

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

**“SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL BASADO EN  
LA VALUACIÓN POR PUNTOS PARA EL PERSONAL  
DE LA EMPRESA LOGÍSTICA MOLLINEDO”**

**TESIS**

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

**SONIA CAROLINA YUCUTÉ XOCOXC**

**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**

<b>DECANO</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL SEGUNDO</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL TERCERO</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL CUARTO</b>	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
<b>VOCAL QUINTO</b>	P.C. Walter Obdulio Chiquichón Boror

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

<b>Áreas Matemática – Estadística</b>	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
<b>Mercadotecnia y Admón. de Empresas</b>	Lic. Ángel Miguel González Godoy
<b>Administración y Finanzas</b>	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León

**JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>Presidente:</b>	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
<b>Secretaria:</b>	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
<b>Examinador:</b>	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 4 de mayo de 2009

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, de fecha ocho de mayo del año dos mil siete, procedí a asesorar a **Sonia Carolina Yucuté Xocoxic**, con carné número 9821206, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada "**SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL BASADO EN LA VALUACIÓN POR PUNTOS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA LOGÍSTICA MOLLINEDO**", la cual cumple con las normas y requisitos académicos y constituye un aporte para la carrera.

Con base en lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el Título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado**  
**Administrador de Empresas**  
**No. Colegiado 1804**



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
QUINCE 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 318-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 7 de octubre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL BASADO EN LA VALUACIÓN POR PUNTOS PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA LOGÍSTICA MOLLINEDO", que para su graduación profesional presentó la estudiante SONIA CAROLINA YUCUTÉ XOCOXCIC, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES  
DECANO

Smp.



Ingrid  
PREVISADO

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Porque siempre ha estado conmigo, me ha bendecido grandemente y me ha dado la fortaleza necesaria para afrontar las situaciones difíciles de la vida.

### **A MI MADRE**

Por ser ejemplo de perseverancia, fortaleza, valentía y lucha constante. Porque fue una persona maravillosa, que me formó y me dio la mejor de su ser.

### **A MI ESPOSO**

Por ser mi gran apoyo, porque nunca me ha dejado caer y porque gracias a él soy una mejor persona. **Lizardo:** gracias por todo tu amor y porque tú has sido un regalo de Dios para mi vida, en todos los aspectos. Gracias por el empuje que brindaste para poder finalizar esta meta.

### **A MIS HIJAS**

Por ser mi fuente de inspiración, por llenar mi vida de tantas bendiciones y enorme felicidad.

### **AGRADECIMIENTO ESPECIAL**

Al Lic. Mario Argueta y la Licda. Diana, por compartir sus conocimientos y brindarme su ayuda desinteresada. Gracias a sus enseñanzas y apoyo, fue posible concluir ese proyecto.

A Reyna Aguirre por su enorme apoyo y por ser el vínculo especial que contribuyó a que pudiera finalizar esta meta.

### **A MIS HERMANOS**

Por el apoyo incondicional que siempre me brindan. Porque siempre están ahí cuando los necesito y por ser tan especiales.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página No.</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Administración de empresas	01
1.1.1 Proceso administrativo	01
1.2 Administración de los recursos humanos	02
1.3 Administración de las compensaciones	04
1.3.1 Políticas y objetivos de la administración de las compensaciones	05
1.2.2 Tipos de compensaciones	05
1.2.3 Compensaciones económicas o financieras	06
1.3.4 Principios que rigen los sistemas de compensación	08
1.4 Clima organizacional	09
1.4.1 Encuesta de clima organizacional	10
1.5 Elementos a considerar para el desarrollo de un sistema de compensaciones económicas	11
1.6 Métodos de valuación de puestos	14
1.7 Metodología para el desarrollo de un sistema de compensaciones salariales basado en la valuación por puntos	16
1.8 Costos en que se incurren en la implementación de un sistema salarial	31

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL DE LOGÍSTICA MOLLINEDO**

<b>Contenido</b>	<b>Página No.</b>
Marco referencial	34
2.1 Metodología	42
2.2 Análisis de los resultados	45
2.2.1 Resultados obtenidos a través de la encuesta de clima organizacional	45
2.2.2 Comparabilidad salarial	56
2.2.3 Análisis del procedimiento que se sigue para la fijación de los salarios de los empleados	60
2.2.4 Análisis de los resultados obtenidos al entrevistar al gerente general	61
2.2.5 Análisis de los resultados que se obtuvieron con los cuestionarios utilizados como complemento a la encuesta de clima organizacional	62
2.3 Discusión de los resultados	68

## **CAPÍTULO III**

### **ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA MOLLINEDO**

3.1 Objetivos de la propuesta	70
3.2 Procedimiento para desarrollar la propuesta	71
3.2.1 Valoración de los puestos de trabajo	71
3.2.2 Comparabilidad salarial y escala salarial	86
3.3. Política salarial	92

<b>Contenido</b>	<b>Página No.</b>
3.4 Propuesta económica	94
3.5 Descripción de la propuesta	95
3.6 Análisis financiero de la propuesta	95
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Título</b>	<b>Página No.</b>
1	Proceso administrativo	02
2	Dimensiones de la encuesta de clima organizacional	10
3	Mediciones que se obtienen a través de la encuesta de clima organizacional	11
4	Tipos de correlación	22
5	Diagrama de dispersión y línea de tendencia	28
6	Diagrama de nivel salarial por debajo del mercado	28
7	Diagrama de nivel salarial igual al mercado	28
8	Diagrama de nivel salarial igual al mercado	28
9	Organigrama general de Logística Mollinedo	40

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Gráfica</b>	<b>Título</b>	<b>Página No.</b>
1	Grado de compensación e identificación de los empleados de Logística Mollinedo con los objetivos y metas de la organización	46
2	Estructura física de la organización	47
3	Grado de participación de los empleados de Logística Mollinedo en iniciativas y decisiones	48
4	Grado de confianza mutua entre los miembros de Logística Moll.	49
5	Liderazgo	50
6	Capacidades de los empleados	51
7	Recompensas	52
8	Igualdad de oportunidades	53
9	Grado de comunicación	54
10	Comparativo de los salarios pagados por Logística Mollinedo en relación al salario promedio pagado por las empresas encuestadas	59
11	Opinión de los empleados de Logística Mollinedo respecto a si existe un adecuado sistema de compensación salarial en la empresa.	62
12	Opinión de los empleados de Logística Mollinedo respecto a si se sienten satisfechos con el salario que devengan y con las compensaciones económicas que la empresa les otorga .	63
13	Causas de la insatisfacción de los empleados de Logística Mollinedo respecto al salario devengado y las compensaciones Otorgadas por la empresa.	64
14	Percepción de los empleados acerca del clima organizacional existente en Logística Mollinedo.	65
15	Opinión de los empleados acerca de los efectos que se pueden dar, derivados de la situación salarial negativa.	66

<b>Gráfica</b>	<b>Título</b>	<b>Página No.</b>
16	Modelo de correlación y regresión	88
17	Escala salarial Logística Mollinedo	93

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Título</b>	<b>Página No.</b>
1	Resultados obtenidos a través de la encuesta salarial	57
2	Mediana de los salarios pagados por las empresas encuestadas, de acuerdo a cada uno de los puestos de trabajo estudiados	58
3	Cuadro comparativo de los salarios pagados por Logística Mollinedo y el salario promedio pagado por las empresas encuestadas.	59
4	Ponderación de los factores	75
5	Descripción de factores, subfactores y grados	76
6	Asignación de puntos a los grados de cada factor	83
7	Resumen de la valoración de los puestos	85
8	Cálculo de regresión y correlación	87
9	Cálculo del punto mínimo, medio y máximo de cada uno de los intervalos de los puestos de trabajo.	91
10	Diseño de escala salarial	93
11	Salarios actuales de Logística Mollinedo igualados al salario inicial de la escala salarial	95
12	Análisis de costo laboral actual	96
13	Análisis de costo laboral del salario propuesto	97

## INTRODUCCIÓN

La administración de las remuneraciones puede definirse como el sistema que le permite a las empresas captar personal calificado, retener a los empleados actuales, garantizar la igualdad, motivar el desempeño adecuado, controlar los costos, cumplir con las disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa.

Conociendo la gran importancia y la trascendencia que tiene para las organizaciones contar con un adecuado sistema salarial, se realizó el presente trabajo, el cual intenta dar solución a la situación de la empresa Logística Mollinedo, quien actualmente carece de las herramientas necesarias para realizar una adecuada compensación salarial hacia sus colaboradores.

Como se indica en el apartado anterior, el trabajo se llevó a cabo en Logística Mollinedo contando con la autorización de la gerencia respectiva. El giro del negocio de la misma es la prestación de servicios de logística, tanto para importaciones como para exportaciones. Sus oficinas están ubicadas en la ciudad de Guatemala.

El objetivo general que se plantea en la investigación es determinar la situación actual de la empresa en relación al sistema de compensación salarial y analizar la problemática existente para desarrollar la propuesta de solución. Tomando en cuenta dicho objetivo se formularon las siguientes hipótesis: a) Las causas que provocan que Logística Mollinedo no esté recompensando de forma objetiva el desempeño de sus colaboradores son el desconocimiento de los métodos existentes para tal función, así como la falta de interés que existe por parte de la organización por conocerlos. b) Para que la empresa objeto de estudio pueda evaluar objetivamente el rendimiento de sus colaboradores y que éstos sean recompensados de forma eficaz, de acuerdo a su desempeño individual, debe

proponerse un sistema de compensación salarial basado en la valuación por puntos, de acuerdo a las necesidades de la organización y c) Las medidas que deben tomarse para evitar que los problemas que se tratan en este trabajo no se repitan son: la implementación, continuidad y seguimiento adecuado del sistema de compensación.

Para realizar este estudio se hizo una investigación no experimental descriptiva, Se utilizaron las técnicas de la observación directa e indirecta, así como fichas de estudio, cuestionarios y entrevistas.

El presente estudio inicia con el marco teórico (Capítulo I). En dicho capítulo se ofrece información bibliográfica acerca de todo lo relacionado a la administración de recursos humanos, las funciones principales de una efectiva gestión, dándole principal énfasis al sistema de compensaciones y la administración salarial, abordando los métodos y técnicas existentes para el efecto. La información se presenta partiendo de la general a lo específico.

En el Capítulo II se detalla la situación actual de Logística Mollinedo, para lo cual se realizó un diagnóstico, en el cual se le da principal énfasis a todo lo relacionado a la administración de los salarios y su incidencia en el clima organizacional de la empresa. Así mismo se presenta el resultado de una encuesta de comparabilidad salarial que se realizó para determinar la situación del mercado laboral en relación a los salarios pagados por la empresa analizada. De todo lo anterior, se realizó un análisis de la información recopilada, con lo cual se elaboraron las conclusiones respectivas que permitieron establecer la propuesta de solución para la problemática presentada.

El Capítulo III, se refiere al desarrollo de la propuesta de solución a la problemática identificada en el capítulo II. Dicha propuesta se compone de dos partes: La primera corresponde a la valoración de los puestos de trabajo bajo el

método de puntos por factor. La segunda parte corresponde al desarrollo de una escala salarial, diseñada tomando como la valoración de los puestos de trabajo y la comparabilidad salarial realizada en el capítulo II del presente trabajo.

En la parte final se incluyen las conclusiones y recomendaciones generales en donde se comprueban las hipótesis planteadas.

Finalmente, se anota la bibliografía consultada para la elaboración del presente trabajo.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Administración de empresas

De acuerdo a varios autores, la administración de empresas es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos. También la definen, como el acto de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las tareas o los procesos siempre buscando lograr productividad y el bienestar de los trabajadores, y obtener lucro o beneficios, además de otros objetivos definidos por la organización.

La administración de empresas es una rama de las ciencias humanas, sociales o humanidades que se caracteriza por la aplicación práctica de un conjunto de principios, normas o leyes y roles, funciones o procedimientos dentro de las organizaciones. Se practica sobre todo en las empresas, ya sean públicas, privadas, mixtas o de otro tipo.

#### 1.1.1 Proceso administrativo

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

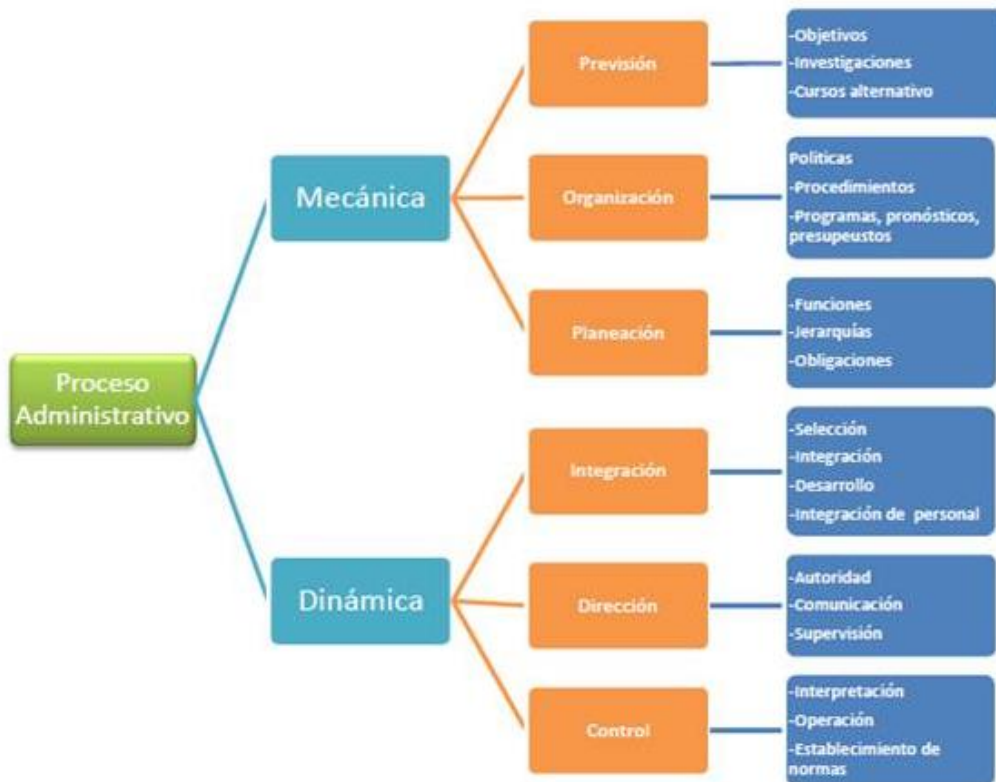
**El proceso administrativo** se compone de dos fases que son: la mecánica y la dinámica.

La fase mecánica es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro y se divide en: previsión, planeación y organización.



La fase dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social y se divide en: integración, dirección y control.

**Figura No. 1**  
**Proceso Administrativo**



## 1.2 Administración de los recursos humanos

El autor Wayne Mondy, define a la administración de recursos humanos, como “la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales” (1:4). Mientras que el autor Idalberto Chiaveneto indica: “la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del recurso humano de las empresas, logrando además que las organizaciones sea el medio que permite a las personas que colaboran en ellas, alcanzar los

objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con su trabajo.” (2:149).

La bibliografía moderna hace referencia a cinco funciones básicas de la administración de recursos humanos: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación, prestaciones y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados.

**a) Proceso empleo:** a través de este proceso, “la organización, se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.” (1:5)

**b) “Desarrollo de recursos humanos:** es una función que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacidad y desarrollo. “(1:6)

**c) Compensaciones y prestaciones:** en esta función se abarca todo lo relacionado a las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago de sus servicios, en cualquiera de las siguientes formas:

- **Compensación:** se utiliza para designar todo aquello que los personas, como empleados de una empresa, reciben a cambio de su trabajo. Una parte muy importante está constituida por el sueldo, los incentivos (cuando los hay). Así también las prestaciones, tanto

en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

- Sueldo o salario: el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo.
- Prestaciones: remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidades por enfermedad, días festivos y seguro médico.
- Incentivos: remuneraciones económicas diseñadas para aumentar la productividad y fomentar la sana competencia, como bonos, regalos, etc.
- Gratificaciones no económicas: recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporcione flexibilidad.

**d) Seguridad social y salud:** esta función implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. También se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.

**e) Relaciones laborales y con empleados:** verifica todo lo relacionado a la legislación laboral vigente en el país y sus implicaciones directas en la relación con los empleados.

### **1.3 Administración de las compensaciones**

“La administración de las compensaciones se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos al nivel de la empresa y sus trabajadores”. (5:9)

#### **1.3.1 Políticas y objetivos de la administración de las compensaciones**

Las políticas deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa. La equidad interna hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. La competitividad externa se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores.

“Lograr el equilibrio deseado entre la competitividad externa y la equidad interna y resolver los conflictos entre las políticas, forman parte de las decisiones gerenciales con respecto a los salarios”. (3:11)

Respecto a los objetivos de la administración de las compensaciones es crear un sistema de recompensas que sea equitativo.

El resultado final de las políticas y objetivos es que la organización cuente con empleados que se sientan atraídos por el trabajo y que estén motivados para realizarlo bien.

### 1.3.2 Tipos de compensaciones

Este tema ya se abordó anteriormente, sin embargo, se presenta un resumen para entender la clasificación de las mismas a profundidad: las compensaciones de tipo financiero y no financiero se clasifican a su vez en directas e indirectas.

Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas, comisiones, etc.; e indirectas cuando se reciben en forma de beneficios, servicios y toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros.

En el caso de las compensaciones no financieras, éstas también afectan la satisfacción del personal. Un ejemplo de este tipo de compensaciones, lo constituye el reconocimiento.

### 1.3.3 Compensaciones económicas o financieras

Como se menciona en el punto anterior se clasifican en directas e indirectas. Cada empresa u organización tiene establecida diversas formas de compensación financiera. Sin embargo, las básicas y que la mayoría tienen son las siguientes:

- **Directas:** salario directo, bonificaciones y comisiones: éstas están relacionadas con el trabajo desempeñado, ya que son las que se otorgan por la prestación del mismo.

De acuerdo al artículo 88 del Código de Trabajo de Guatemala, “el salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente

entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.”

El salario representa la principal forma de compensación organizacional, ya que es a través del mismo, donde se inicia la relación de intercambio entre el empleador y el empleado. Para este último, el salario es su fuente esencial, con la cual busca cubrir sus necesidades básicas de sobrevivencia.

El salario se clasifica en nominal y real. El nominal es la cantidad de dinero establecida en el contrato de trabajo para remunerar el desempeño de un puesto de trabajo determinado. Mientras que el real, está representado por la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero recibido mensual, quincenal o semanalmente. En otras palabras, está definido por el poder adquisitivo que se tiene con el dinero recibido.

La clasificación legal del salario en Guatemala es:

- 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 riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

En lo que respecta al salario mínimo, el Código de Trabajo, en el artículo 103, establece lo siguiente: “todo trabajador tiene derecho a devengar un

salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia”.

En el caso de los empleados que se desempeñan en el sector privado, tienen derecho a una bonificación-incentivo, según Decreto 78-89 del Congreso de la República de Guatemala. Dicha bonificación fue creada con el objetivo de estimular y aumentar la productividad y eficiencia de los colaboradores. La misma no incrementa el valor del salario para el cálculo de prestaciones de ley, con excepción del séptimo día que se computa como salario ordinario. El monto de la bonificación puede variar dependiendo de lo establecido por las empresas, sin embargo el monto mínimo, según decreto, debe ser Q.250.00 mensuales.

- **Indirectas:** en esta clasificación se agrupan las compensaciones que no son otorgadas de forma directa por la prestación del trabajo. Son más bien un complemento a las compensaciones directas, que sí están en consonancia con el trabajo desempeñado. Entre las principales y que más comúnmente se otorgan en las empresas se tienen: primas de seguros, descuentos especiales por trabajar en esa empresa en electrodomésticos, tarjetas de crédito, etc.

#### **1.3.4 Principios que rigen los sistemas de compensación**

Los principios que deben regir a los sistemas de compensación son los siguientes:

- **Competitividad externa:** se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los

competidores. “El nivel de salario es el promedio de la serie de tasas salariales que paga una organización. Tres alternativas son posibles: superar a la competencia, igualarla o encontrarse por debajo de ella”. (3:10)

- **Equidad interna:** se refiere a las comparaciones entre los puestos de trabajo o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. “Tiene como base el contenido del trabajo, las habilidades para hacerlo, la relativa contribución del trabajo a los objetivos generales de la organización; además se refiere al énfasis que se hace en el desempeño de las personas. La equidad interna se centra en las personas que realizan los trabajos y la consistencia en los mismos”. (3:10)

En este apartado es importante resaltar la importancia de medir el clima organizacional de las empresas, donde impacta de forma directa la gestión de la administración de las compensaciones hacia los empleados.

#### **1.4 Clima Organizacional**

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Para el autor Idalberto Chiavenato, el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional



involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

### 1.4.1 Encuesta de clima organizacional

La Encuesta de Clima Organizacional es una herramienta que permite obtener información detallada del Clima Organizacional de las empresas, generalmente en 9 dimensiones, pudiendo definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal; así como comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo giro. Las dimensiones de la encuesta se resumen en las siguientes figuras:

**Figura No. 2**  
**Dimensiones de la Encuesta de Clima Organizacional**



**Figura No. 3**  
**Mediciones que se obtienen a través de la Encuesta de clima organizacional**

Trabajo en equipo	Evalúa si la empresa busca promover el trabajo en equipo, si existe una buena relación entre empleados, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.
Servicio al cliente	Evalúa si la empresa está enfocada en el cliente, si busca satisfacer e incluso sobrepasar las expectativas y necesidades del mismo.
Liderazgo	Se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de equipos de trabajo.
Motivación y satisfacción	Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante y si se puede equilibrar con la vida personal.
Gestión de recursos humanos	Evalúa si la empresa motiva a sus empleados si están conformes con el salario que perciben, si reciben capacitación, reconocimiento y si evalúan su desempeño.
Valores, cultura y orgullo	Evalúa si la misión, visión y valores de la empresa si encuentran presentes en el día a día del trabajador.
Tecnología	Se refiere al uso de la tecnología, si ésta se usa de forma oportuna y adecuada dentro de la organización y si ayuda a realizar el trabajo y simplificarlo.
Comunicación	Se refiere a las actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si los cambios o planes importantes se comunican oportuna y adecuadamente.
Organización	Evalúa si las bases y la planificación de la empresa son sostenibles, si los roles, responsabilidades, procesos y recursos están bien definidos.

### 1.5 Elementos a considerar para el desarrollo de un sistema de compensaciones económicas

Para desarrollar un sistema de compensaciones económicas, basado en los principios de equidad interna y externa, es importante considerar los siguientes aspectos:

- a) **Análisis y descripción del puesto de trabajo:** “el instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios es la

descripción del puesto de trabajo, especialmente cuando se trata de dar aplicación al principio de a trabajo igual, salario igual” (3:21)

“En el sistema salarial el análisis del puesto es el método de obtención de información, de manera que sea útil para su posterior valoración” (3:23)

b) **Valuación de los puestos de trabajo:** “la valoración del puesto de trabajo es el medio más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de equidad interna en la estructura salarial; asimismo aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado clima laboral beneficiando tanto a la empresa como al trabajador. La valoración se ha convertido en un instrumento operativo racional que sirve de base clara y precisa para la contratación laboral, para concertar pactos colectivos y, en consecuencia, para determinar aumentos salariales”. (3:64)

c) **Equidad interna:** “Equidad interna: una política que toda organización debe seguir es la de ser equitativa en el pago de su personal. Esto obedece a razones muy claras que se presentan en una empresa, pues si un puesto es más importante que otro, se asume que deben pagar algo más al primero. Si todos en una empresa ganaran la misma cantidad de sueldo, los directores de las empresas desearían tener puestos de mensajeros, pues ellos tienen menores responsabilidades y sus tareas son menos complejas y demandan menos habilidades”. (4:166).

“La teoría de la equidad sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas se perciban de forma equitativa. Si perciben que el intercambio no es justo, los empleados probablemente

tratarán de recudir las injusticias buscando un aumento de sueldo, o bien, reduciendo sus contribuciones, o apelando a la dirección de la empresa. Por el contrario, si perciben, que sus recompensas son mayores que sus contribuciones, tratarán de reducir esa inequidad aumentando su productividad”. (4:166)

- d) **Comparación contra el mercado laboral (equidad externa):** “Equidad externa: los sueldos y salarios están determinados por la oferta y la demanda de los mercados de trabajo. Aunque existen reglamentaciones con carácter legal, por un lado, y el poder de negociación de los individuos y sindicatos, por otro, con frecuencia es el mercado el que determina los niveles de pago”. (4:174)

“Los niveles de retribución son importantes para la sociedad, porque ayudan a determinar el estándar de vida, que en ella prevalece. Altos niveles de sueldos representan mayores ingresos por impuestos que redundan en mejores ingresos para las escuelas, hospitales y numerosos servicios públicos; también contribuyen al poder de compra de los empleados, la economía y al nivel general de satisfacción de un país”. (4:174)

- e) **Medición del costo de la vida:** “el costo de la vida es el parámetro utilizado más comúnmente; éste habitualmente se mide por medio de índices oficiales de precios al consumidor, basados en hábitos de consumo generales de un país.” (3:387).

La situación económica del país influye directamente en la capacidad o poder adquisitivo que tienen los empleados, por lo que es otro elemento

importante a considerar para el diseño de un sistema de compensaciones económicas.

- f) **Análisis de la capacidad económica de la empresa:** antes de diseñar un sistema de compensación salarial la empresa debe analizar la capacidad económica que posee, así también debe realizar las proyecciones económicas necesarias para poder adquirir el compromiso ante sus empleados.

## 1.8 Métodos de valuación de puestos

Existen dos tipos de métodos de valuación:

- **Métodos de valuación no analíticos o cualitativos:** se les denomina de esta forma, debido que dan lugar a una simple ordenación o clasificación de los puestos. Entre sus principales ventajas están que son sencillos, fáciles de aplicar y son económicos. Entre sus desventajas destacan que son más difícil de justificar o aceptar por los empleados, la escala resultando no indica qué tan complejo es un puesto, sino que solo lo ordena o jerarquiza y no considera detalladamente los diferentes factores que integran el puesto.

Entre los principales métodos no analíticos o cualitativos están los siguientes: **método de jerarquización** que mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el más complejo hasta el menos complejo y el **método de categorías predeterminadas** o de clasificación por grados que consiste en clasificar o encasillar cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente

establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización.

- **Métodos de valuación analíticos o cuantitativos:** se denominan así debido a que dan una valoración a los puestos con base en puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

Se considera como ventajas que ofrece puntuaciones por cada puesto, es fácil de justificar ante el personal y es aplicable para cualquier tamaño de empresa. Entre sus desventajas está que pueden resultar costosos.

En relación a los métodos cuantitativos destacan los siguientes:

- Método de puntos por factor
- Método de comparación de factores
- Método de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos Hay
- Método de porcentaje de Turner

De los anteriores métodos resalta el método de puntos por factor, ya que se le considera uno de los más precisos y completos, puesto que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntos. Proporciona mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos. “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 lo es el metro, el peso o el litro”. (3:94)

### **1.7 Metodología para el desarrollo de un sistema de compensaciones salariales basado en la valuación por puntos**

Para desarrollar un sistema de compensación salarial basándose en el método de valuación por puntos es necesario seguir la siguiente metodología:

- a. **Selección y definición de factores compensables:** antes de valorar los puestos es necesario seleccionar y definir los factores que serán compensados. Las selecciones de estos factores y su importancia dependen de la naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos a valorar.

Para que un factor sea elegible es necesario que cumpla los siguientes requisitos o características:

- Estar presente en todos los puestos
- Debe ser significativo para definir la complejidad del puesto
- Que esté presente con distinta intensidad en los puestos.
- Debe representar un componente distinto del contenido del conjunto de puestos sin que haya superposición entre ellos.
- Que todas las partes involucradas lo acepten.

Ejemplos de factores de valoración: escolaridad, experiencia, supervisión de personal, equipos, materiales y herramientas.

Los factores se integran en grupos que generalmente se clasifican en: grupo de requisitos, grupo de responsabilidad, grupo de esfuerzo y grupo de condiciones de trabajo. Esta agrupación se realiza en base al tipo de factor.

- b. **Definición y descripción de factores:** una vez establecidos los factores, se procede a definirlos en forma clara y precisa para unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y que puedan facilitar la cuantificación de los mismos.

“La determinación precisa y clara del concepto de cada factor y de sus grados, es esencial en el método de puntos. No se trata de formular definiciones técnicas y elevadas, sino de una explicación precisa y clara. Debe evitarse, principalmente, las palabras ambiguas y genéricas.”(5:62)

- c. **Desarrollo de la escala de grados por factor:** como se mencionó anteriormente, los factores deben estar presente en todos o la mayoría de puestos, sin embargo no se presentan con la misma intensidad, por lo ésta se describe en grados. Dichos grados se miden con una escala que va desde lo más simples hasta los más complejos, según el nivel de importancia.

“El número de grados son criterios que sirvan para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos. Así por ejemplo, el factor “conocimientos”, puede comprender estos grados



en determinada empresa. 1º. Saber leer, escribir y contar. 2º. Educación. 3º. Educación secundaria. 4º. Bachillerato o carrera corta. 5º. Grado universitario”. (5:61).

“El número de grados que se fijará a un factor, depende de las características de los puestos que se han de valorar, pero en ningún momento es conveniente multiplicar grados innecesariamente. Es frecuente señalar 4 a 8 grados.” (5:61)

d. **Ponderación de los factores:** la ponderación se define como la asignación que se hace a cada uno de los factores con un determinado valor, que técnicamente se le conoce como “peso”, a fin de establecer su importancia relativa y su influjo en el valor de los puestos. Se entiende como “peso” a la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás en la empresa, expresados en porcentaje.

- “Importancia relativa de un factor: es la relación que guarda en relación a la importancia de las demás características”.
- “En una empresa: el peso o importancia que se asigna a un factor sobre los demás, vale exclusivamente para una empresa, y puede ser distinto en otras”.
- “Expresada en porcentaje: como un medio para expresar numéricamente la importancia relativa o “peso”, se considera como si todos los factores usados en la valuación tuvieron juntos un valor de 100, a fin de asignar a cada uno, cierto número de las unidades de esa centena” (5:62)

La mayoría de autores indica que no hay fórmula matemática, ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores, por lo que lo ideal es tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Antes de ponderar, se debe precisar cuáles van a ser los límites a que va a extenderse la valoración de los puestos.
- No es aconsejable hacer una ponderación totalmente nueva y desusada, ni tan poco copiar, sin otra investigación, la empleada en otros planes.
- Conviene partir de lo genérico a lo específico, es decir ponderar primero los factores mayores para que cuando el peso de estos esté establecido se subdivide entre los factores menores que éstos comprendan.

e. **Asignación de puntos a los grados:** “con el objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor, de dar mayor amplitud al juicio de los evaluadores y más flexibilidad a la valuación se usan los puntos, los cuales se definen como una unidad sin valor absoluto, y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos, en otras palabras, sirve tan solo para medir el valor relativo de los puestos”. (5:65)

El señalamiento de puntos a los factores y sus grados varía de acuerdo con el sistema de progresión que se adopte: aritmética, geométrica o irregular.

**La progresión aritmética** se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad. La cantidad que se suma, o “razón”, es el mismo peso. En la distribución de puntos por este método, los pesos sirven como puntos para el primer grado, el segundo se obtiene multiplicando por estos dos

pesos; el tercero multiplicando por tres y así sucesivamente. La fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$RA = \frac{\text{Total de Puntos del Factor} - 10\% \text{ Total de Puntos del Factor}}{\text{No. Grados} - 1}$$

**La progresión geométrica**, en la cual se aplica la siguiente fórmula:

$$RG = \text{No. de grados} - 1 \sqrt{\frac{\text{Total de Puntos del Factor}}{10\% \text{ Total de Puntos del Factor}}}$$

Al despejar la fórmula se obtiene la razón de la progresión, la cual se multiplica por el valor mínimo, para obtener el segundo puntaje y así sucesivamente.

**La distribución de puntos irregular** tiene la ventaja de retratar mejor las diferencias existentes entre los grados, pero deja mayor amplitud al criterio subjetivo en la fijación de la medida que ha de usarse para valorar los puestos. Para obtener estos puntos, el medio más fácil y apropiado consiste en fijar un "coeficiente de amplitud", que consiste en dividir el puntaje máximo en el número de grados y aplicar el resultado a cada uno de ellos.

- f. **Valuación de los puestos:** "es el proceso que consiste en comparar los datos que contienen las descripciones de puestos, previamente elaboradas, con las definiciones de grados y factores obtenidas en la escala de valuación. Por medio de esta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuando.

Una vez que se han valuado los distintos puestos, se comprende fácilmente que el número total de puntos, que a cada uno haya correspondido, indicará el orden de la categoría en que debe colocarse.” (5:69)

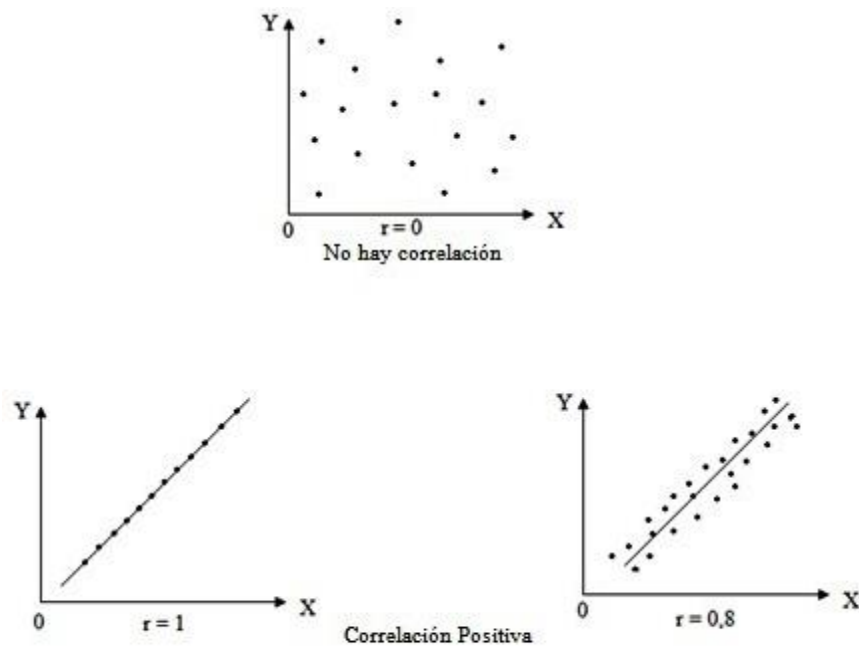
- g. **Curva de equidad interna:** la misma sirve para conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa. De esta forma se puede visualizar la irregularidad en la distribución de las retribuciones que se pagan. Esto sirve de indicador para que se formulen medidas generales o políticas apropiadas sobre los salarios. Se puede afirmar que el objetivo más sobresaliente de esta gráfica es, directamente, la corrección de los salarios, indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo al valor relativo de los puestos.

Para determinar la equidad interna, es necesario analizar la correlación existente entre los puntos de los puestos, obtenidos a través del proceso de valoración de los mismos y el salario que la organización tiene establecido para los mismos. Así también, es necesario definir el grado de ajuste de los salarios (de acuerdo a los puntos relativos de los puestos de trabajo), lo cual se realiza a través del análisis de regresión.

**El análisis de correlación** se inicia elaborando un diagrama de dispersión, resultante de reunir los pares de datos (puntajes-sueldos) que se van a estudiar. La información se organiza en una tabla en la cual se relacionan los valores, de mínimo a máximo (o a la inversa), colocando los puntajes por puesto de trabajo (*variable x*), frente al salario asignado al mismo (*variable y*). Una vez organizada la información, se traslada en un plano cartesiano y se traza el gráfico de dispersión.

**Figura No. 4**

**Tipos de correlación**



**Coefficiente de correlación:** si se quiere comprender la fuerza de la relación entre las variables  $x$  y  $y$ , en términos cuantitativos, se utiliza el coeficiente de correlación. Es decir, es la expresión numérica que indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites  $+1$  y  $-1$ .

Para interpretar el coeficiente de correlación se puede utilizar la siguiente escala:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Para calcular el coeficiente de correlación se utiliza la siguiente fórmula:

$$r = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$r =$  *Coeficiente de correlación*

$$x = X - \bar{X}; \quad y = Y - \bar{Y};$$

El coeficiente de correlación debe ser menor o igual a 1. De lo contrario ha ocurrido un error de cálculo.

**Análisis de regresión:** es la forma cuantitativa de captar la relación entre  $x$  y  $y$ . Si dichas variables se relacionan según un modelo de línea recta, hablamos de Regresión Lineal Simple:  $Y = a + bx$ , donde  $y$  es la variable que se

ajusta (o variable dependiente) y  $x$  es la variable inmodificable (o independiente).

Para este tipo de regresión se utiliza la siguiente fórmula:

$$Y = a + bx$$

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

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

donde  $n$  = número de puestos valorados.

Cuando las variables  $x$  y  $y$  se relacionan según una línea curva, hablaremos de Regresión no lineal o curvilínea. Este tipo de regresión se utiliza cuando, debido a la dispersión de los puntos, se describen mejor mediante curvas y no mediante líneas rectas. Aquí podemos distinguir entre Regresión Polinómica, Exponencial, Potencial, etc. Una de las más utilizadas es la Regresión Parabólica, cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\hat{Y} = a + bx + cx^2$$

$\hat{Y}$  = estimación del salario (estimación del salario (variable dependiente))

$a, b, c$  = constantes numéricas

$x$  = valores en puntos

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

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

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

- h. **Análisis de comparabilidad salarial (competitividad externa):** seguidamente, es necesario determinar la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello se emplea la encuesta salarial. El estimar la situación de la empresa en el mercado laboral implica en primera instancia definir en cuál mercado se mueve, lo cual servirá de base para el diseño y elaboración de la encuesta salarial.

**Encuesta salarial:** debe determinarse el propósito, objetivo y contenido de la misma. De igual manera se debe establecer los puestos que se van a estudiar, la metodología a utilizar y la comparabilidad de los puestos, es decir, como hacer comparables los puestos de la empresa que está llevando a cabo el análisis, con los de las empresas que serán analizadas. De las dos categorías de encuestas salariales que se tienen, la más útil para definir las políticas salariales de la organización es la denominada de carácter general. Así mismo, debe aplicarse el principio de la confidencialidad, lo que significa que por ningún motivo la información recolectada puede ser divulgada sin el conocimiento de la empresa encuestada.

Para determinar la cantidad de encuestas a realizar, debe tenerse en cuenta que lo habitual es que se llevan a cabo solo para puestos y organizaciones representativas, lo cual implica una precisa selección y composición de la muestra. Para seleccionar los puestos representativos se debe tomar en consideración características como: que el contenido del trabajo sea relativamente estable a través del tiempo, que sean desempeñados por una cantidad significativa de empleados, que sean comunes a una cantidad de empresas diferentes. En relación a la metodología para la recolección de datos, se recomienda utilizar el cuestionario, ya que es el método más apropiado cuando la encuesta es de tipo general. Con el fin de facilitar la



comparación de los puestos es conveniente incluir descripciones breves de los mismos.

La encuesta que llena las mejores características de calidad o confiabilidad es la que se realiza a través de la visita en el lugar de trabajo, ya que permite hacer una valoración adecuada de los puestos y de la empresa; la retroalimentación es inmediata. Las desventajas que tiene este tipo de encuesta son los costos en que se incurre y el tiempo que debe destinarse a la investigación.

**Análisis de los datos:** se realizan dos tipos de análisis, el cualitativo: “que tiene que ver con el sistema de gestión de las compensaciones o salarios, con los indicadores de administración del talento humano y con las informaciones complementarias que contenga la encuesta que permitan identificar factores influyentes en los conceptos de clima organizacional que hacen de determinada empresa un lugar de trabajo más atractivo para el mercado laboral. El cuantitativo, en el cual se utilizan indicadores y tendencias estadísticas. Es importante para mayor comprensión que los datos de este análisis se presenten gráficamente”. (5:365).

**Determinación de los sueldos representativos por puesto de trabajo:** al realizar la encuesta y determinar que existen diferentes asignaciones básicas para el mismo puesto, es decir, varios empleados devengan diferente sueldo teniendo el mismo puesto, se tienen las siguientes opciones para determinar el salario representativo:

- Cuando no existen valores extremos, la medida más significativa es el promedio ponderado. Se calcula multiplicando cada sueldo para cada

puesto por el número de empleados que lo devengan y dividiendo los resultados entre el número de titulares.

- También se puede utilizar como medida estadística la moda, entendida como el valor que ocurre con mayor frecuencia, es decir, la asignación salarial que se repite con más frecuencia.
- Cuando existen valores extremos se emplea la mediana porque permite abstraerse de la influencia de tales valores. Se determina el dato que se encuentra en el punto intermedio de la serie o, dicho de otra manera, es la mitad de una lista de medidas puestas en orden numérico.

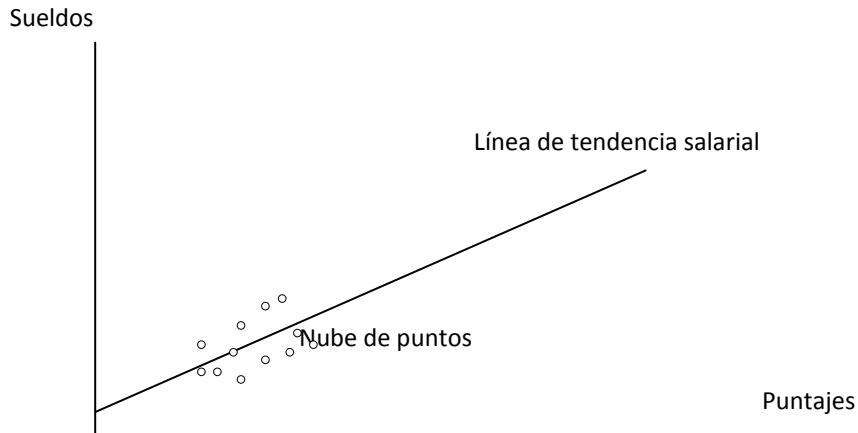
**Diagrama de dispersión y línea de tendencia:** “una vez que se han definido los sueldos representativos de cada puesto de trabajo, comparables a los puestos existentes en la empresa que realiza la encuesta, se procede a elaborar el correspondiente diagrama de dispersión, elaborándose la línea de tendencia salarial del mercado, utilizando el método de mínimos cuadrados, cuya fórmula se presenta a continuación:

$$Y = a + bx$$
$$a = \frac{(\sum x^2 \cdot \sum y) - (\sum x \sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$
$$b = \frac{n(\sum xy) - \sum x \sum y}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

*donde n = número de puestos valorados.*

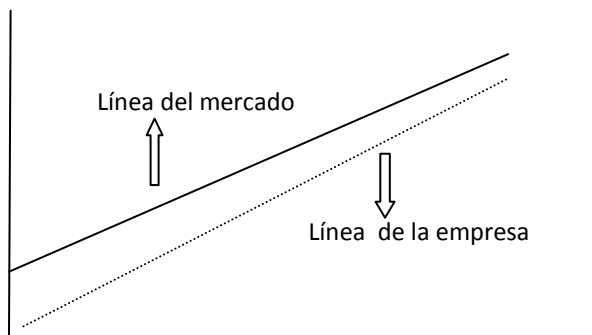
La gráfica que resulta de los cálculos respectivos es la siguiente:

**Figura No. 5**  
**Diagrama de dispersión y línea de tendencia**



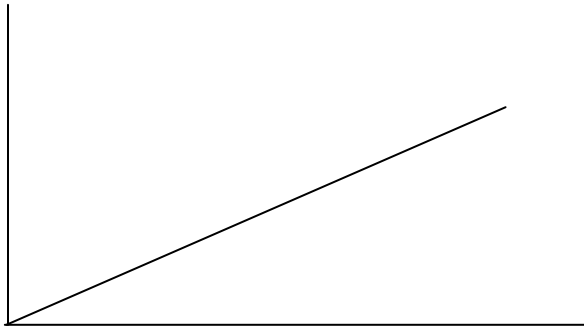
**Competitividad externa:** en el tema de la competitividad externa existen tres alternativas para establecer los niveles de las tasas salariales de manera que: supere a la competencia, iguale a la competencia o se encuentre por debajo de lo que otros pagan.

**Figura No. 6**  
**Diagrama de nivel salarial por debajo del mercado**



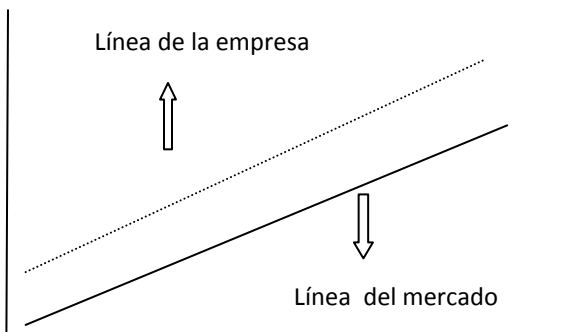
**Figura No. 7**

**Diagrama de nivel salarial igual al mercado**



**Figura No. 8**

**Diagrama de nivel salarial superior al mercado**



- i. **Costo de la vida:** los cambios en las condiciones socioeconómicas del país también deben ser objetos de revisión al momento de realizar ajustes salariales. El costo de vida es el parámetro utilizado más comúnmente para el efecto; éste se mide por medio de índices oficiales de precios del consumo o al consumidor basados en hábitos de consumo generales de un país. En el caso de Guatemala, sería a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Existen dos formas de hacer reajustes con motivo del incremento en el costo de la vida: con cambios en los salarios base, o con una asignación por costo de vida. Respecto a este último caso, son muy pocas las organizaciones que realizan este tipo de ajustes. Si es política de una organización realizarlo de esa manera, se debe tener el cuidado de que la totalidad o la mayor parte de la mencionada asignación salarial no se incorpore al salario base, a fin de evitar el incremento desproporcionado del mismo.

Algunos ajustes se hacen automáticamente a través de la indexación del sueldo, con la cual se fijan reglas que relacionan directamente los salarios con el índice de precios al consumidor; por ejemplo, ajuste automático cada “x” por ciento de cambio en el índice de precios, o cada “x” período de tiempo. Esta indexación es una manera equitativa de mantener o proteger el poder adquisitivo del salario. Esto queda sujeto a las políticas de la empresa.

- j. **Análisis de la capacidad financiera de la empresa:** es muy importante hacer un análisis de la capacidad financiera de la empresa, para así determinar la factibilidad que se tiene para el diseño y la implementación del sistema salarial.
  
- k. **Escala o estructura salarial:** como resultado final de todo lo anterior, se tiene la estructura salarial que consiste en la herramienta principal, donde se establece el salario asignado a los puestos de trabajo, considerando aspectos como el valor de los mismos, así como la equidad interna y competitividad en el mercado laboral. Generalmente los puestos son clasificados por niveles y rangos salariales mínimos, medio y máximos, lo cual permite tener crecimiento dentro de dicho rango y si se llega al máximo, poder cambiar de nivel.

### **1.8 Costos en que se incurren en la implementación de un sistema salarial:**

toda organización que desee implementar un sistema salarial debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones: de la inversión total debe fijarse un porcentaje que será destinado a la corrección de los salarios (reajuste salarial), que no están equitativamente distribuidos de acuerdo al cálculo de la equidad interna y externa. El proceso de reajustar los salarios implica el incremento directamente proporcional sobre el pasivo laboral de la empresa, que de acuerdo a la legislación en Guatemala, está compuesto de la siguiente manera:

- **Aguinaldo. Decreto No. 76-78:** El patrono está obligado a otorgar, cada año, un aguinaldo equivalente al cien por ciento del sueldo mensual en el mes de diciembre. Mensualmente constituye un 8.33% del pasivo laboral.
- **Bonificación anual (Bono 14). Decreto No.42-92:** Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público el pago a sus trabajadores de una bonificación anual al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, esta bonificación debe pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Al igual que el Aguinaldo, corresponde a un 8.33% mensual sobre el pasivo laboral.
- **Indemnización. Artículo 82 del Código de Trabajo:** Cuando el patrono despida a un trabajador sin causa justificada, deberá pagarle un salario mensual por cada año trabajado, calculado sobre la base del promedio de pago de los últimos seis meses. A este rubro le pertenece un 9.72% mensual del pasivo laboral. La integración del porcentaje de esta prestación es de la siguiente manera:

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
Un sueldo anual o proporcional	8.33%
12va. parte del aguinaldo	0.69%
12va parte de Bono 14	0.69%
<b>Total porcentaje Indemnización</b>	<b>9.72%</b>

- **Vacaciones. Artículo 130 del Código de Trabajo:** Todo trabajador tiene derecho a un período de vacaciones de 15 días hábiles, remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono; también tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada seis días consecutivos de labores. Con excepción del sector agrícola que tienen derecho únicamente a 10 días hábiles. Del total del pasivo laboral, las vacaciones constituyen un 4.17% mensual.
  
- **Contribución al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS):** Los porcentajes que se deben pagar como contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social son los siguientes: a) Por parte de los empleadores se contribuye con un doce punto sesenta y siete por ciento (12.67%), excepto el aguinaldo. Dicho porcentaje se encuentra conformado por el diez punto sesenta y siete por ciento (10.67%) como contribución al IGSS, uno por ciento (1%) como contribución al Instituto de Recreación de los Trabajadores (IRTRA) y uno por ciento (1%) como contribución al Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP); b) Por parte de los empleados pagan el cuatro punto ochenta y tres por ciento (4.83%) como contribución al IGSS.

En resumen, contablemente, el pasivo laboral mensual, está integrado de la siguiente forma:

<b>Rubro</b>	<b>Porcentaje mensual</b>
Aguinaldo	8.33%
Bono 14	8.33%
Indemnizaciones	9.72%
Vacaciones	4.17%
IGSS	10.67%
IRTRA	1%
INTECAP	1%
<b>Total mensual</b>	<b>45.71%</b>

Otros factores a considerar son que el desarrollo de las herramientas necesarias demandará más trabajo a los empleados involucrados. También el mantenimiento del sistema implicará costos que deberá cubrir la empresa periódicamente.

Antes de desarrollar un sistema salarial, la empresa debe realizar un análisis interno de su capacidad financiera y deberá proyectar el monto de la inversión que requerirá el desarrollo del sistema, su implementación y mantenimiento.



## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL DE LOGÍSTICA MOLLINEDO**

El objetivo principal del presente diagnóstico es analizar y evidenciar la situación actual de Logística Mollinedo, en lo que respecta al salario y las compensaciones económicas que otorga a los empleados. Así también, cómo esto incide en el clima organizacional, la retención de los colaboradores y la productividad de la empresa.

En este capítulo se presenta la metodología que se siguió para el desarrollo del diagnóstico, así como los resultados obtenidos a través del mismo, los cuales servirán de base para elaborar la propuesta de solución a la problemática que sea identificada.

Previo a presentar todo lo relacionado al diagnóstico, es importante destacar varios aspectos de Logística Mollinedo, lo cual permitirá entender un poco más la situación actual de la misma.

#### **Marco referencial**

Según información recopilada en el sitio: [www.mollinedo.com](http://www.mollinedo.com). Logística Mollinedo es una organización que presta servicios de logística en las áreas de carga y aduana, tanto de importaciones como de exportaciones.

Entre sus funciones principales está: ser el representante de sus clientes (importadores y exportadores) ante las entidades relacionadas con la actividad

de importación y exportación (Superintendencia de Administración Tributaria, empresas portuarias, etc.)

Se especializa en el diseño y desarrollo de servicios de logística personalizados, basados en las necesidades muy propias e individuales de sus clientes, a quienes tienen segmentados por el tipo de carga que importan o exportan.

Se inició como una empresa familiar dedicada al transporte de contenedores desde Puerto Quetzal, Escuintla al departamento de Guatemala (ciudad y municipios).

Durante varios años realizó sus operaciones de forma empírica, contando únicamente con un predio ubicado en Escuintla y con equipo humano integrado por 7 personas entre pilotos, encargados y el propietario de la empresa.

En el transcurso del tiempo se sumerge en un proceso de transformación, debiendo adaptarse a las exigencias del mercado. Empíricamente analiza su mercado y establece que el mismo requiere proveedores de servicios que abarquen integralmente los diversos aspectos de las importaciones y exportaciones, surgiendo de esta manera, Logística Mollinedo en el año 2003.

Con el surgimiento de Logística Mollinedo se inició un proceso de diversificación en los servicios prestados. Dicha diversificación se ha ido desarrollando en fases, iniciándose con la implementación del servicio de agencia de aduanas. Con la introducción de este nuevo servicio surgió la oportunidad de conocer más profundamente las necesidades de sus clientes y a su vez desarrollar servicios que pudieran satisfacerlas.

Como consecuencia de lo anterior se ha incrementado la gama de servicios prestados y por consiguiente la cartera de clientes. Actualmente presta los siguientes servicios:

- **Agencia de aduanas:**

- Análisis, digitación y gestión de declaraciones aduaneras de importación y exportación.
- Especialización en valoración y clasificación aduanera en las áreas de repuestos, llantas, accesorios y vehículos nuevos y usados.

- **Agencia de carga:**

- Importación desde México: carga terrestre consolidada y carga terrestre en furgón completo.
- Importación desde Estados Unidos: carga aérea y marítima consolidada saliendo de Miami y Los Ángeles.
- Importación desde Centroamérica: carga terrestre consolidada y furgones completos.

Este servicio es prestado a través de agentes consolidadores localizados en los diferentes países de origen de la carga, es decir, que Logística Mollinedo, contrata los servicios de estas organizaciones y los vende a sus clientes, actuando como agente representante.

En los últimos 5 años, Logística Mollinedo ha tenido un positivo incremento y se ha ido posicionando en el mercado. Esto como consecuencia de la aplicación de estrategias mercadológicas diseñadas e implementadas por el propietario de la misma, quien administra la empresa en sucesión de su padre. La organización

sigue siendo familiar aunque con ideas más innovadoras, ya que el gerente general y propietario es una persona autodidacta que no cuenta con estudios universitarios, pero que se ha capacitado a través de la participación en cursos, seminarios y diplomados relacionados con su negocio.

Durante el proceso de crecimiento se han tenido altibajos, principalmente en el área administrativa, pues inicialmente no se tenían claros los objetivos a alcanzar, ni la proyección del negocio, dando como resultado una administración inadecuada, ocasionando problemas que han redundado, principalmente, en: rotación de personal, pérdidas financieras, pérdida de potenciales clientes, recurso humano sobrevalorado y subvalorado.

Como consecuencia de la preocupación de su propietario, por dar el enfoque mercadológico correcto al negocio, se empezó a dar énfasis a la planeación estratégica del mismo; implementándose así la visión y misión de Logística Mollinedo, las cuales se presentan a continuación:

**Visión:**

“Ser un socio estratégico para nuestros clientes, desarrollando integralmente sus procesos de importación y exportación, generando valor agregado y contribuyendo a la competitividad de los mismos”.

**Misión:**

“Somos una organización altamente comprometida con la calidad, que ofrece soluciones integradas de **carga, aduana y transporte**, brindando un servicio confiable a través del desarrollo de soluciones de logística personalizadas, adaptadas a las necesidades específicas de nuestros clientes, contando para ello con un equipo de trabajo altamente capacitado, facilitando los procesos de

importación y exportación de nuestros clientes, coadyuvando de esta forma a la productividad de los mismos”.

### **Estructura organizacional**

Actualmente Logística Mollinedo está integrada por 43 colaboradores. Su estructura organizacional está compuesta por los siguientes departamentos:

- Departamento de Mercadeo
- Departamento Administrativo
- Departamento de Operaciones
- Departamento de Logística
- Departamento de Aduanas

**Departamento de mercadeo:** debido a su reciente creación aún no están claras las funciones a desempeñar.

**Departamento administrativo:** actualmente es dirigido por una persona que tiene estudios de auditoría, no finalizados aún, con experiencia de aproximadamente 20 años en puestos similares. Tiene a su cargo a las secciones: créditos y cobros, contabilidad, compras y recursos humanos. .

**Departamento de operaciones:** las operaciones son desarrolladas por los gestores, quienes se encargan de realizar los trámites aduanales ante las diferentes aduanas del país. Estas funciones son supervisadas por un coordinador, encargado de verificar que el desarrollo de las actividades sea el adecuado de acuerdo a los parámetros establecidos.

**Departamento de logística:** centraliza las actividades relacionadas directamente con la comunicación y el servicio al cliente. La función que realiza dicho

departamento es clave para mantener el nivel de satisfacción en los clientes, ya que a través del mismo se realiza la coordinación de los departamentos que sirven de soporte para el cumplimiento de la promesa básica ofrecida a los clientes.

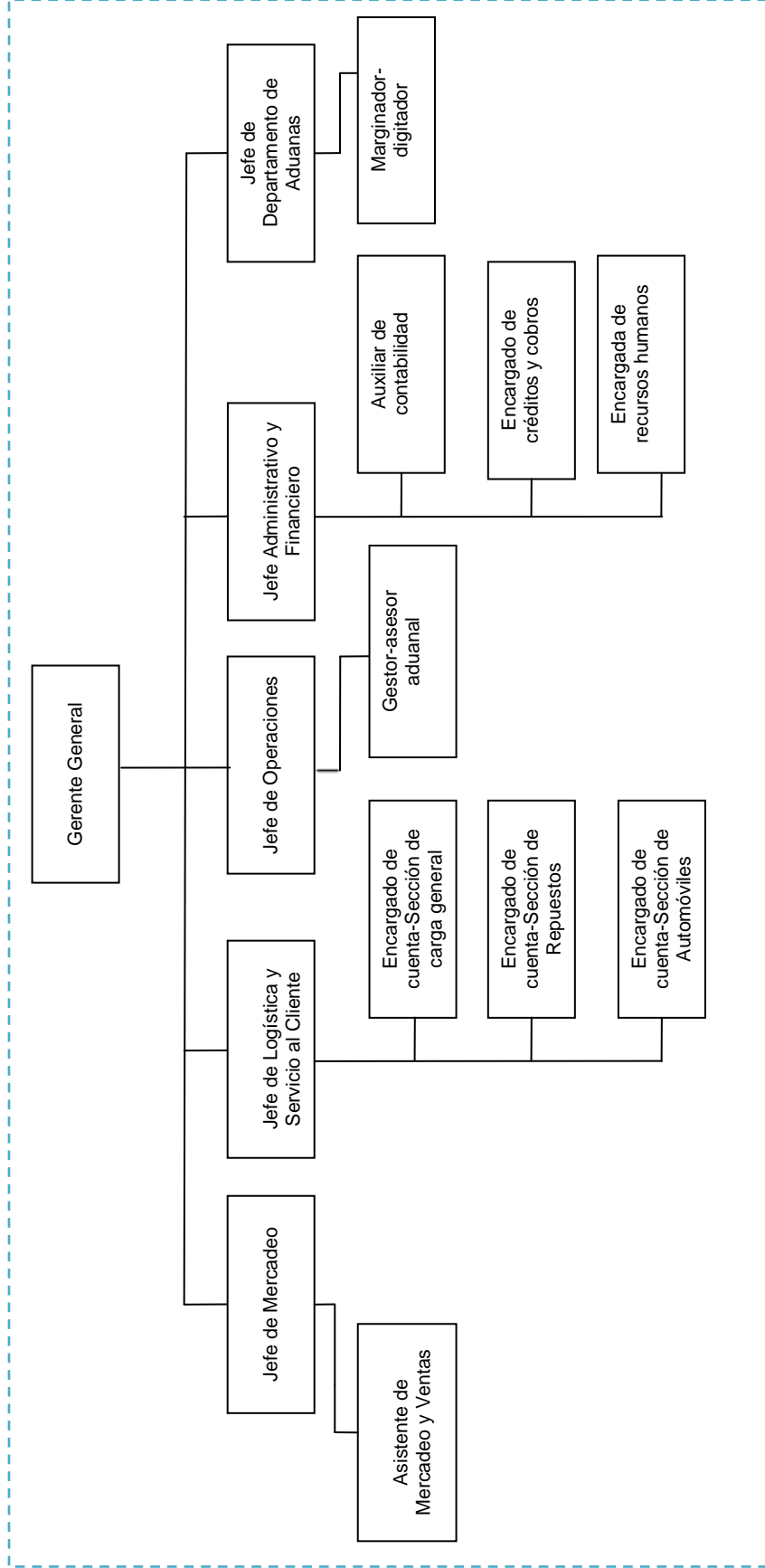
Los departamentos que trabajan coordinadamente con el departamento de logística son: aduanas y operaciones. Dichos departamentos deben trabajar en equipo para el desarrollo adecuado del servicio prestado hacia el cliente. El departamento de logística es el vínculo ante los clientes, ya que a través del mismo se da a conocer el resultado final de las funciones realizadas por todos en conjunto.

**Departamento de aduanas:** está integrado por un coordinador, un analista y un grupo de marginadores-digitadores encargados de la elaboración de las declaraciones aduaneras.

Las funciones que se realizan en este departamento son clave y requieren de un alto grado de exactitud y velocidad, además de conocimientos especializados en clasificación arancelaria.

Todas estas funciones son supervisadas y dirigidas por el coordinador de aduanas. Como se mencionó anteriormente, este departamento y el de logística trabajan de forma coordinada buscando la satisfacción de los clientes.

**Figura No. 6**  
**Organigrama general de Logística Mollinedo**



Fuente: Información obtenida a través de la investigación de campo realizada en Logística Mollinedo. Junio 2014.





## 2.1 Metodología

Para realizar el diagnóstico que se presenta a continuación, se siguió la siguiente metodología:

- a) Se realizó un censo para la medición del clima organizacional, el cual abarcó las siguientes variables: comprensión e identificación de los empleados con los objetivos y metas de la organización, infraestructura de la misma, liderazgo, comunicación, participación de los empleados en iniciativas y decisiones, así como, opinión de los empleados respecto a las recompensas que se les otorga. Se dio principal énfasis en la variable recompensa. Esto con la finalidad de medir el nivel de satisfacción y percepción general de los empleados hacia las compensaciones otorgadas por la empresa. Así también para determinar el clima organizacional que prevalece en la empresa y como la variable relacionada al salario y recompensas económicas incide en el mismo.

El censo se realizó a través de un cuestionario que fue entregado a cada uno de los empleados (43 en total), para que fuera respondido personalmente por cada uno de ellos. Se estuvo con ellos durante el proceso de llenado del cuestionario para poder orientarles en caso de que tuvieran duda con las preguntas formuladas. Posteriormente se tabuló la información recopilada y se procedió al análisis respectivo.

- b) Se realizó un análisis de comparabilidad salarial, para lo cual se elaboró una encuesta con el objetivo de determinar los salarios que empresas similares a Logística Mollinedo y pertenecientes al mismo giro de negocio, tienen establecidos para puestos de iguales características a los existentes en dicha empresa.

La finalidad principal de dicha encuesta fue establecer un salario base promedio a nivel de mercado laboral, que sirviera de parámetro para comparar los salarios actuales de Logística Mollinedo y los de empresas similares.

Por la naturaleza de la información que se deseaba recolectar se diseñó una encuesta de carácter general, en forma de cuestionario. La misma fue utilizada para recabar información de 3 empresas, las cuales fueron seleccionadas, bajo los siguientes parámetros:

- Que fueran empresas sólidas y con una posición estable en el mercado.
- Que tuvieran características similares a las de Logística Mollinedo, en lo que respecta al tamaño y giro del negocio.
- Que la gerencia de Logística Mollinedo tuviera algún contacto dentro de las empresas a encuestar. Esto con la finalidad de que, a través de dicho contacto, se pudiera tener acceso con la persona encargada de dar la autorización para poder realizar la encuesta y obtener la información necesaria.

Una vez que se obtuvo la autorización para poder realizar la encuesta, se procedió a realizar una visita a las instalaciones de las empresas a analizar y se entregó el cuestionario a la persona encargada de proporcionar la información, que en dos de los casos fue el encargado de recursos humanos y en uno fue el jefe administrativo. Adicional al cuestionario, se acompañó la descripción de los puestos analizados, para que fuera más fácil la identificación de las similitudes de dichos puestos, con los existentes en cada una de las empresas encuestadas.

Con la información recopilada se calculó la mediana de los salarios que paga la competencia, en relación a los salarios que Logística Mollinedo tiene establecido para los puestos analizados. Esto permitió determinar el nivel de competitividad externa que actualmente tiene dicha empresa.

- c) Se analizó el procedimiento que actualmente sigue Logística Mollinedo para la fijación de los salarios de los empleados. Verificando las herramientas que se utilizan en este proceso. Esto se realizó a través de una visita a las instalaciones de la empresa y entrevistas con el personal de recursos humanos y la gerencia general de la misma.
- d) Se realizó una entrevista al gerente general para establecer el nivel de conocimiento que posee respecto a los sistemas de compensación salarial que actualmente existen, así como el interés que tiene en conocerlos, entenderlos y aplicarlos a Logística Mollinedo.
- e) Como complemento al censo de clima organizacional, se solicitó a los empleados contestar un segundo cuestionario, el cual abarcó los siguientes aspectos:
  - Determinar si los colaboradores consideran que en la empresa existe un sistema de compensación salarial adecuado.
  - Establecer si se sienten insatisfechos con el salario devengado y con las compensaciones económicas que la empresa les otorga.
  - Identificar las principales causas que ocasionan dicha insatisfacción.
  - Determinar si los empleados perciben un adecuado clima organizacional en la empresa.
  - Establecer las consecuencias negativas que se podrían dar si los empleados no se sienten satisfechos en la empresa.

Al igual que con el censo de clima organizacional, se le entregó el cuestionario a los empleados para que lo contestaran. También se estuvo presente durante dicho proceso para poder asistir a los empleados con consultas, dudas o alguna otra orientación que necesitaran. Posteriormente se tabularon los resultados y se analizaron.

## **2.2 Análisis de los resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través del diagnóstico, los cuales fueron obtenidos siguiendo los lineamientos establecidos en la metodología que fue presentada en el apartado anterior.

Posterior al análisis de los resultados se procederá a la discusión de los mismos, concluyendo de esta manera el diagnóstico a la situación actual de Logística Mollinedo, lo cual dará paso a la propuesta que será elaborada y presentada a la gerencia de la misma.

### **2.2.1 Resultados obtenidos a través de la encuesta de clima organizacional**

En la encuesta se analizaron las siguientes variables:

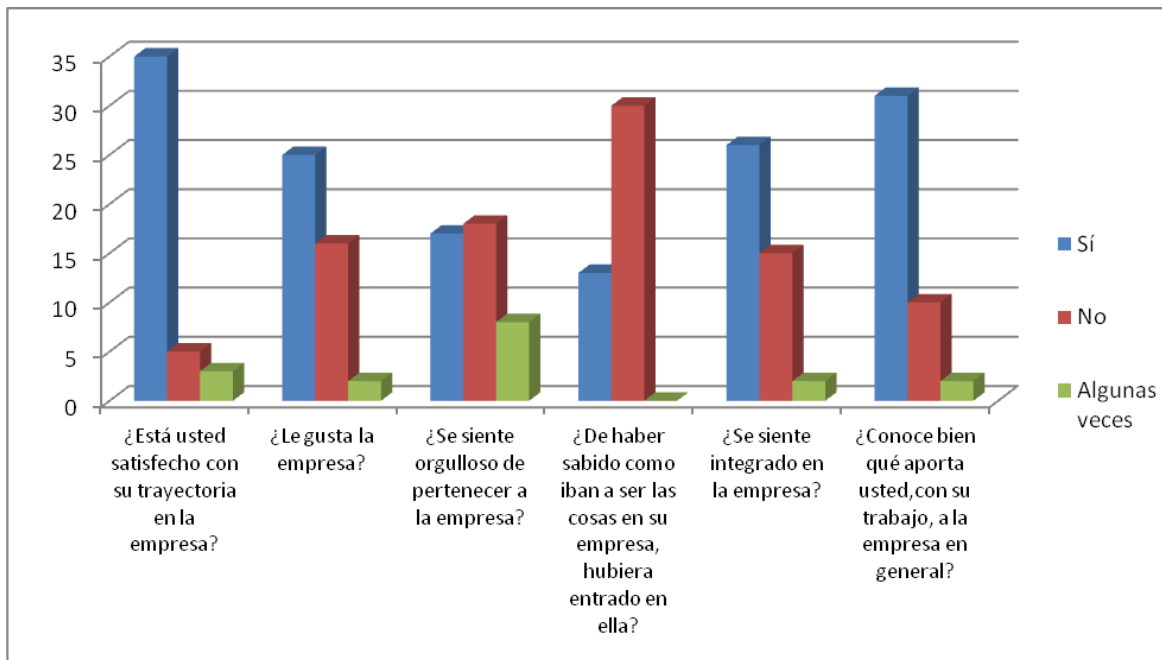
- **Identidad - Grado de comprensión e identificación con los objetivos y metas de la organización**

En la siguiente gráfica se puede observar que la mayoría de los empleados se sienten identificados con la empresa y conocen bien lo que aportan a la misma, con su trabajo. Sin embargo no se sienten orgullosos de pertenecer a la misma y afirman que de haberla conocido previamente no se hubieran integrado a ella.

Esto pone en evidencia que los colaboradores, medianamente, se siente bien dentro de la empresa, sin embargo, es muy probable que dentro de la misma haya factores que inciden negativamente en la identificación y fidelidad de los empleados hacia la misma.

**Gráfica No. 1**  
**Logística Mollinedo**  
**Identidad**

**Grado de comprensión e identificación de los empleados con los objetivos y metas de la organización**  
**Año 2014**

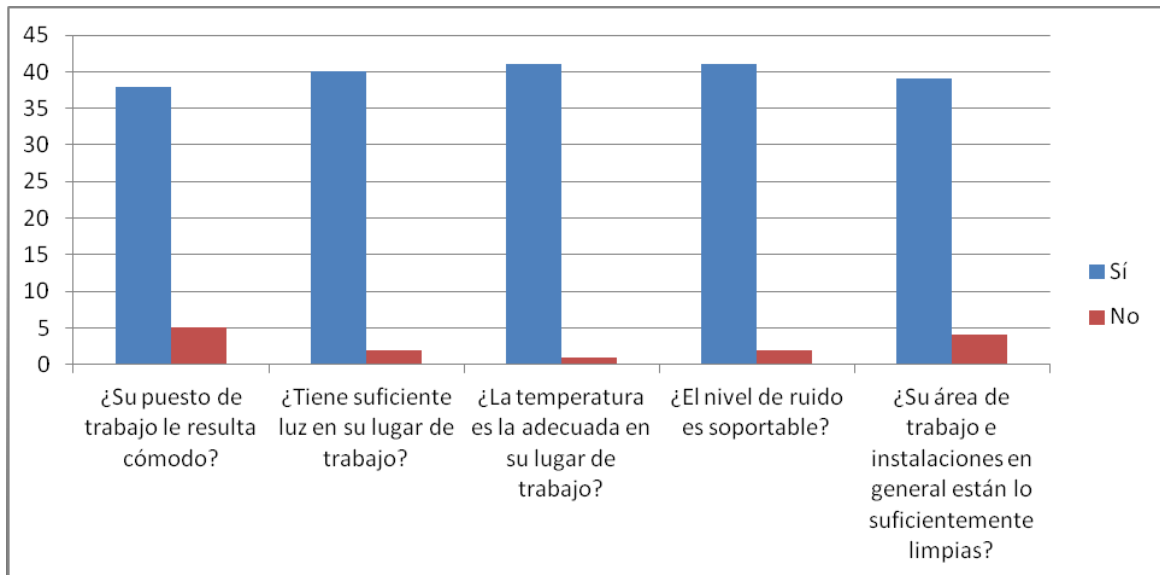


**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

- **Estructura física de la organización**

Al medir la opinión de los empleados respecto a la estructura física de la organización y de su puesto de trabajo, se obtuvieron los resultados que se presentan la siguiente gráfica, en la cual se resalta que la mayoría de empleados están satisfechos con las instalaciones de la empresa en general y principalmente del área física donde desarrollan su trabajo.

**Gráfica No. 2**  
**Logística Mollinedo**  
**Estructura física de la organización**  
**Opinión de los empleados acerca de las instalaciones físicas de la empresa**  
**Año 2014**



**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

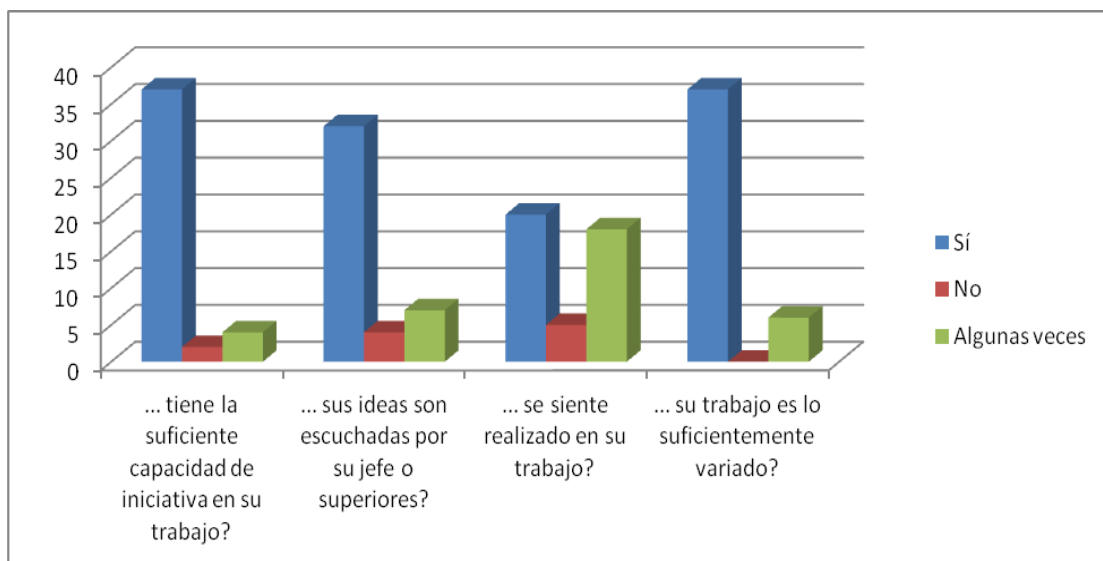
- **Grado de participación**

Más de 25 empleados afirman tener la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo, indican que sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores y que su trabajo es lo suficientemente variado. Al consultares si encuentran realización en su trabajo, respondieron que sí, pero no la mayor parte del tiempo.

Lo anterior hace resaltar que el grado de participación de los empleados es positivo, aunque existen algunos factores o circunstancias que impiden que se sientan realizados al desempeñar su trabajo.

La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos al analizar la variable grado de participación.

**Gráfica No. 3**  
**Logística Mollinedo**  
**Participación**  
**Grado de participación de los empleados en iniciativas y decisiones**  
**Año 2014**



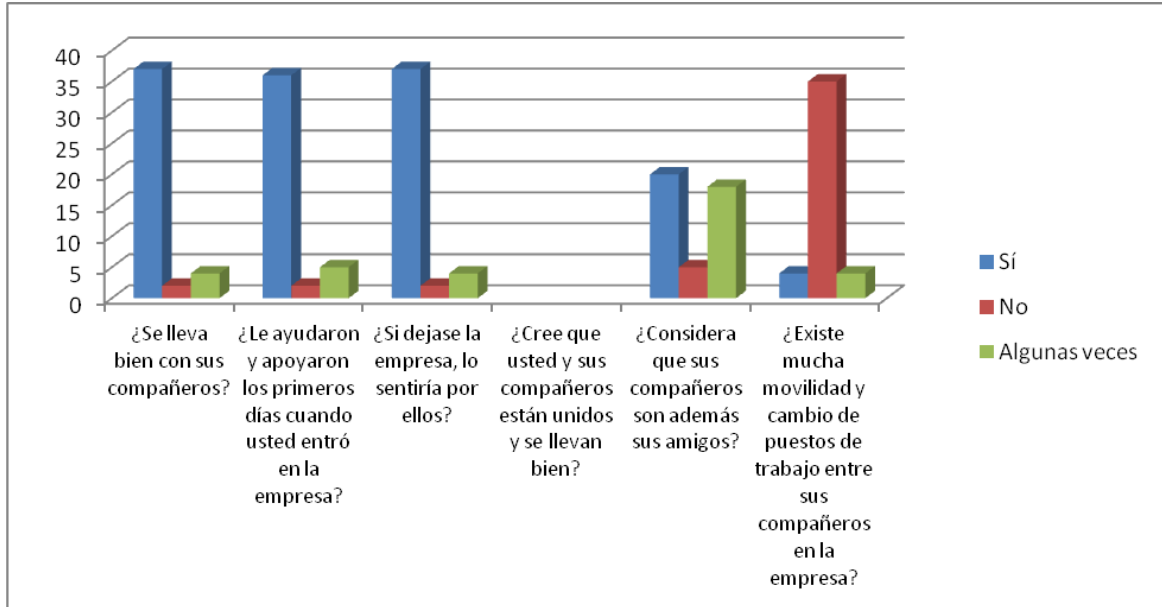
**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

- **Grado de confianza mutua entre los miembros de la organización**

37 empleados, del total de 43, muestran un adecuado grado de confianza entre sí. Afirman que la relación existente con sus compañeros de trabajo es positiva y que han dado y recibido apoyo mutuo. Que además de ser compañeros de trabajo, tienen cierto grado de amistad.

Lo anterior se presenta en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 4**  
**Logística Mollinedo**  
**Confianza mutua**  
**Grado de confianza mutua entre los miembros de la organización**  
**Año 2014**



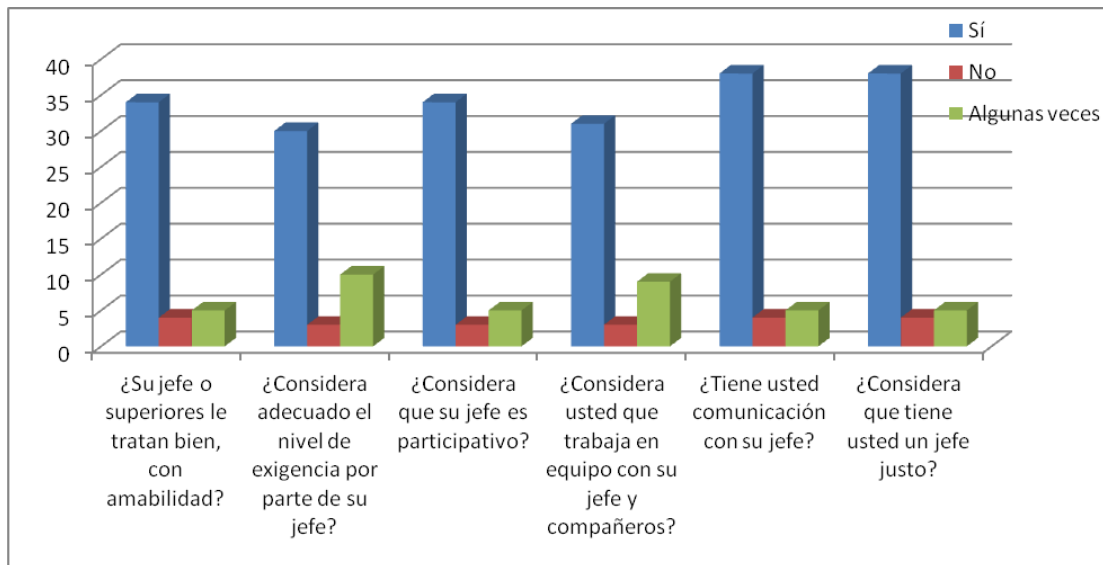
**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.



- **Estilo de liderazgo**

En la gráfica siguiente se puede observar que el liderazgo que prevalece en la organización es positivo, ya que los empleados, en su mayoría, indican que sus jefes o supervisores los tratan con amabilidad y consideran adecuado el nivel de exigencia requerido por éstos. Además, indican que los supervisores y jefes son participativos, que mantienen una adecuada comunicación con sus subalternos y que se trabaja en equipo.

**Gráfica No. 5**  
**Logística Mollinedo**  
**Liderazgo**  
**Opinión de los empleados respecto al liderazgo que prevalece entre las jefaturas de la empresa**  
**Año 2014**



**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014

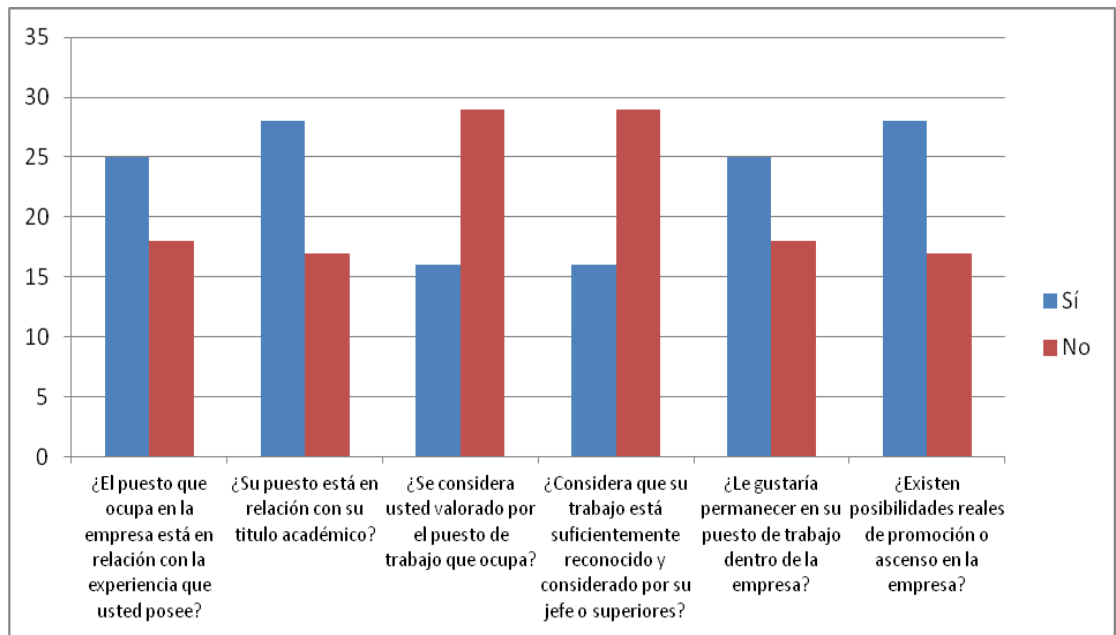
- **Utilización adecuada de las capacidades de las personas dentro de la organización**

Al analizar si existe una adecuada utilización de las capacidades de los colaboradores, se obtuvieron los siguientes resultados:

Por un lado se identificó que más de 23 empleados indica que su trabajo no está suficientemente reconocido por sus jefes o supervisores. Así mismo, que no se considera valorado por el puesto de trabajo que ocupa. En contraparte se tiene que, la mayoría de empleados considera que el puesto que desempeña está en relación con su experiencia laboral y con el grado o título académico que posee; que le gustaría permanecer en la empresa en ese mismo puesto y considera que hay posibilidades reales de ascenso en la organización. Esta contradicción en la apreciación de los empleados, puede derivarse del hecho de que éstos opinen que los puestos que desempeñan están en congruencia con su preparación académica, conocimientos y experiencia laboral, pero que a la vez no estén siendo recompensados adecuadamente.

Lo anterior se puede visualizar en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 6**  
**Logística Mollinedo**  
**Capacidades de los empleados**  
**Utilización adecuada de las capacidades de los empleados dentro de la**  
**organización**  
**Año 2014**



**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio, 2014.

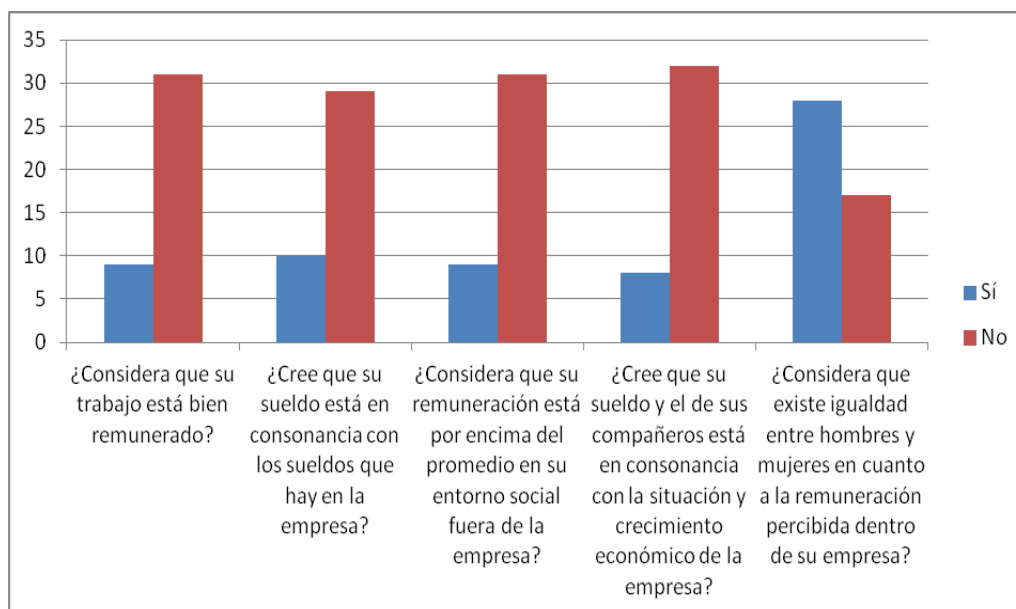
- **Recompensas**

Como se observa en la siguiente gráfica, 30 de los 43 empleados, indica que el trabajo que desempeñan no está siendo bien remunerado, así mismo que el salario devengado es inferior al promedio en el entorno social en el que se desenvuelven fuera de la empresa. Adicionalmente, indican que el salario que perciben no está en consonancia con la situación y crecimiento económico de la empresa.

Estos resultados evidencian insatisfacción generalizada por parte de los empleados hacia las recompensas que la empresa les otorga, lo cual incide negativamente en muchos aspectos relacionados a su desempeño laboral y al clima organizacional.

Lo anteriormente mencionado se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 7**  
**Logística Mollinedo**  
**Recompensas**  
**Opinión de los empleados respecto a las recompensas económicas que se les otorga**  
**Año 2014**

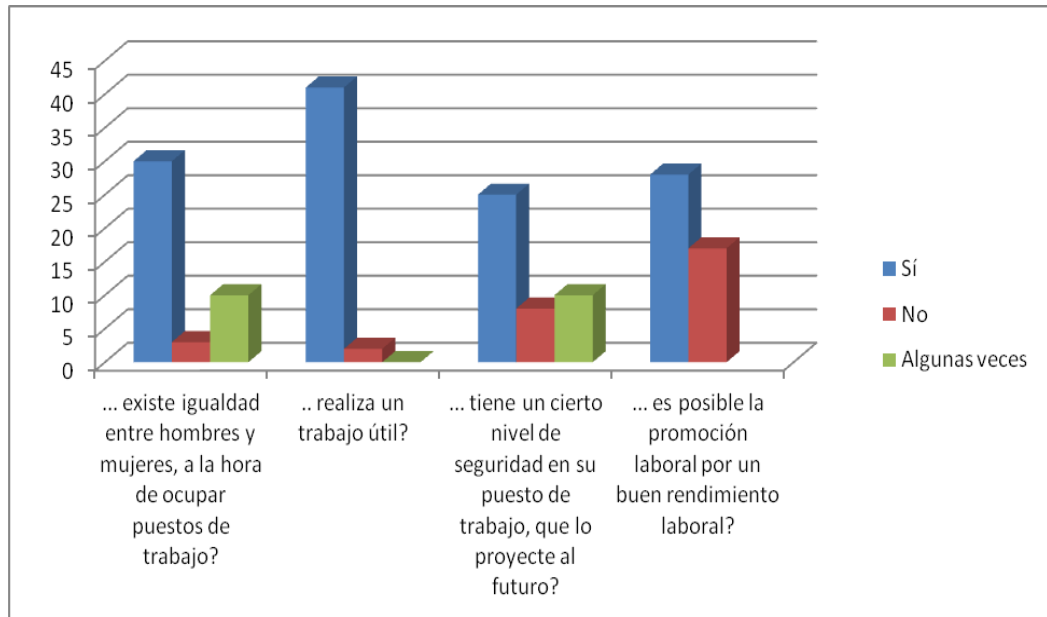


**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

- **Igualdad de oportunidades**

Tal como lo demuestra la siguiente gráfica, la mayoría de empleados opina que dentro de la organización existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el desempeño del trabajo. Así mismo opinan que, realizan un trabajo útil y que tienen cierto nivel de seguridad en el mismo. Indican que ven posible una promoción laboral por un buen rendimiento laboral. Esto demuestra que existe un grado de participación positivo dentro de los miembros de la organización. Esto es validado en la siguiente gráfica:

**Gráfica No. 8**  
**Logística Mollinedo**  
**Igualdad de oportunidades**  
**Opinión de los empleados respecto a la igualdad de oportunidades entre**  
**hombres y mujeres en el desempeño del trabajo**  
**Año 2014**



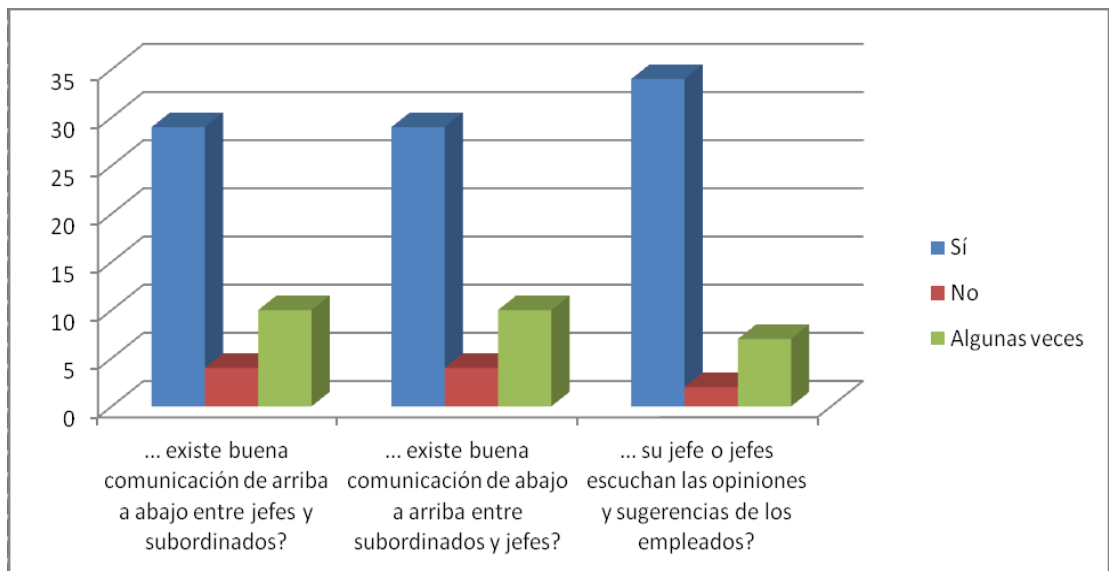
**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

- **Grado de comunicación**

La gráfica siguiente muestra los resultados obtenidos al consultarle a los empleados su opinión respecto al grado de comunicación existente en la organización. Como se puede observar, la mayoría opina que existe buena comunicación entre jefes y subordinados, tanto de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba. Indican, además, que los jefes o supervisores escuchan las opiniones de los subordinados.

Los resultados obtenidos evidencian que existe en la organización una adecuada comunicación en ambas vías, lo cual es bastante positivo.

**Gráfica No. 9**  
**Logística Mollinedo**  
**Grado de comunicación**  
**Opinión de los empleados respecto al grado de comunicación existente**  
**entre jefes y subordinados**  
**Año 2014**



**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

### **2.2.2 Comparabilidad salarial**

Tal como se detalla en el apartado, donde se aborda lo relacionado a la metodología que se siguió para realizar el diagnóstico, se realizó un análisis de comparabilidad salarial; para lo cual se elaboró una encuesta con el objetivo de determinar los salarios que empresas similares a Logística Mollinedo y pertenecientes al mismo giro de negocio, tienen establecidos para puestos de iguales características a los existentes en dicha empresa.

La finalidad de dicha encuesta fue establecer un salario base promedio (sin incluir la bonificación de ley), a nivel de mercado laboral, utilizando como medida estadística, la mediana. Esto para establecer parámetros de comparación entre los salarios actuales que Logística Mollinedo tiene establecidos para los puestos de trabajo analizados y el salario que las empresas encuestadas, tienen asignados para los mismos puestos o de similares características. Todo lo anterior con el objetivo principal de determinar el nivel de competitividad externa en el cual se ubica Logística Mollinedo.

A continuación se presenta el cuadro que resume los resultados de la encuesta salarial. Como se observa en el mismo, se encuestó a tres empresas y se analizó el salario asignado a cada uno de los puestos de trabajo. En algunos casos se determinó que existen diferentes asignaciones básicas para el mismo puesto, es decir, que varios empleados devengan diferentes sueldos teniendo la misma posición dentro de la organización. Debido a esta situación fue necesario determinar los salarios representativos por puesto de trabajo, a través del cálculo del promedio de los mismos. Se utilizó esta medida, ya que no se tiene valores extremos, es decir, que no hay una diferencia extrema entre las asignaciones salariales que se tienen para el mismo puesto.

El promedio se calcula multiplicando cada sueldo para cada puesto, por el número de empleados que lo devengan y dividiendo los resultados entre el número de titulares.

**Tabla No. 1**  
**Logística Mollinedo**  
**Resultados obtenidos a través de la Encuesta Salarial, Año 2014**

Título del puesto	Empresa A			Empresa B			Empresa C		
	Sueldo Base	No. de empleados con igual sueldo	Total	Sueldo Base	No. de empleados con igual sueldo	Total	Sueldo Base	No. de empleados con igual sueldo	Total
1 Jefe de mercadeo y ventas	Q9,600.00	1	Q9,600.00	Q9,780.00	1	Q9,780.00	Q10,800.00	1	Q10,800.00
2 Jefe del departamento de aduanas	Q6,600.00	1	Q6,600.00	Q7,200.00	1	Q7,200.00	Q7,320.00	1	Q7,320.00
3 Jefe administrativo y financiero	Q7,200.00	1	Q7,200.00	Q8,400.00	1	Q8,400.00	Q10,200.00	1	Q10,200.00
4 Jefe de logística y servicio al cliente	Q6,840.00	1	Q6,840.00	Q6,300.00	1	Q6,300.00	Q7,320.00	1	Q7,320.00
5 Jefe de operaciones	Q7,320.00	1	Q7,320.00	Q7,800.00	1	Q7,800.00	Q8,040.00	1	Q8,040.00
6 Encargado de cuenta	Q4,500.00	2	Q9,000.00	Q4,200.00	1	Q4,200.00	Q5,340.00	2	Q10,680.00
	Q4,680.00	1	Q4,680.00	Q4,800.00	1	Q4,800.00	Q5,580.00	1	Q5,580.00
	Total	3	Q13,680.00	Total	2	Q9,000.00	Total	3	Q16,260.00
	Sueldo promedio		Q4,560.00	Sueldo promedio		Q4,500.00	Sueldo promedio		Q5,420.00
7 Encargada de recursos humanos	Q4,200.00	1	Q4,200.00	Q4,800.00	1	Q4,800.00	Q5,400.00	1	Q5,400.00
8 Asistente de mercadeo y ventas	Q3,600.00	1	Q3,600.00						
	Q4,200.00	1	Q4,200.00						
	Total	2	Q7,800.00						
	Sueldo promedio		Q3,900.00	Q4,500.00	1	Q4,500.00	Q4,800.00	1	Q4,800.00
9 Marginador-digitador	Q4,560.00	2	Q9,120.00	Q5,160.00	1	Q5,160.00	Q5,400.00	2	Q10,800.00
	Q4,980.00	1	Q4,980.00	Q4,920.00	2	Q9,840.00	Q5,160.00	2	Q10,320.00
	Total	3	Q14,100.00	Total	3	Q15,000.00	Total	4	Q21,120.00
	Sueldo promedio		Q4,700.00	Sueldo promedio		Q5,000.00	Sueldo promedio		Q5,280.00
10 Gestor-asesor aduanal	Q3,900.00	2	Q7,800.00	Q4,440.00	1	Q4,440.00	Q4,800.00	1	Q4,800.00
	Q4,260.00	1	Q4,260.00	Q3,960.00	1	Q3,960.00	Q5,100.00	2	Q10,200.00
	Total	3	Q12,060.00	Total	2	Q8,400.00	Total	3	Q15,000.00
	Sueldo promedio		Q4,020.00	Sueldo promedio		Q4,200.00	Sueldo promedio		Q5,000.00
11 Encargado de créditos y cobros				Q4,080.00	1	Q4,080.00			
				Q4,380.00	1	Q4,380.00			
				Total	2	Q8,460.00			
	Q4,160.00	1	Q4,160.00	Sueldo promedio		Q4,230.00	Q5,400.00	1	Q5,400.00
12 Auxiliar de contabilidad	Q3,770.00	1	Q3,770.00	Q4,350.00	2	Q8,700.00	Q4,522.50	1	Q4,522.50
	Q3,987.50	1	Q3,987.50	Q4,857.50	1	Q4,857.50	Q5,062.50	1	Q5,062.50
	Total	2	Q7,757.50	Total	3	Q13,557.50	Total	2	Q9,585.00
	Sueldo promedio		Q3,878.75	Sueldo promedio		Q4,519.17	Sueldo promedio		Q4,792.50
13 Conserje	Q2,300.00	1	Q2,300.00	Q2,400.00	1	Q2,400.00	Q2,350.00	1	Q2,350.00

**Fuente:** encuesta salarial realizada a 3 empresas similares a Logística Mollinedo y pertenecientes al mismo giro de negocio. Actualizada en junio 2014.



Con los resultados obtenidos y presentados en el cuadro anterior, se procedió a calcular la mediana de los salarios pagados por las 3 empresas encuestadas, de acuerdo a cada uno de los puestos estudiados. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 2**  
**Logística Mollinedo**  
**Mediana de los salarios pagados por las empresas encuestadas, de**  
**acuerdo a cada uno de los puestos de trabajo estudiados**  
**Año 2014**

	Título del puesto	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Mediana
1	Jefe de mercadeo y ventas	Q9,600.00	Q9,780.00	Q10,800.00	Q9,780.00
2	Jefe del departamento de aduanas	Q6,600.00	Q7,200.00	Q7,320.00	Q7,320.00
3	Jefe administrativo y financiero	Q7,200.00	Q8,400.00	Q10,200.00	Q8,400.00
4	Jefe de logística y servicio al cliente	Q6,840.00	Q6,300.00	Q7,320.00	Q6,840.00
5	Jefe de operaciones	Q7,320.00	Q7,800.00	Q8,040.00	Q7,800.00
6	Encargado de cuenta	Q4,560.00	Q4,500.00	Q5,420.00	Q4,560.00
7	Encargada de recursos humanos	Q4,200.00	Q4,800.00	Q5,400.00	Q4,800.00
8	Asistente de mercadeo y ventas	Q3,900.00	Q4,500.00	Q4,800.00	Q4,500.00
9	Marginador-digitador	Q4,700.00	Q5,000.00	Q5,280.00	Q5,000.00
10	Gestor-asesor aduanal	Q4,020.00	Q4,200.00	Q5,000.00	Q4,200.00
11	Encargado de créditos y cobros	Q4,160.00	Q4,230.00	Q5,400.00	Q4,230.00
12	Auxiliar de contabilidad	Q3,878.75	Q4,519.17	Q4,792.50	Q4,519.17
13	Conserje	Q2,300.00	Q2,400.00	Q2,350.00	Q2,350.00

**Fuente:** encuesta salarial realizada a 3 empresas similares a Logística Mollinedo y pertenecientes al mismo giro de negocio. Actualizada en junio 2014.

Para establecer el nivel de competitividad externa en el cual se ubica Logística Mollinedo, se procedió a comparar el salario que actualmente se tiene asignado a los puestos de trabajo analizados, con el salario promedio de las empresas

encuestadas (calculado a través de la mediana) y se resumió en el siguiente cuadro. Así también, para mayor comprensión se representa a través de una gráfica que también se presenta a continuación.

**Tabla No. 3**

**Logística Mollinedo**

**Cuadro comparativo de los salarios pagados por Logística Mollinedo y el salario promedio pagado por las empresas encuestadas**

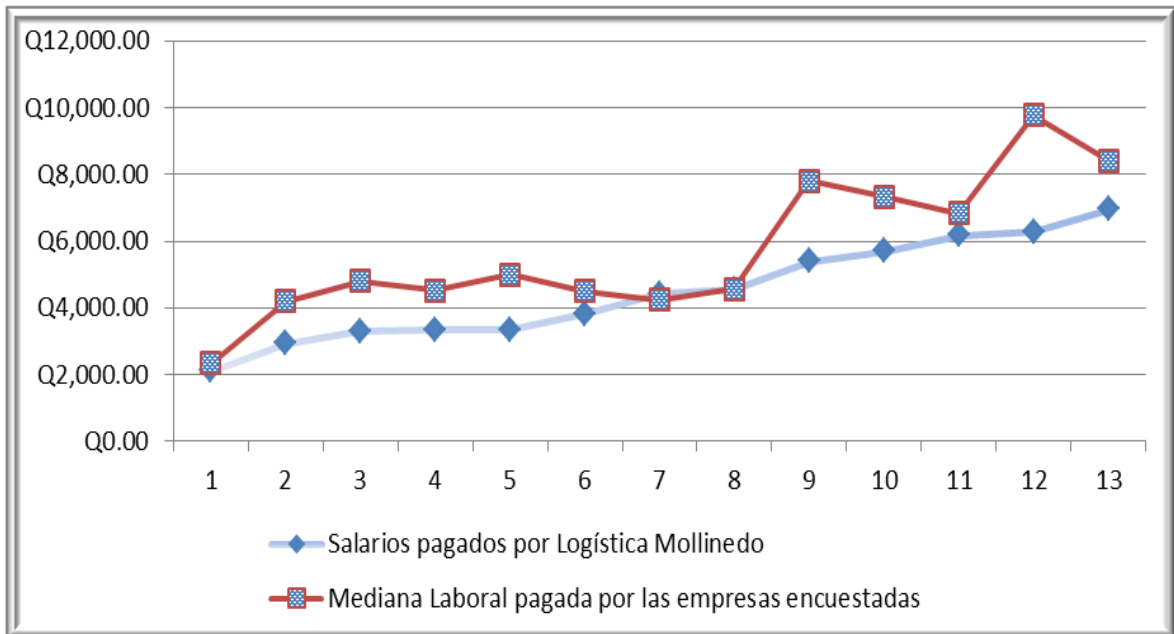
**Año 2014**

	<b>Título del puesto</b>	<b>Sueldos básicos pagados por Logística Mollinedo</b>	<b>Sueldo mediano pagado por las empresas encuestadas</b>
1	Jefe de mercadeo y ventas	Q6,300.00	Q9,780.00
2	Jefe del departamento de aduanas	Q5,700.00	Q7,320.00
3	Jefe administrativo y financiero	Q6,960.00	Q8,400.00
4	Jefe de logística y servicio al cliente	Q6,180.00	Q6,840.00
5	Jefe de operaciones	Q5,400.00	Q7,800.00
6	Encargado de cuenta	Q4,560.00	Q4,560.00
7	Encargada de recursos humanos	Q3,300.00	Q4,800.00
8	Asistente de mercadeo y ventas	Q3,840.00	Q4,500.00
9	Marginador-digitador	Q3,360.00	Q5,000.00
10	Gestor-asesor aduanal	Q2,940.00	Q4,200.00
11	Encargado de créditos y cobros	Q4,437.50	Q4,230.00
12	Auxiliar de contabilidad	Q3,335.00	Q4,519.17
13	Conserje	Q2,130.00	Q2,350.00

**Fuente:** encuesta salarial realizada a 3 empresas similares a Logística Mollinedo y pertenecientes al mismo giro de negocio. Actualizada en junio 2014.

**Gráfica No. 10**

**Comparativo de los salarios pagados por Logística Mollinedo en relación al salario mediano pagado por las empresas encuestadas, junio 2014**



**Fuente:** encuesta salarial realizada a 3 empresas similares a Logística Mollinedo y pertenecientes al mismo giro de negocio. Actualizada en junio 2014.

Como se observa en el cuadro y gráficas anteriores, la mayoría de los salarios que actualmente paga Logística Mollinedo, están por debajo del salario promedio pagado por el mercado laboral. Esto pone en evidencia que el nivel de competitividad salarial de Logística Mollinedo frente al mercado laboral es bajo.

### **2.2.3 Análisis del procedimiento que se sigue para la fijación de los salarios de los empleados**

Con la autorización de la gerencia de Logística Mollinedo, se tuvo acceso a revisar y analizar el procedimiento que se sigue para la fijación de los salarios de los empleados y las herramientas que se utilizan para el efecto. A través de dicha revisión y análisis, se lograron establecer los siguientes puntos:

- a) La empresa carece de herramientas, tales como: manual de evaluación del desempeño, manual de análisis y valuación de puestos de trabajo. No se tiene descripciones de puestos, únicamente se cuenta con el perfil de algunos de ellos, los cuales son utilizados para realizar las contrataciones de los empleados nuevos.
- b) La herramienta que actualmente poseen, está constituida por una ficha de control de recursos humanos, en la cual el gerente general determina el salario que debe devengar un empleado al ingresar a la empresa. En esta misma ficha se tiene un espacio para actualizar el salario del empleado, cada vez que se le hace algún ajuste o incremento.
- c) Los salarios son fijados exclusivamente por el gerente general de la empresa, al momento del ingreso de un nuevo empleado a la misma y cuando se realiza un ajuste o incremento salarial.

No se encontró registro de algún parámetro objetivo, sobre el cual basarse para establecer los salarios. Como ya se mencionó, el gerente general los determina de una forma subjetiva.

- a) Logística Mollinedo carece de una política y escala salarial que permitan que los salarios sean fijados de una forma objetiva y equitativa. Por otro lado se tiene que al no contar con un manual de evaluación del desempeño, los jefes y coordinadores utilizan criterios propios y subjetivos para evaluar el desempeño de sus subordinados.

#### **2.2.4 Análisis de los resultados obtenidos al entrevistar al gerente general**

Se entrevistó al gerente general para establecer el nivel de conocimiento que posee respecto a los sistemas de compensación salarial, que actualmente existen, así como el interés que tiene en conocerlos, entenderlos y aplicarlos.

Como resultado de la entrevista se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Que el gerente general tiene muy pocos conocimientos acerca de los sistemas de compensación salarial. Indicó que ha leído libros y ha asistido a cursos, seminarios y diplomados, pero únicamente de temas relacionados a las áreas de mercadeo y ventas, ya que considera que estos son más importantes para desarrollar adecuadamente su negocio.

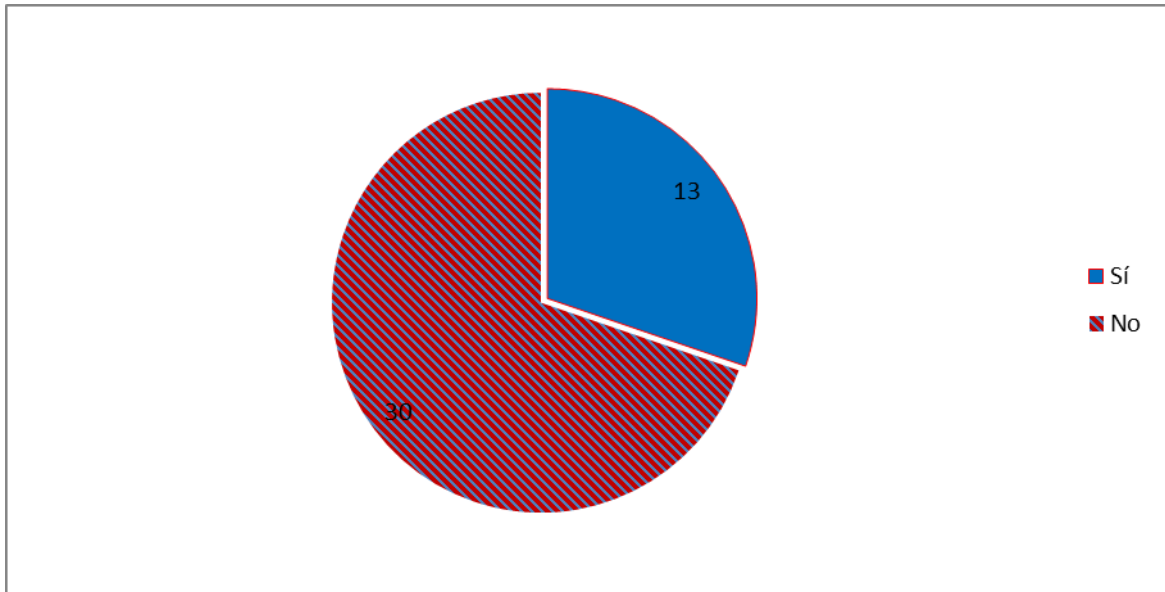
### **2.2.5 Análisis de los resultados que se obtuvieron con los cuestionarios utilizados como complemento a la encuesta de clima organizacional**

Para profundizar en la variable “Recompensa”, la cual se analizó en la encuesta de clima organizacional, se solicitó a los empleados contestar un cuestionario que abarcó las siguientes interrogantes:

- Determinar si los colaboradores consideran que en la empresa existe un sistema de compensación salarial adecuado.
- Establecer si se sienten insatisfechos con el salario devengado y con las compensaciones económicas que la empresa les otorga.
- Identificar las principales causas que ocasionan dicha insatisfacción.
- Determinar si los empleados perciben un adecuado clima organizacional en la empresa.
- Establecer los efectos que se podrían dar, si los empleados no se sienten satisfechos en la empresa.

El cuestionario se dirigió a los 43 empleados de la empresa y reflejó los siguientes resultados:

**Gráfica No. 11**  
**Logística Mollinedo**  
**Opinión de los empleados respecto a si existe un adecuado sistema de compensación salarial en la empresa, junio 2014**



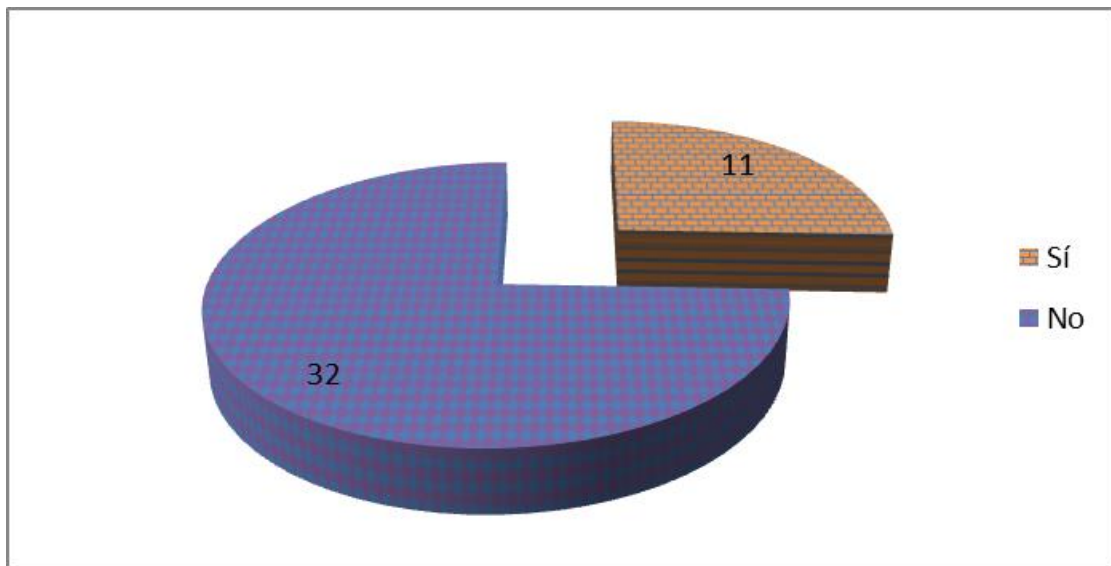
**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

Al consultarles a los empleados si consideran que Logística Mollinedo cuenta con un sistema adecuado de compensación salarial, el 70% de éstos respondió que en dicha empresa no existe un adecuado sistema salarial.

### Gráfica No. 12

#### Logística Mollinedo

**Opinión de los empleados respecto a si se sienten satisfechos con el salario que devengan y con las compensaciones económicas que la empresa otorga, junio 2014**



**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

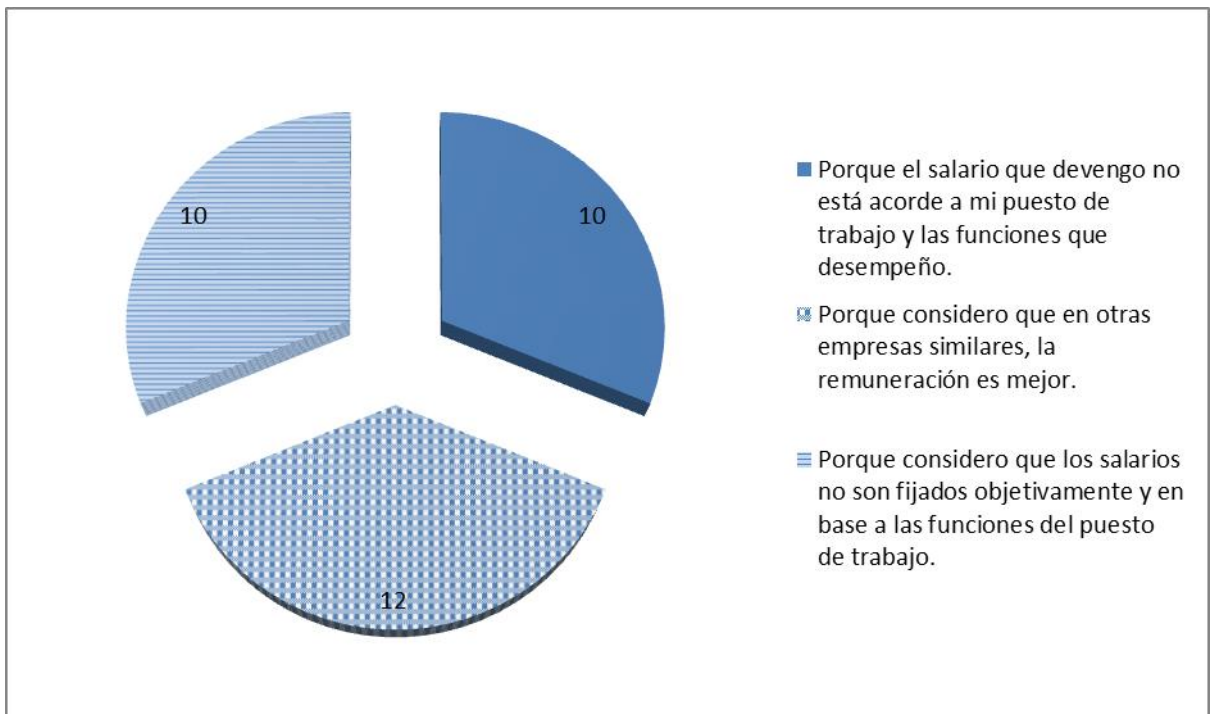
De los 43 empleados encuestados, 32 afirman estar insatisfechos con el salario que devengan y con las compensaciones económicas que la empresa les otorga.

Esto pone en evidencia que más del 50% de los empleados está insatisfechos con la remuneración salarial que reciben a cambio de su trabajo.

### Gráfica No. 13

#### Logística Mollinedo

#### Causas de la insatisfacción de los empleados respecto al salario devengado y las compensaciones económicas otorgadas por la empresa, junio 2014

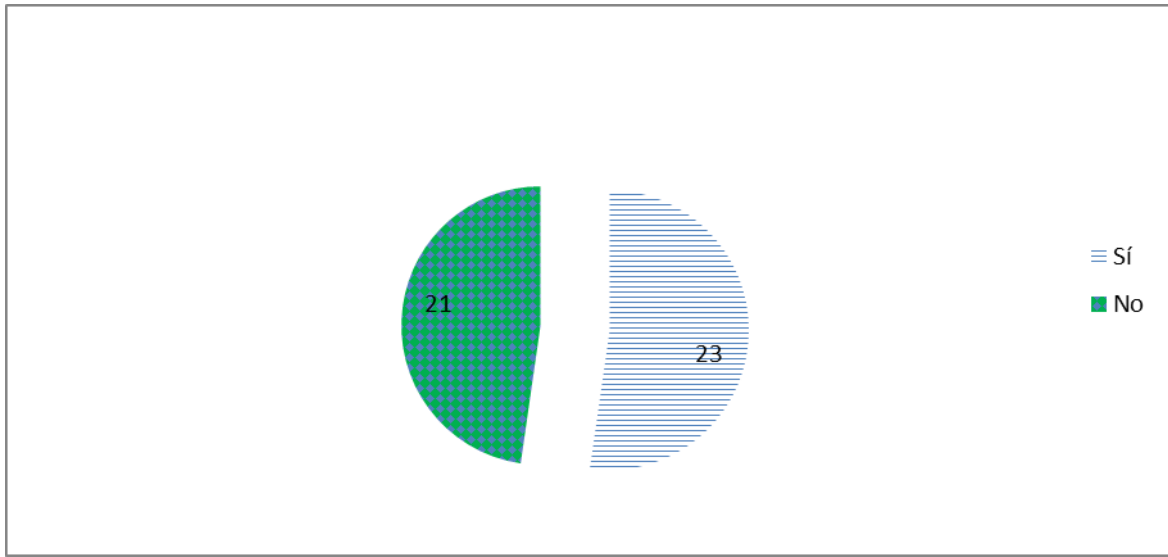


**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

Como lo muestra la gráfica anterior, los empleados que se sienten insatisfechos, indican que las causas de su insatisfacción son las siguientes: el salario que devengan no está acorde al puesto de trabajo y a las funciones desempeñadas, consideran que en otras empresas similares la remuneración es mejor; así mismo, consideran que los salarios no son fijados objetivamente y en base a las funciones relacionadas al puesto de trabajo.



**Gráfica No. 14**  
**Logística Mollinedo**  
**Percepción de los empleados acerca del clima organizacional existente en**  
**la empresa, junio 2014**



**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

En la gráfica anterior se pone en evidencia que, aproximadamente, el 50% de los empleados afirma que el clima organizacional existente en la empresa es positivo y expresó sentirse cómodo y satisfecho en el mismo. Mientras que el otro 50% afirma lo contrario.

La similitud de porcentajes entre ambas respuestas puede ser originada debido a que la mayoría de empleados se sienten insatisfechos con el salario devengado y las compensaciones económicas que la empresa les ofrece (como lo demuestran las gráficas anteriores), sin embargo, hay otros factores positivos en el clima organizacional que influyen en la opinión y percepción de éstos de una manera positiva.

### Gráfica No. 15

#### Logística Mollinedo

Opinión de los empleados acerca de los efectos que se pueden dar, derivados de la situación salarial negativa, junio 2014



**Fuente:** encuesta de clima organizacional realizada a los empleados de Logística Mollinedo. Junio 2014.

De acuerdo a la opinión de los empleados, el mayor efecto negativo que se podría dar si éstos no se sienten satisfechos en la empresa, es que busquen otro empleo, lo cual tendría incidencias en el índice de rotación del personal. Así mismo, expresan que se generaría una disminución en el nivel de productividad tanto de los colaboradores, como de la organización en general.

Por último indican que el estar insatisfechos generará conflictos entre los empleados, teniéndose como resultado un clima organizacional negativo.

### **2.3 Discusión de los resultados**

El diagnóstico realizado a Logística Mollinedo permitió determinar que el clima organizacional que prevalece actualmente en la misma, es medianamente positivo, puesto que los empleados, en su mayoría, se sienten cómodos en la misma. Consideran que la estructura física es adecuada. Existe una relación laboral cordial, tanto entre compañeros de trabajo, como entre jefes y subordinados. Tanto el liderazgo, como la comunicación son positivos. Los empleados sienten que su puesto de trabajo está en concordancia con su experiencia laboral o título académico y consideran que hay posibilidad de crecimiento y desarrollo.

En contraparte a estos factores positivos, se tiene que la mayor parte de los empleados no se sienten satisfechos respecto las recompensas y sistema salarial existentes en la empresa. Esto incide negativamente en el clima organizacional y podría generar muchos efectos negativos, tales como: alta rotación de personal, desmotivación y disminución del nivel de productividad de los empleados, así como de la empresa en general.

En lo que respecta al tema salarial, resalta principalmente, que los salarios pagados por Logística Mollinedo, están, en su mayoría, por debajo de la mediana del mercado laboral. Esto fue comprobado a través del análisis de comparabilidad salarial que se realizó. Esta situación le resta competitividad a dicha empresa y la hace menos atractiva para laborar, lo cual evita la captación de capital humano de alto nivel.

Lo anterior se deriva de que Logística Mollinedo no cuente con herramientas para administrar adecuadamente el sistema salarial de la misma. Así también, de la ausencia de una política y escala salarial; aunado a la situación de que los salarios, ajustes e incrementos salariales sean determinados de forma

subjetiva por el gerente general de la empresa, sin considerar el valor de los puestos de trabajo, ni otros parámetros objetivos.

### **CAPÍTULO III**

## **SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA LA EMPRESA LOGÍSTICA MOLLINEDO**

La situación actual de Logística Mollinedo quedó evidenciada a través del diagnóstico realizado a la misma. Los puntos que más resaltaron fueron los siguientes: los colaboradores, no se sienten satisfechos con la remuneración salarial que reciben a cambio del trabajo que desempeñan. Según lo indicado por éstos, los salarios no son establecidos en base a las responsabilidades, funciones y características propias de los puestos de trabajo, si no, más bien de una forma subjetiva y no equitativa; lo cual incide negativamente en el clima organizacional que prevalece en la empresa.

Así también, se puso en evidencia que el nivel de competitividad salarial de Logística Mollinedo es inferior a la mediana del mercado laboral, lo cual le resta competitividad y resalta que sus empleados no están siendo remunerados de acuerdo al mercado.

Adicionalmente, se logró determinar que la empresa no cuenta con las herramientas necesarias que permitan administrar adecuadamente el sistema salarial de la misma.

Todo lo anterior evidencia la necesidad del diseño e implementación de una escala salarial, que agrupe las directrices, criterios y lineamientos conducentes a fijar el salario de los colaboradores de una forma equitativa, basándose en el peso o valor del puesto que desempeñan, tomando además como referencia el salario promedio del mercado laboral. La misma debe ser dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.

Basado en lo anterior se desarrolla la presente propuesta de escala salarial, con la cual se desean alcanzar los siguientes objetivos:

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

- Determinar el valor en puntos de cada uno de los puestos de trabajo de Logística Mollinedo, a través del proceso de valoración de los mismos, basándose en el método de puntos por factor.
- Determinar el salario ideal de los colaboradores, tomando como base el peso o valor del puesto de trabajo que desempeñan.
- Contar con una herramienta que le permita a Logística Mollinedo, establecer los salarios de sus colaboradores de una manera competitiva y equitativa.

**3.2 Procedimiento para desarrollar la propuesta:** para el desarrollo de la propuesta se siguió el siguiente procedimiento:

#### **3.2.1 Valoración de los puestos de trabajo:**

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

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

Con la finalidad de garantizar la objetividad, confiabilidad y desarrollo correcto del proceso, se formó un Comité de Valoración, en el cual intervinieron varias personas cuidadosamente seleccionadas. El mismo se integró de la siguiente manera:

- Miembros permanentes o estables: gerente general, jefe administrativo y financiero, con la asistencia de la encargada de recursos humanos.

- Miembros provisionales: jefes de departamento, quienes contribuyeron a determinar las relaciones de sueldo de sus respectivos departamentos y suministraron la información de su área de cobertura. También se contó con la participación de un técnico, imparcial y sin derecho a voto, quien proporcionó las directrices y orientó a los miembros del comité.

#### **b) Análisis de los puestos a valorar**

La empresa está integrada por 13 puestos de trabajo, los cuales se presentan a continuación:

<b>No.</b>	<b>Nombre del puesto de trabajo</b>
1	Jefe de mercadeo
2	Jefe del departamento de aduanas
3	Jefe administrativo y financiero
4	Jefe de logística y servicio al cliente
5	Jefe de operaciones
6	Encargado de cuenta
7	Encargada de recursos humanos
8	Asistente de mercadeo y ventas
9	Marginador-digitador
10	Gestor-asesor aduanal
11	Encargado de créditos y cobros
12	Auxiliar de contabilidad
13	Conserje

Debido a que la cantidad de puestos de trabajo no sobrepasa los 15, se decidió valorar la totalidad de los mismos. Posteriormente se analizaron y se procedió a la descomposición de los descriptores de puestos en sus elementos, para identificar las exigencias de cada puesto.

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

Debido a que el giro del negocio de Logística Mollinedo es la prestación de servicios relacionados al comercio internacional. Además, de que la mayoría de empleados debe mantener constante comunicación con los clientes y debe desarrollar un trabajo bastante especializado, el comité llevó a cabo un registro de los factores y subfactores comunes a todos los puestos.

Los factores y subfactores seleccionados fueron los siguientes:

**Factores seleccionados para el proceso de valuación**

	<b>Factor</b>	<b>Subfactor</b>
1	Conocimientos y competencias	1. Educación
		2. Experiencia
		3. Habilidades y destrezas
2	Responsabilidad	1. Información confidencial
		2. Supervisión, liderazgo o conducción del personal
		3. Bienes y valores
		4. Relaciones con los clientes
3	Esfuerzo	1. Mental
		2. Físico
4	Condiciones del trabajo	1. Ambiente
		2. Riesgo



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

Teniendo en cuenta que cada factor influye con diferente intensidad y frecuencia en las tareas, se consideró la asignación porcentual del peso de cada factor en el conjunto de puestos objeto de valoración.

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

<b>Factor</b>	<b>Porcentaje asignado</b>	<b>X</b>	<b>Totalidad de los puntos del ejercicio</b>	<b>=</b>	<b>Puntos del último grado del factor</b>
Experiencia	10%		1000		100

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

**Tabla No. 4**  
**Logística Mollinedo**  
**Ponderación de los factores**  
**Año 2014**

<b>Factor</b>	<b>Subfactor</b>	<b>Peso relativo</b>	<b>Base puntual</b>	<b>Puntos por factor</b>
<b>Conocimientos y competencias</b> <b>40%</b>	1. Educación	15%	1000	150
	2. Experiencia	15%	1000	150
	3. Habilidades y destrezas	10%	1000	100
<b>Responsabilidad</b> <b>40%</b>	1. Información confidencial	10%	1000	100
	2. Supervisión, liderazgo o conducción del personal	15%	1000	150
	3. Bienes y valores	5%	1000	50
	4. Relaciones con los clientes	10%	1000	100
<b>Esfuerzo</b> <b>10%</b>	1. Mental	8%	1000	80
	2. Físico	2%	1000	20
<b>Condiciones del trabajo</b> <b>10%</b>	1. Ambiente	5%	1000	50
	2. Riesgo	5%	1000	50

Fuente: elaboración propia. Junio 2014.

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

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

**Tabla No. 5**  
**Logística Mollinedo**  
**Descripción de factores, subfactores y grados**  
**Año 2014**

<b>Factor: Conocimientos y competencias</b>		
Este factor mide el grado académico, nivel de educación, experiencia, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo.		
<b>Descripción de subfactores</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción del grado</b>
<b>1. Educación:</b> Evalúa los conocimientos adquiridos a través de un proceso de educación formal en centros de enseñanza técnica, colegios y universidades. Estos conocimientos se verán reflejados en el desempeño de las labores en un determinado puesto de trabajo, en la medida que el colaborador aplique los conocimientos adquiridos en el sistema de educación formal, para el desarrollo eficiente de sus labores.	1	Haber finalizado estudios a nivel de primaria y secundaria.
	2	Haber finalizado estudios a nivel de diversificado y estar cursando el primero o segundo año de una carrera universitaria relacionada al puesto de trabajo.
	3	Pénsum cerrado de una carrera universitaria relacionada al puesto de trabajo.
	4	Haberse graduado y poseer título de licenciatura de una carrera universitaria relacionada al puesto de trabajo.
	5	Estar cursando o haber finalizado un post-grado relacionado directa o indirectamente con el puesto de trabajo.
<b>2. Experiencia:</b> Evalúa el nivel de experiencia necesaria para desarrollar el puesto de trabajo satisfactoriamente.	1	Un año de experiencia específica o relacionada al puesto de trabajo
	2	De dos a cuatro años de experiencia específica en el puesto de trabajo.
	3	Más de cinco años de experiencia específica en el puesto de trabajo.
<b>3. Habilidades y destrezas:</b> Evalúa las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar un determinado	1	El puesto de trabajo requiere habilidad para trabajar en equipo y adaptarse al cambio. No se necesita operar equipo y/o herramientas especiales relacionadas con el puesto de trabajo.

puesto de trabajo.	2	El puesto de trabajo requiere habilidad para trabajar en equipo, adaptarse al cambio y solucionar problemas. Se necesita saber operar equipo de oficina (computadora, impresora, fax, fotocopidora, scanner y planta telefónica)
	3	El puesto de trabajo exige la habilidad para organizar, liderar y trabajar en equipos de trabajo efectivos, adaptarse al cambio, solucionar problemas, tomar decisiones y asumir riesgos. Así mismo, es necesario saber operar equipo de oficina y conducir automóvil y/o motocicleta.

### Factor: Responsabilidades

Este factor mide el nivel de cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o la empresa.

Descripción de subfactores	Grado	Descripción del grado
<b>1. Información confidencial:</b> Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes. Así como, la responsabilidad por el manejo de registros, ficheros, archivos y reportes.	1	El puesto requiere de un bajo volumen de información, la cual no es confidencial.
	2	Se requiere el manejo de información, relacionada directamente con la empresa y sus clientes, con un grado de confidencialidad menor.
	3	Maneja información relacionada con la empresa y los clientes, la cual requiere ser manejada con alta confidencialidad.
<b>2. Supervisión, liderazgo o conducción del personal:</b> Evalúa la capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados.	1	No tiene subordinados a su cargo.
	2	Debe supervisar y responder por el desempeño y los resultados de uno o dos subordinados a su cargo.
	3	Debe supervisar y responder por el desempeño y los resultados de dos a cinco subordinados.
	4	Debe supervisar y responder por los resultados de un grupo de trabajo compuesto por más de seis subordinados

<p><b>3. Bienes y valores:</b> Mide el nivel de responsabilidad que se asume por el manejo de bienes y valores relacionados directa o indirectamente con el desempeño del puesto de trabajo.</p>	1	No tiene a su cargo manejo de dinero o valores.
	2	Tiene a su cargo un manejo promedio mensual en dinero y valores entre Q. 1.00 - Q. 1,000.00.
	3	Tiene a su cargo un manejo promedio mensual en dinero y valores entre Q. 1,000.00 - Q. 30,000.00.
	4	Tiene a su cargo un manejo promedio mensual en dinero y valores de más de Q. 30,000.00.
<p><b>4. Relaciones con los clientes:</b> Evalúa el nivel de compromiso para mantener excelentes relaciones con los clientes y público en general; la cantidad y calidad de personas con los que se actúa y la intensidad o periodicidad de dichos contactos.</p>	1	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa.
	2	Precisa relacionarse con personas de fuera, pero sobre asuntos simples (recepción y/o emisión y/o aclaración de avisos, citas, envíos, recepción, seguimiento de documentos, etc.)
	3	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos que normalmente no se adaptan a procedimientos estándar, por lo que requiere mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.
	4	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa. El empleado en ocasiones debe negociar.
	5	Precisa relacionarse con personas de fuera y normalmente para este tipo de contactos, además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados es muy importante el tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión. La frecuencia con que debe participar en negociaciones o intervenir en controversias es mayor que el grado anterior, y el apoyo que normalmente recibe de la supervisión es menor.
	6	Contactos que precisan manejo de asuntos de máxima importancia acerca de acuerdos, ajustes y resolución de asuntos controvertidos y complejos. El empleado, en sus contactos, actúa la mayoría de las veces sin el apoyo de los superiores y/o trata directamente con personas de los más

		altos niveles de gestión. La frecuencia con la que participa en negociaciones o reuniones donde se tratan temas importantes mayores que el grado anterior.
<b>Factor: Esfuerzo</b>		
Este factor mide los tipos y niveles de intensidad y continuidad de actividad física o mental, requeridos para el desempeño adecuado de los puestos de trabajo.		
<b>Descripción de subfactores</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción del grado</b>
1. <b>Esfuerzo físico:</b> Mide el grado de energía física exigida para el desarrollo de las actividades relacionadas al puesto de trabajo, lo cual origina un determinado nivel de cansancio.	1	El puesto de trabajo exige un nivel de esfuerzo físico esporádico. Las actividades inherentes al mismo permiten la distracción y cierta movilidad que elimina la fatiga. Se requiere que quien desarrolle el puesto se mantenga la mayor parte del tiempo sentado.
	2	El puesto de trabajo requiere un esfuerzo físico intermitente, ya que al desarrollarse las actividades propias del mismo, se combina la realización de actividades físicas fatigantes, con actividades que permiten tener períodos de descanso.
	3	El puesto de trabajo exige un alto grado de esfuerzo físico permanente. Las actividades inherentes al mismo, requieren permanecer de pie la mayor parte del tiempo.
2. <b>Esfuerzo mental:</b> Evalúa el grado de atención y concentración requeridos por el puesto de trabajo; incluyendo la frecuencia de la exigencia (esporádica, intermitente y permanente)	1	Se requiere de esfuerzo mental esporádico. Al desarrollar el puesto de trabajo se realizan actividades operativas que no requieren mayor esfuerzo mental.
	2	El puesto de trabajo requiere realizar actividades que exigen atención, concentración y razonamiento en un grado medio.
	3	Se requiere realizar actividades que exigen de un alto grado de atención, concentración, razonamiento, análisis y síntesis.

<b>Factor: Condiciones del trabajo</b>		
<p>Este factor mide las condiciones físicas (infraestructura, medio ambiente, seguridad contaminación visual y auditiva, etc.) que son necesarias para desarrollar el puesto de trabajo, así como la intensidad y riesgo, a los que los empleados que lo desempeñan, se ven expuestos a padecer enfermedades y accidentes, durante el desarrollo de las funciones propias del mismo.</p>		
<b>Descripción de subfactores</b>	<b>Grado</b>	<b>Descripción del grado</b>
<p><b>1. Condiciones ambientales:</b> Evalúa las instalaciones físicas en las cuales se desarrolla el puesto de trabajo, tomándose en cuenta, aspectos relacionados con el medio ambiente, seguridad industrial, normas de seguridad y contaminación visual y auditiva</p>	1	El puesto de trabajo se desarrolla en una oficina individual, en un ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad, con ventilación adecuada y sin contaminación auditiva y visual.
	2	El puesto de trabajo se desarrolla en una oficina compartida, en un ambiente limpio e iluminado, con normas de seguridad, con ventilación adecuada y sin contaminación auditiva y visual.
	3	Por la naturaleza del puesto de trabajo, el mismo se desarrolla en instalaciones abiertas o áreas exteriores a las oficinas de la empresa. Se está sujeto a las condiciones climáticas y a la contaminación visual y auditiva.
<p><b>2. Factores de riesgo, probabilidad de ocurrencia y efectos de salud:</b> Evalúa la intensidad con la que el empleado, que desempeña el puesto de trabajo, se ve expuesto a padecer enfermedades, y accidentes durante el desarrollo del mismo.</p>	1	El puesto de trabajo tiene factores mínimos de riesgo, no ocasiona efectos negativos en la salud del empleado.
	2	Las funciones del puesto de trabajo ocasionan que el empleado se vea expuesto a episodios de estrés y tensión nerviosa, lo cual ocasiona efectos negativos en la salud del mismo; produciéndose enfermedades asociadas al estrés. Por lo anterior, se considera que el puesto de trabajo tiene un riesgo medio.
	3	Por la naturaleza del puesto de trabajo, el empleado se ve expuesto a padecer enfermedades asociadas a las condiciones climáticas a las que se ve expuesto. Así mismo puede padecer episodios de estrés. También tiene el riesgo de sufrir accidentes automovilísticos o incidentes ocasionados por el índice de violencia del país. Por lo anterior se considera que el puesto de trabajo tiene factores de máximo riesgo.

Fuente: elaboración propia. Junio 2014.

Después de establecer los grados de cada subfactor se procedió a distribuir los puntos a los grados, a través de la siguiente fórmula:

**Razón Aritmética:**

$$\frac{\text{Total de puntos por factor} - 10\% \text{ del total de puntos por factor}}{\text{No. de grados} - 1}$$

Factor	Subfactor	TPF	Grados	Razón aritmética = Total de puntos de cada subfactor
<b>Conocimientos y competencias</b>	Educación	150	5	$\frac{(150 - 15)}{(5 - 1)} = 33.75$ $\approx 34$
	Experiencia	150	3	$\frac{(150 - 15)}{(3 - 1)} = 67.50$ $\approx 68$
	Habilidades y destrezas	100	3	$\frac{(100 - 10)}{(3 - 1)} = 45$
<b>Responsabilidad</b>	Información confidencial	100	3	$\frac{(100 - 10)}{(3 - 1)} = 45$
	Supervisión, liderazgo o conducción del personal	150	4	$\frac{(150 - 15)}{(4 - 1)} = 45$
	Bienes y valores	50	4	$\frac{(50 - 5)}{(4 - 1)} = 15$
	Relaciones con los clientes	100	6	$\frac{(100 - 10)}{(6 - 1)} = 18$
<b>Esfuerzo</b>	Mental	80	3	$\frac{(80 - 8)}{(3 - 1)} = 36$
	Físico	20	3	$\frac{(20 - 2)}{3 - 1} = 9$
<b>Condiciones de trabajo</b>	Ambiente	50	3	$\frac{(50 - 5)}{(3 - 1)} = 22.50$ $\approx 23$
	Riesgo	50	3	$\frac{(50 - 5)}{(3 - 1)} = 22.50 \approx 23$

Fuente: Elaboración propia, en base a la fórmula de progresión aritmética, año 2014.



A continuación se presenta la siguiente tabla, la cual resume el proceso de asignación de puntos a los grados de los factores, a través de la progresión aritmética.

Ejemplo del procedimiento que se siguió para la asignación de puntos a los grados de los factores:

Factor Responsabilidades	Peso relativo	Puntos	Grados		
			1	2	3
Subfactor: Información confidencial	10	100	10	55	100

Como se visualiza en el ejemplo anterior, para el factor “responsabilidad” y subfactor “información confidencial” se tiene en el primer grado el 10% (peso relativo) el cual es considerado como puntaje para el primer grado. A partir de este se suma la razón aritmética encontrada, que para este caso es de 45 puntos, para un total de 55 puntos, los cuales se toman como el puntaje para el segundo grado; y así sucesivamente hasta llegar a la totalidad de puntos (100 para este ejemplo).

**Tabla No. 6**  
**Logística Mollinedo**  
**Asignación de puntos a los grados de cada factor, año 2014**

Factor	Subfactor	Peso relativo	Puntos	Grados					
				1	2	3	4	5	6
Conocimientos y competencias	Educación	15%	150	15	49	83	117	150	
	Experiencia	15%	150	15	83	150			
	Habilidades y destrezas	10%	100	10	55	100			
Responsabilidad	Información confidencial	10%	100	10	55	100			
	Supervisión, liderazgo o conducción del personal	15%	150	15	60	105	150		
	Bienes y valores	5%	50	5	20	35	50		
	Relaciones con los clientes	10%	100	10	28	46	64	82	100
Esfuerzo	Mental	8%	80	8	44	80			
	Físico	2%	20	2	11	20			
Condiciones del trabajo	Ambiente	5%	50	5	28	50			
	Riesgo	5%	50	5	28	50			

Fuente: elaboración propia, en base al a fórmula de progresión aritmética, año 2014.

#### **f) Valuación de los puestos de trabajo**

Para realizar el proceso de valuación de los puestos de trabajo, se realizó una comparación entre lo descrito acerca de los factores, subfactores, grados y la descripción del puesto, asignando los puntos que corresponden a cada uno éstos.

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

Una vez que los puestos de trabajo fueron valuados, se procedió a clasificarlos de acuerdo al total de puntos que cada uno de los mismos obtuvo a través del proceso de valuación y los resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla No. 7

Logística Mollinedo

Resumen de la valoración de los puestos, año 2014

Título del puesto	Salario actual	CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS						RESPONSABILIDAD						ESFUERZO						CONDICIONES DEL TRABAJO					
		Educación		Experiencia		Habilidades y destrezas		Información confidencial		Supervisión, liderazgo o conducción del personal		Bienes y valores		Relaciones con los clientes		Mental		Físico		Ambiente		Riesgo		Puntos	
		Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto	Grado	Punto
1 Conseje	Q2,130.00	1	15	1	10	1	10	1	10	1	15	1	5	1	10	1	8	3	20	2	28	1	5	141	
2 Auxiliar de contabilidad	Q3,335.00	2	49	2	83	1	10	2	55	1	15	2	20	2	28	2	44	1	2	2	28	1	5	338	
3 Marginador-digítador	Q3,360.00	2	49	2	83	2	55	2	55	1	15	1	5	2	28	2	44	1	2	2	28	2	28	390	
4 Encargada de recursos humanos	Q3,300.00	3	83	2	83	2	55	2	55	1	15	1	5	4	64	2	44	2	20	2	28	1	5	456	
5 Encargado de créditos y cobros	Q4,437.50	2	49	2	83	2	55	2	55	1	15	3	35	4	64	2	44	1	2	2	28	2	28	456	
6 Asistente de mercadeo y ventas	Q3,840.00	2	49	2	83	2	55	2	55	1	15	2	20	4	64	2	44	2	20	2	28	2	28	459	
7 Gestor-asesor aduanal	Q2,940.00	2	49	2	83	2	55	2	55	1	15	3	35	3	46	1	8	3	20	3	50	3	50	465	
8 Encargado de cuenta	Q4,560.00	3	83	2	83	2	55	2	55	1	15	2	20	4	64	2	44	1	2	2	28	2	28	475	
9 Jefe de logística y servicio al cliente	Q6,180.00	4	116	3	150	3	100	3	100	3	105	3	35	5	82	3	80	2	11	1	5	2	28	812	
10 Jefe de operaciones	Q5,400.00	4	116	3	150	3	100	3	100	3	105	3	35	5	82	3	80	2	11	1	5	2	28	812	
11 Jefe del departamento de aduanas	Q5,700.00	4	116	3	150	3	100	3	100	3	105	3	35	5	82	3	80	2	11	1	5	2	28	812	
12 Jefe de mercadeo y ventas	Q6,300.00	5	150	3	150	3	100	3	100	2	60	3	35	5	82	3	80	2	11	3	50	3	50	868	
13 Jefe administrativo y financiero	Q6,960.00	5	150	3	150	3	100	3	100	4	150	4	50	6	100	3	80	2	11	1	5	2	28	924	

Fuente: elaboración propia, en base al a fórmula de progresión aritmética, año 2014

## **h) Manual de valuación de puestos**

Todos los pasos anteriores, los cuales fueron explicados detalladamente en cada apartado, son compilados en el Manual de Valuación de puestos. Dicho documento integra el procedimiento y procesos que son necesarios desarrollar para realizar la valuación de los puestos de trabajo de la organización, de una manera equitativa, basándose en el valor de los mismos, expresado en puntos.

### **3.2.2 Comparabilidad salarial y escala salarial**

Con el objetivo de establecer los rangos, en los cuales deben administrarse adecuadamente los salarios, se realizó el siguiente proceso, el cual permite distribuir equitativamente los salarios de la empresa. El procedimiento a seguir es el siguiente:

- a) Se toma como base el resultado obtenido en la valuación de los puestos y los salarios productos del cálculo de la mediana (que se presenta en la investigación salarial del capítulo II de este documento) y se despejan a través del método de mínimos cuadrados, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 8**  
**Logística Mollinedo**  
**Desarrollo del método de mínimos cuadrados para el cálculo de**  
**regresión y correlación, año 2014**

	Título del puesto	Puntos (x)	Salario (y)	xy	x <sup>2</sup>	x <sup>2</sup> y	x <sup>3</sup>	x <sup>4</sup>
1	Conserje	141	Q2,350.00	330,175	19,740	46,389,588	2773505.125	389677470.1
2	Auxiliar de contabilidad	338	Q4,519.17	1,526,350	114,075	515,524,600	38528852.36	13013119884
3	Marginador-digitador	390	Q5,000.00	1,951,250	152,295	761,475,313	59433148.14	23193786062
4	Encargada de recursos humanos	456	Q4,800.00	2,186,400	207,480	995,905,200	94507253.88	43048054140
5	Encargado de créditos y cobros	456	Q4,230.00	1,929,938	208,164	880,533,984	94974853.52	43332276917
6	Asistente de mercadeo y ventas	459	Q4,500.00	2,066,625	210,911	949,097,531	96860675.83	44483265374
7	Gestor-asesor aduanal	465	Q4,200.00	1,954,050	216,458	909,121,763	100706881	46853876363
8	Encargado de cuenta	475	Q4,560.00	2,166,000	225,625	1,028,850,000	107171875	50906640625
9	Jefe de logística y servicio al cliente	812	Q7,800.00	6,331,650	658,938	5,139,716,888	534892972.2	4.34199E+11
10	Jefe de operaciones	812	Q7,320.00	5,942,010	658,938	4,823,426,618	534892972.2	4.34199E+11
11	Jefe del departamento de aduanas	812	Q6,840.00	5,552,370	658,938	4,507,136,348	534892972.2	4.34199E+11
12	Jefe de mercadeo y ventas	868	Q9,780.00	8,489,040	753,424	7,368,486,720	653972032	5.67648E+11
13	Jefe administrativo y financiero	924	Q8,400.00	7,757,400	852,852	7,163,958,900	787609052.9	7.27357E+11
	<b>Totales</b>	<b>7407</b>	<b>Q74,299.17</b>	<b>48,183,257</b>	<b>4,937,838</b>	<b>35,089,623,451</b>	<b>3641217046</b>	<b>2.86282E+12</b>

Fuente: elaboración propia, en base al desarrollo del método de mínimos cuadrados. Año 2014.

El resultado del cálculo realizado en la tabla anterior, fue utilizado para desarrollar las fórmulas de correlación y regresión.

Para determinar el grado de correlación, se utilizó la siguiente fórmula  $r = sc(xy) / \sqrt{sc(x) * sc(y)}$ , cuyo resultado fue de 0.90. Esto indica una alta correlación positiva entre los puntajes y los salarios.

Seguidamente se procedió al cálculo de regresión. Para este proceso se utilizó una curva parabólica. Esto, para describir más claramente la línea de tendencia salarial,

ya que debido a la dispersión de los puntos, es más conveniente utilizar curvas que líneas rectas.

Por lo anterior, se decidió realizar el cálculo de regresión a través de la siguiente fórmula:

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

donde:

**a, b, c** = son constantes numéricas

**X** = valores en puntos

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

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

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

Al despejar la fórmula se obtuvieron los siguientes resultados:

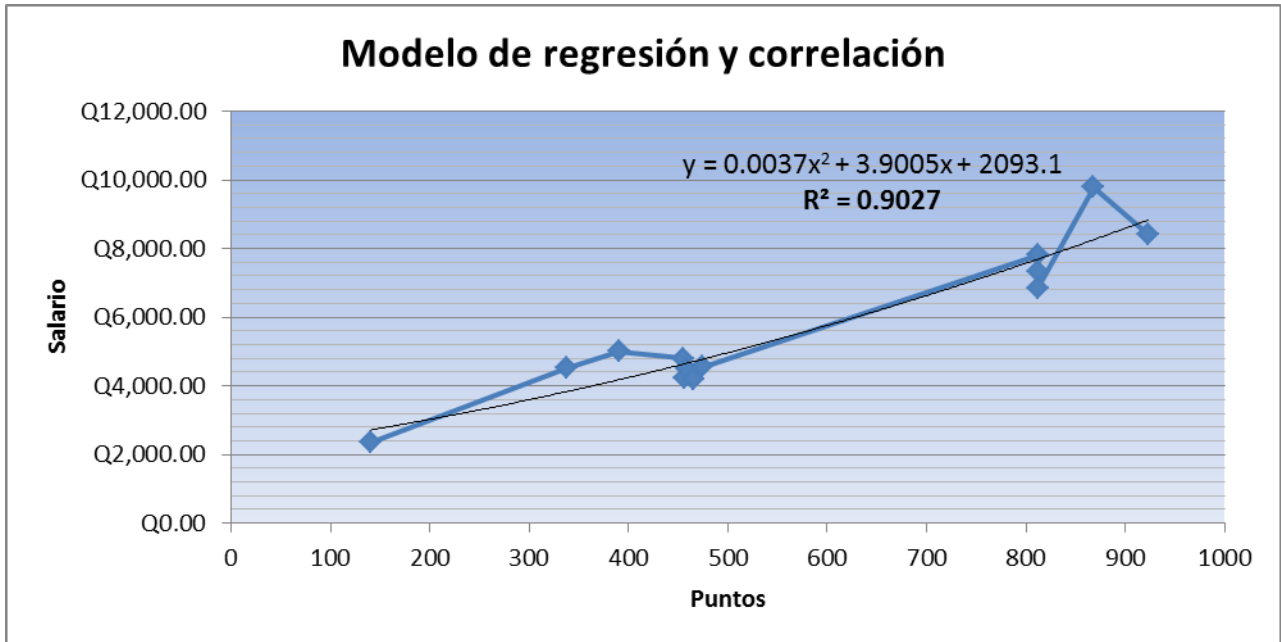
$$a = 2093.10$$

$$b = 3.9005$$

$$c = 0.0037$$

En la gráfica siguiente se visualiza el resultado del cálculo de la ecuación de regresión, la cual fue despejada a través de la fórmula presentada previamente.

**Gráfica No. 16**  
**Logística Mollinedo**  
**Modelo de correlación y regresión**  
**Año 2014**



Fuente: elaboración propia, en base al desarrollo de las fórmulas respectivas para el cálculo de correlación y regresión. Año 2014.

Como se visualiza en la gráfica anterior, el grado de correlación es de 0.9027, lo cual indica que altamente positiva por acercarse al 1.

- b) **Cálculo de puntos mínimos, medios y máximo de las categorías salariales:** Una vez determinados los valores “a”, “b” y “c” de la ecuación, se estableció el valor de “x”, el cual es sustituido en la ecuación de regresión para determinar el rango de puntos mínimos, medios y máximos de las categorías salariales de los puestos de trabajo existentes en la organización. Para este proceso se utilizó la siguiente fórmula.

$$x = \frac{\text{punto máximo} - \text{punto mínimo}}{\text{número de categorías}} = \text{Resultado}$$



*Donde:*

$$x = \frac{924 - 141}{7} = 111.85 \approx \mathbf{110}$$

*El número de categorías se calcula de la siguiente manera:  
número total de puestos/2.*

El resultado de la fórmula anterior se utiliza como base para determinar el punto mínimo, medio y máximo de cada uno de los intervalos o categorías. Se recomienda utilizar números enteros, en escala de 10 en 10, como lo muestra el cálculo anterior, cuyo resultado fue de 111.85 el cual se aproximó a 110.

Punto mínimo del primer intervalo: se toma el punto mínimo de la valuación de los puestos de trabajo, que es **141**. Punto máximo del primer intervalo: se suma el resultado de la fórmula anterior, 110, y se le suma el punto mínimo de la evaluación, 141, cuyo resultado es el siguiente: **251**. Punto medio del intervalo: para obtener el punto medio se suma el punto mínimo y el máximo y el resultado se divide entre 2, obteniéndose el siguiente valor: **196**.

Para continuar con los intervalos siguientes se procedió de la siguiente manera: se sumó 1 al punto máximo del primer intervalo, para tomarlo como punto mínimo del intervalo siguiente y se repitió el procedimiento descrito anteriormente hasta finalizar con todos.

El cuadro siguiente muestra el resultado del cálculo del punto mínimo, medio y máximo para cada uno de los intervalos:

**Tabla No. 9**  
**Logística Mollinedo**  
**Cálculo del punto mínimo, medio y máximo de cada uno de los**  
**intervalos de los puestos de trabajo, año 2014**

Categoría	Punto mínimo del intervalo	Punto medio del intervalo	Punto máximo del intervalo	Punto mínimo del siguiente	Amplitud del rango de puntos
I	141	196	251	252	110
II	252	307	362	363	110
III	363	418	473	474	110
IV	474	529	584	585	110
V	585	640	695	696	110
VI	696	751	806	807	110
VII	807	862	917	918	110

Fuente: elaboración propia, en base al cálculo del punto mínimo, medio y máximo de los intervalos de los puestos de trabajo.  
 Año 2014.

- c) **Salario medio de la escala:** seguidamente se determina el salario medio de la escala, el cual se calcula sustituyendo los valores de “x” en la ecuación  $y = a + bx + cx^2$ , siendo “x” el valor de los puntos medios. El resultado se presenta en el siguiente cuadro:

Puntos medios (x)	Salario medio (Ŷ)
196	Q2,999.74
307	Q3,639.27
418	Q4,369.99
529	Q5,191.88
640	Q6,104.94
751	Q7,109.18
862	Q8,204.59

- d) **Salario mínimo y máximo de la escala:** Una vez determinado el salario medio se procedió al cálculo de los salarios mínimo y máximo, los cuales

son fundamentales para diseñar la escala salarial de Logística Mollinedo. El procedimiento que se siguió para el efecto, se presenta en el siguiente apartado.

### 3.3 Política salarial

Con el objetivo de que los salarios de los puestos de trabajo de Logística Mollinedo sean ajustados equitativamente y alcancen un adecuado nivel de competitividad (de acuerdo al mercado laboral), se diseñó la siguiente política salarial, la cual se basa en las siguientes premisas:

- Ajustar los salarios a la mediana del mercado laboral.
- Aplicar un 30% de amplitud del salario medio, con variaciones de  $\pm 30\%/2$ .

Los cálculos se realizaron de la siguiente manera (ejemplo):

Procedimiento	Resultado
Cálculo de la amplitud y variación de la categoría o intervalo "I" de la escala salarial con una política del 30%	<b>Cálculo de la amplitud</b>
	$2999.74 \text{ (salario medio)} * 0.30 = 899.92$
	<b>Cálculo de la variación</b>
	$899.92 / 2 = 449.96$
Cálculo del salario mínimo	$2999.74 \text{ (salario medio)} - 449.96 = 2549.78$
Cálculo del salario máximo	$2999.74 \text{ (salario medio)} + 449.96 = 3449.70$

La tabla siguiente muestra los resultados de los cálculos realizados para cada intervalo o categoría:

**Tabla No. 10**  
**Logística Mollinedo**  
**Diseño de escala salarial, año 2014**

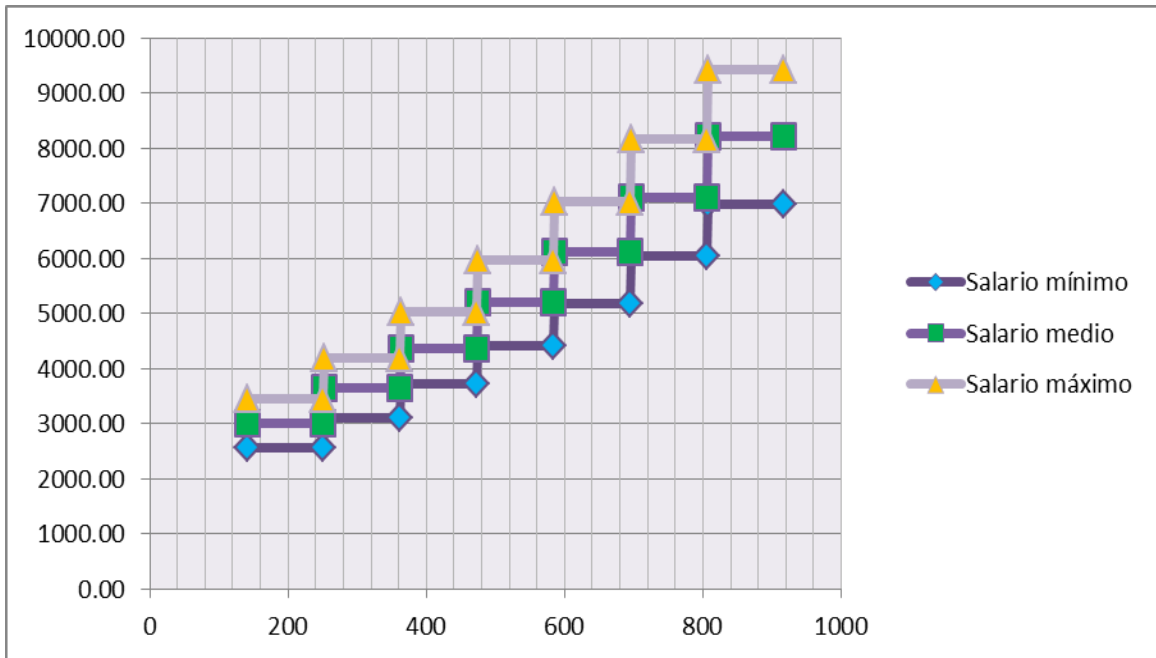
No.	Categorías de las escala salarial			Amplitud del rango de puntos	Salario medio	Amplitud de los salarios	Variación de los salarios	-/+ 15%	
	Rango de puntos							Salario mínimo	Salario máximo
	Min	Medio	Max						
I	141	196	251	110	2999.74	899.92	449.96	2549.78	3449.70
II	252	307	362	110	3639.27	1091.78	545.89	3093.38	4185.17
III	363	418	473	110	4369.99	1311.00	655.50	3714.49	5025.49
IV	474	529	584	110	5191.88	1557.56	778.78	4413.09	5970.66
V	585	640	695	110	6104.94	1831.48	915.74	5189.20	7020.68
VI	696	751	806	110	7109.18	2132.75	1066.38	6042.80	8175.56
VII	807	862	917	110	8204.59	2461.38	1230.69	6973.90	9435.28

Fuente: elaboración propia, en base al cálculo de los salarios mínimo, medio y máximo. Año 2014.

Como se visualiza en la tabla anterior, el contar con una escala salarial permitirá que Logística Mollinedo pueda clasificar los puestos de trabajo en categorías, estableciéndose el crecimiento salarial dentro de ésta. Así como determinar el salario inicial para los nuevos colaboradores que se integran a la organización, dependiendo del cargo a desempeñar. También le permitirá prever los ajustes o incrementos salariales en base al crecimiento que vaya teniendo el empleado dentro de la empresa.

La escala salarial se presenta en la siguiente gráfica, en la cual se visualiza la relación entre los salarios mínimos, medios y máximos de cada categoría y los puntos mínimos, medio y máximo respectivos:

**Gráfica No. 17**  
**Logística Mollinedo**  
**Escala Salarial, año 2014**



Fuente: elaboración propia, en base al cálculo de los salarios mínimo, medio y máximo. Año 2014.

### 3.4 Propuesta económica

El enfoque de la propuesta se centra en acercar los salarios actuales al salario mínimo de la escala, donde fueron clasificados los puestos de trabajo por su valor en puntos; así como aproximarlos al salario de la mediana del mercado laboral. Esto ubicará a Logística Mollinedo en una posición competitiva frente a organizaciones de características similares y pertenecientes al mismo giro de negocio; y le permitirá captar y retener colaboradores de alto desempeño.

Basado en lo anterior, se presenta a continuación, una tabla donde se presentan los diferentes puestos de trabajo, clasificados en su respectiva categoría de la escala salarial. En dicha tabla se presenta el salario mínimo de la escala, hacia el cual deben ser igualados los salarios actuales y definirse el incremento salarial que corresponda para cada uno los puestos de trabajo.

**Tabla No. 11**

**Salarios actuales de Logística Mollinedo igualados al salario inicial de la escala salarial, año 2014**

No.	Categoría de la escala	Nombre del puesto	Salario actual	Salario inicial de la escala	Incremento salarial
1	I	Conserje	Q2,130.00	Q2,549.78	Q419.78
2	III	Auxiliar de contabilidad	Q3,335.00	Q3,093.38	Q0.00
3	III	Marginador-digitador	Q3,360.00	Q3,714.49	Q354.49
4	III	Encargada de recursos humanos	Q3,300.00	Q3,714.49	Q414.49
5	III	Encargado de créditos y cobros	Q4,437.50	Q3,714.49	Q0.00
6	III	Asistente de mercadeo y ventas	Q3,840.00	Q3,714.49	Q0.00
7	III	Gestor-asesor aduanal	Q2,940.00	Q3,714.49	Q774.49
8	IV	Encargado de cuenta	Q4,560.00	Q4,413.09	Q0.00
9	VII	Jefe de logística y servicio al cliente	Q6,180.00	Q6,973.90	Q793.90
10	VII	Jefe de operaciones	Q5,400.00	Q6,973.90	Q1,573.90
11	VII	Jefe del departamento de aduanas	Q5,700.00	Q6,973.90	Q1,273.90
12	VII	Jefe de mercadeo y ventas	Q6,300.00	Q6,973.90	Q673.90
13	VII	Jefe administrativo y financiero	Q6,960.00	Q6,973.90	Q200.00

Fuente: elaboración propia, en base a la escala salarial elaborada. Año 2014.

### **3.5 Análisis financiero de la propuesta**

A continuación se presenta un análisis del costo laboral que para Logística Mollinedo representan los salarios actuales y los salarios propuestos, en base a la propuesta presentada previamente.

**Tabla No. 12**

**Logística Mollinedo**

**Análisis de costo laboral actual, año 2014**

No.	Categoría de la escala	Nombre del puesto	Salarios actuales	Prestaciones labores		Indemnización	Costos indirectos	Costo laboral mensual	Costo laboral anual	No. de plazas por puesto	Costo laboral anual total
				Aguiñaldo	Bono 14 Vacaciones						
1	I	Conserje	Q2,130.00	177	89	177	270	891	10692	1	10692
2	II	Auxiliar de contabilidad	Q3,335.00	278	139	278	423	1395	16740	2	33481
3	III	Maquinador-digítador	Q3,360.00	280	140	280	426	1405	16866	3	50598
4	III	Encargada de recursos humanos	Q3,300.00	275	138	275	418	1380	16565	1	16565
5	III	Encargado de créditos y cobros	Q4,437.50	370	185	370	562	1856	22274	1	22274
6	III	Asistente de mercadeo y ventas	Q3,840.00	320	160	320	487	1606	19275	1	19275
7	III	Gestor-asesor aduanal	Q2,940.00	245	123	245	372	1230	14758	2	29515
8	IV	Encargado de cuenta	Q4,560.00	380	190	380	578	1907	22889	3	68668
9	VII	Jefe de logística y servicio al cliente	Q6,180.00	515	258	515	783	2585	31021	1	31021
10	VII	Jefe de operaciones	Q5,400.00	450	225	450	684	2259	27106	1	27106
11	VII	Jefe del departamento de aduanas	Q5,700.00	475	238	475	722	2384	28612	1	28612
12	VII	Jefe de mercadeo y ventas	Q6,300.00	525	263	525	798	2635	31623	1	31623
13	VII	Jefe administrativo y financiero	Q6,960.00	580	290	580	882	2911	34936	1	34936
							<b>Totales</b>	<b>Q24,446.50</b>	<b>Q293,357.97</b>	<b>19</b>	<b>Q404,366.43</b>

Fuente: elaboración propia en base a los salarios actuales de Logística Mollinedo. Año 2014.

Tabla No. 13

Logística Mollinedo

Análisis de costo laboral del salario propuesto, año 2014

No. de la escala	Categoría de la escala	Nombre del puesto	Salarios actuales	Salario inicial de la escala	Incremento salarial	Salario propuesto (Salario mínimo de la escala)	Prestaciones labores			Indemnización	Costos indirectos	Costo laboral mensual	Costo laboral anual	No. de plazas por puesto	Costo laboral anual
							Aguiñaldo	Bono 14	Vacaciones						
1	I	Consejero	Q2,130.00	Q2,549.78	Q419.78	Q2,549.78	212	212	106	212	323	1067	12799	1	12799
2	II	Auxiliar de contabilidad	Q3,335.00	Q3,093.38	Q0.00	Q3,335.00	278	278	139	278	423	1395	16740	2	33481
3	III	Marginalizador-digítador	Q3,360.00	Q3,714.49	Q354.49	Q3,714.49	309	309	155	309	471	1554	18645	3	55936
4	III	Encargada de recursos humanos	Q3,300.00	Q3,714.49	Q414.49	Q3,714.49	309	309	155	309	471	1554	18645	1	18645
5	III	Encargado de créditos y cobros	Q4,437.50	Q3,714.49	Q0.00	Q4,437.50	370	370	185	370	562	1856	22274	1	22274
6	III	Asistente de mercadeo y ventas	Q3,840.00	Q3,714.49	Q0.00	Q3,840.00	320	320	160	320	487	1606	19275	1	19275
7	III	Gestor-asesor aduanal	Q2,940.00	Q3,714.49	Q774.49	Q3,714.49	309	309	155	309	471	1554	18645	2	37291
8	IV	Encargado de cuenta	Q4,560.00	Q4,413.09	Q0.00	Q4,560.00	380	380	190	380	578	1907	22889	3	68668
9	VII	Jefe de logística y servicio al cliente	Q6,180.00	Q6,973.90	Q793.90	Q6,973.90	581	581	291	581	884	2917	35006	1	35006
10	VII	Jefe de operaciones	Q5,400.00	Q6,973.90	Q1,573.90	Q6,973.90	581	581	291	581	884	2917	35006	1	35006
11	VII	Jefe del departamento de aduanas	Q5,700.00	Q6,973.90	Q1,273.90	Q6,973.90	581	581	291	581	884	2917	35006	1	35006
12	VII	Jefe de mercadeo y ventas	Q6,300.00	Q6,973.90	Q673.90	Q6,973.90	581	581	291	581	884	2917	35006	1	35006
13	VII	Jefe administrativo y financiero	Q6,960.00	Q6,973.90	Q200.00	Q7,160.00	596	596	299	596	907	2995	35940	1	35940
<b>Totales</b>											<b>Q27,156.601</b>	<b>Q325,879,208</b>	<b>19</b>	<b>Q444,334,088</b>	

Fuente: elaboración propia en base al salario propuesto. Año 2014



Como se muestra en las tablas anteriores, actualmente Logística Mollinedo tiene un costo salarial anual de Q. 404,366.43. El cual está calculado tomando como base los salarios actuales que dicha empresa tiene asignado a cada uno de los puestos de trabajo. Al implementar la propuesta salarial detallada anteriormente, el costo salarial anual se incrementaría en Q.39,967.66, quedando un monto total anual por concepto de costo salarial de Q.444,334.088. El porcentaje de incremento sería de 9.88%.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico que se realizó a Logística Mollinedo, el contar con una adecuada escala salarial y realizar ajustes salariales tomando como referencia el valor en puntos de cada puesto de trabajo y los salarios del mercado laboral, impactará positivamente e influirá directamente la productividad y rentabilidad de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, los Q. 39,967.66 que representa el 9.88% de incremento en el costo salarial anual actual de Logística Mollinedo, puede ser considerada una inversión, ya que los resultados que se esperan al implementarse la propuesta correctamente y estratégicamente, son el incremento en el nivel de desempeño individual de los colaboradores, lo que elevará la productividad y competitividad de la organización en general, contribuirá, también, a que el nivel de compromiso e identificación del recurso humano con la empresa se refleje en el trato diario con el cliente fidelizándolo, generando más ventas y por ende incrementado la rentabilidad en general.

## CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis planteada, ya que se pudo determinar las causas que provocan que actualmente Logística Mollinedo no esté recompensando objetivamente el valor de los puestos de trabajo que integran la misma, son el desconocimiento de los métodos existentes para tal función y la ausencia de herramientas administrativas enfocadas para desarrollar dicha función de una manera efectiva.
2. Logística Mollinedo carece de un sistema salarial que le permita recompensar adecuadamente a sus empleados con base al valor del puesto de trabajo que éstos desempeñan. Esto incide negativamente en el clima organizacional que prevalece en la organización, así como en el rendimiento y competitividad de la misma.
3. La implementación de una adecuada escala salarial permitirá solventar de gran manera la problemática existente en Logística Mollinedo, en lo que respecta a la administración de los salarios. Para alcanzarse los resultados esperados se le debe dar continuidad y seguimiento a dicha escala.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario que la gerencia general de Logística Mollinedo reconozca la importancia de contar con una escala salarial, así mismo que pueda comprender los métodos existentes para llevar una adecuada administración de los salarios de la organización y que además se preocupe por capacitar a los empleados que realizan la gestión de recursos humanos en la empresa para que éstos puedan poner en práctica todo lo relacionado a una efectiva administración salarial.
2. Se recomienda que Logística Mollinedo implemente la propuesta presentada en este trabajo, para así lograr la distribución equitativa y competitiva de los salarios de sus colaboradores. Esto contribuirá a que la empresa incremente su nivel de competitividad frente al mercado laboral.
3. La escala salarial propuesta deberá ser actualizada anualmente, tomando como base la metodología presentada en este trabajo; esto para garantizar que la misma mantenga los criterios básicos de equidad y competitividad que se ven influenciados por factores internos y externos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Mondy, Wayne. Administración de Recursos Humanos. Pearson Education, Prentice Hall. Novena edición. 2005.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. McGraw Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia, 2005.
3. Morales Arrieta, Juan Antonio. Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Primera edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia, 1999. Págs. 419.
4. Valera Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones. Pearson Educación, México 2006. Primera Edición.
5. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal II. Sueldos y Salarios. Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, 2004.
6. Código de trabajo de Guatemala.