

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

**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA
EMPRESA ENDEREZADO Y PINTURA DE VEHÍCULOS
UBICADA EN LA AVENIDA PETAPA DE LA
ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL. ”**

TESIS

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

EVELYN FLORIDALMA CORLETO CASTILLO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2016

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, 19 de noviembre de 2015

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

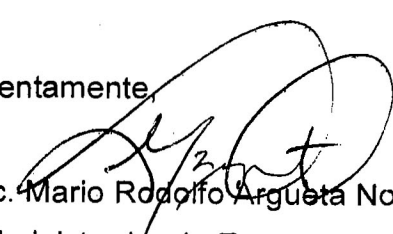
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de agosto de dos mil quince, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA ENDEREZADO Y PINTURA DE VEHÍCULOS UBICADA EN LA AVENIDA PETAPA DE LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL. ”**, elaborado por la estudiante Evelyn Floridalma Corleto Castillo.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios que constituye un aporte valioso para la facultad, con base a lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previó 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. 2171



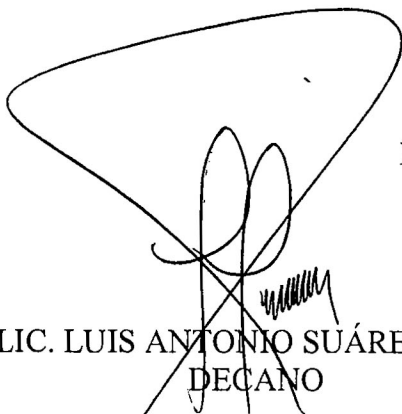
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTINUEVE DE MARZO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 4-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 14 de marzo de 2016, se conoció el Acta 002-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 04 de febrero de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA ENDEREZADO Y PINTURA DE VEHICULOS UBICADA EN LA AVENIDA PETAPA DE LA ZONA 12 DE LA CUIDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **EVELYN FLORIDALMA CORLETO CASTILLO**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por su amor, por sus bendiciones, por su infinita misericordia, por ser mi guía y fortaleza, por darme la sabiduría para cumplir esta meta, por estar conmigo todos los días de mi vida.
- A MIS PADRES:** Rogelio Corleto Cabrera y Floridalma Castillo de Corleto, por su gran amor y apoyo incondicional, por formarme con valores y principios morales, por sus consejos, por ser la luz en mi camino, porque gracias a ellos me siento orgullosa de quien soy. Dios los Bendiga.
- A MIS HERMANOS:** Elmer Corleto Castillo y Hortencia Corleto Castillo por ser parte fundamental en mi vida, por creer en mí, por sus buenos deseos, por su amor y motivación. Dios los Bendiga.
- A MIS AMIGOS:** Por el apoyo y cariño brindado, por hacer cada momento especial a lo largo del camino universitario.
- A MI ASESOR:** Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega, por su enseñanza, paciencia y tiempo brindado.
- A MI AMADA USAC:** Por darme la oportunidad de adquirir los conocimientos que forman parte de mi vida profesional.

Dedico a todas aquellas personas que elevaron una oración al todo poderoso para poder hacer realidad este logro, por formar parte importante en mi vida, por estar conmigo en pensamiento y corazón, por darle color a mis días hasta la llegada de nuestro holocausto.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1. Empresa	1
1.1 Empresa privada	1
1.2 Industria automotriz	1
1.3 Administración	1
1.3.1 Integración	2
1.3.2 Importancia de la gestión del talento humano y satisfacción laboral	2
1.3.3 Gestión del talento humano	3
1.3.4 Proceso de la gestión del talento humano	4
1.4 Satisfacción laboral	4
1.4.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	5
1.4.2 Factores higiénicos o extrínsecos	5
1.4.3 Factores motivacionales o intrínsecos	6
1.5 Administración de las compensaciones salariales	6
1.5.1 Compensaciones en el marco de la gestión de recurso humano	6
1.5.2 Objetivos de la administración de compensaciones	7
1.5.3 Equidad de las compensaciones	7
1.5.4 Equidad interna	8
1.5.5 Equidad externa	8
1.5.6 Compensación económica y no económica	8
1.5.7 Remuneración total	8
1.6 Compensación en el marco legal guatemalteco	9
1.7 Salario	11

Contenido	Página
1.7.1 Salario mínimo	11
1.7.2 Función de los salarios	12
1.7.3 Fijación de salarios	12
1.7.4 Estructura salarial	13
1.7.5 Estructuración de salarios	13
1.8 Políticas salariales	13
1.9 Incentivos y remuneración por rendimiento	14
1.9.1 Tipos de incentivos	15
1.10 Análisis de los puestos	15
1.11 Valuación de puestos	15
1.11.1 Importancia de la valuación de puestos	16
1.12 Métodos de valuación	16
1.12.1 Método de puntos por factor	17
1.13 Diseño de una escala salarial aplicando el método de puntos por factor	18
1.13.1 Integración del comité de valuación de puestos	18
1.13.2 Análisis de puestos	19
1.13.3 Identificación y definición de los factores y sub-factores	19
1.13.4 Identificación de los grados de cada factor	20
1.13.5 Ponderación de los factores	20
1.13.6 Asignar los valores en puntos para cada factor	21
1.13.7 Valuación de puestos	22
1.13.8 Clasificación de los puestos	22
1.14 Comparación salarial	22
1.14.1 Determinación del coeficiente de correlación y ecuación de regresión	22
1.14.2 Escala salarial	24
1.14.3 Definición de números de categoría	24

Contenido		Página
1.14.4	Determinación de ancho de categorías	24
1.14.5	Establecimiento de puntos mínimos y máximos	25
1.14.6	Establecimiento de salario mínimo, medio y máximo	25
1.14.7	Representación de salario mínimo, medio y máximo	25
1.14.8	Determinación de cálculo de costos	25

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LOS SALARIOS DE LA EMPRESA ENDEREZADO Y PINTURA DE VEHÍCULOS UBICADA EN LA AVENIDA PETAPA DE LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

2	Metodología de la investigación	26
2.1	Técnicas de investigación	26
2.1.1	Elaboración de instrumento de investigación	27
2.2.	Antecedentes	28
2.2.1	Estructura organizacional	28
2.3	Clima organizacional	31
2.4	Procedimiento de fijación salarial	50
2.5	Comparabilidad salarial	51
2.6	Discusión de resultados	52

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA DE ENDEREZADO Y PINTURA DE VEHÍCULOS UBICADA EN LA AVENIDA PETAPA DE LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

3.	Justificación de la propuesta	54
3.1	Objetivos de la propuesta	54

Contenido	Página
3.2 Pasos para la valuación de puestos por el método de puntos por factor	55
3.3 Comparabilidad y escala salarial	71
3.4 Políticas salariales	78
3.5 Implementación de la propuesta	79
3.6 Plan de acción	80
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Bibliografía	84

ÍNDICE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Clima organizacional	31
2	Grado de satisfacción de los colaboradores con relación a las políticas organizacionales	33
3	Grado de satisfacción de los colaboradores con base a la supervisión de calidad	34
4	Grado de satisfacción de los colaboradores en lo que concierne a las condiciones de trabajo	36
5	Grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a las relaciones con los compañeros de trabajo	37
6	Grado de satisfacción de los colaboradores en lo que concierne a las relaciones con los subordinados	38
7	Grado de satisfacción de los colaboradores con base a la comunicación	39
8	Grado de satisfacción de los colaboradores con respecto al ascenso	40
9	Grado de satisfacción de los colaboradores con base a la autorrealización	42
10	Grado de satisfacción de los colaboradores con relación al trabajo en sí mismo	43
11	Grado de satisfacción de los colaboradores con base a la responsabilidad	44
12	Grado de satisfacción de los colaboradores con base al salario actual, beneficios económicos y remuneraciones	45
13	Grado de satisfacción de los colaboradores con relación al salario que perciben si es de manera justa	46

No.	Título	Página
14	Grado de satisfacción de los colaboradores con base al salario que devengan y si compensa las responsabilidades adquiridas en su puesto de trabajo	47
15	Grado de satisfacción de los colaboradores respecto al salario percibido en relación a los puestos similares de trabajo dentro de la organización	48
16	Grado de satisfacción de los colaboradores con base al salario percibido en relación al costo de vida actual	49
17	Comparabilidad salarial con relación a los sueldos del mercado laboral de mismo ramo	52
18	Tendencia de ecuación polinómica	72
19	Escala de salarios mínimos, medios y máximos	76

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Modelo de los factores de Herzberg	5
2	Los tres componentes de la remuneración	9
3	Modelo de dispersión	23
4	Organigrama actual	29
5	Organigrama nominal	30

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Clasificación de bases puntuales	21
2	Comparación salarial con relación a los sueldos y puestos de trabajo de la organización	51
3	Valor relativo asignado a cada factor	63
4	Asignación de puntos a factores	64
5	Valuación de puestos	69
6	Clasificación de puestos	70
7	Calculo de ecuación de ajuste	71
8	Rango de puntos	74
9	Determinación de salarios mínimos, medios y máximos	75
10	Determinación de costos	77
11	Determinación de costos totales	78

INTRODUCCIÓN

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y la organización, lo que representa derechos y obligaciones entre el colaborador y el patrono.

Las compensaciones salariales para las organizaciones es un costo e inversión a la vez, ya que a través de un sistema equitativo puede generar incrementos en la producción, pues permite mejorar el desempeño de las funciones del personal, por lo que invertir en ellas y brindarles una buena remuneración salarial accederá al logro de los objetivos y metas propuestas por la organización, así como contribuir a la satisfacción laboral.

El sistema de compensaciones está orientado a lograr la satisfacción de los colaboradores manteniendo una equidad salarial tanto interna como externa, el personal debe considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa con relación a los conocimientos y experiencias ofrecidas a la empresa.

El objetivo de la presente investigación es mostrar la importancia de los salarios y compensaciones con el fin de atraer y retener el personal necesario, así como determinar si existe insatisfacción laboral por parte de los colaboradores a través de un estudio de clima organizacional.

Derivado a lo anterior y a la problemática que atraviesa la empresa se propone el Diseño de una Escala Salarial, lo que permitirá una equidad interna y externa en los salarios de la misma.

En el primer capítulo se encuentra la información teórica que sustenta el desarrollo de la misma y la descripción de pasos a seguir para la valuación de puestos y el diseño de una escala de puntos.

El segundo capítulo consta de la situación actual de la organización, así como el resultado del diagnóstico y análisis de cada uno de los factores utilizados y la

comparación salarial, esto con el propósito de establecer el factor que causa la insatisfacción y desmotivación laboral en la organización y así proponer una solución viable.

El tercer capítulo está constituido por la propuesta de solución siendo el Diseño de una Escala Salarial, también se presentan los objetivos de la misma con el fin de minimizar la insatisfacción y desmotivación laboral dentro de la organización.

Seguidamente se presentan las conclusiones con base a la estrategia y comprobación de hipótesis, recomendaciones con relación al problema, bibliografía y anexos.

Capítulo I

Marco Teórico

1. Empresa

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. (5:234)

Se denomina como empresa a toda entidad conformada por el talento humano, recursos materiales y financieros los cuales permitirán satisfacer la demanda de los clientes, según la procedencia de la empresa puede ser pública o privada con fines de lucro o de ayuda social.

1.1 Empresa privada

El artículo 655 del Código de Comercio establece que: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo de elementos materiales y de valores intangibles coordinados para ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (1:175)

La empresa privada consiste en proporcionar bienes o servicios para la satisfacción de los clientes con fines de lucros, tomando en cuenta oferta y demanda.

1.2 Industria automotriz

Es un conjunto de compañías y organizaciones relacionadas en el área de diseño, desarrollo, manufactura, venta y reparación de automóviles.

1.3 Administración

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (5:550)

Una administración efectiva es la vía ideal para el logro de los objetivos y metas establecidas por la empresa.

1.3.1 Integración

Facilita la vinculación de los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos) que posee una organización de acuerdo con las labores a realizar y con ello se optimizan las funciones.

La fase de integración pertenece al proceso administrativo debido a “Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:75)

El proceso administrativo tiene como propósito el logro de objetivos y metas establecidas por la empresa utilizando los recursos de una manera eficaz y eficiente en la organización.

1.3.2 Importancia de la gestión del talento humano y satisfacción laboral

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo la empresa marchará en óptimas condiciones, la capacidad humana ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos siendo el desarrollo de estas la administración efectiva de las personas, el cual ha sido uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

Es por ello, que la administración del recurso humano tiene como una de sus tareas principales proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio posible, las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano, cabe destacar que la capacidad intelectual es la clave para el aumento en la producción del trabajo, estas capacidades realizadas se adquieren con la educación y la experiencia.

Una de las funciones más importantes de la gestión del talento humano es mantener en constante actualización el estudio del clima organizacional para identificar si existe satisfacción o insatisfacción laboral tomando en cuenta los factores de higiene y mantenimiento de Herzberg lo que permitirá conservar la satisfacción de los colaboradores.

Las condiciones salariales y un ambiente de trabajo agradable ayuda a mantener la satisfacción y a mejorar el desempeño laboral del personal, cabe mencionar que los salarios e incentivos son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, por lo tanto la gestión del talento humano debe velar que los salarios sean adecuados y equitativos por ser uno de los factores más importantes que contribuye a la satisfacción laboral, a través de esta actividad podrá conservar el bienestar de los colaboradores a lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

También es importante que al colaborador le sean asignadas funciones o retos que permitan la estimulación para la toma de decisiones y liderar con equipos de trabajo de tal manera que se sienta satisfecho y auto-realizado.

Para que prevalezca la satisfacción laboral el colaborador tiene que encontrarse en óptimas condiciones de trabajo y un sistema salarial justo.

1.3.3 Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas y recursos incluidos reclutamiento, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (3:586)

El talento humano en la organización sustenta metas y objetivos, es importante integrarlo para obtener una cultura organizacional efectiva.

Para que una organización sea eficiente, el personal tiene que mantener buenas relaciones interpersonales, ser competitivos, poseer habilidades y destrezas. Un modelo óptimo de la gestión de talento humano puede ser por competencias.

1.3.4 Proceso de la gestión del talento humano

El proceso de gestión del talento humano posee fases que son indispensables para el logro de los objetivos de la organización y se enfatiza en:

- **Compensación de personas:** principalmente incluye remuneración, recompensas, beneficios y servicios sociales. La función principal es motivar y mantener la satisfacción laboral de los colaboradores sobre todo en la remuneración económica, beneficios y servicios.

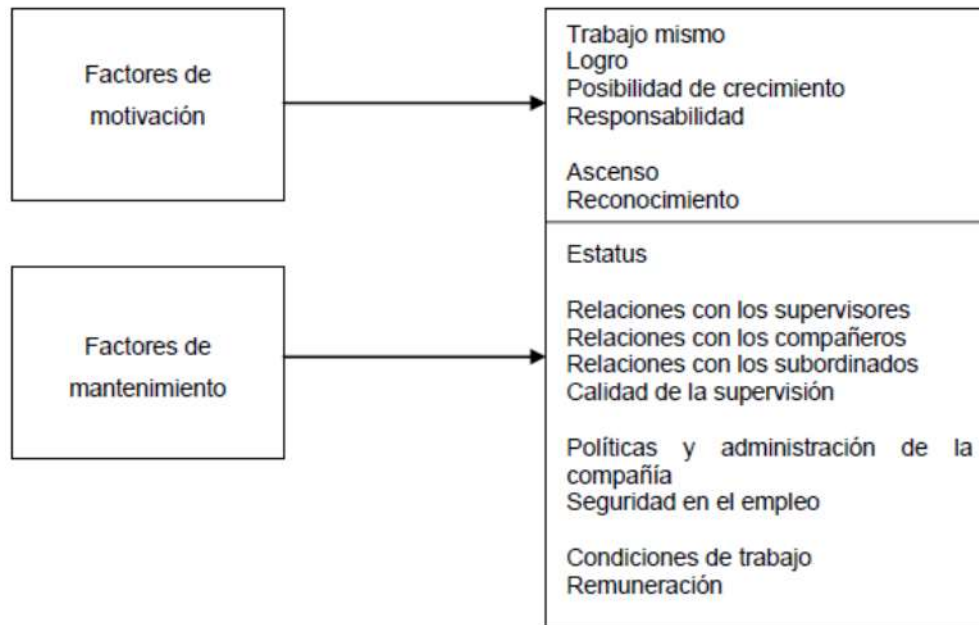
1.4 Satisfacción laboral

“Representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo donde se busca la congruencia entre los colaboradores que quieren de su trabajo y lo que sienten que reciben”. (11:550)

En la organización es importante mantener satisfacción laboral, según Frederick Herzberg en su teoría de los dos factores hace énfasis en factores higiénicos o extrínsecos que se refiere al salario, remuneraciones e incentivos salariales y factores motivacionales o intrínsecos se refiere al crecimiento y desarrollo personal, autorrealización y reconocimiento personal.

Esquema 1

Modelo de los dos factores de Herzberg



Fuente: Tomado de Davis, Keith y Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el trabajo. 10ª. Ed. México, D.F. McGraw-Hill. 1999

1.4.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

La Teoría de Herzberg enfatiza en dos tipos de necesidad que afectan de manera diversa el comportamiento humano, tomando en cuenta los factores higiénicos o factores extrínsecos y factores motivacionales o factores intrínsecos.

1.4.2 Factores higiénicos o extrínsecos

Están relacionados con la insatisfacción, se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones al desempeñar su trabajo, esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario y los beneficios sociales.

1.4.3 Factores motivacionales ó intrínsecos

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con lo que hace y su desempeño.

Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento, desarrollo, reconocimiento y autorrealización personal.

1.5 Administración de las compensaciones salariales

“El término compensaciones se utiliza para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, se integra por dos partes fundamentales: la primera corresponde al sueldo, las prestaciones (tanto en efectivo como en especie) y los incentivos; a este componente se suele identificar como los beneficios directos e indirectos (financieros) totales. La segunda parte de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal recibe de las condiciones laborales y ambientales de las áreas funcionales, a este segundo componente se le conoce como clima organizacional”. (10:15)

La administración de compensaciones es parte vital, debido a que los colaboradores aportan contribuciones físicas e intelectuales a la organización a cambio de una compensación que actualmente incluyen los incentivos.

1.5.1 Compensaciones en el marco de la gestión de recurso humano

Una compensación salarial tiene como efecto motivar y satisfacer las necesidades de los colaboradores en la organización.

La labor de la gestión de recurso humano es mantener y promover una fuerza de trabajo de los colaboradores, el sistema de compensación ayudará a culminar las metas y objetivos trazados.

La carencia de un sistema de compensación efectivo puede provocar efectos negativos a la organización, como pérdida de clientes, desmotivación e insatisfacción laboral, entre otras.

Cuando los colaboradores perciben un clima organizacional positivo, este ayudará a obtener los resultados propuestos por la organización.

1.5.2 Objetivos de la administración de compensaciones

- **Retención de empleados actuales:** “es importante agregar incentivos además de las compensaciones.
- **Garantizar la igualdad:** es importante mantener el equilibrio en puestos similares con relación a los salarios de la organización, tanto internamente como externamente”.(11:550)

La unificación de criterios dentro de la organización para evitar conflictos futuros, el objetivo de la administración de compensaciones mencionados anteriormente no es rígidos por lo que puede modificarse según las necesidades de la organización.

1.5.3 Equidad de las compensaciones

“La equidad, en el contexto de la compensación económica significa un trato salarial justo para para los empleados”. (9:259)

Como lo enuncian los objetivos anteriores, se tiene que mantener la equidad salarial en los puestos de trabajo dentro de la organización, así como conservar salarios equitativos por lo que tienen que estar satisfechos que el salario que devenga es justo con relación al puesto que desempeñan.

1.5.4 Equidad interna

Cuando los empleados reciben un salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro la misma organización. La condición es “igual retribución a igual función”. (9:456).

Un medio para la equidad interna es la valuación profesional de cargos y salarios que permita la igualdad con relación a los puestos similares de trabajo.

1.5.5 Equidad externa

Sucede cuando los empleados de una empresa reciben un salario competitivo con base a las funciones que desempeñan en puestos similares de trabajo en organizaciones externas que corresponden del mismo ramo.

Actualmente las encuestas salariales son un medio para determinar el grado de equidad externa para las organizaciones.

1.5.6 Compensación económica y no económica

La compensación económica es la que se le brinda al colaborador a cambio de su fuerza de trabajo, es decir; salarios, incentivos y comisiones.

Las compensaciones no económicas se refieren a los reconocimientos que puede recibir el colaborador a cambio de su labor, entiéndase horario laboral flexible, condiciones de trabajo, cartas de felicitación entre otras.

1.5.7 Remuneración total

Es el paquete de compensaciones cuantificables que recibe el empleado por su trabajo, la remuneración total tiene tres componentes:

Esquema 2

Los tres componentes de la remuneración



Fuente: Tomado de Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Sne. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. 2002.

1.6 Compensación en el marco legal guatemalteco

En Guatemala la compensación se encuentra regida principalmente por el código de trabajo, ley de bonificación anual, ley reguladora del aguinaldo y ley de bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado.

Todos los empleados guatemaltecos legalmente tienen derecho a las siguientes prestaciones:

- a) **Bonificación anual (Decreto 42-92; Artículo 1 y 2):** también se le denomina bono 14, corresponde a un salario por año y se paga a los colaboradores en la primera quincena del mes de julio de cada año consecutivo sin perder la relación laboral. En caso que el colaborador tenga menos de un año laborado se calcula proporcionalmente.
- b) **Aguinaldo (Decreto 76-78; Artículo 1):** esta prestación también corresponde a un salario por año, se cancela en la primera quincena del mes de diciembre de cada año sin perder relación laboral. En caso que el colaborador tenga menos de un año laborado se calcula proporcionalmente.

- c) Vacaciones (Artículo 130 del Código de Trabajo):** el colaborador tiene derecho de gozar vacaciones por cada año continuo de relación laboral con el patrono, el tiempo de vacaciones es de quince días hábiles como mínimo.
- d) Bonificación incentivo (Decreto 78-89; Artículo 7):** asciende a la cantidad de Q 250.00 que se le suma al salario, sin embargo no forma parte de las prestaciones e indemnización.

La indemnización, bonificación anual o bono 14 y aguinaldo generan un costo del 8.33% sobre el salario base mensual, con relación a las vacaciones genera un costo del 4.17%, que afectan al sistema de compensación y son provisionadas.

El Código de Trabajo promueve en todo momento calidad de vida para los empleados a través de la equidad salarial y el trato justo. En su Artículo 89 indica que: “Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se debe tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida”.
(7:182)

El Artículo 102 de la Constitución Política de la República indica los derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo, entre los cuales se mencionan:

- a)** “Derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna;
- b)** Todo trabajo será equitativamente remunerado, salvo lo que al respecto determine la ley;
- c)** Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad.

d) Fijación periódica del salario mínimo de conformidad con la ley”. (8:234)

1.7 Salario

El Código de Trabajo de Guatemala en el artículo 88, dice que: “el salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos”. (7:150)

Es toda recompensa económica que la organización les brinda a los colaboradores a cambio de su fuerza de trabajo, conocimiento, habilidades, aptitudes y actitudes del individuo.

1.7.1 Salario mínimo

De conformidad con el artículo 103 del Código de Trabajo, “todo trabajador tienen derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia”. (6:176)

Es el monto mínimo percibido por la organización y es establecido por parte del estado nacional para los colaboradores de la organización.

a) Salario nominal “representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo”. (10:10).

b) Salario real “representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanal y equivale al poder adquisitivo”.(10:94)

c) Salario en dinero y en especie El artículo 90 del Código de Trabajo establece que “el salario debe pagarse exclusivamente en moneda de curso legal”. (7:41) y la única excepción es: “los trabajadores campesinos que laboren en explotaciones agrícolas o ganaderas pueden percibir el pago de su salario, hasta un treinta por ciento del importe total de éste en especie”.(7:41)

1.7.2 Función de los salarios

El salario es la retribución que se le brinda al colaborador por el patrono a cambio por su labor dentro de la organización, la función del salario es satisfacer las necesidades del personal, como alimentación, vestuarios, vivienda, así como mantener la satisfacción y motivación laboral.

El pago o retribución que brinda el patrono al colaborador no tiene que ser menor al salario mínimo establecido por ley.

1.7.3 Fijación de los salarios

Según el Código de Trabajo en su artículo 88 el salario puede estipularse en las siguientes formas de pago:

- a)** “Por unidad de tiempo: (por mes, quincena, semana, día u hora)
- b)** Por unidad de obra: (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo)
- c)** Por participación en utilidades: ventas o cobros que haga el patrono el trabajador no deberá asumir los riesgos de pérdidas”. (7:65)

Existen otras clases de salario como lo es el salario fijo, salario variable y salario mixto. El salario fijo es el que se le brinda al colaborador independientemente de la producción y eficiencia.

El salario variable como lo indica el término varía de acuerdo a su eficiencia y a la producción, sin embargo el colaborador tiene que recibir el salario mínimo establecido.

Salario mixto es la combinación de salario por unidad de obra con salario por unidad de tiempo, el colaborador puede recibir primas o incentivos.

1.7.4 Estructura salarial

“Es el arreglo sistemático de los salarios que se rige por la complejidad de los cargos y considera parámetros salariales como desempeño y costo de vida que aportan pautas para el futuro, la estructura salarial también se refiere a la cuantía total de los salarios y su composición dentro de determinada empresa”. (11: 450)

1.7.5 Estructuración de los salarios

Para la estructuración de los salarios se toman factores internos y externos para fijación en la organización, en cuanto a:

- a) **Puesto:** es con relación a la importancia y responsabilidad que posee el puesto al desempeñar las funciones.

- b) **En cuanto a la competencia:** factor externo donde se realiza una comparación de salarios para su fijación y equiparlo según la inflación.

1.8 Políticas salariales

Se refiere al conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico, las políticas son dinámicas pues tiene que ir cambiando de acuerdo a las circunstancias que se presente en la organización.

Los aspectos a tomar en cuenta son:

- La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.
- El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- La previsión de reajustes salariales puede darse por promoción o méritos del empleado.

Para lograr políticas salariales eficientes, es necesario tomar en cuenta los criterios que se proponen a continuación:

- a) Adecuación:** satisfacer los niveles mínimos de salarios estipulados por el Estado.
- b) Equidad:** todos los empleados deben ser retribuidos justamente de acuerdo con sus esfuerzos, habilidades, capacitación y resultados.

1.9 Incentivos y remuneración por rendimiento

En este sistema se toma en cuenta la eficiencia y eficacia de los colaboradores es un pago adicional que reciben, los incentivos son premios, regalías o recompensas que le brindan al personal de la organización, por la calidad, esfuerzo, compromiso y dedicación al trabajo.

La organización también tiene beneficios en este sistema, puesto a que aumenta la producción y ganancias.

1.9.1 Tipos de incentivos

a) Incentivos económicos: se refiere al aumento de salario por méritos, tarifa, pieza o comisión. Es todo pago económico adicional al salario y se representa por bonos o bonificaciones, planes de préstamo, entre otros.

b) Incentivos no económicos: se representan por medio de apoyo a los colaboradores como subsidio de alimentación, guarderías, asistencia médica, odontológicas, entre otras.

Otra manera de incentivar al personal de la organización es por enriquecimiento del puesto al incrementar la motivación intrínseca, permite a los colaboradores responsabilidad de autodirección, así como la autorrealización y la satisfacción en el empleo.

1.10 Análisis de los puestos

“Estudia la complejidad del puesto parte por parte conoce con certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente”.
(11:410)

Una vez efectuado el análisis de puestos se procede a su descripción, lo que consiste en la redacción de la lista de tareas, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales y riesgos inherentes.

La especificación del puesto es la declaración escrita de las calificaciones para ser titular del puesto.

1.11 Valuación de puestos

“Es un procedimiento sistemático utilizado para los estudios de los trabajos y determinación de la importancia de cada uno de ellos, su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa debe estar en constante actualización.

Es una estructura de compensación basada en los puestos que muestra la correlación de la remuneración con la complejidad de las tareas, asignándole así un valor al puesto de trabajo”. (10:63)

La valuación del puesto de trabajo es el método más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de “equidad interna” en la estructura salarial, así mismo aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado “clima laboral”.

Básicamente la valuación permite conocer la complejidad de un puesto de trabajo comparado con otro.

1.11.1 Importancia de la valuación de puestos

Es fundamental un sistema de valuación de puestos definido que permita identificar las funciones de acuerdo a su valor e imposición dentro de la organización y lograr mantener la equidad salarial interna así como la competitividad externa a través de una buena administración de sueldos y salarios.

El objetivo principal de la valuación de puestos es servir de base para asignar un valor relativo frente a los demás puestos con el fin de clasificarlo y estructurarlo de manera útil para su posterior valuación, esto permitirá la fijación de salarios e incentivos adecuados a los puestos de trabajo con base a su importancia, complejidad y responsabilidad del mismo y mantener una equidad interna como externa en los salarios.

1.12 Métodos de valuación

Existen dos clasificaciones para agrupar los métodos de valuación:

a) Método cualitativo: también denominado no analítico, se denomina así porque para realizar la valoración no descompone el puesto en factores compensables, sino que lo toman como un todo.

b) Métodos cuantitativos: también se le denomina analítico, debido a que proporcionan una valoración de los puestos con base a puntos, partiendo de la descomposición en sus factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos.

Si bien los métodos de valoración no analíticos son más sencillos y fáciles de aplicar tienen el inconveniente que no pueden definir cuánto es más complejo un puesto que otro, al mismo tiempo que no considera detalladamente los factores que componen el puesto.

Los métodos analíticos por el contrario ofrecen puntuaciones para cada puesto y detallan los factores que lo componen aunque según la magnitud de la empresa, el empleo de éstos podría resultar costoso.

1.12.1 Método de puntos por factores

“Este sistema ideado por Merrill R. Lott en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente. Es considerado método preciso y completo al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de sus diferentes componentes reflejada en una escala de puntaje”. (10:94)

Este método es más técnico y preciso pero más laborioso, es el más empleado en la evaluación de puestos de las organizaciones porque permite una mejor diferenciación y es más equitativo. Este método es similar al método de evaluación por factores con el añadido de que a los factores de evaluación

seleccionados se le concede un puntaje que esta graduado desde un nivel bajo hasta uno más alto, esto con la finalidad de permitir una mejor diferenciación.

Con este método los resultados tienden a ser más precisos y justos porque permite manejar con mayor detalle los valores de cada uno de los factores seleccionados y evaluados, es recomendable el establecimiento de un comité evaluador.

Derivado a lo expuesto anteriormente se puede observar que el método de valuación por puntos proporciona más objetividad y precisión, por tal razón es el método óptimo para la presente investigación.

1.13 Diseño de una escala salarial aplicando el método de puntos por factor

Es la asignación de la responsabilidad sobre el diseño de la escala salarial para determinar el valor relativo de los puestos, su técnica es analítica con relación a los cargos mediante factores, sin embargo, también es una técnica cuantitativa pues asigna valores numéricos a cada puesto de trabajo.

Los pasos básicos necesarios para la construcción de la escala salarial bajo el método de puntos por factor son los siguientes:

1.13.1 Integración del comité de valuación de puestos el comité de valuación es un grupo que debe estar conformado por los gerentes y jefes de la organización, por ser personas conocedoras de los puestos y son aptas para tomar decisiones en el proceso de la técnica, también deben formarlos miembros ocasionales siendo los asesores o personas expertas en el tema para dar orientación en el proceso del sistema de valuación.

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

1.13.3 Identificación y definición de los factores y sub-factores la selección de factores compensables y su importancia relativa dependen de la naturaleza de la empresa, función o servicio y consiste en definir los factores que se han seleccionado para una interpretación uniforme y consistente del significado de cada factor de los puestos que serán analizados, la definición de factores es redactada en un lenguaje simple, claro y conciso.

Los factores generalmente se agrupan y se definen de la siguiente manera:

- **Conocimientos:** Es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o aprendizaje.
- **Responsabilidades:** Es un valor que está en la conciencia de la persona que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, así como el cumplimiento de sus obligaciones.
- **Condiciones de trabajo:** Está vinculada al estado del entorno laboral, se refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura que inciden en el bienestar y la salud del trabajador.
- **Esfuerzo:** Es el empleo enérgico de la fuerza física o mental con un fin determinado.

1.13.4 Identificación de los grados a cada factor esta diversidad se describe a través de los grados que permitan medir con precisión por medio de una escala desde los más simples hasta los más complejos según el nivel de importancia y de presencia necesaria de cada factor.

La cantidad de grados varía de un factor a otro según la frecuencia o intensidad con que se presenta en la totalidad de puestos o en los denominados puestos clave; de manera que cada escala por factor puede tener un diferente número de grados entre 3 y 9.

1.13.5 Ponderación de los factores es el peso o fuerza con que cada factor influye en la determinación del contenido del conjunto de puestos se puede expresar en términos porcentuales (ponderación).

Teniendo en cuenta que cada factor tiene una fuerza o peso en la determinación del contenido de los puestos o dicho de otra manera que no todos influyen con la misma intensidad y frecuencia en las tareas, se debe entrar a considerar porcentualmente el peso en conjunto de puestos objeto de valoración.

No existe una fórmula para la ponderación o asignación de peso porcentual a cada factor, es decir, por experiencia y empíricamente los miembros del comité, se asigna un peso específico por consideraciones de diferente índole, la ponderación debe realizarse distribuyendo en un 100%.

La ponderación de factores determina su valor relativo en términos de su importancia referente en una clase de puestos establecidos en una organización particular, para los puestos operativos es más importante realizar las ponderaciones del factor esfuerzo.

Una vez establecidos el peso relativo de cada sub-factor, es necesario asignar la cantidad de puntos, los porcentajes deberán multiplicarse por una base constante o puntual, esto con el fin de obtener un puntaje relativo.

1.13.6 Asignar los valores en puntos para cada factor el siguiente paso después de la ponderación de los factores, es la asignación de puntaje a los diversos grados de cada factor, el proceso se inicia señalando el número total de puntos para la base puntual que se aplicará al peso porcentual del factor, tal base se multiplica tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar.

Cuadro 1
Clasificación de bases puntuales

Número de puestos a Valorar	Cantidad de factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1000
De 21 a 40	De 11 a 13	2000
Más de 40	Más de 13	3000

Fuente: Tomado de Morales, Juan y Velandia, Néstor. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Sne. Santa Fé de Bogotá, Colombia. McGraw Hill.2002

- **Formula de Progresión aritmética:** la progresión aritmética es la diferencia en la puntuación entre los grados de cada factor y consiste en total puntos de factor menos el 10% del total de puntos por factor dividido el número de grados menos uno.

$$\frac{\text{TPF} - 10\% \text{ TPF}}{\text{Número de grados} - 1}$$

1.13.7 Valuación de puestos para realizar la valuación se hace una comparación entre la descripción del puesto a valorar y el enunciado de los diferentes factores, sub-factores y grados definidos, asignando el número de puntos correspondiente. Este procedimiento debe desarrollarse factor por factor; puesto por puesto.

1.13.8 Clasificación de los puestos se clasifican en función de total de puntos obtenidos en cada puesto de trabajo y se ordena de menor a mayor.

1.14 Comparabilidad salarial consiste en una investigación mediante la realización de encuestas y procesamiento estadístico sobre los puestos de trabajo dentro y fuera de las empresas de un determinado ramo, para lo que es necesario realizar la denominada comparabilidad salarial con el objetivo de determinar una equidad interna y externa, es importante graficar la comparación salarial y trazar una línea media que permita observar la tendencia de los salarios.

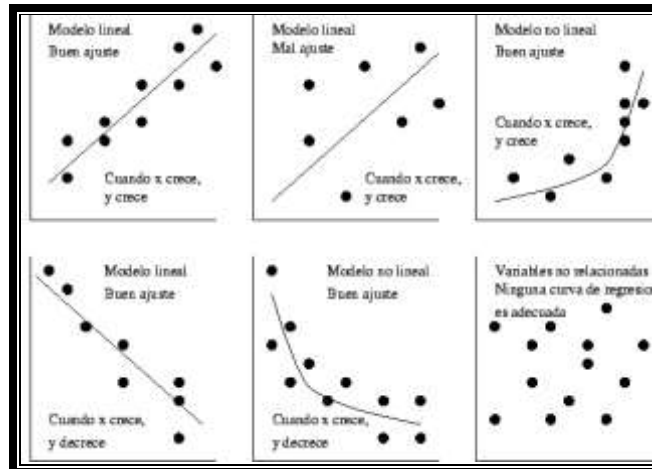
1.14.1 Determinación del coeficiente de correlación y ecuación de ajuste el análisis de correlación permite el grado de dependencia de una variable respecto a otra y en el caso de que pueda suponerse una relación de sometimiento, ésta podrá sintetizarse mediante un modelo de regresión.

Para obtener la ecuación de ajuste se realiza a través de cálculos matemáticos utilizando la siguiente fórmula:

$$Y = a + b(x) + c(x)^2$$

En el siguiente esquema se muestran los diagramas de dispersión que ayudarán a determinar gráficamente el grado de correlación que existe entre dos variables.

Esquema 3 Modelo de Dispersión



Fuente: Tomado de Webster, Allen. Estadística aplicada a los negocios y la economía.3ª. Ed. Santa Fé de Bogotá McGraw Hill. 2000.

Una vez exista relación, la regresión permite definir la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos o diagramas de dispersión, el grado de relación existente entre dos variables se mide a través del coeficiente de correlación el cual es representado por la literal “R” y pueden asumir cualquier valor.

De acuerdo a los diagramas de dispersión y el índice de correlación el modelo de regresión a utilizar es polinomial porque se ajusta a la tendencia de curvas donde incrementa “y”:

- **Fórmula polinomial:**

$$Y = a + b(x) + c(x)^2$$

1.14.2 Escala salarial

La escala salarial “es la agrupación de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario de los puestos”. (10:300)

La asignación de las remuneraciones justas se logra a través del diseño de una escala salarial, lo cual busca facilitar la administración de sueldos dentro de la organización y realizar los reajustes necesarios para asegurar la equidad interna y externa con relación al mercado laboral.

Un factor externo que se toma en cuenta en la escala salarial es la inflación, debido a que afecta directamente al sueldo por lo que se debe tomar en cuenta una indexación de salarios.

Para la realización de un Diseño de Escala Salarial aplicando el método de puntos por factor, es necesario seguir los pasos básicos que se detallan brevemente, sin embargo estos pasos no son rígidos, es decir que puede existir variación en el procedimiento.

1.14.3 Definición de números de categorías las categorías se pueden definir con base a las características en común y similitud de puestos de trabajo y se determina el número apropiado de categorías según lo requerido por la organización.

1.14.4 Determinación de ancho de categoría consiste en el rango que habrá en los puntos mínimos y máximos, así como la variación o diferencia entre cada uno de ellos, el cálculo se realizará a través de la siguiente fórmula y se toma el mayor número de puntos menos el menor número de puntos dividido el número de categoría.

$$MNP - mnp \div \text{No. Categoría}$$

1.14.5 Establecimiento de puntos mínimos y máximos para el establecimiento del punto mínimo se toma el menor número de puntos obtenidos en la valuación de puestos y se convierte en el punto mínimo de la categoría, se le suma el dato de la fórmula de ancho de categoría lo que dará como resultado el punto máximo, el siguiente punto mínimo será el máximo de la categoría anterior más uno y así sucesivamente.

1.14.6 Establecimiento de salario mínimo, medio y máximo consiste en establecer el salario medio a través de la ecuación de ajuste, una vez establecido el salario medio se debe tomar en cuenta el porcentaje de amplitud y de variación para el establecimiento del salario mínimo y máximo. Al salario medio se le resta el porcentaje de variación lo que dará como resultado el salario mínimo y para obtener el salario máximo se suma el porcentaje de variación al salario medio.

1.14.7 Representación de salario mínimo, medio y máximo consiste en elaborar una gráfica de escala en donde se pueda apreciar con mayor facilidad el salario mínimo, medio y máximo de las categorías.

1.14.8 Determinación de cálculo de costos con base al ajuste salarial se procede a realizar el cálculo de costos que consiste en establecer el pasivo laboral el cual está integrado por el 8.33% de indemnización, 0.69 de indemnización de bono 14, 0.69 indemnización aguinaldo y 2.5% ventaja competitiva. Las prestaciones laborales están conformados por el bono 14 8.33%, aguinaldo 8.33% y vacaciones por 4.17%. Los costos indirectos están integrados por 10.67% para el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), 1% para el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y el 1% para el Instituto de Recreación de los Trabajadores del sector privado. El cálculo de los costos se realiza de forma mensual y anual.

Capítulo II
Diagnóstico de los salarios
de la empresa enderezado y pintura de vehículos
ubicada en la avenida petapa de la zona 12 de la ciudad capital

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio con relación a los salarios y a la satisfacción laboral de los colaboradores por medio de los factores de la teoría de Herzberg.

2. Metodología de investigación

Para el desarrollo del diagnóstico de la empresa se realizó un proceso de investigación de campo que tuvo como unidad de análisis e información a los empleados y gerente general, la metodología está compuesta por tres procedimientos en el siguiente orden: clima organizacional, procedimientos de fijación de salario y comparabilidad salarial según el mercado actual, esto es con la finalidad de conocer si los salarios son competitivos con relación al mercado, los tipos de procedimientos y políticas aplicadas al sistema salarial, así como el clima laboral, mismos que ayudarán a conocer la situación que atraviesa la organización y a la comprobación de hipótesis.

2.1 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son fundamentales para obtener información verídica de manera cuantitativa y cualitativa, las que se utilizaron para el desarrollo de la investigación de campo fueron las siguientes: entrevista directa, censo, investigación bibliográfica y consulta de salarios del mercado por ser aptas para la recopilación de información sobre las opiniones de los colaboradores.

2.1.1 Elaboración de instrumentos de investigación

En la investigación se utilizaron instrumentos que permitieran recolectar información confiable con base a las hipótesis y variables, los cuales son los siguientes:

- a) **Cuestionario:** se realizó un censo a treinta y siete personas para el estudio de clima organizacional a través de la teoría de los dos factores de Herzberg, motivacionales o intrínsecos e higiene o extrínsecos.

Se presentan las cuatro alternativas de respuestas que se utilizaron en el cuestionario para determinar la satisfacción de los colaboradores:

1. **Nunca:** nada, ninguna vez, malo
2. **A veces:** algunas veces, regular
3. **Casi siempre:** la mayoría de veces, bueno
4. **Siempre:** todas las veces, muy bueno

- b) **Guía de entrevista y levantado de procedimientos:** fue dirigida al gerente general como entrevista no estructurada, el objetivo principal es recolectar información por medio de preguntas abiertas para conocer los componentes del sistema de compensaciones, la forma de fijación de salarios, políticas y procedimientos salariales, así como la existencia de descriptores de puestos.

- c) **Comparación salarial:** se realizó una homologación de puestos considerando los salarios actuales de la organización con relación a los sueldos del mercado.

d) Fichas bibliográficas: se utilizaron para registrar y resumir los datos extraídos de las fuentes bibliográficas, así como para la identificación de los libros consultados para la realización de la investigación de campo.

2.2 Antecedentes

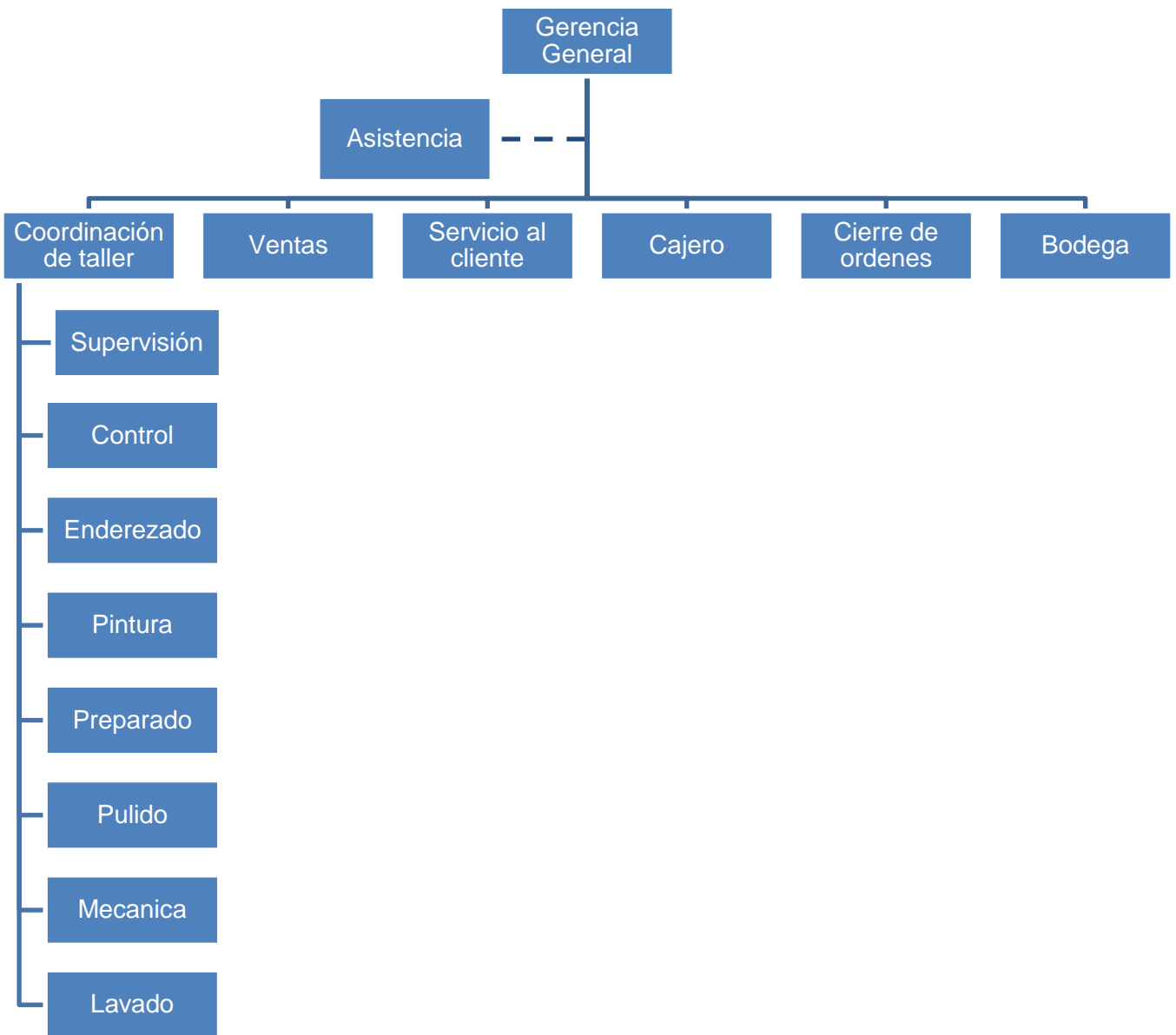
La organización inició operaciones en abril de 2007, atendiendo marcas de vehículos de la corporación como lo es Hyundai, Mazda y Peugeot. En marzo de 2010 se realizó la ampliación del taller, atendiendo marcas no solo de la corporación, sino otras que están en el mercado automotriz.

Se dedica a brindar servicios de enderezado y pintura en general, línea de reparaciones rápidas y aros de magnesio, pulido, lustrado, mecánica, alineación y balanceo. El 90% de los casos se trabaja directamente con aseguradoras y el 10% con clientes directos, la empresa cuenta actualmente con 16 puestos considerando el nivel operativo, táctico y estratégico compuesto con 37 colaboradores.

2.2.1 Estructura organizacional

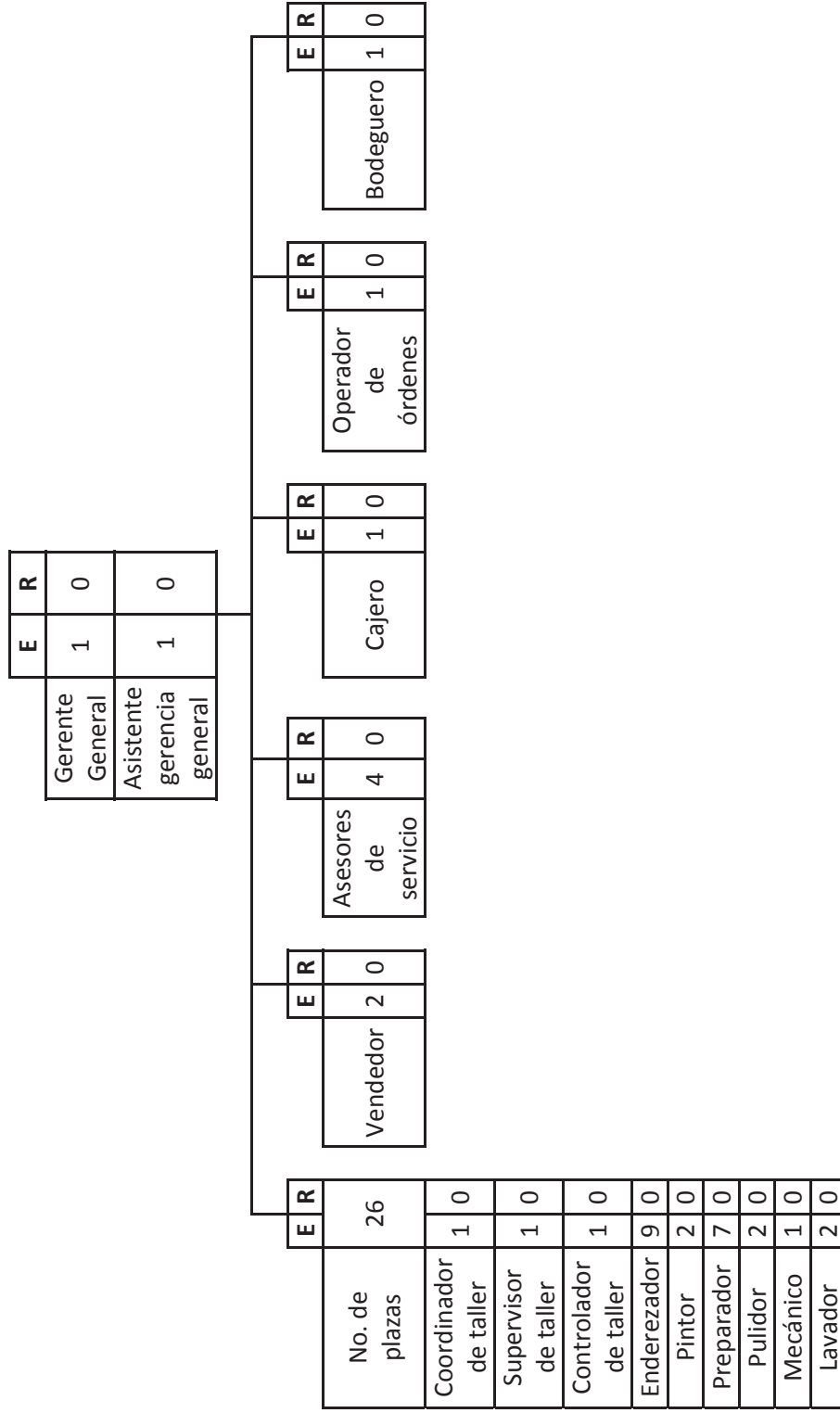
Está compuesto por dieciséis puestos y treinta y siete colaboradores, distribuido en las áreas de pintura, preparado, pulido, enderezado, mecánica, lavado, bodega, cierre de órdenes, venta de repuestos, coordinación, servicio al cliente, administrativo y gerencia general. Se presenta el organigrama actual de la empresa.

Esquema 4
Organigrama general actual
Empresa enderezado y pintura



Fuente: Empresa objeto de estudio. Junio 2015

Esquema 5
Organigrama nominal
Empresa enderezado y pintura



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

E=existente R=requerido

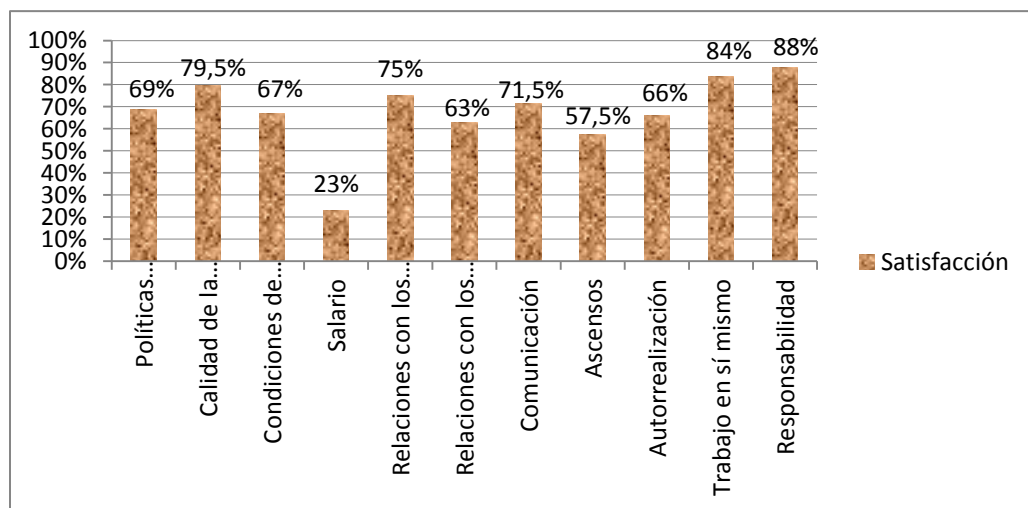
2.3 Clima organizacional

Para el diagnóstico de la organización y desarrollo del clima organizacional se tomaron en cuenta factores operativos de Herzberg.

Se presenta de forma consolidada el resultado de cada uno de los factores estudiados, los sobresalientes en el estudio de clima organizacional fueron los de responsabilidad, calidad de supervisión y relación con los compañeros, con un porcentaje de satisfacción del 88%, 79.5% y 75% respectivamente.

Sin embargo no puede pasar por desapercibido el factor de salario con un 23% de satisfacción siendo uno de los más importantes para los colaboradores y que provoca la desmotivación e insatisfacción laboral.

Gráfica 1
Clima organizacional
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

Se presenta los ítems correspondientes de cada factor operativo para su respectivo análisis.

Factores operativos	Ítems
Higienicos o extrínsecos	
Políticas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce las políticas de pago de la organización? • ¿Le indican las políticas de seguridad integral que posee la organización? • ¿Su puesto de trabajo requiere políticas y normas específicas? • ¿Le han sido informadas las políticas y normas que requiere la organización? • ¿Adopta las normas y procedimientos de la organización?
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La calidad de trabajo es efectiva para el logro de los objetivos de la organización? • ¿Le es supervisado su trabajo? • ¿Le es supervisado funciones específicas de su área de trabajo? • ¿Las actividades que se realizan son controladas individualmente? • ¿La calidad de trabajo cumple con las normas de calidad?
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Le brindan la maquinaria necesaria para la realización de su trabajo? • ¿El área de trabajo está debidamente iluminada y ventilada? • ¿Las instalaciones físicas son adecuadas para el desarrollo de las atribuciones? • ¿Tiene el mobiliario y equipo apropiado para la realización de sus tareas? • ¿Las condiciones de trabajo ayudan a desarrollar las atribuciones con agrado?
Salario	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El salario que percibe compensa las responsabilidades que posee su puesto de trabajo? • ¿Es equitativo salario que percibe con relación en puestos similares dentro de la organización? • ¿Tiene incentivos salariales? • ¿Recibe alguna bonificación / incentivo económico y no económico por parte de la organización? • ¿Es justo el salario que percibe por parte de la organización?
Relaciones con los compañeros	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La relación con sus compañeros de trabajo es agradable? • ¿Para desarrollar su trabajo tiene relación con otras áreas de trabajo? • ¿Le gusta trabajar en equipo? • ¿Hay compañerismo en su área de trabajo? • ¿Le brindan apoyo las diferentes áreas de trabajo?
Relaciones con los subordinados	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Su jefe inmediato es objetivo con su persona? • ¿Le han asignado tareas que usted tenga que liderar? • ¿Es justo el trato que brinda el jefe inmediato? • ¿Su jefe inmediato llama la atención de manera adecuada y justa? • ¿Considera que su jefe es justo?
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La comunicación es clara entre sus compañeros de trabajo? • ¿Existe comunicación efectiva entre su jefe inmediato y su persona? • ¿Le es comunicado el cambio de procesos que se realizan? • ¿Es efectiva la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo? • ¿Le comunican los objetivos y metas trazadas por la organización?
Motivacionales o intrínsecos	
Ascensos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe crecimiento laboral dentro de la organización? • ¿Los ascensos que se realizan dentro de la organización son por medio de evaluación de desempeño? • ¿Los puestos específicos de trabajo son desarrollados por personas capacitadas? • ¿Toman en cuenta el personal interno para un ascenso? • ¿Los ascensos se hacen de manera justa?
Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se siente satisfecho realizando su trabajo? • ¿Se siente a gusto con el trabajo que desempeña? • ¿Le brinda la oportunidad de desarrollo potencial? • ¿Le permiten tomar decisiones sobre en su puesto de trabajo? • ¿Le ofrecen la oportunidad para desempeñar un puesto de trabajo específico?
Trabajo en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Mantiene un acto auto-reflexivo? • ¿Posee autodisciplina? • ¿Acata dócilmente las directrices de su jefe inmediato? • ¿Es perseverante en su puesto de trabajo? • ¿Es proactivo en sus atribuciones?
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Desarrolla de forma responsable las actividades establecidas por su jefe inmediato? • ¿Tiene la facultad de tomar decisiones? • ¿Es responsable con su equipo de trabajo? • ¿Al desempeñar un puesto de trabajo superior es cumplido con responsabilidad? • ¿Cumple a exactitud las atribuciones adquiridas?

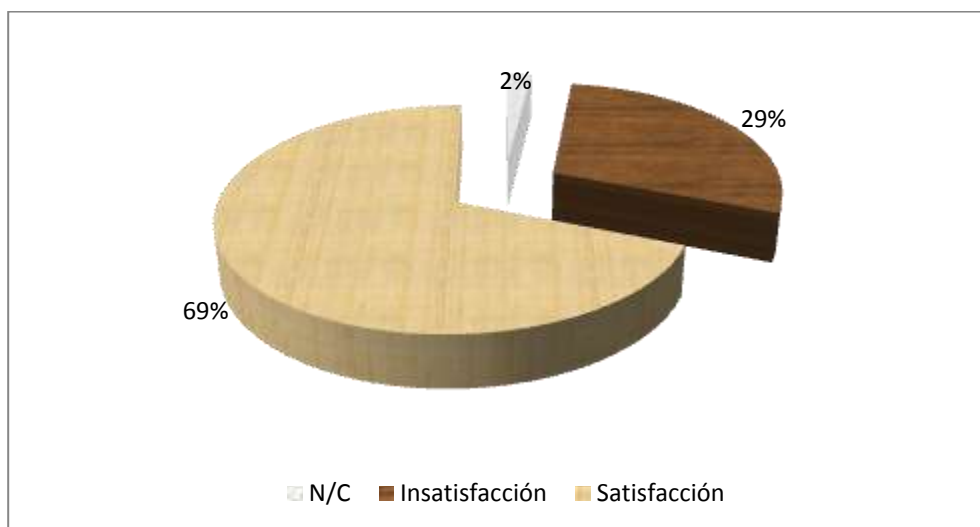
Se presenta la información por medio de gráficas, tomando como base para el análisis de los resultados las respuestas Nunca y A veces se refieren a insatisfacción mientras que Casi siempre y Siempre se refiere a satisfacción.

a) Factores Higiénicos

- **Políticas organizacionales:** Constituyen las distintas disposiciones en materia de personal y trabajo, son dictadas en cuanto a normas y procedimientos por los ejecutivos de la empresa.

Gráfica 2

**Grado de satisfacción de los colaboradores con relación a las políticas organizacionales, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015**



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

Los colaboradores están satisfechos en lo que respecta a las políticas organizacionales, las políticas de seguridad integral, de organización y de pago son apropiadas a la organización y el personal es tomado en cuenta para indicar

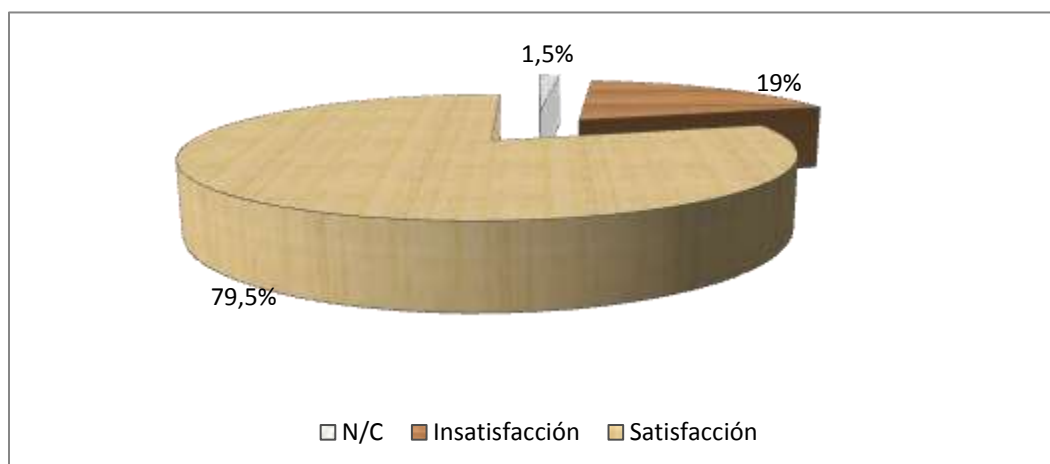
los cambios de las normas específicas en los puestos requeridos, también tienen conocimiento sobre la filosofía organizacional lo que permite al colaborador visualizar claramente las metas y objetivos de la misma. Además opinan que las políticas y normas son efectivas para los puestos de trabajo ya que son dadas a conocer por escrito por lo tanto los colaboradores se apegan y adoptan las mismas lo cual permite el crecimiento en la producción de la organización.

Sin embargo el 29% de los colaboradores que se encuentran insatisfechos, opinan que la información tiene que trasladarse al personal con mayor frecuencia al momento que existiera un cambio, así como tomarlos en cuenta para indicar los logros trazados por la organización.

- **Calidad de supervisión:** Comprende la verificación de las atribuciones y el aspecto técnico para lograr el óptimo desempeño de la producción en la organización.

Gráfica 3

Grado de satisfacción de los colaboradores con base a la calidad de supervisión, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

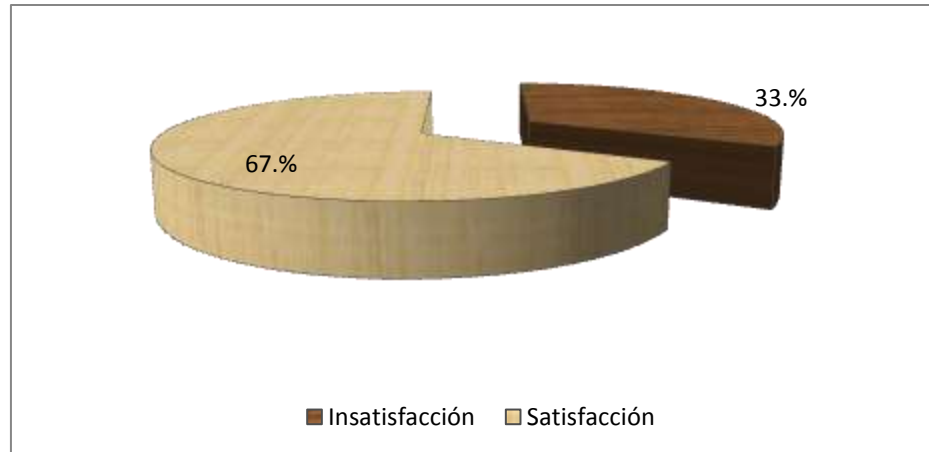
Como se puede apreciar en la gráfica anterior, el alto porcentaje muestra la satisfacción que tienen los colaboradores en la calidad de supervisión ya que cuentan con un sistema que permite mantener las actividades de carácter operacional en sus atribuciones, lo que conlleva a mantener estable los requisitos de calidad, las funciones son supervisadas por el jefe inmediato de manera individual y grupal lo que accede mantener bajo control los procesos de producción y estándares de calidad tal y como lo establecen las normas. El personal opina que debido a la supervisión que se mantiene se minimiza la estimación de errores en las estaciones de trabajo lo que generará mejores resultados en las entregas y cumplimiento de las normas de calidad.

El 19% de los colaboradores indica que las supervisiones de las actividades son de manera regular ya que es necesario realizar cambios periódicamente debido a que a veces los trabajos no son cumplidos a cabalidad.

- **Condiciones de trabajo:** constituye lo relacionado al entorno laboral, considera seguridad y limpieza de las instalaciones de la organización y que permita el bienestar de los colaboradores.

Gráfica 4

**Grado de satisfacción de los colaboradores en lo que concierne a las condiciones de trabajo, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015**



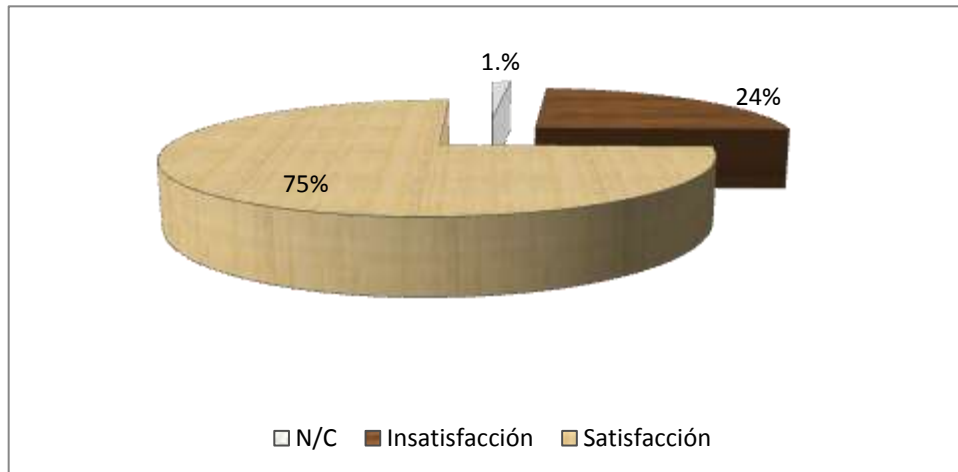
Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

La mayor parte de los colaboradores se encuentran satisfechos con la condiciones de trabajo ya que cuentan con instalaciones en óptimas condiciones, tomando en cuenta la ventilación e iluminación de las áreas de trabajo lo que permite realizar sus atribuciones con agrado, cuentan con la maquinaria necesaria y mobiliario y equipo para la ejecución de sus funciones, además poseen equipo de seguridad necesarios para la realización de su trabajo por lo que permite el desarrollo de las actividades con satisfacción y agrado.

Sin embargo existe insatisfacción de un 33% ya que las condiciones de trabajo no son las adecuadas para todas las áreas, lo que repercute que el desarrollo de atribuciones no sea agradable.

- **Relaciones con los compañeros:** son las relaciones interpersonales existentes entre los compañeros de trabajo y de las diferentes áreas de la organización con el fin de lograr las metas y objetivos trazados por la misma.

Gráfica 5
Grado de satisfacción de los colaboradores con respecto
a las relaciones con los compañeros de trabajo, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

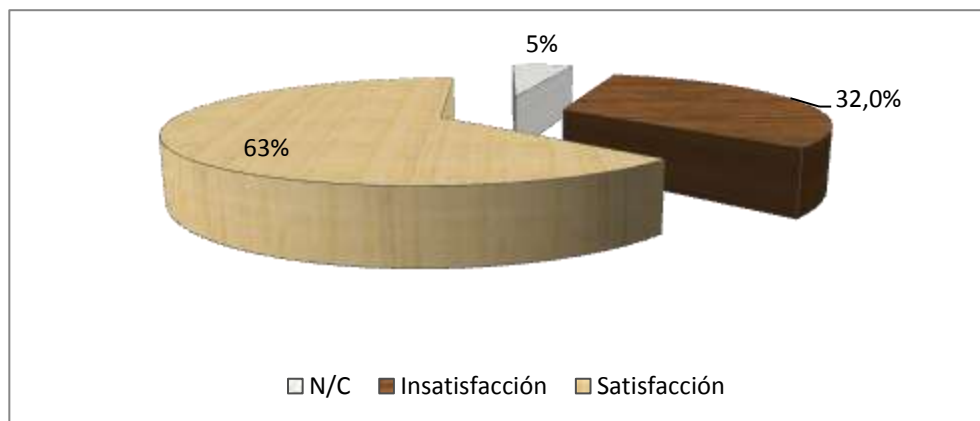
El alto porcentaje de la gráfica anterior demuestra que los colaboradores están satisfechos con la relación existente entre los compañeros de trabajo ya que tienen buena comunicación con las diferentes áreas de trabajo tanto administrativas como operativas, la comunicación que poseen los colaboradores es de carácter formal y estrictamente laboral por lo que siempre se les comunican los cambios e información necesaria para el desarrollo de las atribuciones específicas en sus puestos de trabajo, además indican que la comunicación es efectiva con el jefe inmediato por lo que los cambios de

procesos son comunicados a tiempo, lo que accede a mantener conocimiento de las actualizaciones de las metas y objetivos de producción.

Los colaboradores manifiestan insatisfacción con la relación de los compañeros de trabajo, consideran que no reciben el apoyo necesario para la ejecución de las funciones por lo que opinan que es de manera irregular en la organización.

- **Relaciones con los subordinados:** se refiere a la relación que existe entre los jefes y los colaboradores de la organización.

Gráfica 6
Grado de satisfacción de los colaboradores en lo que concierne a las relaciones con los subordinados, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

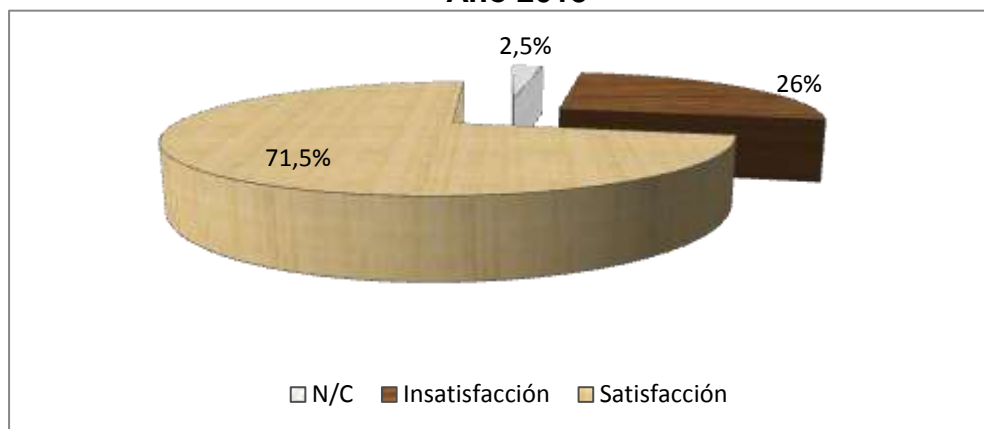
Se puede apreciar que los colaboradores están satisfechos con la relación que tienen con su jefe inmediato e indican que la administración del personal la realiza de manera objetiva y son tomados en cuenta para trabajar en equipo lo que les permite liderar y tener toma de decisiones. El personal recibe el apoyo necesario cuando existe una eventualidad laboral y les es indicado el

procedimiento a desarrollar para realizar el trabajo, también se les hace de su conocimiento cuando el trabajo es satisfactorio, además manifiestan que las llamadas de atención recibidas por parte del jefe inmediato son de manera objetiva y adecuada hacia el personal, por lo cual consideran que el trato brindado es justo e imparcial.

Cabe mencionar que el personal también muestra insatisfacción con la relación que poseen con su jefe inmediato por lo que consideran que es de manera relativa.

- **Comunicación:** constituye el proceso de envío y recepción de información de todo el personal de la organización.

Gráfica 7
Grado de satisfacción de los colaboradores con base a la comunicación, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

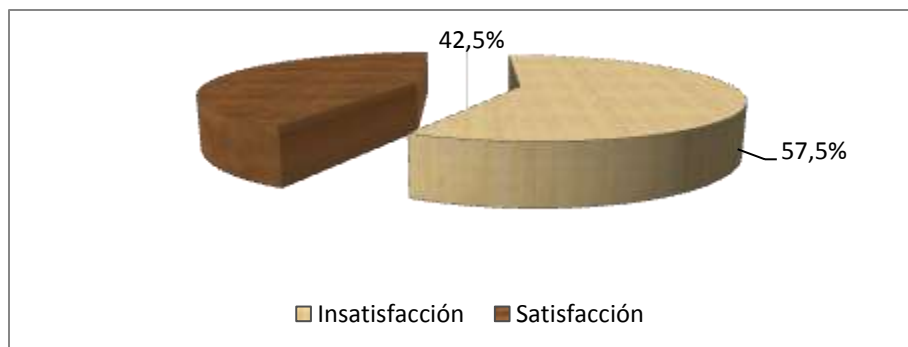
Como se puede observar gráficamente el personal de la organización está satisfecho con la comunicación existente en la empresa lo que permite un

sistema comunicativo y confiable para compartir los planes y logros de la organización, así como los problemas que se puedan existir dentro de la misma. La comunicación es de manera formal y todas las indicaciones e información necesaria se transmite por escrito lo que conlleva a que los colaboradores no caigan en la duplicidad de funciones, además permite potencializar las relaciones interpersonales y orientarse a los cambios que puedan ser arbitrarios. Los colaboradores opinan que debido a la buena comunicación existente entre el jefe inmediato y las diferentes áreas de trabajo las atribuciones son realizadas de manera efectiva lo que puede permitir el logro de las metas y objetivos trazados por la organización.

Sin embargo también expresan insatisfacción, consideran que la comunicación no es trasladada a todos los colaboradores de manera clara y objetiva.

- **Ascenso:** Es el cambio realizado dentro de la organización de atribuciones específicas para un puesto superior.

Gráfica 8
Grado de satisfacción de los colaboradores con respecto
al ascenso, según porcentajes.
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



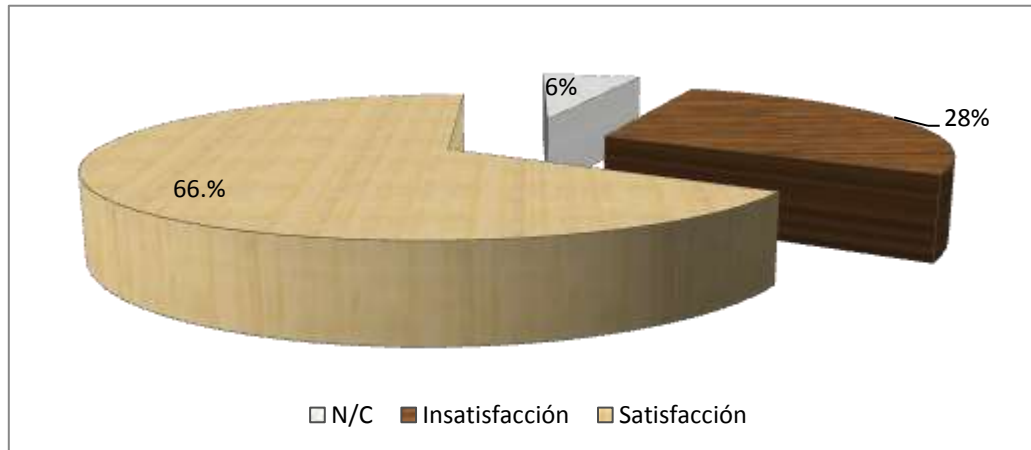
Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

Gráficamente se muestra que el personal está insatisfecho por la poca oportunidad de crecimiento laboral que tiene dentro de la organización, además indican que las oportunidad de ascenso son pocas debido a que carecen de un plan de carrera, lo cual limita las posibilidades de desarrollo laboral, personal y académico, lo que induce a la desmotivación y baja productividad en determinadas áreas de trabajo. El personal opina que existen muchas dificultades para ser tomados en cuenta para un ascenso ya que se le da prioridad al reclutamiento externo, sin embargo para ser candidato interno debe tener como mínimo tres años de laborar para la organización, lo que limita escalar rápidamente, además los ascensos que han realizado no han sido por medio de una evaluación de desempeño sino de manera injustificada.

El personal también manifiesta que más de una ocasión han recibido oportunidad de crecimiento en la organización, pues les ha permitido retomar sus estudios universitarios con relación al trabajo desempeñado, lo que facilita a ser tomados en cuenta para un puesto superior de trabajo.

- **Autorrealización:** Consiste en el logro de aspiraciones de una persona, así como crecimiento laboral y satisfacción por sí misma.

Gráfica 9
Grado de satisfacción de los colaboradores con base
a la autorrealización, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



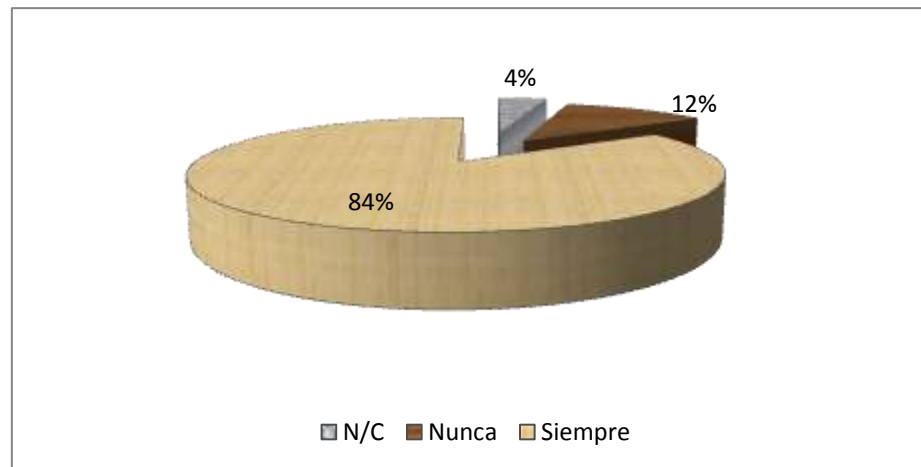
Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

Los colaboradores opinan que están satisfechos de pertenecer a por lo que permite desarrollar sus habilidades, capacidades y destrezas, se sienten orgullosos e identificados con la organización, la cual ha sido de gran ayuda para desarrollar al máximo sus atribuciones ya que pueden tomar decisiones en sus puestos de trabajo. También indican que les apasiona su trabajo y consideran que es útil e importante lo que permite el desarrollo potencial en las tareas específicas, cabe mencionar que parte de la satisfacción que tienen los colaboradores es el reconocimiento que les brindan por su buen trabajo.

Sin embargo los colaboradores manifiestan insatisfacción, consideran que las atribuciones son rutinarias y no se sienten a gusto desarrollándolas, por lo que creen que su autorrealización ha sido de manera irregular.

- **Trabajo en sí mismo:** Es el emprendimiento que tienen los colaboradores de la organización para el logro de metas y objetivos personales.

Gráfica 10
Grado de satisfacción de los colaboradores con relación
al trabajo en sí mismo, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



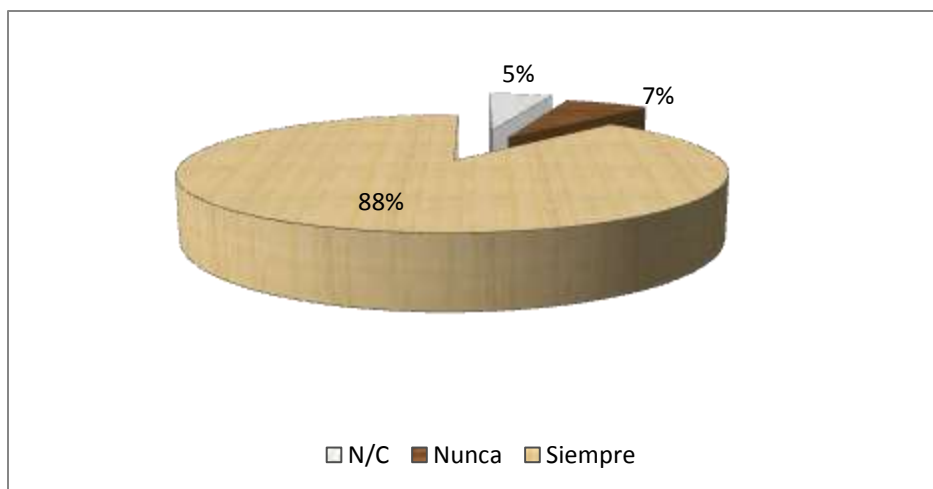
Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

El alto porcentaje de satisfacción que los colaboradores poseen con relación al trabajo desarrollado en sí mismo demuestra el grado de disciplina para la realización de las atribuciones, lo que da como resultado un trabajo ameno e indican que son personas auto-reflexivas y estables emocionalmente lo cual no interfiere de forma negativa a la organización, además poseen positivismo y son proactivas al momento de ejecutar sus funciones, así como auto-didácticas y perseverantes en sus labores por lo que siempre están en búsqueda de nuevos retos y mayores responsabilidades, lo cual permite que las atribuciones sean cumplidas a cabalidad.

También se muestra insatisfacción por parte del personal, indican que en más de una ocasión han presentado inestabilidad al ejecutar las actividades que corresponden al puesto de trabajo.

- **Responsabilidad:** Constituye el conjunto de valores que permite mantener la personalidad y la buena imagen del colaborador.

Gráfica 11
Grado de satisfacción de los colaboradores con base a la responsabilidad, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

Se puede observar que los colaboradores de la organización se sienten satisfechos por la participación y la toma de decisiones que tienen en su puesto de trabajo, lo que genera compromiso con la organización y el cumplimiento con exactitud de las atribuciones bajo su cargo. El personal es responsable en las actividades y funciones diarias que ejecutan, incluyendo que aportan tiempo extra para la culminación de las mismas, además son personas puntuales con su

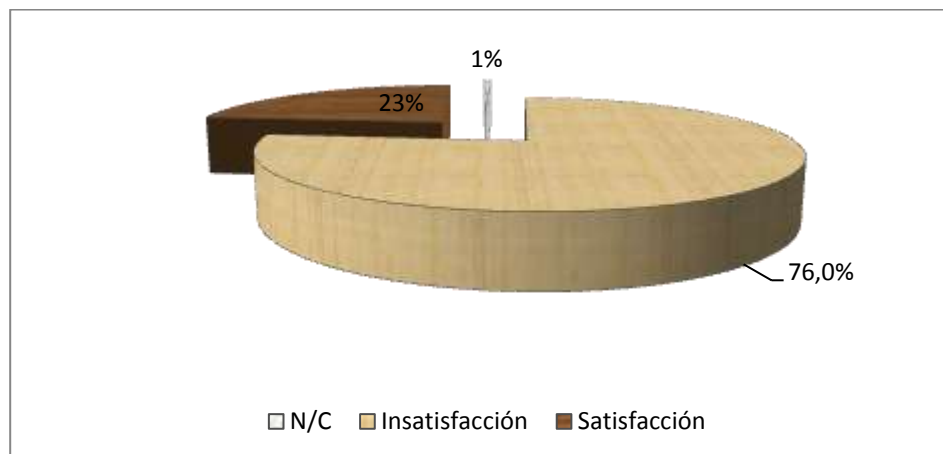
jornada laboral y responsables con su propia persona lo que permite el desarrollo de las funciones de un puesto superior o similar en ausencia de los compañeros.

El 7% de los colaboradores se sienten insatisfechos y opinan que no han podido cumplir con sus funciones a cabalidad por diversos motivos, por lo que considera que es de manera regular.

- **Salario:** Es la retribución que los colaboradores perciben en virtud al cumplimiento del contrato laboral y su fuerza de trabajo.

Gráfica 12

Grado de satisfacción de los colaboradores con base al salario actual, beneficios económicos y remuneraciones, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



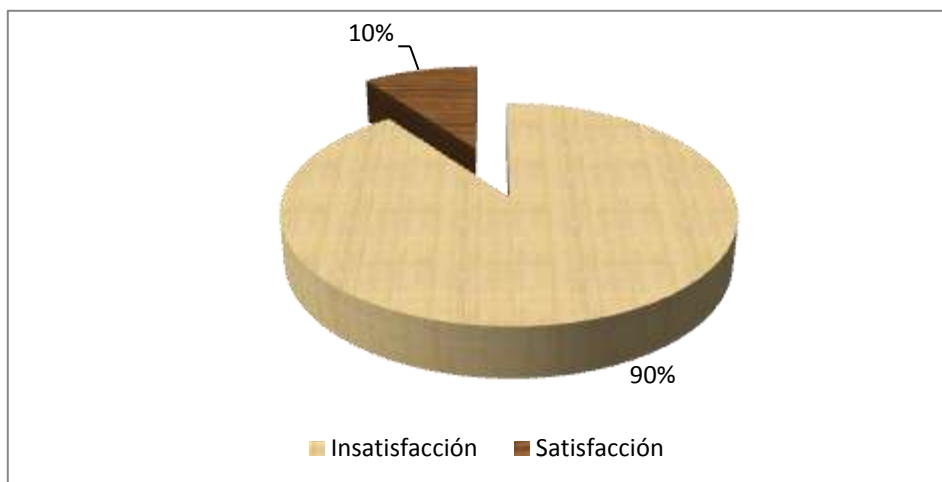
Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

La insatisfacción de los colaboradores corresponde al salario que perciben actualmente por lo que no es equitativo con los puestos similares de trabajo, existen puestos de trabajo con mayor número de atribuciones, responsabilidades y una jornada de trabajo más prolongada devengando un salario menor con

relación al puesto con menos responsabilidades, por lo que el salario que percibe no compensa con las atribuciones adquiridas, otro aspecto importante que han manifestado es que el costo de vida es muy alto con relación al salario que perciben, además carecen de aumento e incentivos salariales lo que muestra una inequidad externa.

Sin embargo un mínimo porcentaje de colaboradores opinan de manera general que los salarios que perciben por parte de la organización son regulares.

Gráfica 13
Grado de satisfacción de los colaboradores con relación al salario que perciben si es de manera justa, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

La mayoría de los colaboradores están insatisfechos con el salario que devengan actualmente consideran que lo percibido no es justo con relación a las funciones adquiridas en los puestos de trabajo, así mismo indican que carecen de incentivos económicos y no económicos que pudieran nivelar las atribuciones otorgadas.

Cabe mencionar que el 10% de las personas opina que el salario devengado es adecuado para el tipo de actividades que desarrollan en las áreas de trabajo.

Gráfica 14

Grado de satisfacción de los colaboradores con base al salario que devenga y si compensa las responsabilidades adquiridas en sus puestos de trabajo, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015

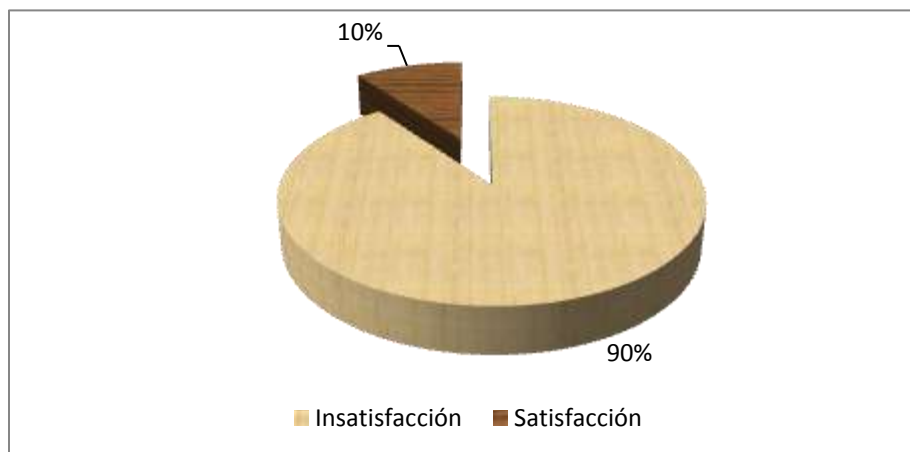


Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

El alto porcentaje de la gráfica anterior muestra la insatisfacción de los colaboradores y manifiestan que el salario devengado no compensa las responsabilidades adquiridas en los puestos de trabajo debido a que tienen bajo su cargo valores económicos y no económicos, así como personal bajo sus directrices, lo que conlleva a ser los responsables del trabajo por parte de los subordinados y del buen o mal manejo del valor económico, además opinan que hay puestos de trabajo con menor responsabilidad y atribuciones asignadas.

Sin embargo el 15% de los colaboradores consideran que el salario percibido es compensable a las atribuciones otorgadas.

Gráfica 15
Grado de satisfacción de los colaboradores respecto al salario percibido en relación a puestos similares de trabajo dentro de la organización, según porcentajes Empresa enderezado y pintura Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

Los colaboradores de la organización manifiestan insatisfacción debido a que los puestos de trabajo similares no son equitativos en cuanto al salario y atribuciones asignadas, esto es derivado a que no hay equidad entre los mismos ya que hay puestos de trabajo con menor responsabilidad y el salario que devengan es igual o mayor a los puestos de trabajo con un nivel alto compromiso.

Sin embargo el 10% de los colaboradores están satisfechos con el salario percibido en su puesto de trabajo.

Gráfica 16
Grado de satisfacción de los colaboradores con base al salario percibido en relación al costo de vida actual, según porcentajes
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Junio 2015

La insatisfacción que el personal tiene con relación al salario percibido y el costo de vida que se mantiene actualmente, es que no cubre las necesidades básicas por lo que recurren a realizar préstamos independientes, lo cual desestabiliza la situación financiera de los colaboradores, además indican que el salario que perciben no permite mantener ahorros para estar preparados por cualquier eventualidad.

El 5% de los colaboradores indica que logra cubrir las necesidades básicas de manera regular.

2.4 Procedimiento de fijación salarial

Según la entrevista realizada al gerente de enderezado y pintura se obtuvieron los siguientes resultados:

- a.** Las bases que la organización utiliza para establecer salarios es el pago a destajo, es decir se paga por hora en función a las unidades de trabajo en lo que respecta a las áreas operativas.
- b.** El sueldo del personal operativo está compuesto por el salario mínimo, bonificación de ley y comisiones por producción, sin embargo las comisiones son calculadas de manera variable y con relación al precio de la mano de obra.
- c.** La estructura del sueldo del personal administrativo está compuesto por el salario mínimo, bonificación de ley y horas extras, el sueldo base que poseen es el mínimo.
- d.** La forma de pago que se realiza a los colaboradores es por medio de planilla, el 40% en la primera quincena y el 60% a final del mes correspondiente.
- e.** La organización no posee políticas para la fijación de salarios ni obedece a ningún procedimiento técnico establecido, por lo que se realiza de manera empírica.
- f.** Las compensaciones se determinan con base al desempeño laboral, resultados de producción, calidad y tiempos de entrega, además no se realizan revisiones periódicas de escalas de puestos y rangos salariales.

2.5 Comparabilidad salarial

Se realizó un balance con relación al salario que devengan los colaboradores en la organización y cotejando los del mercado, para el desarrollo de la misma se hizo una homologación de puestos lo que permite el establecimiento de los salarios Q₁, Q₂ y Q₃ del mercado laboral.

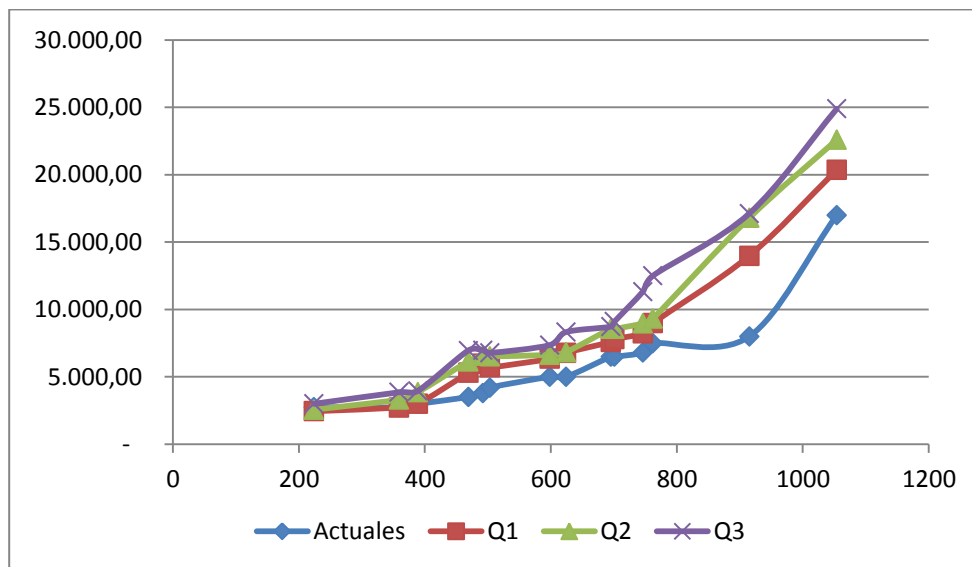
Los puntos se establecieron a través de la valuación de puestos y los salarios actuales fueron proporcionados por parte de la organización los cuales son devengados por los colaboradores.

Cuadro 2
Comparación salarial con relación a los sueldos
y puestos de trabajo de la organización, según el mercado laboral
Empresa enderezado y pintura
Año 2015

Puestos	Puntos	Actuales	Q ₁	Q ₂	Q ₃
Lavador	224	2,750.00	2,450.81	2,560.32	3,002.96
Bodeguero	359	2,750.00	2,725.20	3,317.55	3,855.98
Pulidor	389	3,000.00	2,998.60	3,865.22	3,965.23
Preparador	469	3,500.00	5,300.12	6,142.50	6,958.23
Pintor	492	3,800.00	5,978.36	6,560.00	6,980.12
Cajero	503	4,200.00	5,712.98	6,520.52	6,780.23
Enderezador	598	5,000.00	6,341.56	6,630.65	7,356.25
Mecánico	624	5,000.00	6,791.25	6,836.58	8,321.52
Vendedor	695	6,500.00	7,589.23	8,569.00	8,725.36
Asistente de gerencia	701	6,500.00	7,800.23	8,559.45	9,100.52
Supervisor de taller	746	6,800.00	8,230.56	8,965.00	11,320.25
Controlador de taller	762	7,500.00	8,995.36	9,320.00	12,500.89
Coordinador de taller	915	8,000.00	13,980.23	16,793.04	17,120.00
Gerente general	1054	17,000.00	20,358.96	22,596.57	24,890.36

Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base a encuesta salarial. Junio 2015

Gráfica 17
Comparabilidad salarial con relación a los sueldos
del mercado laboral del mismo ramo
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base a encuesta salarial. Junio 2015

Tal como se puede apreciar en la gráfica y en la tabla anterior los sueldos actuales están por debajo de los salarios del mercado y gráficamente se puede observar que la curva salarial (Q₂) está por encima de los sueldos de la organización, por lo que los salarios no son competitivos ni existe una equidad externa por la diferencia salarial en los puestos de trabajo.

2.6 Discusión de resultados

Según el estudio realizado se encontraron debilidades con relación al clima organizacional, lo que desempeña un rol importante y significativo no solo para el ámbito laboral sino para el sistema salarial ya que es el factor con mayor porcentaje de insatisfacción, esto es derivado a la falta de equidad interna en

puestos similares de trabajo, así como la carencia de un sistema que permita fijar salarios acorde al grado de responsabilidad y complejidad.

Con relación a la comparabilidad salarial realizada a través de una encuesta se determinó que no existe una equidad externa ya que los salarios de la organización se encuentran por debajo de los sueldos del mercado laboral, por lo que no son competitivos en las empresas del mismo ramo.

La carencia de un sistema de procedimientos y políticas salariales ha permitido la existencia de la inequidad salarial lo que ha provocado la desmotivación e insatisfacción laboral en los colaboradores.

Por lo expuesto anteriormente y por los resultados encontrados en el desarrollo del estudio, indica que existe insatisfacción salarial por parte del personal de debido a que no hay una equidad tanto interna como externa.

En el capítulo III se muestra el procedimiento para realizar el diseño de escala salarial que permita llevar los salarios acorde al grado de responsabilidad y la complejidad de los puestos de trabajo, lo que permitirá una equiparación de salarios tanto interno como externo y minimizará la insatisfacción salarial.

Capítulo III
Diseño de una escala salarial
para la empresa de enderezado y pintura de vehículos
ubicada en la avenida petapa de la zona 12 de la ciudad capital

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer los pasos desarrollados para el diseño de una escala salarial bajo el método de puntos por factor.

3. Justificación de la propuesta

Al culminar la investigación de campo en la empresa se determinó que la principal causa de insatisfacción de los colaboradores es el salario por la inequidad interna y externa en los puestos de trabajo.

Derivado a lo anterior se presenta como propuesta viable de solución el Diseño de una Escala Salarial para la empresa de enderezado y pintura de vehículos por lo que se muestra el procedimiento correspondiente para la implementación de dicha propuesta, aplicada bajo el método de puntos por factor por ser apto para el desarrollo de la misma, lo que permitió la clasificación de puestos de una manera objetiva basada en el establecimiento de los factores, sub-factores y grados.

3. 1 Objetivos de la propuesta

- a) Disminuir la insatisfacción y desmotivación laboral de los colaboradores por medio de un sistema de compensaciones salariales que permita mantener sueldos equitativos en puestos similares de trabajo.

- b) Categorizar los puestos de trabajo de acuerdo al grado de responsabilidad y complejidad para la fijación de un salario acorde a las funciones establecidas, así como contribuir a mejorar el clima laboral con relación a la insatisfacción salarial.

establecidas, así como contribuir a mejorar el clima laboral con relación a la insatisfacción salarial.

- c) Realizar un Diseño de Escala Salarial para mantener una equidad salarial tanto interna como externa lo que permitirá tener salarios competitivos con relación al mercado laboral.

3.2 Pasos para la valuación de puestos bajo el método de puntos por factor

El proceso que se desarrolló para la propuesta de un Diseño de Escala Salarial se presenta de la siguiente manera:

- a) **Integración del comité de valuación de puestos** el comité de valuación de puestos está formado por cinco integrantes, gerente general, coordinador de taller, asistente de gerencia, asesor de servicio y enderezador por ser personas conocedoras de los puestos y aptas para tomar decisiones en el proceso.
- b) **Análisis de los puestos** se realizó una descomposición del puesto de trabajo que servirá de base para la valuación con sus respectivos factores y sub-factores permitiendo objetividad en las áreas de trabajo.
- c) **Identificación y definición de los factores y sub-factores** en esta fase el comité de valuación de puestos realizó una serie de factores determinando así los factores operativos para una interpretación uniforme y consistente del significado de cada uno de los mismos. Los factores elegidos son los siguientes:
 - ✓ **Conocimientos:** educación y experiencia.
 - ✓ **Responsabilidad:** maquinaria y equipo, valores, toma de decisiones, supervisión e información.

- ✓ **Condiciones de trabajo:** ambiente, riesgos y consecuencias.
- ✓ **Esfuerzos:** físico y mental.

d) Identificación de los grados de cada factor Los integrantes del comité de valuación de puestos estableció un número suficiente de grados correspondiente a los sub-factores lo que permitirá diferenciar los distintos niveles que pueden presentarse en un mismo factor operativo, que se detallan a continuación:

➤ **Factor: Conocimientos**

Son los requerimientos de preparación adquiridos en educación y experiencia indispensables para el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo.

➤ **Factores operativos:**

- Educación:

Valúa el nivel de escolaridad teórico formal y cognoscitivo, así como los conocimientos adquiridos y capacidad de destrezas para el desarrollo de una tarea.

Grado	Descripción
1	Educación básica
2	Educación diversificado
3	Educación universitaria en curso de carrera a fin
4	Educación universitaria en el grado de licenciatura
5	Educación universitaria en el grado de maestría

- Experiencia

Valúa el tiempo que lleva desarrollando las actividades asignadas y el conocimiento de la teoría aplicada a la práctica.

Grado	Descripción
1	1 año
2	2 años
3	3 años
4	4 años
5	5 años

➤ **Factor: Responsabilidad**

Valúa el nivel de compromiso y el impacto de las acciones relacionadas con la maquinaria y equipo, valores, toma de decisiones, supervisión e información que los puesto poseen.

➤ **Factores operativos:**

- Maquinaria y Equipo:

Valúa la responsabilidad por el bueno uso de la maquinaria, herramientas, y mobiliario y equipos.

Grado	Descripción
1	Herramientas de mano hasta un monto de Q. 5,000.00
2	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 10,000.00
3	Equipo hidráulico y eléctrico hasta un monto de Q.50,000.00
4	Cabina de pintura hasta un monto de Q. 150,000.00
5	Taller de enderezado y pintura hasta un monto de Q.3,000.000

- Valores:

Valúa el uso adecuado de dinero tanto en cheque como en efectivo para evitar una malversación de fondos a la organización.

Grado	Descripción
1	El puesto no posee valores económicos
2	Valores hasta por un monto hasta de Q 1,000.00 en efectivo
3	Valores hasta por un monto de Q 15,000.00 en efectivo
4	Valores hasta por un monto de Q 110,000.00 en efectivo y cheques.

- Toma de decisiones:

Valúa la capacidad de tomar acciones con base a normas, políticas y procedimientos para la resolución de conflictos, así como elegir entre dos o más alternativas.

Grado	Descripción
1	No posee responsabilidad de toma de decisión
2	Limitada toma de decisiones debe consultar con el jefe inmediato
3	Amplia toma de decisiones con base a los reglamentos de la empresa.
4	Libertad de decisiones siguiendo los reglamentos de la empresa
5	Libertad de toma de decisiones

- Supervisión:

Valúa el nivel de aceptación o rechazo de las atribuciones asignadas a través de la inspección de cada una de las actividades para el buen funcionamiento de los puestos de trabajo.

Grado	Descripción
1	El puesto no tiene responsabilidad de supervisión
2	Supervisión de estatus anterior
3	Supervisión de atribuciones
4	Supervisión de estaciones de trabajo
5	Supervisión de área administrativa y taller

- Información:

Valúa el nivel de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo así como el conocimiento de directrices y el buen manejo de información confidencial de la organización.

Grado	Descripción
1	Maneja información no confidencial que puede compartirse con los compañeros
2	Brinda información con áreas específicas de la organización
3	Informar cumplimientos de metas y objetivos
4	Maneja información moderadamente confidencial
5	Maneja información altamente confidencial

➤ **Factor: Esfuerzo**

Es la actividad que se realiza de manera física y mental en una persona.

➤ **Factores operativos:**

- Físico:

Valúa el esfuerzo y desgaste físico que se realiza como parte de las tareas asignadas.

Grado	Descripción
1	Bajo esfuerzo
2	Moderado esfuerzo
3	Alto esfuerzo
4	Exagerado esfuerzo

- Mental:

Valúa el nivel de esfuerzo cognoscitivo que forma parte para la planeación estratégica de la organización.

Grado	Descripción
1	Bajo esfuerzo
2	Moderado esfuerzo
3	Alto esfuerzo
4	Exagerado esfuerzo

➤ **Factor: Condiciones de trabajo**

Es el trabajo relacionado con la infraestructura, mobiliario y equipo, seguridad, limpieza e iluminación.

➤ **Factores operativos:**

• Condiciones ambientales:

Valúa la infraestructura y puestos de trabajo si se encuentran en óptimas condiciones y si son aptos para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo.

Grado	Descripción
1	Instalaciones limpias
2	Cubículo de atención
3	Oficina compartida con iluminación y ventilación
4	Oficina privada con iluminación y ventilación

• Riesgos y consecuencias:

Valúa el nivel de peligro de los colaboradores en situaciones inesperadas al momento de desarrollar las funciones del puesto.

Grado	Descripción
1	Sujeto a mínimas condiciones que afecten su salud
2	Sujeto a moderadas condiciones que afecten su salud
	Sujeto a alto riesgo de condiciones que afecten su salud.

e) Determinar el valor relativo por asignarse a cada factor (Ponderación): el comité de valuación de puestos determinó el valor relativo de acuerdo al orden de su importancia, se distribuye en un 100% el factor que ha sido calificado más importante y recibe una proporción mayor que cualquier otro factor, mientras que el menos importante recibe la menor.

Una vez establecido el peso relativo de cada factor operativo, es necesario asignar la cantidad de puntos, deberá multiplicarse por una base puntual con el fin de obtener un puntaje relativo. Para efectos del presente documento se trabaja con una base puntual de 1200 por el número de puestos y factores.

Cuadro 3

**Valor relativo asignado a cada factor
Empresa enderezado y pintura
Año 2015**

Factores	Factor operativo	Evaluadores					Media Armónica	Ponderación	Peso Relativo	Valor relativo %	Puntos
		1	2	3	4	5					
Conocimiento	Educación	100	100	100	100	100	100	0.211447962	21	42	254
	Experiencia	95	100	95	95	100	96.9387755	0.204975065	20		246
Responsabilidad	Maquinaria y equipo	35	30	40	40	40	36.5217391	0.077224473	8		93
	Valores	40	25	40	40	40	35.7142857	0.075517129	8	39	91
	Información	50	20	55	40	45	36.92652	0.078080374	8		94
	Toma de Decisiones	40	45	35	40	35	38.6503067	0.081725286	8		98
	Supervisión	40	35	40	40	35	37.8378378	0.080007337	8		96
Condiciones de trabajo	Ambiente	25	25	15	20	20	20.2702703	0.042861073	4		51
	Riesgos y consecuencias	20	20	20	25	20	20.83333333	0.044051659	4	9	53
Esfuerzo	Físico	30	35	20	20	20	23.5955056	0.049892216	5		60
	Mental	25	20	25	25	40	25.6410256	0.054217426	5	10	65
Total						472.9296		100	100		1200

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

- f) **Asignación de los valores en puntos para cada factor:** en este paso se realizó la aplicación de la fórmula progresión aritmética por ser la adecuada y por la tendencia que presenta de los puestos de trabajo. La fórmula que se utilizó es la siguiente:

$$\frac{\text{Total puntos factor} - 10\% \text{ total puntos}}{\text{Número de grados} - 1}$$

Aplicación de la fórmula: $254 - 25.37 = 45.6727598$

Cuadro 4
Asignación de puntos a factores
Empresa enderezado y pintura
Año 2015

Factores	Factor operativo	Puntos	GRADOS						10% Puntos	Total pts. Factor-10%/No. de grados -1
			1	2	3	4	5	6		
Conocimiento										
	Educación	254	25	71	117	162	208	254	25.37	45.6727598
	Experiencia	246	25	69	113	157	202	246	24.60	44.2746141
Responsabilidad										
	Maquinaria y equipo	93	9	30	51	72	93		9.27	20.8506077
	Valores	91	9	36	63	91			9.06	27.1861665
	Información	94	9	30	52	73	94		9.37	21.0817009
	Toma de Decisiones	98	10	32	54	76	98		9.81	22.0658272
	Supervisión	96	10	31	53	74	96		9.60	21.601981
Condiciones de trabajo										
	Ambiente	51	5	21	36	51			5.14	15.4299864
	Riesgos y consecuencias	53	5	29	53				5.29	23.7878957
Esfuerzo										
	Físico	60	6	24	42	60			5.99	17.9611977
	Mental	65	7	26	46	65			6.51	19.5182734
Total		1200							120	

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

Para la determinación de los puntos de los grados se toma la totalidad de puntos, los puntos del primer grado será el 10% del total, para el segundo grado se suma los puntos del primer grado y el resultado de la formula aritmética, para la obtención de los demás grados se realiza de manera sucesiva hasta llegar al último grado que deberá ser igual al número de puntos inicial.

g) Valuación de puestos: En este paso se tienen como bases los descriptores de puestos, factores y factores operativos, se identifican los grados de cada puesto y se coloca el valor de puntos que corresponde, se muestra el descriptor del puesto de lavador automotriz para el desarrollo de la propuesta.

DESCRIPTOR DE PUESTO			
A. Datos del Puesto			
Nombre:		Coordinador de taller	
Área funcional:		Taller de enderezado y pintura	
Le reporta a:		Gerente general	
Fecha de elaboración:		01/06/2015	
Código del puesto:		0.0001	
B. Propósito del puesto			
Dirigir las actividades de reparación de vehículos de enderezado y pintura conforme a los estándares de calidad			
C. Funciones esenciales			
1. Dirigir un equipo técnico de trabajo para mantener un nivel aceptable de servicio al cliente			
2. Coordinar la producción de reparaciones de vehículos semanalmente			
3. Inspeccionar de manera periódica los estatus de la producción y resolver conflictos laborales			
4. Verificar que el taller se encuentre en óptimas condiciones respecto a seguridad y equipo de trabajo			
D. Requisitos de educación			
		Ingeniero industrial	
Requisitos de experiencia			
		Experiencia mínima de cinco años en puestos similares	
Habilidades y destrezas			
		Técnica	
		Humana	
		Relaciones interpersonales	
Responsabilidad			
		Taller de enderezado y pintura	
Valores			
		N/A	
Toma de decisiones			
		Libertad de decisiones siguiendo los reglamentos de la organización	
Supervisión			
		Área de taller en general	
Información			
		Moderada confidencial	
Nivel de esfuerzo			
		Bajo esfuerzo físico	
		Alto esfuerzo mental	
Condiciones ambientales			
		Oficina compartida con iluminación y ventilación	
Riesgos			
		Sujeto a altas condiciones que afecten su salud	
E.	Factores operativos	Grado	Puntos
	Educación	5	208
	Experiencia	5	202
	Maquinaria y equipo	5	93
	Valores	1	9
	Toma de decisiones	4	76
	Supervisión	4	74
	Información	4	73
	Riesgos y consecuencias	3	53
	Ambiente	2	21
	Físico	3	42
	Mental	4	65

DESCRIPTOR DE PUESTO			
A. Datos del Puesto			
Nombre:		Asesor de servicio	
Área funcional:		Recepción de vehículos	
Le reporta a:		Gerente general	
Fecha de elaboración:		01/06/2015	
Código del puesto:		0.0002	
B. Propósito del puesto			
Brindar atención calificada a los clientes y mantener bajo control cada vehículo ingresado			
C. Funciones esenciales			
1. Elaborar presupuesto de reparación para autorización			
2. Informar a los clientes sobre el avance del proceso del vehículo			
3. Atender a los agentes de las aseguradoras			
4. Verificar la reparación del vehículo antes de ser entregado al cliente			
D. Requisitos de educación			
		4o.semestre de la carrera administración de empresas	
Requisitos de experiencia			
		Experiencia mínima de tres años en puestos similares	
Habilidades y destrezas			
		Númerica	
		Análítica	
		Relaciones interpersonales	
Responsabilidad			
		Mobiliario y equipo	
Valores			
		N/A	
Toma de decisiones			
		Limitada toma de decisiones	
Supervisión			
		Estatus anterior	
Información			
		Moderada con áreas específicas	
Nivel de esfuerzo			
		Moderado esfuerzo físico	
		Moderado esfuerzo mental	
Condiciones ambientales			
		Cubículo de atención	
Riesgos			
		Sujeto a moderadas condiciones que afecten su salud	
E.	Factores operativos	Grado	Puntos
	Educación	4	162
	Experiencia	4	157
	Maquinaria y equipo	2	30
	Valores	2	36
	Toma de decisiones	3	54
	Supervisión	1	10
	Información	3	52
	Riesgos y consecuencias	2	29
	Ambiente	2	21
	Físico	4	60
	Mental	4	65

DESCRIPTOR DE PUESTO			
A. Datos del Puesto			
Nombre:	Vendedor		
Área funcional:	Administración		
Le reporta a:	Gerente general		
Fecha de elaboración:	01/06/2015		
Código del puesto:	0.0003		
B. Propósito del puesto			
Brindar asesoramiento al cliente y optimizar las ventas			
C. Funciones esenciales			
1. Cotizar repuestos locales e importación			
2. Coordinar los envíos a los talleres externos			
3. Realizar los cargos de repuestos a las órdenes de trabajo			
4. Gestionar órdenes de compra			
D. Requisitos de educación			
6o.semestre de la carrera administración de empresas			
Requisitos de experiencia			
Experiencia mínima de tres años en puestos similares			
Habilidades y destrezas			
Numérica			
Analítica			
Relaciones interpersonales			
Responsabilidad			
Mobiliario y equipo			
Valores			
N/A			
Toma de decisiones			
Amplia toma de decisiones con base a los reglamentos de la organización			
Supervisión			
N/A			
Información			
Moderada con áreas específicas			
Nivel de esfuerzo			
Bajo esfuerzo físico			
Alto esfuerzo mental			
Condiciones ambientales			
Oficina compartida con iluminación y ventilación			
Riesgos			
Sujeto a moderadas condiciones que afecten su salud			
E.	Factores operativos	Grado	Puntos
	Educación	5	208
	Experiencia	5	202
	Maquinaria y equipo	3	51
	Valores	1	9
	Toma de decisiones	1	10
	Supervisión	2	31
	Información	1	9
	Riesgos y consecuencias	3	53
	Ambiente	4	51
	Físico	2	24
	Mental	3	46

Cuadro 5
Valuación de puestos, según progresión aritmética
Empresa enderezado y pintura
Año 2015

PUESTO	CONOCIMIENTOS				RESPONSABILIDADES										CONDICIONES DE TRABAJO						ESFUERZO				Total de puntos
	EDUCACION		EXPERIENCIA		MAQUINARIA Y EQUIPO		VALORES		TOMA DE DECISIONES		SUPERVISION		INFORMACION		RIESGOS Y CONSECUENCIA		AMBIENTE		FISICO		MENTAL				
	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	G	P	
	1	25	1	25	1	9	1	9	1	10	2	31	1	9	1	5	4	51	3	42	1	7	224		
Bodeguero	2	71	2	69	2	30	1	9	1	10	1	10	1	9	2	29	3	36	4	60	2	26	359		
Pulidor	2	71	2	69	3	51	1	9	1	10	2	31	1	9	3	53	3	36	2	24	2	26	389		
Preparador	3	117	3	113	3	51	1	9	1	10	2	31	1	9	2	29	4	51	3	42	1	7	469		
Pintor	3	117	3	113	4	72	1	9	1	10	2	31	1	9	2	29	4	51	2	24	2	26	492		
Cajero	3	117	3	113	2	30	4	91	2	32	1	10	1	9	2	29	2	21	1	6	3	46	503		
Operador de ordenes	3	117	3	113	2	30	1	9	2	32	3	53	2	30	3	53	3	36	2	24	4	65	562		
Enderezador	4	162	4	157	2	30	1	9	1	10	1	10	1	9	3	53	4	51	4	60	3	46	598		
Mecánico	4	162	4	157	2	30	1	9	1	10	1	10	2	30	3	53	3	36	4	60	4	65	624		
Asesor de Servicio	4	162	4	157	2	30	2	36	3	54	1	10	3	52	2	29	2	21	4	60	4	65	676		
Vendedor	5	208	5	202	3	51	1	9	1	10	2	31	1	9	3	53	4	51	2	24	3	46	695		
Asistente de gerencia	4	162	4	113	3	51	1	9	3	54	1	10	4	73	3	53	4	51	4	60	4	65	701		
Supervisor de taller	4	162	4	157	2	30	3	63	3	54	3	53	2	30	3	53	3	36	3	42	4	65	746		
Controlador de taller	4	162	5	202	2	30	1	9	4	76	4	74	2	30	3	53	3	36	2	24	4	65	762		
Coordinador de taller	5	208	5	202	5	93	1	9	4	76	4	74	4	73	3	53	2	21	3	42	4	65	915		
Gerente general	6	254	6	246	5	93	1	9	5	98	5	96	5	94	3	53	1	5	3	42	4	65	1054		

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

h) Clasificación de los puestos: en este paso se realizó un ordenamiento de puestos de menor a mayor con relación al total de puntos obtenidos en la valuación.

Cuadro 6
Clasificación de puestos, según puntos
Empresa enderezado y pintura
Años 2015

Puesto	Progresión aritmética
Lavador	224
Bodeguero	359
Pulidor	389
Preparador	469
Pintor	492
Cajero	503
Operador de ordenes	562
Enderezador	598
Mecánico	624
Asesor de servicio	676
Vendedor	695
Asistente de gerencia	701
Supervisor de taller	746
Controlador de taller	762
Coordinador de taller	915
Gerente general	1054

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

3.3 Comparabilidad salarial

- a) El primer paso consiste en la determinación del coeficiente de correlación y ecuación de ajuste, utilizando para ello los puntos correspondientes a los puestos de trabajo y los salarios del mercado laboral (Q₂), por ser un salario intermedio.

Cuadro 7
Calculo de ecuación de ajuste
Empresa enderezado y pintura
Año 2015

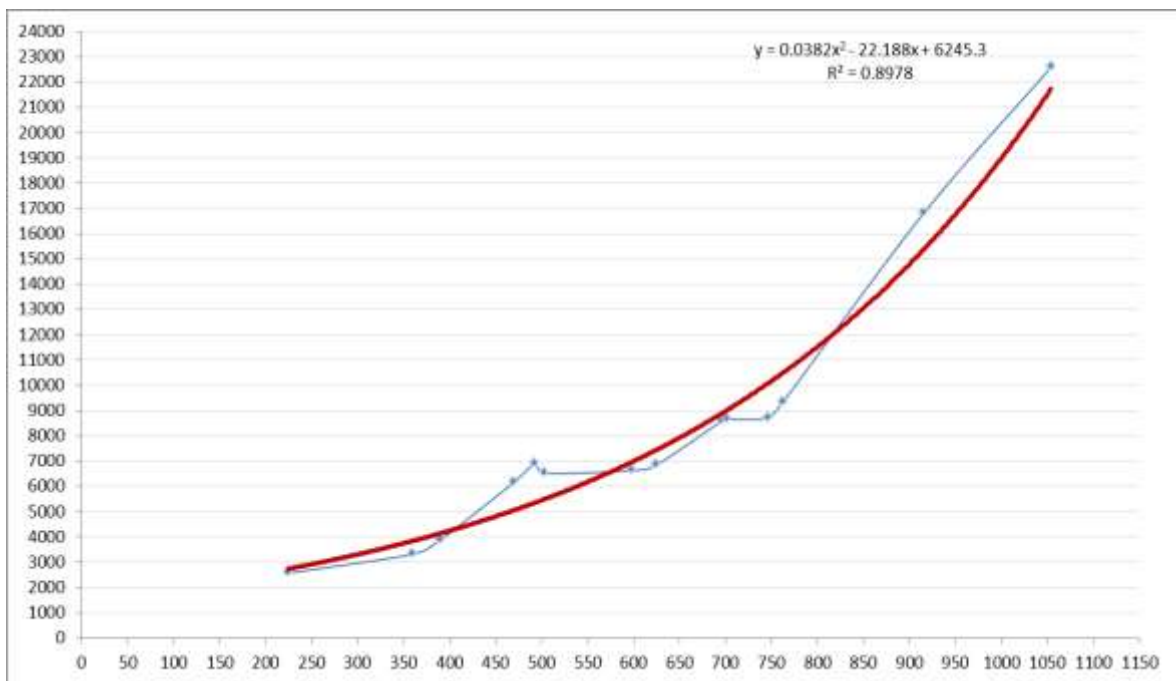
Puestos	Puntos	Salarios actuales	Q ₂
Lavador	224	2,750.00	2,560.32
Bodeguero	359	2,750.00	3,317.55
Pulidor	389	3,000.00	3,865.22
Preparador	469	3,500.00	6,142.50
Pintor	492	3,800.00	6,560.00
Cajero	503	4,200.00	6,520.52
Operador de ordenes	562	4,800.00	
Enderezador	598	5,000.00	6,630.65
Mecánico	624	5,000.00	6,836.58
Vendedor	695	6,500.00	8,569.00
Asistente de gerencia	701	6,500.00	8,559.45
Asesor de servicio	676	5,000.00	
Supervisor de taller	746	6,800.00	8,965.00
Controlador de taller	762	7,500.00	9,320.00
Coordinador de taller	915	8,000.00	16,793.04
Gerente general	1054	17,000.00	22,596.57

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

Se puede observar en la tabla anterior que en el puesto de operador de órdenes y asesor de servicio no se presentan en el Q₂, debido a que por la naturaleza de los mismos no se encontraron en la encuesta de escala salarial.

A continuación se muestra la tendencia de la ecuación polinómica con base a los puntos y salarios.

Gráfica 18
Tendencia de ecuación polinómica
Empresa enderezado y pintura
Año 2015



Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

A través de los cálculos matemáticos se obtuvo la ecuación de ajuste que se presenta a continuación:

a=	6245.3
b=	-22.188
c=	0.0382
$Y = a + b(x) + c(x)^2$	

- b) En el segundo paso se realizó la definición del número de categorías de la escala salarial, para la propuesta se establecieron siete categorías por ser un número adecuado según la similitud de los puestos de trabajo.
- c) El tercer paso es la determinación de ancho de categoría, se toma en cuenta el mayor y menor números de puntos, así como el número de categorías para la aplicación de la siguiente formula:

$$\frac{\text{Mayor número de puntos} - \text{Menor número de puntos}}{\text{No. de categorías}}$$

$$\frac{1063 - 224}{7} = 119$$

- d) En el cuarto paso se establecen los puntos mínimos y máximos de cada categoría.

Para la primera categoría el punto mínimo será igual al menor valor de puntos y para obtener el punto máximo se suma el mínimo y el ancho de categoría, el siguiente punto mínimo será el punto máximo de la categoría anterior más uno.

Para el desarrollo de los rangos de puntos se realizó de la siguiente manera:

Categoría I $224 + 119 = 343$

Categoría II $343 + 119 + 1 = 463$

Para las siguientes categorías se realizó bajo el mismo procedimiento de la categoría II.

Cuadro 8
Rangos de puntos
Empresa enderezado y pintura
Año 2015

Categoría	Rango de puntos		
	Punto mínimo		Punto máximo
I	224	-	343
II	344	-	463
III	464	-	583
IV	584	-	703
V	704	-	823
VI	824	-	943
VII	944	-	1063

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

a) En el quinto paso a partir de la ecuación de ajuste se establecen los salarios mínimos, medios y máximos para cada categoría, para el cálculo de los salarios mínimos y máximos se toma como base el salario medio, para determinar el salario mínimo se resta el porcentaje de variación y para el máximo se suma el mismo. La amplitud del 10% se deriva del salario medio y el porcentaje de variación se calcula con base a la amplitud.

Cuadro 9
Determinación de salarios mínimos, medios y máximos.
Empresa enderezado y pintura
Año 2015

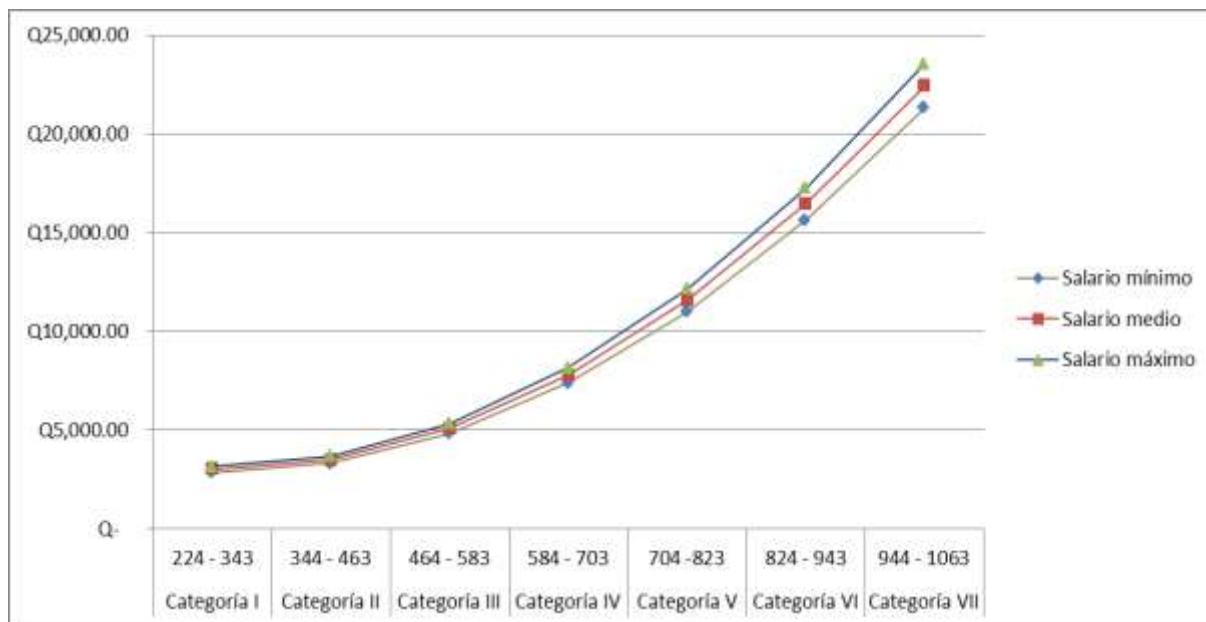
Categoría	Rango de puntos		Punto medio	Salario medio	Amplitud 10%	Variación 50%	Pasos salariales		
	Punto mínimo	Punto máximo					Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
I	224	- 343	284	3,025.22	302.52	151.26	2,873.96	3,025.22	3,176.48
II	344	- 463	404	3,511.87	351.19	175.59	3,336.28	3,511.87	3,687.46
III	464	- 583	524	5,098.68	509.87	254.93	4,843.74	5,098.68	5,353.61
IV	584	- 703	644	7,785.65	778.56	389.28	7,396.36	7,785.65	8,174.93
V	704	- 823	764	11,572.77	1,157.28	578.64	10,994.14	11,572.77	12,151.41
VI	824	- 943	884	16,460.06	1,646.01	823.00	15,637.06	16,460.06	17,283.07
VII	944	- 1063	1004	22,447.51	2,244.75	1,122.38	21,325.13	22,447.51	23,569.89

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

Anteriormente se mostró el paso salarial para cada puesto de trabajo en caso que la gerencia general decida implementar la propuesta de Diseño de una Escala Salarial, considerando para ello un ajuste salarial de acuerdo al salario mínimo de la misma.

- f) El sexto paso consiste en la elaboración de gráfica de la escala de acuerdo a los salarios mínimos, medios y máximos de cada categoría.

Gráfica 19
Escala de salarios mínimos, medios y máximos
Empresa enderezado y pintura
2015



Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

a) En el séptimo paso se realizan los cálculos de los costos provenientes de los ajustes salariales como el pasivo laboral, prestaciones laborales y costos indirectos.

Cuadro 10
Determinación de costos según ajuste salarial
Empresa enderezado y pintura
2015

No.	Puesto	Puntos	Categoría	Salario Actual	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo	Ajuste salarial	Costos		
									Pasivo laboral 12.21%	Prestaciones 20.83%	Costos indirectos 12.67%
1	Lavador	224	I	Q 2,750.00	Q 2,873.96	Q 3,025.22	Q 3,176.48	Q 123.96	Q 15.14	Q 25.82	Q 15.71
2	Bodeguero	359	II	Q 2,750.00	Q 3,336.28	Q 3,511.87	Q 3,687.46	Q 586.28	Q 71.58	Q 122.12	Q 74.28
3	Pulidor	389	II	Q 3,000.00	Q 3,336.28	Q 3,511.87	Q 3,687.46	Q 336.28	Q 41.06	Q 70.05	Q 42.61
4	Preparador	469	III	Q 3,500.00	Q 4,843.74	Q 5,098.68	Q 5,353.61	Q 1,343.74	Q 164.07	Q 279.90	Q 170.25
5	Pintor	492	III	Q 3,800.00	Q 4,843.74	Q 5,098.68	Q 5,353.61	Q 1,043.74	Q 127.44	Q 217.41	Q 132.24
6	Cajero	503	III	Q 4,200.00	Q 4,843.74	Q 5,098.68	Q 5,353.61	Q 643.74	Q 78.60	Q 134.09	Q 81.56
7	Operador de ordenes	562	III	Q 4,800.00	Q 4,843.74	Q 5,098.68	Q 5,353.61	Q 43.74	Q 5.34	Q 9.11	Q 5.54
8	Enderezador	598	IV	Q 5,000.00	Q 7,396.36	Q 7,785.65	Q 8,174.93	Q 2,396.36	Q 292.60	Q 499.16	Q 303.62
9	Mecánico	624	IV	Q 5,000.00	Q 7,396.36	Q 7,785.65	Q 8,174.93	Q 2,396.36	Q 292.60	Q 499.16	Q 303.62
10	Asesor de servicio	676	IV	Q 5,000.00	Q 7,396.36	Q 7,785.65	Q 8,174.93	Q 2,396.36	Q 292.60	Q 499.16	Q 303.62
11	Vendedor	695	IV	Q 6,500.00	Q 7,396.36	Q 7,785.65	Q 8,174.93	Q 896.36	Q 109.45	Q 186.71	Q 113.57
12	Asistente de gerencia	701	IV	Q 6,500.00	Q 7,396.36	Q 7,785.65	Q 8,174.93	Q 896.36	Q 109.45	Q 186.71	Q 113.57
13	Supervisor de taller	746	V	Q 6,800.00	Q 10,994.14	Q 11,572.77	Q 12,151.41	Q 4,194.14	Q 512.10	Q 873.64	Q 531.40
14	Controlador de taller	762	V	Q 7,500.00	Q 10,994.14	Q 11,572.77	Q 12,151.41	Q 3,494.14	Q 426.63	Q 727.83	Q 442.71
15	Coordinador de taller	915	VI	Q 8,000.00	Q 15,637.06	Q 16,460.06	Q 17,283.07	Q 7,637.06	Q 932.48	Q 1,590.80	Q 967.62
16	Gerente general	1054	VII	Q 17,000.00	Q 21,325.13	Q 22,447.51	Q 23,569.89	Q 4,325.13	Q 528.10	Q 900.93	Q 547.99

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

- h) El octavo paso consiste en los cálculos de costos totales de la implementación de la propuesta, tomando en cuenta el pasivo laboral, prestaciones y costos indirectos, según ajuste salarial.

Cuadro 11
Determinación de costos totales, según ajuste salarial
Empresa enderezado y pintura
2015

Costo	Ajuste salarial	Pasivo laboral	Prestaciones	Costos indirectos
Costo mensual	Q 32,753.77	Q 3,999.24	Q 6,822.61	Q 4,149.90
Costo anual	Q 393,045.25	Q 47,990.83	Q 81,871.33	Q 49,798.83
Costo total mensual				Q 47,725.52
Costo total anual				Q 572,706.24

Fuente: Elaboración propia. Julio 2015

3.4 POLÍTICAS SALARIALES

- ✓ Fijación de salario de acuerdo a estudios realizados de competitividad de mercado.
- ✓ Establecer salarios con base al grado académico requerido.
- ✓ Ajustes salariales con base a la categorización de cargos cada dos años.
- ✓ Brindar recompensas económicas con base a evaluación de desempeño, eficiencia y calidad de trabajo.
- ✓ Establecer salarios con relación a los grados de complejidad y responsabilidad de los puestos.

3.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación del Diseño de una Escala Salarial permitirá mejorar las condiciones de los colaboradores con relación al salario, lo que dará como resultado minimizar la insatisfacción y desmotivación salarial.

La Gerencia General es el ente autorizado para la implementación de la propuesta y realizar las actualizaciones periódicas, una vez decidan implementar la propuesta deberán ejecutar los ajustes salariales con base al salario mínimo establecido en los pasos salariales, sin embargo queda a criterio de la gerencia general considerar si en caso los costos de la implementación sean muy altos puede bajar el valor del ajuste salarial a manera que sean adecuados para la organización.

3.6 PLAN DE ACCION

Fecha: Julio 2015

Nombre del Plan: Diseño de una Escala salarial

Área: Enderezado y pintura

Objetivo: Determinar y establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución en un 100% en corto y mediano plazo.

Calendarización

No.	Actividad	Metas	Responsable	Inicio	Final	Costo Q.	Presupuesto Q.
1	Presentar la propuesta a Gerencia general	Realizar la presentación en un 100% en una sesión.	Asesor de administración de empresas	22/02/2016	22/02/2016	Papelería y útiles Q.100.00	Q. 100.00
2	Discusión de la propuesta	Realizar en dos sesiones	Gerencia general	29/02/2016	01/03/2016	A definir por la gerencia	Q. 0.00

3	Implementación de la propuesta de Diseño de una Escala Salarial	Realizar la implementación de la propuesta en dos años, según el porcentaje a convenir por la organización	Gerente general y coordinador de taller	01/06/2016	01/06/2018	Q.572,706.24	Q.572, 706.24
4	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluación en un 100% de los alcances obtenidos	Gerencia general y coordinador de taller	05/11/2016	05/11/2016	A definir por la empresa	
Costo Estimado de la Implementación en Quetzales.							Q.572,806.24

CONCLUSIONES

1. Existe desmotivación e insatisfacción salarial por parte de los colaboradores debido a que el pago que devengan no es acorde a los puestos de trabajo que desempeñan.
2. No cuenta con un diseño salarial consistente que permita establecer salarios acordes al grado de complejidad del puesto de trabajo, por lo que no tiene una equidad salarial, pues los salarios devengados por parte de la organización se encuentran por debajo en comparación con los salarios del mercado laboral.
3. La organización no cuenta con descriptores de puestos que permitan valorar la complejidad de los mismos, por lo que no hay un ajuste salarial acorde a los puestos similares de trabajo, además carece de políticas y procedimientos establecidos para la fijación de los salarios.

RECOMENDACIONES

1. Implementación de la propuesta de un Diseño de Escala Salarial basada en la valuación de puestos lo que permitirá mantener los salarios de los colaboradores acorde a los puestos de trabajo y tener una equidad tanto interna como externa en los mismos.
2. Ejecutar los ajustes salariales con base al salario mínimo, establecidos en los pasos salariales para minimizar la insatisfacción salarial que tienen los colaboradores de la organización.
3. Realizar revisiones periódicas de escala salariales para que los sueldos sean competitivos con relación a las empresas del mismo ramo y lograr mantener una equidad tanto interna como externa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agustín Reyes Ponce, **Administración moderna**, Sne. México, D.F. Limusa. 2004. 75p, 175p, 275p.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3 ed traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia., Mc Graw – Hill, 2009. 586p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano. Sne. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill. 650p
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. Introducción a la teoría general de la administración. 3 ed traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. Mc Graw – Hill, 234p. 550p.
5. Código de trabajo de Guatemala. Edición Actualizada, Guatemala 2010. 176p
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 1441. Código de Trabajo. Edición actualizada. Guatemala, 2010. 41p. 65p. 150p. 182p.
7. Corte de Constitucionalidad de la República de Guatemala. Constitución Política de la República de Guatemala. Guatemala, 2002. 234p.
8. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos 9ª. Ed. México. D.F. Person Educacion.2005.259p. 456p.
9. Morales Arrieta, Juan Antonio. Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Primera edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia. 1999. 5p, 10p, 15p, 63p, 94p, 300p.

10. Nelson Rafael Vargas Muñoz, Administración moderna de sueldos y salarios. Editorial McGraw-Hill. 1994 405p. 410p. 550p.