

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

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO
ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA EL
INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA
EMPRESA RECICLADORA UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 12”**

TESIS

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

POR

BLANCA ESTELA TIU AJCUC

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2015

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto Cuarto, inciso 4.4, subinciso 4.4.2, del Acta 19-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 4 de noviembre de 2014.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIO:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala 17 de Agosto de 2015

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

En cumplimiento al contenido del Dictamen ADMÓN.-23-2015, me permito informarle que he concluido las actividades de asesoría, revisión y discusión de la tesis "**DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA EL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA RECICLADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 12**", elaborada por la estudiante Blanca Estela Tiu Ajcuc, carné 2007-18270.

Con base en lo anterior, en mi opinión el citado trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos de esta facultad y constituye un valioso aporte para la empresa donde fue desarrollado el proceso de investigación. Por tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Tiu Ajcuc, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Administrador de Empresas
Colegiado No. 2,171.



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE ENERO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 28-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 218-2015 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de octubre de 2015 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA EL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA RECICLADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 12", que para su graduación profesional presentó el estudiante BLANCA ESTELA TIU AJCUC, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECAVO

Smp.



Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por regalarme el don de la vida, sabiduría y entendimiento, por ser mi guía y mi fortaleza en cada momento. Gracias Señor porque de ti deviene todo lo que soy y seré, gracias por permitirme realizar mis sueños. A ti la gloria por siempre.

A MIS PADRES

Gaspar Tiu Carrillo por ser ejemplo de esfuerzo, honestidad, trabajo arduo e integridad. A mi mami Elena Ajcuc Pocón, por ser modelo de amor, bondad y comprensión. Gracias a ambos por hacer de mí una mujer de valores y principios. Este logro está dedicado a ustedes con todo mi cariño. Los amo.

A MI ESPOSO

Lic. Eliazar Saúl Lutín Mayen, por ser el amor de mi vida, llenar mis días de momentos inolvidables y felicidad. Gracias por enriquecer mi existencia, inspirarme para ser mejor persona, ser mi mejor amigo y apoyo incondicional. Te amo.

A MIS HERMANOS

Isabel, Eduardo, Yanet, Cristy, Lili, Oscar y David, por acompañarme y aconsejarme en todo momento. Gracias por brindarme su amistad y cariño. Especialmente a mi querida Lety Tiu, por ser la patrocinadora de mis sueños, brindarme apoyo incondicional y confiar en que alcanzaría este objetivo. Los quiero mucho.

A MIS SOBRINOS

Brenda, Helen, Cristian y Luisito por ser la alegría del hogar y regalarme momentos inolvidables. Que este triunfo sea ejemplo que los impulse a luchar por sus sueños. Los quiero mucho.

A MI CUÑADO

Luis Alberto Illescas de Paz por su cariño, amistad y apoyo incondicional.

A MIS AMIGOS

Orlando Cambran, Luisa Godínez, Evelyn Rojas, Estuardo Gómez, Diego Trejo, Rut Toledo, Rodrigo Flores, Gabriela Ochoa, Boris Figueroa, Ronal López, Emmanuel Lucero y Walter Pérez por acompañarme durante la carrera y brindarme su amistad sincera e incondicional, gracias por cada momento compartido. Especialmente a mis amigas Mayary Morataya, Joanna Sayle, Perlita Estraday Florecita Requena por estar conmigo en cada etapa de mi vida. Los quiero mucho a todos.

A MI ASESOR

Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega MSc, por su apoyo y asesoría en la elaboración de mi tesis. Gracias por compartirme sus conocimientos y ser ejemplo de profesionalismo. Especialmente gracias por su valiosa amistad. Mi profundo respeto hacia usted.

**A MIS
DOCENTES Y
AUTORIDADES**

Con mucho cariño a los licenciados Carlos Hernández, Aracely Pacheco, Oscar Quiñónez, Francis Chacón, Axel Marroquín y Fernando Vásquez, quienes han sido parte fundamental en mi formación académica y profesional. Especialmente a la Licda. Edith Siekavizza y Lic. Mauricio González MSc, por incentivar mi criterio e inspirarme para ser una profesional de excelencia, gracias por compartirme sus conocimientos y experiencias. Gracias a todos por ser ejemplo para mí.

**A LA
EMPRESA
RECICLADORA**

Especialmente al Ing. Ángel Toledo Msc, y Belia Jerez, por su apoyo al permitirme realizar en su organización mi proyecto de graduación. Siempre les estaré muy agradecida.

**A MI AMADA
UNIVERSIDAD**

Por abrigarme en sus aulas, forjar mi carácter y proveerme de competencias para ser una profesional de éxito. Mil gracias.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	01
1.1.1 Empresa privada	01
1.1.1.1 Empresa recicladora	01
1.2 Administración	01
1.2.1 Proceso administrativo	02
1.2.1.1 Planeación	03
1.2.1.2 Organización	04
1.2.1.3 Control	05
1.2.1.4 Dirección	05
1.2.1.5 Integración	09
1.2.2 Administración de recursos humanos	10
1.3 Compensaciones salariales	11
1.3.1 Marco legal que rige las compensaciones en Guatemala	11
1.3.2 Salario	12

Contenido		Página
1.3.2.1	Fijación de salarios	12
1.3.2.2	Clases de salarios	13
1.3.3	Prestaciones	14
1.3.4	Estrategia de compensaciones	16
1.3.4.1	Valuación de puestos	17
1.3.4.3	Construcción de la escala salarial por medio del método de puntos	18

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS EN
UNA EMPRESA RECICLADORA

2.1	Antecedentes de la problemática de investigación	25
2.2	Metodología de la investigación	26
2.2.1	Definición de la comprobación de hipótesis	26
2.2.2	Población objeto de estudio	27
2.3	Antecedentes de la unidad de análisis	27
2.3.1	Misión	27
2.3.2	Visión	27
2.3.3	Valores	28
2.3.4	Objetivos	28

Contenido	Página
2.3.4.1 General	28
2.3.4.2 Objetivos específicos	28
2.3.5 Proceso general de trabajo	29
2.3.6 Estructura organizacional	30
2.4 Análisis de los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional	32
2.4.1 Factores motivacionales	38
2.4.1.1 Reconocimiento	38
2.4.1.2 Logro	39
2.4.1.3 Posibilidad de desarrollo	40
2.4.1.4 Ascenso	41
2.4.1.5 Contenido del trabajo	42
2.4.1.6 Responsabilidad	43
2.4.2 Factores higiénicos	44
2.4.2.1 Relaciones interpersonales	44
2.4.2.2 Supervisión técnica	45
2.4.2.3 Política y administración de la compañía	46
2.4.2.4 Condiciones de trabajo	47
2.4.2.5 Seguridad en el trabajo	48

Contenido	Página
2.4.2.6 Salarios	49
2.5 Situación de los salarios actuales	56
2.5.1 Análisis de los salarios actuales	58
2.5.2 Salarios del mercado	59
2.6 Resultados obtenidos en la entrevista de procedimientos y políticas de compensaciones.	61
2.7 Discusión de resultados	62

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA EL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA RECICLADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 12.

3.1 Justificación de la propuesta	64
3.2 Objetivos de la propuesta	65
3.2.1 General	65
3.2.2 Específicos	65
3.3 Metas de la propuesta	65
3.4 Estrategias de recursos humanos	66
3.5 Diseño de escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor	66

Contenido	Página	
3.5.1	Valuación de los puestos	66
3.5.1.1	Conformación del comité de valuación de puestos	67
3.5.1.2	Selección de los puestos clave	67
3.5.1.3	Análisis de los puestos de trabajo	67
3.5.1.4	Establecimiento y definición de factores y subfactores comunes a todos los puestos	67
3.5.1.5	Desarrollo de la escala de grados por subfactores	68
3.5.1.6	Ponderación y puntuación de los subfactores	74
3.5.1.7	Asignación de los puntos a los grados	76
3.5.1.8	Valuación de los puestos de trabajo	77
3.5.1.9	Ordenamiento de los puestos	79
3.5.1.10	Manual de valuación de puestos	79
3.5.2	Comparabilidad salarial y escala salarial	80
3.5.2.1	Política salarial	84
3.6	Presupuesto de la propuesta	90
3.7	Implementación de la propuesta	91
3.7.1	Plan de acción para la implementación de la propuesta	95
3.7.1.1	Curso de capacitación para implementación de la propuesta	96

Contenido	Página
Conclusiones	98
Recomendaciones	99
Bibliografía	100
Anexos	102

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Satisfacción laboral respecto al clima organizacional	37
2	Satisfacción laboral respecto al factor de reconocimiento	38
3	Satisfacción laboral respecto al factor de logro	39
4	Satisfacción laboral respecto al factor de posibilidad de desarrollo	40
5	Satisfacción laboral respecto al factor de ascenso	41
6	Satisfacción laboral respecto al factor de contenido del trabajo	42
7	Satisfacción laboral respecto al factor de responsabilidad	43
8	Satisfacción laboral respecto al factor de relaciones interpersonales	44
9	Satisfacción laboral respecto al factor de supervisión técnica	45
10	Satisfacción laboral respecto al factor de política y administración	46
11	Satisfacción laboral respecto al factor de condiciones de trabajo	47
12	Satisfacción laboral respecto al factor de seguridad en el trabajo	48
13	Satisfacción laboral respecto al factor de salarios	49
14	Satisfacción salarial respecto a la capacidad de los colaboradores para cubrir sus necesidades básicas	50
15	Satisfacción salarial respecto a la complejidad del trabajo	51
16	Satisfacción salarial respecto a la equidad interna	52
17	Satisfacción salarial respecto a la equidad externa	53

No.	Descripción	Página
18	Satisfacción salarial respecto al deseo de abandonar la empresa	54
19	Satisfacción salarial respecto a incrementos salariales	55
20	Comparabilidad salarial de acuerdo a salarios del mercado	60
21	Correlación y regresión de acuerdo al modelo polinómico	82
22	Escala salarial de acuerdo a salarios mínimos, medios y máximos	88
23	Comparabilidad salarial entre salarios actuales y ajustados	89
24	Escala salarial con duración de cinco años de vida útil	94

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Escala de grados- subfactor experiencia	20
2	Criterios para la determinación de la base puntual	21
3	Investigación salarial de acuerdo a salarios actuales	56
4	Investigación salarial de acuerdo a salarios del mercado	59
5	Ponderación de los subfactores	75
6	Asignación de los puntos a los subfactores	76
7	Asignación de puntos de acuerdo a progresión aritmética	77
8	Valuación de puestos de acuerdo a progresión aritmética	78
9	Ordenamiento de los puestos de acuerdo a progresión aritmética	79
10	Determinación de puntos y salarios a utilizar para modelos de correlación y regresión	81
11	Comparación de resultados entre modelos de correlación y regresión	81
12	Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de las categorías	84
13	Determinación de pasos salariales de acuerdo a categorías de la escala	86
14	Pasos salariales de acuerdo a cada puesto de trabajo	87

No.	Descripción	Página
15	Costo de ajustes salariales de acuerdo a salario mínimo	90
16	Comparación costos totales de acuerdo a salarios actuales y propuestos	91
17	Determinación pasos salariales para una escala de 5 años de vida útil	92
18	Segunda alternativa de pasos salariales para cada puesto de trabajo	93

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Proceso administrativo	02
2	Elementos de planeación	03
3	Componentes de organización	04
4	Elementos de dirección	05
5	Elementos de integración	09
6	Proceso de administración de recursos humanos	10
7	Fijación de salarios	12
8	Clases de salarios	13
9	Proceso general de trabajo	29
10	Organigrama general	30
11	Organigrama nominal	31

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Descriptor de puesto Operario de Clasificación	103
2	Descriptor de puesto Encargo de Báscula	104
3	Descriptor de puesto Ayudante de Piloto	105
4	Descriptor de puesto Operador de Máquina Industrial	106
5	Descriptor de puesto Conserje	107
6	Descriptor de puesto Piloto	108
7	Descriptor de puesto Mecánico	109
8	Descriptor de puesto Herrero	110
9	Descriptor de puesto Cajera	111
10	Descriptor de puesto Auxiliar de Contabilidad	112
11	Descriptor de puesto Contador	113
12	Descriptor de puesto Asistente Administrativo	114
13	Descriptor de puesto Supervisor de Planta	115
14	Descriptor de puesto Encargado de Recursos Humanos	116
15	Descriptor de puesto Encargado de Finanzas	117
16	Descriptor de puesto Especialista de Mercadeo y Ventas	118
17	Descriptor de puesto Promotor Social	119
18	Descriptor de puesto Gerente General	120

No.	Descripción	Página
19	Objetivos organizacionales propuestos	121

INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales, el tema de la compensación salarial cobra importancia relevante para las organizaciones, por sus efectos directos sobre la productividad, debido a que su establecimiento inadecuado produce deterioros del entorno laboral, al provocar insatisfacción en los colaboradores e influir en los niveles de desempeño de la empresa.

La administración salarial, debe procurar ofrecer estrategias de compensaciones que provean niveles equitativos y competitivos de remuneración, que propicien la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en equilibrio con el costo-beneficio para la empresa.

El presente informe propone el “Diseño de una escala salarial como estrategia de compensaciones para el incremento de la satisfacción laboral en una empresa recicladora ubicada en la Ciudad de Guatemala, zona 12”; que se realiza con el objetivo primordial de contribuir con la gestión del recurso humano de la organización, a través de la realización de un estudio orientado a establecer las causas que provocan la insatisfacción de sus colaboradores y generar una propuesta de solución viable que contribuya a la disminución de la misma.

La tesis comprende tres capítulos. El primero comprende el marco teórico, base sobre la que se fundamenta la investigación. El segundo, da a conocer los antecedentes de la organización, situación actual de la empresa en relación a los salarios. El tercero, desarrolla la propuesta que comprende la valuación de puestos y escala salarial de acuerdo al método de puntos por factor que contribuirá en el cumplimiento de la equidad interna-externa y a su vez coadyudará en el incremento de la satisfacción laboral, específicamente en el factor salarial.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa

Una empresa es una unidad de negocio que a través de la optimización de recursos materiales, financieros y humanos proporciona bienes y servicios a la sociedad para que esta satisfaga sus necesidades.

1.1.1. Empresa privada

Realiza actividades productivas con el objetivo de obtener ganancias e incrementar su patrimonio. “Se caracteriza porque su capital proviene de inversionistas particulares y no recibe ningún apoyo económico del Estado”. (4:9)

1.1.1.1. Empresa recicladora

Realiza actividades productivas dedicadas a la obtención de materia prima por medio de la recolección, preparación y comercialización integral de materiales reciclables como: papel, cartón, vidrio, plástico, etc. Su objetivo es obtener ganancias económicas y contribuir al mejoramiento del medio ambiente

1.2. Administración

“La administración es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos con el objetivo de aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (4:3)

La administración encauza el esfuerzo y trabajo de las personas para que las actividades de la organización sean eficientes y se logren los objetivos establecidos.

1.2.1. Proceso administrativo

Es un conjunto de fases sistematizadas a través de las que es posible administrar los recursos y funciones. “Consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización” (4:25).

A continuación se muestra la interrelación entre las diferentes fases del proceso administrativo.

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: elaboración propia con información del libro de Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 1ra. Edición. México, D.F. Mc Graw-Hill. Página 25

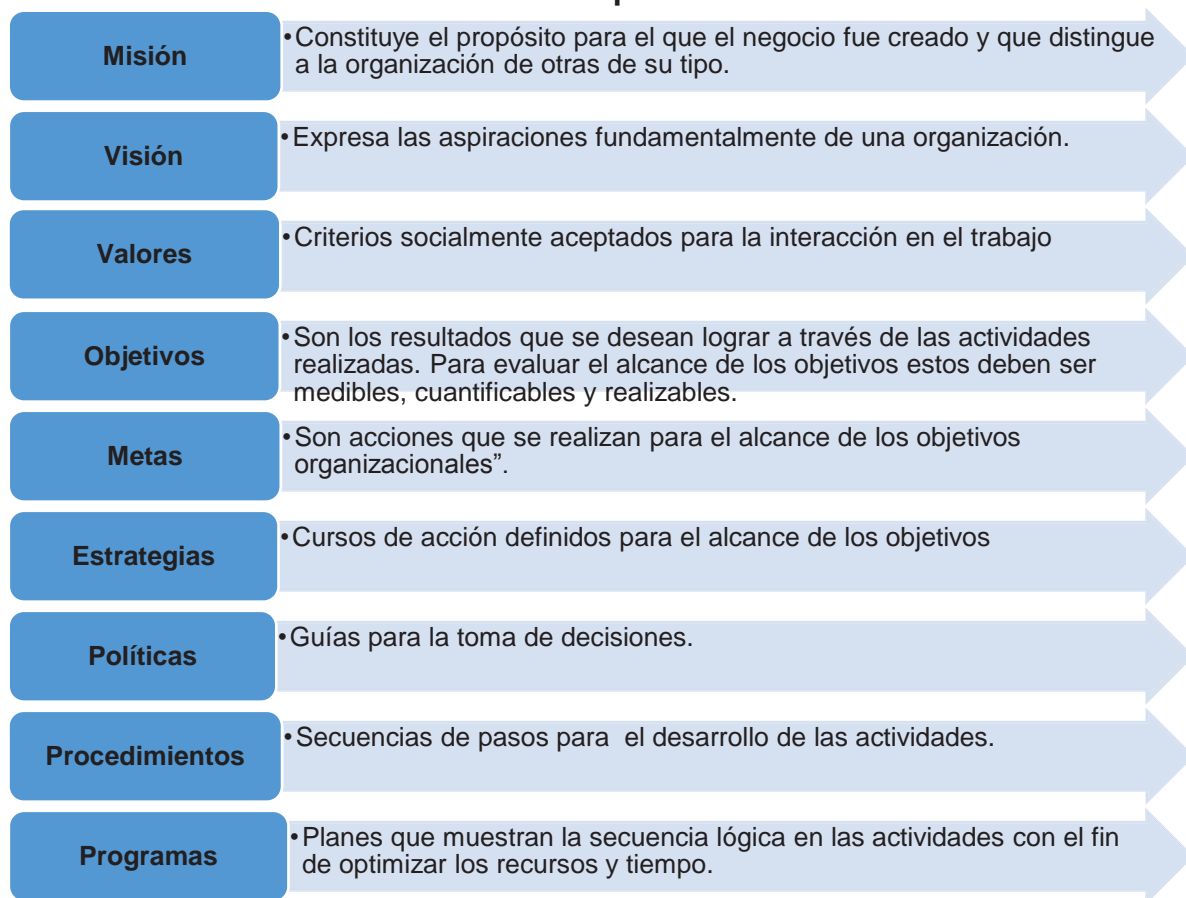
Se desarrollan las fases del proceso administrativo, debido a que en el diagnóstico y propuesta serán utilizados los elementos de cada una de estas.

1.2.1.1. Planeación

Esta etapa consiste en establecer los cursos de acción para alcanzar los objetivos, prever las condiciones futuras y determinar los recursos necesarios a utilizar. “La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, debido a que implica tomar las decisiones acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro”. (4:38)

A continuación se describen los elementos de la fase de planeación.

Figura 2
Elementos de planeación



Fuente: elaboración propia. Investigación documental, febrero 2015.

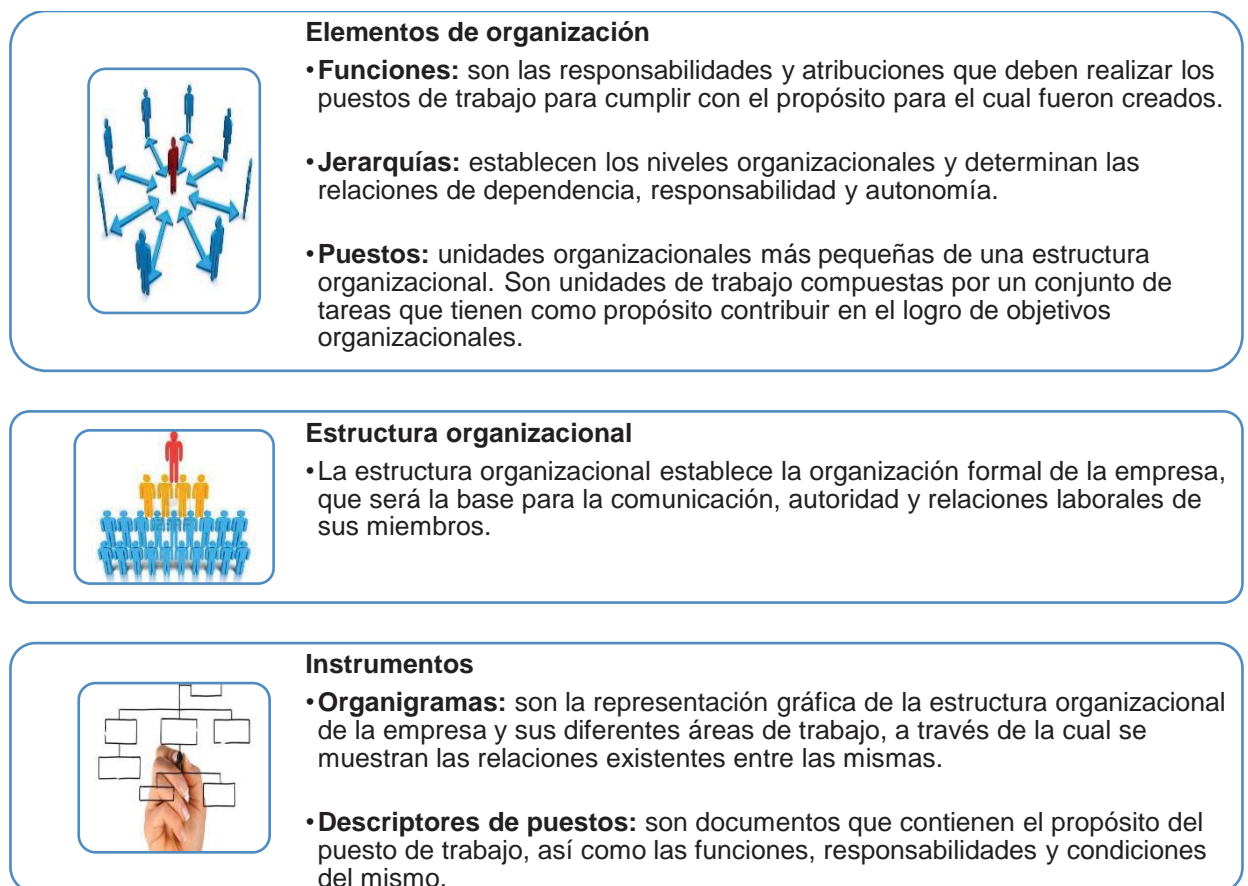
1.2.1.2. Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía”. (4:124)

La organización es fundamental para cualquier organización debido a que permite la distribución eficiente de las actividades operativas; determina las funciones, jerarquías y puestos necesarios para desarrollar el trabajo; y establece las responsabilidades y atribuciones de cada cargo.

A continuación se presentan los aspectos más importantes a considerar en la fase de organización.

Figura 3
Componentes de organización



Fuente: elaboración propia. Investigación documental, febrero 2015.

1.2.1.3. Control

Fase del proceso administrativo que tiene como propósito asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas. “El control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. (10:528)

a) Evaluación de resultados

Elemento de control que permite medir el resultado e impacto de las actividades y su contribución con los objetivos organizacionales.

1.2.1.4. Dirección

“Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones y guiar a los colaboradores para que se desempeñen eficientemente”. (4:202). La dirección coordina los esfuerzos para el logro de objetivos organizacionales y la construcción de un clima organizacional que contribuya a la satisfacción laboral, por lo que es necesario que los mandos medios y puestos ejecutivos ejerzan liderazgo, comunicación y supervisión continua.

Figura 4

Elementos de dirección

Liderazgo	Comunicación	Motivación en el trabajo	Supervisión
<ul style="list-style-type: none">•Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos.	<ul style="list-style-type: none">•Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra.	<ul style="list-style-type: none">•Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que una persona elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.	<ul style="list-style-type: none">•Consiste en inspeccionar el trabajo de los empleados a cargo y corregir los problemas a medida que se presentan”.

Fuente: elaboración propia con información del libro de Newstrom, J. 2011. Comportamiento humano en el trabajo. 13era. Edición. México, D. F. Mc Graw-Hill. Páginas 49, 107, 169.

a) Satisfacción laboral

Comprender la importancia de la satisfacción laboral es fundamental para los líderes de las empresas debido a que para el logro de los objetivos, el incremento de la productividad y eficiencia de las funciones es necesario desarrollar un ambiente de trabajo que contribuya a que las personas desarrollen actitudes positivas hacia el trabajo y organización.

“La satisfacción laboral es el conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del trabajador hacia su actividad laboral.”. (13:218)

“Las actitudes de las personas hacia su trabajo están determinadas por las características propias de personalidad y las percepciones que tiene el trabajador de su puesto, entre ellas las necesidades, valores y rasgos personales.

Los aspectos que influyen en el entorno laboral respecto a la satisfacción son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso”. (9:sp)

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa debido a que evalúa la percepción que tiene el colaborador de la satisfacción o insatisfacción dentro de la organización.

b) Clima organizacional

“El concepto de clima organizacional puede definirse como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, debido a que la calidad, productividad y desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor”. (7:sp)

El clima organizacional es importante porque representa las características del medio ambiente de trabajo que tiene repercusiones en el comportamiento laboral e individual de los colaboradores. Dentro de estas características se incluye la estructura salarial que afecta la motivación hacia el trabajo, es por ello que para el análisis de las actitudes hacia el trabajo la investigación utilizó como fundamento principal el modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg, debido a que el mismo presenta los factores que influyen en la satisfacción e insatisfacción laboral de las personas.

c) Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg

Frederick Herzberg desarrolló el modelo bifactorial de la motivación. “En la investigación, la pregunta principal que realizó fue: “¿Qué quiere la gente de sus trabajos?”, conocer lo que quiere el colaborador de su trabajo es esencial para la práctica correcta del personal”. (8:sp). “En su estudio, Herzberg, solicitó a los participantes que pensarán en una época en que se sintieron especialmente bien respecto de su empleo, y en otra época en que se sintieron especialmente mal. También les pidió que describieran las condiciones que les generaron estos sentimientos. Así descubrió que los factores motivacionales y de higiene, son los que influyen en las actitudes de las personas hacia sus trabajos”. (13:113)

Los factores higiénicos, no motivarán a las personas de una organización; no obstante, deben estar presentes, o surgirá la insatisfacción. (10:420)

Factores motivadores	Factores de Higiene
<p>Reconocimiento: contempla hechos de reconocimiento hacia la persona, provenientes del personal de la alta gerencia, supervisor, compañeros de trabajo, entre otros. Ocasionado por elogio, críticas u observación</p>	<p>Política y administración de la compañía: esta categoría comprende la política general de la compañía y características de la administración.</p>
<p>Logro: contempla el cumplimiento exitoso del trabajo, solución a problemas, reivindicación y revisión de los resultados de un trabajo.</p>	<p>Salario: incluye las retribuciones por el trabajo realizado, incremento en sueldo, salario y la expectativa insatisfecha de incrementos salariales.</p>
<p>Posibilidad de desarrollo: es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes.</p>	<p>Supervisión Técnica: conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.</p>
<p>Ascenso: cambio real en el estatus o posición de la persona en la compañía.</p>	<p>Condiciones de Trabajo: contempla la adecuada o inadecuada ventilación, la iluminación, espacio y otras características ambientales.</p>
<p>Contenido del trabajo: es lo que el colaborador percibe de lo que está haciendo realmente en su trabajo, si el resultado de este es una fuente de malos o buenos sentimientos.</p>	<p>Seguridad en el trabajo: señales objetivas de presencia o ausencia de seguridad laboral, son consideraciones como; si la organización posee estabilidad o inestabilidad, lo cual refleja de manera objetiva las condiciones de seguridad de la persona.</p>
<p>Responsabilidad: en los factores relacionados con la responsabilidad y la autoridad, se incluyen aquellos eventos en los que las personas perciben satisfacción cuando se les otorga responsabilidad de su propio trabajo, por el trabajo de otros o cuando se les brinda una nueva responsabilidad.</p>	<p>Relaciones interpersonales: involucran acciones de reconocimiento o cambios en el estatus dentro de la compañía, en sus políticas y administración. Abarca tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales-superior - Relaciones interpersonales-subordinado - Relaciones interpersonales-compañeros

Fuente: elaboración propia, con base al libro de Herzberg, Frederick. La motivación hacia el trabajo. (En formato pdf). 1ra. Edición. S.l.i. S.f. Páginas 61-67

1.2.5 Integración

La integración en su aspecto más general se refiere a la etapa del proceso administrativo que tiene como propósito obtener, implementar, desarrollar y conservar los recursos humanos, materiales y financieros para que la organización logre sus objetivos. “Fundamentalmente, la integración es la fase del proceso administrativo que brinda apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar. Además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar los elementos humanos, recursos materiales, medios financieros y recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las distintas unidades de la organización”. (4:181)

Figura 5
Elementos de integración

Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Recursos Técnicos
<ul style="list-style-type: none"> • Son el factor primordial en una organización, debido a que de sus conocimientos, habilidades y destrezas depende del logro de los objetivos organizacionales. • La gestión de los recursos humanos comprende los siguientes procesos: reclutamiento, selección, contratación, inducción, registro, evaluación de desempeño, prestaciones/beneficios, desarrollo y sistema de retiro de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los bienes tangibles propiedad de la empresa. • Los recursos materiales incluyen: localización de planta, materias primas, maquinaria, equipo, manejo de almacenes, dotación de servicios de conservación, vigilancia, mantenimiento, catálogo de proveedores y construcciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, indispensables para la ejecución de sus actividades y decisiones. • Los recursos financieros incluyen: manejo y control de capital, tipos de financiamiento, movimientos de caja, elaboración y manejo de presupuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son bienes tangibles propiedad de la empresa, sirven como herramientas e instrumentos que auxilian en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros. • Los recursos técnicos incluyen: sistemas y procedimientos de diseño, producción y distribución de servicios y productos; organización y métodos administrativos; patentes y marcas; fórmulas.

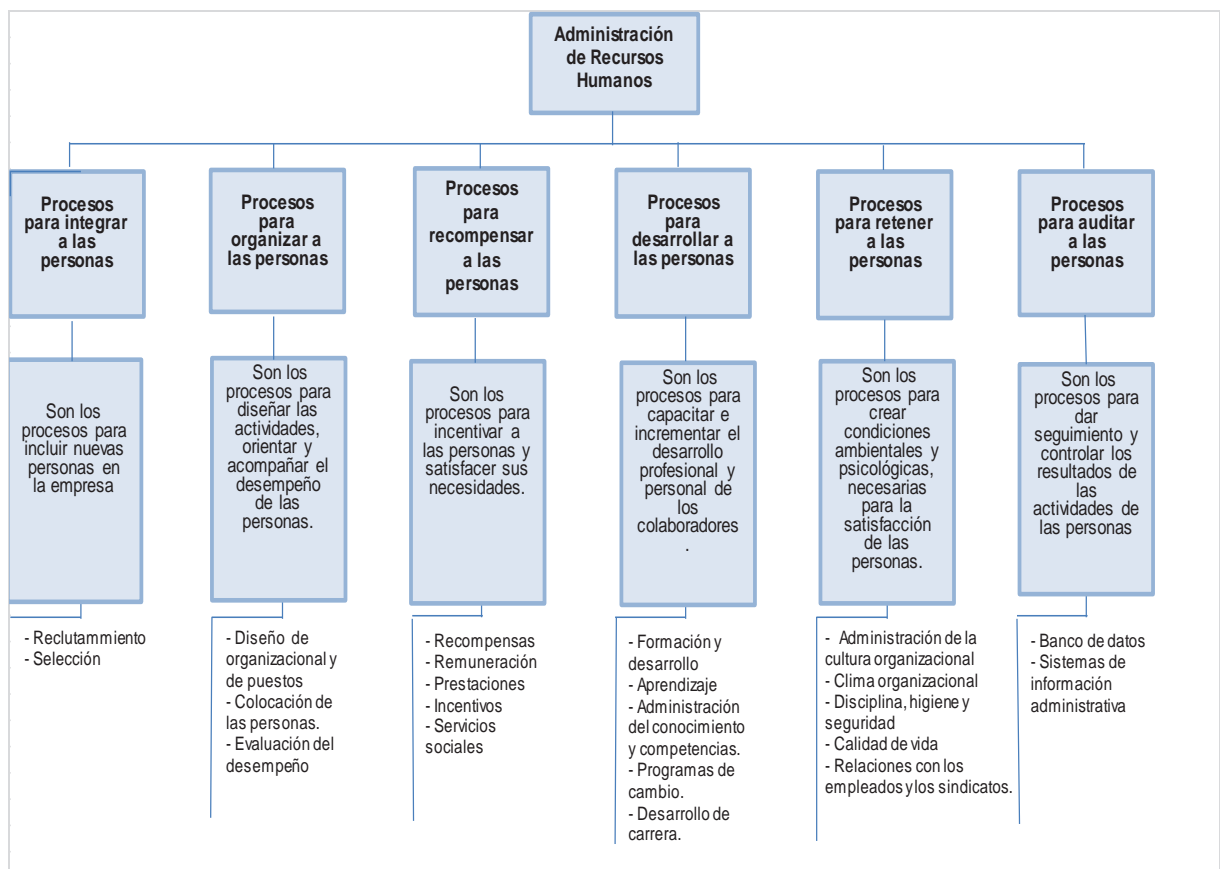
Fuente: elaboración propia con información del libro de Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 1ra. Edición. México, D.F. Mc Graw-Hill. Páginas 182 y 183.

1.2.5.1 Administración de recursos humanos

El recurso más importante para una empresa es su talento humano, porque son las personas que con sus conocimientos, experiencias y creatividad pueden generar ventajas competitivas para la organización. Es por ello que la fase de integración contempla un área especializada, denominada administración de los recursos humanos.

“La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (5:9)

Figura 6
Procesos de administración de recursos humanos



Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3ra. Edición. México, D.F. Mc Graw-Hill. Página 15.

1.3 Compensaciones salariales

Las compensaciones salariales se refieren a todas las retribuciones que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo. La gestión de las compensaciones tiene como objetivo, retribuir el trabajo realizado y los aportes brindados por las personas, así como atraer y retener el talento en la organización.

En la era del conocimiento, en donde el capital humano (conocimientos, habilidades y destrezas de las personas) son un elemento fundamental para crear ventajas competitivas y estrategias de diferenciación, es esencial para las instituciones diseñar un sistema de compensaciones salariales que le permitan cumplir con los principios de justicia, competitividad, equidad e igualdad, lo que contribuirá en el fortalecimiento del clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores, puesto que los efectos de la insatisfacción laboral de los trabajadores tienen incidencia en la productividad, desempeño de la organización y el ambiente de trabajo.

Las compensaciones salariales se integran por dos factores fundamentales: el componente económico (incluye beneficios económicos y no económicos como salario, prestaciones e incentivos) y el componente psicológico (satisfacción que las personas desarrollan por la ejecución de su trabajo).

1.3.1. Marco legal que rige las compensaciones en Guatemala

Por salario se entiende la retribución que obtiene el trabajador a cambio de su trabajo, la Constitución Política de la República de Guatemala, estipula que los salarios deben permitir a los trabajadores la obtención de condiciones económicas satisfactorias que les garanticen una existencia digna y que cubra sus necesidades de orden material, moral y cultural. Éstos deben establecerse bajo la condición de igual salario por igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.

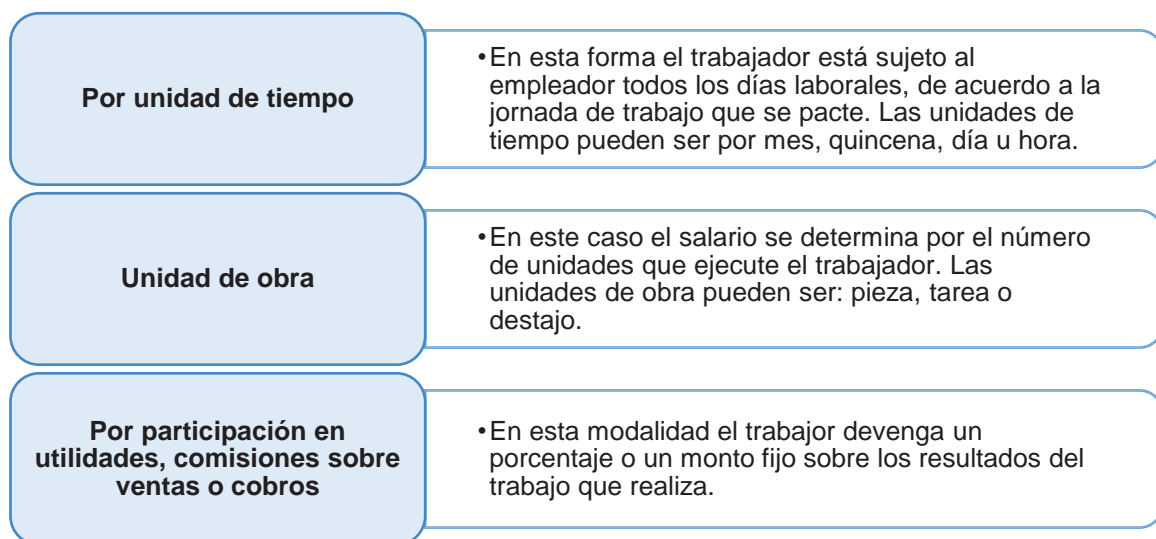
“La legislación guatemalteca parte del principio de que todo lo que el trabajador recibe de su patrono es intercambio de su trabajo, todo beneficio o prestación que se le otorga es como consecuencia de la necesidad de tenerlo a su servicio. Por esto, el empleador no puede dar prestaciones secundarias sin que éstas indefectiblemente caigan dentro del concepto de salario. De ello se deriva que todas las prestaciones no monetarias que se otorguen de forma permanente constituyen ventajas económicas. (1: 2,3)

1.3.2. Salario

“Según lo establecido en el artículo 88 del Código de Trabajo: 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 vigente entre ambos. Por lo tanto, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste”. (1:3)

1.3.2.1. Fijación de salarios

Figura 7
Fijación de salarios



Fuente: elaboración propia con base a Argueta, M. 2014. Administración de Compensaciones. Página 4-5.

1.3.3. Clases de salarios

Derivado de la aplicación del marco legal de las compensaciones, se presentan a continuación las clases de salarios que tienen incidencia en este tema.

Figura 8
Clases de salarios

Salario nominal	<ul style="list-style-type: none">• Es la cifra numérica a la que asciende el salario en nómina. En este concepto no se incluyen otros rubros que integran globalmente la remuneración
Salario efectivo	<ul style="list-style-type: none">• Es el salario nominal menos los descuentos.
Salario total	<ul style="list-style-type: none">• Es la totalidad de la retribución del trabajador, que contiene el salario nominal más los beneficios monetarios colaterales. Este concepto sirve al empresario para determinar el verdadero costo de su mano de obra.
Salario promedio	<ul style="list-style-type: none">• Es el producto de los ingresos de los últimos seis meses, tomando en cuenta salarios tanto ordinarios como extraordinarios, así como comisiones y otros beneficios cuantificables.
Salario real	<ul style="list-style-type: none">• El salario real es lo que adquiere el trabajador relacionado con el poder adquisitivo de la moneda.
Salario mínimo	<ul style="list-style-type: none">• El salario que debe permitir a los trabajadores cubrir sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia.

Fuente: elaboración propia con base a Argueta, M. 2014. Administración de Compensaciones. Página 6 y 7.

1.3.4. Prestaciones

Son disposiciones legales o particulares que se otorgan al trabajador por pertenecer a la empresa. “Se otorgan por disposiciones legales emitidas por el estado, en leyes de orden común (Decretos de Congreso de la República y Acuerdos Gubernativos, etc.), por leyes particulares (pactos o convenios colectivos de condiciones de trabajo), por disposiciones internas de la empresa (reglamentos, normas, políticas, etc.) y por Tratados o Convenios emitidos por la Organización Internacional del Trabajo, ratificado por el país”. (2:1)

Entre las prestaciones laborales otorgadas por disposiciones legales en Guatemala se pueden mencionar:

a) Vacaciones:

“Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas (artículo 130 del Código de Trabajo), después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles. El hecho de la continuidad del trabajo se determina conforme a las reglas de los incisos c y d del artículo 82.

Para que el trabajador tenga derecho a vacaciones, aunque el contrato no le exija trabajar todas las horas de la jornada ordinaria ni todos los días de la semana, deberá tener un mínimo de 150 días trabajados al año”. (2:7)

b) Aguinaldo:

“También conocido como sueldo anual complementario o décimo tercer salario, es un pago que forma parte del salario que el patrono está obligado a dar al trabajador a cambio de su trabajo y que se hace efectivo a finales del año, por esa razón se le llama también aguinaldo navideño. En Guatemala, el monto de este aguinaldo es de una doceava parte de la totalidad de los salarios abonados al trabajador durante el año, es decir, el equivalente al salario de un mes.

Con el aguinaldo se pretende ayudar al asalariado a sufragar los gastos, que por razón de las festividades se ocasionan a final de año (regalos, convivios, comidas, viajes) y para los gastos propios del inicio del año (cuotas escolares, uniformes, útiles).

Si la relación de trabajo se interrumpe antes de llegar al fin del año, el patrono está obligado a pagar la doceava parte que mes a mes retuvo. El derecho a percibir el aguinaldo se adquiere por la prestación de los servicios y en proporción a éstos". (2:13, 14).

c) Bonificación anual para los trabajadores del sector privado y público
-Bono 14-

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

Para determinar el monto de esta prestación, se debe tomar como base el promedio de los sueldos y salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año el cual inicia el 1 de julio de un año y concluye el 30 de junio del año siguiente.

Esta bonificación deberá pagarse durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono deberá pagar al trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo laborado entre el uno de julio inmediato anterior a la fecha de terminación de la relación laboral". (2:15)

**d) Bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado
(Decreto 78-89 del Congreso de la República)**

“Es la prestación establecida para estimular y aumentar la productividad de los trabajadores del sector privado. No forma parte del salario mínimo establecido y debe ser convenida en las empresas de mutuo acuerdo y en forma global con los trabajadores, conforme a los sistemas de productividad y eficiencia que se establezcan. Existe un monto mínimo de la bonificación-incentivo que debe ser calculado por hora ordinaria efectiva de trabajo en moneda de curso legal y pagado al trabajador diariamente en forma semanal, quincenal o mensual de acuerdo con la forma de pago de la empresa. En los trabajos a destajo, la bonificación incentivo se determina en base al cálculo del promedio diario”. (2:15)

1.3.5. Estrategia de compensaciones

“El sistema salarial es un factor fundamental de la estrategia de recursos humanos, la que a su vez se diseña para apoyar la misión, visión, valores, planes estratégicos y objetivos corporativos”. (6: sp). La estrategia de compensaciones se fundamenta en el cumplimiento del principio de equidad interna-externa

La equidad interna se logra a través de la valuación de puestos, debido a que permite jerarquizar y compensar las funciones de los puestos de acuerdo al grado de dificultad de las tareas que desempeñan.

La equidad externa permite el cumplimiento de la equidad externa al realizar un análisis entre los salarios de la organización y los del mercado, lo que permite eliminar las brechas existentes a través de una escala salarial técnicamente diseñada.

1.3.5.1. Valuación de puestos

Es el procedimiento sistemático utilizado para el estudio de la complejidad de los trabajos y que tiene la finalidad de establecer la importancia de cada uno de ellos dentro de la organización. Su objetivo principal es cumplir con la equidad interna, al buscar la justicia e igualdad con la jerarquización de puestos.

A continuación se describe el método de puntos por factor que es a través del que se desarrollará la propuesta en el capítulo tres.

a) Método de puntos por factor

“Este método fue creado por Merrill R. Lott, en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente. Es considerado uno de los procedimientos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

Parte del principio fundamental de que los puestos deben ser valuados de acuerdo a una serie de características o elementos en los que se divide y que son comunes al universo de puestos estudiados, a estos elementos o características se les denomina factores. El método requiere de tres elementos para su desarrollo: factores, grados y puntos”. (11:94).

1.3.5.2. Construcción de la escala salarial por medio del método de puntos

El método de puntos por factor es ampliamente usado en la administración de las compensaciones, debido a que su técnica es analítica y cuantitativa.

Analítica porque las tareas o componentes de los puestos se comparan mediante factores y cuantitativa porque se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

El método de valuación por puntos conlleva las siguientes etapas:

a) Conformación del comité de valuación de puestos

Los miembros del comité deben conocer las funciones de los puestos de trabajo para realizar una valoración objetiva de los mismos.

b) Selección de los puestos clave

“Los puestos son elegibles como “clave” cuando su remuneración básica es estimada equitativamente, están claramente definidos, son representativos de la complejidad del grupo y tienen funciones estables”. (11:98)

c) Análisis de los puestos de trabajo

Esta etapa consiste en el análisis de la información contenida en los descriptores de los puestos de trabajo: conocimientos, habilidades y destrezas. “El objetivo principal del análisis de puestos en la administración de compensaciones es servir de base para la valuación, a fin de asignar un valor relativo y clasificar los puestos”. (11:23)

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

Los factores son las características o elementos en los que se divide el puesto de trabajo. “Para que los factores sean funcionales necesitan de las siguientes condiciones:

- Especificidad: cada factor debe diferenciarse de los otros.
- Discriminación: los factores deben presentarse en distintos grados de intensidad.
- Objetividad: el factor debe referirse al puesto no a la persona. Los factores deben ser estructurales no conductuales.
- Totalidad: los factores que se elijan deben presentarse en el universo total de los puestos o al menos en un 85%.
- Necesidad: solamente deben considerarse los factores necesarios e indispensables”. (3:10)

“Para determinar los factores se deben plantear cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué se debe hacer para comprender y desarrollar las tareas?: esta pregunta constituye el factor de conocimientos
- ¿Qué implicaciones conlleva hacer las tareas?: esta pregunta constituye el factor de complejidad.
- ¿Cuáles son las responsabilidades que implica hacer las tareas?: esta pregunta constituye el factor de responsabilidad
- ¿Bajo qué condiciones se realiza la tarea?: esta pregunta constituye el factor de condiciones de trabajo y esfuerzo”. (3:10)

e) Desarrollo de la escala de grados por subfactor

La escala de grados mide la intensidad con la que se presenta cada subfactor en los diferentes puestos de trabajo. “La cantidad de grados varía de un factor a otro, según la frecuencia o intensidad con que se presenta en la totalidad de puestos clave”. (11:106, 107). Se diseña una escala por cada subfactor, que consiste en una tabla que contiene una descripción cuantitativa y cualitativa. La descripción cuantitativa se refiere a la manera en que se medirá el subfactor y la cualitativa se relaciona con las características del mismo. A continuación se presenta un ejemplo.

Tabla 1
Escala de grados- subfactor experiencia

Grado	Descripción
1	El puesto requiere un mes de experiencia.
2	El puesto requiere tres meses de experiencia.
3	El puesto requiere seis meses de experiencia.
4	El puesto requiere un año de experiencia.

Fuente: elaboración propia con base al libro de Morales Arrieta, J. 1,999. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Primera edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia. Página 107.

f) Ponderación y puntuación de los factores

Para la ponderación de los factores, cada uno de los miembros del comité asigna un porcentaje a cada subfactor, según la importancia que tienen los mismos en un puesto de trabajo. Después de esto, mediante un procedimiento matemático se obtiene la media armónica, a partir de la cual se puede determinar la ponderación, que es la base para la distribución del total de puntos.

g) Asignación de los puntos a los grados

“Consiste en establecer una base puntual, que se multiplicará por el peso porcentual del factor. Por ejemplo, la importancia porcentual estimada para el subfactor de educación es 30%, al multiplicarla por una base puntual de 800 se tendrá un total de 240 puntos”. (11: 114, 115)

Tabla 2
Criterios para la determinación de la base puntual

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

Fuente: Morales Arrieta, J. 1,999. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Primera edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia. Página 114.

A continuación se describe la progresión aritmética, debido a que es la utilizada en la propuesta.

- **Progresión aritmética:** “Se utiliza cuando la diferencia de intensidad entre los grados es constante”. (11:118). Consiste en sumar o restar un número constante. Se asignan los puntos a cada grado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Progresión Aritmética} = \frac{\text{Total de Puntos del Factor} - 10\% \text{ del Total de Puntos del Factor}}{\text{Número de Grados} - 1}$$

h) Valuación de los puestos de trabajo

Esta etapa consiste en determinar el nivel de complejidad de los puestos, para ello se realiza una comparación entre la descripción de los puestos y las escalas de grados por factor. Luego se colocan los puntos de acuerdo al grado obtenido, puesto por puesto y factor por factor.

i) Ordenamiento de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor

Al finalizar la valuación de puestos se debe sumar el total de puntos conseguidos y ordenarlos de manera ascendente (de menor a mayor complejidad).

j) Manual de valuación de puestos

Es el documento que contiene las descripciones de los puestos, clasificación de factores, escalas de grados, ponderación de factores, puntuación de los grados y la clasificación de los puestos.

k) Comparabilidad salarial

La comparabilidad salarial permite el cumplimiento del principio de externa, derivado de que se realiza un análisis comparativo entre los salarios de la empresa y los del mercado laboral (Q_1 , Q_2 , Q_3), que permite la detección de brechas salariales.

l) Escala salarial

La escala salarial expresa una serie de salarios a través de los cuales se pueden aplicar incrementos a los puestos de trabajo en un tiempo determinado. Su diseño requiere de los siguientes pasos:

- Se deben tomar el total de puntos obtenidos por cada puesto clave en la valuación y el salario actual.
- Establecimiento de salarios del mercado (Q_1 , Q_2 , Q_3).
- Calcular el coeficiente de correlación. El valor del coeficiente de correlación debe encontrarse entre 0 y 1. El cero indica que no existe correlación entre las variables, el uno indica correlación perfecta.

En el tema salarial, para que exista una correlación significativa debe obtenerse un coeficiente igual o mayor a 0.86, a fin de poder hacer predicciones sobre los datos.

- Cálculo de las ecuaciones de regresión; lineal, logarítmica, exponencial y polinómica. En donde los puntos están representados por la variable (x) y los salarios por la variable (y).

<i>Regresión Lineal: $Y = a + bx$</i>
<i>Regresión Logarítmica: $Y = a + b \ln(x)$</i>
<i>Regresión Exponencial: $Y = ae^{(bx)}$</i>
<i>Regresión Polinómica: $Y = a + bx + c^2$</i>

- El siguiente paso es encontrar el ancho de las categorías, que mostrarán los límites inferiores y superiores que tendrán las mismas.

$$\text{Ancho de Categoría} = \frac{\text{Puntos Máximos} - \text{Puntos Mínimos}}{\text{Número de Categorías}}$$

- Obtener el salario medio, amplitud, variación, salario mínimo y máximos para cada categoría.
- Elaboración de la gráfica de la escala salarial

m) Costos de aplicación

Para cuantificar los recursos financieros necesarios para implementar los ajustes salariales resultantes de la escala salarial se deben contemplar las prestaciones que han sido otorgadas por disposiciones legales y que son comunes en Guatemala, que se describen a continuación.

- **Pasivo laboral:** comprende la indemnización tiempo 8.33%, indemnización aguinaldo 0.69%, indemnización bono 14 que corresponde al 0.69% e indemnización ventaja competitiva 2.50%. El porcentaje de pasivo laboral es de 12.21%.
- **Prestaciones:** como se indicó en el tema de prestaciones, todo trabajador tiene derecho a prestaciones de carácter irrenunciables, las cuales son: aguinaldo 8.33%, bono 14 que corresponde al 8.33% y vacaciones 4.17%. El porcentaje de prestaciones es de 20.83%.
- **Costos indirectos:** entre ellos se deben considerar la cuota patronal IGGS que equivale al 10.67%, INTECAP 1% e IRTRA 1%. El porcentaje de costos indirectos es de 12.67%.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS EN UNA EMPRESA RECICLADORA

En el presente capítulo se describe la situación actual de la satisfacción laboral de los colaboradores de una empresa recicladora, ubicada en la Ciudad de Guatemala, zona 12. El diagnóstico tiene como objetivo principal establecer las causas de la insatisfacción laboral de los trabajadores a fin de generar una propuesta de solución que contribuya a la disminución de la misma. El capítulo contiene los antecedentes de la problemática, metodología de investigación, antecedentes de la unidad de análisis, resultados obtenidos mediante la investigación de campo y la discusión de los mismos.

2.1. Antecedentes de la problemática de investigación

La administración de la empresa ha detectado a través de las entrevistas de salida que un factor significativo en las bajas de personal es la insatisfacción salarial, que se origina principalmente de que salarios no posean una base objetiva a través de la que se compense la complejidad del trabajo y por la falta de competitividad de las compensaciones en el mercado laboral.

La insatisfacción salarial genera incrementos en el índice de rotación de personal, las entradas y salidas de colaboradores implica costos de reposición de recursos humanos, debido a que las nuevas contrataciones requieren de reclutar, seleccionar e inducir a las personas que ocuparan los puestos vacantes. Las personas que desarrollan insatisfacción salarial con frecuencia se desvinculan psicológicamente de su puesto de trabajo, lo que conlleva a la disminución del desempeño laboral, repercusiones en las relaciones con los clientes y compañeros de trabajo.

2.2. Metodología de la investigación

La estructuración de la investigación tiene como base el método científico, debido a que busca indagar los antecedentes de la problemática, comprobar las hipótesis planteadas al inicio del estudio y dar a conocer los resultados obtenidos.

La investigación de acuerdo a su enfoque es de tipo aplicada, porque su objetivo es utilizar los conocimientos administrativos, específicamente, los relacionados con la gestión de los recursos humanos, para dar solución de problemáticas detectadas durante el diagnóstico.

2.2.1. Definición de la comprobación de hipótesis

A continuación se describen cada uno de los elementos aplicados para la comprobación de la hipótesis.

- a) Entrevista:** se realizó una entrevista al gerente general, conformada por 16 preguntas que tenían el objetivo de conocer las políticas y procedimientos que utiliza la empresa para la fijación de las compensaciones salariales y el interés por adquirir propuestas para el mejoramiento de las mismas.

- b) Cuestionario clima laboral:** para evaluar el punto de vista de los cincuenta colaboradores sobre la satisfacción laboral, se utilizó como base la teoría bifactorial de Frederick Herzberg. Por ello, se aplicó un cuestionario conformado por ciento siete preguntas, distribuidas en dos enfoques: los factores motivaciones (reconocimiento, logro, posibilidad de desarrollo, ascenso, trabajo en sí mismo y responsabilidad) y factores higiénicos (salario, relaciones interpersonales, supervisión técnica,

políticas y administración de la compañía, condiciones y seguridad en el trabajo).

- c) **Investigación salarial:** para determinar la situación salarial, de la unidad de análisis, en cuanto al principio de equidad externa, se efectuó un análisis comparativo entre los salarios de la organización y los salarios de las empresas del mercado.

2.2.2. Población objeto de estudio

Para realizar el diagnóstico se obtuvo información primaria de dieciocho puestos de trabajo, pertenecientes a los niveles ejecutivo, mandos medios y operativo, a través de un censo a cincuenta colaboradores.

2.3. Antecedentes de la unidad objeto de estudio

La organización objeto de estudio fue fundada como sociedad anónima el 18 de julio de 2004, con el propósito de proyectar para Guatemala un centro de acopio de materiales factibles de reciclar, entre ellos: plásticos, papel y vidrio. Las operaciones de trabajo se iniciaron en el mes de agosto del mismo año, las instalaciones se ubicaron en la zona 12, Colonia Guajitos del Departamento de Guatemala.

2.3.1. Misión

Somos una empresa guatemalteca que facilita a la industria la obtención de materia prima por medio de la recolección, preparación y comercialización integral de materiales reciclables, contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente.

2.3.2. Visión

Consolidarnos dentro de la región con liderazgo y excelencia en el mercado de materiales reciclables.

2.3.3. Valores

Los valores que distinguen a la empresa frente a sus clientes y proveedores son:

- Servicio
- Calidad
- Transparencia
- Respeto
- Lealtad
- Honestidad
- Confianza.

2.3.4. Objetivos

2.3.4.1. General

Lograr la rentabilidad de las operaciones de la empresa mediante la optimización de los recursos disponibles.

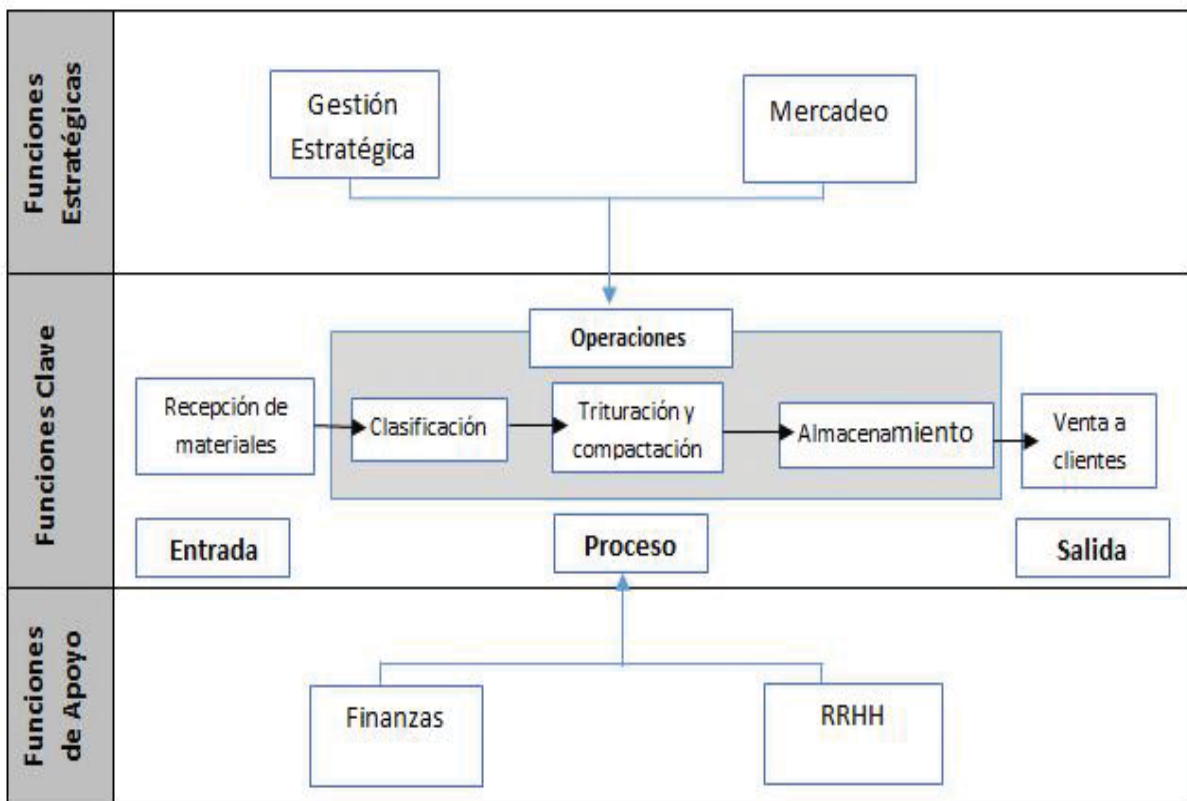
2.3.4.2. Objetivos específicos

- Ser reconocida como una empresa líder en el mercado de materiales reciclables.
- Brindar un ambiente de trabajo agradable para lograr la identificación de los colaboradores hacia la empresa.
- Contribuir a la conservación del medio ambiente a través del fomento de una cultura de reciclaje.
- Ofrecer una fuente de ingresos a los pequeños y medianos proveedores de la empresa.

2.3.5. Proceso general de trabajo

El proceso general de trabajo de la organización está conformado por funciones de tipo estratégicas, claves y de apoyo.

Figura 9
Empresa recicladora
Proceso general de trabajo
Según tipo de funciones
Junio de 2015

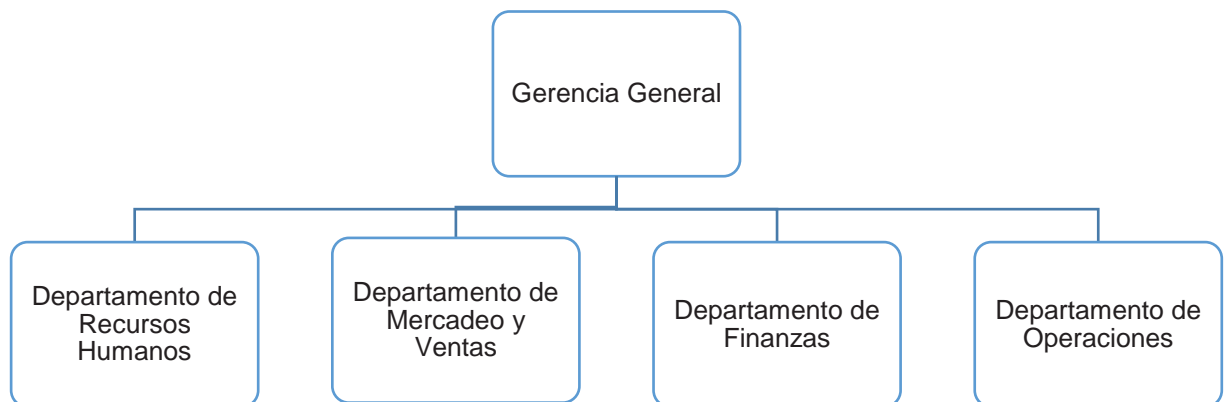


Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2015.

2.3.6. Estructura organizacional

A continuación se presentan el organigrama general y nominal de la empresa objeto de estudio.

Figura 10
Empresa recicladora
Organigrama general
Junio 2015



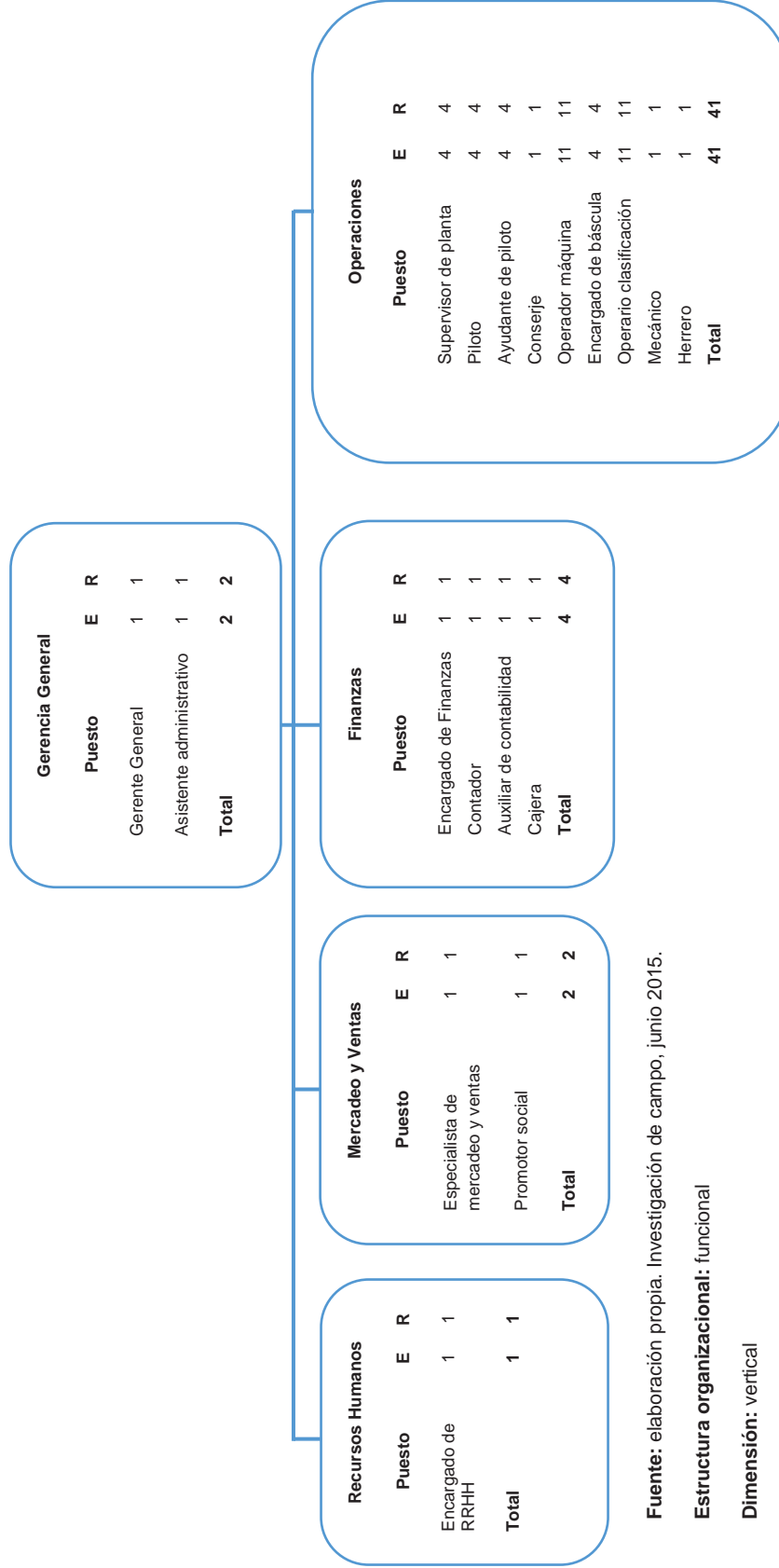
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo, junio 2015.

Estructura organizacional: funcional

Dimensión: vertical

Departmentalización: por funciones

Figura 11
Empresa recicladora
Organigrama nominal
Año 2015



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo, junio 2015.

Estructura organizacional: funcional

Dimensión: vertical

Departmentalización: por funciones

E= Existente R= Requerido

2.4. Análisis de los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional

Para determinar el grado de satisfacción e insatisfacción laboral de los colaboradores se evaluaron los factores motivacionales e higiénicos de acuerdo a la teoría de Herzberg.

- **Factores motivacionales:** reconocimiento, logro, posibilidad de desarrollo, ascenso, contenido del trabajo y responsabilidad. A continuación se muestran las preguntas relacionadas con cada factor motivacional.

Reconocimiento
Mi jefe inmediato reconoce, aprecia o estimula mi buen trabajo con muestras de felicitación y elogios.
Mi jefe inmediato reconoce mi buen desempeño delante de los compañeros de trabajo.
Mis méritos han sido difundidos en la empresa.
He sentido sensación de agrado debido a que mi jefe inmediato acepta mis ideas para mejorar las actividades.
La empresa me ha brindado gratificaciones no económicas (premios, cupones, etc.) por las metas alcanzadas.
Mi jefe inmediato evidencia las faltas y/o errores en las actividades laborales que realizo.
La administración ha demostrado satisfacción por el trabajo que desempeño.
Recibo llamadas de atención cuando cometo una falta y/o error en mis actividades laborales.
Mis faltas y/o errores laborales han sido difundidos en la empresa por la administración.
Mis compañeros de trabajo reconocen mi buen desempeño, logros y esfuerzo.
Logro
Me siento a gusto realizando mi trabajo.
Considero que mi trabajo es importante para el logro de objetivos de la empresa.
Me siento orgulloso de los logros laborales obtenidos en mi trabajo.
Realizo las funciones y tareas de mi puesto de trabajo satisfactoriamente.
Participé activamente en la generación de ideas para el mejoramiento de las actividades y funciones del área en donde me desempeño.
He sentido sensación de fracaso debido a que he cometido errores en la ejecución de mi trabajo.
He sentido sensación de agrado debido a que he podido ayudar a mis compañeros en sus actividades.
He sentido sensación de disgusto porque mi jefe supervisa continuamente mi trabajo para asegurarse que lo realice correctamente.
Participé en la generación de ideas para la resolución de problemas laborales que afectan directamente mi trabajo.
Mis ideas han sido útiles para mejorar el trabajo o resolver problemas.

Posibilidad de desarrollo
Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.
Me siento satisfecho con la carrera que he formado dentro de la empresa.
El trabajo que realizo posee oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
El trabajo que realizo contribuye a mi crecimiento profesional y autorrealización.
El puesto que desempeño enriquece mis conocimientos y habilidades.
La organización me ha brindado la oportunidad de capacitarme en mi área de trabajo.
Las capacitaciones que he recibido, me han sido útiles para realizar mi trabajo.
El trabajo que realizo ha representado un obstáculo para mis metas personales.
Ascenso
Considero que dentro de la empresa tengo oportunidades de optar a puestos de mayor nivel.
Considero que las decisiones sobre ascensos son justas.
Considero que los puestos son ocupados por personas con los conocimientos y habilidades necesarias.
He sentido sensación de agrado porque se me han brindado actividades adicionales a las requeridas por mi puesto.
Los ascensos son otorgados a las personas con mejor desempeño.
He recibido un ascenso laboral por mi buen desempeño.
Mejorar mi nivel académico me brindaría la oportunidad de un ascenso en el futuro.
He experimentado un sentimiento de frustración por un ascenso esperado no recibido.
Contenido del trabajo
Mi trabajo me parece agradable porque me permite aplicar mis conocimientos y habilidades.
Me siento a gusto con mi trabajo porque me parece retador e interesante.
Mi trabajo implica realizar tareas variadas.
Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades.
Las tareas que demanda mi trabajo se ajustan a mis capacidades.
La dificultad de las actividades se ajusta a mis habilidades.
El puesto de trabajo que tengo exige ser creativo.
Mi trabajo me parece repetitivo y rutinario.
Responsabilidad
Se me permite ser responsable de mi propio desempeño.
Se me permite trabajar sin supervisión.
Se me otorga responsabilidad por el trabajo de otras personas.
En mi trabajo se me han otorgado nuevas responsabilidades.
He sentido la sensación de molestia debido a que mi puesto carece de autoridad.
Me siento orgulloso de las responsabilidades que demanda mi trabajo.
Mi puesto me brinda la libertad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.
He experimentado sentimientos de agrado derivado de que mi trabajo me brinda responsabilidades que me permite desarrollar nuevas capacidades.
He experimentado un sentimiento de frustración por ser ubicado en un puesto de menor nivel debido a mi desempeño laboral.

- **Factores higiénicos:** salario, relaciones interpersonales, supervisión técnica, política y administración, condiciones y seguridad en el trabajo. A continuación se muestran las preguntas relacionadas con cada factor higiénico.

Salario
Me siento satisfecho con mi salario.
Mi salario actual me permite cubrir mis principales necesidades básicas.
El salario que recibo es razonable en comparación con la carga laboral que demanda mi trabajo.
Me siento satisfecho porque mi salario es semejante al de otros puestos similares dentro de la empresa.
La empresa me brinda las prestaciones de ley.
La empresa me informa la manera en que está conformado su salario.
Me siento satisfecho porque mi salario es semejante a puestos similares en otras empresas.
He recibido aumentos de salario por parte de la empresa.
He recibido un incremento salarial menor al esperado.
He experimentado la sensación de frustración derivado de que no he recibido un incremento salarial esperado.
He experimentado la sensación de disgusto por mi salario actual.
Me siento satisfecho con beneficios económicos que me brinda la empresa.
Las horas extras me son pagadas de acuerdo a las disposiciones legales.
Las faltas o retrasos en el trabajo son descontados del salario.
Si tuviera la oportunidad de trabajar en una empresa donde el salario y beneficios económicos fueran mejores, abandonaría la empresa.
Relaciones interpersonales
Mis actividades de trabajo requieren que me relacione con otros puestos.
Recibo cooperación en actividades laborales de mis compañeros cuando la necesito.
Considero que las relaciones con mis compañeros de trabajo son satisfactorias.
Me siento parte del equipo de trabajo.
Recibo un buen trato por parte de mis compañeros de trabajo.
Tengo relaciones amistosas con mi jefe.
Mi jefe escucha sugerencias para mejorar el trabajo o resolución de conflictos.
Mi jefe resuelve los conflictos laborales de manera justa y en el menor tiempo posible.
Mi jefe promueve la integración del trabajo en equipo.

Políticas y administración
Se me ha dado a conocer la filosofía organizacional.
Se me ha dado a conocer las normas de la empresa.
Se toma en cuenta mi opinión para el establecimiento de metas y objetivos.
Se me informa de los cambios que se dan dentro de la organización.
Considero que las normas del trabajo son efectivas.
La organización del trabajo es efectivo y permite el logro de los objetivos de la empresa.
La empresa posee políticas que están orientadas al beneficio de todos los colaboradores.
Se me informa por escrito de las obligaciones, responsabilidades y normas que debo cumplir.
Supervisión técnica
Me siento satisfecho con la comunicación en mi área de trabajo.
Identifico con claridad a quien reportarle los resultados de trabajo.
Entre mi jefe y yo existe comunicación oportuna.
La información para realizar mis tareas está disponible cuando la necesito.
El estilo de liderazgo que posee mi jefe inmediato contribuye a mejorar mi desempeño.
Mi jefe inmediato posee las cualidades necesarias para orientarme el desarrollo de mi trabajo.
Mi jefe inmediato delega las tareas del trabajo.
Se me brinda retroalimentación para mejorar cuando he tenido un desempeño por debajo del nivel esperado.
Condiciones en el trabajo
Me siento satisfecho con el horario de mi trabajo.
Considero que el ambiente de trabajo me permite realizar mis actividades con agrado.
Estoy continuamente expuesto a un ambiente contaminado.
La carga laboral afecta mi salud.
En mi área de trabajo cuento con espacio, ventilación e iluminación adecuados.
La empresa me brinda los recursos necesarios para realizar mi trabajo.
Considero que las instalaciones de la empresa me proveen las condiciones físicas adecuadas para realizar mi trabajo.
Seguridad en el trabajo
La empresa posee normas de seguridad para el trabajo.
La empresa me proporciona uniforme para realizar cómodamente mi trabajo.
La empresa me proporciona equipo de seguridad para evitar accidentes en trabajos de riesgo.
Considero que la empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores.
La empresa me ofrece estabilidad laboral.
Considero que estoy expuesto a accidentes laborales.
He sentido la sensación de angustia por temor a ser despedido.

El cuestionario presentaba las siguientes opciones de respuesta:

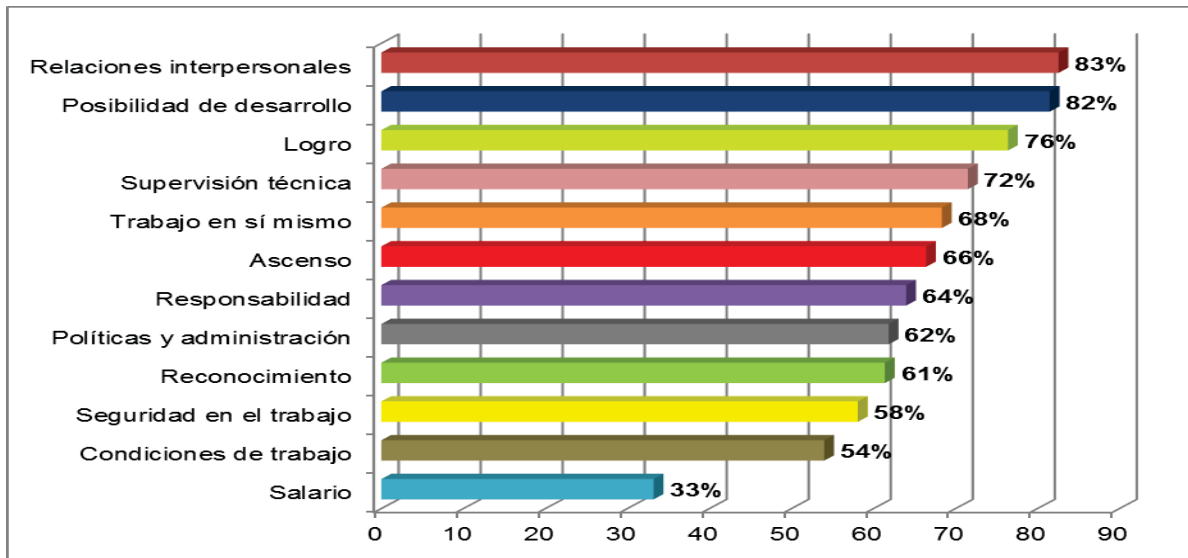
1. Nunca o ninguna vez	2. A veces o algunas veces	3. Casi siempre o la mayoría de las veces	4. Siempre o todas las veces
Insatisfecho		Satisfecho	

Para el tratamiento de la información obtenida a través del cuestionario se utilizó la siguiente escala de calificación:

0% a 25%	26% a 50%	51% a 75%	76% a 100%
Totalmente Insatisfecho (TI)	Moderadamente Insatisfecho (MI)	Moderadamente Satisfecho (MS)	Totalmente Satisfecho (TS)
Insatisfecho		Satisfecho	

En el análisis de los resultados, se sumaron las categorías de moderadamente y totalmente satisfecho para establecer el nivel de satisfacción. Así mismo, para determinar el nivel de insatisfacción, se sumaron las categorías de moderadamente y totalmente insatisfecho. A continuación la gráfica 1, presenta la calificación general obtenida por cada factor motivacional e higiénico en el estudio de clima organizacional.

Gráfica 1
Empresa recicladora
Satisfacción laboral del personal respecto al clima organizacional
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

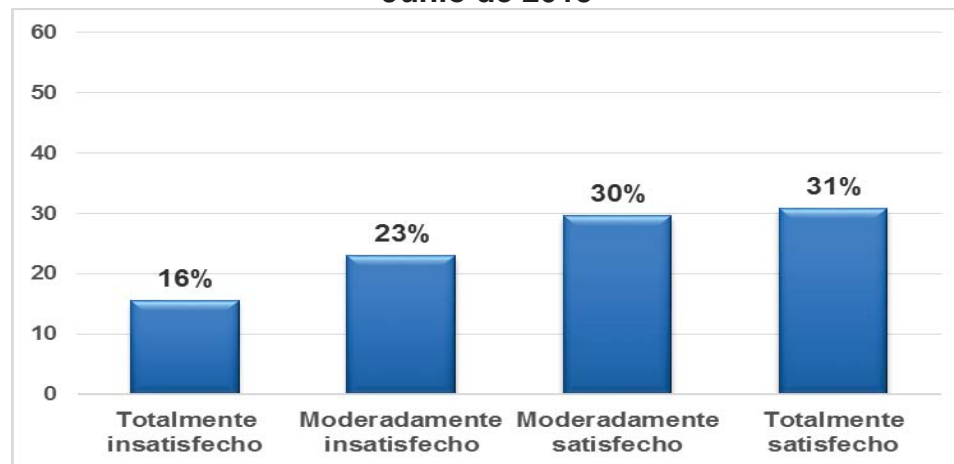
En la gráfica 1, se puede apreciar que los tres factores que mayor satisfacción laboral provee a los colaboradores son relaciones interpersonales 83%, posibilidad de desarrollo 82% y logro 76%. Mientras que los factores que menor satisfacción generan en los trabajadores son salarios 33%, condiciones de trabajo 54% y seguridad en el trabajo 58%.

A continuación se muestra el análisis de cada factor motivacional e higiénico, en donde se describen las fortalezas y debilidades de cada uno de estos.

2.4.1. Factores motivacionales

2.4.1.1. Reconocimiento

Gráfica 2
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de reconocimiento
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015

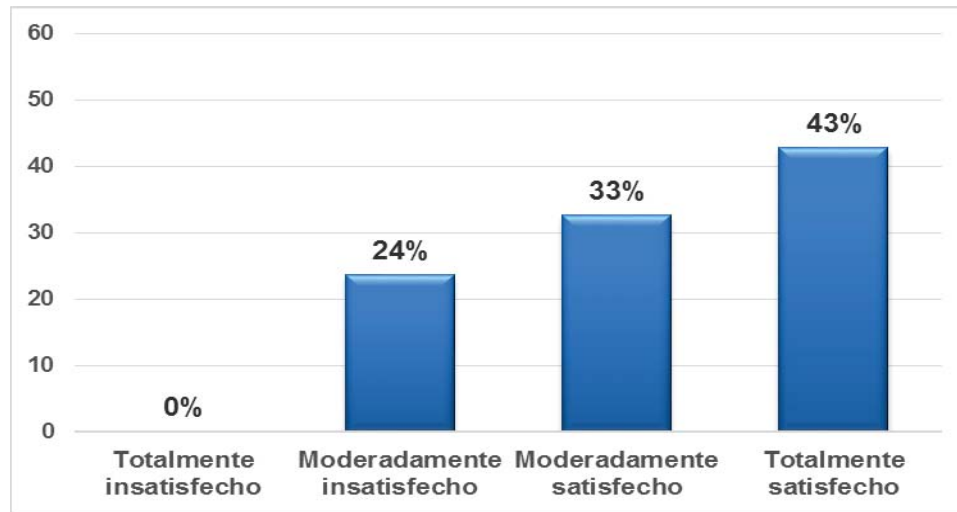


Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El factor de reconocimiento obtuvo 61% de satisfacción, lo que se debe a que los colaboradores manifestaron que la administración ha demostrado agrado por el desempeño que han obtenido en sus actividades, su jefe inmediato y compañeros reconocen mediante muestras de felicitación y elogios su buen trabajo, estos elementos fortalecen la estima de las personas y contribuye a que con ello desarrollen una actitud positiva hacia su trabajo y la organización. El 39% de insatisfacción obtenida en el reconocimiento corresponde a que los trabajadores esperan que se les brinden además de felicitaciones, otro tipo de gratificaciones no económicas, se les llama la atención cuando comenten una falta y su supervisor evidencia sus errores inmediatamente. Las personas necesitan ser reconocidas, nada motiva más que el éxito, por ello las felicitaciones y reconocimientos hacen que los colaboradores mejoren su desempeño.

2.4.1.2. Logro

Gráfica 3
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de logro
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



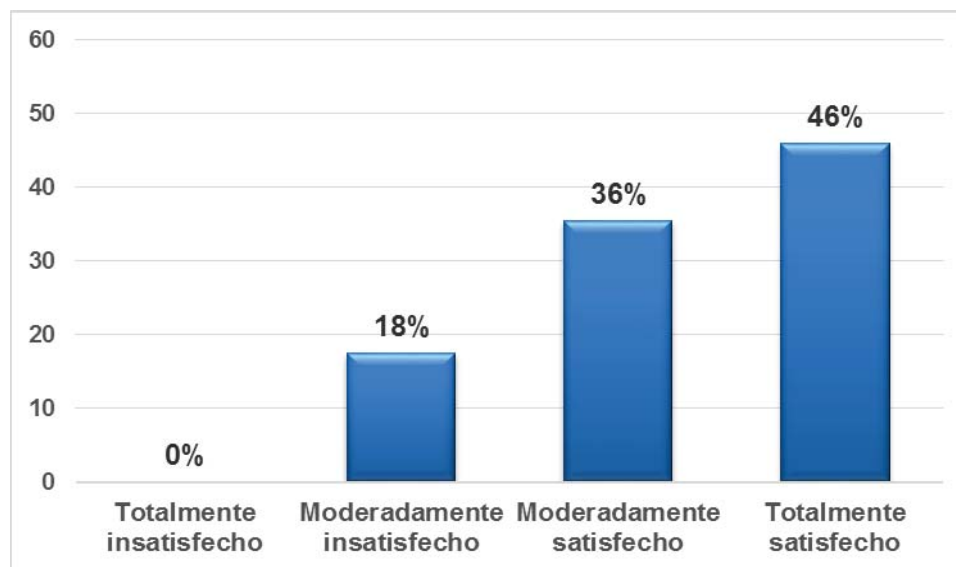
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 76% de la satisfacción en este factor se debe a que a los colaboradores les agrada su trabajo derivado de que se sienten orgullosos de los logros que han tenido en él, consideran que su labor es importante para que la organización alcance sus objetivos y participan en la generación de ideas tanto para mejorar las actividades como para resolver problemas. Las personas también manifestaron estar satisfechos porque han brindado ayuda y colaboración a sus compañeros. El 24% de insatisfacción se origina porque los colaboradores han experimentado sentimientos de fracaso debido a que han cometido errores al ejecutar sus funciones y que su jefe inmediato los supervisa continuamente para asegurarse de que realicen el trabajo correctamente.

El factor de logro es importante porque motiva a las personas a proponerse objetivos laborales y los impulsa a mejorar continuamente su desempeño.

2.4.1.3. Posibilidad de desarrollo

Gráfica 4
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de posibilidad de desarrollo
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015

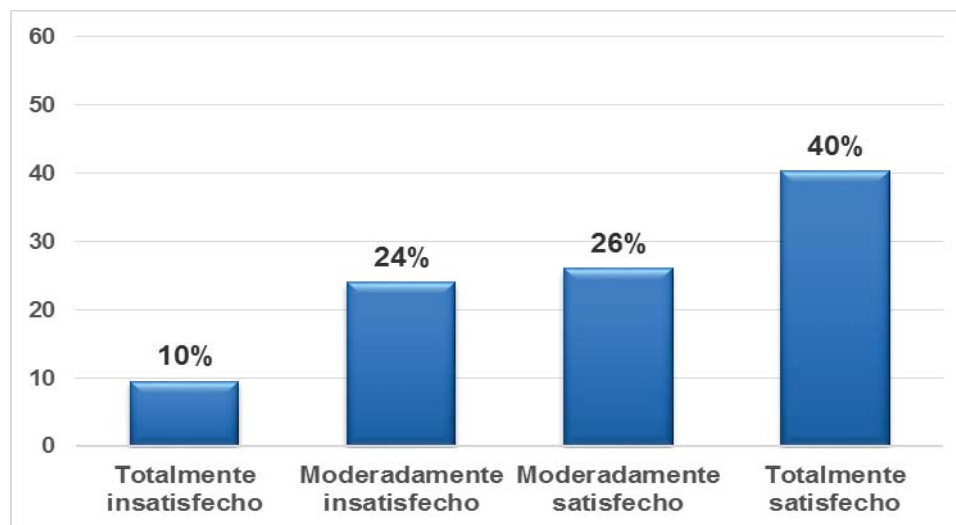


Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 82% de la satisfacción obtenida en la posibilidad de desarrollo, es resultado de que los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y manifiestan agrado por la carrera que han formado en la organización. Los trabajadores también se sienten satisfechos porque se les brindan capacitaciones que le son útiles al realizar su trabajo, mejorar su desempeño e incrementar sus conocimientos y habilidades. El 18% de insatisfacción se debe a que las personas consideran que las oportunidades de crecimiento dentro de la organización son limitadas. Es importante que dentro de la empresa existan oportunidades de crecimiento que motiven a las personas a tener un desempeño óptimo, además que es fundamental que los puestos estén estructurados a fin de fortalecer las competencias de quienes los ocupan y contribuir en su desarrollo integral.

2.4.1.4. Ascenso

Gráfica 5
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de ascenso
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



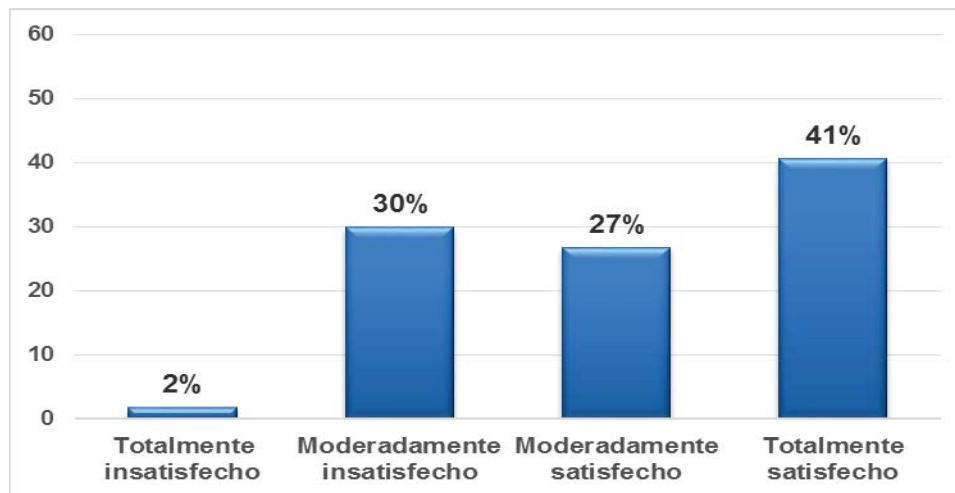
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

La satisfacción en este factor obtuvo un 66% debido a que los colaboradores consideran que mejorar su nivel académico les brindaría la oportunidad de optar a un puesto de mayor nivel en el futuro, además que consideran que las políticas sobre las promociones y ascensos son justas, puesto que los mismos son otorgados a los trabajadores con mejor desempeño. Además los trabajadores manifiestan que actualmente los puestos son ocupados por personas que poseen los conocimientos y habilidades necesarios. El 34% de insatisfacción, corresponde a que los colaboradores afirman que no han recibido un ascenso, lo que provoca que sus expectativas laborales queden insatisfechas.

Es importante que la empresa cuente con planes de carrera a través de los que los trabajadores tengan un crecimiento personal y profesional, esto permitirá que desarrollen identificación y lealtad hacia la empresa, lo que contribuye a la productividad de la organización.

2.4.1.5. Contenido del trabajo

Gráfica 6
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de contenido del trabajo
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



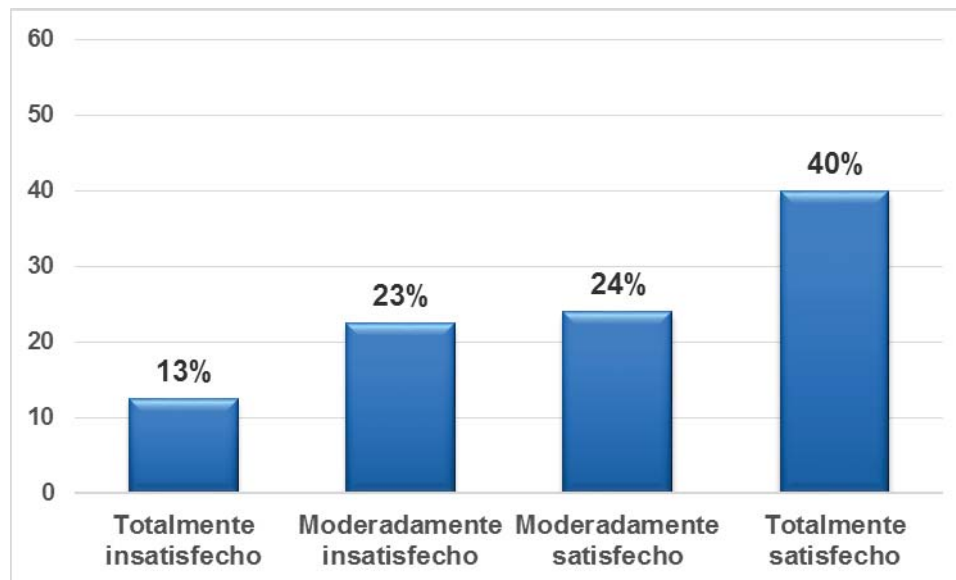
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 68% de satisfacción en el factor del contenido del trabajo, corresponde a que los colaboradores perciben que su trabajo es retador e interesante porque pueden aplicar sus conocimientos y habilidades, además las funciones de su puesto, así como la dificultad de las mismas se ajustan a sus capacidades. Las personas se sienten satisfechas porque además se les permite aportar ideas para mejorar la forma de realizar el trabajo, lo que contribuye en el fortalecimiento de sus competencias. El 32% de insatisfacción, se debe a que los trabajadores consideran que su trabajo es poco variado, esto ocurre con mayor frecuencia en el nivel operativo, en donde las actividades son rutinarias.

Para que las personas desarrollen un desempeño óptimo en su trabajo deben sentirse apasionadas por lo que hacen. Además las funciones y tareas deben estar estructuradas de acuerdo a criterios como variación, complejidad y creatividad.

2.4.1.6. Responsabilidad

Gráfica 7
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de responsabilidad
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

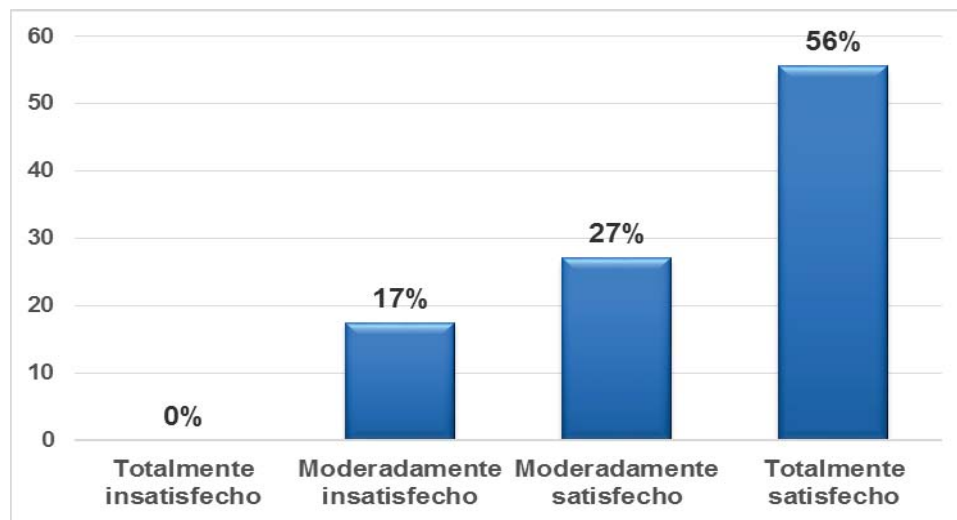
El 64% que corresponde a la satisfacción en este factor, se debe a que los colaboradores se sienten identificados con las atribuciones de su puesto, se les permite trabajar sin supervisión y ser responsables de su propio desempeño. Además los trabajadores manifestaron estar satisfechos debido a que sus funciones les han permitido desarrollar nuevas competencias. El 36% de insatisfacción corresponde a que las personas no poseen libertad para tomar decisiones, debido a que la mayoría de puestos son de nivel operativo, por lo que para actuar deben pedir autorización a su jefe inmediato.

La responsabilidad reviste a las personas de autoridad y genera sentimientos positivos hacia el trabajo como compromiso, cumplimiento de las normas y conciencia para evaluar sus acciones.

2.4.2. Factores higiénicos

2.4.2.1. Relaciones interpersonales

Gráfica 8
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de relaciones interpersonales
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



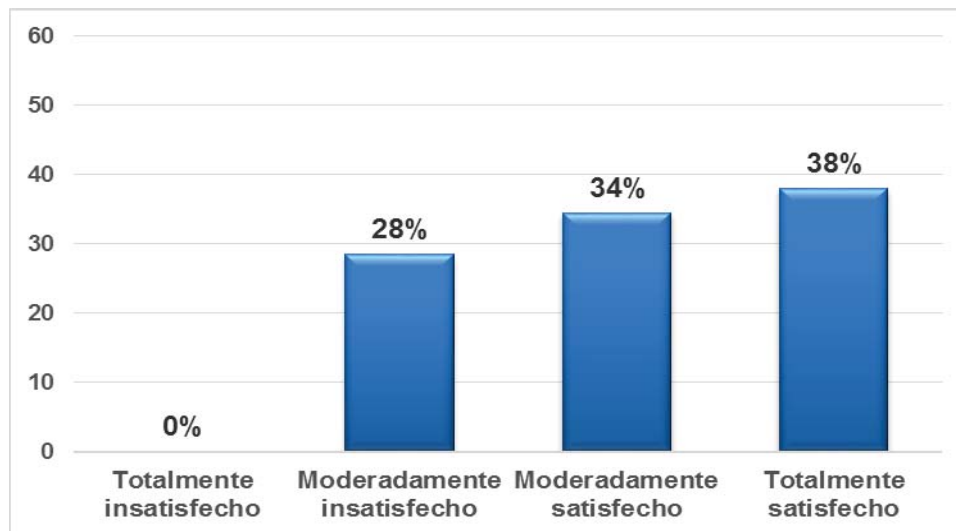
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 83% corresponde a la satisfacción en las relaciones interpersonales, se debe a que los colaboradores se identifican con el equipo de trabajo y reciben cooperación de sus compañeros cuando la necesitan. Lo anterior se deriva de que los líderes de la empresa promueven el trabajo en equipo, resuelven los conflictos de manera justa y escuchan sugerencias. El 17% de insatisfacción corresponde a que a pesar de que reciben cooperación de sus compañeros y el líder escucha sugerencias, las personas manifiestan que prefieren que estos eventos sucedieran con mayor frecuencia.

Las relaciones interpersonales positivas contribuyen al fortalecimiento del clima organizacional debido a que se fomentan valores como respeto, colaboración y confianza.

2.4.2.2. Supervisión técnica

Gráfica 9
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de supervisión técnica
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015

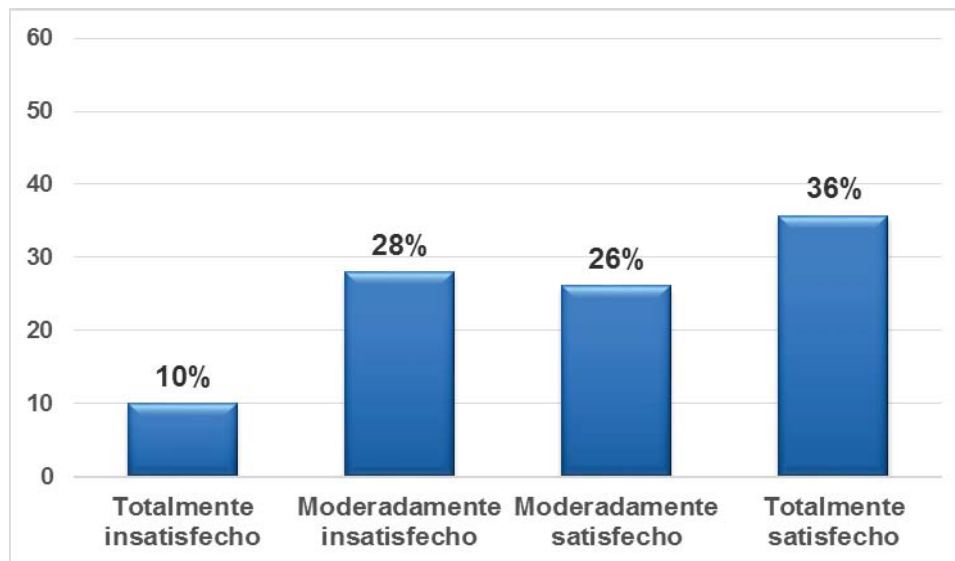


Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El factor de supervisión técnica, obtuvo un 72% de satisfacción, lo que indica que los colaboradores consideran que existe una comunicación eficaz en su área de trabajo debido a que la información para efectuar sus tareas está disponible cuando la necesitan. Además su jefe inmediato posee las cualidades necesarias para orientar el desarrollo de su trabajo y los trabajadores identifican con claridad a quien reportar los resultados de su labor. El 28% de insatisfacción se debe a que los colaboradores manifiestan que prefieren que se les brinde retroalimentación cuando han mostrado un desempeño por debajo del nivel esperado. La supervisión técnica ejerce un rol fundamental, debido a que a través de ella es posible influir en las actitudes positivas de las personas hacia su trabajo y además permite proporcionar apoyo para el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los colaboradores.

2.4.2.3. Política y administración de la compañía

Gráfica 10
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de política y administración
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



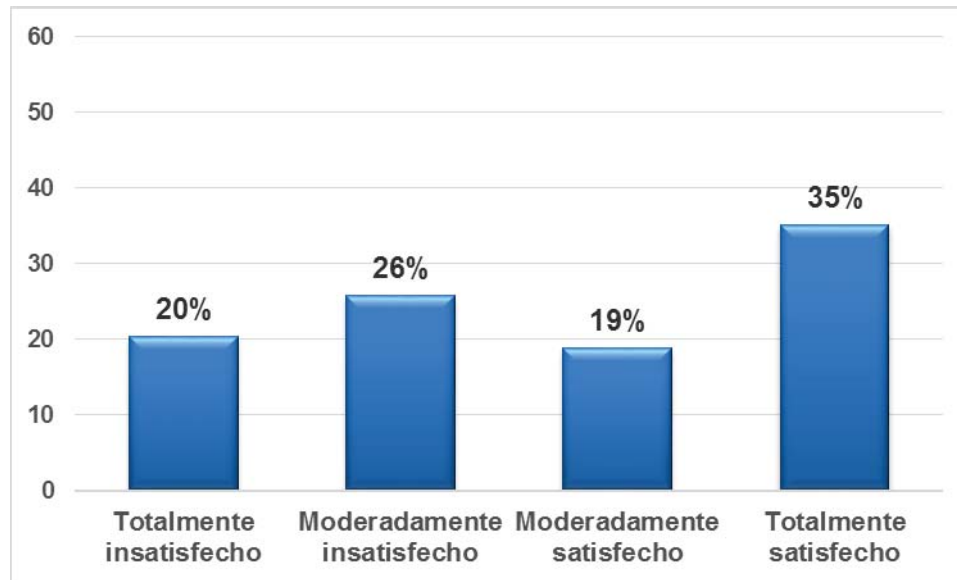
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 62% de la satisfacción en la política y administración, es el resultado de que a los colaboradores se les da a conocer la filosofía organizacional, normas y cambios que se dan dentro de la empresa. Además los trabajadores consideran que la organización del trabajo es efectivo y contribuye en la eficiencia de las operaciones. El 38% de insatisfacción, se debe a que las personas manifiestan preferencia porque se tome en cuenta su opinión en el establecimiento de metas y objetivos.

La administración debe procurar establecer coordinación entre los objetivos personales de los colaboradores y los de la empresa, a fin de que las personas se identifiquen con los planes de la organización y de esta manera se sientan motivados para obtener un desempeño óptimo a través del que puedan crecer integralmente.

2.4.2.4. Condiciones de trabajo

Gráfica 11
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de condiciones de trabajo
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

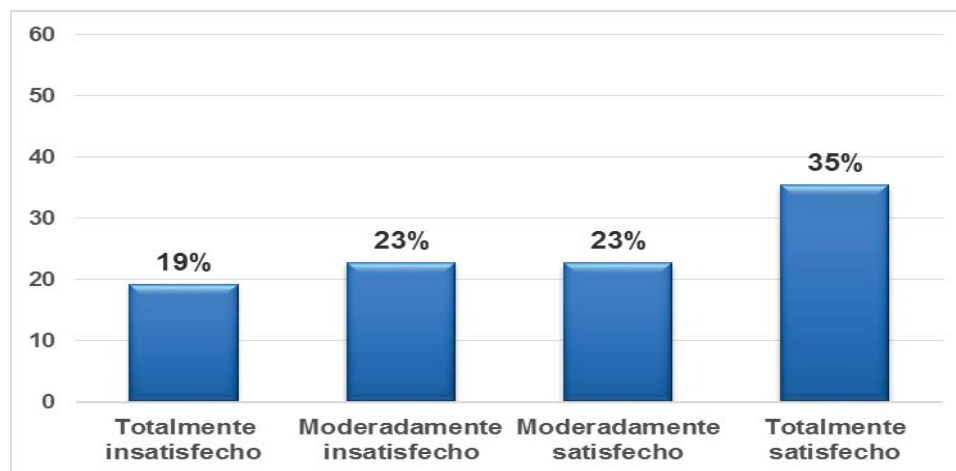
El 54% corresponde a la satisfacción en las condiciones de trabajo, lo que indica que los colaboradores están de acuerdo con el horario de trabajo, la disponibilidad de materiales y equipo que la empresa les proporciona.

El 46% de insatisfacción, se debe a que los trabajadores consideran que la carga laboral afecta su salud y que están continuamente expuestos a un ambiente contaminado. Además que la ventilación e iluminación necesita mejorar.

La empresa debe procurar un adecuado entorno para que las personas realicen su trabajo cómodamente, lo que permitirá mejorar la productividad y desempeño en las actividades.

2.4.2.5. Seguridad en el trabajo

Gráfica 12
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de seguridad en el trabajo
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

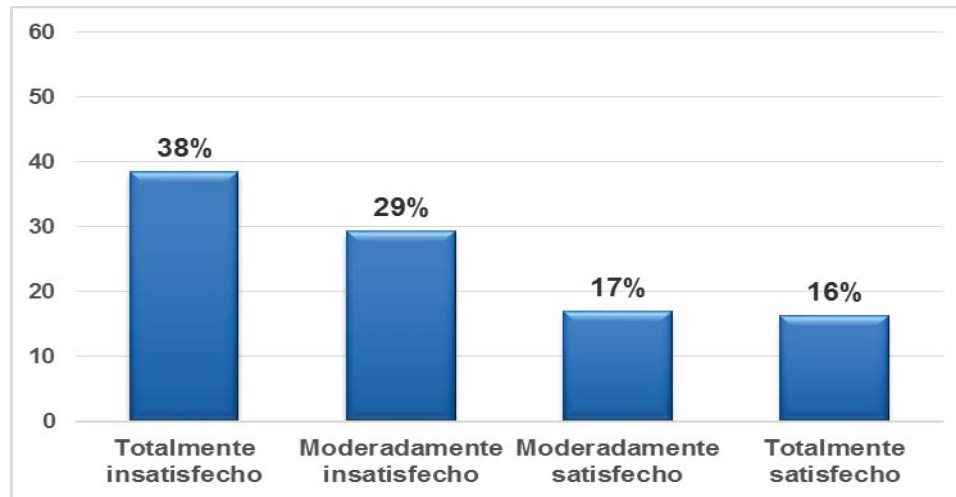
El 58% indica que los colaboradores se sienten satisfechos con la seguridad en el trabajo que la empresa les ofrece, esto derivado de que se les brinda equipo de seguridad industrial, además los trabajadores consideran que es poco probable sufrir accidentes, poseen normas para actuar en casos de emergencia y perciben que la organización se preocupa por su bienestar físico y mental.

El 42% de insatisfacción, corresponde a que las personas manifiestan preferencia porque se les brinde uniforme para realizar con mayor comodidad sus actividades y que han experimentado sentimientos de incertidumbre por el temor a ser despedidos.

Para que las personas muestren un desempeño óptimo es necesario que exista seguridad en el trabajo, puesto que esta se relaciona con la confianza que la empresa puede transmitirles a sus colaboradores, tanto en el aspecto de seguridad industrial como en el de estabilidad laboral.

2.4.2.6. Salarios

Gráfica 13
Empresa recicladora
Satisfacción laboral respecto al factor de salarios
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

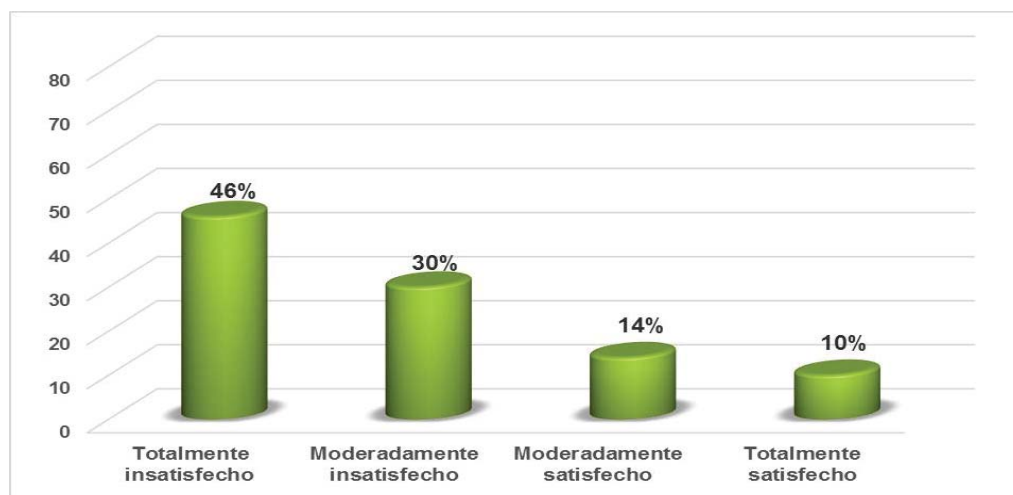
El 33% de la satisfacción en el factor de salarios, se debe a que la empresa proporciona a sus colaboradores las prestaciones de ley y remunera las horas extras. El 67% de insatisfacción se origina porque los trabajadores consideran que su salario no es semejante a puestos similares en otras empresas, han experimentado sentimientos de frustración por incrementos salariales no recibidos y la organización no brinda beneficios económicos adicionales. Además el salario que mensualmente devengan no es equitativo en relación a la carga laboral que poseen y que este no les permite cubrir totalmente sus necesidades básicas.

Es importante analizar a profundidad las causas de la insatisfacción en el componente salarial, debido a que según la teoría de motivación de Herzberg, es necesario cubrir los factores higiénicos para que las personas desarrollen o incrementen su motivación laboral.

A continuación se presenta el análisis de las preguntas sobre salarios que poseen mayor importancia para la comprensión de la situación actual en este aspecto.

a) Capacidad de los colaboradores para cubrir sus necesidades básicas

Gráfica 14
Empresa recicladora
Satisfacción salarial respecto a la capacidad de los colaboradores para cubrir sus necesidades básicas
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015

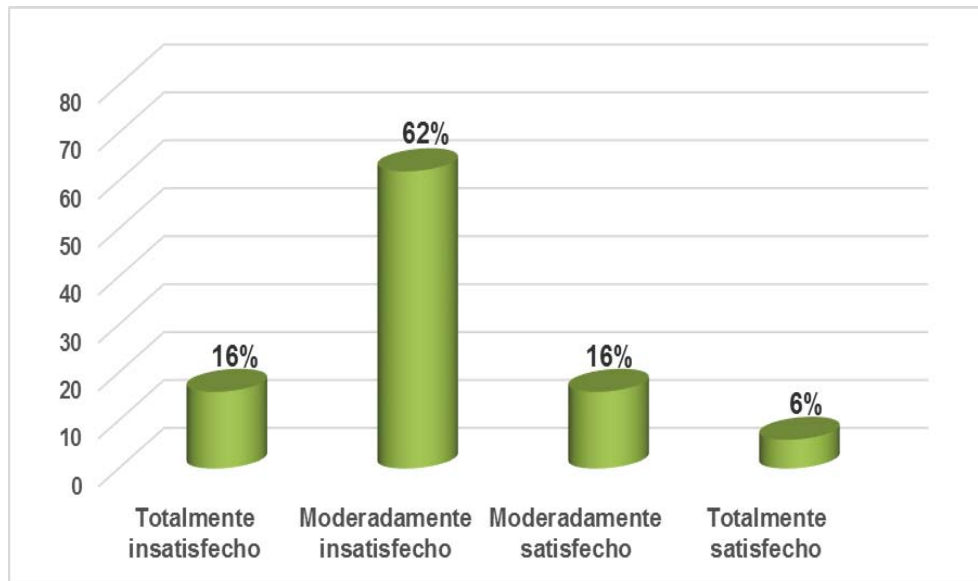


Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 24% de los colaboradores revela que se sienten satisfechos con su salario, derivado de que este les permite cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, el 76% manifiesta insatisfacción, debido a que la remuneración actual que perciben no es suficiente para solventar los gastos de vivienda, alimentación, educación y transporte. Cuando las retribuciones económicas obtenidas mediante el trabajo no son suficientes, por lo general, las personas acuden a préstamos, con lo que comprometen sus ingresos futuros, lo que repercute en la actitud hacia el trabajo, debido a que las personas que incurren en deudas son más propensas a generar estrés.

b) Complejidad del trabajo

Gráfica 15
Empresa recicladora
Satisfacción salarial respecto a la complejidad del trabajo
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



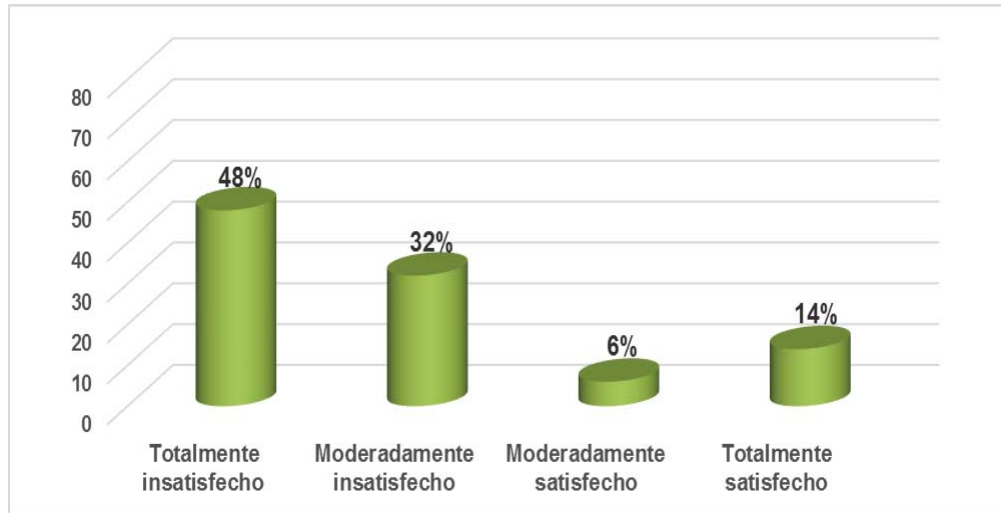
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

La complejidad del trabajo se comprende como el grado de dificultad que poseen las tareas que desempeña un puesto.

El 22% de los colaboradores consideran que el salario que percibe en relación a la complejidad que demanda su trabajo es razonable, por lo que se sienten satisfechos. Sin embargo, el 78%, manifiesta insatisfacción, derivado de que no perciben justa la remuneración obtenida por las funciones y tareas que demanda su trabajo, puesto que en ocasiones se les asignan tareas adicionales, el ambiente y condiciones de trabajo no son iguales para todos los puestos. Esto se debe principalmente a que en la empresa no existe una base objetiva a través de la que se compense la complejidad del trabajo.

c) Equidad interna

Gráfica 16
Empresa recicladora
Satisfacción salarial respecto a la equidad interna
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



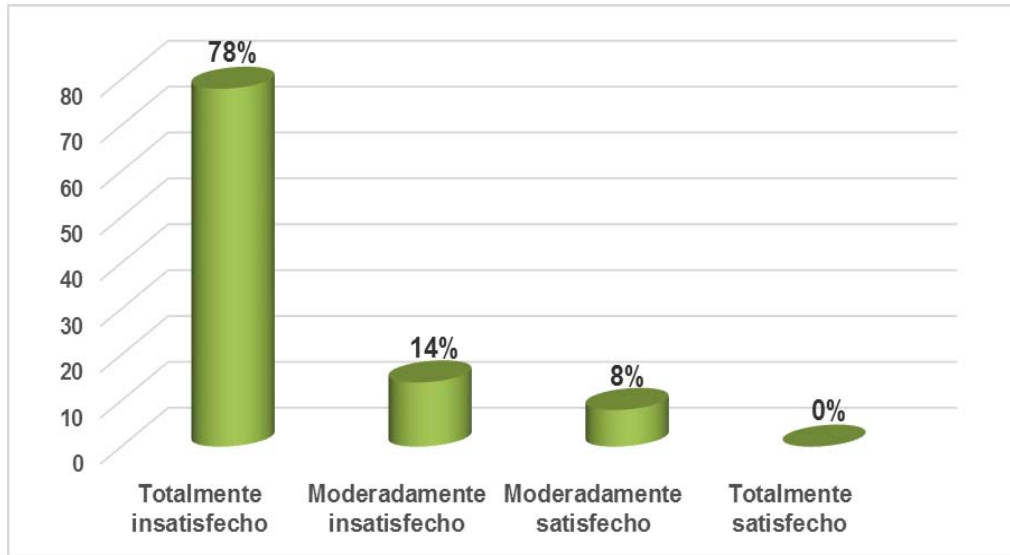
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 20% de los colaboradores consideran que se sienten satisfechos con su salario debido a que este es semejante al de otros puestos dentro de la empresa. Mientras el 80% se muestra insatisfecho, derivado de que en la organización existen puestos de menor y similar complejidad al que desempeñan con una mejor remuneración. Esto se debe a que no existen procedimientos técnicos a través de los que se jerarquicen los puestos de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para desempeñarlo, lo que impide una compensación conforme a la complejidad de las funciones del trabajo y cumplir con el principio de equidad interna.

El desempeño de un colaborador se ve influenciado por la relación esfuerzo-recompensa, cuando se percibe esta relación como injusta se genera insatisfacción y ello provoca que las personas prefieran otras organizaciones para laborar.

d) Equidad externa

Gráfica 17
Empresa recicladora
Satisfacción salarial respecto a la equidad externa
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



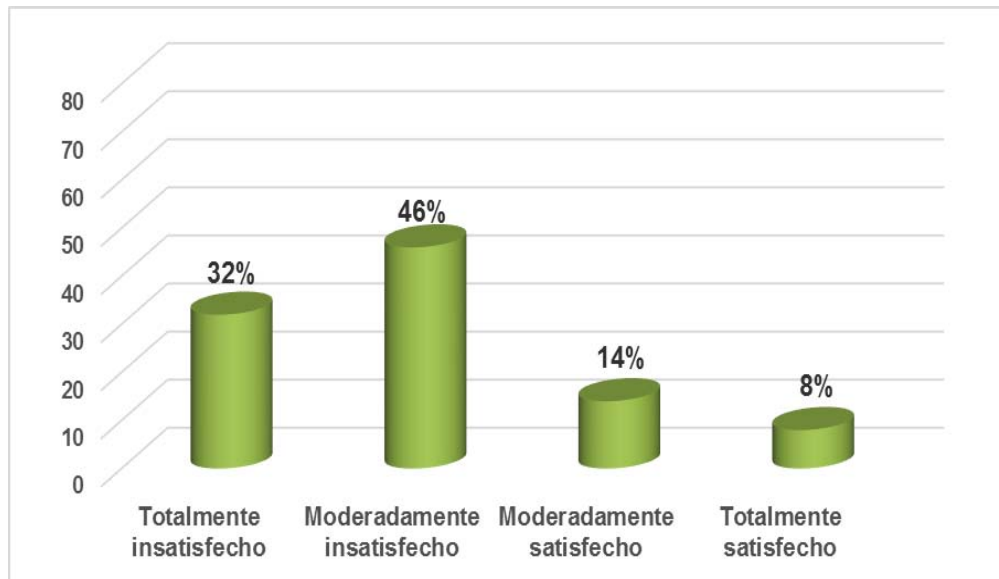
Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 8% de colaboradores se sienten satisfechos con su salario debido a que consideran que es equivalente a puestos similares en otras empresas. Sin embargo, el 92% se manifiestan insatisfechos derivado de que la remuneración mensual que perciben no es competitiva con otras organizaciones del ramo del negocio, puesto que en ellas, puestos de menor y similar complejidad al que desempeñan poseen mejores compensaciones.

Esto se debe a que la empresa no posee procedimientos técnicos que permitan establecer los salarios de acuerdo a la oferta del mercado laboral, lo que provoca que no se cumplan con el principio de equidad externa y que las personas desarrollen deseos de abandonar la empresa.

e) Deseo de los colaboradores de abandonar la empresa

Gráfica 18
Empresa recicladora
Satisfacción salarial respecto al deseo de abandonar la empresa
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015

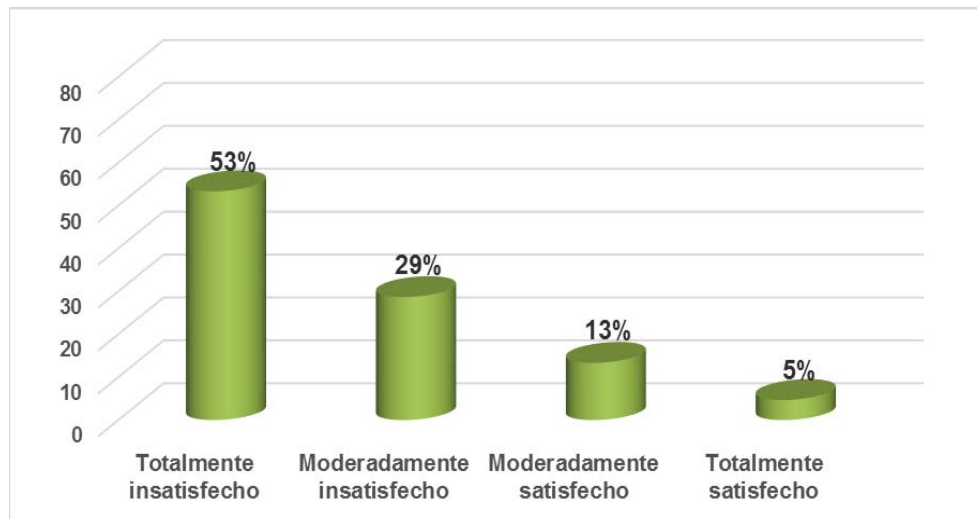


Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 22% de los colaboradores afirman que se sienten satisfechos con su salario, por lo que no abandonarían la empresa. Sin embargo el 78%, manifiesta que toda vez, se le presente un trabajo en donde las condiciones de las tareas sean iguales, pero perciba un mejor salario y beneficios económicos, renunciaría. Esto se debe a que las compensaciones actuales de la organización no cumplen con el principio de equidad externa, por lo que es necesario implementar cambios en el actual sistema que permitan atraer, conservar y satisfacer las expectativas salariales de su talento humano.

f) Incrementos salariales

Gráfica 19
Empresa recicladora
Satisfacción salarial respecto a incrementos salariales
Según porcentajes de calificación
Junio de 2015



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a cuestionario de clima organizacional. Junio 2015.

El 18% de los colaboradores se muestran satisfechos con los incrementos salariales recibidos de parte de la empresa. Mientras que el 82% manifiesta inconformidad, debido a que en pocas ocasiones han recibido aumentos en su salario y estos han sido menores a los esperados, lo que ha originado que no se satisfagan sus expectativas. Esto se debe a que en la organización no existen procedimientos que permitan determinar objetivamente los incrementos salariales.

Con base a los análisis realizados del componente salarial, se ha demostrado que existe insatisfacción salarial en los colaboradores derivado de que no existe equidad interna-externa y que los incrementos otorgados no poseen un fundamento técnico.

2.5. Situación de los salarios actuales

A continuación se muestran los salarios actuales de la empresa.

Tabla 3
Empresa recicladora
Investigación salarial de acuerdo a salarios actuales
Según tipo de trabajo
Junio de 2015

No.	Puesto de trabajo	Salarios actuales mensuales	Descripción general del puesto de trabajo
1	Operario de clasificación	Q 2,395.00	Realiza labores específicas en un área asignada, las que pueden ser de índole repetitivo, rutinario y que pueden requerir esfuerzo físico. Sus tareas exigen el uso de herramientas de uso manual.
2	Operador de máquina industrial	Q 2,500.00	Se encarga directamente de la operación de máquinas o de la ejecución de funciones que requieren de cierto grado de especialización. Controla, acciona y vigila el funcionamiento de la o las máquinas bajo su responsabilidad para obtener los productos deseados en calidad y cantidad.
3	Encargado de báscula	Q 2,395.00	Realiza labores específicas en un área asignada, las que pueden ser de índole repetitivo, rutinario y que pueden requerir esfuerzo físico. Opera máquinas que no requieren de mayor capacitación.
4	Ayudante de piloto	Q 2,395.00	Realiza tareas de apoyo para el transporte y entrega de materiales. Encargado de la carga y descarga de pedidos.
5	Conserje	Q 2,395.00	Encargado de limpiar las instalaciones para mantener un ambiente agradable.
6	Mecánico	Q 3,000.00	Repara, mantiene y revisa automóviles y otros vehículos similares de motor. Examina los vehículos para establecer la naturaleza, gravedad y causa de las deficiencias; determina el trabajo que se ha de realizar y efectúa los ajustes y reparaciones necesarios.
7	Herrero	Q 3,000.00	Encargado de forjar, labrar o reparar objetos de hierro, acero u otros metales.
8	Cajera	Q 2,400.00	Registra ingresos y egresos de caja, tanto por compra o venta de materiales.

9	Auxiliar de contabilidad	Q 2,400.00	Recopila, clasifica y resume documentación que soporta los distintos registros contables que se llevan a cabo a través de comprobantes de diario y registro en libros auxiliares.
10	Contador	Q 2,400.00	Elabora estados financieros e informes contables para asegurar el óptimo uso de los recursos financieros.
11	Asistente administrativo	Q 2,500.00	Brinda apoyo asistencial a su superior inmediato en las labores administrativas de su área de especialidad. Ejecuta tareas administrativas de elevada complejidad.
12	Piloto	Q 2,700.00	Conduce equipo de transporte pesado para trasladar materiales mediante el óptimo uso de los recursos disponibles
13	Supervisor de planta	Q 3,000.00	Dirige y coordina los procesos de trabajo en todas sus etapas, así como al personal de la planta en la ejecución de las actividades productivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
14	Promotor social	Q 2,500.00	Planifica, coordina y dirige los proyectos comunitarios de responsabilidad social de la organización.
15	Encargado de recursos humanos	Q 3,500.00	Dirige y coordina las actividades relacionadas con los programas de reclutamiento, selección y capacitación de personal. Se encarga de los trámites administrativos relacionados con el personal.
16	Especialista en mercadeo y ventas	Q 2,500.00	Coordina y ejecuta actividades de mercadeo de productos y/o servicios. Elabora programas de mercadeo. En conjunto con la gerencia general determina precios de venta y presupuestos para las estrategias de distribución y promoción.
17	Encargado de finanzas	Q 3,500.00	Planifica, organiza y coordina las operaciones financieras de la organización. Determina la situación financiera de la empresa, analiza los ingresos y gastos de acuerdo con los estados financieros. Presenta propuestas de presupuestos y utilización eficaz de los recursos así como opciones de financiamiento e inversiones.
18	Gerente General	Q 8,000.00	Define y formula junto con las gerencias funcionales las políticas de la empresa para asegurar el logro de los objetivos organizacionales. Es responsable de los resultados obtenidos y actividades realizadas.

Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Junio 2015

2.5.1. Análisis de los salarios actuales

A continuación se presenta el análisis de los salarios actuales de la empresa recicladora.

- Los puestos de operario de clasificación, encargado de báscula, ayudante de piloto, conserje, cajera, auxiliar de contabilidad y contador poseen el salario mínimo que establece la ley.
- El puesto de contador posee un mayor grado de complejidad en cuanto a las funciones y responsabilidad respecto al cargo de auxiliar de contabilidad. Sin embargo, ambos poseen el mismo salario.
- El puesto de especialista en mercadeo y ventas es similar en complejidad de funciones al cargo de encargado de recursos humanos, sin embargo, su salario es menor en relación a este.
- Los puestos de asistente administrativo, así como el de especialista de mercadeo y ventas poseen mayor complejidad en comparación a los cargos de mecánico y herrero, sin embargo, estos últimos poseen salarios superiores a los primeros.
- El puesto de supervisor de planta posee mayores responsabilidades respecto al cargo de mecánico y herrero, sin embargo, perciben un salario igual a estos.
- El puesto de especialista de mercadeo y ventas tiene mayor complejidad de funciones y responsabilidades respecto al cargo de asistente administrativo, sin embargo, poseen un salario igual.
- El puesto de gerente general es el que más similitud presentan entre las responsabilidades y funciones que desempeñan y el salario devengado.

2.5.2. Salarios del mercado

Para realizar la comparabilidad salarial se consultó una encuesta salarial de una empresa de consultoría empresarial, considerando para el análisis empresas nacionales industriales de tipo mediano, a través de los cuales se establecieron los salarios Q₁, Q₂ y Q₃ del mercado laboral.

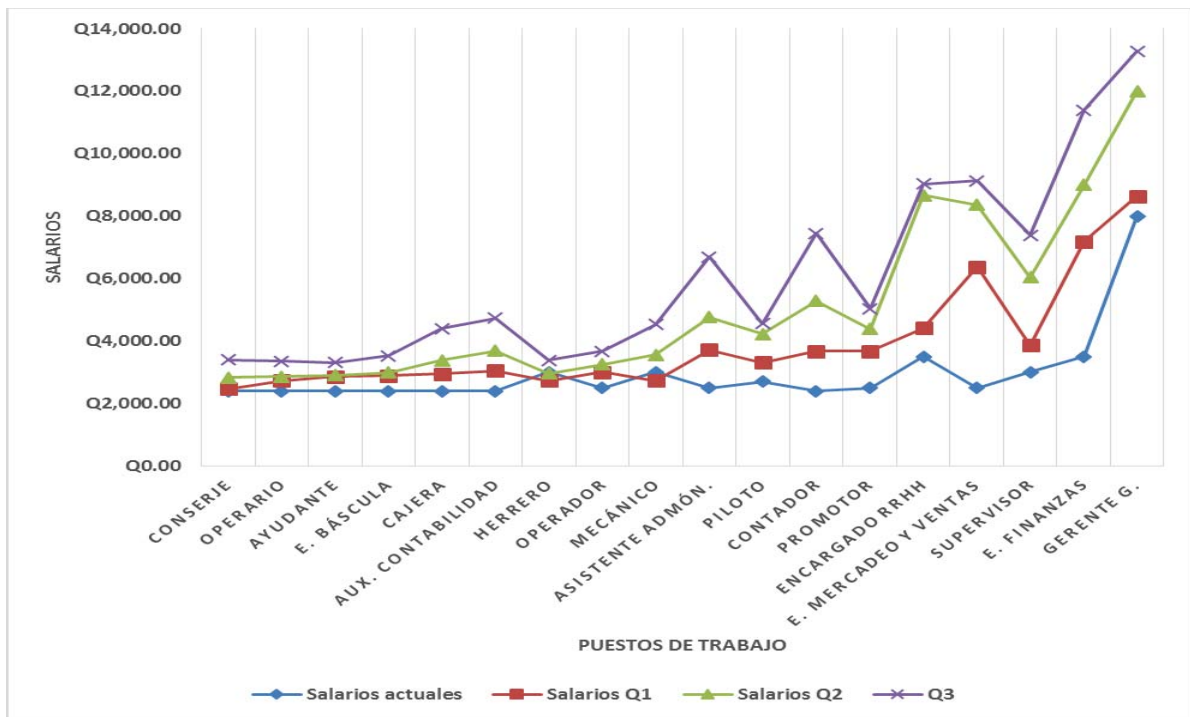
La determinación de los salarios del mercado se realizó mediante una homologación, proceso que consiste en buscar en el catálogo de puestos de la encuesta los cargos de similar complejidad a los estudiados y establecer los salarios del mercado para cada uno de estos.

Tabla 4
Empresa recicladora
Investigación salarial de acuerdo a salarios del mercado
Según tipo de trabajo
Junio 2015

No.	Puesto de trabajo	Salarios actuales	Salarios del mercado		
			Q1	Q2	Q3
1	Conserje	Q2,395.00	Q2,466.45	Q2,824.50	Q3,395.70
2	Operario de clasificación	Q2,395.00	Q2,723.30	Q2,855.51	Q3,345.93
3	Ayudante de piloto	Q2,395.00	Q2,855.51	Q2,897.32	Q3,308.64
4	Encargado de báscula	Q2,395.00	Q2,886.50	Q2,990.00	Q3,520.15
5	Cajera	Q2,400.00	Q2,948.40	Q3,375.00	Q4,400.00
6	Auxiliar de contabilidad	Q2,400.00	Q3,045.00	Q3,690.00	Q4,727.10
7	Herrero	Q3,000.00	Q2,727.90	Q2,966.25	Q3,382.05
8	Operador de máquina industrial	Q2,500.00	Q3,000.80	Q3,242.80	Q3,665.20
9	Mecánico	Q3,000.00	Q2,733.15	Q3,554.25	Q4,523.40
10	Asistente administrativo	Q2,500.00	Q3,708.60	Q4,760.70	Q6,693.75
11	Piloto	Q2,700.00	Q3,307.40	Q4,217.05	Q4,555.15
12	Contador	Q2,400.00	Q3,675.00	Q5,285.70	Q7,442.40
13	Promotor social	Q2,500.00	Q3,664.50	Q4,387.95	Q5,040.00
14	Encargado de RRHH	Q3,500.00	Q4,410.00	Q8,662.50	Q9,030.00
15	Especialista de mercadeo y ventas	Q2,500.00	Q6,366.15	Q8,361.15	Q9,124.50
16	Supervisor de planta	Q3,000.00	Q3,852.50	Q6,037.50	Q7,388.75
17	Encargado de Finanzas	Q3,500.00	Q7,177.94	Q9,003.40	Q11,388.18
18	Gerente General	Q8,000.00	Q8,642.32	Q12,006.50	Q13,275.00

Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a encuesta salarial de una empresa de consultoría empresarial, con fecha de diciembre 2014. -Información recopilada en junio 2015.

Gráfica 20
Empresa recicladora
Comparabilidad salarial de acuerdo a salarios del mercado
Según tipo de trabajo
Junio 2015



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo con base a encuesta salarial de una empresa de consultoría empresarial, con fecha de diciembre 2014. -Información recopilada en junio 2015.

Se puede apreciar mediante la información de la tabla 2 y la gráfica 20 que los salarios de la empresa no son competitivos en relación con los del mercado laboral, debido a que se observa que existen brechas salariales.

Las menores brechas se presentan en los puestos de nivel operativo no especializado, mientras que las mayores en los niveles de nivel operativo especializado, mandos medios y cargos ejecutivos. Por lo que se hace necesario elaborar una escala salarial que permita lograr equidad interna y externa, así como crear la base para la satisfacción laboral y la retención del talento humano de la organización.

2.6. Resultados obtenido a través de entrevista de procedimientos y políticas de compensaciones.

La información obtenida mediante la entrevista realizada al gerente general se presenta a continuación.

- Se determinó que los objetivos que la empresa ha establecido no son cuantificables ni medibles.
- Los descriptores de puestos de la empresa no se encuentran actualizados de acuerdo a las necesidades de la organización y el mercado laboral.
- Los elementos que la administración considera para la fijación de las remuneraciones: salario base, bonificación incentivo, prestaciones de ley y pago de horas extras.
- La empresa no posee un programa de beneficios y servicios para los colaboradores.
- La empresa no posee procedimientos formalmente definidos para el establecimiento de la complejidad de las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.
- La organización no posee una escala salarial que le permita tener salarios que sean competitivos en el mercado laboral, cumplir con el principio de equidad externa y retener a su talento humano.
- La empresa considera importante la implementación de procedimientos técnicos como la valuación de puestos y escala salarial, debido a que para la administración es necesario que la organización desarrolle retenedores para conservar a sus colaboradores.

2.7. Discusión de resultados

A continuación se presenta la síntesis de los resultados obtenidos en la investigación a través del estudio de clima organizacional, entrevista de procedimientos y políticas de compensaciones e investigación salarial.

La gráfica 1 muestra la ponderación de satisfacción que cada factor del clima organizacional obtuvo desde el punto de vista de los colaboradores.

Se determinó que los factores que sobresalen por su alta calificación son las relaciones interpersonales, posibilidad de desarrollo y logro, que tienen 83%, 82% y 76% respectivamente.

En cuanto a las relaciones interpersonales los colaboradores manifestaron que consideran que son satisfactorias derivado que su jefe promueve el trabajo en equipo, cuando surgen conflictos estos se resuelven de manera justa y existe cooperación y ayuda de parte de los compañeros.

Mientras que la posibilidad de desarrollo es satisfactoria debido a que los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa y de la carrera que han formado en ella. Además la organización brinda capacitaciones que le son útiles para realizar sus actividades. La satisfacción en el factor de logro se debe a que las personas, consideran que su trabajo es importante para la empresa alcance sus objetivos, se sienten orgullosos de su desempeño y participan en la generación de ideas para mejorar las actividades.

Los factores que menor satisfacción proveen en los colaboradores son los salarios, condiciones y seguridad en el trabajo que poseen un 33%, 54% y 58% respectivamente.

El factor de salarios es el que mayor insatisfacción provoca debido a que según el punto de vista de los colaboradores, su remuneración no es semejante a puestos similares en otras empresas, han experimentado sentimientos de frustración por incrementos salariales no recibidos y la organización no brinda

beneficios económicos adicionales. Además las personas han manifestado que siempre que se les presente un trabajo donde obtengan un mejor salario abandonarían la empresa, lo que repercutirá en la productividad de la empresa y en el logro de los objetivos organizacionales.

Las condiciones de trabajo se perciben como insatisfactorias porque las personas manifiestan que la carga laboral afecta su salud, están expuestos continuamente a un ambiente contaminado. Además, la ventilación e iluminación no son los adecuados. El factor de seguridad en el trabajo se ve afectado debido a que las personas han sentido sentimientos de angustia por temor a ser despedidos y no se les brinda uniforme para realizar cómodamente el trabajo.

A través de la entrevista con el gerente general se pudo determinar que la empresa no posee procedimientos técnicos para el establecimiento de las compensaciones, lo que ha repercutido en que la empresa no cumpla con el principio de equidad interna-externa y que los incrementos salariales no tengan una base objetiva.

Mediante la investigación salarial, se comprobó que los salarios actuales de la empresa no son competitivos con los del mercado laboral, lo que ha repercutido en la satisfacción salarial de los trabajadores y en su deseo por abandonar la organización por otra que les brinde mejores salarios y beneficios económicos.

Con base a los resultados obtenidos a través de la comprobación de hipótesis, ha quedado demostrado que el componente salarial es el que mayor insatisfacción ejerce en el clima organizacional por lo que hacia este elemento se enfocará la propuesta de mejora que coadyude a incrementar la satisfacción salarial de los colaboradores.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL COMO ESTRATEGIA DE COMPENSACIONES PARA EL INCREMENTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA RECICLADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA, ZONA 12

A través del estudio de clima organizacional, entrevista a la gerencia general y análisis de comparabilidad salarial, se determinó que existe insatisfacción laboral en los colaboradores y que el elemento que mayor debilidad presenta es el componente salarial, por lo que en el presente capítulo se da a conocer el diseño de una escala salarial a través del método de puntos por factor como propuesta para minimizar problemática planteada.

3.1. Justificación de la propuesta

De acuerdo al modelo bifactorial de Frederick Herzberg, para que las personas desarrollen motivación en el trabajo, es necesario crear una base para esta a través de la satisfacción de los factores higiénicos.

En tal sentido, las compensaciones salariales deben ser un elemento estratégico que permita incrementar la satisfacción salarial, conservar y retener al talento humano de la organización.

Es por ello que para disminuir las deficiencias determinadas en la administración de salarios se diseñó una propuesta de escala salarial de acuerdo al método de puntos por factor que permitirá a través de la valuación de puestos y comparabilidad salarial, que la empresa logre el cumplimiento de los principios de equidad interna y externa, que son la base para la satisfacción salarial.

3.2. Objetivos de la propuesta

3.2.1. General

Fortalecer la gestión del talento humano mediante el establecimiento de una estrategia de compensaciones que disminuya la insatisfacción salarial y que este fundamentada en procedimientos técnicos.

3.2.2. Específicos

- a) Contribuir en el cumplimiento de la equidad interna a través de un proceso de valuación de puestos que permita la jerarquización de los cargos de acuerdo a la complejidad de sus funciones y los requerimientos necesarios para desempeñarlos.
- b) Proporcionar una escala salarial técnicamente diseñada que coadyude a la empresa en lograr la equidad externa y poseer una ventaja competitiva en el mercado laboral.
- c) Determinar los ajustes salariales necesarios para eliminar las brechas existentes entre los salariales actuales y los del mercado, a fin de brindar a la administración herramientas técnicas que permitan disminuir la insatisfacción salarial de los colaboradores.

3.3. Metas de la propuesta

- a) Incrementar en un 50% la satisfacción salarial al finalizar el año 2016.
- b) Implementar en un 100% procedimientos técnicos en el establecimiento de los salarios al finalizar el año 2016.
- c) Disminuir las brechas salariales existentes en un 33.33% al finalizar el año 2016.

3.4. Estrategias de recursos humanos

El elemento más importante para las organizaciones es su talento humano, por ello es necesario que las organizaciones diseñen estrategias enfocadas a la gestión de sus recursos humanos a fin de obtener ventajas competitivas en el mercado.

Existen estrategias orientadas a las habilidades de liderazgo, formación, desarrollo y compensaciones salariales.

La estrategia de compensaciones salariales comprende el cumplimiento de la equidad interna y externa, debido a que permite a través de la valuación jerarquizar los puestos de acuerdo a la dificultad de las tareas que desempeñan y mediante la escala establecer salarios competitivos en el mercado laboral.

3.5. Diseño de escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor

El diseño de una escala salarial, se basa en la valuación de puestos y la comparabilidad salarial, procedimientos que permitirán el cumplimiento de la equidad interna y externa. A continuación se describen dichos elementos.

3.5.1. Valuación de los puestos de trabajo

Para la valuación de la propuesta se seleccionó el método de puntos por factor, debido a que el mismo posee una técnica analítica y cuantitativa, que harán posible mediante los puntos obtenidos jerarquizar en orden de complejidad cada uno de los cargos.

Las etapas necesarias para la valuación de los puestos se describen a continuación.

3.5.1.1. Conformación del comité de valuación de puestos

Las personas que integran el comité de valuación deben de conocer las funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades y destrezas que cada puesto requiere para ser desempeñado, a fin de poder determinar la complejidad de cada uno de ellos y tomar decisiones objetivas. Considerando los aspectos esenciales del comité de valuación, este se conformó por: el Gerente General, Encargado de Recursos Humanos, Encargado de Finanzas, Supervisor de Planta y una persona externa con conocimiento en el tema que brindo apoyo de asesoría para el desarrollo de cada etapa del proceso.

3.5.1.2. Selección de los puestos clave

En el caso particular de la empresa objeto de investigación, se analizaron en su totalidad los puestos de trabajo que actualmente posee, debido a que la cantidad de cargos a analizar es factible y se desea por parte de la administración una valuación que contemple el cien por ciento de los cargos.

3.5.1.3. Análisis de los puestos de trabajo

Esta etapa consiste en estudiar la información de los descriptores de los puestos de trabajo para determinar las exigencias de cada uno en cuanto a: conocimientos, responsabilidades, condiciones de trabajo y esfuerzo.

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

Los factores y subfactores establecidos por el comité de valuación fueron elegidos de acuerdo a la participación que tiene estos en el puesto de trabajo, y que son indispensables para la ejecución de las funciones y tareas.

Los factores y subfactores seleccionados por el comité fueron:

- Conocimientos: educación y experiencia

- Responsabilidades: maquinaria y equipo, valores, información, decisiones, supervisión.
- Condiciones de trabajo: condiciones ambientales, riesgos y consecuencias.
- Esfuerzo: físico y mental.

3.5.1.5. Desarrollo de la escala de grados por subfactor

En esta etapa el comité de valuación determinada la cantidad de grados que cada subfactor tendrá de acuerdo a los requerimientos de estos en las descripciones de puestos. Se debe de realizar una definición estructural para cada factor y subfactor que indique la manera que se valorará y para que son necesarios en los puestos.

a) Factor: conocimientos

Nivel de preparación adquirido mediante educación formal y la experiencia, necesario para desempeñar eficientemente las funciones que demanda el puesto.

- **Subfactor: educación**

Valúa los conocimientos adquiridos en un determinado nivel educativo necesario para la comprensión y ejecución de las tareas.

Grado	Descripción
1	El puesto requiere saber leer y escribir.
2	El puesto requiere educación primaria.
3	El puesto requiere educación básica.
4	El puesto requiere educación básica con técnico avalado por INTECAP.
5	El puesto requiere título de nivel diversificado.
6	El puesto requiere título de nivel medio y tercer año de estudios universitarios.
7	El puesto requiere título universitario en el grado académico de Licenciatura.
8	El puesto requiere título universitario en el grado académico de Maestría.

- **Subfactor: experiencia**

Valúa el tiempo mínimo y necesario de práctica para que las personas desempeñen eficientemente las tareas, labores y funciones de un puesto de trabajo.

Grado	Descripción
1	El puesto no requiere de experiencia previa.
2	El puesto requiere de 6 meses de experiencia en labores técnicas.
3	El puesto requiere de 1 año de experiencia en labores técnicas.
4	El puesto requiere de 2 años de experiencia en labores técnicas.
5	El puesto requiere de 3 años de experiencia en funciones gerenciales.
6	El puesto requiere de 5 años de experiencia en funciones gerenciales.

b) Factor: responsabilidad

Comprende la capacidad de reflexionar, administrar, orientar y evaluar las consecuencias de las acciones y decisiones realizadas sobre los valores, información, decisiones, supervisión, mobiliario y equipo de la organización

- **Subfactor: responsabilidad por mobiliario y equipo**

Valúa la responsabilidad que los puestos tienen por el uso de mobiliario y equipo en el desarrollo de las tareas. Está determinado por variables como costo, complejidad de los procedimientos de uso, así como la conservación y mantenimiento de los mismos.

Grado	Descripción
1	Activos valorados hasta por un monto de Q 500.00
2	Activos valorados hasta por un monto de Q 1,000.00
3	Activos valorados hasta por un monto de Q 5,000.00
4	Activos valorados hasta por un monto de Q 10,000.00
5	Activos valorados hasta por un monto de Q 75,000.00
6	Activos valorados hasta por un monto de Q 175,000.00

- **Subfactor: responsabilidad por valores**

Valúa el manejo y reserva de dinero, así como documentos que se puedan convertir en activos o que sirvan de comprobante de pago.

Grado	Descripción
1	El puesto no tiene a su cargo valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos).
2	El puesto tiene a su cargo valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q 5,000.00
3	El puesto tiene a su cargo valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q 10,000.00
4	El puesto tiene a su cargo valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q 40,000.00
5	El puesto tiene a su cargo valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q 70,000.00
6	El puesto tiene a su cargo valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q 150,000.00

- **Subfactor: responsabilidad por información**

Valúa el tipo de información que maneja cada puesto y el compromiso de confidencialidad que cada uno debe poseer para el resguardo de la misma.

Grado	Descripción
1	Manejo de información no confidencial, que puede compartir con sus compañeros de trabajo.
2	Manejo de información confidencial que puede compartir con puestos relacionados con su trabajo.
3	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con puestos del mismo o mayor nivel jerárquico.
4	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con su jefe inmediato.
5	Manejo de información confidencial que no puede compartir.

- **Subfactor: responsabilidad por decisiones.**

Valúa la complejidad de los procedimientos y políticas que los puestos de trabajo aplican para la solución de problemas, así como la autonomía que poseen para la toma de decisiones.

Grado	Descripción
1	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de su inmediato superior.
2	Puede tomar decisiones siguiendo normas y procedimientos, afectando directamente a su puesto y unidad funcional.
3	Toma decisiones en consenso con la administración, afectando a su puesto y a toda la organización.
4	Tiene libertad para tomar decisiones, afectando a su puesto y a toda la organización.

- **Subfactor: responsabilidad por supervisión**

Valúa la responsabilidad por el resultado del trabajo de otros, maquinaria, equipo, herramientas y demás recursos de la empresa que se encuentren coordinados a los puestos a su cargo.

Grado	Descripción
1	No ejerce supervisión.
2	Ejerce supervisión sobre puestos operativos no especializados.
3	Ejerce supervisión sobre puestos operativos no especializados y especializados.
4	Ejerce supervisión sobre puestos operativos especializados.
5	Ejerce supervisión sobre mandos medios y puestos ejecutivos.

c) Factor: condiciones de trabajo

Comprende las condiciones ambientales en las que se desarrolla el trabajo, así como los riesgos y consecuencias que implica su realización.

- **Subfactor: condiciones ambientales**

Valúa el ambiente físico donde se desarrollan las actividades; iluminación, ventilación y limpieza del lugar.

Grado	Descripción
1	Oficina privada, con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
2	Oficina compartida, con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
3	El puesto está expuesto con regularidad a un ambiente contaminado.
4	El puesto está expuesto continuamente a un ambiente contaminado.

- **Subfactor: riesgos y consecuencias**

Valúa la probabilidad de que al desempeñar las tareas, labores o funciones del puesto se produzcan consecuencias negativas para las personas.

Grado	Descripción
1	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.
2	Expuesto regularmente a condiciones que afecten su salud física y mental.
3	Expuesto continuamente a condiciones que afecten su salud física y mental.

d) Factor: esfuerzo

Comprende la complejidad física y mental de las funciones de los puestos de trabajo.

- **Subfactor: esfuerzo físico**

Valúa la intensidad del esfuerzo físico requerido para desarrollar las funciones de trabajo.

Grado	Descripción
1	El puesto requiere de mínimo esfuerzo físico
2	El puesto requiere de moderado esfuerzo físico.
3	El puesto requiere de alto esfuerzo físico.
4	El puesto requiere de máximo esfuerzo físico.

- **Subfactor: esfuerzo mental**

Valúa la intensidad del esfuerzo mental y el grado de complejidad para realizar abstracciones mentales y comprensión de hechos.

Grado	Descripción
1	El puesto requiere de mínimo esfuerzo mental.
2	El puesto requiere de moderado esfuerzo mental.
3	El puesto requiere de alto esfuerzo mental.
4	El puesto requiere de máximo esfuerzo mental.

3.5.1.6. Ponderación y puntuación de los subfactores

En esta etapa, cada evaluador asigna una puntuación a cada sub factor, considerando para ello la importancia que tienen los mismos en los puestos de trabajo. Para la ponderación se utilizaron los siguientes criterios:

- A los conocimientos les corresponden entre el 30% a 40% del total de puntos. Para ello se deben asignar calificaciones entre 90 a 100 a la educación y entre 65 a 80 a la experiencia.
- A las responsabilidades deben comprender entre el 35% a 45% del total de puntos. Para ello se deben asignar calificaciones entre 40 a 60 a las responsabilidades por valores, información, supervisión, decisiones, maquinaria y equipo.
- A las condiciones de trabajo le corresponden entre el 6% y 10% del total de puntos. Para ello se deben asignar calificaciones entre 20 a 30 a condiciones ambientales y riesgos. Este mismo criterio se utilizó para el subfactor esfuerzo.

A partir de la calificación de los evaluadores se calcula la media armónica y ponderación, mediante las siguientes fórmulas:

$$H = \frac{N}{\sum \frac{1}{\%}} \quad \text{Ponderación} = \frac{H}{\sum H}$$

H = Media Armónica
N = Número de Evaluadores
1 = Constante
% = Puntuación Asignada

Ejemplos de aplicación:

- Subfactor educación

$$H = \frac{5}{\sum \frac{1}{95} + \frac{1}{100} + \frac{1}{95} + \frac{1}{100} + \frac{1}{100}} = \frac{9500}{97} = 97.93814433$$

$$H = \frac{97.93814433}{\sum 493.0869466} = 0.1986224641$$

Tabla 5
Empresa recicladora
Ponderación de los subfactores
Según métodos de puntos por factor
Julio de 2015

Factores	Subfactores	Valuadores					Media Armónica	Ponderación	Peso relativo
		Valuador 1	Valuador 2	Valuador 3	Valuador 4	Valuador 5			
Conocimientos	1. Educación	95	100	95	100	100	97.93814433	0.1986224641	20%
	2. Experiencia	70	75	75	70	70	71.91780822	0.1458521843	15%
Responsabilidad	3. Maquinaria y Equipo	50	40	50	40	50	45.45454545	0.0921836317	9%
	4. Valores	50	40	50	50	40	45.45454545	0.0921836317	9%
	5. Información	50	50	40	40	50	45.45454545	0.0921836317	9%
Condiciones de trabajo	6. Decisiones	50	50	50	40	50	47.61904762	0.0965733284	10%
	7. Supervisión	50	50	50	40	50	47.61904762	0.0965733284	10%
Esfuerzo	8. Condiciones ambientales	25	30	25	30	20	25.42372881	0.0515603363	5%
	9. Riesgos y consecuencias	25	20	25	20	20	21.73913043	0.0440878238	4%
Esfuerzo	10. Esfuerzo físico	20	20	25	25	20	21.73913043	0.0440878238	4%
	11. Esfuerzo mental	20	25	25	25	20	22.72727273	0.0460918158	5%
Total							493.0869466	1.0000000000	100%

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

3.5.1.7. Asignación de los puntos a los grados

El siguiente paso después de la ponderación de los factores es la asignación de puntos a los factores de acuerdo a la base puntual y peso relativo. Para la propuesta se determinó una base puntual de 1,200 puntos, debido a que la empresa posee dieciocho puestos a valorar y se terminaron once subfactores compensables. (Ver tabla 2)

Tabla 6
Empresa recicladora
Asignación de puntos a los subfactores
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

Factores	Subfactores	Peso relativo	Puntos 1200
Conocimientos	1. Educación	20%	238
	2. Experiencia	15%	175
Responsabilidad	3. Maquinaria y Equipo	9%	111
	4. Valores	9%	111
	5. Información	9%	111
	6. Decisiones	10%	116
	7. Supervisión	10%	116
Condiciones de trabajo	8. Condiciones ambientales	5%	62
	9. Riesgos y consecuencias	4%	53
Esfuerzo	10. Esfuerzo físico	4%	53
	11. Esfuerzo mental	5%	55
Total		100%	1200

Fuente: Elaboración propia, julio 2015

Después de realizada la asignación de puntos, se procede a distribuir los puntos a los grados. Para ello se seleccionó la progresión aritmética, debido a que las intensidades en que se presentan los grados en cada subfactor son constantes.

Se asignaron los puntos a cada grado de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Progresión Aritmética} = \frac{\text{Total de Puntos del Factor} - 10\% \text{ del Total de Puntos del Factor}}{\text{Número de Grados} - 1}$$

El 10% del total de puntos del factor será el grado uno. El siguiente grado se obtiene mediante la suma del resultado obtenido por fórmula y grado anterior a este. El procedimiento es el mismo para los demás grados.

Tabla 7
Empresa recicladora
Asignación de puntos de acuerdo a progresión aritmética
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

Factores	Subfactores	Puntos	Grados								10% TPF	Fórmula (TPF-10% TPF)/No. Grados -1
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Conocimientos	1. Educación	238	24	54	85	116	146	177	208	238	23.83	30.6446
	2. Experiencia	175	18	49	81	112	144	175			17.50	31.5041
Responsabilidades	3. Maquinaria y Equipo	111	11	31	51	71	91	111			11.06	19.9117
	4. Valores	111	11	31	51	71	91	111			11.06	19.9117
	5. Información	111	11	36	61	86	111				11.06	24.8896
	6. Decisiones	116	12	46	81	116					11.59	34.7664
	7. Supervisión	116	12	38	64	90	116				11.59	26.0748
Condiciones de trabajo	8. Condiciones ambientales	62	6	25	43	62					6.19	18.5617
	9. Riesgos y consecuencias	53	5	29	53						5.29	23.8074
Esfuerzo	10. Esfuerzo físico	53	5	21	37	53					5.29	15.8716
	11. Esfuerzo mental	55	6	22	39	55					5.53	16.5931

Fuente: Elaboración propia, julio 2015

3.5.1.8. Valuación de los puestos de trabajo

Esta etapa consiste en asignar los puntos a los puestos de trabajo de acuerdo a los grados que poseen en los factores y subfactores compensables.

Tabla 8
Empresa recicladora
Valuación de puestos de acuerdo a progresión aritmética
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

Puestos	Conocimientos						Responsabilidad						Condiciones de T.						Esfuerzo			Total de puntos	
	Educación		Experiencia		Maquinaria		Valores		Información		Decisiones		Supervisión		Condiciones A.		Riesgos		Físico		Esfuerzo M.		
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado		Puntos
Operario de clasificación	1	24	1	18	1	11	1	11	1	11	1	12	1	12	4	62	3	53	2	21	1	6	239
Operador de máquina industrial	3	85	2	49	5	91	1	11	1	11	1	12	1	12	4	62	3	53	4	53	1	6	443
Encargado de báscula	2	54	1	18	3	51	1	11	1	11	1	12	1	12	3	43	2	29	2	21	1	6	267
Conserje	1	24	1	18	2	31	1	11	1	11	1	12	1	12	4	62	2	29	2	21	1	6	235
Ayudante de piloto	1	24	1	18	1	11	1	11	1	11	1	12	1	12	4	62	3	53	3	37	1	6	255
Mecánico	4	116	4	112	3	51	1	11	1	11	1	12	1	12	3	43	2	29	4	53	2	22	471
Herrero	4	116	3	81	4	71	1	11	1	11	1	12	1	12	3	43	2	29	3	37	1	6	427
Cajera	5	146	3	81	3	51	2	31	2	36	1	12	1	12	2	25	1	5	1	5	2	22	425
Auxiliar de contabilidad	5	146	3	81	4	71	1	11	2	36	1	12	1	12	2	25	1	5	1	5	2	22	425
Asistente administrativo	6	177	3	81	4	71	1	11	4	86	1	12	1	12	2	25	1	5	1	5	3	39	522
Contador	6	177	4	112	4	71	3	51	4	86	1	12	1	12	2	25	1	5	1	5	3	39	594
Piloto	3	85	4	112	5	91	2	31	2	36	1	12	2	38	3	43	3	53	4	53	2	22	575
Supervisor de planta	7	208	5	144	6	111	3	51	3	61	2	46	3	64	2	25	1	5	2	21	3	39	774
Encargado de RRHH	7	208	5	144	4	71	1	11	3	61	3	81	1	12	2	25	1	5	1	5	3	39	661
Encargado de Finanzas	7	208	5	144	4	71	5	91	4	86	3	81	4	90	1	6	1	5	1	5	3	39	825
Promotor social	7	208	3	81	4	71	1	11	3	61	3	81	1	12	2	25	1	5	1	5	3	39	598
Especialista de mercadeo y ventas	7	208	5	144	4	71	4	71	4	86	3	81	1	12	2	25	1	5	1	5	3	39	745
Gerente General	8	238	6	175	4	71	6	111	5	111	4	116	5	116	1	6	1	5	1	5	4	55	1009

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

3.5.1.9. Ordenamiento de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor

El siguiente paso después de la valuación consiste en jerarquizar los puestos de manera ascendente, es decir, de menor a mayor complejidad, de acuerdo a los puntos obtenidos. Según los resultados se aprecia que la menor dificultad de las tareas la posee el cargo el conserje debido a que tiene la menor cantidad de puntos, mientras que la mayor complejidad la presenta el gerente general quien obtuvo la mayor cantidad de puntos.

Tabla 9
Empresa recicladora
Ordenamiento de los puestos de acuerdo a progresión aritmética
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

Puestos	Puntos
Conserje	235
Operario de clasificación	239
Ayudante de piloto	255
Encargado de báscula	267
Cajera	425
Auxiliar de contabilidad	425
Herrero	427
Operador de máquina industrial	443
Mecánico	471
Asistente administrativo	522
Piloto	575
Contador	594
Promotor social	598
Encargado de RRHH	661
Especialista de mercadeo y ventas	745
Supervisor de planta	774
Encargado de Finanzas	825
Gerente General	1009

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

3.3.1.10 Manual de valuación de puestos

Es el documento que contiene todas las etapas necesarias para la valuación de puestos y que se desarrollaron anteriormente.

3.5.2. Comparabilidad salarial y escala salarial

La equidad externa en relación a los salarios, se logran mediante una escala salarial, debido a que esta permite compensar a los puestos de trabajo mediante la complejidad de sus funciones y atendiendo el comportamiento de las compensaciones salariales en el mercado laboral.

A continuación se detallan los pasos para el desarrollo de la escala salarial que permitirá a la empresa tener compensaciones competitivas.

- a) Se deben tomar en cuenta los puntos obtenidos por cada puesto en la valuación y los salarios actuales que les corresponden. Luego se selecciona el salario del mercado a partir de los cuales se desea establecer la base de la escala. Se eligieron los salarios de la mediana del mercado (Q_2), correspondiente al cuartil dos (ver tabla 8), debido a que el 50% de las empresas se encuentran por debajo de estos salarios y el 50% por arriba de estos, permitiendo de esta manera, establecer los salarios de acuerdo a un punto medio.
- b) Se deben aplicar las fórmulas de correlación y regresión tanto por el modelo lineal, exponencial, logarítmico y polinómico a los puntos y salarios del mercado (Q_2). (ver tabla 10).

<i>Regresión Lineal: $Y = a + bx$</i>
<i>Regresión Logarítmica: $Y = a + b \ln(x)$</i>
<i>Regresión Exponencial: $Y = ae^{(bx)}$</i>
<i>Regresión Polinómica: $Y = a + bx + c^2$</i>

Tabla 10
Empresa recicladora
Determinación de puntos y salarios a utilizar para modelos de correlación y
regresión
Julio de 2015

No.	Título del Puesto	Puntos (X)	Salario Q2 (Y)
1	Conserje	235	Q2,824.50
2	Operario de clasificación	239	Q2,855.51
3	Ayudante de piloto	255	Q2,897.32
4	Encargado de báscula	267	Q2,990.00
5	Cajera	425	Q3,375.00
6	Auxiliar de contabilidad	425	Q3,690.00
7	Herrero	427	Q2,966.25
8	Operador de máquina industrial	443	Q3,242.80
9	Mecánico	471	Q3,554.25
10	Asistente administrativo	522	Q4,760.70
11	Piloto	575	Q4,217.05
12	Contador	594	Q5,285.70
13	Promotor social	598	Q4,387.95
14	Encargado de RRHH	661	Q8,662.50
15	Especialista de mercadeo y ventas	745	Q8,361.15
16	Supervisor de planta	774	Q6,037.50
17	Encargado de Finanzas	825	Q9,003.40
18	Gerente General	1009	Q12,006.50

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Tabla 11
Empresa recicladora
Comparación de resultados entre modelos de correlación y regresión
Julio de 2015

Modelo matemático	Coefficiente de correlación	Ecuación de regresión
Lineal	0.8223	-842.27+11.197x
Polinómico	0.8897	2837.6-3.7552x+0.013x ²
Exponencial	0.879	1593.7e ^{0.002x}
Logarítmico	0.678	-26126+5045.6ln(x)

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

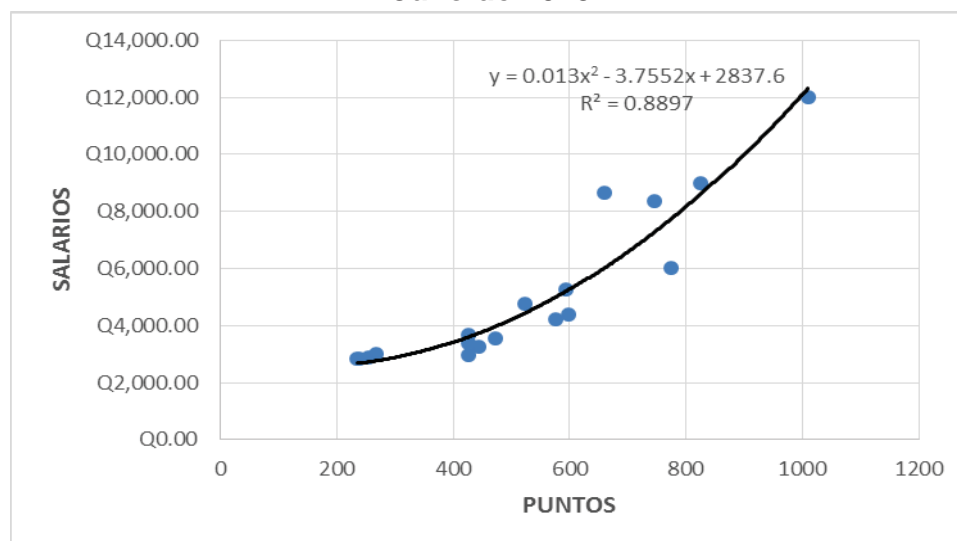
Después del cálculo de coeficientes mediante los diferentes modelos de correlación, se determina el que brinde la mayor relación entre las variables analizadas (puntos y salarios).

El modelo polinómico es el que brinda la más alta relación y el coeficiente más cercano a 1, siendo este 0.8897, lo que indica que existe una alta correlación entre las variables, por lo que se utilizará la ecuación de regresión de este modelo para la elaboración de la escala salarial. (Ver gráfica 21).

A continuación se muestra la ecuación polinómica obtenida.

$Y = 2837.6 - 3.7552x + 0.013x^2$
$a = 2837.6$
$b = -3.7552x$
$c = 0.013x^2$

Gráfica 21
Empresa recicladora
Correlación y regresión de acuerdo al modelo polinómico
Según método de puntos por factor
Julio de 2015



Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

- c) El siguiente paso consiste en la determinación del ancho de categoría a través del que se establecerán los límites de cada categoría. Para ello, se debe de aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Ancho de Categoría} = \frac{\text{Puntos Máximos} - \text{Puntos Mínimos}}{\text{Número de Categorías}}$$

$$\text{Ancho de Categoría} = \frac{1009 - 235}{7} = 110.57 \text{ que aproxima a } 111$$

- d) El límite inferior de la primera categoría corresponderá al punto mínimo, es decir, 235 para el primer intervalo. El límite inferior de las demás categorías se obtiene sumando: límite superior de intervalo anterior +1
- e) El límite superior de la primera categoría, se obtiene al sumar al límite inferior el ancho de la categoría. Para el primer intervalo sería $235+111=346$. En los demás intervalos se sigue el mismo procedimiento.
- f) Para obtener el punto medio, se realiza un promedio entre los límites (inferior y superior) de cada categoría, es decir: $(235+346)/2 = 290.5$ que se aproxima a 291.

A continuación se muestran los resultados obtenidos mediante el procedimiento anterior.

Tabla 12
Empresa recicladora
Cálculo de los puntos mínimos, medios y máximos de las categorías
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

Categoría	Rango de puntos	
	Punto mínimo	Punto máximo
I	235	346
II	347	458
III	459	570
IV	571	682
V	683	794
VI	795	906
VII	907	1018

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

3.5.2.1. Política salarial

La política salarial permitirá a la empresa el establecimiento de ajustes salariales equitativos, que consideren la complejidad de los puestos y la competitividad de los salarios en el mercado laboral.

Para el diseño de los incrementos salariales se debe de realizar el siguiente procedimiento:

- a) Se debe calcular el salario medio, que será la base a través de la que se determinarán la amplitud, variación y salarios de la escala. Para esto se utiliza la ecuación polinómica:

$$Y = 2837.6 - 3.7552x + 0.013x^2$$

En la fórmula se debe sustituir x por los puntos medios de cada categoría.

- b) El siguiente paso es definir el número de incrementos salariales que se desean en la escala. Debido a que la empresa objeto de investigación desea ajustar sus salarios con los de la mediana del mercado (Q_2), y que se determinó con base al análisis de comparabilidad salarial (ver tabla 2), que existe una brecha significativa entre estos, se establecieron tres pasos salariales, por lo que la vida útil de la escala será de tres años. Se fijó una amplitud del 20% sobre el salario medio, el 10% de la permitirá compensar el costo de vida y el 10% restante la antigüedad. Las variaciones salariales se aplicarán del -50%, y 50% en función de la amplitud calculada.
- c) A continuación se muestra el procedimiento utilizado para el cálculo de la amplitud y variaciones para cada categoría.

Salario medio: $2837.6-3.7552x+0.013x^2$	Amplitud 20%	Variación 50%
2845.69	$2845.69*0.20= 569.14$	$569.14*0.50= 284.57$
3435.57	$3435.57*0.20= 687.11$	$687.11*0.50= 343.56$
4351.60	$4351.60*0.20= 870.32$	$870.32*0.50= 435.16$
5593.77	$5593.77*0.20= 1118.75$	$1118.75*0.50= 559.38$
7162.08	$7162.08*0.20= 1432.42$	$1432.42*0.50= 716.21$
9056.54	$9056.54*0.20= 1811.31$	$1811.31*0.50= 905.65$
11277.14	$11277.14*0.20= 2255.43$	$2255.43*0.50= 1127.71$

d) Luego del paso anterior, se fijan los tres pasos salariales: salario mínimo, salario medio y salario máximo de la escala. Para el cálculo del salario mínimo de cada categoría al salario medio se resta una variación y para el salario máximo al salario medio se le suma una variación.

Tabla 13
Empresa recicladora
Determinación de pasos salariales de acuerdo a categorías de la escala
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

(Cifras expresadas en Quetzales)

Categoría	Límites de puntos		Punto medio (Punto Min+Punto Máx)/2	Salario medio $2837.6-3.7552x+0.013x^2$	Amplitud 20%	Variación 50%	Pasos salariales		
	Punto mínimo	Punto máximo					Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
I	235	- 346	291	2845.69	569.14	284.57	2561.12	2845.69	3130.26
II	347	- 458	403	3435.57	687.11	343.56	3092.01	3435.57	3779.13
III	459	- 570	515	4351.60	870.32	435.16	3916.44	4351.60	4786.76
IV	571	- 682	627	5593.77	1118.75	559.38	5034.39	5593.77	6153.14
V	683	- 794	739	7162.08	1432.42	716.21	6445.87	7162.08	7878.29
VI	795	- 906	851	9056.54	1811.31	905.65	8,150.88	9056.54	9,962.19
VII	907	- 1018	963	11277.14	2255.43	1127.71	10,149.43	11277.14	12,404.85

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

En la tabla anterior se muestran los incrementos salariales de acuerdo a cada categoría, la funcionalidad de estos reside en que establecen una diferenciación entre cada una de ellas y los salarios de cada puesto de acuerdo a los puntos obtenidos en la valuación, lo que contribuye a lograr el principio de equidad interna. Así mismo permite realizar los ajustes salariales necesarios para cumplir con la equidad externa.

La empresa puede iniciar ajustando sus salarios con el mínimo que fija la escala, inclusive, para nuevas contrataciones se puede remunerar de acuerdo a este. El salario medio y salario máximo, permitirán incrementar los salarios de los puestos de acuerdo a las políticas que establezca la organización, tales como: desempeño, enriquecimiento de competencias y tiempo de laborar que las personas tengan al trabajar en la organización. En la tabla siguiente se clasifican los puestos de trabajo en las categorías de acuerdo a los puntos obtenidos en la valuación, también se muestran los incrementos salariales para cada uno.

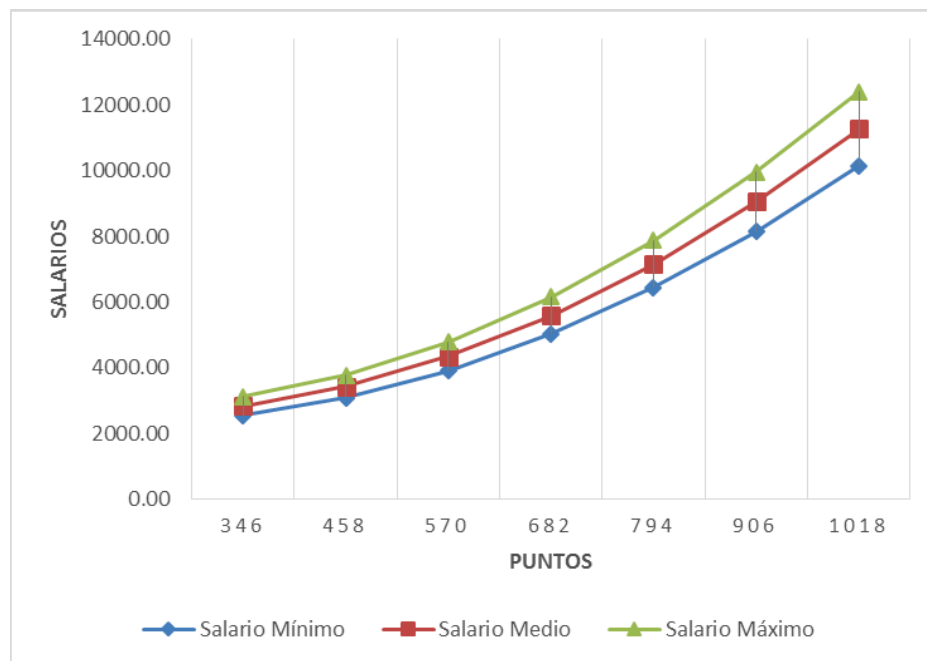
Tabla 14
Empresa recicladora
Pasos salariales de acuerdo a cada puesto de trabajo
Según método de puntos por factor
Julio de 2015
(Cifras expresadas en Quetzales)

No	Puesto	Puntos	Categoría	Salario Actual	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
1	Conserje	235	I	2395.00	2561.12	2845.69	3130.26
2	Operario de clasificación	239	I	2395.00	2561.12	2845.69	3130.26
3	Ayudante de piloto	255	I	2395.00	2561.12	2845.69	3130.26
4	Encargado de báscula	267	I	2395.00	2561.12	2845.69	3130.26
5	Cajera	425	II	2400.00	3092.01	3435.57	3779.13
6	Auxiliar de contabilidad	425	II	2400.00	3092.01	3435.57	3779.13
7	Herrero	427	II	3000.00	3092.01	3435.57	3779.13
8	Operador de máquina industrial	443	II	2500.00	3092.01	3435.57	3779.13
9	Mecánico	471	III	3000.00	3916.44	4351.60	4786.76
10	Asistente administrativo	522	III	2500.00	3916.44	4351.60	4786.76
11	Piloto	575	IV	2700.00	5034.39	5593.77	6153.14
12	Contador	594	IV	2400.00	5034.39	5593.77	6153.14
13	Promotor social	598	IV	2500.00	5034.39	5593.77	6153.14
14	Encargado de RRHH	661	IV	3500.00	5034.39	5593.77	6153.14
15	Especialista de mercadeo y ventas	745	V	2500.00	6445.87	7162.08	7878.29
16	Supervisor de planta	774	V	3000.00	6445.87	7162.08	7878.29
17	Encargado de Finanzas	825	VI	3500.00	8150.88	9056.54	9962.19
18	Gerente General	1009	VII	8000.00	10149.43	11277.14	12404.85

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

A continuación se muestra la gráfica de la escala salarial, donde se muestran los salarios mínimos, medios y máximos de cada categoría.

Gráfica 22
Empresa recicladora
Escala salarial de acuerdo a salarios mínimos, medios y máximos
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

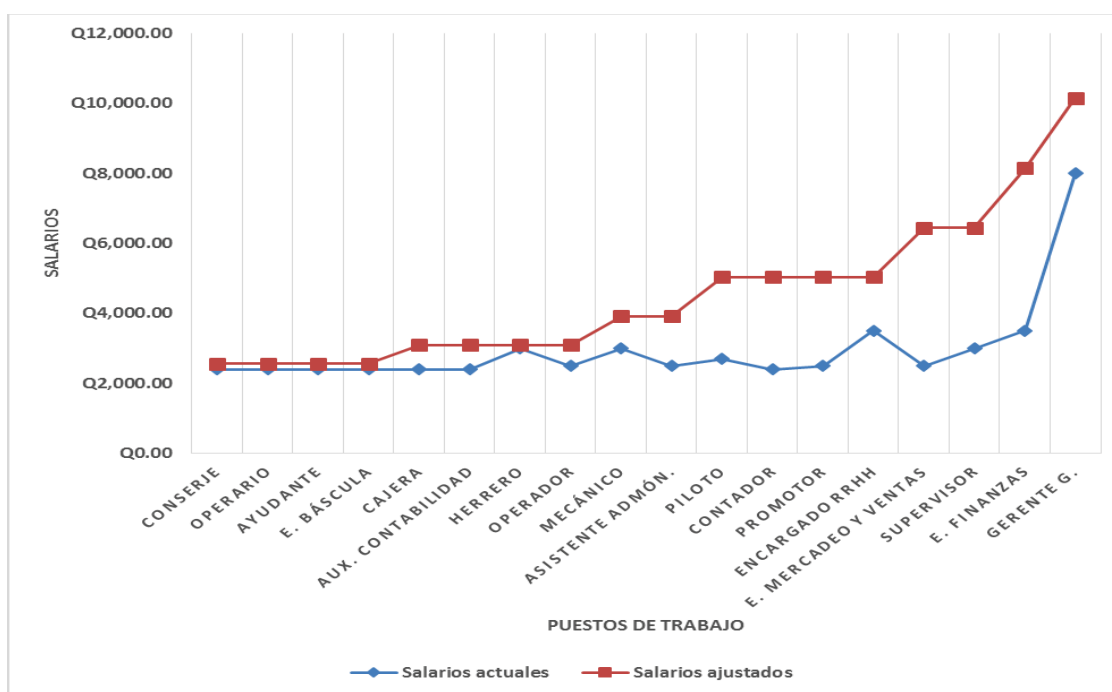


Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

La escala salarial propuesta muestra tres pasos salariales, debido a que posee una vida útil de tres años. Por lo que al terminar el período determinado para la misma, es necesario que el departamento de recursos humanos en conjunto con la administración realice actualizaciones a los instrumentos de valuación y escala, a fin de adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten.

A continuación se muestran gráficamente las brechas salariales entre los salarios actuales y los ajustados al mínimo que establece la escala

Gráfica 23
Empresa recicladora
Comparabilidad salarial entre salarios actuales y ajustados
Según método de puntos por factor
Julio de 2015



Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

La implementación del ajuste salarial permitirá a la empresa eliminar las brechas existentes, lo que contribuirá en el logro de la equidad externa, que la organización obtenga una ventaja competitiva en el mercado laboral y que las personas deseen continuar trabajando en la institución al compensar el costo de vida y la antigüedad de los colaboradores.

3.6. Presupuesto de la propuesta

A continuación se presentan los costos que comprenden el ajuste salarial para llevar los actuales salarios a los de la mediana del mercado por cada puesto de trabajo.

Tabla 15
Empresa recicladora
Costos de ajustes salariales de acuerdo a salario mínimo
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

(Cifras expresadas en Quetzales)

No.	Puesto	Puntos	Categoría	Salario Actual	Salario mínimo	Ajuste salarial	Paseo laboral 12.21%	Costos de Aplicación				Costo total por puesto		
								Prestaciones 20.83%		Costos indirectos 12.67%				
				Aguinaldo 8.33%	Bono 14 8.33%	Vacaciones 4.17%	Cuota Patronal IGSS 10.67%	INTECAP 1%	IRTRA 1%					
1	Conserje	235	I	2395.00	2561.12	166.12	20.28	13.84	13.84	6.93	17.73	1.66	1.66	242.05
2	Operario de clasificación	239	I	2395.00	2561.12	166.12	20.28	13.84	13.84	6.93	17.73	1.66	1.66	242.05
3	Ayudante de piloto	255	I	2395.00	2561.12	166.12	20.28	13.84	13.84	6.93	17.73	1.66	1.66	242.05
4	Encargado de báscula	267	I	2395.00	2561.12	166.12	20.28	13.84	13.84	6.93	17.73	1.66	1.66	242.05
5	Cajera	425	II	2400.00	3092.01	692.01	84.49	57.64	57.64	28.86	73.84	6.92	6.92	1008.33
6	Auxiliar de contabilidad	425	II	2400.00	3092.01	692.01	84.49	57.64	57.64	28.86	73.84	6.92	6.92	1008.33
7	Herrero	427	II	3000.00	3092.01	92.01	11.23	7.66	7.66	3.84	9.82	0.92	0.92	134.07
8	Operador de máquina industrial	443	II	2500.00	3092.01	592.01	72.28	49.31	49.31	24.69	63.17	5.92	5.92	862.62
9	Mecánico	471	III	3000.00	3916.44	916.44	111.90	76.34	76.34	38.22	97.78	9.16	9.16	1335.34
10	Asistente administrativo	522	III	2500.00	3916.44	1416.44	172.95	117.99	117.99	59.07	151.13	14.16	14.16	2063.89
11	Piloto	575	IV	2700.00	5034.39	2334.39	285.03	194.45	194.45	97.34	249.08	23.34	23.34	3401.44
12	Contador	594	IV	2400.00	5034.39	2634.39	321.66	219.44	219.44	109.85	281.09	26.34	26.34	3838.57
13	Promotor social	598	IV	2500.00	5034.39	2534.39	309.45	211.11	211.11	105.68	270.42	25.34	25.34	3692.86
14	Encargado de RRRH	661	IV	3500.00	5034.39	1534.39	187.35	127.81	127.81	63.98	163.72	15.34	15.34	2235.76
15	Especialista de mercadeo y ventas	745	V	2500.00	6445.87	3945.87	481.79	328.69	328.69	164.54	421.02	39.46	39.46	5749.53
16	Supervisor de planta	774	V	3000.00	6445.87	3445.87	420.74	287.04	287.04	143.69	367.67	34.46	34.46	5020.98
17	Encargado de Finanzas	825	VI	3500.00	8150.88	4650.88	567.87	387.42	387.42	193.94	496.25	46.51	46.51	6776.80
18	Gerente General	1009	VII	8000.00	10149.43	2149.43	262.44	179.05	179.05	89.63	229.34	21.49	21.49	3131.93
		Costo mensual		28295.03	339540.34	41457.88	28283.71	2356.98	2356.98	1179.90	3019.08	282.95	282.95	41228.69
		Costo anual		339540.34	41457.88	28283.71	28283.71	14158.83	36228.95	3395.40	3395.40	3395.40	3395.40	494744.23

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

3.7. Implementación de la propuesta

El diseño de escala propuesto, permitirá disminuir la insatisfacción salarial que presentan los colaboradores debido a que jerarquiza los puestos de acuerdo con la complejidad de las funciones y responsabilidades de los mismos, así mismo los salarios se establecieron considerando los salarios del mercado, lo que permite cumplir con el principio de equidad interna-externa. Los ajustes salariales determinados contribuirán a compensar el costo de vida, desempeño y antigüedad de los colaboradores.

Tabla 16
Empresa recicladora
Comparación costos totales de acuerdo a salarios actuales y propuestos
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

(Cifras expresadas en Quetzales)

Categoría	Cantidad de personal	Salarios actuales					Salarios propuestos				
		Salario Mensual	Pasivo Laboral	Prestaciones	Costos Indirectos	Costo total por puesto	Salario Mensual Propuesto	Pasivo Laboral	Prestaciones	Costos Indirectos	Costo total por puesto
I	20	47900.00	5848.59	9977.57	6068.93	69795.09	51222.42	6254.26	10669.63	6489.88	74636.18
II	14	35300.00	4310.13	7352.99	4472.51	51435.63	43288.20	5285.49	9016.93	5484.61	63075.24
III	2	5500.00	671.55	1145.65	696.85	8014.05	8950.83	1092.90	1864.46	1134.07	13042.25
IV	7	19200.00	2344.32	3999.36	2432.64	27976.32	36652.21	4475.24	7634.66	4643.84	53405.94
V	5	14500.00	1770.45	3020.35	1837.15	21127.95	39049.41	4767.93	8133.99	4947.56	56898.89
VI	1	3500.00	427.35	729.05	443.45	5099.85	10149.43	1239.24	2114.13	1285.93	14788.73
VII	1	8000.00	976.80	1666.40	1013.60	11656.80	10206.92	1246.26	2126.10	1293.22	14872.50
Costo Mensual		133900.00	16349.19	27891.37	16965.13	195105.69	199519.41	24361.32	41559.89	25279.11	290719.73
Costo Anual		1606800	196190.28	334696.44	203581.56	2341268.28	2394232.86	292335.83	498718.71	303349.30	3488636.71

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Los ajustes salariales podrán modificarse de acuerdo a las políticas y decisiones de la administración, así como de la disponibilidad de recursos financieros de la empresa. Por ello se elaboró una segunda alternativa de costos.

Se realizó una escala de cinco años de vida útil para lo que se estableció una amplitud del 20% y variaciones de +25% y -25% en cada paso salarial. Para el cálculo del salario mínimo de cada categoría se le restaron dos variaciones, para el paso 2 se restó una variación. Mientras que para el salario máximo se le sumaron dos variaciones y para el paso 4 se sumó únicamente una variación.

Tabla 17
Empresa recicladora
Determinación de pasos salariales para una escala de cinco años de vida útil
Según método de puntos por factor
Julio de 2015

(Cifras expresadas en Quetzales)

Categoría	Límites de puntos		Punto medio (Punto Min+Punto Máx)/2	Salario medio $2837.6-3.7552x+0.013x^2$	Amplitud 20%	Variación 25%	Pasos salariales				
	Punto mínimo	Punto máximo					Salario mínimo	Paso 2	Salario medio	Paso 4	Salario máximo
I	598	- 1561	291	2845.69	569.14	142.28	2561.12	2703.41	2845.69	2987.97	3130.26
II	1562	- 2525	403	3435.57	687.11	171.78	3092.01	3263.79	3435.57	3607.35	3779.13
III	2526	- 3489	515	4351.60	870.32	217.58	3916.44	4134.02	4351.60	4569.18	4786.76
IV	3490	- 4453	627	5593.77	1118.75	279.69	5034.39	5314.08	5593.77	5873.45	6153.14
V	4454	- 5417	739	7162.08	1432.42	358.10	6445.87	6803.98	7162.08	7520.18	7878.29
VI	5418	- 6381	851	9056.54	1811.31	452.83	8,150.88	8603.71	9056.54	9509.36	9,962.19
VII	6382	- 7345	963	11277.14	2255.43	563.86	10,149.43	10713.28	11277.14	11841.00	12,404.85

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

A continuación se muestran el establecimiento de los pasos salariales para cada puesto de trabajo de acuerdo a una escala salarial de cinco años de vida útil.

Tabla 18
Empresa recicladora
Segunda alternativa de pasos salariales para cada puesto de trabajo
Según método de puntos por factor
Julio de 2015
(Cifras expresadas en Quetzales)

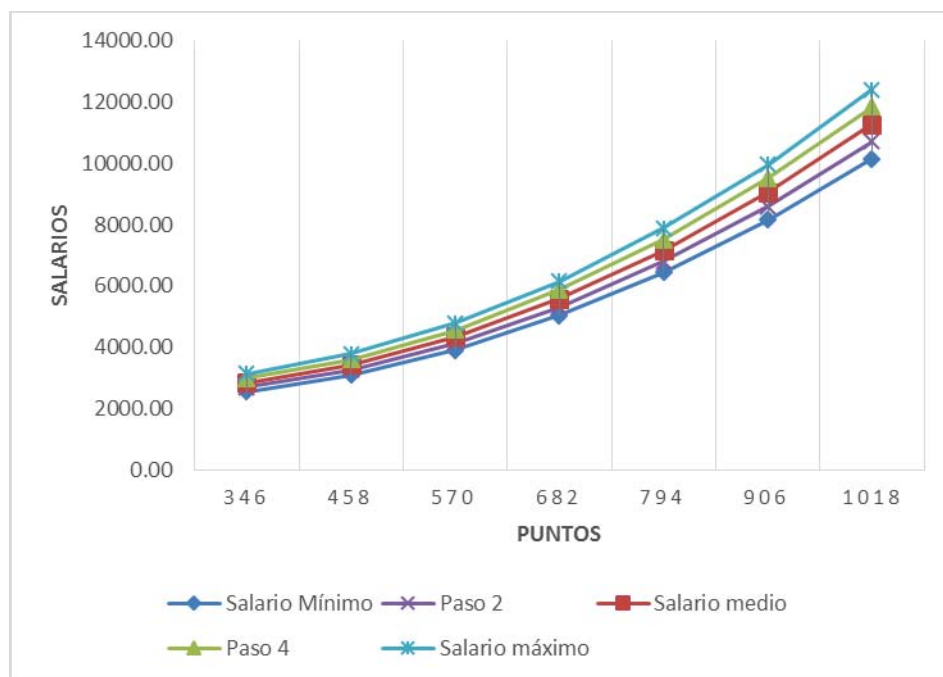
No.	Puesto	Puntos	Categoría	Salario actual	Salario mínimo	Paso 2	Salario medio	Paso 4	Salario máximo
1	Conserje	235	I	2395.00	2561.12	2703.41	2845.69	2987.97	3130.26
2	Operario de clasificación	239	I	2395.00	2561.12	2703.41	2845.69	2987.97	3130.26
3	Ayudante de piloto	255	I	2395.00	2561.12	2703.41	2845.69	2987.97	3130.26
4	Encargado de báscula	267	I	2395.00	2561.12	2703.41	2845.69	2987.97	3130.26
5	Cajera	425	II	2400.00	3092.01	3263.79	3435.57	3607.35	3779.13
6	Auxiliar de contabilidad	425	II	2400.00	3092.01	3263.79	3435.57	3607.35	3779.13
7	Herrero	427	II	3000.00	3092.01	3263.79	3435.57	3607.35	3779.13
8	Operador de máquina industrial	443	II	2500.00	3092.01	3263.79	3435.57	3607.35	3779.13
9	Mecánico	471	III	3000.00	3916.44	4134.02	4351.60	4569.18	4786.76
10	Asistente administrativo	522	III	2500.00	3916.44	4134.02	4351.60	4569.18	4786.76
11	Piloto	575	IV	2700.00	5034.39	5314.08	5593.77	5873.45	6153.14
12	Contador	594	IV	2400.00	5034.39	5314.08	5593.77	5873.45	6153.14
13	Promotor social	598	IV	2500.00	5034.39	5314.08	5593.77	5873.45	6153.14
14	Encargado de RRHH	661	IV	3500.00	5034.39	5314.08	5593.77	5873.45	6153.14
15	Especialista de mercadeo y ventas	745	V	2500.00	6445.87	6803.98	7162.08	7520.18	7520.18
16	Supervisor de planta	774	V	3000.00	6445.87	6803.98	7162.08	7520.18	7520.18
17	Encargado de Finanzas	825	VI	3500.00	8150.88	8603.71	9056.54	9509.36	9962.19
18	Gerente General	1009	VII	8000.00	10149.43	10713.28	11277.14	11841.00	12404.85

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

Los costos totales de implementación serán iguales para ambas alternativas, debido a que el ajuste salarial se realiza con base al salario mínimo, y este es igual para las dos opciones.

A continuación se muestra la gráfica de la escala salarial con cinco años de vida útil que corresponde a la segunda alternativa de incrementos salariales.

Gráfica 24
Empresa recicladora
Escala salarial con duración de cinco años de vida útil
Según método de puntos por factor
Julio de 2015



Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

3.1.1. Plan de acción para la implementación de la propuesta

Empresa: Recicladora		Fecha: Abril de 2016 a Julio 2016					
Nombre del plan: ajuste salarial 2016		Departamento: Recursos Humanos					
Objetivo: determinar las actividades necesarias para implementar al 100% la propuesta de solución en el corto y medio plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Presentar propuesta de solución a Gerencia General.	Presentar en un 100% la propuesta de solución a Gerencia General.	Estudiante a cargo de la propuesta	Lunes 18/04/16	Lunes 18/04/16	<ul style="list-style-type: none"> Informe final: Q 250.00 Trifoliales: Q 25.00 Coffe Break: Q 120.00 	Q 395.00
2	Capacitación al personal relacionado con implementación de la propuesta.	Ejecución de la capacitación en un 100%	Estudiante a cargo de la propuesta	Miércoles 20/04/16	Miércoles2 7/04/16	<ul style="list-style-type: none"> Material didáctico: Q 25.00 Coffe Break: Q 120.00 	Q 145.00
3	Socialización de procedimientos para el establecimiento de salarios.	Socializar al 100% de los colaboradores los procedimientos para el establecimiento de salarios.	Gerente General y Encargado de Recursos Humanos	Viernes 29/04/16	Lunes 02/05/16	<ul style="list-style-type: none"> Horas hombre del personal operativo y administrativo destinadas a socialización: Q 610.00 Horas hombre del personal de Recursos Humanos destinadas a socialización: Q 437.00 	Q 1,047.00
4	Implementación de incremento salarial a puestos de trabajo.	Implementar en el 100% de los puestos de trabajo el primer incremento salarial de la escala.	Gerente General y Encargado de Recursos Humanos	Lunes 30/05/16	Martes 31/05/16	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de incremento salarial: Q 290,719.73 	Q 290,719.73
5	Evaluación de resultados a través de estudio de clima organizacional y comparabilidad salarial.	Evaluar en un 100% lo realizado trimestralmente.	Encargado de Recursos Humanos	Lunes 11/07/16	Lunes 18/07/16	<ul style="list-style-type: none"> Boletas de Clima Organizacional: Q 20.00 Horas hombre del personal operativo y administrativo: Q610.00 Horas hombre del personal de Recursos Humanos destinado a evaluación de resultados: Q437.00 	Q 1,067.00
Observaciones:						Total	293,373.73

Fuente: Elaboración propia, julio 2015.

**Empresa
Recicladora**

Curso de capacitación

Valuación de puestos y escala salarial

Justificación









Las empresas que desean poseer ventajas competitivas deben de implementar estrategias de recursos humanos para una lograr una moderna gestión de su talento humano.

En ese sentido, las compensaciones salariales toman un papel fundamental debido a que la existencia de deficiencias en la administración de los salarios provoca insatisfacción laboral.

La estrategia de compensaciones se fundamenta en el principio de equidad interna y externa. La equidad interna se logra mediante la valuación de puestos y la externa por medio de una escala salarial técnicamente diseñada.

Empresa Recicladora

Currícula de formación del curso: Valuación de puestos y escala salarial Capacitador: Blanca Tiu
 Nombre de la empresa: Empresa recicladora
 Área/unidad/sección: Gerencia General, RRHH, Finanzas y Operaciones Dirigido a: Mandos medios y ejecutivos

Curso	Duración	Objetivo terminal	Contenido temático	Participantes
Valuación de puestos y escala salarial a través del método de puntos por factor.	(3horas, 3 sesiones)	Al finalizar el tema los participantes : <ul style="list-style-type: none">  Podrán estructurar un proceso de valuación a través del método de puntos por factor  Estructurar una escala salarial de acuerdo a procesos técnicos. 	<ul style="list-style-type: none">  Estrategia de compensaciones  Valuación de puestos  Método de puntos por factor  Comparabilidad salarial  Costos de aplicación  Beneficios de la valuación y escala  Factores a considerar en la implementación de procesos de valuación y escala salarial 	Gerente General Encargada de RRHH Encargada de Finanzas Supervisor de planta (1)

CONCLUSIONES

1. Los salarios son el factor del clima organizacional que mayor insatisfacción provoca en los colaboradores, derivado de que las remuneraciones no son semejantes a puestos similares en otras empresas, han experimentado sentimientos de frustración por incrementos salariales no recibidos y la organización no brinda beneficios económicos adicionales.
2. Mediante la entrevista realizada al gerente general se determinó que la empresa no posee procedimientos definidos para determinar la complejidad de las funciones, responsabilidades y tareas de los puestos de trabajo que permitan fijar las compensaciones de manera objetiva, lo que ha provocado el incumplimiento de equidad interna.
3. A través del análisis de comparabilidad salarial se comprobó que existen brechas significativas entre los salarios de la organización y los del mercado salarial, lo que ha ocasionado que las remuneraciones no sean competitivas y el incumplimiento del principio de equidad externa.
4. La empresa no cuenta con una escala salarial a través de la cual se definan técnica y profesionalmente los incrementos salariales que permitan compensar el costo de vida y antigüedad de los colaboradores.
5. La carencia de instrumentos relacionados con las compensaciones impide a la empresa el logro de una moderna gestión de recursos humanos que permita la satisfacción salarial de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

La gerencia general en conjunto con el departamento de recursos humanos debe:

1. Implementar procedimientos que consideren la complejidad del trabajo y los salarios del mercado para incrementar la satisfacción salarial de los colaboradores y contribuir de esta manera en el clima organizacional.
2. Implementar el modelo de valuación de puestos, según del modelo de puntos por factor propuesto, que permitirá la jerarquización de los puestos de trabajo de acuerdo a la complejidad de sus funciones y responsabilidades, así como el cumplimiento del principio de equidad interna.
3. Considerar en el establecimiento de las compensaciones, el análisis de comparabilidad salarial, lo que permitirá atraer y retener al talento humano al poseer salarios competitivos, y lograr el cumplimiento del principio de equidad externa.
4. Implementar el modelo de escala salarial propuesto, para realizar incrementos salariales objetivos, que contribuyan en el cumplimiento de la equidad interna-externa, compensar el costo de vida y antigüedad de los colaboradores.
5. Realizar revisiones y actualizaciones periódicas a los instrumentos de compensaciones propuestos a fin adecuarlos a los cambios que en el futuro se presenten para incrementar la satisfacción salarial y lograr una moderna gestión de recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Argueta Noriega, M.R. 2014. Administración de Compensaciones. Material de apoyo para el curso de compensaciones salariales, especialización de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 10 p.
2. Argueta Noriega, M.R. 2014. Prestaciones. Material de apoyo para el curso de compensaciones salariales, especialización de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 10 p.
3. Argueta Noriega, M.R. 2013. Valuación de puestos. Material de apoyo para el curso de compensaciones salariales, especialización de Recursos Humanos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. 40 p.
4. Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 1ra. Edición. México, D.F. Mc Graw-Hill. 354 p.
5. Chiavenato, I. 2009. Gestión del talento humano. 3ra. Edición. México, D.F. Mc Graw-Hill. 586 p.
6. Gestipolis. Administración de las remuneraciones. (En línea). Consultado el 03 de febrero de 2015. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremunera-1.htm>.

7. Gestipolis. Definición de clima organizacional. (En línea). Consultado el 05 de enero de 2015. Disponible en <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento-2/clima-organizacional-orientado-a-la-motivacion.htm>
8. Herzberg, F. La motivación hacia el trabajo. (en formato pdf). 1ra. Edición. S.l.i. S.f. 177 páginas.
9. Gestipolis. Satisfacción laboral. (En línea). Consultado el 05 de marzo de 2015. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
10. Koontz, H. y otros. 2008. Administración, una perspectiva global y empresarial. 13era. Edición. México, D.F. Mc Graw-Hill. 667 p.
11. Morales Arrieta, J.A. 1999. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. 1ra. Edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia. 419 p.
12. Newstrom, J. 2011. Comportamiento humano en el trabajo. 13era. Edición. México, D. F. Mc Graw-Hill. 547 p.

ANEXOS

Anexo 1

Descriptor de puesto Operario de Clasificación

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Operario de clasificación
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Supervisor de planta
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar claramente los materiales reciclables (vidrio, papel, cartón, plástico, aluminio y PET) para su correcta clasificación. • Seleccionar, clasificar y limpiar los materiales reciclables que le son entregados para cumplir con los lineamientos dados por su supervisor. • Ordena los materiales clasificados para su posterior tratamiento. • Actuar de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades planeadas en el equipo se lleven a cabo. • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo. • Verificar la limpieza de su área de trabajo para contribuir en la creación de un ambiente agradable. • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades. • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva. • Consultar a su supervisor las dudas sobre los procedimientos de trabajo.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	El puesto tiene a su cargo el cuidado equipo de seguridad de trabajo (guantes y gabacha), valorados en Q 200.00
Valores:	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información no confidencial, que puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	El puesto está expuesto continuamente a un ambiente contaminado.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto a continuamente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere saber leer y escribir.
Experiencia:	No necesaria.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un moderado esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un mínimo esfuerzo mental.

Anexo 2
Descriptor de puesto Encargado de Báscula

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de báscula
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Supervisor de planta
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de los materiales reciclables para su posterior pesaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Pesar con exactitud los materiales reciclables para su correcto registro.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar minuciosamente los materiales reciclables para evitar que incluyan desechos no reciclables.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el estado de la báscula para el correcto pesaje de los materiales.
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades planeadas en el equipo se lleven a cabo.
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la limpieza de su área de trabajo para contribuir en la creación de un ambiente agradable.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a su supervisor las dudas sobre los procedimientos de trabajo.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene bajo su cargo el funcionamiento y mantenimiento de una báscula, valorado por un monto de Q 4,000.00
Valores:	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información no confidencial, que puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	El puesto está expuesto con regularidad a un ambiente contaminado.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto con regularidad a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere educación primaria.
Experiencia:	No necesaria.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico:	Requiere un moderado esfuerzo físico.
Mental:	Requiere un mínimo esfuerzo mental.

Anexo 3
Descriptor de puesto Ayudante de Piloto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Ayudante de piloto
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Piloto
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de la carga y descarga de los materiales reciclables. • Ordenar los materiales reciclables en bodega para su posterior traslado. • Limpiar la unidad de transporte en la que se moviliza para su adecuado mantenimiento. • Actuar de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades planeadas en el equipo se lleven a cabo. • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo. • Verificar la limpieza de su área de trabajo para contribuir en la creación de un ambiente agradable. • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades. • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva. • Consultar a su inmediato superior las dudas sobre entregas de materiales.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo	El puesto tiene a su cargo el cuidado equipo de seguridad de trabajo (guantes y chaleco), valorados en Q 300.00
Valores:	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información no confidencial, que puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	El puesto está expuesto continuamente a un ambiente contaminado.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto continuamente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere saber leer y escribir.
Experiencia:	No necesaria.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico:	Requiere alto esfuerzo físico.
Experiencia:	Requiere un mínimo esfuerzo mental.

Anexo 4
Descriptor de puesto Operador de Máquina Industrial

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Operador de máquina industrial
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Supervisor de planta
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Tritura, muele y compacta los materiales reciclables para su posterior tratamiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Informa sobre el mantenimiento de la maquinaria a su cargo a su supervisor.
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades planeadas en el equipo se lleven a cabo.
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la limpieza de su área de trabajo para contribuir en la creación de un ambiente agradable.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a su supervisor las dudas sobre los procedimientos de trabajo.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una máquina para triturar, moler y compactar materiales, valorados por un monto de Q 60,000.00
Valores:	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información no confidencial, que puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	El puesto está expuesto continuamente a un ambiente contaminado.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto continuamente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere educación básica.
Experiencia:	6 meses de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un máximo esfuerzo físico.
Mental:	Requiere un mínimo esfuerzo mental.

Anexo 5
Descriptor de puesto Conserje

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Conserje
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Supervisor de planta
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las instalaciones, mobiliario y equipo para la creación de un ambiente agradable.
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar el mobiliario y equipo de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Recolecta y desechar los desechos obtenidos a través de la limpieza de las áreas de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar utensilios para la elaboración de sus tareas.
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades planeadas en el equipo se lleven a cabo.
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Consultar a su supervisor las dudas sobre la realización de sus tareas.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo herramientas y materiales de trabajo, valorados por un monto de Q 200.00
Valores:	Ninguna responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información no confidencial, que puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	El puesto está expuesto continuamente a un ambiente contaminado.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto con regularidad a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere saber leer y escribir.
Experiencia:	No necesaria.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un moderado esfuerzo físico.
Mental:	Requiere un mínimo de esfuerzo mental.

Anexo 6 Descriptor de puesto Piloto

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Piloto
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Supervisor de planta
Puestos bajo su mando:	Ayudante de piloto

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> Transportar los materiales reciclables a los distintos centros de acopio para cumplir con los requerimientos de los clientes en el tiempo óptimo.
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar el mantenimiento de la unidad a su cargo para su óptimo uso.
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las rutas a su cargo para entregar en el tiempo adecuado las órdenes.
<ul style="list-style-type: none"> Encargado del cobro de órdenes entregadas.
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el cuadro entre las órdenes realizadas y el monto recolectado en las rutas.
<ul style="list-style-type: none"> Apoya en la carga y descarga de materiales.
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar y dirigir las actividades del ayudante de piloto.
<ul style="list-style-type: none"> Responsable del cumplimiento de procesos a su cargo para medir el desempeño obtenido y detectar áreas de mejora.
<ul style="list-style-type: none"> Apoyar a los trabajadores a su cargo para que éstos cumplan a cabalidad con las actividades que les fueron asignadas.
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades.
<ul style="list-style-type: none"> Asistir a reuniones con el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar brindar informes de trabajo.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo el mantenimiento y conservación de un camión de carga, valorado por un monto de Q 70,000.00
Valores:	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos valorados por un monto de Q 5,000.00
Información:	Manejo de información confidencial sobre clientes, proveedores e ingresos que puede compartir con puestos que se relacionen con su trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	Puesto operativo no especializado.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	El puesto está expuesto con regularidad a un ambiente contaminado.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto continuamente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere educación básica.
Experiencia:	2 años de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un máximo esfuerzo físico.
Mental:	Requiere un moderado esfuerzo mental.

Anexo 7 Descriptor de puesto Mecánico

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Mecánico
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Supervisor de planta
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Encargado del mantenimiento y reparación de los vehículos y maquinaria. • Realizar diagnóstico de los vehículos y máquinas para su posterior tratamiento en el taller. • Mantener un inventario de piezas mecánicas para el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos y maquinaria. • Responsable de realizar las pruebas del mantenimiento de la maquinaria para asegurar el correcto funcionamiento de la misma. • Actuar de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades planeadas en el equipo se lleven a cabo. • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo. • Verificar la limpieza de su área de trabajo para contribuir en la creación de un ambiente agradable. • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades. • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva. • Informar a su supervisor sobre los resultados de su trabajo.
--

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo el mantenimiento y conservación de herramientas, valorados por un monto de Q 5,000.00
Valores:	No tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información no confidencial, que puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	El puesto está expuesto con regularidad a un ambiente contaminado.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto con regularidad a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere educación básica con técnico avalado por INTECAP.
Experiencia:	2 años de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un máximo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un moderado esfuerzo mental.

Anexo 8
Descriptor de puesto Herrero

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Herrero
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Supervisor de planta
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de forjar, labrar o reparar objetos de hierro, acero u otros metales. • Operar maquinaria (soldadora, pulidora y cortadora eléctricas) para realizar trabajos de herrería eficientemente. • Realizar trabajos de herrería para vehículos automotores e instalaciones cuando se requiera. • Responsable de instalar los trabajos de herrería realizados para asegurar su adecuado funcionamiento. • Solicitar equipo y materiales para realizar los trabajos requeridos de manera inmediata. • Actuar de acuerdo a instrucciones recibidas por su superior, para que las actividades planeadas en el equipo se lleven a cabo. • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo. • Verificar la limpieza de su área de trabajo para contribuir en la creación de un ambiente agradable. • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades. • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva. • Informar a su supervisor sobre los resultados de su trabajo.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo equipo de herrería valorado por un monto de Q 8,000.00
Valores:	No tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información no confidencial, que puede compartir con sus compañeros de trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	El puesto está expuesto con regularidad a un ambiente contaminado.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto con regularidad a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere educación básica con técnico avalado por INTECAP.
Experiencia:	1 año de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un alto esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un mínimo esfuerzo mental.

Anexo 9
Descriptor de puesto Cajera

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Cajera
Ubicación Organizacional:	Finanzas
Puesto inmediato superior:	Encargado de finanzas
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Registrar ingresos y egresos de caja, tanto por compra o venta de materiales. • Recibir caja cerrada con los fondos para atender sus operaciones diarias. • Solicitar fondos a su jefe, cuando el saldo es insuficiente para realizar sus operaciones. • Realizar arqueo de caja para entregar el informe diario de sus operaciones. • Entregar los fondos al finalizar sus actividades diarias para su conteo y posterior cierre. • Cumplir con las tareas que se le asignan de manera eficiente para cumplir con las metas propuestas. • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo. • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades. • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva. • Aportar ideas, participar en decisiones y mostrar disposición a colaborar con todo el equipo de trabajo para contribuir con un ambiente de trabajo agradable.
--

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo un escritorio, silla, caja registradora, calculadora y materiales de oficina, valorados por un monto de Q 5,000.00
Valores:	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos, valorados por un monto de Q 5,000.00
Información:	Manejo de información confidencial que puede compartir con puestos relacionados con su trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida con ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título de nivel diversificado.
Experiencia:	1 año de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un moderado esfuerzo mental.

Anexo 10
Descriptor de puesto Auxiliar de Contabilidad

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Auxiliar de contabilidad
Ubicación Organizacional:	Finanzas
Puesto inmediato superior:	Encargado de finanzas
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los movimientos de ingresos y egresos para brindar a la dirección financiera información confiable para la toma de decisiones. • Preparar los formularios para el pago de impuestos y planilla del IGSS. • Elaboración y recepción de facturas y recibos de caja para el adecuado registro de las operaciones. • Realizar partidas contables por faltantes o sobrantes que se determinen al efectuarse los arqueos de caja. • Entregar los fondos al finalizar sus actividades diarias para su conteo y posterior cierre. • Elaboración y recepción de facturas y recibos de caja para el adecuado registro de las operaciones. • Realizar retenciones de ISR para el adecuado pago de impuestos. • Cumplir con las tareas que se le asignan de manera eficiente para cumplir con las metas propuestas. • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo. • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades. • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva. • Aportar ideas, participar en decisiones y mostrar disposición a colaborar con todo el equipo de trabajo para contribuir con un ambiente de trabajo agradable.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 7,000.00
Valores:	No tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información confidencial que puede compartir con puestos relacionados con su trabajo.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida, con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título de nivel diversificado.
Experiencia:	1 año de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un moderado esfuerzo mental.

Anexo 11
Descriptor de puesto Contador

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Contador
Ubicación Organizacional:	Finanzas
Puesto inmediato superior:	Encargado de finanzas
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Elabora informes contables para asegurar el óptimo uso de los recursos financieros. • Encargado de elaborar los estados financieros para el control de las operaciones. • Responsable del control de los libros contables de acuerdo con las normas financieras del país. • Informar a su inmediato superior sobre las anomalías que detecte en la revisión de saldos. • Revisar y cuadrar los saldos de los informes de los auxiliares contables para asegurar la información confiable. • Realizar pago a proveedores para asegurar la entrega de materiales e insumos requeridos. • Cumplir con las tareas que se le asignan de manera eficiente para cumplir con las metas propuestas. • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo. • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades. • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva. • Aportar ideas, participar en decisiones y mostrar disposición a colaborar con todo el equipo de trabajo para contribuir con un ambiente de trabajo agradable.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, escritorio y silla, valorado por un monto de Q 7,000.00
Valores:	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos, valorados por un monto de Q 10,000.00
Información:	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con su jefe inmediato.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere de título de nivel diversificado y tercer año de estudios universitarios.
Experiencia:	2 años de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Mental:	Requiere un alto esfuerzo mental.

Anexo 12
Descriptor de puesto Asistente Administrativo

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Asistente administrativo
Ubicación Organizacional:	Gerencia General
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión.

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a las actividades de gerencia administrativa para el eficiente desarrollo de las actividades de la misma. • Elaboración agenda para atender las actividades pendientes en el menor tiempo posible. • Elaborar presentación de informes de gerencia para su posterior divulgación. • Entregar borradores de informes para su posterior aprobación. • Redacción de documentos para uso de gerencia administrativa. • Notificar a su jefe inmediato de acontecimientos que requieran su atención inmediata. • Cumplir con las tareas que se le asignan de manera eficiente para cumplir con las metas propuestas. • Brindar amabilidad y cortesía a los compañeros de trabajo para fomentar la armonía del equipo. • Asistir a las sesiones de capacitación y entrenamiento organizados por recursos humanos para incrementar sus conocimientos y habilidades. • Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo y/o supervisor de planta para apoyar la comunicación efectiva. • Aportar ideas, participar en decisiones y mostrar disposición a colaborar con todo el equipo de trabajo para contribuir con un ambiente de trabajo agradable.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 7,000.00
Valores:	No tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir su jefe inmediato.
Decisiones:	No tiene libertad para tomar decisiones, debe pedir autorización de inmediato superior.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título de nivel diversificado y tres años de estudios universitarios.
Experiencia:	1 año de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un alto esfuerzo mental.

Anexo 13

Descriptor de puesto Supervisor de Planta

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Supervisor de planta
Ubicación Organizacional:	Operaciones
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	Piloto, ayudante de piloto, operador máquina industrial, operario de clasificación, encargado de báscula y conserje.

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none">• Coordinar y dirigir las operaciones de trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
<ul style="list-style-type: none">• Brindar supervisión y apoyo a los colaboradores para que realicen un trabajo productivo.
<ul style="list-style-type: none">• Supervisar el correcto uso de la maquinaria para asegurar su óptima conservación.
<ul style="list-style-type: none">• Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los colaboradores a su cargo, para la distribución de tareas de acuerdo a sus capacidades.
<ul style="list-style-type: none">• Valorar las ideas y opiniones de sus trabajadores, para crear un ambiente de confianza y de libertad de expresión entre todos los miembros del equipo.
<ul style="list-style-type: none">• Especificar los procesos y procedimientos a realizar para que el trabajo se realice como se espera.
<ul style="list-style-type: none">• Revisar que los procesos y procedimientos ejecutados cumplan con los lineamientos establecidos para la seguridad y satisfacción de los clientes internos y externos.
<ul style="list-style-type: none">• Transmitir de forma clara información a los colaboradores para que estos puedan comprenderla y aplicarla.
<ul style="list-style-type: none">• Asistir a reuniones convocadas por el Gerente administrativo para evaluar los resultados obtenidos en las actividades.
<ul style="list-style-type: none">• Proponer actividades para mejorar el desempeño de los colaboradores.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo el mantenimiento y conservación de máquinas (trituradora, molidora y compactadora), computadora, impresora, teléfono, archivador, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 167,000.00
Valores:	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos, valorados por un monto de Q 10,000.00
Información:	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con puestos del mismo o mayor nivel jerárquico.
Decisiones:	Puede tomar decisiones siguiendo normas y procedimientos, afectando directamente a su puesto y su unidad funcional.
Supervisión:	Personal operativo no especializado y especializado.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título universitario en el grado académico de licenciatura.
Experiencia:	3 años de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un moderado esfuerzo físico.
Mental:	Requiere un alto esfuerzo mental.

Anexo 14

Descriptor de puesto Encargado de Recursos Humanos

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Recursos Humanos
Ubicación Organizacional:	Recursos humanos
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none">• Diseñar estrategias para gestionar el capital humano y asegurar el logro de los objetivos de las unidades funcionales.
<ul style="list-style-type: none">• Estructurar políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las necesidades de la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar y evaluar los cursos de capacitación para fortalecer e incrementar las capacidades de los colaboradores.
<ul style="list-style-type: none">• Asesorar a las demás unidades funcionales en materia legal laboral para asegurar el cumplimiento de las leyes.
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar estudios de clima organizacional para detectar áreas de mejora y realizar aportes propositivos.
<ul style="list-style-type: none">• Actuar como mediador entre mandos medios y superiores para la solución de conflictos laborales.
<ul style="list-style-type: none">• Evaluar las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos.
<ul style="list-style-type: none">• Velar por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar la calidad del servicio.
<ul style="list-style-type: none">• Integrar las ideas de los colaboradores para la nueva ejecución de proyectos.
<ul style="list-style-type: none">• Interactuar con los diferentes niveles de la organización para la generación de nuevos proyectos que promuevan el cambio individual y organizacional.
<ul style="list-style-type: none">• Promover dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.
<ul style="list-style-type: none">• Fomentar valores para integrar equipos de trabajo que contribuyan a un ambiente laboral agradable.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, teléfono, archivador, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 8,000.00
Valores:	No tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con puestos de su mismo o mayor nivel jerárquico.
Decisiones:	Toma decisiones en consenso con la administración, afectando a toda la organización.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título universitario en el grado académico de licenciatura.
Experiencia:	3 años de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un alto esfuerzo mental.

Anexo 15
Descriptor de puesto Encargado de Finanzas

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Encargado de Finanzas
Ubicación Organizacional:	Finanzas
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	Cajera, auxiliar de contabilidad y Contador.

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del cumplimiento de las leyes tributarias y asegurar la óptima utilización de los recursos financieros para evitar conflictos con entidades externas.
<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar informes de actividades de la unidad a su cargo para brindar información de valor que contribuya a la toma de decisiones.
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, aprobar y firmar las contabilizaciones que se derivan de las operaciones a su cargo.
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir cheques para el pago de proveedores y clientes internos-externos.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar activos, pasivos y capital de trabajo para asegurar la rentabilidad de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar fuentes de financiamiento externo para capitalizar las operaciones de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar solvencia de la empresa ante el fisco.
<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con los diferentes niveles de la organización para la generación de nuevos proyectos que promuevan el cambio individual y organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Promover dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar valores para integrar equipos de trabajo que contribuyan a un ambiente laboral agradable.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, teléfono, archivador, escritorio y silla, valorados en Q 8,000.00
Valores:	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos, hasta un monto de Q 50,000.00
Información:	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con su jefe inmediato.
Decisiones:	Toma decisiones en consenso con la administración, afectando a toda la organización.
Supervisión:	Nivel operativo especializado.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina privada con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título universitario en el grado académico de licenciatura.
Experiencia:	3 años de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Mental:	Requiere un alto esfuerzo mental.

Anexo 16
Descriptor de puesto Especialista de Mercadeo y Ventas

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Especialista de mercadeo y ventas
Ubicación Organizacional:	Mercadeo y ventas
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Coordina, dirige y estructura estrategias para garantizar relaciones redituables con los clientes y proveedores. • Estructura estrategias de mercadeo y ventas para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales. • Investigar el comportamiento de la competencia para emprender acciones que contribuyan al crecimiento de la empresa. • Coordinar la entrega de pedidos para brindar a los clientes un servicio oportuno. • Proporcionar servicio post-venta para conocer el grado de satisfacción del cliente y brindar retroalimentación. • Diseñar planes de promoción y publicidad para incrementar el nivel de ventas de la organización. • Identificar proveedores potenciales para el abastecimiento de materiales. • Evaluar las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos. • Velar por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar la calidad del servicio. • Integrar las ideas de los colaboradores para la nueva ejecución de proyectos. • Interactuar con los diferentes niveles de la organización para la generación de nuevos proyectos que promuevan el cambio individual y organizacional. • Promover dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información. • Fomentar valores para integrar equipos de trabajo que contribuyan a un ambiente laboral agradable.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, teléfono, archivador, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 8,000.00
Valores:	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos valorados por un monto de Q 35,000.00
Información:	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con su jefe inmediato.
Decisiones:	Toma decisiones en consenso con la administración, afectando a toda la organización.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título universitario en el grado académico de licenciatura.
Experiencia:	3 años de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un alto esfuerzo mental.

Anexo 17
Descriptor de puesto Promotor Social

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Promotor social
Ubicación Organizacional:	Mercadeo y ventas
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	No ejerce supervisión

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar planes que contribuyan a la conservación del medio ambiente para fortalecer la imagen social empresarial de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, ejecutar y evaluar los proyectos de responsabilidad social empresarial.
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar fenómenos que afecten el medio ambiente y diseñar cursos de acción para minimizar las problemáticas.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar entidades con objetivos en común a la organización para establecer alianzas estratégicas.
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar los resultados de los proyectos realizados para fortalecer la imagen de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos.
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar la calidad del servicio.
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar las ideas de los colaboradores para la nueva ejecución de proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con los diferentes niveles de la organización para la generación de nuevos proyectos que promuevan el cambio individual y organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Promover dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.
<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar valores para integrar equipos de trabajo que contribuyan a un ambiente laboral agradable.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, teléfono, archivador, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 8,000.00
Valores:	No tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos.
Información:	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con puestos de su mismo o mayor nivel jerárquico.
Decisiones:	Toma decisiones en consenso con la administración, afectando a toda la organización.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título universitario en el grado académico de licenciatura.
Experiencia:	1 año de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un alto esfuerzo mental.

Anexo 18 Descriptor de puesto Gerente General

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto:	Gerente General
Ubicación Organizacional:	Gerencia General
Puesto inmediato superior:	No aplica.
Puestos bajo su mando:	Supervisor de planta, promotor social, Encargado de Recursos humanos, Finanzas y Especialista en mercadeo y ventas.

2. Atribuciones del puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los resultados obtenidos por las distintas unidades funcionales y aplicar medidas correctivas para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar estrategias funcionales para lograr los objetivos de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los resultados obtenidos en los procesos para identificar áreas de mejora.
<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar planes estratégicos para crear ventajas competitivas para la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar las fallas en los procesos para establecer nuevas estrategias a seguir.
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los procedimientos que son utilizados para transferir la información tanto dentro como fuera de la organización, para aplicar retroalimentación en las áreas que lo demanden.
<ul style="list-style-type: none"> • Asignar los recursos necesarios para que los colaboradores realicen eficientemente su trabajo y cumplan las metas organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y establecer las normas de higiene y limpieza vigentes en el Sector Salud, en el área productiva y de servicio para favorecer la seguridad tanto del colaborador como del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar y resuelve problemas organizacionales para conservar el clima laboral de la organización y así mantener la competitividad en el mercado laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir sobre el tipo de planes y estrategias que se aplicarán para mantener e incrementar la competitividad y productividad de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas organizacionales para la eficiente supervisión y retroalimentación del trabajo en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> • Influir en los encargados de unidades para que actúen con liderazgo y sepan guiar a sus colaboradores y crear una cultura organizacional positiva.

3. Responsabilidades

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, teléfono, archivador, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 10,000.00
Valores:	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos, valorados por un monto de Q150,000.00
Información:	Manejo de información confidencial que no puede compartir.
Decisiones:	Tiene libertad para tomar decisiones, afectando a toda la organización.
Supervisión:	Mandos medios y nivel ejecutivo.

4. Condiciones de trabajo

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina privada con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

5. Conocimientos

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título universitario en el grado académico de Maestría.
Experiencia:	5 años de experiencia.

6. Esfuerzo

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un máximo esfuerzo mental.

Anexo 19

Objetivos organizacionales propuestos

- **General**

Lograr incrementar la eficiencia en las actividades operativas, comerciales, financieras y laborales de la organización en un 30% al finalizar el año 2018.

- **Objetivos específicos**

- Lograr para finales del año 2018, como mínimo un incremento del 30% en las ventas de la organización.
- Incrementar para finales del año 2018, en un 30% la productividad en el desempeño de los trabajadores.
- Aperturar para el año 2018, tres nuevos centros de acopio a nivel nacional para aumentar la participación de la organización en el mercado.
- Brindar un ambiente de trabajo agradable esto con el fin de aumentar en un 30% la satisfacción laboral de los colaboradores al finalizar el año 2018.