfacción preocupante ya que en su mayoría coinciden en no estar satisfechos con el salario que devengan, así mismo consideran que su salario no es justo respecto al costo de vida actual, ni en comparación al salario de otras empresas.

### **2.5.1 Satisfacción e insatisfacción con los salarios**

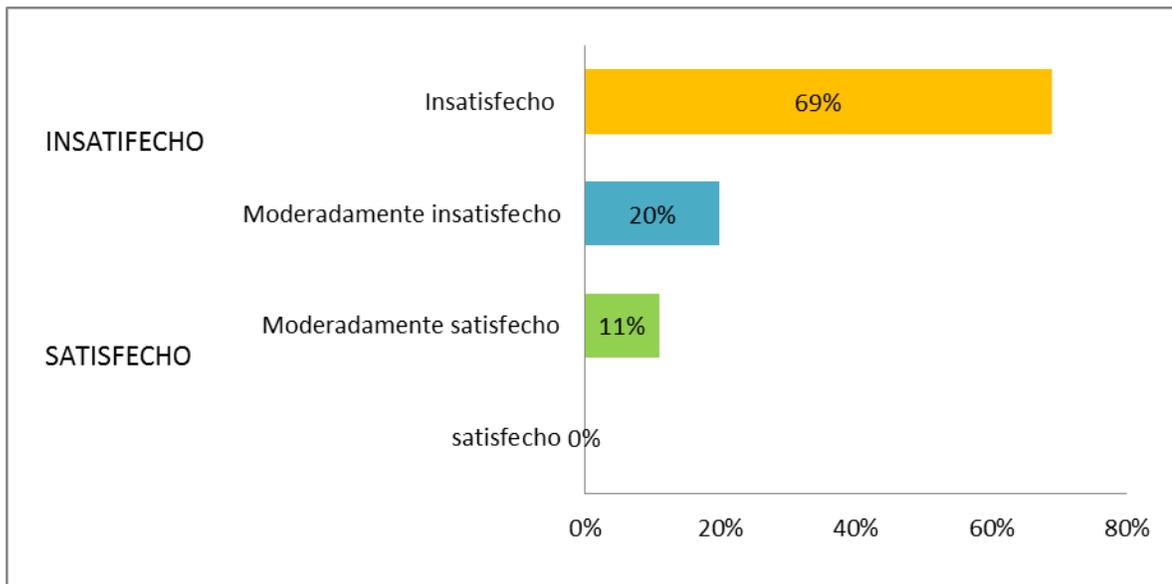
Siendo los salarios el aspecto en que los colaboradores manifiestan estar insatisfechos con un porcentaje de 37%, a continuación se detallada los resultados obtenidos de la tabulación de datos respecto a la satisfacción con los salarios.

## Gráfica 6

### Empresa manufacturera

#### Satisfacción de los colaboradores respecto al salario actual

Año 2013



Fuente: investigación de campo, año 2013

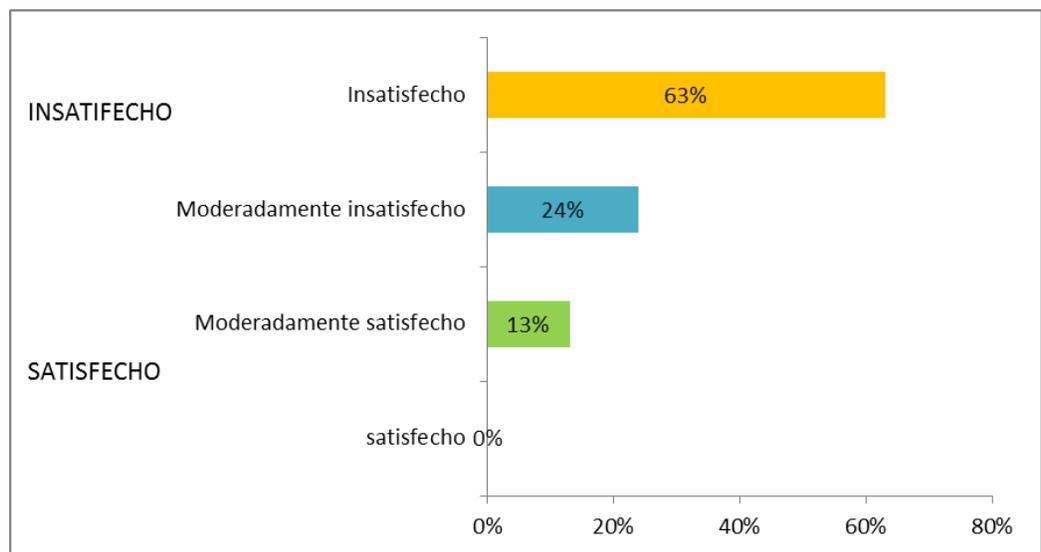
La gráfica anterior muestra que de un total de 45 colaboradores, la mayoría se encuentran insatisfechos con el salario que devengan actualmente ya que al momento de preguntárseles, manifestaron estar inconformes y poco satisfechos con el salario devengado en la empresa, debido a que la mayoría concuerda que no logran satisfacer totalmente sus necesidades básicas y solamente el 11% de ellos manifestó estar moderadamente satisfecho. En base a estos resultados se aduce que existe un alto porcentaje de insatisfacción con los salarios devengados en la empresa, lo que afecta al rendimiento y productividad de los colaboradores.

## Gráfica 7

### Empresa manufacturera

#### Satisfacción de los colaboradores respecto a su salario en relación a sus responsabilidades y atribuciones

Año 2013



Fuente: investigación de campo, año 2013

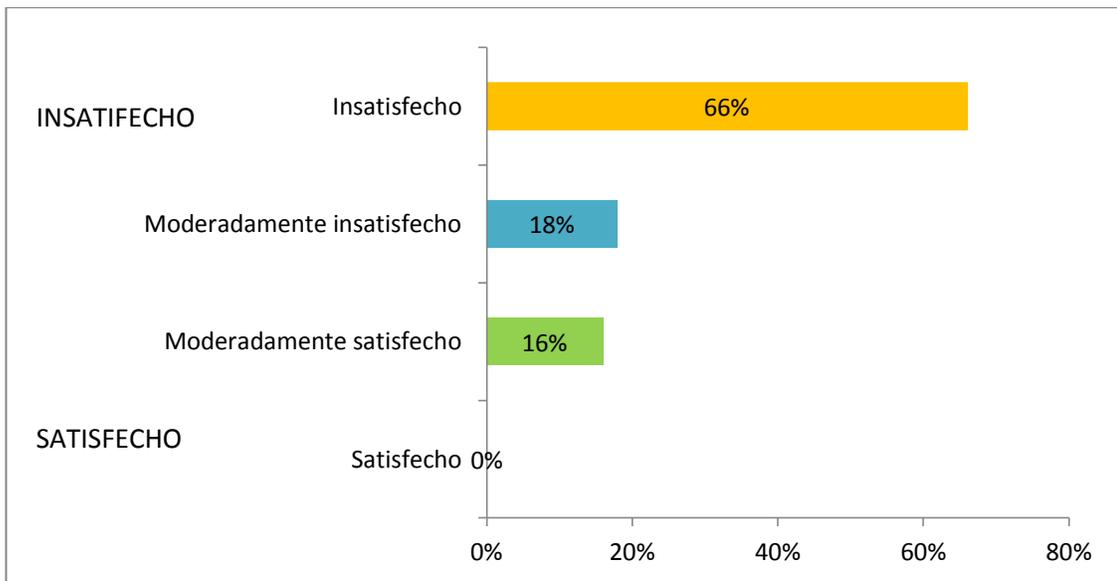
Se puede observar que 39 (63% y 24%) de los colaboradores se encuentran insatisfechos con su salario en relación a sus responsabilidades y atribuciones ya que al momento de preguntarles manifestaron que las responsabilidades o funciones que ejecutan a diario no responde al salario que devengan y muchas veces reciben carga extra de trabajo, esto debido a la falta de una asignación objetiva de salarios que tome como base las atribuciones y responsabilidades del puesto, ya que los inconformes manifiestan que existen puestos similares devengando sueldos mayores y solamente 6 personas se encuentran moderadamente satisfechas.

## Gráfica 8

### Empresa manufacturera

#### Satisfacción de los colaboradores respecto a su salario en relación al salario de otras empresas

Año 2013



Fuente: investigación de campo, año 2013

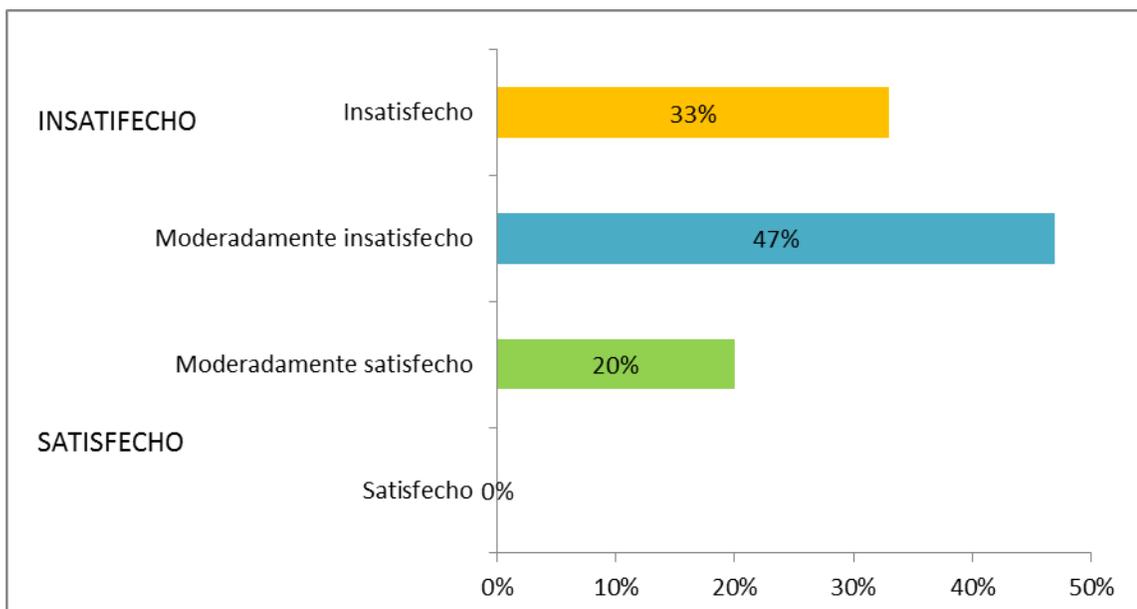
Actualmente 38 (66% y 18%) colaboradores se encuentran insatisfechos y desaprueban su salario respecto a los salarios de otras empresas ya que al consultarles manifestaron que han notado diferencias significativas de su salario respecto al salario que devengan personas de su mismo puesto en otras empresas y un mínimo porcentaje está satisfecho, lo que demuestra que la empresa no aplica políticas de equidad externa y es un factor principal influyente en la insatisfacción laboral ya que los colaboradores enfocan su atención en conseguir mejores oportunidades laborales en otras empresas, esto reflejando en el alto índice de rotación del personal, disminuyendo su esfuerzo en el alcance de objetivos organizacionales.

## Gráfica 9

### Empresa manufacturera

**Satisfacción de los colaboradores respecto a la competitividad de su salario en relación con otros puestos de trabajo similares en la empresa**

**Año 2013**



Fuente: investigación de campo, año 2013

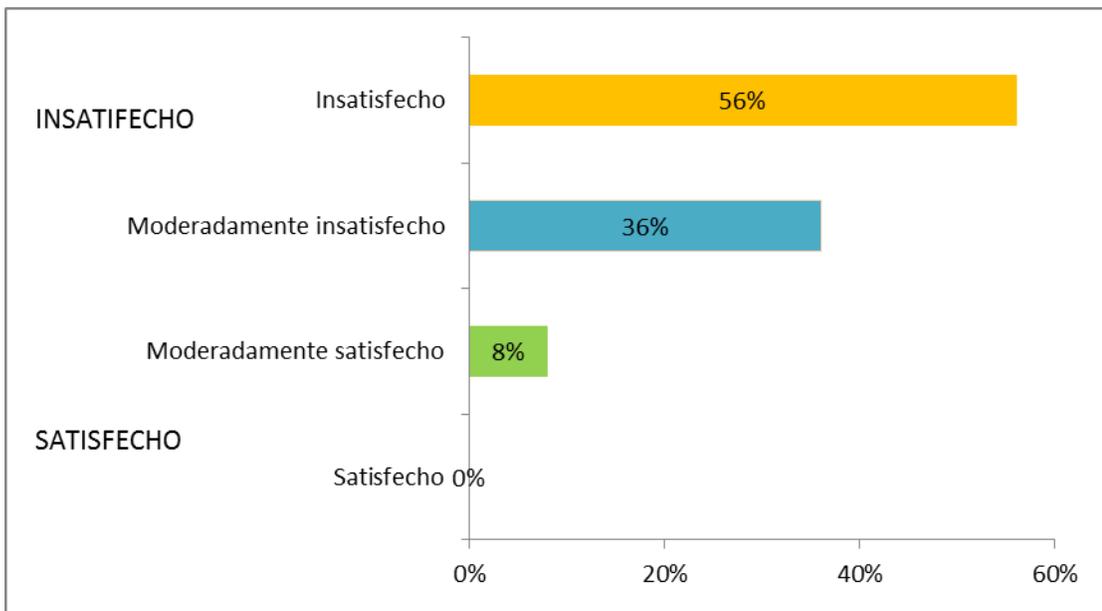
Respecto a la satisfacción de los colaboradores con la competitividad de sus salarios en relación con otros puestos similares en la empresa, 36 (33% y 47%) manifestaron estar insatisfechos, poniendo de manifiesto que la empresa no cuenta con políticas de equidad interna así como la existencia de puestos con responsabilidades y atribuciones similares con sueldos mayores, lo cual evidencia la falta de aplicación del artículo 89 del código de trabajo que establece que a trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual; sin embargo 9 colaboradores revelan estar satisfechos en este aspecto, lo que provoca apatía en el alcance de objetivos de la empresa.

## Gráfica 10

### Empresa manufacturera

#### Satisfacción de los colaboradores respecto a su salario en relación al costo de vida actual

Año 2013



Fuente: investigación de campo, año 2013

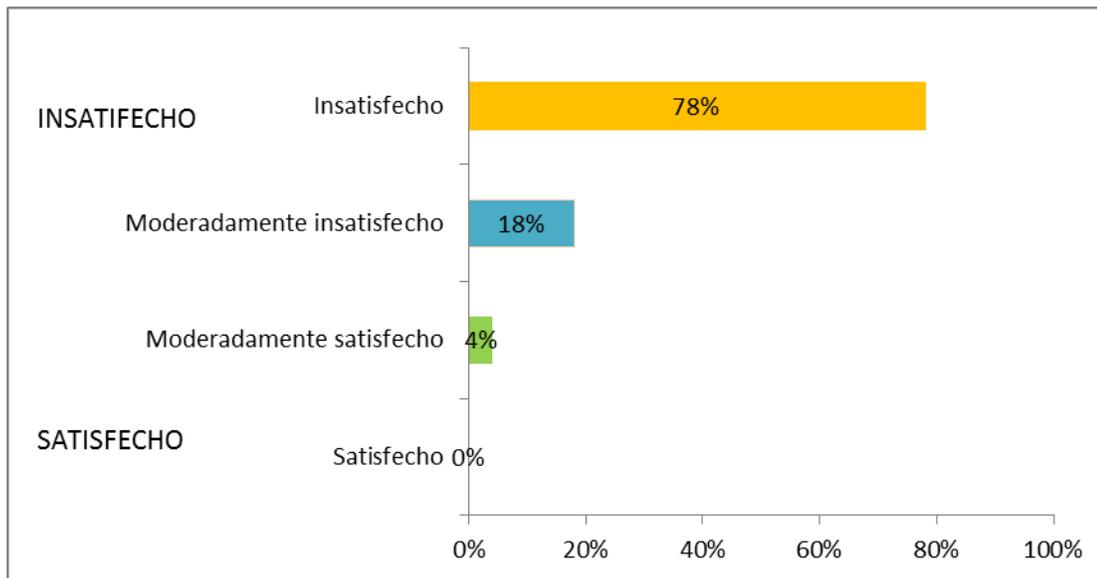
En la gráfica anterior se visualiza la insatisfacción de los colaboradores respecto a su salario en relación al costo de vida actual ya que la mayoría manifiesta que su salario no cubre sus necesidades básicas de alimento, vivienda, entre otros, mientras que un porcentaje menor manifiesta estar satisfechos ya que solo en ocasiones se ven en la necesidad de recurrir a préstamos para cubrir sus necesidades básicas. Cabe mencionar que la canasta básica Vital del año 2013 para una familia promedio de 5 personas es de Q3 mil 964.60, considerando que en la empresa existen 9 puestos de trabajo que no logran cubrir esta canasta.

## Gráfica 11

### Empresa manufacturera

#### Satisfacción de los colaboradores respecto a la política salarial existente

Año 2013



Fuente: investigación de campo, año 2013

De acuerdo a la investigación realizada, se observa en la gráfica anterior la insatisfacción de los colaboradores respecto a la política salarial existente. La mayoría de colaboradores declaran estar insatisfechos porque no han recibido ningún aumento salarial por parte de la empresa, ante un mínimo de 2 personas que manifiesta haber recibido aumento salarial.

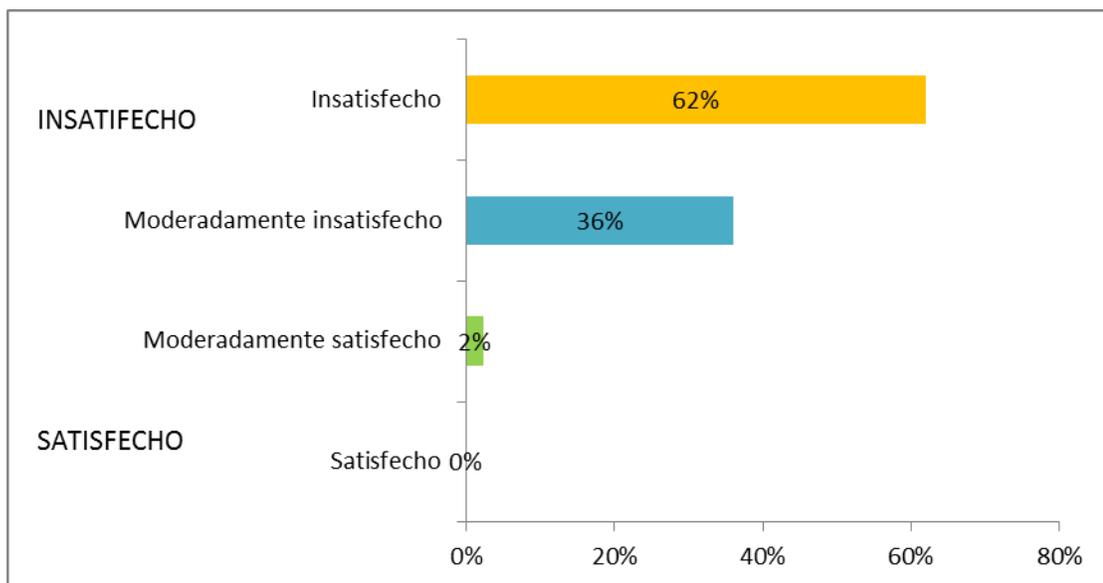
Esto genera insatisfacción ya que con el aumento del costo de la canasta básica vital muchos colaboradores se ven afectados ante la falta de aumento en el salario y deben recurrir a préstamos o realizar actividades extras para cubrir sus necesidades.

## Gráfica 12

### Empresa manufacturera

#### Situación de los colaboradores respecto a los beneficios que otorga la empresa

Año 2013



Fuente: investigación de campo, año 2013

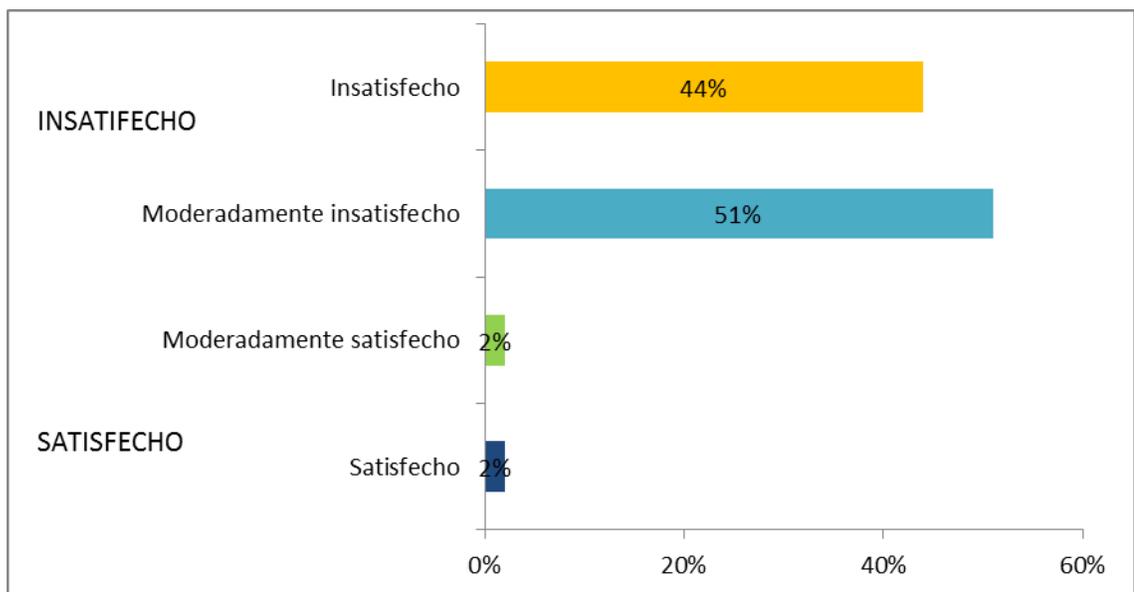
Los colaboradores de la empresa se encuentran en su mayoría descontentos con los beneficios, ya que declaran no contar con ningún beneficio por parte de la empresa, sin embargo solamente una persona manifestó tenerlo, pero este no existe, esto genera la insatisfacción de los mismos, provocando desgano, deserción y desmotivación, lo que afecta el alcance de objetivos y las personas deciden retirarse provocando un incremento en el índice de rotación de personal, por consiguiente el costo de contratación de personas para cubrir las plazas vacantes.

### Gráfica 13

#### Empresa manufacturera

#### Situación de los colaboradores respecto a la satisfacción que le proporciona su salario actual

Año 2013



Fuente: investigación de campo, año 2013

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores no se encuentran incentivados a dar lo mejor de sí en el trabajo ya que la mayoría manifiesta no estar satisfechos con lo que devengan, demostrando que el salario es el principal problema de insatisfacción en la empresa, contra un mínimo de 1 colaborador que manifiesta estar moderadamente satisfecho y esto se refleja en el alto índice de rotación de personal, situación que provoca gastos y pérdidas a la empresa, así como incumplimiento de metas organizacionales.

## 2.6 Situación actual de los salarios de la empresa objeto de investigación

En el siguiente cuadro se presenta los salarios actuales de la empresa objeto de investigación.

**Tabla 9**

### Empresa manufacturera

#### Situación actual de los salarios

Puesto de trabajo	Salarios mensuales	Descripción del puesto
1 Conserje	Q 1,500.00	Es el encargado de mantener la limpieza y el orden en toda la empresa.
2 Bodeguero	Q1,800.00	Encargado de ordenar el producto en el almacén, de la clasificación y acarreo de mercadería y materia prima
3 Seguridad	Q1,800.00	Efectuar la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como el monitoreo de personas que ingresan y salen de la empresa
4 Operario	Q 1,700.00	Es el encargado de ejecutar las máquinas industriales para la producción.
5 Chofer	Q2,300.00	Es el encargado de llevar materia prima y producto terminado a su destino final.
6 Contador	Q2,400.00	Es el encargado de realizar los cierres mensuales y anuales, preparar estados financieros, entre otros
7 Vendedor	Q2,500.00	Es el encargado de alcanzar los objetivos de ventas establecidos en la empresa.
8 Secretaria de almacén	Q 2,600.00	Encargado de asistir al supervisor de almacén en todas las actividades.
9 Diseñador/cortador	Q3,000.00	Es el encargado de diseñar patrones industriales así como de manipular las máquinas de corte industrial.
10 Supervisor de ventas	Q3,800.00	Encargado de inspeccionar el correcto proceso de ventas. Lleva el control de las ventas realizadas, las entregas y los pedidos.
11 Supervisor de almacén	Q3,700	Responsable de la supervisión de los colaboradores del área de almacén y de coordinar la compra de materia prima para la producción, así como de la logística de producto terminado
12 Supervisor de producción	Q3,700.00	Es el encargado de dirigir y supervisar la producción, así como coordinar el abastecimiento de materia prima y la planificación de mantenimiento de máquinas.
13 Secretaria de gerencia	Q4,000.00	Encargada de asistir en todas las actividades al gerente general
14 Gerente general	Q5,500.00	Es el encargado de la representación legal de la empresa, contratación de personal, aprobación de presupuestos e inversiones y dirigir actividades generales de la empresa.

Fuente: Investigación de campo, marzo 2013

## 2.8. Investigación salarial

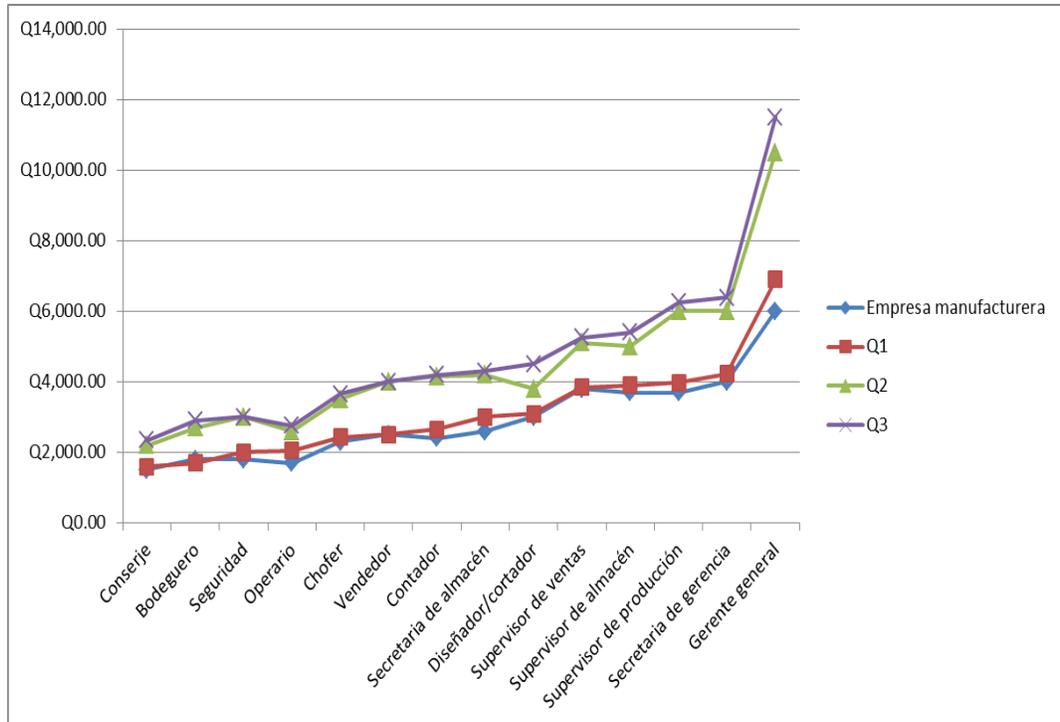
Con la investigación salarial se pretende hacer una comparación entre los salarios actuales de la empresa objeto de investigación con los de la competencia. A continuación se presentan los datos obtenidos:

**Tabla 10**  
**Investigación salarial**  
**Empresa manufacturera**  
**Año 2013**

No.	Nombre del puesto	Salario Actual empresa	Salarios del mercado		
			Q1	Q2	Q3
1	Conserje	Q1,500.00	Q1,600.00	Q2,200.00	Q2,350.00
2	Bodeguero	Q1,800.00	Q1,700.00	Q2,700.00	Q2,900.00
3	Seguridad	Q1,800.00	Q2,000.00	Q3,000.00	Q3,000.00
4	Operario	Q1,700.00	Q2,050.00	Q2,600.00	Q2,750.00
5	Chofer	Q2,300.00	Q2,425.00	Q3,500.00	Q3,650.00
6	Vendedor	Q2,500.00	Q2,500.00	Q4,000.00	Q4,000.00
7	Contador	Q2,400.00	Q2,650.00	Q4,150.00	Q4,200.00
8	Secretaria de almacén	Q2,600.00	Q3,000.00	Q4,200.00	Q4,300.00
9	Diseñador/cortador	Q3,000.00	Q3,100.00	Q3,800.00	Q4,500.00
10	Supervisor de ventas	Q3,800.00	Q3,850.00	Q5,100.00	Q5,250.00
11	Supervisor de almacén	Q3,700.00	Q3,900.00	Q5,000.00	Q5,400.00
12	Supervisor de producción	Q3,700.00	Q3,980.00	Q6,000.00	Q6,250.00
13	Secretaria de gerencia	Q4,000.00	Q4,225.00	Q6,000.00	Q6,380.00
14	Gerente general	Q6,000.00	Q6,900.00	Q10,500.00	Q11,500.00

Fuente: Investigación de campo, año 2013 Nota: Q1, Q2 y Q3 = Salarios del mercado

**Gráfica 14**  
**Empresa manufacturera**  
**Investigación salarial**  
**Año 2013**



Fuente: Investigación de campo, año 2013

En la tabla y gráfica anterior se observa que de 14 puestos de trabajo 13 superan los salarios que actualmente devengan los colaboradores de la empresa con excepción únicamente del bodeguero que supera al salario de mercado Q1.

En este caso la investigación salarial resulta muy importante, debido a que por medio de ella se puede obtener un parámetro para la fijación de salarios dentro de la empresa objeto de estudio, al mismo tiempo que los salarios serán más competitivos externamente.

De aquí surge la importancia de la elaboración de un diseño de escala salarial junto a una política salarial que consienta equidad interna y competitividad externa, con el fin de disminuir la insatisfacción laboral que actualmente padecen los colaboradores de la empresa.

## **2.9 Análisis de resultados**

Derivado de la investigación se demuestra que el salario es el aspecto en que los colaboradores manifiestan estar en su mayoría insatisfechos, ya que manifestaron que las responsabilidades o funciones que ejecutan a diario no responde al salario que devengan y muchas veces reciben carga extra de trabajo por lo que existen puestos con responsabilidades similares devengando sueldos mayores.

Respecto a la política salarial se determinó que no existe aumento salarial por lo que los colaboradores no logran satisfacer totalmente sus necesidades básicas, generando reducción de esfuerzos para el alcance de objetivos empresariales.

Respecto a la competitividad de su salario en el mercado, los colaboradores se encuentran en su mayoría insatisfechos ya que desaprueban su salario porque han notado diferencias significativas del mismo en comparación al salario devengado en otras empresas por puestos similares, lo que refleja que la empresa no aplica políticas de equidad externa y es un factor principal influyente en la insatisfacción laboral ya que los colaboradores enfocan su atención en conseguir mejores oportunidades laborales en otras empresas, esto reflejando en el alto índice de rotación del personal.

Respecto a la entrevista con el gerente general y secretaria de gerencia, se determinó lo siguiente:

- La empresa actualmente no utiliza ninguna herramienta de valuación de puestos y solamente asignan salarios de forma empírica, lo cual ha generado insatisfacción por parte de los colaboradores ya que al carecer de esta importante herramienta, no es posible asignar salarios de una manera objetiva.
- Los aspectos considerados para asignar salarios son el salario mínimo, prestaciones y bonificación.
- La empresa no cuenta con una escala salarial que permita tomar en cuenta las capacidades y responsabilidades de cada puesto existente para la asignación de los salarios.
- La empresa no cuenta con descriptores de puestos, ya que solamente cuenta con fichas que detallan los requisitos mínimos para ocupar el puesto requerido, situación que ha complicado la correcta asignación de salarios.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO DE ESCALA SALARIAL PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

Al concluir la investigación de campo realizada en una empresa manufacturera, queda demostrado que la causa principal de la insatisfacción de los colaboradores se debe al factor salario; por ello el gerente general debe tomar medidas que coadyuven a la solución del problema que actualmente impera en la empresa.

Por lo anteriormente descrito se propone el diseño de una escala salarial que se adecúe a las necesidades de los colaboradores y con esto corregir las deficiencias actuales de asignación de salarios con el fin de minimizar la insatisfacción laboral existente.

Es importante mencionar que los salarios deben basarse en los principios de equidad interna y externa por lo que se tomó en cuenta la valuación de puestos y los salarios actuales del mercado.

#### **3.1 Objetivo de la propuesta**

La presente propuesta pretende alcanzar la equidad interna de salarios a través de un proceso de valuación de puestos por el método de puntos por factor y evaluar la tendencia de la distribución de los mismos, para identificar los puestos que requieren un ajuste salarial y a la vez lograr que éstos sean competitivos en el mercado laboral a través de un diseño de escala salarial basada en la comparación de los salarios actuales con la tendencia salarial externa y con esto disminuir la insatisfacción de los colaboradores en materia de salarios.

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

La aplicación del presente diseño de escala salarial propuesto mejorará las relaciones laborales, ya que la valuación de puestos permite compensar de acuerdo a las funciones, carga laboral y responsabilidades de cada puesto de trabajo, lo que disminuye la inequidad interna en materia de salarios. Así mismo contribuirá a motivar a los colaboradores al tomar en cuenta los salarios del mercado en la asignación de los mismos ya que esto favorece a que los colaboradores permanezcan en la empresa y enfoquen sus esfuerzos a conseguir los objetivos propuestos en la misma.

A continuación se presenta cada uno de los pasos del diseño de escala salarial propuesto:

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

A continuación se presentan los pasos para realizar el diseño de escala salarial por el método de puntos por factor.

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

Para la valuación de puestos de trabajo se realizaron los siguientes procedimientos:

##### **a) Integración del comité de valuación de puestos**

Para integrar el comité de valuación de puestos, fue importante la participación de personas que conocen los diferentes puestos en la empresa y a la vez que por la posición que ocupan en la misma, puedan tomar decisiones importantes.

Para éste caso el comité de evaluación de puestos fue integrado por el gerente general, la secretaria de gerencia y un supervisor de producción.

b) Análisis de los cargos que se van a evaluar

Se analizaron los cargos a evaluar y se procedió a la descomposición de los descriptores de puestos en sus elementos, para identificar las exigencias de cada puesto.

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

El comité llevó a cabo un registro de los factores comunes a todos los puestos, así como sus subfactores. Los factores y subfactores elegidos fueron:

**Tabla 11**

**Empresa manufacturera**

**Factores seleccionados para el proceso de valuación**

**Año 2013**

	<b>Factor</b>	<b>Subfactor</b>
<b>1</b>	<b>Conocimiento</b>	1. Educación
		2. Experiencia
<b>2</b>	<b>Responsabilidad</b>	1. Valores económicos
		2. De maquinaria, equipo, material y mercadería
		3. Información
		4. Supervisión
<b>3</b>	<b>Condiciones de trabajo</b>	1. Ambiente
		2. Riesgo
		3. Herramientas
<b>4</b>	<b>Dimensión del puesto</b>	4. Complejidad del problema

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

El comité de valuación asignó a cada factor elegido el peso relativo según la importancia que se quiera atribuir. Como siguiente paso se asignó una cantidad de puntos, tanto al sistema global como a cada uno de ellos y según Antonio Morales Arrieta, la base puntual para un total de 11 a 20 puestos a evaluar debe ser de 1000 puntos. El proceso para asignar puntos a cada subfactor fue el siguiente:

Subfactor	Peso relativo	Base puntual	Puntos por factor
Educación	30%	1000	300

La ponderación de los factores se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 12**  
**Empresa manufacturera**  
**Valor relativo de los factores**  
**Año 2013**

Factor	Subfactor	Peso relativo	Base puntual	Puntos por factor
<b>Conocimiento</b> <b>40%</b>	3. Educación	20%	1000	200
	4. Experiencia	20%	1000	200
<b>Responsabilidad</b> <b>40%</b>	5. Valores económicos	10%	1000	100
	6. De maquinaria, equipo, material y mercadería	15%	1000	150
	7. Información	5%	1000	50
	8. Supervisión	10%	1000	100
<b>Condiciones de trabajo</b> <b>15%</b>	5. Ambiente	5%	1000	50
	6. Riesgo	5%	1000	50
	7. Herramientas	5%	1000	50
<b>Dimensión del puesto</b> <b>5%</b>	8. Complejidad del problema	5%	1000	50
<b>Total</b>		100		1000

Fuente: investigación de campo, año 2013

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

Para desarrollar este procedimiento se procedió primero establecer los grados de cada subfactor para luego definirse, como se presenta a continuación:

**Tabla 13**  
**Empresa manufacturera**  
**Descripción de factores, subfactores y grados**  
**Año 2013**

<b>Factor conocimientos</b>		
Este factor mide el nivel educativo, la experiencia y otros conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo.		
<b>Descripción de subfactores</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción del grado</b>
<b>1. Educación:</b> Evalúa los conocimientos adquiridos en la educación formal, siendo centros técnicos, colegios, universidad y maestría. Estos conocimientos se verán reflejados en el desempeño de las labores en un determinado puesto de trabajo, en la medida que el colaborador aplique los conocimientos adquiridos en el sistema de educación formal, para el desarrollo eficiente de sus labores.	1	El puesto requiere poseer educación primaria.
	2	El puesto requiere poseer educación básica y carrera técnica en confección de prendas básicas (para operarios).
	3	El puesto requiere poseer título de educación media y carrera técnica de patronaje industrial para algunos casos.
	4	El puesto requiere poseer como mínimo 5to semestre en administración de empresas, psicología industrial, ingeniería industrial o auditoría.
	5	El puesto requiere poseer título de educación universitaria, con grado académico de licenciado o ingeniero.
<b>2. Experiencia:</b> Evalúa el grado de experiencia para desarrollar un determinado puesto de trabajo.	1	1 año de experiencia en puestos técnicos.
	2	2 años de experiencia en puestos operativos
	3	3 años de experiencia en puestos ejecutivos.

<b>Factor responsabilidad</b>		
Este factor mide la responsabilidad, en cuanto al uso y aplicación de activos tanto monetario como mobiliario y equipo e insumos que son propios de la empresa, su uso y aplicación de acuerdo con el puesto, así como la responsabilidad con la información importante y supervisión del trabajo.		
<b>Descripción de subfactores</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción del grado</b>
<b>1. Valores económicos:</b> Este subfactor valúa la responsabilidad de cada puesto por cantidades monetarias así como documentos de valor.	1	No maneja valores
	2	Manejo de facturas y documentos relacionados con las ventas y registro de ingreso y salida de productos.
	3	Manejo de cheques y efectivo hasta por un monto de 25,000.00
	4	Manejo de cheques y efectivo hasta por un monto de 75,000.00
	5	Manejo de cheques y efectivo hasta por un monto de 100,000.00
	6	Manejo de cheques y efectivo por montos desde 150,000.00 en adelante.
<b>2. De maquinaria, equipo, material y mercadería:</b> Mide la responsabilidad o el cuidado que el ocupante del cargo debe tener con la maquinaria y equipo, así como el material y la mercadería que se produce en la empresa.	1	El puesto no tiene maquinaria ni equipo bajo su responsabilidad
	2	El puesto tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo e insumos de oficina
	3	El puesto tiene bajo su responsabilidad materiales de producción, mercadería terminada o maquinaria para la producción.
<b>3. Información:</b> Se refiere a información importante como el conocimiento del producto, precios, base de datos de clientes, actas, formularios y estrategias	1	No maneja información importante
	2	Información de papelería importante, clientes, proveedores, diseños de producción, cantidad de producción, cantidad de ventas, entre otros.
	3	Información específica de costos del producto, datos contables y presupuestos generales
	4	Información de papelería de personal, estrategias, planificación, presupuestos y datos importantes

<b>4. Supervisión:</b> Este factor lo constituye la supervisión de la calidad de producción, supervisión de ventas y la supervisión de colocación de materiales y productos en almacén.	1	No supervisa
	2	Supervisión de la calidad de la producción, supervisión de ventas y supervisión de logística de productos terminados o materiales de producción
	3	Supervisar el buen funcionamiento de todos los departamentos

Factor condiciones de trabajo		
Este factor valúa el ambiente del sitio de trabajo, el riesgo al cual está expuesto el trabajador y las herramientas básicas y necesarias para realizar el trabajo		
Descripción de subfactores	Grado	Descripción del grado
<b>1.Ambiente:</b> Este factor valúa el ambiente del sitio de trabajo	1	Trabaja en oficina privada con buena iluminación y ventilación
	2	Trabaja en oficina compartida, con buena iluminación y buena ventilación
	3	Trabaja en la planta de producción o almacén con buena iluminación y ventilación medianamente buena y con ruido de máquinas
	4	Trabaja fuera y/o dentro de las instalaciones de la empresa, su ventilación es medianamente buena
<b>2.Riesgo:</b> Valúa el grado en que el colaborador se encuentre expuesto a condiciones de riesgo por la posibilidad de enfermedades, golpes o tensión nerviosa.	1	Mínima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física o mental.
	2	Moderada exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física o mental.
	3	Máxima exposición a condiciones que puedan afectar su integridad física o mental.

<b>3.Herramientas:</b> Este subfactor, valúa el manejo adecuado de las herramientas que son útiles en el desarrollo del trabajo, tales como insumos especiales para realizar las labores dentro de la empresa.	1	No requiere de herramientas adicionales
	2	Cubre bocas y/o protector de carga
	3	Insumos de producción como tijeras, metro, tiza, despitador, etc.

<b>Factor Dimensión del puesto</b> Este factor mide los problemas propios de cada puesto, así como aspectos básicos que no deben faltar en el desarrollo del mismo		
<b>Descripción de subfactores</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción del grado</b>
<b>1. Complejidad del problema:</b> Valúa los requisitos básicos de cada puesto para enfrentar y solucionar los problemas que puedan presentarse en el mismo.	1	Requiere orden, disciplina y rapidez
	2	Requiere trabajar bajo presión, orden y disciplina
	3	Requiere conocer los procesos de gestión de capital humano, así como de administración y liderazgo y a la vez se requiere de ingenio, iniciativa y solución de conflictos

Fuente: Elaboración propia, año 2013

Después de establecer los grados de cada subfactor se procedió a distribuir los puntos a los grados.

Para distribuir los puntos a los grados de los factores se utilizó la fórmula de progresión aritmética, porque presenta una mejor tendencia en relación a los puestos de trabajo ya que de acuerdo al cuadro del valor relativo de los factores la diferencia de intensidad entre los grados es constante lo que indica que entre ellos guardan una misma proporción, y la fórmula es la siguiente:

**P razón aritmética= Total de puntos factor-10% total puntos por factor**

**No. Grados-1**

A continuación se presentan los resultados de los cálculos de la distribución de los puntos a los grados de los factores:

**Tabla 14**  
**Empresa manufacturera**  
**Distribución de los puntos a los grados**  
**Año 2013**

Factor	Subfactor	TPF	Grados	Razón aritmética= puntos subfactor	Total
<b>Conocimientos</b>	Educación	200	5	$(200-20)/4 = 45$	
	Experiencia	200	3	$(200-20)/2 = 90$	
<b>Responsabilidad</b>	Valores	100	6	$(100-10)/5 = 18$	
	Maquinaria, equipo, material y mercadería	150	3	$(150-15)/2 = 68$	
	Supervisión	100	3	$(100-10)/2 = 45$	
	Información	50	4	$(50-5)/3 = 15$	
<b>Cond. De trabajo</b>	Ambiente	50	4	$(50-5)/3 = 15$	
	Riesgos	50	3	$(50-5)/2 = 23$	
	Herramientas	50	3	$(50-5)/2 = 23$	
<b>Dimensión del puesto</b>	Complejidad del problema	50	3	$(50-5)/2 = 23$	

Fuente: investigación de campo, año 2013

La siguiente tabla representa la asignación de puntos a los grados de los factores por medio de la progresión aritmética.

Como ejemplo se presenta lo siguiente:

Conocimiento	Peso relativo	Puntos	1	2	3	4	5
Educación	20	200	20	65	110	155	200

Para el factor conocimiento y subfactor educación se tiene en el primer grado el 10%=20 puntos, a partir de allí se suma la razón aritmética encontrada, para este caso 45 puntos para un total de 65 puntos y así sucesivamente para llegar a la totalidad de los puntos.

**Tabla 15**  
**Empresa manufacturera**  
**Asignación de puntos a los grados de cada factor**  
**Año 2013**

Factores		Peso relativo	Puntos	Grados					
				1	2	3	4	5	6
<b>Conocimientos</b>	Educación	20	200	20	65	110	155	200	
	Experiencia	20	200	20	110	200			
<b>Responsabilidad</b>	Valores económicos	10	100	10	28	46	64	82	100
	Maquinaria...	15	150	15	83	150			
	Supervisión	10	100	10	55	100			
	Información	5	50	5	20	35	50		
<b>Cond. De trabajo</b>	Ambiente	5	50	5	20	35	50		
	Riesgos	5	50	5	28	50			
	Herramientas	5	50	5	28	50			
<b>Dimensión del puesto</b>	Complejidad del problema	5	50	5	28	50			
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>1000</b>						

Fuente: investigación de campo, año 2013

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

Se realizó una comparación entre el enunciado de los factores, subfactores, grados y la descripción del puesto, asignando los puntos que corresponden.

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

La clasificación de puestos se realizó en forma ordenada de acuerdo al total de puntos que cada puesto de trabajo obtuvo en la valuación y los resultados se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 16**  
**Empresa manufacturera**  
**Clasificación de puestos**  
**Año 2013**

TITULO DEL PUESTO	SALARIO AC	CONOCIMIENTO				RESPONSABILIDAD								CONDICIONES DE TRABAJO						DIMENSIÓN DEL PUE		TOTAL		
		EDUC.		EXPE.		ECO.		MAQ. Y EQU		DE INFORMACION		SUPERVISION		AMBIENTE		RIESGO		HERRAMIENTA		COMPLEJ. DEL PROE			PUNTOS	
		G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P			G
Conserje	Q1,500.00	1	20	1	20	1	10	1	15	1	5	1	10	3	35	2	28	1	5	1	5	1	5	153
Bodeguero	Q1,800.00	2	65	1	20	1	10	1	15	1	5	1	10	3	35	2	28	2	28	2	28	2	28	244
Seguridad	Q1,800.00	3	110	1	20	1	10	1	15	1	5	1	10	4	50	2	28	1	5	1	5	1	5	258
Operario	Q1,700.00	2	65	1	20	1	10	1	150	1	5	1	10	3	35	2	28	3	50	1	5	1	5	378
Chofer	Q2,300.00	3	110	2	110	2	28	1	15	1	5	1	10	4	50	3	50	1	5	1	5	1	5	388
Vendedor	Q2,500.00	4	155	2	110	2	28	2	83	1	5	1	10	2	20	1	5	1	5	2	28	2	28	449
Contador	Q2,400.00	4	155	2	110	4	64	2	83	3	35	1	10	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	477
Secretaria de almacén	Q2,600.00	4	155	2	110	3	46	2	83	2	20	1	10	2	20	1	5	1	5	2	28	2	28	482
Diseñador/cortador	Q3,000.00	3	110	2	110	1	10	3	150	2	20	1	10	3	35	2	28	2	28	2	28	2	28	529
Supervisor de ventas	Q3,800.00	4	155	3	200	5	82	3	150	2	20	2	55	1	5	1	5	1	5	2	28	2	28	705
Supervisor de almacén	Q3,700.00	4	155	3	200	4	64	3	150	2	20	2	55	3	35	1	5	1	5	2	28	2	28	717
Supervisor de producción	Q3,700.00	4	155	3	200	4	64	3	150	2	20	2	55	3	35	1	5	1	5	2	28	2	28	717
Secretaria de gerencia	Q4,000.00	4	155	3	200	5	82	2	83	4	50	3	100	2	20	1	5	1	5	3	50	3	50	750
Gerente general	Q6,000.00	5	200	3	200	6	100	2	83	4	50	3	100	1	5	1	5	1	5	3	50	3	50	798

Fuente: Investigación de campo año 2013

G: Grados

P: Puntos

h) Manual de valuación de puestos

En esta parte se resume los pasos anteriores

### 3.3.2 Comparabilidad salarial y escala salarial

Para distribuir equitativamente los salarios de la empresa, se realizó el siguiente procedimiento, con el fin de determinar los rangos en los cuales debe administrarse los salarios de la empresa

- a) Se toma la valuación de puestos y los salarios del cuartil Q2 (que se presenta en la investigación salarial del capítulo II de este documento) y se despejan a través del método de mínimos cuadrados, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 17**  
**Empresa manufacturera**  
**Elaboración del método de mínimos cuadrados para la aplicación de**  
**fórmulas de correlación y regresión**  
**Año 2013**

No	Puestos	Puntos (x)	Salarios (Y)	x <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	xy	x <sup>2</sup> y	x <sup>3</sup>	x <sup>4</sup>
1	Conserje	153	Q2,200.00	23409	4840000	336600	51499800	3581577	547981281
2	Bodeguero	244	Q2,700.00	59536	7290000	658800	160747200	14526784	3544535296
3	Seguridad	258	Q3,000.00	66564	9000000	774000	199692000	17173512	4430766096
4	Operario	356	Q2,600.00	126736	6760000	925600	329513600	45118016	16062013696
5	Chofer	388	Q3,500.00	150544	12250000	1358000	526904000	58411072	22663495936
6	Vendedor	449	Q4,000.00	201601	16000000	1796000	806404000	90518849	40642963201
7	Contador	477	Q4,150.00	227529	17222500	1979550	944245350	108531333	51769445841
8	Secretaria de almacén	482	Q4,200.00	232324	17640000	2024400	975760800	111980168	53974440976
9	Diseñador/contador	529	Q3,800.00	279841	14440000	2010200	1063395800	148035889	78310985281
10	Supervisor de ventas	705	Q5,100.00	497025	26010000	3595500	2534827500	350402625	2.47034E+11
11	Supervisor de almacén	717	Q5,000.00	514089	25000000	3585000	2570445000	368601813	2.64287E+11
12	Supervisor de producción	717	Q6,000.00	514089	36000000	4302000	3084534000	368601813	2.64287E+11
13	Secretaria de gerencia	750	Q6,000.00	562500	36000000	4500000	3375000000	421875000	3.16406E+11
14	Gerente general	798	Q10,500.00	636804	110250000	8379000	6686442000	508169592	4.05519E+11
Total		7023	Q62,750.00	4092591	338702500	36224650	23309411050	2615528043	1.76948E+12

Fuente: Investigación de campo, mayo 2013

Las sumas del cuadro anterior fueron utilizadas para sustituir en las fórmulas de correlación y posteriormente en la fórmula de regresión.

$$r = sc(xy) / \sqrt{sc(x) * sc(y)}$$

A través de la siguiente fórmula: se determinó el grado de correlación el cual fue de 0.84, indicando una alta correlación positiva entre los puntajes y los salarios. Una línea de tendencia salarial, debido a la dispersión de los puntos, se describen mejor mediante curvas y no mediante líneas rectas, por lo cual a menudo se utiliza una curva parabólica, por tal motivo el cálculo de la regresión se llevó a cabo a través de las siguientes fórmulas:

$$C = \frac{(\sum x^2) \sum y + n \sum xy \sum x^3 + (\sum x)^2 \sum x^2 y - n \sum x^2 \sum x^2 y - \sum x \sum x^3 \sum y - \sum x \sum x^2 \sum xy}{(\sum x^2)^3 + n(\sum x^3)^2 + (\sum x)^2 \sum x^4 - n \sum x^2 \sum x^4 - 2(\sum x \sum x^2 \sum x^3)}$$

$$b = \frac{(\sum x^2)^2 \sum xy + n \sum x^3 \sum x^2 y + \sum x \sum y \sum x^4 - n \sum xy \sum x^4 - \sum x \sum x^2 y \sum x^2 - \sum x^2 \sum x^3 \sum y}{(\sum x^2)^3 + n(\sum x^3)^2 + (\sum x)^2 \sum x^4 - n \sum x^2 \sum x^4 - 2(\sum x \sum x^2 \sum x^3)}$$

$$a = \frac{\sum y + \sum x^4 \sum x \sum xy - \sum y \sum x^2 \sum x^4 - \sum xy \sum x^3 \sum x^2 - \sum x^2 y \sum x \sum x^3}{(\sum x^2)^3 + n(\sum x^3)^2 + (\sum x)^2 \sum x^4 - n \sum x^2 \sum x^4 - 2(\sum x \sum x^2 \sum x^3)}$$

Dando como resultado los siguientes valores: a=3520.1707, b=-7.322424 y c=0.015839715

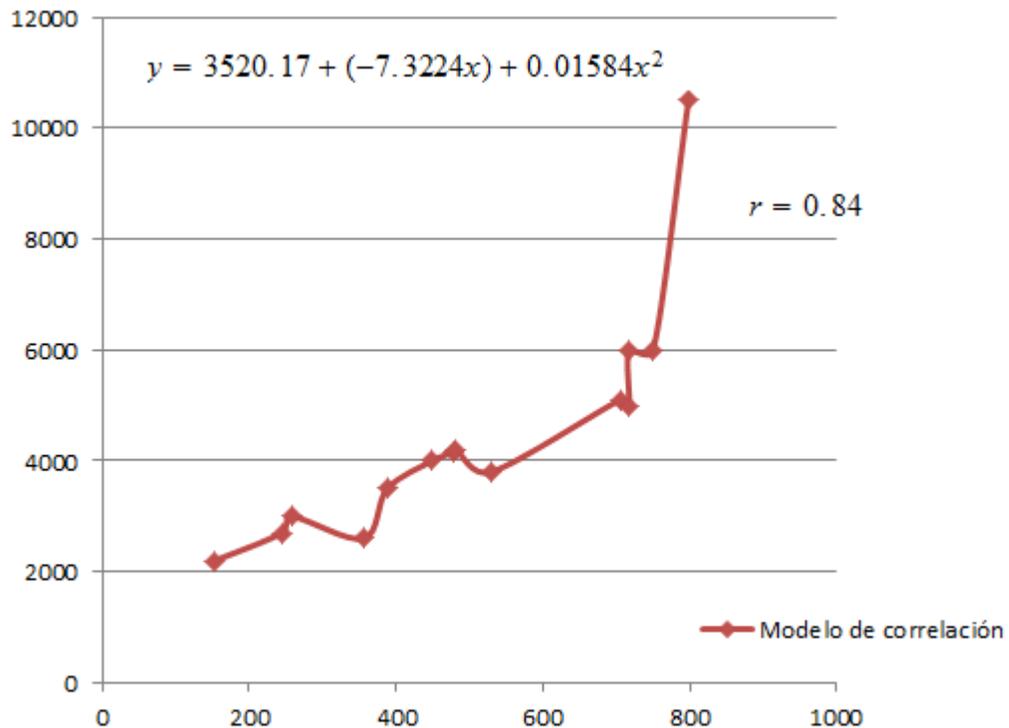
La siguiente gráfica muestra el resultado del cálculo de la ecuación de regresión a través del método de mínimos cuadrados.

**Gráfica 15**

**Empresa manufacturera**

**Modelo de correlación y regresión**

**Año 2013**



Fuente: Investigación de campo, año 2013

El grado de correlación es altamente positivo por ser 0.84 y estar cerca del 1.

- b) Luego de establecer los valores de “a”, “b” y “c” de la ecuación, se estableció el valor de “x”, valor que se sustiye en la ecuación de regresión y permite determinar el rango de puntos mínimos, medios y máximos de las categorías salariales para los puestos de trabajo de la empresa.

El cálculo del valor de “x” se realizó con la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Punto máximo-punto mínimo}}{\text{Número de categorías}} = \text{Resultado}$$

$$\frac{798-153}{7} = 92.14 = 90$$

Se recomienda realizar esta operación con números enteros exactos en una escala de 10 en 10. De lo anterior se le suma el punto mínimo de la valuación que es 153 para obtener el punto máximo de la escala que da como resultado 243 y para obtener el punto medio sumamos el punto mínimo y el máximo y el resultado lo dividimos entre 2 dando el valor de 198; para el siguiente punto mínimo de la escala debemos sumarle 1 al punto máximo y se repite el procedimiento, anteriormente descrito.

A continuación se muestran los resultados del rango de puntos mínimos, medios y máximos.

**Tabla 18**

**Empresa manufacturera**

**Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos de trabajo**

**Año 2013**

Categoría	Punto Mínimo de la escala	Punto Medio	Punto Máximo	Punto Mínimo de la categoría	Amplitud del rango de puntos
I	153	198	243	244	90
II	244	289	334	335	90
III	335	380	425	426	90
IV	426	471	516	517	90
V	517	562	607	608	90
VI	608	653	698	699	90
VII	699	744	789	790	90
VIII	790	835	880		90

Fuente: investigación de campo año 2013

- c) Luego de establecer los valores de “a”, “b” y “c” y los rangos de puntos, se procedió a sustituir los valores de “x” en la ecuación:  $y = a + bx + cx^2$  siendo “x” el valor de los puntos medios, esto con el fin de obtener el salario medio de la escala.
- d) Después de calcular el salario medio se procedió a calcular los salarios mínimos y máximos y a graficar la escala salarial para la empresa manufacturera.

### 3.4 Política salarial

La política salarial que se desarrolla a continuación pretende lograr que los aumentos salariales se distribuyan en forma equitativa entre todos los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

Para este caso los salarios se ajustaron a la mediana del mercado para lo cual se aplicó una política salarial del 40% de amplitud del salario medio y con variaciones de  $\pm 40\%/2$ . A continuación se presenta un ejemplo de los cálculos:

Pasos	Resultados
Cálculo de la amplitud y variación de la categoría I de la escala salarial con una política del 40%	<b>Cálculo de la amplitud</b> $2691.32 \times 0.40 = 1076.53$ <b>cálculo de la variación</b> $1076.53 / 2 = 538.264$
Cálculo del salario mínimo	$2691.32 - 538.264 = 2153.06$
Cálculo del salario máximo	$2691.32 + 538.264 = 3229.58$

A continuación se presentan los resultados de los cálculos realizados para cada categoría:

**Tabla 19**  
**Empresa manufacturera**  
**Diseño de escala salarial**  
**Año 2013**

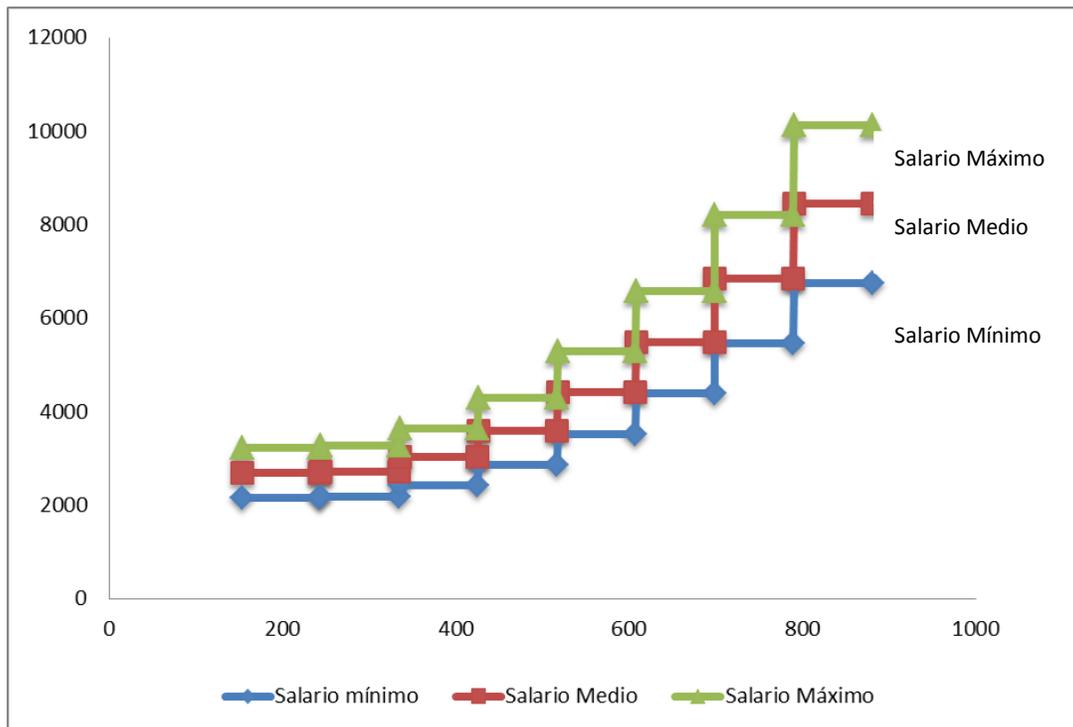
Categorías de la escala salarial					Salario Medio	Amplitud de los salarios	Variación de los salarios	Salario Mínimo o inicial	Salario Máximo
No	Rango de puntos			Amplitud del rango de					
I	153	198	243	90	2691	1077	538	2153	3230
II	244	289	334	90	2727	1091	545	2182	3272
III	335	380	425	90	3025	1210	605	2420	3630
IV	426	471	516	90	3585	1434	717	2868	4302
V	517	562	607	90	4408	1763	882	3526	5289
VI	608	653	698	90	5493	2197	1099	4394	6591
VII	699	744	789	90	6840	2736	1368	5472	8208
VIII	790	835	880	90	8450	3380	1690	6760	10140

Fuente: Investigación de campo, año 2013

La tabla anterior muestra que aplicando una política salarial del 40%, se observa una diferenciación entre los puestos de trabajo, ya que al ajustar los salarios de los colaboradores que actualmente laboran en la empresa, a los salarios medios, habrá una diferencia con el personal de nuevo ingreso, los cuales devengarán el salario mínimo o inicial establecido en el puesto de trabajo.

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

**Gráfica 16**  
**Empresa manufacturera**  
**Escala salarial**  
**Año 2013**



Fuente: Investigación de campo, año 2013

### 3.5 Propuesta económica

Para que la empresa manufacturera sea competitiva debe posicionar los salarios actuales en relación al mercado laboral, por esta razón a continuación se presentan las tablas que detallan la carga laboral actual de la empresa y la carga laboral de la propuesta

Tabla 20

Empresa manufacturera

Cargas laborales actuales

Año 2013

Categoría de escala	Nombre del puesto	Salarios actuales	Prestaciones laborales			Indemnización	Costos indirectos	Carga laboral mensual	Carga laboral anual	No de plazas por puesto	Carga laboral anual total
			Aguinaldo	Bono 14	Vacaciones						
I	Conserje	Q1,500.00	125	125	63	125	190	628	7530	2	15060
II	Bodeguero	Q1,800.00	150	150	75	150	228	753	9036	4	36144
II	Seguridad	Q1,800.00	150	150	75	150	228	753	9036	3	27108
III	Operario	Q1,700.00	142	142	71	142	215	711	8534	20	170680
III	Chofer	Q2,300.00	192	192	96	192	291	962	11546	2	23092
IV	Vendedor	Q2,500.00	208	208	104	208	317	1046	12550	4	50200
IV	Contador	Q2,400.00	200	200	100	200	304	1004	12048	1	12048
IV	Secretaria de almacén	Q2,600.00	217	217	108	217	329	1088	13052	1	13052
V	Diseñador/cortador	Q3,000.00	250	250	125	250	380	1255	15060	2	30120
VII	Supervisor de ventas	Q3,800.00	317	317	158	317	481	1590	19076	1	19076
VII	Supervisor de almacén	Q3,700.00	308	308	154	308	469	1548	18574	1	18574
VII	Supervisor de producción	Q3,700.00	308	308	154	308	469	1548	18574	2	37148
VII	Secretaria de gerencia	Q4,000.00	333	333	167	333	507	1673	20080	1	20080
VIII	Gerente general	Q6,000.00	500	500	250	500	760	2510	30120	1	30120
<b>Totales</b>							<b>Q17,068.00</b>	<b>Q204,816.00</b>	<b>45</b>	<b>Q502,502.00</b>	

Fuente: Investigación de campo, año 2013

**Tabla 21**  
**Empresa manufacturera**  
**Propuesta**  
**Año 2013**

No.	Categoría de escala	Nombre del puesto	Salarios actuales	Salario inicial de la escala	Ajuste salarial	Salario propuesto	Prestaciones laborales			Indemnización	Costos indirectos	Carga laboral mensual	Carga laboral anual	No de plazas por puesto	Carga laboral anual total
							Aguinaldo	Bono 14	Vacaciones						
1	I	Conserje	Q1,500.00	2153	653	2153	179	179	90	179	273	901	10808	2	21617
2	II	Bodeguero	Q1,800.00	2182	382	2182	182	182	91	182	276	913	10951	4	43806
3	II	Seguridad	Q1,800.00	2182	382	2182	182	182	91	182	276	913	10951	3	32854
4	III	Operario	Q1,700.00	2420	720	2420	202	202	101	202	307	1012	12148	20	242961
5	III	Chofer	Q2,300.00	2420	120	2420	202	202	101	202	307	1012	12148	2	24296
6	IV	Vendedor	Q2,500.00	2868	368	2868	239	239	120	239	363	1200	14398	4	57593
7	IV	Contador	Q2,400.00	2868	468	2868	239	239	120	239	363	1200	14398	1	14398
8	IV	Secretaria de almacén	Q2,600.00	2868	268	2868	239	239	120	239	363	1200	14398	1	14398
9	V	Diseñador/contador	Q3,000.00	3526	526	3526	294	294	147	294	447	1475	17702	2	35404
10	VII	Supervisor de ventas	Q3,800.00	5472	1672	5472	456	456	228	456	693	2289	27470	1	27470
11	VII	Supervisor de almacén	Q3,700.00	5472	1772	5472	456	456	228	456	693	2289	27470	1	27470
12	VII	Supervisor de producción	Q3,700.00	5472	1772	5472	456	456	228	456	693	2289	27470	2	54940
13	VII	Secretaria de gerencia	Q4,000.00	5472	1472	5472	456	456	228	456	693	2289	27470	1	27470
14	VIII	Gerente general	Q6,000.00	6760	760	6760	563	563	282	563	856	2828	33934	1	33934
<b>Totales</b>											<b>21810</b>	<b>261718</b>	<b>45</b>	<b>658612</b>	

Fuente: Investigación de campo, año 2013

De acuerdo a los datos presentados en las tablas anteriores se puede determinar que la carga laboral anual de la empresa manufacturera en base a los salarios actuales es de Q502, 502.00 y al realizar los cálculos con los salarios ajustados, la carga laboral asciende a Q658, 611.55, por lo tanto el costo que representa el ajuste salarial de la propuestas sería de Q156, 109.55, pudiéndose modificar de acuerdo a las políticas que las autoridades de la empresa deseen implementar.

El financiamiento de la carga laboral estará a cargo de la propia empresa, por lo tanto será un financiamiento interno, obtenido de beneficios retenidos



## **CONCLUSIONES**

1. La empresa objeto de investigación carece de una estructura salarial basada en la valuación de puestos, lo que ha ocasionado la inequidad en la distribución de los salarios y por consiguiente la insatisfacción de los colaboradores.
2. Según el estudio de satisfacción laboral la mayoría de los colaboradores consideran que el salario que devengan no es del todo satisfactorio para dar lo mejor de sí en el trabajo.
3. La investigación realizada refleja que los salarios del mercado superan a los salarios de la empresa objeto de estudio.



## **RECOMENDACIONES**

1. La empresa objeto de investigación debe aplicar la estructura salarial propuesta, basada en la valuación de puestos y su respectiva actualización.
2. El estudio de satisfacción laboral debe ser la base para monitorear el grado de conformidad de los colaboradores respecto a su entorno de trabajo, enfocándose en el factor salario, de manera que exista retroalimentación y se persiga la satisfacción de los colaboradores.
3. Se deberá realizar comparaciones salariales externas para encontrar un margen que permita desarrollar salarios competitivos.



## BIBLIOGRAFIA

1. Argueta Noriega, Mario Rodolfo. 2010. **Compensaciones Salariales**, material de apoyo para el curso de compensaciones salariales, especialización de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 54 p
2. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración**. México, D.F. McGraw-Hill. 353 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2002. **Gestión del talento humano**. Bogotá, Colombia. McGraw- Hill. 475 p.
4. Congreso de la República de Guatemala. 1970. **Decreto 2-70 Código de comercio**. Guatemala. Librería Jurídica. 202 p.
5. Congreso de la República de Guatemala. 1961. **Decreto 14-41 Código de trabajo**. Guatemala. Librería Jurídica. 261 p.
6. Cuevas Shirley, García Teresa, Villa Marilyn. 2011. Caracterización del ausentismo laboral en un centro médico de I nivel. Ausentismo laboral. (En línea). Consultado el 13 de noviembre de 2012, disponible en:<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/2834/1/22647541-2012.pdf>
7. Davis, Keith y Newstrom, John W. 1999. **Comportamiento humano en el trabajo**. 10ª. Ed. México, D.F. McGraw-Hill. 647 p.

8. Lanhan, E.1962. **Valuación de puestos: Bases objetivas para fijar escalas de salarios.** México, DF. McGraw Hill. 490 p.
  
9. Morales Arrieta, Juan Antonio. 1999. **Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones.** Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana. S.A. 419 p.
  
10. Thompson Iván.2006. Definición de empresa: (en línea). Consultado el 10 de octubre de 2012. Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/empresa/concept>
  
11. S.a. Industria manufacturera. (En línea). Consultado el 12 de octubre de 2012, disponible en:  
<http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>
  
12. S.a. Qué es un plan de acción. (En línea). Consultado el 15 de octubre de 2012, disponible en:  
<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/PLAN%20DE%20ACCI%C3%93N.pdf>
  
13. S.a. 2008. Definición de satisfacción laboral. (En línea). Consultado el 20 de octubre de 2012, disponible en:  
<http://definicion.de/satisfaccion-laboral/#ixzz2A383gMAf>
  
14. S.a. 2012. Equidad interna y externa en el establecimiento de las remuneraciones y factores básicos para determinar la remuneración. (En línea). Consultado el 23 de noviembre de 2012, disponible en:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Equidad-Interna-y-Externa-En-El/4186050.html>

15.S.a. Encuesta de sueldos y salarios. (En línea). Consultado el 23 de noviembre de 2012, disponible en: [http://www.oocities.org/valita\\_web/sueldosysal.html](http://www.oocities.org/valita_web/sueldosysal.html)

16.S.a. Mercado de trabajo (en línea). Consultado el 24 de noviembre de 2012, disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_de\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_trabajo)