

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

**“DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA
DE COMPENSACIONES PARA UNA EMPRESA
FABRICANTE DE EMPAQUES FLEXIBLES,
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
POR**

ASTRID FLOR DE MARIA GRAMAJO TELLO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2015

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

DECANO interino:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 5.7, Punto Quinto del Acta 14-2013, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 7 de octubre de 2013.

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

PRESIDENTE:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
SECRETARIO:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 25 Agosto 2014.

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante ASTRID FLOR DE MARIA GRAMAJO TELLO, carné 2008-12224, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA UNA EMPRESA DE EMPAQUES FLEXIBLES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA".

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de empresa en el grado académico de Licenciada.



Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Colegiado No. 14,043



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE ABRIL DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 337-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA UNA EMPRESA FABRICANTE DE EMPAQUES FLEXIBLES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **ASTRID FLOR DE MARÍA GRAMAJO TELLO**, autorizándose su impresión.

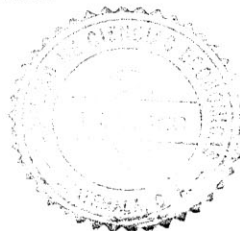
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



Ingrid
REVISALDC

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme dado la vida y permitirme el llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres

Flor y Mario, por su apoyo y amor incondicional a lo largo de mi vida. En especial a mi Madre por ser el pilar más importante, que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mis hermanos

Jorge y Eduardo por su respeto y amor; gracias por hacer mejor mi vida con su presencia.

A mi abuelita

Que a pesar de haberla perdido, ha estado cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mis compañeros (as)

Quienes fueron un gran apoyo emocional, gracias por los conocimientos y experiencias especiales que compartieron conmigo.

A mi familia en general

Porque me han brindado su apoyo y por compartir conmigo buenos y malos momentos

A Todos los docentes y autoridades de la Escuela de Administración

Por todos los conocimientos y tiempo brindados a lo largo de la carrera.

A Mí amada Universidad de San Carlos de Guatemala

Por acogerme en sus aulas en donde adquirí los conocimientos que hoy forman parte de una ventaja competitiva para mi vida profesional y a todas las personas que ayudaron directa o indirectamente en la realización de este proyecto.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.1.1.1 Empresa de Empaques Flexibles	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.3 Administración de recursos humanos	10
1.3.1 Procesos de la administración de recursos humanos	11
1.4 Procesos para recompensar personas	12
1.4.1 Remuneración total	16
1.4.1.1 Salario	18
1.6 Valuación de puestos	22
1.7. Sistema de evaluación de puestos	24
1.7.1 Método de evaluación por puntos	24
1.8. Integración del comité de valuación de puestos	25
1.9 Establecimiento de los puestos tipo	26
1.10 Determinación de factores a evaluar	26
1.11 Establecimiento y definición de los factores	27
1.12 Ponderación de los factores	28
1.13 Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores	29
1.14 Etapa de valoración de los puestos	30
1.15 Gráfica de salarios	31
1.16 Aumento de salarios	31
1.17 Escala Salarial	32
1.18 Política Salarial	32

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES
PARA LA EMPRESA DE EMPAQUES FLEXIBLES

2.1 Metodología de la investigación	41
2.1.1 Determinación del tipo de investigación	42
2.1.2 Elección de las técnicas de investigación	43
2.1.3 Elaboración de los instrumentos de investigación	45
2.2. Antecedentes de la empresa	49
2.3 Análisis y discusión de resultados	54
2.4.1 Análisis de los salarios actuales	77
2.4.2 Beneficios y servicios ofrecidos por la empresa	78
2.5 Investigación Salarial	78

CAPÍTULO III
DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA LA
LA EMPRESA FABRICANTE DE EMPAQUES FLEXIBLES, UBICADA EN EL MUNICIPIO
DE VILLA NUEVA

a. Diseño de escala salarial como estrategia de compensaciones	82
3. Objetivos de la propuesta	83
3.1 Objetivos generales	83
3.2 Objetivos específicos	83
3.3 Importancia de la aplicación de la propuesta	83
3.4 Escala salarial por medio del método de valuación de puntos	84
3.5 Fases para realizar el diseño de escala salarial	85
3.5.1 Valuación de los puestos de trabajo	85
3.5.2 Comparabilidad salarial y escala salarial	112
h. Política salarial	124
i. Costos de aplicación	128
j. Implementación de propuesta	130
3.6 Plan de acción	132
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	137

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Pág.
1	Fases del proceso administrativo	4
2	Procesos de la administración de recursos humanos	11
3	Elementos de la compensación	13
4	Directrices para la definición del sistema salarial	15
5	Proceso de motivación	35
6	Modelo de motivación de Herzberg	38

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Pág.
1	Clima laboral	56
2	Salario competitivo ante otras empresas	58
3	Equidad Interna	59
4	Salario equitativo en relación a actividades	60
5	Salario suficiente para mantener el nivel de vida	61
6	Aumentos Salariales	62
7	Componentes del salario	63
8	Satisfacción salarial	64
9	Satisfacción con los beneficios de la empresa	65
10	Pago puntual de salario	66
11	Conocimiento de la política Salarial	67
12	Ofrecimiento de mejor salario	68
13	El salario impulsa a realizar un mejor trabajo	69
14	Retiro de la empresa	71
15	Posibilidades de crecimiento dentro de la empresa	72
16	Comparación salarial de la empresa frente al mercado	80
17	Cálculo geométrico, salarios y puntos	111
18	Índice de correlación, lineal, pólinomico y exponencial	121

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Pág.
1	Factores y subfactores	28
2	Tabla de puntos conforme al número de puestos	30
3	Cantidad de colaboradores por nivel	41
4	Muestra por niveles de puestos	44
5	Aspectos evaluados encuesta de clima laboral	46
6	Indices de satisfacción e insatisfacción	55
7	Resultados enunciado de salarios	57
8	Salarios actuales	76
9	Comparación salarial de la empresa frente al mercado	79
10	Descripción de factores, subfactores y grados	93
11	Descripción de factor responsabilidad	95
12	Descripción de factor condiciones de trabajo	96
13	Descripción de factor disponibilidad	98
14	Descripción de factor esfuerzo	98
15	Puntos conforme al numero de puestos	100
16	Calculo de puntos de grados	100
17	Valor relativo de factores y subfactores	101
18	Calculo de puntos de grados por factor	103
19	Calculo de factor conocimientos	103
20	Calculo de subfactor experiencia	104
21	Calculo de factor reaponsabilidad	105
22	Calculo de factor condiciones de trabajo	105
23	Calculo de factor disponibilidad	106
24	Calculo factor esfuerzo	107
25	Asignación de puntos a los grados de cada factor	108
26	Clasificación de puestos	110
27	Método de mínimos cuadrados	113
28	Método de mínimos cuadrados, análisis de correlación	114

No.	Contenido	Pág.
29	Salarios ajustados (Q1)	115
30	Método de mínimos cuadrados Q2	116
31	Salarios ajustados (Q2)	117
32	Método de mínimos cuadrados Q3	118
33	Salarios ajustados (Q3)	119
34	Calculo de amplitud de rango	122
35	Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos	123
36	Calculo de punto medio	124
37	Calculo de salario inicial, medio y máximo	125
38	Estimación de salarios iniciales, medios y máximos	126
39	Estimación de salarios para cada categoría	127
40	Cargas laborales actuales	129
41	Cargas laborales propuestas	130
42	Resumen de costos	131

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Pág.
1	Organigrama general de la empresa	138

INTRODUCCIÓN

En toda labor desempeñada por el hombre se pretende la obtención de algún beneficio material a cambio del esfuerzo invertido. Actualmente, la forma de pago que representa mayor provecho para el hombre, es la retribución económica. En el entorno, esta retribución se denomina salario, sueldo o compensación.

La creciente necesidad humana de obtener cada vez mayores ingresos, conlleva a la demanda de un aumento en la retribución económica por parte de las empresas en las que desempeñan sus labores. Si bien es cierto que el dinero podría no ser un motivador, la cultura lo ha propuesto como un símbolo de estatus, prestigio y dignidad. En el momento en que el personal percibe que las compensaciones recibidas por su trabajo son injustas y no equitativas crea un ambiente de insatisfacción, de allí surge la importancia del salario como factor que ayuda a retener al talento humano dentro de la organización. Por las razones antes expuestas las empresas se interesan por retribuir de mejor forma a sus trabajadores.

En la actualidad la empresa fabricante de empaques flexibles, ubicada en el municipio de Villa Nueva, carece de una estrategia de compensaciones y una política salarial que parta de un diseño de escala salarial que se fundamente en los principios de equidad interna y externa; esto ha causado insatisfacción laboral por la asignación de los salarios que otorga la empresa a los colaboradores, dado que no se encuentran relacionados a las atribuciones y responsabilidades que forman parte de los puestos de trabajo; lo que repercute en que los empleados no inviertan tiempo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos de la organización.

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

En el capítulo I, se desarrolla la información teórica que respalda la investigación y propuesta, así como los procedimientos que conllevan la realización del diseño de escala salarial.

El capítulo II, se presentan los resultados del diagnóstico realizado en la unidad objeto de estudio, con el análisis de cada uno de los factores motivadores e higiénicos que intervienen en la satisfacción laboral; con el objetivo de establecer el principal factor causante de la insatisfacción de los colaboradores en la empresa fabricante de empaques flexibles.

El capítulo III, contiene el desarrollo de la propuesta de solución, los objetivos que se persiguen con la implementación del diseño de escala salarial y la elaboración de una política salarial, a través del desarrollo del método de valuación de puestos para establecer la escala salarial.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso del trabajo, tierra y capital como factores productivos”. (1:6)

También se puede definir como empresa a un grupo social compuesto por personas, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

1.1.1 Empresa privada

Es la unidad económica constituida legalmente para la obtención de beneficios a través de la actividad productiva o la prestación de servicios; en la que el capital es aportado y poseído por individuos particulares. La empresa privada es creada con el fin de obtener ganancias y competir en el mercado. Por tanto, su fin principal es el lucro comercial.

Según el artículo 655 del Código de Comercio, 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”. (6:175)

Según la actividad o giro del negocio; las empresas pueden clasificarse en: industriales, comerciales y de servicio.

Empresas industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados, entre estas se encuentran las empresas que se dedican a la fabricación de empaques flexibles.

1.1.1.1 Empresa de empaques flexibles

Es aquella compañía que se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de bolsas, películas plásticas con y sin impresión; además de elaborar empaques formados por una o varias láminas de material plástico ligero y que puede ser hermético, por lo que es ideal para la industria alimentaria.

1.2 Administración

La humanidad ha desarrollado a lo largo de la historia, una gran variedad de conocimientos que aprovechados adecuadamente le han permitido incrementar sus expectativas de vida y disfrutar de una mejor calidad de vida. De igual manera, en el orden económico a partir de la revolución industrial, el hombre desarrolló una serie de conocimientos que ordenados en forma sistemática originaron la ciencia denominada Administración.

“Administración 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”.(1:3) La tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas.

Para llevar a cabo la administración es necesario aplicar el proceso administrativo, que conlleva cinco fases: planeación, organización, integración dirección y control, cada una de ellas cumple con una función específica y especializada.

1.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la gestión de una organización, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral que se lleva a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta la empresa, con el propósito de alcanzar las metas establecidas. Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Llevar a cabo la gestión administrativa permite a las organizaciones utilizar con eficiencia los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, en todas las áreas de la empresa. El proceso administrativo se conforma de cinco fases, y cada una de ellas posee funciones específicas, las cuales se definen brevemente a continuación:

a) Planeación: fase del proceso administrativo que implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro y establece las bases del elemento riesgo para poder minimizarlo. Durante esta fase se indican los pasos a seguir para las unidades administrativas que conforman la empresa, se designan las personas que llevarán a cabo las actividades y los recursos necesarios.

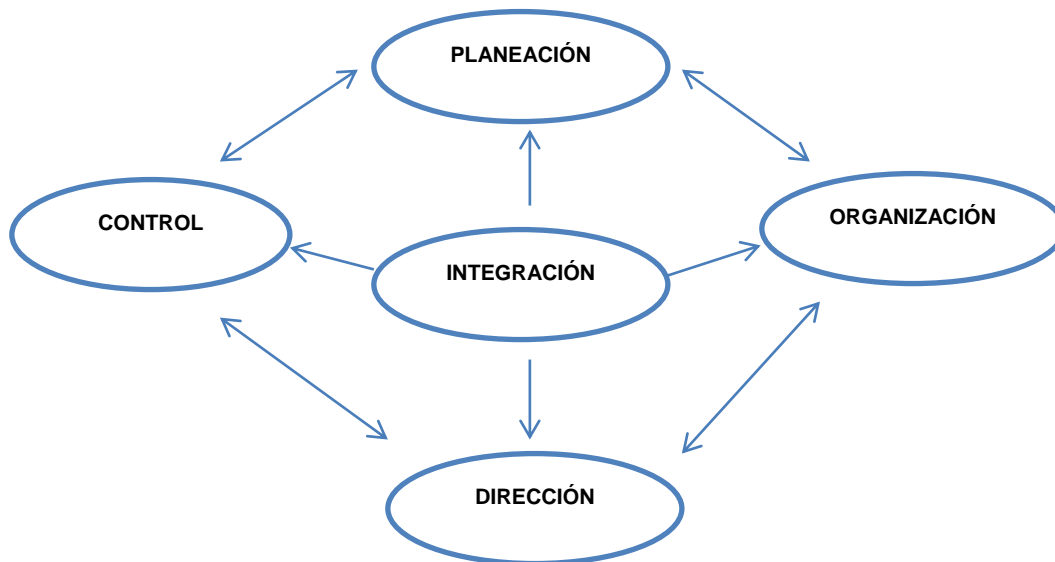
b) Organización: fase que permite entrelazar las relaciones que deben existir entre las funciones, actividades y niveles de las personas que laboran en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Organizar significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.

c) Integración: facilita la vinculación de los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) que posee la organización, de acuerdo con las labores a realizar; con el fin de optimizar las provisiones de la organización.

d) Dirección: elemento con el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad de un administrador. Es guiar y orientar al personal de la empresa, este paso está basado principalmente en las cualidades personales y en los conocimientos de los principios generales de la administración.

e) Control: la función de controlar, está estrechamente ligada a la planeación, debido a que sirve de retroalimentación a futuros proyectos. Consiste en establecer sistemas para medir y corregir las acciones realizadas por los integrantes de la organización; y con esto asegurar que los objetivos fijados se logren.

Figura 1
Fases del proceso administrativo



Fuente: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>

1.2.1.1 Fase de Planeación

Es la primera etapa del proceso administrativo, implica que los administradores o directivos piensen con anticipación y que sus acciones se basen en algún método o plan, más que en una suposición. Los planes fijan el mejor procedimiento para alcanzar dichos objetivos.

La planeación consiste por lo tanto, en seleccionar las acciones necesarias para cumplir los objetivos y requiere de la toma de decisiones; es decir que la planeación depende de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.

i. Elementos de planeación

Los elementos o conceptos básicos que componen la fase de planeación del proceso administrativo son los siguientes:

a. Misión

Es la razón de ser de la empresa, es una declaración que la distingue de otras empresas similares. Así mismo la misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y une los esfuerzos de sus miembros. En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Elementos que complementan la misión

Con la misión se tiene conocimiento del ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo saber hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto, también debe ir en concordancia con la visión y los valores. Los aspectos que forman parte de la misión son los siguientes:

➤ Visión

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. La visión se puede definir como: “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro”. (1:67)

➤ Valores

En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, proveedores y clientes), esté al tanto de las características de la misma. Los valores son definidos como; “una creencia básica sobre lo que se puede hacer o

no, lo que es o no es importante. Estas creencias y actitudes ayudan a determinar el comportamiento individual". (1:66)

b. Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

c. Estrategia

"Se refiere al comportamiento global de la empresa en cuanto a su entorno cambiante, dinámico y competitivo". (3:73) La estrategia la define el nivel institucional, se proyecta a largo plazo e implica un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados. La estrategia parte de los objetivos estratégicos, de la misión y la visión que se pretende realizar y se sustenta en el análisis del ambiente, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rodean la empresa.

d. Políticas

"Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados". (1:46) Las políticas ayudan a decidir sobre diversos temas antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta.

En lo referente a las políticas de las compensaciones salariales, estas deben ser enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa. Las políticas de la administración de compensaciones, están encaminadas a definir niveles de remuneración dentro de la empresa, planear, coordinar, organizar, controlar, comunicar y evaluar los programas de compensaciones, a fin de obtener ganancia entre los empleados y al mismo tiempo ayudarlos para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.

ii. Instrumentos de planeación

Los instrumentos de planeación constituyen herramientas que los encargados de planeación y evaluación elaboran para ponerlas a disposición de los departamentos, con el objetivo de guiarlos en la elaboración y seguimiento de sus planes de trabajo.

a. Plan de acción

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por las personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizará las acciones.

1.2.1.2 Fase de Organización

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. Fayol define la organización diciendo que consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativas. Como objeto de la investigación se definen los elementos de la organización siguientes:

a. Elementos de la organización

✓ Funciones

Una función de trabajo es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en determinada posición, este conjunto de actividades afines son dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factibles las operaciones. La función es genérica y no nominativa.

✓ Jerarquías

Jerarquía es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, según criterios de tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación.

La jerarquía, por lo tanto, supone un orden descendente o ascendente. El concepto suele estar asociado al poder, que es la facultad para hacer algo o el dominio para mandar; quien ocupa las posiciones más altas de la escala jerárquica, tiene poder sobre los demás.

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, pero cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen, sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición.

Una jerarquía está representada como un organigrama, que indica los conductos primarios de autoridad dentro de la organización. La organización jerárquica, es decir, los canales a lo largo de los cuales fluyen las órdenes, deben ser estables y definidos. No debe haber ninguna duda acerca de quién debe recibir los informes de un empleado; éste debe ser vigilado directamente por un jefe y no por dos o más. No debe haber vacíos en la organización jerárquica ni actividades en que no se haya especificado a qué superior se deberá informar, lo cual podrá ocurrir en aquellos casos en que una organización crece muy rápidamente, sin tener por base un plan previo.

✓ Puestos

El puesto se refiere a un cargo de trabajo preciso, a tareas específicas y al espacio que se ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo por el cual se percibe un salario o sueldo específico.

b. Estructura organizacional

La estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella), dando lugar a la estructura real de la organización.

Según Kast y Rosenzweig; la estructura está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

1.2.1.3 Fase de Integración

Es la fase del proceso administrativo que sirve de apoyo para facilitar la obtención y vinculación de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para el adecuado funcionamiento de la organización. La integración es el medio a través del cual el administrador y los directivos de la empresa eligen y dotan de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas, para ejecutar los planes de la organización y lograr la eficiencia en el desempeño, al momento de planear y organizar. La integración tiene dos puntos principales que son: La integración de personas e integración de recursos materiales. En este proceso se integran a las personas a la organización, tomando en consideración que cumplan con

los requisitos que exige el puesto para desempeñarlo eficientemente y con ello alcanzar los objetivos, por esa razón este proceso es conocido también como administración de recursos humanos. Dentro de la administración se les ha dado el espacio a las personas, por ser el recurso que ayuda a lograr los objetivos de la institución, mediante la ocupación de un cargo. Dado la importancia de las personas en la organización, surge la administración de los recursos humanos.

1.3 Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.(2:9)

Tales prácticas y políticas incluyen lo siguiente:

- ✓ Realizar los análisis de puestos (determinar la naturaleza de la función de cada empleado)
- ✓ Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto
- ✓ Seleccionar a los candidatos para cada puesto
- ✓ Aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores
- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ Administrar los sueldos y los salarios (remunerar)
- ✓ Proporcionar incentivos y prestaciones
- ✓ Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- ✓ Capacitar y desarrollar a los empleados actuales
- ✓ Fomentar el compromiso de los colaboradores

“Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las empresas con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y

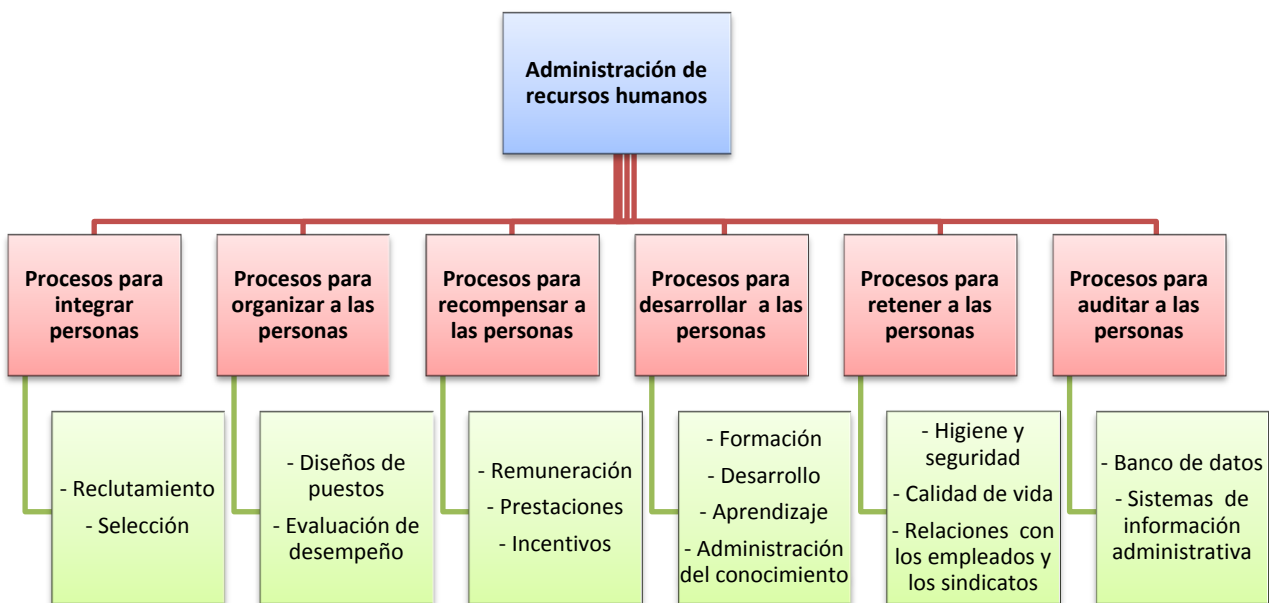
mantener continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de la organización ya que son los elementos básicos para alcanzar la eficiencia de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización. Estas políticas o prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de los recursos humanos.” (2:14)

1.3.1 Procesos de la administración de recursos humanos

La administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas. La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos son los siguientes: Procesos para integrar personas, organizar personas, recompensar personas, desarrollar talento, retener a las personas y procesos para auditar personal.

Figura 2
Procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. 2002. Pág.15

La administración de recursos humanos tal como se mencionó anteriormente, está constituida por procesos de vital importancia para que la organización alcance sus objetivos. Para efectos de la investigación se tomará como objeto principal los procesos para recompensar personas, los cuales se describen a continuación:

1.4 Procesos para recompensar personas

Los procesos para recompensar personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones. Las empresas desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad de atraer, retener y motivar a los trabajadores.

La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y se derivan de su empleo. Este paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe, incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta o prestaciones. La investigación debido a su naturaleza tomará como objeto de estudio el tema de las compensaciones financieras directas.

a. Compensaciones salariales

El paquete de compensaciones debido a la variedad de elementos que la integran se divide en dos tipos fundamentales: el primero llamado compensación financiera, se subdivide a la vez en compensación directa e indirecta. “Son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos salarios, primas y comisiones; e indirectas llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas como vacaciones y seguros”. (5:6) Esta clasificación por tratarse de los pagos en efectivo y servicios o

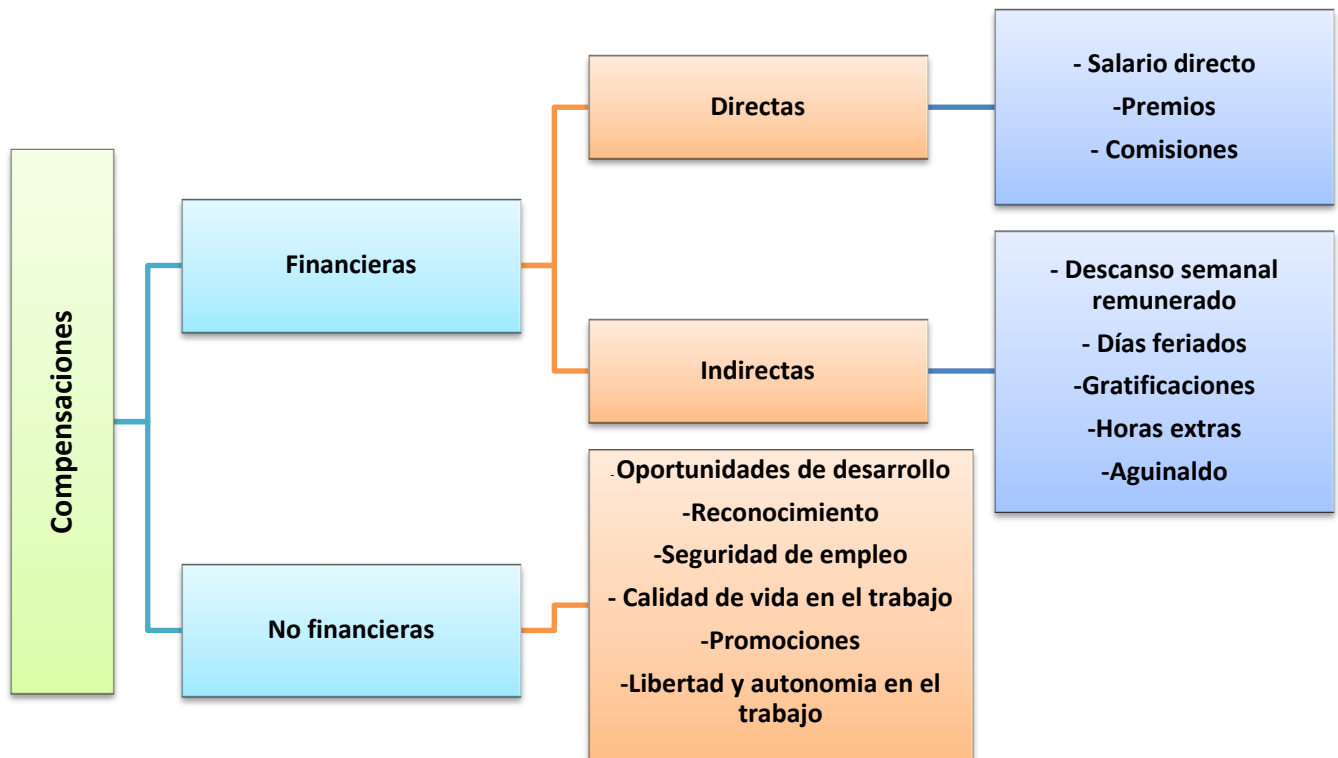
beneficios, representa el ingreso económico que contribuye al bienestar y nivel de vida del empleado y de la familia.

El segundo componente de las compensaciones son llamadas no financieras, por desligarse de cualquier retribución en forma de dinero, se enfoca a la satisfacción de los empleados por la ejecución del trabajo, condiciones laborales y el ambiente en el que desempeñan las tareas. A este conjunto de características se le conoce como clima laboral, definido como “grado en que el entorno o ambiente es favorable o desfavorable para los integrantes de la organización”. (2:284)

Es importante resaltar que la suma de los salarios directos e indirectos forman la remuneración. La figura siguiente muestra el conjunto de los elementos de la compensación.

Figura 3

Elementos de la compensación



Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano.** Colombia., Mc Graw – Hill, 2009. Pág. 285.

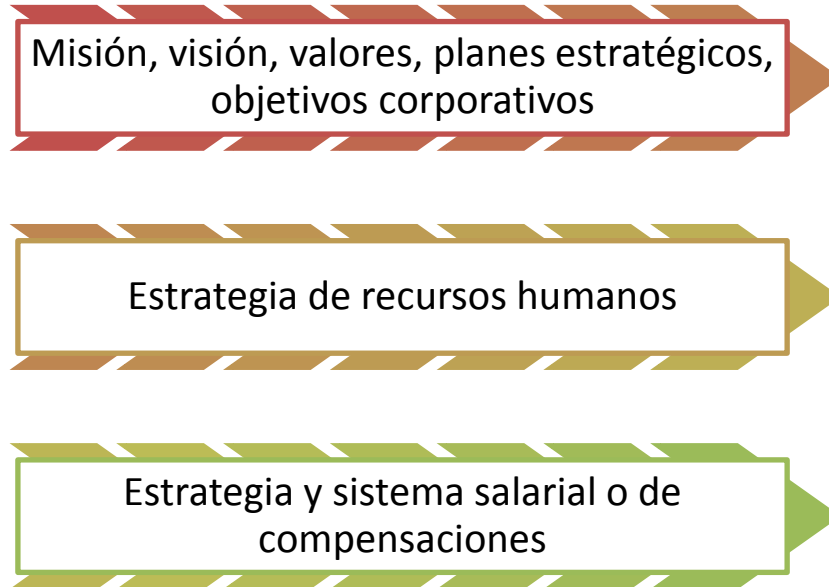
El término compensación es uno de los temas de importancia para las organizaciones por lo que representa para el empleado. “Se emplea el término compensación empresarial, (CE), puesto que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y en especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre) los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida”. (5:6)

Para el empleado la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio. Si los colaboradores reciben una retribución adecuada por realizar las tareas y alcanzar los objetivos de la organización, ellos se interesan en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades. La compensación salarial tiene que estar alineada con la estrategia de la compañía. Una estrategia de compensación está orientada a lograr empleados satisfechos, retener talentos, mejorar resultados para la empresa y ayuda a alcanzar cambios en las personas que conforman el equipo de trabajo.

El elemento clave sobre cualquier estrategia de compensación tiene que ver con la creación de valor para la empresa, es decir, cómo la empresa es capaz de posicionarse dentro de un mercado en el que compite, eso implica clientes satisfechos y más clientes dentro de ese mercado. La compensación debe ser total, salario más todos los demás beneficios pertinentes para el personal competente.

Figura 4

Directrices para la definición del sistema salarial o de compensaciones



Fuente: Morales Arrieta, Juan Antonio. Salarios: **Estrategia y sistema salarial o de compensaciones**
Santafé de Bogotá, 2002, Pág. 4

La visión, misión y valores de la empresa están ligados, la misión describe a la organización en sus condiciones actuales, mientras que la visión es la manera de ver o describir la empresa en un futuro. Los valores de una empresa se refieren a la formulación de un código de conducta que ha de regir la actuación de cada miembro de la organización día con día y delimitará el camino que se ha de seguir para poder alcanzar la misión que la organización se ha propuesto. Cuando una empresa utiliza sus valores establecidos como el centro del esfuerzo por construir una visión organizacional, constituyen una representación de las conductas y actuaciones que ayudan a los miembros de la organización a dar un cambio para alcanzar la misión establecida.

Las estrategias de recursos humanos deben permanecer debidamente alineadas a la visión y misión de una empresa cualquiera que ésta sea, para poder contribuir al cumplimiento de su planeación estratégica. La estrategia de recursos humanos está

estrictamente ligada al personal y a la forma de cómo una empresa elige o selecciona a sus trabajadores, al mismo tiempo de cómo deberá mantenerlos equipados con distintas herramientas que permitan que cada trabajador sea más útil en su trabajo. Partiendo de seleccionar a los mejores colaboradores, estos deberán ser bien introducidos a sus actividades laborales y a la cultura de cada empresa, al igual que se les debe mantener preparados para poder seguir siendo competitivos y productivos dentro de una organización.

Esta estrategia también trata de aprovisionar a cada empresa de los mejores colaboradores en aspectos de mucha importancia, según convenga a cada empresa.

b. Estrategia de compensación salarial

Una estrategia de compensación basada en una escala salarial puede conseguir que los empleados, en forma individual o en los equipos de trabajo, contribuyan en alcanzar la visión que la empresa ha establecido. Los beneficios más notables de dicha estrategia son lograr mayores esfuerzos de cada uno de los empleados, proporcionando mejores resultados o mejoras en su productividad y en la realización de sus actividades laborales diarias.

Es por esto que utilizar la escala salarial como una estrategia de compensaciones es esencial para posicionar a la empresa dentro de su mercado específico, esto implica evaluar los resultados en el corto, mediano y largo plazo, y a partir de esta estrategia se establecen las metas específicas.

1.4.1 Remuneración total

“La remuneración total es el paquete de recompensas cuantificables que recibe un trabajador por su trabajo”. (2:284) La remuneración constituye la suma del sueldo, los incentivos y prestaciones que un colaborador recibe al final de un período determinado y se compone de tres partes principales:

a. 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. Es un pago monetario recibido por un trabajador por vender su fuerza de trabajo.

b. Incentivos salariales: Son el segundo componente de la remuneración total, son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas de resultados.

c. Prestaciones: Se otorgan por medio de distintos programas y se llaman remuneración indirecta.

Lograr que la compensación salarial esté enmarcada en una política salarial basada en los conceptos de equidad interna y competitividad externa, ayudará a que el empleado se sienta atraído por el trabajo.

✓ **Equidad interna**

La equidad interna consiste en crear un ambiente en el que todos los empleados de una misma organización se sientan satisfechos en cuanto a la compensación salarial que reciben y las labores que desempeñan en sus puestos de trabajo, además de percibir que su sueldo es adecuado con relación al que reciben sus demás compañeros, de acuerdo con la responsabilidad que se le exige a cada uno de ellos y a su propia preparación académica. En tal caso, se puede decir que a puestos de similar complejidad y obligaciones, se les remunere de igual forma. La compensación de los empleados deberá ser congruente a su contribución individual, para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales y la capacidad de cada persona para desenvolverse en el puesto de trabajo.

✓ **Equidad externa**

La competitividad o equidad externa consiste en una comparación de los sueldos y salarios de cada trabajador dentro de la empresa contra los que se devengan en empresas afines; el objetivo es estar al tanto de lo que pasa en el entorno laboral, para superar a los competidores e igualar los sueldos que se encuentren por debajo de los del mercado laboral. La equidad externa también ayuda a enfocar la atención a las prestaciones adicionales que otorgan otras empresas a sus empleados para igualarlas o superarlas dentro del sistema de compensación.

1.4.1.1 Salario

El salario, también llamado sueldo; es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado, por la realización de una tarea específica o por la fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

✓ **Fijación de salarios**

De conformidad con el artículo 88 del Código de Trabajo, “el cálculo de esta remuneración, para efecto de su pago, puede fijarse por:

a) Por unidad de tiempo: por mes, quincena, semana, día u hora

b) Por unidad de obra: por pieza, tarea, precio alzado o a destajo y;

c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono; pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono”. (4:41)

El salario debe ser fijado o determinado por parte de los patronos y trabajadores, pero no puede ser menor al salario mínimo; puesto que existe un principio fundamental en la fijación de los salarios, este principio es el de igualdad: a trabajo desempeñado en puesto similar, y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también corresponde iguales salarios; éste principio regulado en el artículo 89, segundo párrafo del Código de Trabajo; así como también en el artículo 102 inciso “c” de la Constitución de la República de Guatemala.

En lo que se refiere a otro principio fundamental de los salarios, es que los mismos gozan de inembargabilidad de conformidad con el artículo 102 inciso “e” de la Constitución Política, para la protección de los trabajadores y su familia. La manera de liquidar el salario en Guatemala se realiza de la siguiente manera:

- Patronos y trabajadores deben de fijar el plazo para el pago del salario sin que dicho plazo sea mayor de una quincena para trabajadores manuales ni de un mes para los trabajadores intelectuales (Art. 92 C.T.)
- El salario debe pagarse exclusivamente al trabajador o a la persona de su familia que indique por escrito o por acta levantada por autoridad de trabajo (Art. 94 C.T.).
- Debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal.
- Salvo pacto contrario, el salario debe pagarse en el lugar donde se prestan los servicios y durante las horas de trabajo o inmediatamente a que estas concluyan.

✓ Tipos de salarios

Entre las clases de salario están:

Salario nominal: representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. También puede entenderse como la cifra numérica a la que asciende el salario en nómina.

Salario real: representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe, mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario.

Salario mínimo: es la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica. Es el límite retribuido y que no puede disminuirse sobre la cantidad fijada por las autoridades de trabajo para determinadas actividades económicas, agrícolas y de servicios.

Salario en dinero: es la cantidad en moneda de curso legal, o cualquier otra modalidad similar de pago a través de las entidades bancarias (una transferencia, por ejemplo), que el empresario entrega al trabajador.

Salario en especie: constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como la alimentación, vivienda o vestuario que el patrono suministra al trabajador o a su familia

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

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

La administración de salarios para cumplir con los principios de equidad y competitividad salarial utiliza técnicas que requieren de un proceso específico, las técnicas son las siguientes:

- ✓ Análisis de puestos
- ✓ Valoración de puestos
- ✓ Gráfica y línea de salarios
- ✓ Encuestas de salarios de empresas de la competencia
- ✓ Clasificación de los salarios

1.5 Descriptor de puestos

El objetivo principal de la descripción del puesto en la administración de compensaciones empresariales, es servir de base para su evaluación con el fin de poder asignarle un valor relativo frente a los demás puestos, clasificarlo y estructurarlo.

Para llevar a cabo la determinación de los salarios, tomando como base los puestos, es necesario realizar un análisis de puestos. “En el sistema salarial el análisis de puestos es el método de obtención de información, de manera que sea útil para su posterior valoración. Según Vargas Muñoz, estudiar la complejidad del puesto, parte por parte, conocer algún grado de certeza de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. El esfuerzo analítico no es una simple compilación de datos, si bien es cierto que implica reunir información, este debe de ser útil para la toma de decisiones de modo que contribuya al logro de objetivos por parte de la organización.

Una vez efectuado el análisis de puestos, se procede a la descripción del mismo, lo cual consiste en la redacción de la lista de tareas, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales, y riesgos inherentes. La especificación del puesto es la declaración escrita de las calificaciones necesarias para ser titular del puesto”. (5: 24)

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, lo cual no se vincula con una persona determinada sino que debe exigirse a cualquiera que los ocupe, en los métodos de valoración de puestos

a estos requisitos se les conoce con el nombre de factores; de habilidad, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo y, en algunos casos, se denominan requisitos físicos y mentales por el factor esfuerzo.

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

1.6 Valuación de puestos

Para conocer el valor de los puestos, la administración se vale de un método de valoración de puestos, que consiste en “un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos”. (5: 65)

Al tomar como base la descripción del puesto, se puede decir que la evaluación de los mismos es un procedimiento para analizar el puesto, con el fin de determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requerida en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

1.6.1 Objetivos de la valuación de puestos

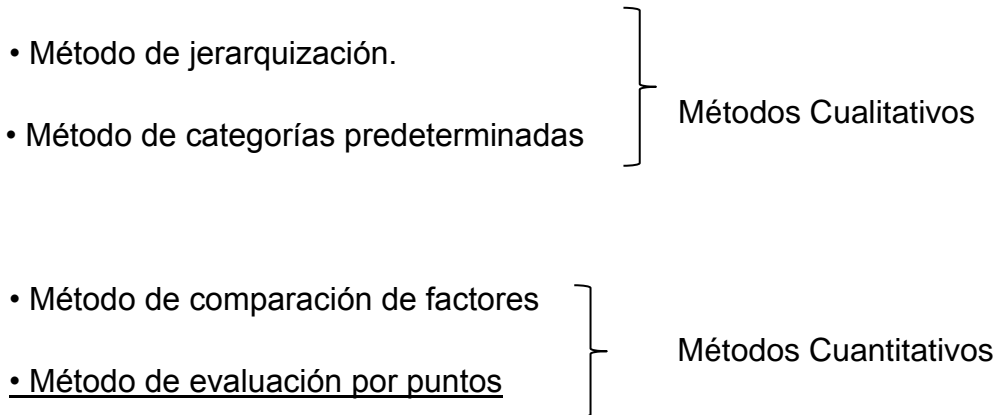
Dentro de los objetivos fundamentales de los programas de valuación de puestos, se pueden mencionar los siguientes:

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de una empresa.

- c) Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a las de otras empresas concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- d) Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- e) Servir de base para negociación con el sindicato, en caso exista en la institución.
- f) Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- g) Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan a la dirección de una empresa, un tratamiento más objetivo con los sueldos y salarios.
- h) Ayudar a la selección, colocación, ascensos, transferencias y capacitación del personal. Para las otras funciones que se llevan a cabo en el proceso de integración de personal.
- i) Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo cual repercute en la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.
- j) Reducir quejas y rotación de personal, incrementando así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y trabajador.

1.7 Sistema de evaluación de puestos

Existen cuatro métodos fundamentales para llevar a cabo la evaluación del trabajo de una empresa, los cuales se dividen de la siguiente manera:



Para efectos de la investigación se tomará como objeto principal el método cuantitativo de evaluación por puntos que se describe a continuación:

1.7.1 Método de evaluación por puntos (Point Rating)

“También se denomina método de evaluación por factores y puntos. Creado por el estadounidense Merrill R. Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en las empresas.

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes y, según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como es el metro, el peso o el litro”. (5:94) Como un resumen de esta técnica, se detalla cada paso del mismo:

- Nombramiento e integración del comité de evaluación

- Determinación de los puestos-tipo
- Determinación de los factores
- Establecimiento de los grados de los factores
- Definición de los factores y grados contenidos en ellos
- Ponderación de los factores
- Asignación de puntos a cada grado de los factores
- Valuación de los puestos
- Elaboración de manual de evaluación
- Etapa de valoración de puestos

1.8 Nombramiento e integración del comité de evaluación

La aplicación de este método requiere la intervención de un grupo de personas, ya que no es suficiente un solo criterio en su elaboración.

- La alta gerencia impulsa y apoya el proceso tomando como fundamento la claridad que tiene respecto a los beneficios que éste reportará.
- El nivel ejecutivo o de supervisión debe participar en asumir responsabilidades del proceso de evaluación.
- Otro grupo de personas de nivel ejecutivo, deben contribuir con las decisiones salariales del departamento a cargo, así como brindar información de los mismos.
- Un asesor experto en la técnica, puede ser una persona externa o interna a la institución, sin embargo, deberá ser imparcial e independiente en los juicios. El objetivo de la presencia de este individuo es la de ser una guía para el proceso.

1.9 Establecimiento de los puestos tipo

Los puestos de referencia tipo, también se conocen como típicos, de referencia o clave; se encontrarán con diversos nombres, sin embargo la función en la valoración de puestos, se refiere a los puestos que se tomarán como referencia para valorar la totalidad que integra la institución. Se delimita la población total de los puestos, debido a que existen puestos con similitud en complejidad.

1.10 Determinación de los factores a evaluar

Es analizar la especificación de los puestos con el fin de identificar qué factores de exigencia requieren para ser desempeñados. Los factores de valuación “son determinantes del contenido de los puestos; por ser las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de valoración”. (5:99)

Habitualmente cualquiera que sea el método a utilizar, los requisitos exigidos en los puestos se enmarcan en:

- a) Los aportes que debe hacer la persona al puesto
 - a. Instrucción
 - b. Formación
 - c. Experiencia

- b) Las exigencias del puesto para poder ser desempeñado
 - a. Cualidades físicas
 - b. Cualidades mentales

- c) Responsabilidades que implica desempeñar el puesto con relación a
 - a. Las herramientas y equipo
 - b. Responsabilidad de mando

Para que la valoración cumpla el objetivo de dar valor a cada factor, es necesario cumplir con las siguientes características de:

- a. Estar presente en todos o en la gran mayoría de los puestos a valorar
- b. Ser significativa la importancia que presente en el puesto
- c. Presentarse en diferente intensidad en los diversos puestos
- d. El significado no debe traslaparse con otro factor

Con relación a la cantidad de factores a incluir en una valoración se dice “en la práctica un número de factores que oscile entre 9 y 15 permite, en casi todos los casos, alcanzar valoraciones suficientemente correctas y precisas, asegurando al sistema la elasticidad necesaria. De hecho, es esa cifra que se encuentra en la mayoría de los sistemas”. (5:65)

1.11 Establecimiento y definición de los factores

Estos grados son los criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. El número de grados que se asigna a un factor, depende de las características de los puestos que se han de evaluar, pero en ningún caso es conveniente multiplicar grados innecesariamente.

En el método de puntos es esencial la determinación clara y precisa del concepto de cada factor y de los grados contenidos en ellos. La importancia de describir los factores y los grados, es para poder valorar de forma objetiva las características que presenten en cada puesto.

Tabla 1
Factores y subfactores

Factores	Subfactores
Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de tareas • Solución de problemas • Toma de decisiones
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Educación formal • Experiencia • Otros conocimientos
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Riesgos (accidentes y enfermedades) • Esfuerzos
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Por valores • Por información • Por materiales y equipos • Por supervisión de personal

Fuente: Material de apoyo, curso Compensaciones Salariales, especialización de Recursos Humanos, Lic. Mario R. Argueta, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 2012.

1.12 Ponderación de los factores

Esta etapa es la más importante en este método, consiste en la ponderación de los factores, es decir, la asignación que se le hace a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se le conoce como “peso”, a fin de establecer la importancia relativa en los puestos. Se le denomina “peso” a la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás puestos.

Para entender mejor qué es “peso”, se mencionan los siguientes criterios:

- Importancia relativa de un factor: no se trata de la importancia que en absoluto pueda tener una característica de trabajo en las labores, sino en la relación que guarde, comparada con la importancia de las demás características.
- En una empresa, el peso o importancia que se le asigne a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser distinto a otras.
- Expresada en porcentajes: como un medio para expresar numéricamente la importancia relativa o “peso”, se considera como si todos los factores utilizados en la evaluación tuvieran juntos un valor de 100, a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esa centena.

1.13 Asignación de puntos a cada grado de los factores

Por punto se entiende, una unidad de valor absoluto, arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos. Se usan los puntos con objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor. El señalamiento de puntos a los factores y sus grados varían de acuerdo con el sistema de progresión que se aporte; aritmética, geográfica o irregular. La progresión aritmética se basa en sumar a un número sucesivamente la misma cantidad.

Tabla 2

Tabla de puntos conforme al número de puestos

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

Fuente: Adaptación del libro Salarios, Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones de Juan Antonio Morales Arrieta. Editorial McGraw Hill, Colombia, 1999, Pág. 114

1.14 Etapa de valoración de los puestos

En esta etapa es donde se realiza la evaluación de puntos, la cual consiste en comparar los datos contenidos en las especificaciones de los puestos, elaborados previamente, con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de evaluación. Por medio de esta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está evaluando. Establecido el grado del factor del puesto, se aplica a dicho factor el número de puntos que le corresponde. Asimismo, se comparan todos los factores que integran el puesto y, se asigna el número respectivo de puntos. Después de determinados los puntos de todos los factores, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Al evaluar los diferentes puestos, el número total de puntos que a cada uno corresponde, indicará el orden de categoría en que deben colocarse. Se recomienda que antes de hacer cualquier modificación en los sueldos, se revise la evaluación de puestos, para no cometer errores.

1.15 Gráfica de salarios

La gráfica de salarios ayuda a visualizar en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa. Por medio de ésta técnica, se nota la irregularidad que existe en la distribución de las retribuciones que se pagan a los colaboradores. Demuestra todos los desequilibrios entre la remuneración del personal. Todos estos indicadores, sirven para que se formulen medidas generales o políticas apropiadas sobre salarios. El objetivo principal es facilitar directamente la corrección de los salarios indicando el monto, de acuerdo al valor relativo de los puestos.

El principio en el que se basa la gráfica de salarios, es el de las coordenadas cartesianas, las cuales consisten en dos líneas perpendiculares graduadas, que representan dos valores relacionados entre sí.

En la línea horizontal o eje de las abscisas, se colocan los puntos que abarca la valuación y en la vertical o eje de las ordenadas, la gradación de los salarios de la empresa, para presentar gráficamente la situación de un puesto y el salario correspondiente, se coloca una marca en la intersección de las perpendiculares que se levantan en ambos ejes, desde los lugares que indiquen los puntos y los salarios de esos puestos. El conjunto de marcas, representa la situación que guardan entre sí los puestos de la empresa y es llamado diagrama de dispersión.

1.16 Aumento de los salarios

Para encontrar el salario que corresponde a cada puesto, debe de nivelarse la perpendicular de los puntos que están colocados sobre la línea, hasta el nivel de ésta, o bien subir la de los que se encuentren debajo de ella. El pie de cada perpendicular sobre la línea de salarios, indicará por medio de su ordenada, el salario correcto para ese puesto.

1.17 Escala salarial

El ajuste exacto de los salarios es muy difícil de lograr. Para permitir una mayor flexibilidad en su fijación, se usan de ordinario líneas-límite, colocadas a ambos lados de las líneas de salarios, estas líneas forman las estructuras salariales. De acuerdo al número de puntos que corresponda a un puesto; por medio de ellas, puede asignarse diversos salarios, que van desde el nivel marcado por el límite inferior, hasta el que corresponde al límite superior, dentro de la misma vertical.

Estas líneas permiten que para cada puesto se fije más de un salario. Esto sirve para tener un margen de los salarios, cuando se fija la remuneración y se toma en cuenta la antigüedad, los méritos del trabajador, cuando se establecen sistemas de incentivos, o bien, se necesita un margen para negociar la remuneración. Para que las estructuras de salarios sean competitivas es necesario recurrir a investigar cuál es la línea de salarios de las empresas afines, para lo cual se hace necesario realizar una encuesta en empresas con actividades similares.

1.18 Política salarial

“Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados.

Los objetivos de definir y aplicar la política salarial son:

- ✓ Captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión de la institución.
- ✓ Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- ✓ Estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento.
- ✓ Alentar la contratación del personal calificado y una mayor productividad del mismo.

Los componentes necesarios de una política salarial incluyen:

- ✓ Descripciones claras y actualizadas de los diferentes cargos, que incluyan las responsabilidades de los empleados, a quién deben reportarse y el nivel educativo y la experiencia que se requieren.
- ✓ Una clasificación definida o estructura de grupo que conglomerar cargos que tienen niveles similares de habilidad, experiencia y responsabilidad.
- ✓ Un rango salarial para cada clasificación o agrupación se determina en base a un análisis del mercado, las escalas salariales para cargos similares en instituciones de la misma naturaleza a nivel local y en áreas geográficas similares.
- ✓ Se debería prestar atención particular al salario inicial en cada rango salarial con el objeto de garantizar la equidad a nivel de toda la organización.
- ✓ Cada rango salarial debería incluir los pasos que brinden la oportunidad de incrementar los salarios de la gente de manera equitativa a medida que demuestren un mejor desempeño.
- ✓ Una política se desarrolla para permitir aumentos en el costo de vida, distribuidos equitativamente entre todos los empleados sobre una base programada". (8:s.p.)

La política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste, ayuda a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y contribuye a lograr una mejor planificación y asignación de recursos. Antes de establecer una política salarial, en primer término una organización debe definir las bases o cimientos para el desarrollo de la misma. La gerencia de recursos humanos puede llevar a cabo este análisis, o en su defecto, una comisión conformada específicamente para este propósito. Esta comisión debe estar integrada por la máxima autoridad de la institución, miembros delegados y representantes de organizaciones sindicales. Es importante que el comité sea equilibrado para garantizar una perspectiva adecuada en lo que respecta a todos los aspectos de la organización.

1.2.1.4 Fase de Dirección

Es la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado. Está encargada de conducir a la empresa a su objetivo, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos que dispone, es decir, hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento.

La importancia de la fase de dirección consiste en guiar, supervisar a los subordinados, orientarlos y darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Dentro de los elementos de la dirección se encuentran: La comunicación, la motivación, la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y el clima organizacional, elementos que se definen a continuación:

i. Elementos de Dirección

✓ La comunicación como instrumento de dirección

Para que exista una dirección efectiva, es indispensable que en la institución existan adecuados medios de comunicación entre los diferentes niveles de autoridad, que permitan transmitir las instrucciones y las informaciones a todos los individuos. La comunicación y sus diferentes canales hacen posible que cada miembro de la institución sepa cómo cumplir con las actividades y ayudar a alcanzar los objetivos empresariales por medio del conocimiento y de la aplicación de los principios de dirección. Las comunicaciones también contribuyen a facilitar la toma de decisiones en los niveles de dirección y en los niveles operativos.

La comunicación se define como un proceso de intercambio verbal, escrito, visual o auditivo para transmitir y dar a conocer los criterios, informaciones, pensamientos y aspiraciones que pueden influir en el comportamiento de los individuos o de los grupos formales o informales.

Los objetivos empresariales pueden diferir entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección y la administración de recursos humanos, las personas pueden darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y, al mismo tiempo, contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

✓ La motivación

“Es cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de cierto resultado. Las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y en consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción”. (4:79)



Fuente: Lussier, Robert; Achua, Christopher. **Liderazgo**. México. 2011, Pág.79

Motivación, es el término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos y necesidades, anhelos y fuerzas similares. Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el status, la asociación con otros individuos, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

Es importante resaltar que la motivación es intrínseca, por lo tanto el proceso de motivación varía en cada individuo. No todo estímulo provocará el mismo resultado deseado. La remuneración no es para todos un factor de motivación, lo que se explica a través de la teoría de los dos factores de Herzberg, que se desarrolla a continuación:

✓ **Teoría de motivación**

Se define como una explicación de cierto aspecto de la motivación, que goza de un valor práctico porque se utiliza para entender mejor, predecir y controlar la motivación exitosa.

La teoría de los dos factores, es una teoría de contenido de la motivación que se enfoca en explicar y predecir el comportamiento basado en las necesidades de las personas. “La principal razón por la cual los individuos actúan como lo hacen es para satisfacer necesidades o deseos; para estar satisfechos. Las personas buscan satisfacción laboral y dejarán una organización para integrarse a otra a fin de satisfacer esta necesidad. La clave es satisfacer las necesidades de los empleados al tiempo que se logran los objetivos organizacionales”. (4:83)

✓ **Teoría de los dos factores**

“En la década de 1960, Frederick Herzberg publicó su teoría de los dos factores. Herzberg combinó las necesidades de nivel inferior en una clasificación que llamó

higiene o mantenimiento y las necesidades de nivel superior en una clasificación que designó motivadores”. (4:81)

Según Lussier y Achua, la teoría de los dos factores de Herzberg propone que los empleados son impulsados por motivadores (necesidades de nivel superior) más que por factores de mantenimiento (necesidades de nivel inferior).

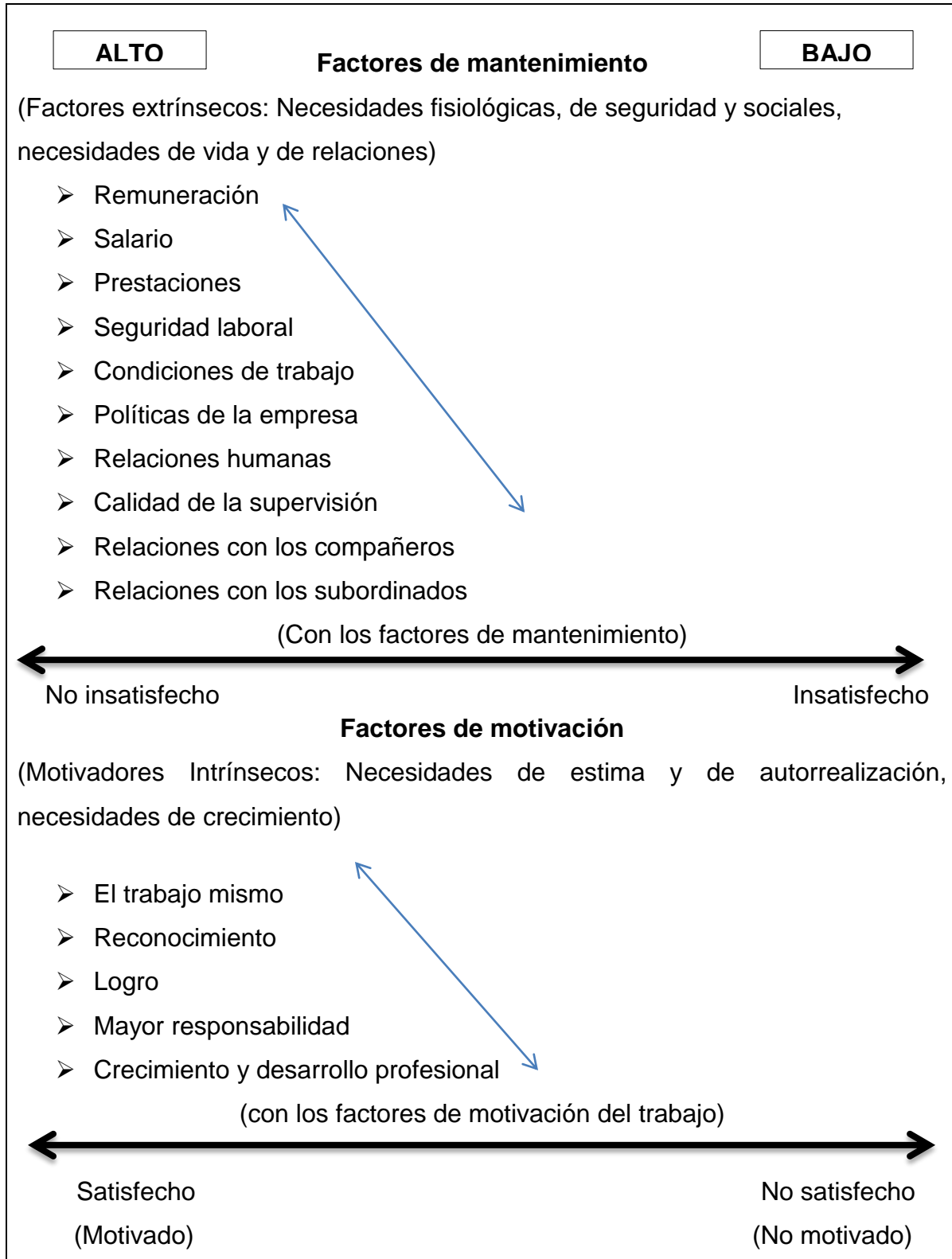
Mantenimiento: factores extrínsecos

Los factores de mantenimiento también se conocen como insatisfactores, factores de higiene y de contexto del trabajo. Estos son extrínsecos porque provienen del entorno de la persona y del trabajo mismo, no motivarán a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes, pues de lo contrario surgirá insatisfacción. Los factores extrínsecos comprenden la remuneración, la seguridad laboral, el título del puesto, condiciones de trabajo, prestaciones y relaciones. Dichos factores se combinan para satisfacer las necesidades de nivel inferior.

Motivadores: factores intrínsecos

Los motivadores se designan como intrínsecos porque la motivación nace desde el interior de la persona por medio del trabajo mismo, es decir, se relacionan con el contenido del trabajo. Los motivadores intrínsecos abarcan el logro, el reconocimiento, el desafío, y el desarrollo profesional.

Figura 6
Modelo de motivación de Herzberg



Fuente: Lussier, Robert; Achua, Christopher. **Liderazgo**. México. 2011, Pág.84

Según la figura anterior existen dos continuos: no satisfecho con el entorno (mantenimiento) a insatisfecho y satisfecho con el trabajo mismo (motivadores) a no satisfecho (modelo bidimensional).

✓ **Satisfacción e insatisfacción en el trabajo**

Herzberg sostiene que proporcionar factores de mantenimiento evitará que los empleados estén insatisfechos, pero no los satisfará ni los motivará. En el caso de los colaboradores que están insatisfechos con su remuneración y consiguen un aumento, ya no estarán insatisfechos. Sin embargo, en poco tiempo, las personas se habitúan al nuevo estándar de vida y vuelven a estar insatisfechos. Los empleados necesitarán otro aumento para no estar otra vez insatisfechos y el círculo vicioso continúa. Herzberg señala que se debe enfocar a los motivadores, al trabajo mismo.

Actualmente, el salario o el dinero son más importantes para algunas personas que para otras y puede motivar a algunos de los empleados, pero no a otros. Sin embargo, el salario no necesariamente motiva a los empleados a trabajar con más ahínco. Con anterioridad se consideraba el dinero como el mejor motivador. Conforme el nuevo paradigma, la remuneración es importante, pero no es el mejor motivador. Sin embargo, asignar mayor responsabilidad aumenta la motivación y el desempeño. Los gerentes deben asegurar que primero el nivel de remuneración de los colaboradores y de otros factores de mantenimiento sean adecuados. Una vez que los empleados no están insatisfechos con su remuneración y otros factores de mantenimiento, pueden ser motivados mediante sus trabajos, a través del enriquecimiento del puesto.

Según la teoría de Herzberg, la insatisfacción de los trabajadores con relación a los salarios, es la razón más común por la cual deciden retirarse de la organización y aceptar otro empleo, mas no es un motivador.

c. Clima organizacional

El clima laboral se define como las percepciones compartidas por los miembros de una organización con respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. Entre los objetivos del estudio del clima laboral, están los siguientes:

- Identificar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Tomar medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

El nivel de satisfacción laboral dentro de los grupos debe ser constante y relativo a muy diversas variables. Una de las variables de gran relevancia y que influye en gran medida para que aparezca la insatisfacción en los trabajadores, se da sobre todo en empresas grandes, con el hecho de no cumplir con los factores higiénicos o de nivel inferior, dentro de los cuales se encuentra la remuneración y las condiciones de trabajo. Por ello es necesario analizar también su impacto en el clima laboral en la organización. El análisis del clima laboral en la organización puede ser positivo o negativo, de acuerdo al grado de satisfacción o insatisfacción de sus empleados, para efectos de la investigación se enfocará en materia de salarios.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE EMPAQUES FLEXIBLES

El presente capítulo presenta el análisis de la situación actual de la empresa fabricantes de empaques flexibles, con respecto a la percepción de los colaboradores en la organización y en su área de trabajo. Actualmente existe insatisfacción laboral por la asignación de los salarios que otorga la empresa a los colaboradores, dado que no se encuentran relacionados a las atribuciones y responsabilidades que forman parte de los puestos de trabajo; lo cual causa que los empleados no inviertan tiempo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos de la organización. Además existe un clima laboral negativo, poco alcance de los objetivos de la empresa, bajo desempeño laboral y aumento de costos.

La información recopilada en la investigación de campo, se obtuvo del contacto directo con la unidad objeto de estudio y a través del acopio de comentarios escritos de las personas que conforman la muestra representativa de la población.

2.1 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo adecuadamente la investigación de campo y el diagnóstico de la situación actual de la empresa; se estableció de acuerdo a la base de datos de la empresa que existen un total de 502 trabajadores de los niveles gerencial, administrativo y operativo distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3
Cantidad de colaboradores por nivel

Categorías de puestos	Cantidad colaboradores actuales
Nivel gerencial	20
Nivel administrativo	100
Nivel operativo	382
TOTAL:	502

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2013.

A través de la aplicación de la fórmula matemática estadística, se obtuvo una muestra de 116 colaboradores los cuales fueron encuestados. En el nivel gerencial, se obtuvo información de 5 colaboradores de puestos diferentes. En el nivel administrativo, se recopilaron datos de 23 trabajadores de puestos claves. Por último, en el nivel operativo, se recopilaron datos de 88 colaboradores de puestos diferentes, entre estos se tomaron los operadores y auxiliares de producción.

2.1.1 Determinación del tipo de investigación

Para realizar una investigación ordenada fueron utilizados métodos que permitieran tener un proceso lógico, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la investigación.

a. Método Científico

Este método fue utilizado para establecer las hipótesis y modelos de la investigación.

El método científico fue aplicado en las fases siguientes:

- ✓ **Indagatoria:** esta fase fue aplicada a través de los procesos de recolección de información directamente de fuentes primarias, a través de encuestas realizadas al personal del nivel gerencial, administrativo y operativo además de fuentes secundarias, como consultas en libros y documentos de la empresa.

- ✓ **Demostrativa:** esta etapa fue empleada a través de las variables expuestas en las hipótesis, confrontando con la realidad de la empresa de empaques flexibles por medio del proceso de análisis, síntesis y comparación. En esta etapa se demostró la veracidad de las hipótesis en relación a los datos obtenidos en la investigación de campo.

- ✓ **Expositiva:** luego de la interpretación y análisis de los datos, se aplicó el proceso de conceptualización y generalización, para exponer los resultados obtenidos por medio del informe final.

b. Método Deductivo- Inductivo: a través del razonamiento deductivo-inductivo de los resultados finales de la investigación, fueron comprobadas las hipótesis, lo que permitió penetrar dentro del fenómeno estudiado para explicar así la realidad objetiva de la empresa.

2.1.2 Elección de las técnicas de investigación

Para el presente diagnóstico fueron utilizadas técnicas como la encuesta, muestreo y la observación, que permitieron la obtención de datos confiables y exactos de carácter cualitativo y cuantitativo, relacionados con la percepción de los colaboradores que laboran para la empresa en materia de salarios. Se necesitó de técnicas para captar adecuadamente la información, las cuales se explican a continuación:

a. Encuesta

Se aplicó esta técnica para obtener información directa de la empresa, se encuestó a 116 trabajadores de puestos claves, que proporcionaron información influyente para la investigación, mediante el uso de una guía de encuesta diseñada en forma previa con 80 interrogantes.

b. Muestreo

Se realizó el estudio de un número parcial de datos (muestra) del total de colaboradores de la empresa, a través de la aplicación de una fórmula matemática estadística, para deducir la cantidad representativa de colaboradores que fueron encuestados. Se aplicó de la manera siguiente:

Datos (colaboradores actuales)

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población 502 colaboradores.

P= 0.50 grado de probabilidad de que ocurra un evento

Q= 0.50 grado de probabilidad de que no ocurra el evento

E = 0.08 error de muestreo

Z = 1.96 valor de “Z” correspondiente al 95% nivel de confianza bajo la curva de distribución normal.

Fórmula

$$n = Z^2PQN/E^2(N - 1) + Z^2PQ$$

Cálculo

$$n = \frac{(1.96^2)(0.50)(0.50)(502)}{(0.08^2)(502 - 1) + (1.96^2)(0.50)(0.50)}$$

n = 482.1208 = 115.70 aproximado a 116 colaboradores de la empresa.
4.1668

A través del cuadro se determina la cantidad de colaboradores encuestados en cada nivel de puestos, de acuerdo a la muestra determinada.

Tabla 4
Muestra por niveles de puestos

Categorías de puestos	Cantidad colaboradores actuales	% de la muestra	Cantidad de la muestra
Nivel gerencial	20	0.04	5
Nivel administrativo	100	0.20	23
Nivel operativo	382	0.76	88
TOTAL:	502	1.00	116

Fuente: Investigación de campo, Octubre 2013.

c. Observación

Se utilizó para recolectar información y adquirir un conocimiento claro acerca de la situación de la unidad objeto de estudio, a través de una lista de cotejo y anotaciones.

- ✓ **Directa:** esta técnica se empleó en la visita preliminar a la empresa.

d. Investigación documental

La técnica de investigación documental fue utilizada para recolectar información, análisis y evaluación de las diversas áreas que presentaron deficiencias.

2.1.3 Elaboración de los instrumentos de investigación

Las guías utilizadas para comparar los conocimientos teóricos con la realidad observada fueron las siguientes:

a. Guía de encuesta

Esta guía se aplicó como un sistema de preguntas racionales, en forma coherente y expresada en un lenguaje sencillo; a las que 116 colaboradores dieron respuesta por escrito. Este instrumento fue estructurado con 80 preguntas con el fin de recopilar información específica sobre la percepción de los colaboradores en materia laboral. Además 16 de los cuestionamientos fueron específicos al tema salarial.

b. Encuesta laboral

Como parte del trabajo de campo se participó en el proceso de encuestar a los colaboradores y recopilar datos a través de la encuesta laboral organizada por la gerencia de recursos humanos durante el mes de octubre. Este instrumento constó de 80 preguntas divididas en 10 aspectos evaluados, los cuales fueron:

1. Liderazgo
2. Capacitación y entrenamiento
3. Desarrollo en la empresa
4. Comunicación
5. Trabajo en equipo
6. Evaluación del desempeño
7. Reconocimiento del personal
8. Remuneraciones e incentivos
9. Sentimiento de afiliación
10. Imagen de la empresa

La estructura inicial propuesta para el instrumento de recolección de datos fue reestructurado de acuerdo a la recomendación de la Gerencia de Recursos Humanos. Por lo que se tomó como base la estructura de la encuesta de clima laboral de la organización, para la elaboración de la guía de encuesta a la cual se le agregaron preguntas relacionadas al salario.

Tabla 5
ASPECTOS EVALUADOS EN LA ENCUESTA DE
CLIMA LABORAL 2013

ENUNCIADOS	
<i>I. LIDERAZGO.</i>	Me siento alentado y escuchado por mi jefe para proponer nuevas y mejores formas de trabajo.
	Mi jefe es más como un guía o un entrenador, que un dador de órdenes
	Mi Jefe me trata con dignidad y respeto
	Mi Jefe me alienta a buscar oportunidades de crecimiento dentro de la Organización
	Cuando mi Jefe llama la atención lo hace en forma privada, no enfrente de todos
	Mi Jefe trata por igual a todos, no tiene favoritismos
	Mi Jefe demuestra cortesía y buenos modales en el trato cotidiano con los subalternos
	Tengo bien claro quién es mi Jefe
	Mi Jefe es competente técnicamente en su trabajo
	Mi Jefe cumple sus planes y promesas
	Mi Jefe es un buen ejemplo de ética
	Mi Jefe planifica, programa y da seguimiento a las actividades dentro del Departamento
	Me siento motivado por mi Jefe a realizar y mejorar la forma en que hago mi trabajo
	Conozco perfectamente que es lo que mi Jefe espera de mi trabajo
	Mi Jefe me motiva a aprender y/o mejorar continuamente
El superior de mi Jefe me trata con dignidad y respeto.	
<i>II. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO.</i>	Tenemos un sistema que detecta mis necesidades de capacitación para hacer mejor mi trabajo.
	Los instructores que proveen la capacitación están bien preparados para transmitir los conocimientos.
	Los conocimientos adquiridos en la capacitación son prácticos y aplicables a mi puesto.
	A mi ingreso en la empresa, la información general que recibí acerca de la empresa fue adecuada y veraz.
	El entrenamiento inicial que recibí para desempeñar mi puesto fue adecuado.

III. OPORTUNIDAD DE DESARROLLO EN LA EMPRESA.	Tengo oportunidad de superación dentro de la Empresa
	La Empresa invierte recursos para mi éxito profesional dentro de la empresa
	Hay un adecuado seguimiento entre el aprendizaje formal y las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa
	Yo creo que mi empleo actual y conocimiento actuales me conducirán a otra posición mejor dentro de la empresa
	Me esfuerzo cada día para posicionarme mejor dentro de la empresa
IV. COMUNICACIÓN.	La comunicación en mi departamento o área es constante y adecuada.
	Existen canales de comunicación donde se me permite expresar mis sentimientos y opiniones
	La información que acontece en la empresa es accesible para todo el personal
	Las políticas, normas y lineamientos generales se me comunican adecuadamente
	La comunicación entre las diferentes áreas de la Empresa es constante y adecuada
V. TRABAJO EN EQUIPO.	Siento que existe calidad en el trabajo que se realiza por parte de mis compañeros.
	Otros departamentos cooperan fácilmente con mi departamento para lograr un buen servicio dentro de la empresa.
	En mi departamento se realizan reuniones entre Jefes, Supervisores y Personal.
	En mi departamento trabajamos unidos para alcanzar los objetivos de la empresa
	Cuando se toman decisiones que afectan mi trabajo, mi Jefe me permite a mí y a los demás opinar al respecto.
VI. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	Mi Jefe me explica los resultados positivos o negativos, que obtuve en la Evaluación del Desempeño.
	Mi Jefe me dedica un tiempo para realizar mi Evaluación de Desempeño.
	El Sistema de Evaluación de Desempeño incentiva a producir más y mejor.
	El Sistema de Evaluación de Desempeño es entendido claramente por todos.
	Mi Jefe evalúa mi desempeño sobre los aspectos del trabajo que realizo.
VII. RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION PERSONAL.	Existe un sistema de recompensa que premia, reconoce y motiva el buen trabajo que se realiza.
	Cuando hago un excelente trabajo mis logros son reconocidos por mi Jefe.
	El Sistema de Reconocimiento que actualmente se utiliza en la empresa, me motiva a esforzarme.
	Es tomada en cuenta mi opinión en el Sistema de Reconocimiento que se hace mensualmente.
	Me siento motivado en el ambiente en el que trabajo.

VIII. REMUNERACIONES E INCENTIVOS.	Considero que el salario que recibo en comparación con otras empresas es competitivo
	Considero que el salario que recibo comparado con el de otros puestos similares en la empresa es equitativo
	Considero que el salario que recibo es justo en relación a mis:
	Atribuciones
	Responsabilidades
	Carga de trabajo del puesto
	Creo que el salario que percibo es equitativo a las actividades que realizo.
	Considero que mi salario es suficiente para mantener mi nivel de vida y satisfacer las necesidades básicas.
	He recibido aumentos salariales durante el tiempo laborado dentro de la empresa
	Conozco cómo está conformado el salario que devengo.
	Alguna vez me he sentido insatisfecho respecto al sueldo que devengo.
	Me siento satisfecho con los beneficios que me otorga la empresa como:
	Asociación solidarista
	Bono escolar
	Servicio de clínica médica.
	Recibo mi salario puntualmente
	Tengo conocimiento de la política salarial de la empresa.
	Dejaría mi trabajo en este momento, si otra empresa me ofreciera un mejor salario.
	Considero que el salario que devengo en este momento, me impulsa a dar lo mejor al realizar mi trabajo
	He pensado alguna vez en retirarme de la empresa
Considero que tengo posibilidades de ascender a otros puestos	
Considero que el sistema de beneficios que tiene la empresa es justo y equitativo	
IX. SENTIMIENTO DE AFILIACIÓN	Me siento tranquilo porque en la empresa se percibe un ambiente de estabilidad laboral.
	Tengo suficiente información sobre los beneficios que me ofrece la empresa.
	Comparada con otras empresas que conozco, la organización es un buen lugar de trabajo.
	Tengo planes de trabajar para la empresa por mucho tiempo.
	La empresa se interesa por el bienestar de sus empleados.
X. IMAGEN DE LA EMPRESA.	La Empresa conduce con ética sus operaciones.
	Yo creo que la empresa es un fuerte competidor en el mercado nacional.
	La Empresa busca excelencia en todos sus servicios y productos.
	Me siento orgulloso de trabajar para la empresa.
	Considero que la empresa brinda un buen servicio al cliente.

Fuente: Investigación de campo, año 2013.

c. Cuadros estadísticos

Este instrumento fue utilizado para interpretar fielmente los datos obtenidos, presentado en gráficas, cuadros y resúmenes. Se utilizaron sin admitir modificaciones, esto es, tal cual se obtuvieron.

d. Listas de cotejo

Este instrumento permitió identificar el comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas de los colaboradores, así como las fortalezas y deficiencias de la organización, a través de un listado de indicadores en el que se verificó su presencia o ausencia en la unidad objeto de estudio.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa fabricante de empaques flexibles, inició sus actividades en julio de 1989, con la idea de ofrecer al mercado una nueva alternativa en la fabricación de empaques plásticos flexibles. La idea principal era, como todavía lo es hoy, disponer de la tecnología más reciente, tanto en materiales como en maquinaria, y combinar estos recursos con una filosofía de profundo compromiso con el cliente, de manera que éste sea, en realidad, la razón de ser de la compañía.

El 15 de enero del año 2,008 se fundó una empresa hermana para encargarse del mercado internacional y el 1ro. de diciembre de ese mismo año, se adquirieron otras empresas, una empresa dedicada también a la producción de toda clase de empaques plásticos flexibles y otra con más prestigio y capacidad dedicada a envases de plástico soplado.

Desde su fundación, la organización, pasó de una capacidad de 40 toneladas por mes a 1,850 actualmente, 750 de ellas impresas. Este crecimiento se debe a que el Grupo se rige por sólidos principios éticos, que garantizan su seriedad y honestidad, y que, de la mano de una administración eficiente y flexible, le han permitido sobresalir en servicio, precio y calidad. De cubrir originalmente solo el mercado guatemalteco, se ha pasado a

exportar a toda Centroamérica, Panamá, México, el Caribe y Estados Unidos de América.

a. Misión

Generar valor para nuestros clientes, trabajadores y accionistas a través de la creación de soluciones competitivas en empaque.

El grupo y su gente creen que la globalización y competencia mundial son fenómenos inevitables, que los obligan a ser cada vez mejores. Poseen una mentalidad competitiva, dispuesta al cambio y abierta a nuevas tecnologías y a nuevos productos. Van de la mano con las grandes tendencias de nuestro tiempo, para mejorar productos, servicio al cliente y sistemas de producción. Así como el grupo cuenta con la confianza de sus clientes actuales, porque saben que se trata de una empresa sólida que responde a sus necesidades con seriedad, puntualidad y calidad, así también, tal como se definió desde el primer día, sus puertas permanecen abiertas para que los clientes potenciales conozcan la compañía, sus instalaciones y su personal, y a partir de ahí pueda iniciarse una relación comercial de beneficio mutuo.

✓ Visión

Ser la empresa de referencia en empaques y materiales flexibles en Centro América, México y El Caribe a través de la creación continua de valor para cada uno de sus clientes, trabajadores y accionistas.

✓ Valores

1. Estamos centrados en el cliente

Nos comprometemos con su éxito, mediante una atención personalizada, tanto en la definición de necesidades como en la innovación en la propuesta de soluciones y en el seguimiento completo de nuestro desempeño.

2. Siempre damos la cara

Siempre asumiremos nuestra responsabilidad, plantaremos con certeza nuestros pensamientos y tomaremos la acción que garantice el beneficio mutuo. Además de hacerlo internamente, rendiremos cuentas de nuestras acciones ante los clientes, empleados, proveedores, la comunidad, el país y los accionistas.

3. Nunca nos damos por satisfechos

Estamos comprometidos con la excelencia. No debemos ni queremos conformarnos con el éxito actual. Apenas alcanzamos una meta, ya estamos buscando un reto nuevo.

4. Nos preocupamos genuinamente por nuestra gente

Las personas son antes que todo. Nos sentimos valorados y respetados en nuestro trabajo y generamos un ambiente que nos permite desempeñarlo con pasión.

5. Lo que hacemos lo hacemos con integridad

Somos consecuentes en el cumplimiento de estos valores, nuestra actitud de vida y nuestra forma de ser implican el compromiso, la honradez y el apego a la verdad.

b. Objetivos

Los objetivos generales en la empresa de empaques flexibles son globales y no se encuentran definidos por escrito, por lo que no sirven de guía para alcanzar los objetivos específicos. Algunos objetivos generales de la empresa son:

1. Crear en cada proyecto un empaque y servicio que satisfaga al cliente, utilizando herramientas de calidad con un costo bajo para obtener utilidades a corto, mediano y largo plazo.
2. Proveer soluciones competitivas que permitan a corto, mediano y largo plazo optimizar el manejo de la información, facilitando la comunicación, colaboración y coordinación entre las diferentes personas que integran la empresa fabricante de empaques flexibles.

c. Metas

Las metas dentro de la empresa de empaques flexibles no se encuentran establecidas por escrito por lo que no expresan la cantidad y el tiempo en que deben ser cumplidos. Las metas de la empresa son:

1. Alcanzar una rentabilidad del 6% de manera mensual.
2. Aumentar las ventas anuales un 3%.
3. Disminuir el nivel de desperdicio en un 2%
4. Aumentar la eficiencia en la productividad en un 3% en lo que queda del año.

d. Políticas

El propósito de la política de salarios es normar el procedimiento de remuneración del personal para la buena administración de la Gestión Humana. Actualmente la política salarial de la empresa no está definida y no contempla la equidad interna y externa.

La Gerencia de Recursos Humanos solamente establece que los aumentos de salario, bonificaciones, traslados, ascensos, e incrementos anuales (cuando la Gerencia lo autoriza), están sujetos a la evaluación desempeño, la cual se hace cuatrimestralmente, en base a los indicadores de producción, capacidades, rendimiento y la forma en que ha desempeñado el trabajo.

Además el salario es cancelado 5 días antes que termine la quincena, (10 y 25 de cada mes) en ese momento las encargadas de salarios entregan a cada trabajador una boleta de pago detallada con los descuentos y las horas extras; El salario se paga a través de una cuenta bancaria aperturada en el Banco Agromercantil y quincenalmente se realiza una transferencia a la cuenta.

e. Estructura organizacional

En la actualidad la organización cuenta con 502 colaboradores, distribuidos en los departamentos de: Contabilidad, Recursos Humanos, Ventas, Créditos y Cobros Bodega de Materia Prima, Extrusión, Corte, Impresión, Slitter, Laminación,

Aseguramiento de la calidad, Preprensa, Bodega de Producto Terminado y Mantenimiento.

El organigrama de la empresa fue elaborado por parte de la Gerencia de Recursos Humanos, es actualizado periódicamente dependiendo del número de fuentes de trabajo que se manejen en ciertas épocas del año, cumpliendo con su objetivo principal de ser la representación gráfica de los aspectos fundamentales de la empresa, que permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen. **(Ver anexo 1)**

f. Actividad económica

La actividad económica que permite la generación de riqueza dentro de la organización, es ofrecer al mercado una nueva alternativa en la fabricación de empaques plásticos flexibles. La idea principal es disponer de la tecnología más reciente, tanto en materiales como en maquinaria, y combinar estos recursos con una filosofía de profundo compromiso con el cliente, de manera que éste sea, en realidad, la razón de ser de la compañía. Los sectores a lo que atiende la organización son:

✓ Sector industrial

Este sector de la organización se especializa en la producción de laminaciones de dos y tres capas, utilizando adhesivos sin solvente para empaques de alto desempeño en llenadoras automáticas, coextrusiones de tres capas, impresiones de hasta ocho colores, termoencogibles impresos y sin impresión, bolsas tipo doypack, flowpack y pouches, así como empaques secundarios.

✓ Sector agroindustrial

Este sector implica la elaboración de películas para invernaderos, túneles, macrotúneles, mulch o acolchados plásticos, bolsas de protección y empaque para

frutas y verduras en general, embalaje para manejo y transporte de cualquier cultivo, tuberías de riego y accesorios, etc.

✓ **Sector comercial**

En este sector de la empresa se produce toda clase de bolsas, películas y materiales de empaque para el comercio, con y sin impresión tales como bolsas para boutique, empaque para regalos y la línea de bolsas de basura en rollo, con sello tipo estrella.

2.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE SATISFACCIÓN LABORAL

Para medir el grado de insatisfacción que tienen los empleados que actualmente laboran en la empresa, fue necesaria la consolidación de los resultados en cada uno de los aspectos evaluados en el estudio de clima organizacional a continuación se presentan los parámetros de medición utilizados:

Parámetros de medición

0- 70%	71%-84%	85%-100%
Los aspectos evaluados de 0% a 70% son los puntos débiles y deficientes de la empresa, necesitan análisis y mejora continua, deben plantearse planes de acción de inmediato.	Los aspectos evaluados de 71% a 84% son los puntos de oportunidad de la empresa deben mejorarse a mediano plazo.	Los aspectos evaluados de 85% a 100% son los puntos eficientes de la organización que deben cultivarse continuamente.
Insatisfacción		Satisfacción

Tabla 6
Índices de Satisfacción e Insatisfacción

No.	ENUNCIADO	% SATISFACCION	% INSATISFACCIÓN
1	Remuneraciones e incentivos	53%	47%
2	Reconocimiento y motivación personal	72%	28%
3	Trabajo en equipo	74%	26%
4	Comunicación	74%	26%
5	Liderazgo	78%	22%
6	Evaluación del desempeño	80%	20%
7	Oportunidad de Desarrollo	82%	18%
8	Capacitación y entrenamiento	83%	17%
9	Sentimiento de afiliación	90%	10%
10	Imagen de la empresa	95%	5%
Total		78%	22%

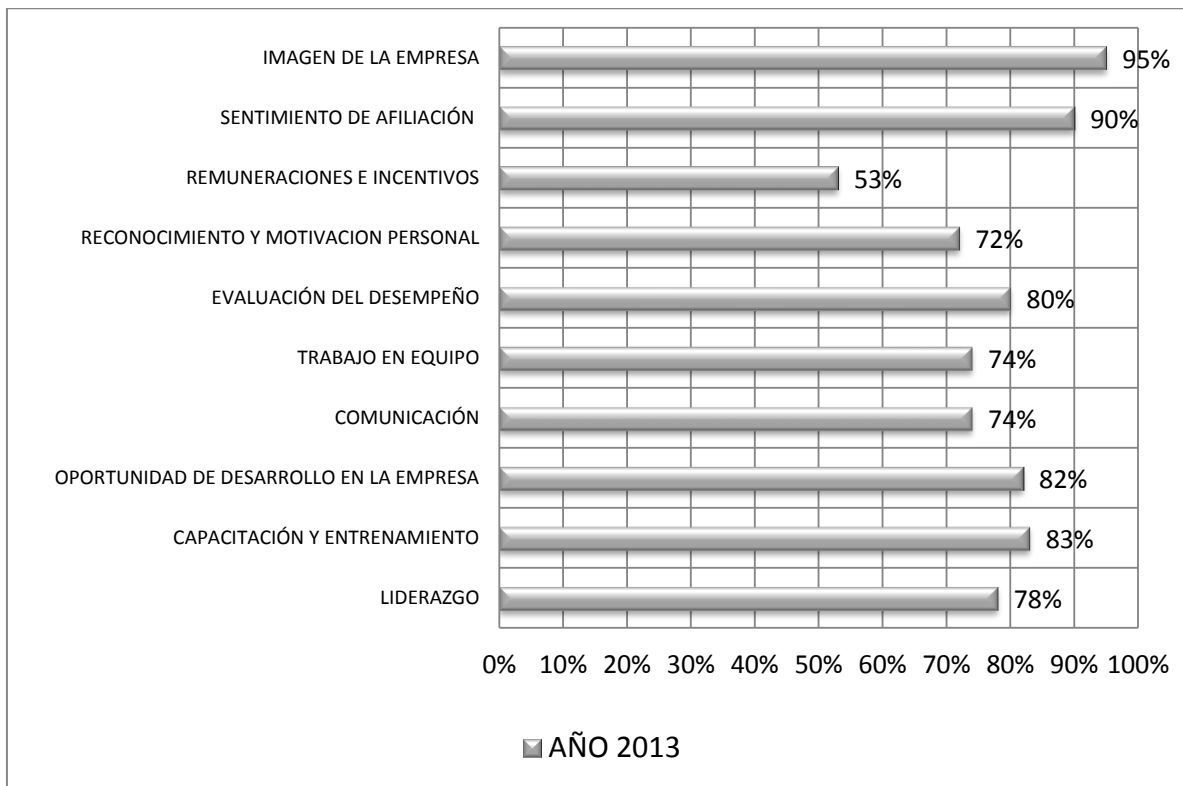
Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

Opciones de respuesta

OPCIÓN	NIVEL
De acuerdo	SATISFECHO
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	INSATISFECHO
En desacuerdo	

Para conocer el grado de insatisfacción laboral y salarial de los empleados de la empresa de empaques flexibles se realizó el estudio de clima organizacional a través de un cuestionario elaborado con 80 preguntas. Los resultados obtenidos de la tabulación de las preguntas sobre el estudio de clima organizacional realizado en la empresa de empaques flexibles se resumen en lo siguiente:

Gráfica 1
Clima Laboral
Empresa de empaques flexibles
Año 2013



Fuente: Investigación de campo, año 2013.

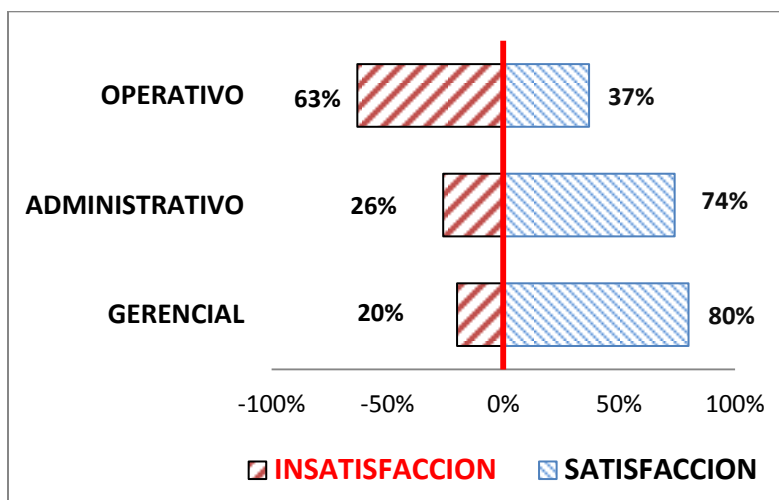
Tabla 7
Resultados enunciado de salarios

No.	ENUNCIADO	% SATISFACCION	% INSATISFACCIÓN
1	Salario Competitivo ante otras empresas	63%	37%
2	Equidad interna	36%	64%
3	Salario equitativo en relación a actividades realizadas	40%	60%
5	Salario suficiente para mantener nivel de vida	26%	74%
6	Aumentos Salariales	67%	33%
7	Componentes del Salario	81%	19%
8	Satisfacción con salario	33%	67%
9	Satisfacción con beneficios de la organización	33%	67%
10	Pago puntual de salario	98%	2%
11	Conocimiento de la política salarial	59%	41%
12	Ofrecimiento de mejor salario	38%	62%
13	El salario impulsa a realizar un mejor trabajo	57%	43%
14	Retiro de la empresa	59%	41%
15	Posibilidades de crecimiento en la empresa	45%	55%
Índices de Satisfacción en relación a salario		52.5%	47.5%

Fuente: Investigación de campo, año 2013.

En cuanto a los factores higiénicos de la organización, se hará énfasis en el desarrollo y descripción de los ítems relacionados con los salarios y prestaciones percibidas por los colaboradores. Los resultados se desarrollan a continuación:

Gráfica 2
Salario competitivo ante otras empresas
Empresa de empaques flexibles
Año 2013



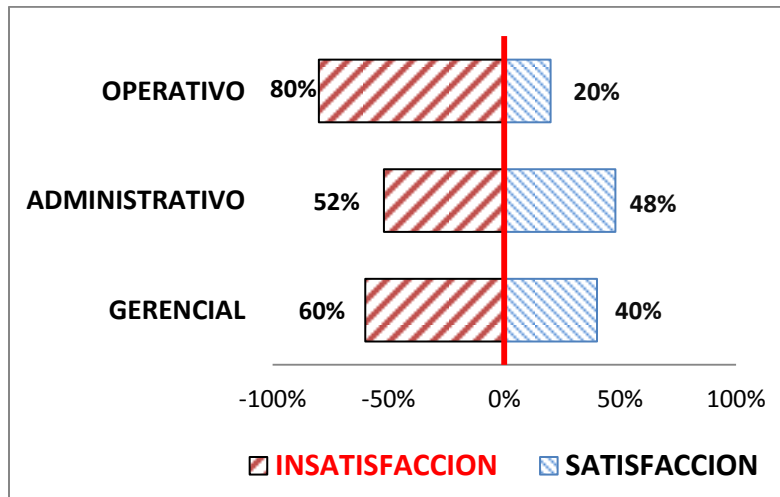
Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó que el nivel administrativo y gerencial en un 26% y 20% respectivamente, están en un menor porcentaje insatisfechos porque consideran que el salario que perciben actualmente es competitivo en comparación con otras empresas del mismo sector industrial y de empaques al que pertenece la organización, sin embargo el nivel operativo se encuentra insatisfecho con respecto a su salario y horas extras percibidas quincenalmente en un 63%; consideran que el salario que perciben no es competitivo en el mercado.

La competitividad externa o la posición relativa de los salarios que la empresa posee actualmente con relación a los salarios de los competidores, se basa en dos alternativas posibles: igualar a la competencia o superarla.

El equilibrio externo de la organización se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios. Con estas informaciones internas y externas, la organización se ayuda para la definición de la política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial que existe actualmente no constituye un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

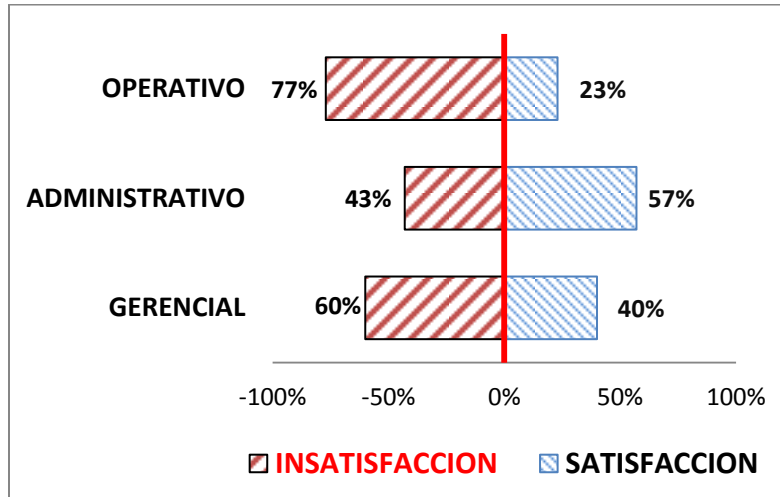
Gráfica 3
Equidad interna
Empresa de empaques flexibles
Año 2013



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

De acuerdo a los resultados obtenidos de 116 encuestas realizadas al personal de la empresa fabricante de empaques flexibles, se infiere que el personal de nivel gerencial y administrativo en un 60% y 52% respectivamente, se encuentran en un grado de insatisfacción menor que el nivel operativo. El nivel operativo de la organización en un 80% se siente insatisfecho con el salario percibido de forma quincenal y creen que el salario devengado no es justo por la carga de trabajo, las responsabilidades y las atribuciones en comparación a los puestos del mismo nivel jerárquico. Dentro de la organización no existe equidad interna, aun cuando constituye un factor importante en la gestión financiera, y productividad de la empresa. El sistema salarial y política salarial no se rigen por la equidad, lo que no permite el desarrollo de la empresa o crear principios de identidad, pertenencia y participación de todos los que conforman la organización.

Gráfica 4
Salario equitativo en relación a actividades
Empresa de empaques flexibles
Año 2013

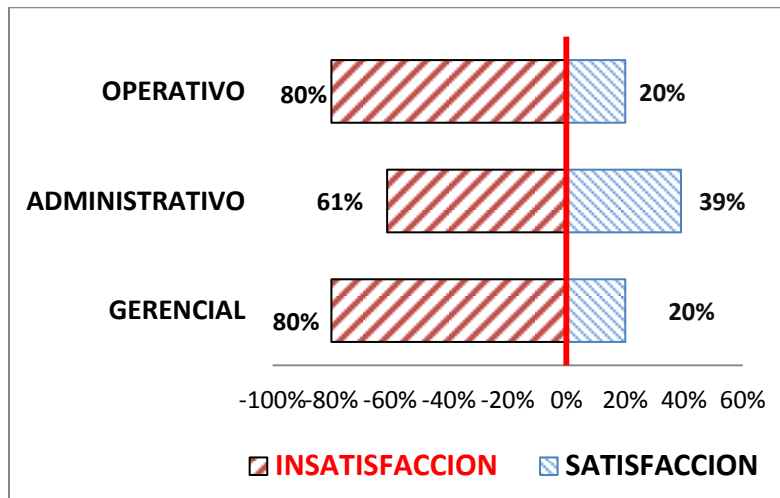


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, se establece que los encuestados que pertenecen al nivel operativo de la empresa, presentan un 77% de insatisfacción; piensan que el salario percibido no es equitativo comparado con las actividades y funciones que ejercen en el puesto, mientras que los niveles gerencial en un 60% y administrativo en 43% se encuentran en menor grado afectados por el aspecto de equidad entre el salario que devengan frente a las actividades que desempeñan, sin embargo se encuentran insatisfechos.

Los colaboradores actualmente perciben que hay un desequilibrio y al evaluar la justicia de los salarios, colocan en juicio las aportaciones contra los salarios. Los trabajadores actualmente experimentan un sentido de culpabilidad o enojo al percibir que están siendo remunerados en forma demasiado baja cuando sus actividades y responsabilidades aumentan en la organización. Al ser mayor esta disparidad percibida, mayor es la tensión. .

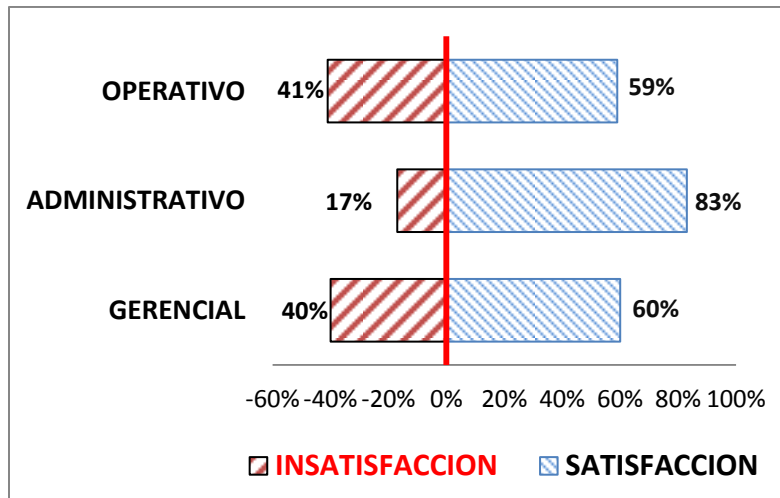
Gráfica 5
Salario suficiente para mantener el nivel de vida
Empresa de empaques flexibles
Año 2013



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

La gráfica No. 5 muestra que de los colaboradores encuestados, aun los niveles gerencial y administrativo se encuentran insatisfechos en un 80% y 61% con el salario percibido porque establecen que es insuficiente para satisfacer las necesidades básicas y mantener su nivel de vida; sin embargo es el nivel operativo, el que representa a los trabajadores de la organización que en un 80% están insatisfechos, aseveran que el salario recibido no es justo, no satisface por completo sus necesidades primarias, ni es suficiente para mantener su nivel de vida, pero que les agrada su puesto de trabajo y se esfuerzan por la competitividad de la empresa, piensan que a mayor competitividad y sostenibilidad de la organización, los salarios deberían ser mayores, buscando así cierta coherencia con el aporte que hacen como trabajadores.

Gráfica 6
Aumentos salariales
Empresa de empaques flexibles
Año 2013

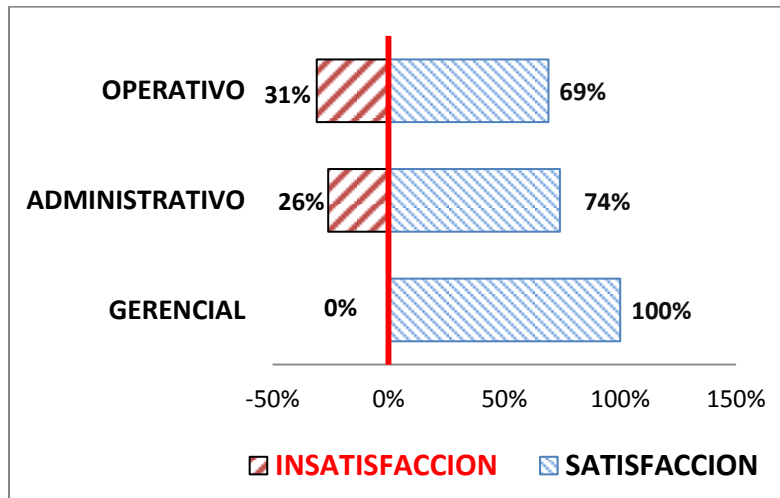


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada a la empresa fabricante de empaques flexibles, se establece que la mayoría de los colaboradores insatisfechos pertenecen al nivel operativo, en un 41% consideran recibir aumentos salariales pero estos no son constantes o equitativos comparados con sus atribuciones, a diferencia de los niveles gerencial y administrativo que se encuentran en un 40% y 17% menos insatisfechos porque afirman recibir aumentos salariales desde su ingreso a la organización y de manera anual.

En la empresa se tienen en cuenta, las habilidades, conocimientos, la evaluación del desempeño y el aporte individual del colaborador a su área de trabajo y al crecimiento empresarial para aplicar un incremento salarial. Al aumento salarial se suman también los beneficios y las relaciones armoniosas que proceden de un clima laboral positivo.

Gráfica 7
Componentes del salario
Empresa de empaques flexibles
Año 2013

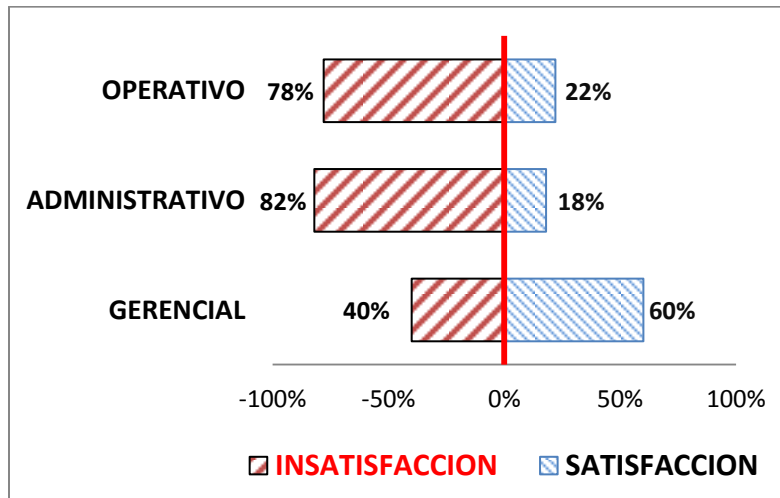


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

La gráfica No. 7 muestra que es el nivel gerencial el que posee total conocimiento de los componentes que conforman la remuneración que perciben quincenalmente en la organización, mientras que el nivel operativo y administrativo tienen un conocimiento parcial en un 69% y 74% respectivamente, lo que refleja que no tienen el conocimiento suficiente o la información concisa sobre los aspectos que conforman su salario.

Actualmente los colaboradores de la organización no poseen un conocimiento claro de cómo está conformado el salario que perciben y que en cada clase de puesto se toma en cuenta la intensidad, calidad del mismo, clima y condiciones de vida para fijar el importe. Que los empleados desconozcan sobre este tema, provoca que no estén conformes con su salario y tensión. La falta de información crea confusión y que los trabajadores eviten abusos por parte de la empresa en lo referente al salario, de allí la importancia de conocer como está constituido el salario que devengan.

Gráfica 8
Satisfacción salarial
Empresa de empaques flexibles
Año 2013

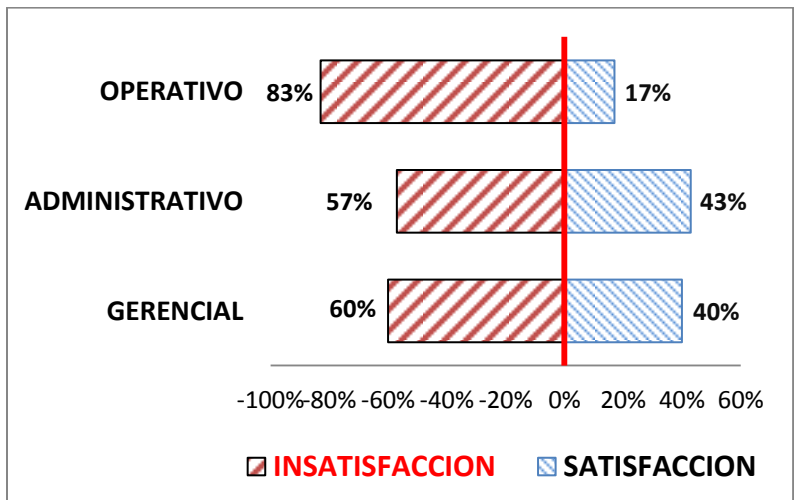


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

De la investigación realizada se infiere que son los colaboradores de los niveles operativo y administrativo quienes se sienten insatisfechos en un 78% y 82% respectivamente, con el sueldo devengado debido a que su seguridad económica se ve afectada con el alza del costo de la canasta básica, sus necesidades primarias no son satisfechas, no mejora su comodidad y los beneficios materiales no les brindan seguridad económica para su familia. Mientras que los empleados del nivel gerencial se sienten satisfechos en 60% con el salario actual que perciben, debido a que sus necesidades primarias son satisfechas por completo y representa un medio importante mediante el cual alcanzan sus logros personales.

Actualmente algunos empleados consideran que la teoría de la equidad no se aplica en la organización, porque como personas no experimentan una relación entre su ingreso y con lo que contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto y sus resultados. Lo que reciben el recurso humano en la organización por su trabajo en términos de pago y otras compensaciones no les brinda bienestar.

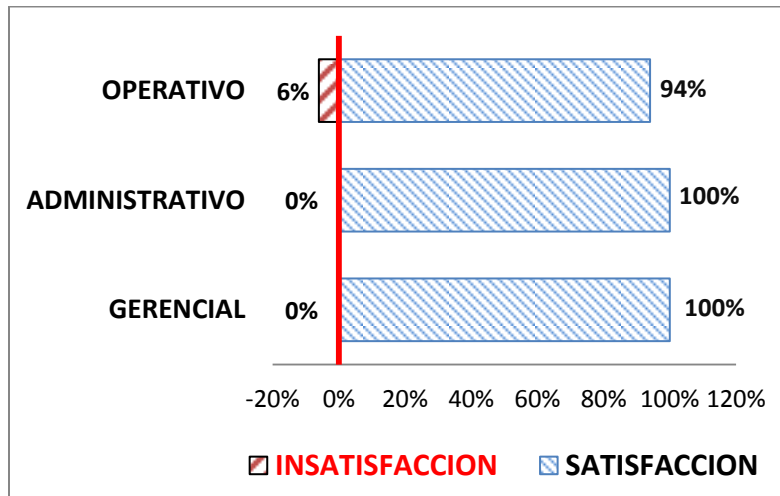
Gráfica 9
Satisfacción con los beneficios de la empresa
Empresa de empaques flexibles
Año 2013



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

Con base a los datos obtenidos en la investigación de campo, se determinó que los encuestados de los tres niveles jerárquicos investigados, es decir los niveles gerencial y administrativo se encuentran insatisfechos en un 60%, 57% respectivamente, con los beneficios otorgados por la empresa, siendo el nivel operativo el que presenta mayor insatisfacción con un 83%, lo que indica que de los beneficios como la asociación de trabajadores, bono escolar y servicio de clínica médica poseen debilidades y oportunidades de mejora con respecto al servicio que prestan, debido a que no solventan las necesidades del recurso humano.

Gráfica 10
Pago puntual de Salario
Empresa de empaques flexibles
Año 2013

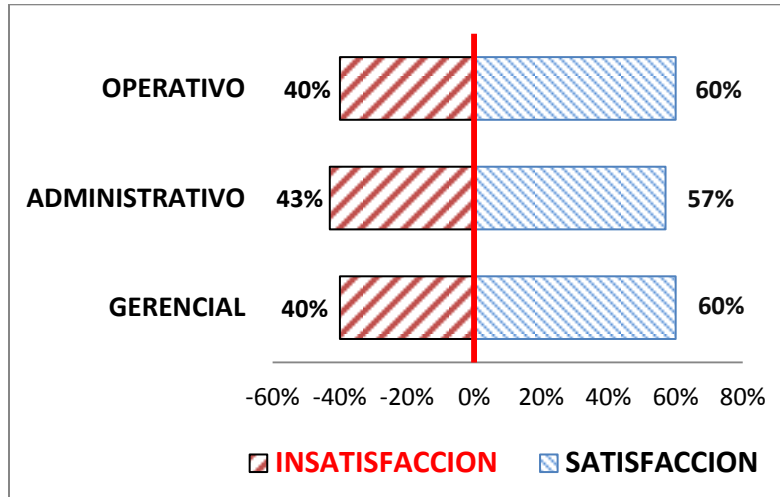


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

En la gráfica No. 10 se observa que los colaboradores tanto directivos, jefes, mandos medios y personal de planta, consideran que reciben puntualmente el monto de salario estipulado en su contrato de trabajo. Sin embargo 6 puntos porcentuales de los colaboradores operativos consideran que no reciben su salario en el periodo o fechas estipulados.

A través de los resultados es evidente que la obligación de pagar el salario en el tiempo estipulado es un asunto de gran relevancia para la empresa, por lo que la gerencia provee y prevé los recursos necesarios para cumplir con dicha obligación, es responsable con el pago del salario y valora al recurso humano.

Gráfica 11
Conocimiento de la política salarial
Empresa de empaques flexibles
Año 2013

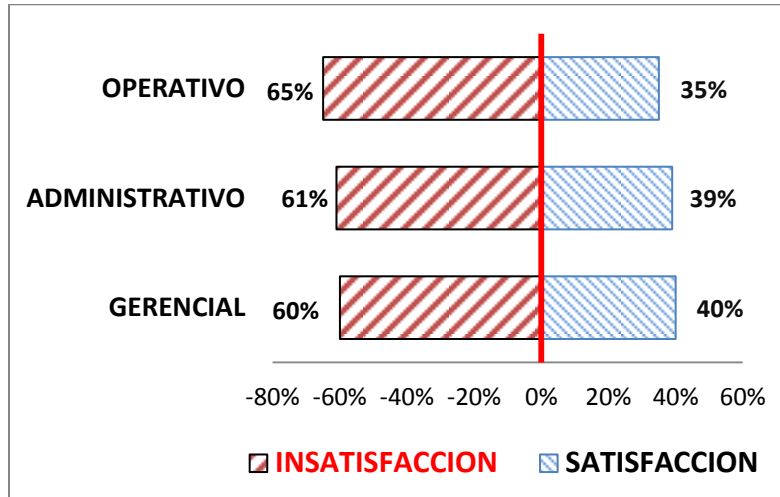


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

Con base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en la empresa fabricante de empaques flexibles, se determinó que los colaboradores que representan a las gerencias, operación y nivel administrativo tienen conocimiento de la política salarial definida en la organización en un 60% y 57%, mientras que en otros casos los colaboradores tienen conocimientos vagos de ciertos aspectos definidos en la política de salarios, lo que implica que se dificulte el alcance de los objetivos empresariales.

Actualmente la política salarial cambia constantemente y no tiene una continuidad en el tiempo y al mismo tiempo, no es lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a los cambios que se producen, tanto en las variables internas de la empresa, como en el entorno en el que se mueve. Con la política salarial definida no se tiene uniformidad de trato, lo que significa que no se trata por igual a todos los puestos y empleados de la empresa, carece de simplicidad por lo que no es comprendida y aceptada por todos los empleados de la organización. Es importante que todos los trabajadores de la empresa conozcan de la política salarial, de forma que cada uno de ellos conozca las "reglas del juego" que rigen la empresa para que el trabajador se esfuerce en su desempeño y que dicho esfuerzo sea recompensado monetariamente.

Gráfica 12
Ofrecimiento de mejor salario
Empresa de empaques flexibles
Año 2013



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

Con base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a una muestra de 116 colaboradores, se determinó que los trabajadores que han considerado en alguna ocasión retirarse de la empresa por el ofrecimiento de un mejor salario son pertenecientes a todos los niveles jerárquicos de la organización.

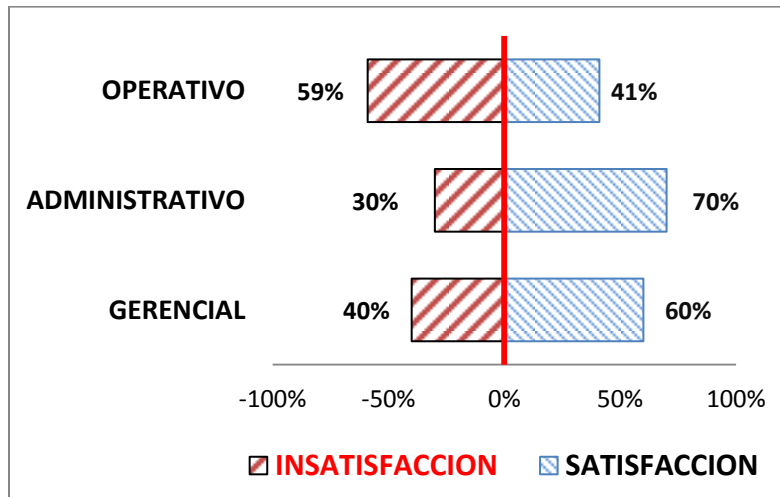
Son los colaboradores de los niveles administrativo y gerencial quienes en 61% y 60% han pensado en migrar a otras organizaciones, aunque consideran que los factores no han sido influyentes ni determinantes en su decisión; porque aún laboran en la empresa, esto es debido a los aspectos de cultura y el clima organizacional positivo que se manifiesta en la compañía, mientras que con un 65% de insatisfacción, es el personal de la operación quien decididamente dejaría su empleo actual por una mejor retribución monetaria porque es un factor que les ayudará a mejorar su calidad de vida y poder adquisitivo, aun cuando están en riesgo sus ingresos.

En este sentido, lo primero a tener en cuenta a la hora de valorar las dos opciones es determinar en cual organización se podrá desempeñar mejor y qué le ofrece cada compañía para cumplir las metas personales y profesionales.

Una decisión apresurada puede llevar a que en un término de tres o cinco meses surja nuevamente la necesidad de cambiar de empleo por insatisfacción.

El dinero no siempre asegura el bienestar en términos profesionales, porque no certifica desarrollo profesional ni crecimiento personal, y pese a que puede ser una percepción muy alta, las posibilidades de ascender dentro de la empresa son posibles.

Gráfica 13
El salario impulsa a realizar un mejor trabajo
Empresa de empaques flexibles
Año 2013



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013.

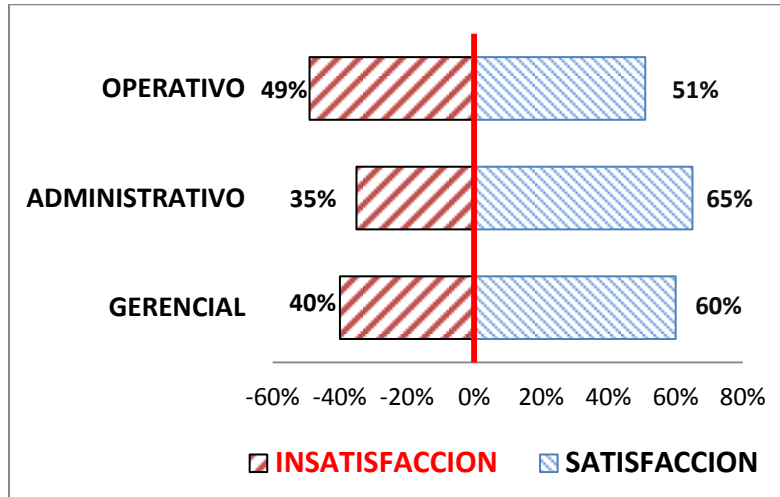
Según los datos obtenidos de la encuesta realizada a la empresa fabricante de empaques flexibles, se estableció que en un 30% y 40% los colaboradores de los departamentos administrativos y de gerencia, consideran que el salario que devengan actualmente les impulsa a realizar mejor su trabajo pero no están de acuerdo totalmente con que sea el único factor que les impulse a dar lo mejor en su puesto; agregan que el salario o el dinero es más importante para algunas personas que para otras y puede motivar a algunos de los empleados, pero no a otros.

Mientras que en un 59% los operadores, consideran que la retribución que paga el empleador no les impulsa a esforzarse constantemente en las actividades que realizan en su departamento.

En la empresa actualmente el factor del salario es considerado por los colaboradores de planta como un motivador, mientras que para los directivos de la organización es un factor de mantenimiento que evita que los empleados estén insatisfechos y que no los satisfará ni los motivará, por tal razón ofrecen servicios y prestaciones adicionales a la ley.

En el caso de los colaboradores que están insatisfechos con su remuneración y reciben un aumento, ya no están insatisfechos. Sin embargo, en poco tiempo, se habitúan al nuevo estándar de vida y volverán a estar insatisfechos. Los empleados necesitarán otro aumento para no estar otra vez insatisfechos. Sin embargo, asignar mayor responsabilidad aumenta la motivación y el desempeño. Los gerentes deben asegurar que primero el nivel de remuneración de los colaboradores y de otros factores de mantenimiento sean adecuados. Una vez que los empleados no están insatisfechos con su remuneración y otros factores de mantenimiento, pueden ser motivados mediante sus trabajos, a través del enriquecimiento del puesto.

Gráfica 14
Retiro de la empresa
Empresa de empaques flexibles
Año 2013

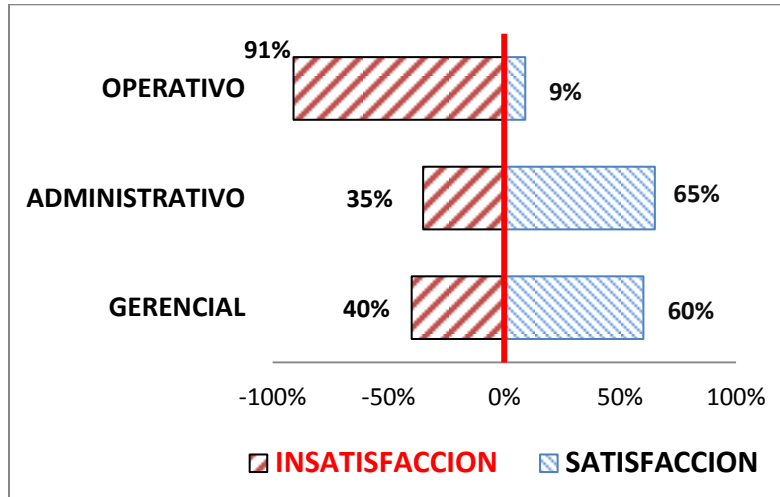


Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

Con base a los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional, se estableció que los colaboradores de la empresa fabricante de empaques flexibles que pertenecen al nivel de la operación en un 49% son los que manifiestan mayor grado de insatisfacción laboral, por lo que han considerado en algún momento retirarse de la organización, en busca de desarrollo personal en empresas donde se involucren en más actividades y por mejor remuneración, dado que en actividades similares se les otorga un mejor salario.

Los aspectos negativos que afirman presenta la organización son; la falta de una remuneración equitativa de acuerdo a sus responsabilidades y actividades, el liderazgo y supervisión negativa y finalmente la falta de comunicación; aun con la manifestación de estas debilidades, no se han retirado de la empresa por temor a perder su fuente de ingresos. En comparación con los niveles directivos y administrativos quienes se sienten en un menor grado insatisfechos con un 40% y 35%, porque están identificados con la organización y la cultura de la misma. Todas las personas tienen distinta forma de percibir las cosas, y todas piensan diferente, por lo que se hace necesario ver los diferentes puntos de vista, para evaluar el motivo de retiro de una persona en la empresa y solucionar el problema

Gráfica 15
Posibilidades de crecimiento dentro de la empresa
Empresa de empaques flexibles
Año 2013



Fuente: Investigación de campo, octubre 2013

De acuerdo a la investigación de campo realizada se determinó que de los colaboradores tomados como muestra, es el personal de altos mandos y administrativos los que muestran un grado de satisfacción mayor con un 60% y 65% en comparación con los operadores de la empresa que manifiestan un 91% de insatisfacción en relación a las posibilidades de ascender en la empresa, consideran que alcanzan sus metas personales, aunque no conocen la escala de puestos a los que pueden ascender dado que no se encuentran definidos en algún documento escrito. Mientras que el nivel operativo o de planta muestra mayor insatisfacción, porque piensan que en ocasiones las promociones, ascensos y traslados no son equitativos de acuerdo a las habilidades, conocimientos y esfuerzo del personal.

La satisfacción laboral y crecimiento dentro de la organización va más allá de la realización de las actividades designadas, requiere de tener trato con compañeros y jefes, obedecer reglas, implementar valores, costumbres y aceptar condiciones laborales. La satisfacción y crecimiento laboral de los colaboradores en su trabajo actualmente, no se cumple dentro de la organización, porque no está ligada con el conocimiento, aceptación y mantenimiento de la cultura organizacional de la empresa.

Esta situación no permite aumentar la productividad, y disminuir el ausentismo y rotación. Es importante recordar que la satisfacción de un trabajador influye en la satisfacción del cliente, porque sabe que eligió a una empresa que se preocupa por prestar servicios de calidad por medio de la satisfacción de su personal; por lo que es importante buscar la manera de lograrlo y mantenerlo, sabiendo que, no para todas las personas significa que la satisfacción generará la productividad, sino que por el contrario, la productividad genera satisfacción en una persona, y más si es reconocido al ser ascendido a una mejor posición en la estructura organizacional de la empresa.

El resumen de los resultados de las otras variables estudiadas en el clima organizacional se presenta a continuación:

- 1. Imagen de la empresa:** La variable de imagen de la empresa, queda establecida en el área de satisfacción; un 95% de los colaboradores establecen que la organización conduce con ética sus operaciones, es un fuerte competidor en el mercado nacional y busca la excelencia en sus servicios y productos, por tal razón el personal se siente orgulloso de trabajar en la misma, mientras que el 5% restante no se identifica con la organización.
- 2. Sentimiento de afiliación:** El 90% del personal manifiesta que le gusta trabajar en la empresa fabricante de empaques flexibles y desea hacer carrera en la misma. Esto se debe al ambiente organizacional, estabilidad laboral y bienestar que les ofrecen. El sentimiento de afiliación es una de las variables de satisfacción, lo que significa que es una fortaleza y un aspecto positivo que debe cultivarse constantemente. El 10% restante es personal que aún siente que no pertenece a la compañía y no se consideran miembros valiosos del equipo de trabajo.
- 3. Remuneración e incentivos:** El 47% de los colaboradores encuestados manifiesta que se encuentran insatisfechos con la remuneración que perciben mensualmente en la organización; consideran que su salario no es equitativo en comparación con las actividades, responsabilidades y desempeño con que realizan su labor, mientras

que el otro 53% del personal se encuentra en un grado de satisfacción en cuanto a su salario, ya que le permite mantener su nivel de vida. Posteriormente se detalla este enunciado con gráficas y análisis cuantitativo. (Ver graficas de la No. 2 a la 15)

- 4. Reconocimiento del personal:** El 28% del personal operativo y administrativo conoce el programa de reconocimiento y motivación impulsado en la organización, por lo que opina que el sistema de recompensa no es igualitario, no premia y reconoce los logros y esfuerzos del personal. Mientras que el 72% restante considera que este aspecto de reconocimiento y motivación del personal es una variable de insatisfacción, porque no impulsa a los colaboradores a realizar un buen trabajo.
- 5. Evaluación del desempeño:** El 20% del personal de la organización manifiesta insatisfacción con respecto al sistema de evaluación del desempeño, puesto que aunque el jefe de área les dedica tiempo y explica los resultados; solamente se enfoca en los aspectos negativos y débiles de la evaluación, es decir que no son justos y objetivos al momento de medir la productividad y eficiencia del personal. El otro 78% de los colaboradores de la muestra considera que el instrumento de evaluación del desempeño es eficiente e impulsa a mejorar la productividad.
- 6. Trabajo en equipo:** El 26% del recurso humano de la organización presenta insatisfacción en la variable de trabajo en equipo, debido a que no se les permite participar aportando ideas y formar equipos de trabajos para alcanzar los objetivos. Mientras que el 74% consideran que los departamentos cooperan fácilmente entre sí, para lograr un buen servicio dentro de la empresa.
- 7. Comunicación:** Actualmente el 74% del personal manifiesta que la comunicación entre departamentos es constante y adecuada, existe oportunidad de expresar sentimientos e ideas y la información que acontece es accesible a todo el personal. Mientras que el 26% restante consideran que la comunicación entre jefes y

subordinados es deficiente, así como las relaciones que existen entre los compañeros de trabajo, lo cual dificulta la ejecución de las tareas y el trabajo.

- 8. Desarrollo en la empresa:** El aspecto de desarrollo dentro de la organización se encuentra en un 82% de satisfacción, a causa de que los empleados manifiestan conformidad con las oportunidades de desarrollo y superación personal, mientras que el 18% restante porque aun cuando existe una plaza vacante dentro de la organización no se da oportunidad para aplicar a esta.
- 9. Capacitación y entrenamiento:** El 83% del personal considera que la capacitación y entrenamiento proporciona medios que permiten el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso para desarrollar conocimientos y aptitudes, mientras que el 17% restante considera que el programa de capacitaciones no alcanza el objetivo de poner en práctica los conocimientos técnicos y teóricos transmitidos a través de los entrenamientos por lo que contribuyen escasamente en el desarrollo y desempeño de una actividad específica.
- 10. Liderazgo:** El 78% de los empleados encuestados manifiestan que actualmente en sus áreas de trabajo se sienten alentados y escuchados por los jefes para proponer nuevas y mejores formas de trabajo, mientras que el otro 22% considera que el estilo de liderazgo de los jefes no influye positivamente para realizar sus actividades diarias, además no existe apoyo y ayuda en la resolución de problemas del área de trabajo.

2.4 Estructura salarial de la empresa fabricante de empaques flexibles

Actualmente la empresa cuenta con 502 colaboradores en los niveles gerencial, administrativo y operativo de los cuales 13 puestos son claves y representativos en cada nivel jerárquico. A continuación se presenta la información de los salarios actuales que la empresa paga a sus trabajadores con el fin de analizar la disparidad con los

salarios del mercado, las atribuciones y responsabilidades de los puestos de la estructura salarial de la empresa de empaques.

Tabla 8
Salarios actuales
Empresa de empaques flexibles
2013

Nivel	Rol-Función	Nivel del Rol	Puestos Claves	Salario base mensual	Salario +Bonificación (250.00)	Prestaciones (20.83%)
1	Nivel de Entrada	Ayudantes, Conserjes, Colocadoras	Conserje	Q2,280.34	Q2,530.34	Q527.07
2	Soporte de Sistema Proceso- Complejidad Baja /Operador- Recurso Técnico Básico	Técnico D	Mensajero Cobrador	Q2,570.00	Q2,820.00	Q587.41
3	Líder de Sistema- Proceso Total Área /Operador-Recurso técnico Complejidad Baja	Técnico C	Recepcionista	Q2,636.00	Q2,886.00	Q601.15
4	Líder de Sistema- Proceso Total Departamento /Operador-Recurso técnico Complejidad Media	Técnico B	Auxiliar de contabilidad	Q2,316.00	Q2,566.00	Q534.50
5	Proceso Total Organización /Operador-Recurso técnico Complejidad Alta	Técnico A	Operador de impresión	Q3,000.00	Q3,250.00	Q676.98
6	Supervisión Complejidad Media- Asistente Staff Complejidad Media / Operador recurso técnico especializado/ Líder de Sistema	Supervisor- Asistente	Asistente de Gerencia General	Q2,605.00	Q2,855.00	Q594.70

7	Supervisión Complejidad Alta-Asistente Staff Complejidad Alta	Supervisor-Asistente	Supervisor de impresión	Q3,555.00	Q3,805.00	Q792.58
8	Coordinación de Sistema- Proceso - Área- Nivel de Entrada Liderazgo, Supervisores	Trainee	Analista Programador	Q9,000.00	Q9,250.00	Q1,926.78
9	Coordinación de Sistema- Proceso- Departamento	Jefatura C	Jefe de mantenimiento y edificios	Q5,000.00	Q5,250.00	Q1,093.58
10	Jefatura Complejidad Media	Jefatura B	Jefe de compras	Q15,000.00	Q15,250.00	Q3,176.58
11	Jefatura Complejidad Alta	Jefatura A	Jefe de Planificación	Q20,000.00	Q20,250.00	Q4,218.08
12	Gerente Complejidad media	Gerente I	Gerente de IT	Q28,000.00	Q28,250.00	Q5,884.48
13	Gerente Complejidad alta	Gerente II	Gerente de Producción	Q50,000.00	Q50,250.00	Q10,467.08

Fuente: Investigación de campo, año 2013.

2.4.1 Análisis de los salarios actuales.

La tabla 3 muestra el salario y prestaciones de ley devengados por el personal de la empresa de empaques flexibles, en el cual se observa que existen puestos que no reciben una remuneración justa de acuerdo a sus responsabilidades, atribuciones y carga de trabajo, esto es el caso de:

1. El puesto de jefe de mantenimiento de edificios, quien se encuentra en un nivel 9, que implica las responsabilidades de la coordinación de un sistema, proceso y departamento, mientras que un analista programador de nivel 8 quien se encarga de la coordinación de un sistema, devenga un salario mayor.
2. El puesto de asistente de gerencia se encuentra ubicado en el nivel 6 y su función es encargarse de la supervisión de complejidad media del recurso técnico de la empresa y recibe un salario inferior al puesto de operador de impresión que implica actividades del nivel 5.

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

El paquete de compensaciones debido a la variedad de elementos que la integran se divide en dos tipos fundamentales: el primero llamado compensación financiera, se subdivide a la vez en compensación directa e indirecta. Son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas como vacaciones y seguros.

Dentro de esta clasificación al tratarse de servicios o beneficios, están enfocados a la satisfacción de las necesidades de los empleados y mantener la lealtad de ellos a la organización. Dentro de los beneficios y servicios otorgados adicionalmente al talento humano de la empresa se encuentran: Bono escolar, clínica médica, asociación solidarista y cafetería; las cuales también contribuyen al bienestar y nivel de vida del empleado y de la familia.

2.5 Investigación salarial

Como parte del estudio se realizó una investigación salarial, la cual muestra la competitividad de los salarios actuales de la empresa frente a otras del mismo ramo, orientadas a la fabricación de empaques flexibles, al comercio o a la industria.

La investigación salarial, se basa en la segunda encuesta general de salarios y beneficios de P.C.A, realizada en el segundo semestre del año 2013, la cual tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información real sobre salarios y beneficios que requieren las principales empresas del país. La encuesta salarial comprende un total de 44 empresas inscritas con la información sobre 184 puestos, siendo estos los más representativos del comercio y la industria. Los datos representativos se presentan a continuación:

Tabla 9
Comparación salarial de la empresa frente al mercado laboral
Empresa de empaques flexibles
2013

No.	Puesto	Salarios actuales empresa de empaques *	Salarios de mercado *		
			Q1	Q2	Q3
1	Conserje	Q2,530.34	Q2,610.00	Q2,767.00	Q3,367.00
2	Mensajero Cobrador	Q2,820.00	Q3,008.00	Q3,399.00	Q4,150.00
3	Recepcionista	Q2,886.00	Q2,784.00	Q3,466.00	Q4,275.00
4	Auxiliar de contabilidad	Q2,566.00	Q3,882.00	Q4,810.00	Q5,750.00
5	Operador de impresión	Q3,250.00	Q2,870.00	Q3,689.00	Q4,753.00
6	Asistente de Gerencia General	Q2,855.00	Q6,036.00	Q7,990.00	Q10,128.00
7	Supervisor de impresión	Q3,805.00	Q9,886.00	Q14,122.00	Q16,947.00
8	Analista Programador	Q9,250.00	Q6,400.00	Q9,149.00	Q11,510.00
9	Jefe de mantenimiento y edificios	Q5,250.00	Q9,886.00	Q14,122.00	Q16,947.00
10	Jefe de compras	Q15,250.00	Q10,575.00	Q12,952.00	Q18,500.00
11	Jefe de Planificación	Q20,250.00	Q11,883.00	Q15,250.00	Q18,668.00
12	Gerente de IT	Q28,250.00	Q20,970.00	Q29,957.00	Q35,948.00
13	Gerente de Producción	Q50,250.00	Q30,541.00	Q43,631.00	Q52,357.00

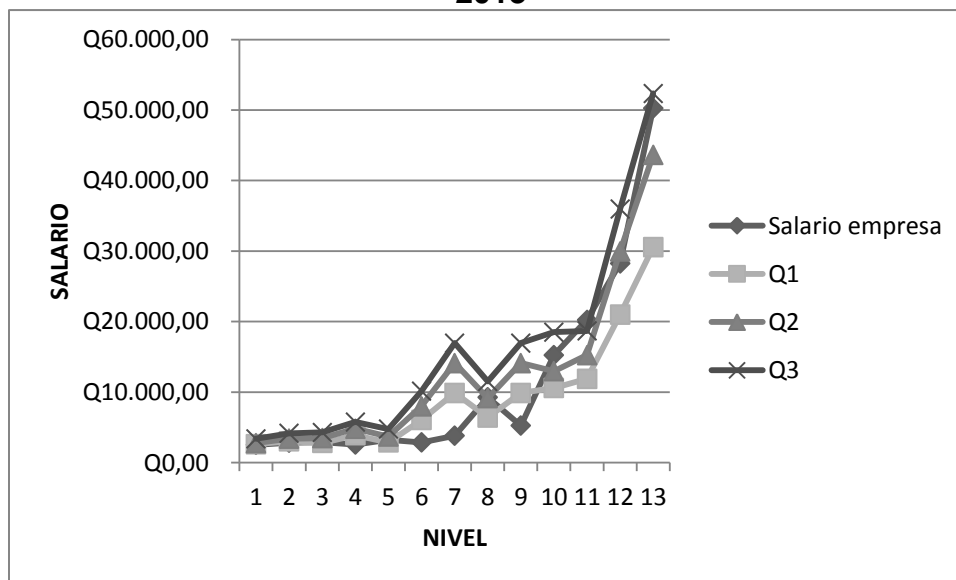
* **Salario Mensual: Incluye salario base mensual + Comisión/ incentivo mensual**

En la tabla anterior se puede observar que de los 13 puestos claves o representativos, son los puestos de las gerencias y jefaturas (gerente de producción, gerente de informática, jefe de planificación, jefe de compras y analista programador) los que

devengan un salario medio (Q1, Q2, Q3) mientras que los puestos de recepcionista, operador y supervisor de impresión devengan un salario mínimo (Q1) en comparación con el mercado. Finalmente los niveles operativos y administrativos tales como: Asistente de gerencia, Auxiliar de contabilidad, mensajero, conserje y jefe de mantenimiento de edificios reciben un salario por debajo de los niveles del mercado competitivo.

Se concluye que los sueldos de las organizaciones afines al ramo de la empresa fabricante de empaques flexibles; sobrepasan en la mayoría de los puestos operativos y administrativos los salarios que actualmente paga a sus empleados en un puesto similar; además de que no existe equidad interna en los puestos de trabajo. Por tal razón, es importante que en la empresa objeto de estudio se realice un diseño de escala salarial y una política salarial basada en la equidad interna y competitividad externa para minimizar la insatisfacción laboral de los colaboradores. En la gráfica siguiente se dan a conocer las curvas de salarios en relación al mercado laboral.

Gráfica 16
Comparación salarial de la empresa frente al mercado laboral
Empresa de empaques flexibles
2013



Fuente: Investigación de campo, Diciembre 2013.

Con la investigación de campo realizada, tanto en el estudio de clima organizacional como en el análisis realizado de los salarios actuales y la investigación basada en la encuesta general de salarios y beneficios P.C.A, efectuada con 44 empresas del ramo industrial y comercial; se comprueba la hipótesis, dado que el 47% de los colaboradores de la organización están insatisfechos con respecto a la injusta asignación de los salarios por la falta de una política salarial que parta de un diseño de escala salarial; basada en los principios de equidad interna y externa. El siguiente capítulo muestra detalladamente la propuesta para minimizar la insatisfacción salarial que los colaboradores presentan actualmente.

CAPÍTULO III
DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE
COMPENSACIONES PARA LA EMPRESA FABRICANTE DE EMPAQUES
FLEXIBLES, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE VILLA NUEVA

Al finalizar la investigación de campo realizada en la empresa fabricante de empaques flexibles, ubicada en el municipio de Villa Nueva; se establece que existe insatisfacción laboral, siendo la causa primordial la asignación de los salarios que otorga actualmente la empresa a los colaboradores, estos no se encuentran relacionados a las atribuciones y responsabilidades que forman parte de los puestos de trabajo; lo cual causa que los empleados no inviertan tiempo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades para alcanzar los objetivos de la organización. Además han aumentado los indicadores de desvinculación y ausentismo, existe un clima laboral negativo, poco alcance de los objetivos de la empresa, bajo desempeño laboral y aumento de costos.

Debido a la falta de equidad interna y externa en los salarios, se propone el diseño de una escala salarial que servirá como estrategia de compensaciones, la cual establecerá claramente una política que permita la distribución adecuada de los salarios. En el esfuerzo por dar respuesta a tantas dificultades que atraviesa la organización, en relación al salario del recurso humano, se propone una estrategia que servirá de base para buscar las mejores alternativas del manejo del salario de los colaboradores de forma equitativa y justa que permita que el personal, reduzca el nivel de insatisfacción salarial, opte por prepararse y capacitarse de mejor manera, ya que del nivel que alcance en la escala dependerá su remuneración salarial.

El propósito de la propuesta es dotar a la empresa de un instrumento técnico que sea capaz de valorar a los colaboradores y determinar su salario de forma justa y equitativa en base a su nivel, experiencia, resultados y responsabilidad a cumplir, lo que permitirá establecer un salario de acuerdo a su categoría, preparación y responsabilidad.

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

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.1. Generales

Establecer la escala salarial de los trabajadores de la empresa fabricante de empaques flexibles para garantizar la igualdad, equidad y transparencia de acuerdo a su experiencia, nivel académico, responsabilidad y resultados adquiridos durante su vida profesional.

3.2. Específicos

- 3.2.1. Lograr la equidad interna, a través de la definición de una política salarial basada en el equilibrio de la retribución económica y la aplicación de un proceso objetivo de valuación de puestos de puntos por factor.
- 3.2.2. Evaluar la distribución de los salarios actuales, con el fin de identificar cuáles son los puestos que requieren de ajustes salariales.
- 3.2.3. Establecer los ajustes salariales de acuerdo al esfuerzo, habilidades, capacitación y resultados de los colaboradores de la empresa fabricante de empaques flexibles para disminuir la insatisfacción salarial que presentan actualmente.
- 3.2.4. Realizar una comparación de los salarios actuales en el mercado laboral con los salarios de puestos de trabajo de la empresa, para contribuir al logro de la equidad externa a través del diseño de la escala salarial basada en los salarios de mercado.

3.3 Importancia de la aplicación de la propuesta.

La escala salarial fue diseñada para facilitar la administración salarial en la organización, asegurar la equidad salarial interna y mantenerla competitiva con respecto al mercado. Este arreglo sistemático de los salarios de los diversos puestos de la empresa, tomo en cuenta la complejidad de los mismos, el esfuerzo, las habilidades y los resultados del desempeño. Además sirvió como instrumento para definir el salario

mensual del empleado, la escala salarial es una estructura adecuada de compensaciones que permite desarrollar una estrategia muy amplia para, atraer y retener a empleados calificados, premiar el alto desempeño sostenido o reforzar el alcance del logro de los objetivos.

Es decir que la aplicación de la propuesta, tiene doble beneficio para la empresa, ya que por un lado mejora las relaciones con los colaboradores y por la otra fortalece su imagen y competitividad en el mercado laboral para captar y mantener al recurso humano calificado, por lo que mantendrá el equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y las relaciones con los colaboradores.

3.4 Escala salarial por medio del método de puntos

La escala salarial es un marco referencial por el cual se determinaron los salarios de la organización. Se realizó con la finalidad de proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus responsabilidades asignadas y mejorar su nivel de rendimiento.

Para la elaboración de la escala salarial para la empresa fabricante de empaques flexibles, se aplicó el método cuantitativo de valuación por puntos porque permite al evaluador aplicar un juicio más amplio, analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo conforman, a diferencia de los métodos que aprecian al puesto como un todo.

El método de puntos o factores, es un sistema de calificación que se desarrolló para determinar el valor relativo de los puestos. La amplia aplicación del sistema en las empresas, han hecho que el método de puntuación sea el predominante hoy día, pues utiliza los otros métodos, es una técnica analítica porque compara los cargos mediante factores y también es una técnica cuantitativa, pues asigna valores numéricos a cada aspecto del puesto de trabajo.

El método consistió en asignar un número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llegó a establecer un ordenamiento de los mismos. Los factores genéricos o primarios son como mínimo 4; a su vez los subfactores de cada uno de los factores pueden ser hasta 15, a los cuales se les asignaron grados y puntos.

3.5 Fases para realizar el diseño de escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor.

Para realizar el diseño de escala salarial por medio del método de puntos por factor es necesario realizar lo siguiente:

3.5.1 Valuación de puestos de trabajo

Para iniciar el método de valuación de puestos, se conoció la institución, la estructura organizacional y descripciones de puestos que se someterán a estudio, seguido de los cálculos correspondientes del método de valuación por puntos en la forma correspondiente, por medio del cual se estableció la escala salarial por rangos de puestos y los costos de aplicación de la misma.

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

El método utilizado para la valuación de los puestos, fue el de valuación por puntos, creado por Merrill Lott, cuyos pasos son los siguientes:

a. Integración del comité de valuación de puestos.

Para la formación del comité fue necesario contar con personas que conocen las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, así también que su posición dentro de la empresa; les permita tomar decisiones. Tomando en cuenta estos aspectos importantes el comité de valuación fue conformado por:

- Gerente de producción
- Contralor
- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Reclutamiento y Selección
- Encargada de Salarios
- Analista de Reclutamiento y Selección

El comité aportó información esencial, conocimientos y experiencia para la realización de la valuación respectiva de cada uno de los puestos que conforma la empresa fabricante de empaques flexibles ubicada en el municipio de Villa Nueva.

b. Análisis de los puestos

La base para la realización del diseño de escala salarial en la empresa de empaques flexibles, se obtuvo de las descripciones de puestos elaboradas para dicha empresa, estas descripciones de cargos fueron resultado de información proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos, con lo que se establecieron los factores a utilizar en la valuación de cargos por medio del Método de Puntos, cabe mencionar que los datos de salarios fueron tomados de la planilla de la empresa los que dan origen a la parte cuantitativa de la escala salarial.

Para realizar el análisis de los puestos de trabajo fue necesario descomponer el puesto de trabajo en sus partes o elementos, verificando que cada uno de estos fueran comunes en todos los puestos y en las dimensiones en que se presentan.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NIVEL GERENCIAL

TITULO DEL PUESTO	Gerente de Producción
Ubicación Organizacional	Producción
Horario de Trabajo	Lunes a Viernes 7:00 a 17:00 horas
Objetivo del Puesto	Planificar, dirigir y coordinar las actividades de producción de la empresa, diseñando planes a corto, mediano y largo plazo. Gestionar los recursos disponibles determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo
DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Descripción y Frecuencia	
Diarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar los análisis a no conformidades por defectos de máquina, defectos de calidad, rechazos internos, externos, observaciones auditorias, indicadores de productividad como eficiencia, desperdicio, etc. y le da seguimiento a los planes de acción 2. Seguimiento y cumplimiento de los requisitos del Sistema de gestión de calidad (SGC) aplicables del área 3. Ejecución de las validaciones del área (estructura materiales, máquinas del área, etc.) 4. Entrenar y certificar personal a su cargo 5. Reportar horas extras, vacaciones y faltas del personal a su cargo a RRHH 6. Evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de las áreas bajo su supervisión 7. Desarrollar planes de acción para mejorar la eficiencia y eficacia en producción 8. Dar seguimiento a la producción, desperdicio y fechas del área de producción 	
Mensuales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar modificar y mantener el control de los formatos del área, así como del seguimiento del cumplimiento a los criterios del llenado de registros 2. Seguimiento y cierre de fuentes de variabilidad de la estrategia de control de procesos, análisis tendencia. Condiciones de operación 3. Participar en reuniones informativas, y del comité de seguridad industrial 4. Ejecutar y cumplir con las evaluaciones del personal a su cargo 5. Colaborar con la gerencia, brindando información relevante para la toma de decisiones Gerenciales tales como adquisición de maquinaria, estructura organizacional de producción, etc. 6. Velar por una adecuada coordinación con la gerencia de Mantenimiento con respecto a mantenimiento preventivo y correctivo 	
Anuales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fungir como anfitrión de técnicas extranjeras, garantizando su comodidad durante el período que atiendan a la empresa. 2. Autorización de compras locales e importaciones relacionadas con el área 3. Revisión y requerimiento de autorización por parte de la Gerencia General, para incrementos, bonos extraordinarios, capacitaciones y otros beneficios 	
Ocasionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en las auditorías a las que sea convocado, como auditor y como auditado (seguimiento y cierre a no conformidades) 2. Elaborar, modificar y controlar los documentos del área, así como se asegura de que se cumplan 3. Retroalimentar los comportamientos y condiciones inseguras en la planta 4. Atender a proveedores, clientes y visitantes 5. Conocer y aplicar las normas de seguridad de la empresa y brindar las herramientas necesarias para el cumplimiento de seguridad e higiene industrial de todos los activos de 	

la empresa	
6. Desarrollar inspecciones de orden y limpieza en la planta	
7. Capacitar al personal cuando es requerido. E inducir al personal de nuevo ingreso	
8. Aplicar el sistema disciplinario y el sistema de reconocimientos cuando es requerido	
9. Participación en los procesos de selección del personal a su cargo	
RESPONSABILIDADES	
Concepto	Descripción
Maquinaria y equipos	Maquinaria y equipo de oficina valorados por un monto de Q. 200, 000.01 en adelante.
Por decisiones	Libertad de decisión, siguiendo las políticas de la organización afectando al todo personal del área.
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Con oficina privada, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad.
Riesgos y Consecuencias	Expuesto a problemas de salud, accidentes y mínimas condiciones de ser asaltado.
ESPECIFICACIONES	
Concepto	Descripción
Educación	Título universitario en el grado académico de maestría.
Experiencia	4 años o más de experiencia en puestos de ejecutivo o gerencia.
Otros Conocimientos	Más de 4 años técnicos específicos inherentes al cargo.
DISPONIBILIDAD	
Concepto	Descripción
Horario	Con horario establecido por la empresa.
ESFUERZO	
Concepto	Descripción
Mental	Bajo presión, permanentemente por la toma de decisiones de aspectos de impacto en la empresa.
Físico	Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NIVEL ADMINISTRATIVO

TITULO DEL PUESTO	Auxiliar de Contabilidad
Ubicación Organizacional	Finanzas
Horario de Trabajo	Lunes a Viernes 7:00 a 17:00 horas
Objetivo del Puesto	Llevar el control de la contabilidad para llegar a los Estados financieros.
DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Descripción y Frecuencia	
Diarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayorización de compras, ventas, recibos de caja con su respectivo departamento. 2. Mayorización de documentos de movimientos bancarios. 3. Revisar y autorizar transferencias de pago a proveedores. 4. Revisión de cheques de pago a proveedores y sueldos. 	
Mensuales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar integraciones 2. Realizar conciliaciones 3. Realizar Estados Financieros 4. Pago de impuestos planilla de IGSS, IVA, retenciones, IVA facturas esénciales ISO. 5. Toma física de inventario 6. Revisión de planilla de sueldos 7. Elaboración de declaración ISO 	
Anuales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar informe patronal 2. Elaboración de planilla de aguinaldo y bono 14 3. ISR asalariados 	
Ocasionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de IRS trimestral 2. Actualización de indemnización a empleados para informar a la Asociación Solidarista 	
RESPONSABILIDADES	
Concepto	Descripción
Maquinaria y equipos	Mobiliario y equipo de oficina valorados de Q 100.00 hasta un monto de Q5, 000.00.
Por decisiones	No tiene libertad para tomar decisiones, las que puede adoptar se encuentran contenidas en los procedimientos establecidos
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Oficina compartida con tráfico de personas, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad.
Riesgos y Consecuencias	Expuesto a problemas de salud, accidentes y mínimas condiciones de ser asaltado.
ESPECIFICACIONES	
Concepto	Descripción
Educación	Título de Educación Media
Experiencia	2 años de experiencia en técnicas y administrativas

Otros Conocimientos	De 0 a 1 año técnico general
DISPONIBILIDAD	
Concepto	Descripción
Horario	Con horario establecido por la empresa.
ESFUERZO	
Concepto	Descripción
Mental	Bajo presión, constantemente por la toma de decisiones, planificación y ejecución de las actividades designadas.
Físico	Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas.

TITULO DEL PUESTO	Recepcionista
Ubicación Organizacional	Ventas
Horario de Trabajo	Lunes a Viernes 7:00 a 17:00 horas
Objetivo del Puesto	Atender al cliente y personal telefónicamente
DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Descripción y Frecuencia	
Diarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responder y transferir llamadas telefónicas 2. Realizar pago a proveedores. 3. Enviar fax y mensajes. 4. Atender a visitantes, mensajeros, entre otros. 	
Mensuales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar facturas de los proveedores. 	
Ocasionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las normas de seguridad al entrar a planta. 	
RESPONSABILIDADES	
Concepto	Descripción
Maquinaria y equipos	Mobiliario y equipo de oficina valorados de Q 100.00 hasta un monto de Q5, 000.00.
Por decisiones	No tiene libertad para tomar decisiones, las que puede adoptar se encuentran contenidas en los procedimientos establecidos
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Oficina compartida con tráfico de personas, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad.
Riesgos y Consecuencias	Expuesto a problemas de salud, accidentes y mínimas condiciones de ser asaltado.
ESPECIFICACIONES	
Concepto	Descripción
Educación	Título de educación media.
Experiencia	El puesto requiere un año de experiencia en labores técnico operativas.
Otros Conocimientos	De 0 a 1 año técnico general

DISPONIBILIDAD	
Concepto	Descripción
Horario	Con horario establecido por la empresa.
ESFUERZO	
Concepto	Descripción
Mental	Concentración periódica por diversas actividades propias del puesto de trabajo.
Físico	Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

NIVEL OPERATIVO

TITULO DEL PUESTO	Operador de Impresión
Ubicación Organizacional	Producción
Horario de Trabajo	Lunes a Domingo 6:30 a 18:30 horas (turnos rotativos)
Objetivo del Puesto	Producir con calidad manteniendo los estándares establecidos.
DESCRIPCIÓN DE TAREAS	
Descripción y Frecuencia	
Diarias	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el arranque y paro de máquina 2. Llevar a cabo el traslape de turno 3. Revisión de máquina y detección de fallas 4. Revisión de pedido de acuerdo a especificaciones. 5. Ingresar los datos de producción en la computadora en base a la orden de producción 6. Aprobar pedidos 7. Realizar cambio de pedido llenando los registros 8. Realizar el cuadro de máquina 9. Identificar y separar correctamente el producto con problemas o defectos de calidad. 10. Ejecutar al despeje de línea por pedido 11. Cumplir a las condiciones de operación en máquina por pedido 12. Medir variables y atributos y asegurar que se cumplen los criterios de aprobación y liberación en línea 13. Mantener limpia, máquinas, equipos, uniformes y área de trabajo 	
Mensuales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportar alertas de calidad y tomar acciones inmediatas 2. Llenar correctamente la información de los formatos requeridos (de producción, calidad y mantenimiento) 	
Ocasionales	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las normas de seguridad al entrar a planta. 2. Reportar incidentes, accidentes al Jefe Inmediato, llenar la boleta 	
RESPONSABILIDADES	
Concepto	Descripción
Maquinaria y equipos	Mobiliario y equipo de oficina valorados de Q 100.00 hasta un monto de Q5, 000.00.
Por decisiones	No tiene libertad para tomar decisiones, las que puede adoptar se encuentran contenidas en los procedimientos

	establecidos
CONDICIONES DE TRABAJO	
Ambiente	Oficina compartida con tráfico de personas, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad.
Riesgos y Consecuencias	Expuesto a problemas de salud, accidentes y asaltos constantes.
ESPECIFICACIONES	
Concepto	Descripción
Educación	Título de educación media.
Experiencia	El puesto requiere seis meses de experiencia en tareas ocupacionales y operativas.
Otros Conocimientos	De 0 a 1 año técnico general
DISPONIBILIDAD	
Concepto	Descripción
Horario	Con horario establecido por la empresa.
ESFUERZO	
Concepto	Descripción
Mental	Concentración, para procesos establecidos (rutinarios) para realizar las actividades designadas.
Físico	Esfuerzo muscular extra, periódicamente por diversas actividades imprevistas del puesto de trabajo.

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

Los factores constituyen los elementos comunes de los puestos, mientras que los subfactores, consisten en la división del factor en varios niveles para clasificar los diferentes puestos de trabajo en estudio. Los grados es la intensidad en que se presentan estos en cada puesto de trabajo y se derivan del proceso de análisis.

Para la elección de los factores se tomó en cuenta que fueran comunes a todos los puestos estudiados, o por lo menos, a la gran mayoría de ellos; y que fueran clasificadores, es decir que se presentaran en distinta intensidad en los puestos para la creación de diferencias entre ellos.

Para el establecimiento de los factores se utilizó el procedimiento de análisis de puestos, en este proceso participó el comité de evaluación, con lo cual se formuló una lista completa de los factores que caracterizan los distintos puestos de la empresa, lo que da seguridad de que estos factores son precisamente los que interesan a la

organización, descartó el riesgo de escoger elementos que no existen en el trabajo a valorar; y evitó el peligro de valorar los puestos sobre factores de importancia secundaria.

Posteriormente al proceso de análisis de puestos, el comité evaluador realizó una definición de los factores y subfactores para su mejor comprensión.

Los factores elegidos por el comité son: conocimiento, responsabilidad, condiciones de trabajo, disponibilidad y esfuerzo, los subfactores establecidos fueron diez. Bajo estas agrupaciones, el número óptimo de subfactores escogidos es variable y se establecen en función de la estructura de la empresa. Los factores y subfactores definidos se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 10
Descripción de factores, subfactores y grados
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

Factor conocimientos		
<p>Aprecia los conocimientos generales y especializados que demanda el puesto para desempeñar las actividades de manera eficiente. Es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, se trata de la posesión de múltiples datos interrelacionados que posee una persona. Abarca la educación formal, experiencia y otros cursos requeridos para ejercer el puesto.</p>		
Descripción de subfactor	Grado	Descripción del grado
<p>1. Educación: Valúa los conocimientos adquiridos a través de la educación formal en los niveles primario, medio, técnico y superior, de acuerdo a los programas nacionales y conocimientos técnicos derivados de</p>	1	El puesto requiere poseer educación básica.
	2	El puesto requiere poseer título de educación media.
	3	El puesto requiere poseer cierre de pensum en carrera universitaria

especialización o capacitación en el área de trabajo y que son indispensables para comprender y desempeñar satisfactoriamente las funciones del puestos.	4	El puesto requiere título universitario en el grado académico de licenciatura.
	5	El puesto requiere título universitario en el grado académico de maestría.
<p>2. Experiencia:</p> <p>Valúa el dominio de una actividad, adquirida en la práctica mínima en un trabajo igual o similar, definido en meses o años para poder desempeñar un puesto. La experiencia es adicional a la educación y debe haber sido adquirida antes de ser asignado el ocupante al puesto.</p>	1	El puesto requiere seis meses de experiencia en tareas ocupacionales y operativas.
	2	El puesto requiere un año de experiencia en labores técnico operativas.
	3	El puesto requiere 2 años de experiencia en labores técnicas y administrativas.
	4	El puesto requiere 3 años de experiencia en puestos de jefatura.
	5	El puesto requiere 4 años o más de experiencia en puestos de ejecutivo o gerencia.
<p>3. Otros conocimientos:</p> <p>Mide los conocimientos y destrezas propias de la persona por experiencias varias, que no son directamente indispensables para la realización de los trabajos asignados, pero facilitan el desarrollo de las mismas, permitiendo el desempeño eficiente en el puesto de trabajo.</p>	1	De 0 a 1 técnico general
	2	Más de 2 años técnicos específicos inherentes al cargo
	3	Más de 4 años técnicos específicos inherentes al cargo.

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

Tabla 11
Descripción de factor responsabilidad
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

Factor responsabilidad		
<p>Este factor mide las obligaciones adquiridas por el ocupante de un puesto de trabajo al efectuar determinada tarea, con el acto de no provocar perjuicios o resultados negativos para la empresa, entendiéndose daños, perjuicios y divulgar información sobre datos que conozca por razón de su tarea. Se ha de considerar el tipo de información que conozca, el perjuicio económico y el conflicto tanto interno como externo que su difusión puede causar a la Empresa.</p>		
Descripción de subfactor	Grado	Descripción del grado
<p>1. Responsabilidad por decisiones:</p> <p>Es un subfactor el cual consiste en la libertad que tiene el colaborador para, la creación, iniciativa y toma de decisión, dentro de la institución la cual debe ser acorde a los objetivos organizacionales.</p>	1	No tiene libertad para tomar decisiones, las que puede adoptar se encuentran contenidas en los procedimientos establecidos
	2	Decisiones siguiendo normas, políticas y procedimientos de la empresa en lo concerniente a la actividad del departamento.
	3	Libertad de decisión, siguiendo las políticas de la organización afectando al todo personal del área.
<p>2. Responsabilidad por equipo:</p>	1	Mobiliario y equipo de oficina valorados de Q 100.00 hasta un monto de Q5, 000.00.

Mide la responsabilidad que tiene la persona, cuando tiene equipo y maquinaria a su cargo, basado en los procesos, el personal que maneja la maquinaria, su mantenimiento, y cualquier otro subproceso, relacionado con ella con el fin de evitar el deterioro y daño de la misma.	2	Maquinaria y equipo de oficina valorados de Q5,000.01 hasta un monto de Q10, 000.00.
	3	Maquinaria y equipo de oficina valorados de Q 10,000.01 hasta un monto de Q20, 000.00.
	4	Maquinaria y equipo de oficina valorados de Q20,000.01 hasta un monto de Q200,000.00
	5	Maquinaria y equipo de oficina valorados por un monto de Q200, 000.01 en adelante.

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

Tabla 12
Descripción de factor condiciones de trabajo
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

Factor condiciones de trabajo		
Este factor valora las condiciones de peligrosidad estructurales de un puesto de trabajo, es decir, lo que de ellas permanece después de aplicadas todas las medidas correctoras reglamentarias para eliminarlas y que, por tanto, pueden considerarse inherentes al puesto. Además, que están presentes en el mismo de forma habitual y no ocasional o esporádicamente.		
Descripción de subfactor	Grado	Descripción del grado
1. Condiciones ambientales: Las condiciones ambientales de	1	Con oficina privada, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad.

<p>trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo. Como por ejemplo: Espacio físico, iluminación y ruido.</p>	2	Con oficina compartida, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad.
	3	Oficina compartida con tráfico de personas, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad.
	4	Cubículo o mostrador en área de atención al público, ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad.
<p>2. Riesgos: Los riesgos laborales son aquellos que se relacionan directamente con la actividad ejercida en el lugar de trabajo y mediante esta información clasificar cual fue la razón del accidente mediante trabajo multidisciplinario de distintos profesionales en materia de; higiene, medicina del trabajo, ergonomía. Dependiendo de estos factores, las consecuencias en el desempeño del trabajador pueden ser favorables o pueden causar resultados contra productores en la empresa.</p>	1	Expuesto a problemas de salud, accidentes y mínimas condiciones de ser asaltado.
	2	Expuesto a problemas de salud, accidentes y asaltos periódicos.
	3	Expuesto a problemas de salud, accidentes y asaltos constantes.

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

Tabla 13
Descripción de factor disponibilidad
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

Factor disponibilidad		
Es la actitud expectante y permanente para realizar actividades, por ser inherente al cargo que ocupa en razón del interés; ya que debe eventualmente realizar funciones fuera de la jornada ordinaria de trabajo o en días inhábiles, si así lo requiere la institución para el cabal cumplimiento de sus fines.		
Descripción de subfactor	Grado	Descripción del grado
1. Disponibilidad de horario: Valúa la condición de trabajo, en cuanto al tiempo y, bajo la cual se contrata a una persona para el desarrollo de sus actividades.	1	Con horario establecido por la empresa.
	2	Acoplado a los horarios de trabajo de los clientes.
	3	Sin horario establecido y disponibilidad permanente.

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

Tabla 14
Descripción de factor esfuerzo
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

Factor esfuerzo		
Valúa el conjunto de requerimientos físicos y mentales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.		
Descripción de subfactor	Grado	Descripción del grado
1. Esfuerzo mental:	1	Concentración, para procesos establecidos (rutinarios) para realizar

Valúa la frecuencia del grado de concentración mental necesaria para realizar el trabajo, así como la fatiga mental o tensión nerviosa a que puede verse expuesto el trabajador en la realización de sus actividades diarias.		las actividades designadas.
	2	Concentración periódica por diversas actividades propias del puesto de trabajo.
	3	Bajo presión, constantemente por la toma de decisiones, planificación y ejecución de las actividades designadas.
	4	Bajo presión, permanentemente por la toma de decisiones de aspectos de impacto en la empresa.
2. Esfuerzo físico: Mide el nivel en que se utilizan esfuerzos musculares, para realizar las funciones asignadas.	1	Sin esfuerzo muscular extra a las posiciones rutinaria para realizar las actividades designadas.
	2	Esfuerzo muscular extra, periódicamente por diversas actividades imprevistas del puesto de trabajo.
	3	Esfuerzo muscular variante constantemente, que exigen las diversas actividades del puesto de trabajo.

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

d. Asignación de una escala de puntos a cada factor y distribución en los subfactores.

Después de fijados y definidos los factores, se atribuye a cada uno de ellos una escala numérica con la finalidad de delimitar el valor relativo de cada factor con relación a los otros factores (ponderación de factores). Se asigna a cada uno de los factores un peso relativo según la importancia que se le desee atribuir dentro de la valoración general.

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

Tabla 15
Puntos conforme al número de puestos
Empresa de empaques flexibles
Año 2013

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

Fuente: Adaptación del libro Salarios, Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones de Juan Antonio Morales Arrieta. Editorial McGraw Hill, Colombia 1999.

De una manera más detallada se expone que en esta fase del proceso, se asignó a cada factor y subfactor un porcentaje, el cual indica que factores tienen mayor valor para la organización. A la asignación de ese porcentaje se le llama peso relativo y debe sumar 100%. Luego se distribuyen los puntos haciendo una multiplicación del total de ellos por el porcentaje asignado a cada factor. Ejemplo:

Tabla 16
Calculo de puntos del factor

Subfactor	Valor relativo	Base puntual	Puntos del factor
Educación	15%	1,000	150

Fuente: Adaptación del libro Salarios, Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones de Juan Antonio Morales Arrieta. Editorial McGraw Hill, Colombia 1999.

Cada miembro evaluador, por medio de un consenso estableció el porcentaje para cada factor, según su importancia. Luego el total de puntos se distribuyó según el porcentaje dado a cada factor, para este caso se consideró la cantidad de mil puntos que establece la base puntual a utilizar de acuerdo a los puestos y factores a valorar (13

puestos) Los factores y subfactores con sus respectivos valores relativos se presenta en la tabla siguiente

Tabla 17
Valor relativo de los factores y subfactores
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

FACTORES Y SUBFACTORES			
No.	Factores	Peso relativo	Puntos
1	Conocimiento	45%	450
1.1	Educación	20%	200
1.2	Experiencia	15%	150
1.3	Otros conocimientos	10%	100
2	Responsabilidad	15%	150
2.1	Por decisiones	10%	100
2.2	Por mobiliario y equipo	5%	50
3	Condiciones de trabajo	18%	180
3.1	Condiciones ambientales	8%	80
3.2	Riesgos	10%	100
4	Disponibilidad	5%	50
4.1	De horario	5%	50
5	Esfuerzo	17%	170
5.1	Mental	10%	100
5.2	Físico	7%	70
Total		100%	1,000

Fuente: Elaborado en base al criterio del comité de valuación, marzo 2014.

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

Posteriormente al establecimiento del valor relativo de los puestos se construye una escala de calificación, que establece inicialmente los grados que corresponden a

cada subfactor. Los grados se definen como las distintas intensidades en el subfactor que se presenta en el universo de puestos estudiados. La cantidad de subfactores óptima se determinó de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, al consenso del comité de evaluación y a las descripciones de puesto. Los procedimientos más aplicados para el efecto, los constituyen el cálculo de progresiones:

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

PROGRESIÓN ARITMETICA	PROGRESIÓN GEOMÉTRICA
$Pa = \frac{TPF - 10\% TPF}{No. \text{ grados del factor} - 1}$	$Pg = No. \text{ De grados del factor} - 1 \sqrt{\frac{TPF}{10\% TPF}}$

*TPF=Total de puntos de factor

Los pasos a seguir para la distribución de los puntos a los grados de cada factor son los siguientes:

- La aplicación del tipo de progresión o fórmula adecuada a utilizar está relacionado directamente con la manera como se presentan las descripciones o intensidades de grados en cada factor. Para este caso se utilizará la progresión geométrica, ya que presenta la mejor tendencia en relación a los puestos de trabajo y debido a que existe una diferencia de intensidad que es creciente entre los grados de los factores evaluados y definidos. Esta progresión se aplica también cuando se desea formar estratos crecientes geoméricamente.

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

- Los puntos para el primer grado del subfactor se calcula obteniendo el 10% del total de puntos del factor por ser una razón.

Ejemplo:

Tabla 18
Calculo de puntos de grados

Subfactor	Puntos del subfactor	Base para el primer grado	Puntos del grado
Experiencia	150	10%	15

Fuente: Adaptación del libro Salarios, Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones de Juan Antonio Morales Arrieta. Editorial McGraw Hill, Colombia 1999.

- Los puntos de los siguientes subfactores con sus respectivos grados establecidos, se determinan al aplicar la fórmula para obtener la razón geométrica, la cual se suma a los puntos del primer grado para obtener los puntos de segundo grado y así sucesivamente.

Tabla 19
Cálculos factor conocimiento

1. Factor conocimientos			
1.1 Subfactor Educación (5 grados)			
$Pg = \frac{5-1}{\sqrt{10\% \cdot 200}} \quad Pg = \sqrt[4]{\frac{200}{20}} = 1.77827941$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	200 *	10% =	20
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	20 x 1.77827941=	36
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	36 x 1.77827941=	63
Cuarto grado	3er. Grado x Pg =	63 x 1.77827941=	112
Quinto grado	4to. Grado x Pg =	112 x 1.77827941=	200

*Pg: Progresión o razón geométrica.

- Para confirmar la validez de los cálculos, el resultado del último grado debe ser el total de puntos del factor.

Tabla 20
Cálculos subfactor experiencia

1. Factor conocimientos			
1.2 Subfactor Experiencia (5 grados)			
$Pg = \sqrt[5-1]{\frac{150}{10\% * 150}} \quad Pg = \sqrt[4]{\frac{150}{15}} = 1.77827941$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	150 *	10% =	15
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	15 x 1.77827941=	27
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	27 x 1.77827941=	47
Cuarto grado	3er. Grado x Pg =	47 x 1.77827941=	84
Quinto grado	4to. Grado x Pg =	84 x 1.77827941=	150

1. Factor conocimientos			
1.3 Subfactor otros conocimientos (3 grados)			
$Pg = \sqrt[3-1]{\frac{100}{10\% * 100}} \quad Pg = \sqrt[2]{\frac{100}{10}} = 3.16227766$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	100 *	10% =	10
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	10x 3.16227766=	32
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	32x 3.16227766=	100

Tabla 21

Cálculos factor responsabilidad

2. Factor Responsabilidad			
2.1 Subfactor responsabilidad por decisiones (3 grados)			
$Pg = \sqrt[3-1]{\frac{100}{10\% * 100}} \quad Pg = \sqrt[2]{\frac{100}{10}} = 3.16227766$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	100 *	10% =	10
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	10x 3.16227766=	32
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	32x 3.16227766=	100

2. Factor Responsabilidad			
2.2 Subfactor responsabilidad por mobiliario y equipo (5 grados)			
$Pg = \sqrt[5-1]{\frac{50}{10\% * 50}} \quad Pg = \sqrt[4]{\frac{50}{5}} = 1.77827941$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	50 *	10% =	5
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	5x1.77827941=	9
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	9x1.77827941=	16
Cuarto grado	3er. Grado x Pg =	16x1.77827941=	28
Quinto grado	4to. Grado x Pg =	28x1.77827941=	50

Tabla 22

Cálculos factor condiciones de trabajo

3. Factor Condiciones de trabajo	
3.1 Subfactor condiciones ambientales (4 grados)	
$Pg = \sqrt[4-1]{\frac{80}{10\% * 80}} \quad Pg = \sqrt[3]{\frac{80}{8}} = 2.15443469$	

Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	80 *	10% =	8
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	8 x 2.15443469=	17
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	17 x 2.15443469=	37
Cuarto grado	3er. Grado x Pg =	37 x 2.15443469=	80

3. Factor Condiciones de trabajo			
3.2 Subfactor riesgos (3 grados)			
$Pg = \sqrt[3-1]{\frac{100}{10\% * 100}} \quad Pg = \sqrt[2]{\frac{100}{10}} = 3.16227766$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	100 *	10% =	10
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	10 x 3.16227766	32
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	32 x 3.16227766	100

Tabla 23
Cálculos factor disponibilidad

4. Factor Disponibilidad			
4.1 Subfactor disponibilidad de horario (3 grados)			
$Pg = \sqrt[3-1]{\frac{50}{10\% * 50}} \quad Pg = \sqrt[2]{\frac{50}{5}} = 3.16227766$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	50 *	10% =	5
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	5 x 3.16227766	16
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	16 x 3.16227766	50

Tabla 24
Cálculos factor esfuerzo

5. Factor Esfuerzo			
5.1 Subfactor esfuerzo mental (4 grados)			
$Pg = \sqrt[4-1]{\frac{100}{10\% * 100}} \quad Pg = \sqrt[3]{\frac{100}{10}} = 2.15443469$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	100 *	10% =	10
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	10 x 2.15443469	22
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	22 x 2.15443469	46
Cuarto grado	3er. Grado x Pg =	46 x 2.15443469	100

5. Factor Esfuerzo			
5.2 Subfactor esfuerzo físico (3 grados)			
$Pg = \sqrt[3-1]{\frac{70}{10\% * 70}} \quad Pg = \sqrt[2]{\frac{70}{7}} = 3.16227766$			
Grado	Puntos del factor	Base	Puntos del grado
Primer grado	70 *	10% =	7
Segundo grado	1er. Grado x Pg =	7 x 3.16227766	22
Tercer grado	2do. Grado x Pg =	32 x 3.16227766	70

Los resultados finales de los cálculos realizados para cada subfactor a través de la progresión geométrica se presentan distribuidos en los grados en la siguiente tabla:

Tabla 25
Asignación de puntos a los grados de cada subfactor
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

No.	Subfactor	Valor relativo	Puntos	Grados				
				1	2	3	4	5
1	Educación	20%	200	20	36	63	112	200
2	Experiencia	15%	150	15	27	47	84	150
3	Otros conocimientos	10%	100	10	32	100		
4	Responsabilidad por decisiones	10%	100	10	32	100		
5	Responsabilidad por mobiliario y equipo	5%	50	5	9	16	28	50
6	Condiciones ambientales	8%	80	8	17	37	80	
7	Riesgos	10%	100	10	32	100		
8	Disponibilidad de horario	5%	50	5	16	50		
9	Esfuerzo mental	10%	100	10	22	46	100	
10	Esfuerzo Físico	7%	70	7	22	70		
Total		100%	1,000					

Fuente: Elaborado en base al criterio del comité de valuación, marzo 2014.

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

En esta etapa se realiza la evaluación de puntos, la cual consiste en comparar los datos que se encuentran en las descripciones de puestos, elaborados anticipadamente, con las definiciones de grados y factores que se contienen en la escala de evaluación. A través de esta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra

el puesto que se está evaluando. Determinando en qué grado del factor se encuentre el puesto y se aplica a dicho factor el número de puntos que le corresponde.

De la misma forma, se va haciendo la comparación respecto a todos los factores que integran el puesto, y asignando a cada uno el número de puntos respectivos. Después de haber señalado sus puntos a todos los factores, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se han evaluado los diferentes puestos, se comprende que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de categoría en que deben colocarse. Se recomienda que antes de hacer cualquier modificación en los sueldos, conviene revisar la evaluación de puestos, para no cometer errores que repercutirán negativamente en la administración de los mismos. El resultado de las puntuaciones de los puestos se presenta a continuación:

Tabla 26

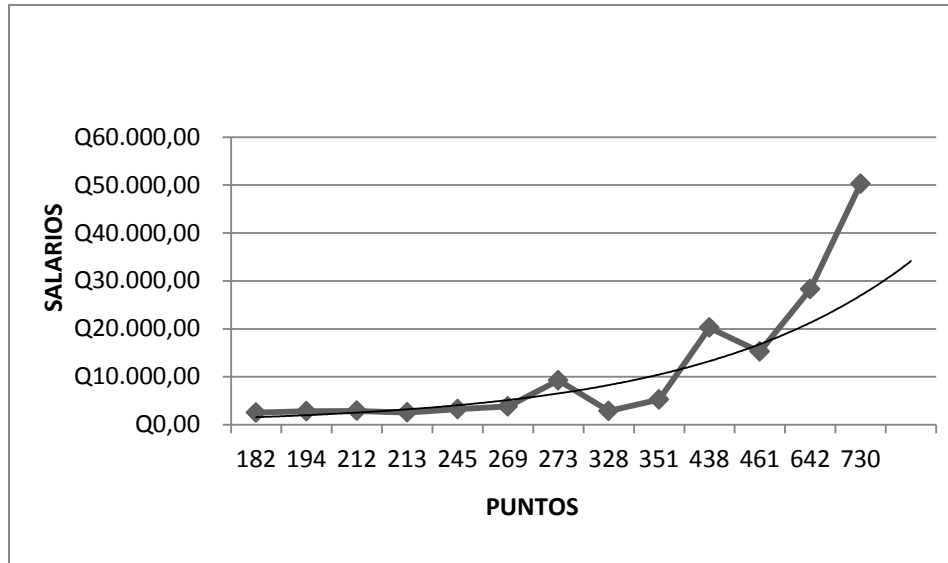
Clasificación de puestos
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

No.	Nombre del puesto	Salario Actual	Conocimientos						Responsabilidades						Condiciones de trabajo						Disponibilidad						Esfuerzo						Total de puntos
			Educación		Experiencia		Otros Conoc.		Por decisiones		Mob. Y equipo		Ambientales		Riesgos		Horario		Mental		Físico												
			G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P							
1	Conserje	Q2,530.34	1	20	1	15	1	10	1	10	1	5	4	80	1	10	1	5	1	5	1	5	2	22	182								
2	Mensajero Cobrador	Q2,820.00	1	20	2	27	1	10	1	10	1	5	4	80	1	10	1	5	1	5	1	5	2	22	194								
3	Recepcionista	Q2,886.00	2	36	2	27	1	10	1	10	1	5	4	80	1	10	1	5	2	22	1	7	212										
4	Auxiliar de contabilidad	Q2,566.00	2	36	3	47	1	10	1	10	1	5	3	37	1	10	1	5	3	46	1	7	213										
5	Operador de impresión	Q3,250.00	2	36	1	15	1	10	1	10	1	5	3	37	3	100	1	5	1	5	2	22	245										
6	Supervisor de impresión	Q3,805.00	2	36	4	84	1	10	2	32	2	9	2	17	2	32	1	5	2	22	2	22	269										
7	Analista Programador	Q9,250.00	4	112	2	27	2	32	2	32	2	9	2	17	1	10	1	5	2	22	1	7	273										
8	Asistente de Gerencia General	Q2,855.00	4	112	4	84	1	10	2	32	1	5	2	17	1	10	1	5	3	46	1	7	328										
9	Jefe de mantenimiento y edificios	Q5,250.00	4	112	3	47	1	10	2	32	4	28	2	17	2	32	1	5	3	46	2	22	351										
10	Jefe de Planificación	Q20,250.00	4	112	2	27	1	10	3	100	5	50	2	17	1	10	1	5	4	100	1	7	438										
11	Jefe de compras	Q15,250.00	4	112	4	84	1	10	3	100	5	50	3	37	1	10	1	5	3	46	1	7	461										
12	Gerente de IT	Q28,250.00	4	112	5	150	3	100	3	100	5	50	1	8	1	10	1	5	4	100	1	7	642										
13	Gerente de Producción	Q50,250.00	5	200	5	150	3	100	3	100	5	50	1	8	1	10	1	5	4	100	1	7	730										

*Ordenamiento en base a puntos de valuación.

Fuente: Elaborado en base al criterio del comité de valuación, marzo 2014.

Gráfica 17
Cálculo geométrico, salarios y puntos
Empresa de empaques flexibles
Año 2014



Fuente: Investigación de campo, marzo 2014.

De acuerdo a la gráfica de salarios y puntos, se observa que es una tendencia parabólica lo que implica que debe utilizarse la fórmula polinómica para realizar los cálculos de regresión y correlación dado que así se ajustaran los datos a la tendencia.

g. Manual de valuación de puestos

El manual de valuación lo conforman los factores compensables con su definición y sus correspondientes grados descritos y puntuados cuyo propósito básico es, establecer los valores internos o jerarquía de los puestos dentro de la empresa, para determinar grados y de esta manera, asegurar una equidad interna en la estructura de sueldos de la organización.

3.5.2 Comparabilidad salarial y diseño de escala salarial

Con el objeto de determinar los rangos en que se administraran los salarios de la empresa y lograr la distribución equitativa de los salarios de la empresa, se realizaron los pasos siguientes:

- a. En base al resultado de la valuación de puestos y los salarios que la empresa desea pagar en relación con el mercado, se realizan los cálculos a través de la fórmula de mínimos cuadrados. En este caso se tomaron los datos que corresponden al cuartil (Q.1, Q2, Q3) de los salarios establecidos en el mercado, como lo muestran las tablas siguientes:

Tabla 27
Método de mínimos cuadrados para
la aplicación de fórmulas de correlación y regresión para salarios actuales
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

NO.	NOMBRE DEL PUESTO	X	Y	XY	X ²	X ² Y	X ³	X ⁴
		PUNTOS	SALARIOS ACTUALES					
1	Conserje	182	Q2,530.34	460,521.88	33,124.00	83,814,982.16	6,028,568.00	1,097,199,376.00
2	Mensajero Cobrador	194	Q2,820.00	547,080.00	37,636.00	106,133,520.00	7,301,384.00	1,416,468,496.00
3	Recepcionista	212	Q2,886.00	611,832.00	44,944.00	129,708,384.00	9,528,128.00	2,019,963,136.00
4	Auxiliar de contabilidad	213	Q2,566.00	546,558.00	45,369.00	116,416,854.00	9,663,597.00	2,058,346,161.00
5	Operador de impresión	245	Q3,250.00	796,250.00	60,025.00	195,081,250.00	14,706,125.00	3,603,000,625.00
6	Supervisor de impresión	269	Q2,855.00	767,995.00	72,361.00	206,590,655.00	19,465,109.00	5,236,114,321.00
7	Analista Programador	273	Q3,805.00	1,038,765.00	74,529.00	283,582,845.00	20,346,417.00	5,554,571,841.00
8	Asistente de Gerencia General	328	Q9,250.00	3,034,000.00	107,584.00	995,152,000.00	35,287,552.00	11,574,317,056.00
9	Jefe de mantenimiento y edificios	351	Q5,250.00	1,842,750.00	123,201.00	646,805,250.00	43,243,551.00	15,178,486,401.00
10	Jefe de Planificación	438	Q15,250.00	6,679,500.00	191,844.00	2,925,621,000.00	84,027,672.00	36,804,120,336.00
11	Jefe de compras	461	Q20,250.00	9,335,250.00	212,521.00	4,303,550,250.00	97,972,181.00	45,165,175,441.00
12	Gerente de IT	642	Q28,250.00	18,136,500.00	412,164.00	11,643,633,000.00	264,609,288.00	169,879,162,896.00
13	Gerente de Producción	730	Q50,250.00	36,682,500.00	532,900.00	26,778,225,000.00	389,017,000.00	283,982,410,000.00
TOTALES		4538	Q149,212.34	80,479,501.88	1,948,202.00	48,414,314,990.16	1,001,196,572.00	583,569,336,086.00

Fuente: Investigación de campo, marzo 2014.

Tabla 28
Método de mínimos cuadrados para
la aplicación de fórmulas de correlación y regresión para salarios (Q1)
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

NO.	NOMBRE DEL PUESTO	X	Y	XY	X ²	X ² Y	X ³	X ⁴
		PUNTOS	SALARIOS (Q1)					
1	Conserje	182	Q2,610.00	475,020.00	33,124.00	86,453,640.00	6,028,568.00	1,097,199,376.00
2	Mensajero Cobrador	194	Q3,008.00	583,552.00	37,636.00	113,209,088.00	7,301,384.00	1,416,468,496.00
3	Recepcionista	212	Q2,784.00	590,208.00	44,944.00	125,124,096.00	9,528,128.00	2,019,963,136.00
4	Auxiliar de contabilidad	213	Q3,882.00	826,866.00	45,369.00	176,122,458.00	9,663,597.00	2,058,346,161.00
5	Operador de impresión	245	Q2,870.00	703,150.00	60,025.00	172,271,750.00	14,706,125.00	3,603,000,625.00
6	Supervisor de impresión	269	Q6,036.00	1,623,684.00	72,361.00	436,770,996.00	19,465,109.00	5,236,114,321.00
7	Analista Programador	273	Q9,886.00	2,698,878.00	74,529.00	736,793,694.00	20,346,417.00	5,554,571,841.00
8	Asistente de Gerencia General	328	Q6,400.00	2,099,200.00	107,584.00	688,537,600.00	35,287,552.00	11,574,317,056.00
9	Jefe de mantenimiento y edificios	351	Q9,886.00	3,469,986.00	123,201.00	1,217,965,086.00	43,243,551.00	15,178,486,401.00
10	Jefe de Planificación	438	Q10,575.00	4,631,850.00	191,844.00	2,028,750,300.00	84,027,672.00	36,804,120,336.00
11	Jefe de compras	461	Q11,883.00	5,478,063.00	212,521.00	2,525,387,043.00	97,972,181.00	45,165,175,441.00
12	Gerente de IT	642	Q20,970.00	13,462,740.00	412,164.00	8,643,079,080.00	264,609,288.00	169,879,162,896.00
13	Gerente de Producción	730	Q30,541.00	22,294,930.00	532,900.00	16,275,298,900.00	389,017,000.00	283,982,410,000.00
TOTALES		4538	Q121,331.00	58,938,127.00	1,948,202.00	33,225,763,731.00	1,001,196,572.00	583,569,336,086.00

Fuente: Investigación de campo, marzo 2014.

$$c = \frac{Q38,085,140,416,069,100.00}{901,948,436,260,717,000.00} = 0.042225407667$$

$$b = \frac{7.83153E+18}{901,948,436,260,717,000.00} = 8.68290406630$$

$$a = \frac{-5.04553E+19}{901,948,436,260,717,000.00} = (55.9403869)$$

Tabla 29
Salarios ajustados (Q1)

No.	Y = a+bx+cx ²	SALARIO AJUSTADO	SALARIO (Q1)	DIFERENCIA
1	Conserje	Q2,923.02	Q2,610.00	Q 313.02
2	Mensajero Cobrador	Q3,217.74	Q3,008.00	Q 209.74
3	Recepcionista	Q3,682.61	Q2,784.00	Q 898.61
4	Auxiliar de contabilidad	Q3,709.24	Q3,882.00	Q (172.76)
5	Operador de impresión	Q4,605.95	Q2,870.00	Q 1,735.95
6	Supervisor de impresión	Q5,335.23	Q6,036.00	Q (700.77)
7	Analista Programador	Q5,461.51	Q9,886.00	Q (4,424.49)
8	Asistente de Gerencia General	Q7,334.83	Q6,400.00	Q 934.83
9	Jefe de mantenimiento y edificios	Q8,193.97	Q9,886.00	Q (1,692.03)
10	Jefe de Planificación	Q11,847.86	Q10,575.00	Q 1,272.86
11	Jefe de compras	Q7,334.83	Q11,883.00	Q (4,548.17)
12	Gerente de IT	Q8,193.97	Q20,970.00	Q (12,776.03)
13	Gerente de Producción	Q22,922.28	Q30,541.00	Q (7,618.72)

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

Tabla 30
Método de mínimos cuadrados
para la aplicación de fórmulas de correlación y regresión para salarios (Q2)
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

NO.	NOMBRE DEL PUESTO	X	Y	XY	X ²	X ² Y	X ³	X ⁴
		PUNTOS	SALARIOS (Q2)					
1	Conserje	182	Q2,767.00	503,594.00	33,124.00	91,654,108.00	6,028,568.00	1,097,199,376.00
2	Mensajero Cobrador	194	Q3,399.00	659,406.00	37,636.00	127,924,764.00	7,301,384.00	1,416,468,496.00
3	Recepcionista	212	Q3,466.00	734,792.00	44,944.00	155,775,904.00	9,528,128.00	2,019,963,136.00
4	Auxiliar de contabilidad	213	Q4,810.00	1,024,530.00	45,369.00	218,224,890.00	9,663,597.00	2,058,346,161.00
5	Operador de impresión	245	Q3,689.00	903,805.00	60,025.00	221,432,225.00	14,706,125.00	3,603,000,625.00
6	Supervisor de impresión	269	Q7,990.00	2,149,310.00	72,361.00	578,164,390.00	19,465,109.00	5,236,114,321.00
7	Analista Programador	273	Q14,122.00	3,855,306.00	74,529.00	1,052,498,538.00	20,346,417.00	5,554,571,841.00
8	Asistente de Gerencia General	328	Q9,149.00	3,000,872.00	107,584.00	984,286,016.00	35,287,552.00	11,574,317,056.00
9	Jefe de mantenimiento y edificios	351	Q14,122.00	4,956,822.00	123,201.00	1,739,844,522.00	43,243,551.00	15,178,486,401.00
10	Jefe de Planificación	438	Q12,952.00	5,672,976.00	191,844.00	2,484,763,488.00	84,027,672.00	36,804,120,336.00
11	Jefe de compras	461	Q15,250.00	7,030,250.00	212,521.00	3,240,945,250.00	97,972,181.00	45,165,175,441.00
12	Gerente de IT	642	Q29,957.00	19,232,394.00	412,164.00	12,347,196,948.00	264,609,288.00	169,879,162,896.00
13	Gerente de Producción	730	Q43,631.00	31,850,630.00	532,900.00	23,250,959,900.00	389,017,000.00	283,982,410,000.00
TOTALES		4538	Q165,304.00	81,574,687.00	1,948,202.00	46,493,670,943.00	1,001,196,572.00	583,569,336,086.00

Fuente: Investigación de campo, marzo 2014.

$$c = \frac{Q59,189,935,832,997,100.00}{901,948,436,260,717,000.00} = 0.065624522925$$

$$b = \frac{7.57046E+18}{901,948,436,260,717,000.00} = 8.39344710221$$

$$a = \frac{-9.54998E+19}{901,948,436,260,717,000.00} = (105.8816270)$$

Tabla 31
Salarios ajustados (Q2)

No.	Y = a+bx+cx ²	SALARIO AJUSTADO	SALARIO (Q2)	DIFERENCIA
1	Conserje	Q3,595.47	Q2,767.00	Q 828.47
2	Mensajero Cobrador	Q3,992.29	Q3,399.00	Q 593.29
3	Recepcionista	Q4,622.96	Q3,466.00	Q 1,156.96
4	Auxiliar de contabilidad	Q4,659.24	Q4,810.00	Q (150.76)
5	Operador de impresión	Q5,889.62	Q3,689.00	Q 2,200.62
6	Supervisor de impresión	Q6,900.61	Q7,990.00	Q (1,089.39)
7	Analista Programador	Q7,076.46	Q14,122.00	Q (7,045.54)
8	Asistente de Gerencia General	Q9,707.32	Q9,149.00	Q 558.32
9	Jefe de mantenimiento y edificios	Q10,925.23	Q14,122.00	Q (3,196.77)
10	Jefe de Planificación	Q16,160.12	Q12,952.00	Q 3,208.12
11	Jefe de compras	Q9,707.32	Q15,250.00	Q (5,542.68)
12	Gerente de IT	Q10,925.23	Q29,957.00	Q (19,031.77)
13	Gerente de Producción	Q32,330.78	Q43,631.00	Q (11,300.22)

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

Tabla 32
Método de mínimos cuadrados
para la aplicación de fórmulas de correlación y regresión para salarios (Q3)
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

NO.	NOMBRE DEL PUESTO	X	Y	XY	X ²	X ² Y	X ³	X ⁴
		PUNTOS	SALARIOS (Q3)					
1	Conserje	182	Q3,367.00	612,794.00	33,124.00	111,528,508.00	6,028,568.00	1,097,199,376.00
2	Mensajero Cobrador	194	Q4,150.00	805,100.00	37,636.00	156,189,400.00	7,301,384.00	1,416,468,496.00
3	Recepcionista	212	Q4,275.00	906,300.00	44,944.00	192,135,600.00	9,528,128.00	2,019,963,136.00
4	Auxiliar de contabilidad	213	Q5,750.00	1,224,750.00	45,369.00	260,871,750.00	9,663,597.00	2,058,346,161.00
5	Operador de impresión	245	Q4,753.00	1,164,485.00	60,025.00	285,298,825.00	14,706,125.00	3,603,000,625.00
6	Supervisor de impresión	269	Q10,128.00	2,724,432.00	72,361.00	732,872,208.00	19,465,109.00	5,236,114,321.00
7	Analista Programador	273	Q16,947.00	4,626,531.00	74,529.00	1,263,042,963.00	20,346,417.00	5,554,571,841.00
8	Asistente de Gerencia General	328	Q11,510.00	3,775,280.00	107,584.00	1,238,291,840.00	35,287,552.00	11,574,317,056.00
9	Jefe de mantenimiento y edificios	351	Q16,947.00	5,948,397.00	123,201.00	2,087,887,347.00	43,243,551.00	15,178,486,401.00
10	Jefe de Planificación	438	Q18,500.00	8,103,000.00	191,844.00	3,549,114,000.00	84,027,672.00	36,804,120,336.00
11	Jefe de compras	461	Q18,668.00	8,605,948.00	212,521.00	3,967,342,028.00	97,972,181.00	45,165,175,441.00
12	Gerente de IT	642	Q35,948.00	23,078,616.00	412,164.00	14,816,471,472.00	264,609,288.00	169,879,162,896.00
13	Gerente de Producción	730	Q52,357.00	38,220,610.00	532,900.00	27,901,045,300.00	389,017,000.00	283,982,410,000.00
TOTALES		4538	Q203,300.00	99,796,243.00	1,948,202.00	56,562,091,241.00	1,001,196,572.00	583,569,336,086.00

Fuente: Investigación de campo, marzo 2014.

$$c = \frac{Q68,787,256,182,349,700.00}{901,948,436,260,717,000.00} = 0.076265175942$$

$$b = \frac{1.09074E+19}{901,948,436,260,717,000.00} = 12.09319817225$$

$$a = \frac{-2.38868E+19}{901,948,436,260,717,000.00} = (26.4836012)$$

Tabla 33
Salarios ajustados (Q3)

No.	Y = a+bx+cx ²	SALARIO AJUSTADO	SALARIO (Q3)	DIFERENCIA
1	Conseje	Q4,700.69	Q3,367.00	Q 1,333.69
2	Mensajero Cobrador	Q5,189.91	Q4,150.00	Q 1,039.91
3	Recepcionista	Q5,964.94	Q4,275.00	Q 1,689.94
4	Auxiliar de contabilidad	Q6,009.44	Q5,750.00	Q 259.44
5	Operador de impresión	Q7,514.17	Q4,753.00	Q 2,761.17
6	Supervisor de impresión	Q8,745.21	Q10,128.00	Q (1,382.79)
7	Analista Programador	Q8,958.93	Q16,947.00	Q (7,988.07)
8	Asistente de Gerencia General	Q12,145.00	Q11,510.00	Q 635.00
9	Jefe de mantenimiento y edificios	Q13,614.17	Q16,947.00	Q (3,332.83)
10	Jefe de Planificación	Q19,901.35	Q18,500.00	Q 1,401.35
11	Jefe de compras	Q12,145.00	Q18,668.00	Q (6,523.00)
12	Gerente de IT	Q13,614.17	Q35,948.00	Q (22,333.83)
13	Gerente de Producción	Q39,171.11	Q52,357.00	Q (13,185.89)

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

b. Los datos obtenidos en las diferentes columnas del cuartil 2 (Q2) servirán para sustituir las fórmulas de cálculo de correlación, de acuerdo a la dispersión de los puntos de evaluación se calcula la correlación polinómica, la cuál presenta el dato más cercano a 1.

Cálculo polinómico:

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

Las sumas determinadas a través del paso anterior, son utilizadas para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y más adelante la ecuación de regresión.

Formula de Correlación

$$r = \frac{SC(xy)}{\sqrt{SC(x)SC(y)}}$$

Dónde:

r = Índice de correlación

SC= Fórmula de marcadores

$$SC(x) = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}$$

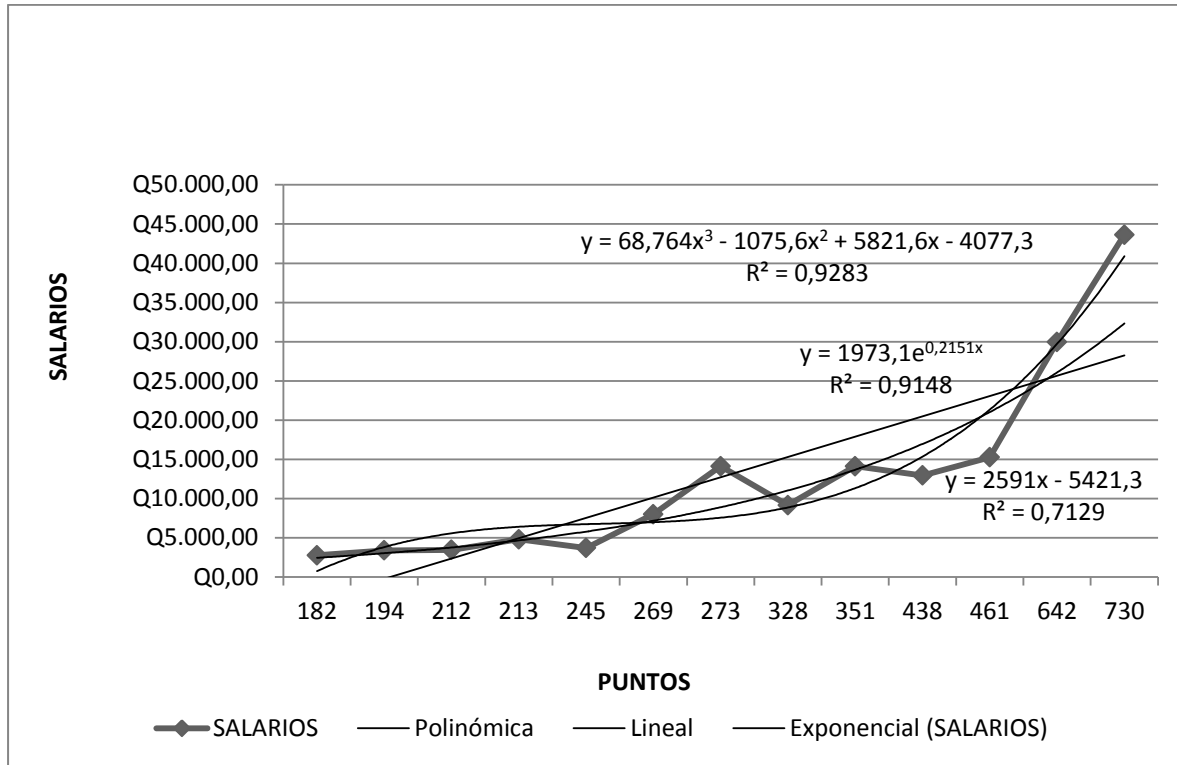
$$SC(y) = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}$$

$$SC(xy) = \sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}$$

Al efectuar la dispersión de los salarios en relación a los puntos de la valuación de puestos, se calcula el índice de correlación sustituyendo los valores en la formula. Se estableció el índice de correlación polinómico, el cual dio un resultado de $R_2 = 0.9283$

La siguiente gráfica muestra los resultados del cálculo de las ecuaciones de regresión a través del método de mínimos cuadrados; presentado en la tabla 16.

Gráfica 18
Índice de correlación, lineal, polinómico y exponencial
Empresa de empaques flexibles
Año 2014



Fuente: Investigación de campo, marzo 2014.

Al observar los datos reflejados en la gráfica anterior, la ecuación de regresión a utilizar es la polinómica, pues el índice de correlación $R^2 = 0.9283$; es el valor más cercano a uno, lo cual nos indica que existe una mayor correlación.

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

Forma de cálculo:

$$\text{Ancho de categoría} = \frac{\text{Punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{No. De categorías}} = \frac{\text{Resultado}}{2}$$

Punto máximo= Punto mayor en la valuación

Punto mínimo= Punto menor en la valuación

No. De Categorías= De acuerdo a criterio del comité de valuación

$$\frac{730-182}{5} = 109.6 \approx \frac{110}{2} = 55$$

Es recomendable realizar este tipo de operaciones con números enteros exactos en una escala de 10 en 10. El siguiente procedimiento a realizar es la resta del número 55; que se obtuvo en la operación anterior; al punto mínimo de la valuación para así obtener el punto mínimo de la escala, el punto mínimo de la valuación; pasa a ser el punto medio de la escala y a éste resultado se le suma el mismo número y así obtener el punto máximo. La operación se muestra a continuación:

Ejemplo:

Tabla 34
Calculo de amplitud de rango

Punto mínimo de la valuación	Punto mínimo de la escala	Punto medio de la escala	Punto máximo	Punto mínimo del siguiente puesto	Amplitud del rango de puntos
177	177-55= 122	122+55= 177	177+55= 232	232+1= 233	111

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

Tabla 35
Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de los puestos clave
Empresa de empaques flexibles
Año 2014

No.	Puesto	Total de Puntos	Salario Actual	CATEGORIAS DE LA ESCALA SALARIAL				
				No.	Rango de puntos			Amplitud del rango de puntos
					Mínimo	Medio	Máximo	
1	Conserje	177	Q2,530.34	I	122	177	232	111
2	Mensajero Cobrador	194	Q2,820.00	I	122	177	232	111
3	Recepcionista	212	Q2,886.00	I	122	177	232	111
4	Auxiliar de contabilidad	213	Q2,566.00	I	122	177	232	111
5	Operador de impresión	245	Q3,250.00	II	233	288	343	111
6	Supervisor de impresión	269	Q2,855.00	II	233	288	343	111
7	Analista Programador	273	Q3,805.00	II	233	288	343	111
8	Asistente de Gerencia General	328	Q9,250.00	II	233	288	343	111
9	Jefe de mantenimiento y edificios	351	Q5,250.00	III	344	399	454	111
10	Jefe de Planificación	438	Q15,250.00	III	344	399	454	111
11	Jefe de compras	461	Q20,250.00	IV	455	510	565	111
12	Gerente de IT	642	Q28,250.00	V	566	621	676	111
13	Gerente de Producción	730	Q50,250.00	VI	677	732	787	111

Fuente: Investigación de campo, abril 2014.

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

Ecuación polinómica	Resultado
$Y = a + bx + cx^2$ <p>Se utilizan todos los decimales en el cálculo</p> $Y = -105.88 + (8.39x) + 0.066x^2$	<p>Salario medio de la categoría I de la escala salarial</p> $Y = Q 3,435.71$

d) Luego de la aplicación de la política salarial de nivelar los salarios al cuartil 2 del mercado, los salarios medios calculados en el inciso anterior y el establecimiento de los salarios mínimos y máximos, se realizan los cálculos para cada categoría de la escala salarial para la empresa de empaques flexibles, la cual puede apreciarse en la tabla siguiente:

Tabla 36
Cálculos de puntos medios

CATEGORÍA	PUNTO MEDIO	SALARIO MEDIO (Q2)
I	177	3,435.71
II	288	7,754.59
III	399	13,690.59
IV	510	21,243.71
V	621	30,413.96
VI	732	41,201.32

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

h. Política salarial.

Con la implementación de las directrices que reflejan la orientación y filosofía de la empresa de empaques flexibles en lo que corresponde a la remuneración de los empleados. Los objetivos de aplicar la política salarial son los siguientes:

- ✓ Captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión de la institución.
- ✓ Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- ✓ Estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento.

- ✓ Alentar la contratación del personal calificado y una mayor productividad del mismo.

La política salarial que se desarrolla tiene como objeto principal que los aumentos a realizar a los colaboradores para compensar el costo de vida, se distribuya en forma justa y programada. En el caso de la empresa de empaques flexibles, se ajustaran los salarios a la media del mercado (Q2), es preciso aplicar una política salarial con una amplitud del 20% del salario medio y variaciones de -5%, -10%, +10%, +5%, ya que al analizar la investigación salarial (ver tabla 4) puede observarse la diferencia que existe entre los salarios actuales y los salarios del cuartil 2.

Luego puede procederse a ajustar los salarios al cuartil 3 si la empresa lo considera necesario. Las variaciones establecidas permiten realizar una estimación de cinco pasos salariales. A continuación se presenta un ejemplo para la primera categoría de la escala salarial:

Tabla 37
Calculo de salario inicial, medio y máximo

Pasos a seguir	Resultados
Calcular la amplitud y variación de cada categoría de la escala salarial con la política salarial de 20%.	Calculo de la amplitud= Salario medio: Q. 3,435.71*0.20=Q.687.14 Calculo de Variación= 3,435.71*0.05 = 171.79= 5% 3,435.71*0.10 = 343.57=10%
Calculo del salario inicial de la categoría I de la Escala Salarial.	Q 3,435.71– 343.57= Q. 3,092.14
Calculo del paso salarial 2 de la categoría I de la escala salarial.	Q 3,435.71- 171.79= Q. 3,263.92
Calculo del paso salarial 4 de la categoría I de la escala salarial.	Q 3,435.71+ 171.79= Q 3,607.50
Calculo del salario máximo de la categoría I de la escala salarial.	Q 3,435.71+343.57 = Q. 3,779.28

Fuente: Investigación de campo, año 2014.

Habiendo efectuado los pasos anteriores; a cada una de las categorías de la escala salarial, se obtienen el salario inicial, paso salarial 2 (-5%) y 4 (+5%); así como el salario máximo, a continuación se presentan los resultados:

Tabla 38
Estimación de salarios iniciales, medios y máximos para cada categoría
Empresa de empaques Flexibles
Año 2014

CATEGORIAS DE LA ESCALA SALARIAL				Amplitud del rango de puntos	AMPLITUD 20%	VARIACIÓN	SALARIO MINIMO -10%	PASO SALARIAL 2 (5%)	PUNTO MEDIO	SALARIO MEDIO	PASO SALARIAL 4 5%	SALARIO MAXIMO +10%
No.	Rango de puntos											
	Mínimo	Medio	Máximo									
I	122	177	232	111	687.14	343.57	3,092.139	3,263.925	177	3,435.71	3,607.50	3,779.281
II	233	288	343	111	1,550.92	775.46	6,979.131	7,366.861	288	7,754.59	8,142.32	8,530.049
III	344	399	454	111	2,738.12	1,369.06	12,321.531	13,006.061	399	13,690.59	14,375.12	15,059.649
IV	455	510	565	111	4,248.74	2,124.37	19,119.339	20,181.525	510	21,243.71	22,305.90	23,368.081
V	566	621	676	111	6,082.79	3,041.40	27,372.564	28,893.262	621	30,413.96	31,934.66	33,455.356
VI	677	732	787	111	8,240.26	4,120.13	37,081.188	39,141.254	731	41,201.32	43,261.39	45,321.452

Fuente: Investigación de campo, abril 2014.

Como lo muestra la tabla anterior, al aplicar una política salarial del 20%, las 7 categorías de la escala salarial reflejan entre sí una diferenciación. La empresa debe tomar en cuenta que la escala salarial posee cinco pasos salariales, por lo que puede iniciar ajustando los salarios actuales al salario inicial o al paso salarial 2 que indica la escala, y programar de forma anual los aumentos que se presentan en los otros pasos salariales, según sus necesidades.

Al ajustar los salarios actuales al paso salarial dos; la empresa creará una diferencia entre los colaboradores que actualmente laboran para la empresa; con los de nuevo ingreso; ya que estos últimos devengarán el salario inicial dependiendo del puesto de trabajo y la categoría salarial a la cual pertenezcan.

Tabla 39
Estimación de salarios iniciales, medios y máximos para cada categoría
Empresa de empaques Flexibles
Año 2014

No.	Puesto	Total de Puntos	Salario Actual	CATEGORIA	SALARIO MINIMO -10%	PASO SALARIAL 2 (-5%)	PUNTO MEDIO	SALARIO MEDIO	PASO SALARIAL 4 5%	SALARIO MAXIMO +10%
				No.						
1	Conserje	182	Q2,530.34	I	3,092.139	3,263.925	177	3,435.71	3607.4955	3,779.281
2	Mensajero Cobrador	194	Q2,820.00	I	3,092.139	3,263.925	177	3,435.71	3607.4955	3,779.281
3	Recepcionista	212	Q2,886.00	I	3,092.139	3,263.925	177	3,435.71	3607.4955	3,779.281
4	Auxiliar de contabilidad	213	Q2,566.00	I	3,092.139	3,263.925	177	3,435.71	3607.4955	3,779.281
5	Operador de impresión	245	Q3,250.00	II	6,979.131	7,366.861	288	7,754.59	8142.3195	8,530.049
6	Supervisor de impresión	269	Q2,855.00	II	6,979.131	7,366.861	288	7,754.59	8142.3195	8,530.049
7	Analista Programador	273	Q3,805.00	II	6,979.131	7,366.861	288	7,754.59	8142.3195	8,530.049
8	Asistente de Gerencia General	328	Q9,250.00	II	6,979.131	7,366.861	288	7,754.59	8142.3195	8,530.049
9	Jefe de mantenimiento y edificios	351	Q5,250.00	III	12,321.531	13,006.061	399	13,690.59	14375.12	15,059.649
10	Jefe de Planificación	438	Q15,250.00	III	12,321.531	13,006.061	399	13,690.59	14375.12	15,059.649
11	Jefe de compras	461	Q20,250.00	IV	19,119.339	20,181.525	510	21,243.71	22305.896	23,368.081
12	Gerente de IT	642	Q28,250.00	V	27,372.564	28,893.262	621	30,413.96	31934.658	33,455.356
13	Gerente de Producción	730	Q50,250.00	VI	37,081.188	39,141.254	731	41,201.32	43261.386	45,321.452
TOTALES		4538	Q149,212.34							

Fuente: Investigación de campo, abril 2014.

La tabla anterior muestra la aplicación de los pasos salariales a cada puesto de trabajo ajustándolos al cuartil 2; en el caso que la gerencia y comité de evaluación decidiera realizar un ajuste salarial este debería realizarse de acuerdo al salario mínimo o al paso 2 de la escala, tomando en cuenta que este ajuste beneficiará a los mandos operativos y medios que son remunerados de manera injusta actualmente, cabe recordar que en la investigación salarial se enfatizó que los puestos directivos o altos devengan un salario que se encuentra en el cuartil 2 actualmente, por lo que podría hacerse un ajuste hasta que la gerencia decida implementar la escala salarial nivelada al cuartil 3.

i. Costos de aplicación

Para que la empresa empaques flexibles, alcance la equidad interna y logre competitividad en el mercado con empresas similares, debe realizar ajustes a los salarios actuales que paga; en relación a los del mercado.

Tabla 40
Cargas Laborales actuales
Empresa de empaques Flexibles
Año 2014

No.	Puesto	Total de Puntos	Salario Actual	CATEGORIA	PRESTACIONES LABORALES			Indemnización	Costos Indirectos	Carga Laboral mensual	Carga laboral anual	No. Plazas por puesto	Carga Laboral anual total
				No.	Aginaldo	Bono 14	Vacaciones						
1	Conserje	182	Q2,530.34	I	Q210.78	Q210.78	Q105.52	Q245.70	Q320.59	Q1,093.36	Q13,120.32	1	Q13,120.32
2	Mensajero Cobrador	194	Q2,820.00	I	Q234.91	Q234.91	Q117.59	Q273.82	Q357.29	Q1,218.52	Q14,622.26	1	Q14,622.26
3	Recepcionista	212	Q2,886.00	I	Q240.40	Q240.40	Q120.35	Q280.23	Q365.66	Q1,247.04	Q14,964.49	1	Q14,964.49
4	Auxiliar de contabilidad	213	Q2,566.00	I	Q213.75	Q213.75	Q107.00	Q249.16	Q325.11	Q1,108.77	Q13,305.22	1	Q13,305.22
5	Operador de impresión	245	Q3,250.00	II	Q270.73	Q270.73	Q135.53	Q315.58	Q411.78	Q1,404.33	Q16,851.90	2	Q33,703.80
6	Supervisor de impresión	269	Q2,855.00	II	Q237.82	Q237.82	Q119.05	Q277.22	Q361.73	Q1,233.65	Q14,803.75	1	Q14,803.75
7	Analista Programador	273	Q3,805.00	II	Q316.96	Q316.96	Q158.67	Q369.47	Q482.09	Q1,644.14	Q19,729.69	1	Q19,729.69
8	Asistente de Gerencia General	328	Q9,250.00	II	Q770.53	Q770.53	Q385.73	Q898.18	Q1,171.98	Q3,996.93	Q47,963.10	1	Q47,963.10
9	Jefe de mantenimiento y edificios	351	Q5,250.00	III	Q437.33	Q437.33	Q218.93	Q509.78	Q665.18	Q2,268.53	Q27,222.30	1	Q27,222.30
10	Jefe de Planificación	438	Q15,250.00	III	Q1,270.33	Q1,270.33	Q635.93	Q1,480.78	Q1,932.18	Q6,589.53	Q79,074.30	1	Q79,074.30
11	Jefe de compras	461	Q20,250.00	IV	Q1,686.83	Q1,686.83	Q844.43	Q1,966.28	Q2,565.68	Q8,750.03	Q105,000.30	1	Q105,000.30
12	Gerente de IT	642	Q28,250.00	V	Q2,353.23	Q2,353.23	Q1,178.03	Q2,743.08	Q3,579.28	Q12,206.83	Q146,481.90	1	Q146,481.90
13	Gerente de Producción	730	Q50,250.00	VI	Q4,185.83	Q4,185.83	Q2,095.43	Q4,879.28	Q6,366.68	Q21,713.03	Q260,556.30	1	Q260,556.30
TOTALES		4538	Q149,212.34						TOTALES	Q64,474.65	Q773,695.83	14	Q790,547.73

Fuente: Investigación de campo, abril 2014.

La tabla 20 muestra los cálculos para determinar la carga laboral actual o costos que generan las remuneraciones que la empresa paga, esta sirve como base para analizar la propuesta que consiste en realizar un ajuste salarial aplicando el salario inicial de la escala, lo cual disminuirá la diferencia que existe entre los salarios actuales y la media del mercado. Esta propuesta es aplicada a 8 de los 13 puestos claves de la empresa, debido a que los puestos de Gerente de producción, Gerente de informática, Jefe de compras, Jefe de planificación y Analista programador, actualmente devengan un salario que se encuentra nivelado al cuartil 2 del mercado laboral.

Tabla 41
Cargas laborales propuestas
Empresa de empaques Flexibles
Año 2014

No.	Puesto	Total de Puntos	Salario Actual	CATEGORIA	PRESTACIONES LABORALES			Indemnización	Costos Indirectos	Carga Laboral mensual	Carga laboral anual	No. Plazas por puesto	Carga Laboral anual total
				No.	Aguinaldo	Bono 14	Vacaciones						
1	Conseje	182	Q3,092.14	I	Q257.58	Q257.58	Q128.94	Q300.25	Q391.77	Q1,336.11	Q16,033.36	1	Q16,033.36
2	Mensajero Cobrador	194	Q3,092.14	I	Q257.58	Q257.58	Q128.94	Q300.25	Q391.77	Q1,336.11	Q16,033.36	1	Q16,033.36
3	Recepcionista	212	Q3,092.14	I	Q257.58	Q257.58	Q128.94	Q300.25	Q391.77	Q1,336.11	Q16,033.36	1	Q16,033.36
4	Auxiliar de contabilidad	213	Q3,092.14	I	Q257.58	Q257.58	Q128.94	Q300.25	Q391.77	Q1,336.11	Q16,033.36	1	Q16,033.36
5	Operador de impresión	245	Q6,979.13	II	Q581.36	Q581.36	Q291.03	Q677.67	Q884.26	Q3,015.68	Q36,188.19	2	Q72,376.38
6	Supervisor de impresión	269	Q6,979.13	II	Q581.36	Q581.36	Q291.03	Q677.67	Q884.26	Q3,015.68	Q36,188.19	1	Q36,188.19
7	Analista Programador	273	Q6,979.13	II	Q581.36	Q581.36	Q291.03	Q677.67	Q884.26	Q3,015.68	Q36,188.19	1	Q36,188.19
8	Asistente de Gerencia General	328	Q6,979.13	II	Q581.36	Q581.36	Q291.03	Q677.67	Q884.26	Q3,015.68	Q36,188.19	1	Q36,188.19
9	Jefe de mantenimiento y edificios	351	Q12,321.53	III	Q1,026.38	Q1,026.38	Q513.81	Q1,196.42	Q1,561.14	Q5,324.13	Q63,889.60	1	Q63,889.60
10	Jefe de Planificación	438	Q12,321.53	III	Q1,026.38	Q1,026.38	Q513.81	Q1,196.42	Q1,561.14	Q5,324.13	Q63,889.60	1	Q63,889.60
11	Jefe de compras	461	Q19,119.34	IV	Q1,592.64	Q1,592.64	Q797.28	Q1,856.49	Q2,422.42	Q8,261.47	Q99,137.60	1	Q99,137.60
12	Gerente de IT	642	Q27,372.56	V	Q2,280.13	Q2,280.13	Q1,141.44	Q2,657.88	Q3,468.10	Q11,827.68	Q141,932.22	1	Q141,932.22
13	Gerente de Producción	730	Q37,081.19	VI	Q3,088.86	Q3,088.86	Q1,546.29	Q3,600.58	Q4,698.19	Q16,022.78	Q192,273.38	1	Q192,273.38
TOTALES		4538	Q148,501.24						TOTALES	Q64,167.38	Q770,008.61	14	Q806,196.80

Fuente: Investigación de campo, abril 2014.

Los costos que genera la implementación de la propuesta ascienden a un total de Q. 64,167.38 mensuales; correspondientes al ajuste salarial y carga laboral que deberá cubrir la empresa para llevar los salarios actuales al inicial de la escala salarial. La carga laboral incluye las prestaciones laborales, la reserva de indemnización, cuota patronal IGSS, Cuota de Intecap y cuota de Irtra. La tabla desglosa cada uno de los rubros anteriores por cada puesto de trabajo.

j. Implementación de propuesta.

La propuesta realizada para la implementación del diseño de la escala salarial y la definición de una política salarial basada en los criterios de equidad interna y externa, permitirá mejorar las condiciones de desarrollo de los colaboradores y con ello;

disminuir la insatisfacción en materia salarial; que actualmente presentan. Dentro de la empresa que se dedica a la fabricación de empaques y materiales flexibles; la Gerencia General es la encargada de tomar las decisiones en materia salarial. Son los dueños de la organización en conjunto con el comité de evaluación los que tendrán la responsabilidad de implementar y actualizar el diseño de escala salarial propuesto con el objeto de manejar la información de manera confidencial, con discreción y centralizada; además deberán de enlazar condiciones que ameriten los ajustes salariales, para generar los ingresos necesarios que cubran los costos de aplicación, éstas pueden ser en base a la evaluación del desempeño trimestral, a los resultados, competencias adquiridas, promociones o ascensos, entre otras.

Es importante resaltar que los ajustes indicados en cada paso salarial de la escala, son reajustes que van acordes al ritmo inflacionario, lo cual generará un equilibrio entre los ingresos y egresos que tiene la empresa. Finalmente, si deciden implementar el diseño de la escala salarial, pero la gerencia considera que el costo de aplicación es muy elevado, podría iniciar un ajuste menor al salario inicial de la misma; reduciendo la variación de éste; a la mitad.

La tabla con la remuneración total que la empresa de empaques flexibles, S.A., paga actualmente así como los datos de la propuesta, se presentan a continuación con el fin de brindar un panorama amplio del costo total que implica la implementación de la escala salarial.

Tabla 42
Resumen de costos

RUBRO	COSTOS ACTUALES	COSTOS DE LA PROPUESTA
Salarios	Q.149,212.34	Q.148,501.24
Carga Laboral	Q.64,474.65	Q.64,167.38
Total Mensual	Q.213,686.99	Q.212,668.62
Plan de acción	Q. 0.00	Q. 10,300.00
Total Anual	Q.2,564,243.88	Q.2,675,623.44

Fuente: Investigación de campo, mayo 2014.

PLAN DE ACCIÓN				
EMPRESA:			FECHA:	
Empresa Fabricante de Empaques Flexibles, S.A			Septiembre a Diciembre 2014	
NOMBRE DEL PLAN: IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES SALARIALES				
OBJETIVO GENERAL:				
Implementar el diseño de escala salarial, basado en la equidad interna y externa dentro de la empresa fabricante de empaques flexibles, objeto de estudio, a través de actividades relacionadas con la comunicación y concientización de la asignación de salarios.				
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTOS
1	Realizar una reunión con la gerencia general de la empresa para informarle y dar a conocer la propuesta de escala salarial.	Gerente de Recursos Humanos	4 horas	Q500.00
2	Realizar reuniones de concientización con todo el personal de la organización para dar a conocer la importancia de la implementación de un diseño de escala salarial.	Auxiliar de Recursos Humanos	1 hora por sesión	Q500.00
3	En reunión con la gerencia general se realiza el nombramiento e integración del comité de evaluación	Gerencia General y de Recursos Humanos	2 horas	Q300.00
4	Dar a conocer por medio de charlas informativas la manera de aplicar el diseño de escala salarial.	Comité de Evaluación	1 hora por sesión	Q1,500.00
5	Contratar a una empresa con experiencia que brinde consultoría en el tema de escala salarial al comité evaluación.	Gerente de Recursos Humanos	4 horas	Q4,000.00
6	Implementación de la Escala Salarial con ayuda del comité de evaluación.	Comité de Evaluación	1 mes	Q2,000.00
7	Controlar periódicamente el avance de la implementación de la propuesta, a través de auditorías internas y retroalimentación.	Comité de Evaluación	2 horas (trimestral)	Q500.00
8	Verificar anualmente con el comité de evaluación la escala salarial para realizar las actualizaciones del manual y política Salarial si es necesario.	Comité de Evaluación	2 horas (en el mes de diciembre)	Q1,000.00
Costo estimado de implementación: UN TOTAL DE DIEZ MIL TRESCIENTOS QUETZALES EXACTOS. (Q.10,300.00)				

PLAN DE ACCIÓN			
EMPRESA:			FECHA:
Empresa Fabricante de Empaques Flexibles, S.A			Septiembre a Diciembre 2014
NOMBRE DEL PLAN: FUENTES DE OBTENCIÓN DE FONDOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE DISEÑO DE ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES SALARIALES			
OBJETIVO GENERAL:			
Realizar un análisis que consiste en establecer las previsiones iniciales y formas de obtención de fondos para implementar el diseño de escala salarial, basado en la equidad interna y externa dentro de la empresa fabricante de empaques flexibles.			
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Realizar una reunión con la gerencia general de la empresa para presentarle el informe financiero y pedir la aprobación para realizar la inversión inicial en la implementación de la propuesta, a través de financiamiento interno.	Gerente de Recursos Humanos	2 horas
2	Realizar reunión con la asociación solidarista de la empresa para que apruebe la inversión del 10% (Q. 1,300.00) para la implementación del diseño de escala salarial, sobre los fondos obtenidos del proyecto de reciclaje implementado en la organización.	Gerente de Recursos Humanos	1 hora
3	Reunión con el departamento financiero para darle a conocer el plan para financiar el proyecto y obtener la aprobación del presupuesto y pago a proveedores.	Comité de Evaluación	1 hora

CONCLUSIONES

1. La falta de la aplicación de un diseño de escala salarial que se fundamente en los principios de equidad interna y externa, ha provocado la insatisfacción de los colaboradores en un 47%, lo que ha repercutido negativamente en el logro de los objetivos empresariales, lo cual significa mayores índices de rotación y desvinculación de empleados.
2. Los salarios que actualmente paga la empresa a sus colaboradores se asignan de forma arbitraria y no se encuentran relacionados a las atribuciones y responsabilidades que forman parte de los puestos de trabajo.
3. La investigación salarial y la comparabilidad salarial, estableció que los salarios que las empresas de la competencia otorgan a sus empleados sobrepasan los sueldos que actualmente paga la empresa de empaques flexibles al recurso humano en puestos similares. Los mandos medios y operativos de la organización son los niveles más afectados por la falta de equidad externa.
4. La descripción de las tareas con las que cuenta la organización, es simple y no esta provista de una enumeración completa de todos los elementos que las caracterizan, lo que repercute en la incorrecta valoración y clasificación de los puestos de trabajo.
5. La organización basa la asignación de salarios en base a un perfil de puesto y consideran que este resolverá el problema. La valoración de puestos se basa en la descripción formal y completa de las tareas y factores, no tiene por objeto resolver el problema de salarios, este solo se limita a colocar los puestos en su justo nivel sobre la escala salarial.

RECOMENDACIONES

1. Implementar un diseño de la escala salarial basado en los principios de equidad interna y externa dará como resultado una eficiente asignación de salarios de acuerdo al valor asignado a cada uno de estos y mejorará satisfacción laboral de los empleados.
2. Asignar los salarios en base al manual de valuación; para valorar los puestos de trabajo de acuerdo a los factores fundamentales y comunes de los mismos; obteniendo así salarios equitativos, competitivos y no asignados de forma arbitraria.
3. Implementar un sistema de valuación de puestos apropiadamente controlado que conlleve a la construcción de la escala salarial de la empresa para asegurar un método efectivo que conlleve a mejorar la utilidad de la inversión en sueldos y salarios.
4. Luego de ejecutar el proyecto, es necesario comprobar que para la asignación de los puestos en la escala salarial, se utilicen descriptores actualizados periódicamente de acuerdo al contenido y actividades del puesto.
5. Para que la problemática planteada en el presente estudio; no vuelva a repetirse, se recomienda practicar revisiones y actualizaciones a la escala salarial propuesta; tomando en cuenta las necesidades de la empresa, de los colaboradores y las exigencias del mercado laboral.
6. Realizar anualmente el estudio de clima laboral en la organización para comprobar el avance y mejora en los aspectos evaluados; especialmente las remuneraciones e incentivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3era edición traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia, McGraw–Hill, 586 páginas.
3. Dessler, Gary. 1993. **Administración de personal**. Cuarta Edición, Editorial Prentice-Hall. Colombia, 685 páginas.
4. Lussier, Robert; Achua, Christopher. 2011. **Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. CENGAGE Learning, México, 525 páginas.
5. Morales Arrieta, Juan Antonio. 2002. **Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Santafé de Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, 420 páginas.
6. Congreso de la República de Guatemala. **Decreto 2-70. Código de Comercio y sus reformas**. Guatemala, 1970, 202 páginas.
7. Congreso de la República de Guatemala. **Decreto 14-41. Código de Trabajo y sus reformas**. Guatemala, Edición 2009, 160 páginas.
8. Ecured.cu. 2013. Objetivos y componentes de la política salarial (en línea). Consultado el 10 de octubre. Disponible en http://www.ecured.cu/index.php/Pol%C3%ADtica_Salarial

ANEXOS

ANEXO 1
Organigrama General
Empresa de Empaques Flexibles
Año 2013

