

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA
DE ALMACENAJE Y LOGÍSTICA DE CARGA AÉREA
UBICADA EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL
LA AURORA ZONA 13, CIUDAD CAPITAL”**

ANDREA PAOLA SANDOVAL PADILLA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2018

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



**“DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA
DE ALMACENAJE Y LOGÍSTICA DE CARGA AÉREA
UBICADA EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL
LA AURORA ZONA 13, CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANDREA PAOLA SANDOVAL PADILLA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO:	Vacante
VOCAL CUARTO:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática – Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración – Finanzas	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Maricruz Samayoa Peláez

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Olivia Concepción Cortéz Girón
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 09 de julio de 2018

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

Señor Decano:

De conformidad con la designación del Decanato en Dictamen Admón-67-2017, de fecha uno de septiembre de 2017, procedí a asesorar a la estudiante Andrea Paola Sandoval Padilla con carné estudiantil número 200813223, con fundamento en los lineamientos y criterios técnicos determinados en el plan de investigación que le fuera previamente aprobado, para lo cual orienté, analicé y discutí con el autor el desarrollo del Estudio de tesis: "Diseño de una Escala Salarial para la Empresa de Almacenaje y Logística de Carga Aérea ubicada en el Aeropuerto Internacional La Aurora Zona 13, Ciudad Capital"

Considero que el presente trabajo cumple con las normas metodológicas, de contenido y requerimientos establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas, por lo que emito dictamen favorable de aprobación, para su discusión en el examen general privado de tesis previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Colegiado 2171

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0190-2018
Guatemala, 24 de octubre de 2018

Estudiante
ANDREA PAOLA SANDOVAL PADILLA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 26-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 09 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas, de Economía y de Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante:

Tema de Tesis:

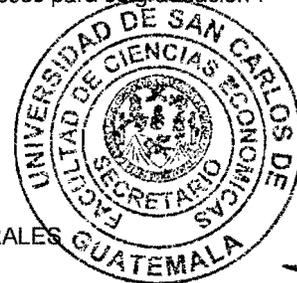
ANDREA PAOLA SANDOVAL PADILLA	"DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA DE ALMACENAJE Y LOGÍSTICA DE CARGA AÉREA UBICADA EN EL AEROPUERTO INTERNACIONAL LA AURORA ZONA 13, CIUDAD CAPITAL"
----------------------------------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la vida y la oportunidad de vivir este logro.

A MIS PADRES

Benjamín Sandoval y Patricia Padilla, por demostrarme siempre con su ejemplo que la perseverancia siempre tiene resultados. Gracias por su amor y apoyo durante toda mi carrera. Los amo.

A MIS HERMANOS

Por acompañarme en todas las metas propuestas, por su cariño y apoyo. Los amo.

A MIS AMIGOS

Por vivir conmigo este proceso, por las experiencias vividas, por los recuerdos que se quedan en mi mente y corazón. Gracias por su amistad.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por permitirme realizar mis estudios de grado en esta casa de estudios.

A LOS LICENCIADOS

Lic. Jorge Mario Argueta, Lic. Carlos Hernández, Lic. Mario Melgar, Lic. Jorge Gómez, porque durante este periodo de aprendizaje fueron una inspiración en mi vida

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
1.1.1	Empresa mercantil	01
1.1.2	Empresa de almacenaje y logística de carga aérea	01
1.2	Administración	02
1.2.1	Proceso administrativo	02
1.2.1.1	Planeación	03
1.2.1.2	Organización	04
1.2.1.3	Integración	04
1.2.1.4	Dirección	27
1.2.1.5	Control	29

CAPÍTULO II DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES DE UNA ESCALA SALARIAL EMPRESA DE ALMACENAJE Y LOGÍSTICA

2.1	Metodología de investigación	30
2.1.1	Método científico	30
2.1.1.1	Método deductivo	31
2.1.2	Técnicas e instrumentos	31

Contenido	Página
2.1.3 Población objeto de investigación	33
2.2 Antecedentes de la empresa	33
2.2.1 Misión	33
2.3 Satisfacción laboral	35
2.3.1 Resultados Generales del diagnóstico de Satisfacción laboral de los empleados de la empresa de Almacenaje y Logística por factor	35
2.3.2 Factores motivacionales	36
2.3.2.1 Ascenso	37
2.3.2.2 Autorrealización	38
2.3.2.3 Trabajo en sí mismo	39
2.3.2.4 Responsabilidad	40
2.3.3 Factores Higiénicos	41
2.3.3.1 Políticas organizacionales	41
2.3.3.2 Supervisión	42
2.3.3.3 Condiciones de trabajo	43
2.3.3.4 Relación con los compañeros	44
2.3.3.5 Relación con los superiores	45
2.3.3.6 Comunicación	46
2.3.3.7 Salario	47
2.4 Salarios actuales de la empresa	52

Contenido	Página
2.4.1 Análisis de los salarios actuales de la empresa y los salarios del mercado	55
2.5 Resultado de la entrevista	57
2.5.1 Índice de rotación de personal	58
2.6 Análisis de los resultados	59

CAPÍTULO III
DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA DE
ALMACENAJE Y LOGÍSTICA DE CARGA AÉREA UBICADA EN EL
AEROPUERTO INTERNACIONAL LA AURORA ZONA 13, CIUDAD CAPITAL

3.1 Justificación de la propuesta	61
3.2 Objetivos de la propuesta	62
3.2.1 General	62
3.2.2 Específicos	62
3.3 Diseño de una escala salarial por medio del método de valuación de puntos por factor	62
3.3.1 Establecimiento del peso relativo a cada sub factor	70
3.3.2 Asignación de los puntos a los subfactores	72
3.3.3 Asignación de valor a los grados con progresión geométrica	73
3.3.4 Valuación de los puestos de trabajo con progresión geométrica	74
3.3.5 Ordenamiento de los puestos de trabajo por punteo obtenido en la valuación	77
3.3.6 Comparabilidad y escala salarial	80

Contenido	Página
3.4 Presupuesto de la propuesta	89
3.5 Implementación de la propuesta	89
3.5.1 Relación costo beneficio de la propuesta de implementación de una escala salarial para la empresa de almacenaje y logística	90
3.5.2 Propuesta de ajuste de tarifas para disponibilidad de implementación de una escala salarial	91
3.5.3 Resumen de pasos para la elaboración de escala salarial	92
3.5.4 Plan de acción para la implementación de la propuesta	94
Conclusiones	95
Recomendaciones	96
Bibliografía	97
Anexos	99

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
1 Etapas del proceso administrativo	03
2 Procesos de la gestión de talento humano	06
3 Objetivos de un sistema de compensaciones	10
4 Ventajas y desventajas del método de puntos por factor	19
5 Factores y sub factores de los puestos	22

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Contenido	Página
1 Satisfacción laboral por factores higiénicos y motivacionales	35
2 Satisfacción de los colaboradores con relación al ascenso	37
3 Satisfacción de los colaboradores con la autorrealización	38
4 Satisfacción de los colaboradores con el trabajo en sí mismo	39
5 Satisfacción de los colaboradores con la responsabilidad	40
6 Satisfacción de los colaboradores con la política organizacional	41
7 Satisfacción de los colaboradores con la supervisión	42
8 Satisfacción de los colaboradores con las condiciones de trabajo	43
9 Satisfacción de los colaboradores con los compañeros	44
10 Satisfacción de los colaboradores con los superiores	45
11 Satisfacción de los colaboradores con la comunicación	46
12 Satisfacción de los colaboradores con el salario en general	47
13 Satisfacción de los colaboradores con la equidad de salarios en puestos similares	48
14 Satisfacción de los colaboradores con el salario y costo de vida	50
15 Satisfacción de los colaboradores con los aumentos salariales	51
16 Comparabilidad salarial de acuerdo a los salarios del mercado	56
17 Correlación y regresión con base al modelo polinómico	82
18 Escala de salarios mínimos, medios y máximos	86
19 Relación costo beneficio de implementar una escala salarial	90

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
1 Salarios actuales según tipo de puesto	53
2 Valor relativo de cada sub factor con base al método de puntos	71
3 Asignación de puntos a los subfactores con base al método de puntos por factor	72
4 Asignación de valor a los grados con progresión geométrica	73
5 Valuación de los puestos de trabajo con progresión geométrica	75
6 Ordenamiento de los puestos por punteo obtenido en la valuación	78
7 Puntos y salarios para modelos de correlación y regresión	80
8 Cálculo de categorías	84
9 Cálculo de salarios mínimos, medios y máximos	85
10 Costos de ajustes salariales de acuerdo al salario medio	87
11 Presupuesto de la propuesta	89
12 Propuesta de ajuste de tarifas para disponibilidad de implementación de una escala salarial	91

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Contenido	Página
1 Procesos de la gestión del talento humano	07
2 Modelo de los factores de Herzberg	13
3 Componentes de la remuneración total	15
4 Ventajas y desventajas del método de puntos por factor	29
5 Organigrama general de la empresa	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	Página
1 Descriptor de puesto empresa de almacenaje y logístitca	100

INTRODUCCIÓN

El enfoque de la gestión del talento humano está conformado por las personas y la sinergia que existe con la empresa, en virtud de que dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Dentro de este contexto existen las compensaciones salariales, las cuales juegan un papel importante a través de la historia, bajo principios que deberían promover una remuneración justa por el trabajo.

El presente informe propone el “Diseño de una Escala Salarial para la empresa de Almacenaje y Logística de Carga Aérea ubicada en el aeropuerto Internacional La Aurora zona 13, Ciudad Capital”, que tiene como objetivo proporcionar una estrategia de compensaciones que le permita disminuir el nivel de insatisfacción laboral en sus colaboradores, por medio de remuneraciones competitivas en el mercado laboral y proporcione una óptima gestión del talento humano, así como una guía de establecimiento de salarios basado en la complejidad en las atribuciones de los puestos.

El contenido de la investigación de tesis está comprendido en tres capítulos. El primero que consta del marco teórico, el cual establece los temas de referencia como punto de partida para el estudio. El segundo capítulo está conformado por el diagnóstico realizado a la empresa evaluando la satisfacción de los trabajadores, el sistema de compensaciones que se utiliza y la comparabilidad salarial entre los salarios de mercado y los de la organización. El tercer capítulo establece la propuesta con la cual se lleva a cabo la valuación de puestos y diseño de una escala salarial a través del método de puntos por factores, con la cual se pretende el establecimiento de salarios competitivos en el mercado, así como la presencia de equidad que permita la satisfacción laboral de los colaboradores, en este se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Empresa es la organización de personal, capital y trabajo, con una finalidad lucrativa; ya sea de carácter privado, en la que se persigue la obtención de un lucro para los socios o accionistas; o de carácter estatal, en que se propone prestar un servicio público o cumplir otra finalidad beneficiosa para el interés general”. (12:sp)

Se denomina como empresa a toda entidad conformada por el talento humano, recursos materiales y recursos 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.

1.1.1 Empresa mercantil

El Código de Comercio en su artículo 655 establece: “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.” (12:sp)

Organización que se dedicada a las actividades industriales con fines lucrativos cuenta con factor capital y de trabajo con destinos a la producción de bienes y servicios

1.1.2 Empresa de almacenaje y logística de carga aérea

Es la encargada del manejo, estiba y almacenamiento de las importaciones y exportaciones de un país por vía aérea. Una empresa de almacenaje y logística requiere contar con procesos ordenados que involucran una cadena de valor para el manejo de mercancías y servicios de despacho.

1.2 Administración

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

Una administración efectiva es la vía ideal para el logro de los objetivos y metas establecidas por la organización ya que posee herramientas y técnicas que sirven para aprovechar de manera óptima los diferentes recursos, como lo son humanos, financieros, materiales, tecnológicos e intelectuales.

Con base a lo anterior es importante definir el proceso administrativo el cual es fundamental para la correcta administración.

1.2.1 Proceso Administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (3:25)

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, por lo que contiene fases, elementos y principios necesarios para la ejecución correcta y aprovechamiento de los mismos.

En el siguiente cuadro se muestran las fases por las que está compuesto el proceso administrativo.

Cuadro 1
Etapas del Proceso Administrativo

ETAPAS	ELEMENTOS
Planeación	Misión Objetivos y metas Estrategia Políticas Procedimientos Programas Presupuestos Normas Reglas Tácticas
Organización	Funciones Jerarquías Puestos
Integración	Reclutamiento Selección Inducción Desarrollo Capacitación
Dirección	Liderazgo Comunicación Motivación Supervisión
Control	Estándares y controles Operación de controles Evaluación de resultados

Fuente: Elaboración propia, con base a Agustín Reyes Ponce, 2007, Administración Moderna, Edición LIMUSA, S.A. página 480.

1.2.1.1 Planeación

Como primera fase del proceso administrativo es la parte en la que se calculan tiempos, actividades y recursos para cumplir con los objetivos.

“Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar.” (1:27)

1.2.1.2 Organización

“Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre funciones, jerarquías y obligaciones.” (1:28)

Significa una distribución de las actividades en los diferentes puestos, para la correcta ejecución del proceso.

1.2.1.3 Integración

“Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.” (1:28)

La fase de integración implica dentro de sus procedimientos la inclusión de recursos materiales, pero lo más importante es el recurso humano, debido a que la integración implica la selección, introducción y desarrollo de las personas que ingresan a la organización y serán las encargadas de ejecutar la planeación.

a. Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño” (4:9)

La Gestión del Talento Humano ve más allá en cuanto a los talentos de las personas y constituye una era moderna de desarrollo y empoderamiento de las personas, que le permite demostrar a la organización el crecimiento de sus competencias, orientado a cumplir los objetivos.

a.1 Proceso de la gestión del talento humano

La importancia de los procesos de la gestión del talento humano promueve ambientes agradables y de motivación para el personal. Estos procesos permiten establecer indicadores y cumplir un ciclo de conocimiento del recurso humano, llevándolo al nivel que la unidad en gestión proponga.

Los procesos de la Gestión del Talento Humano se entrelazan para cuidar las condiciones del capital humano en el siguiente orden.

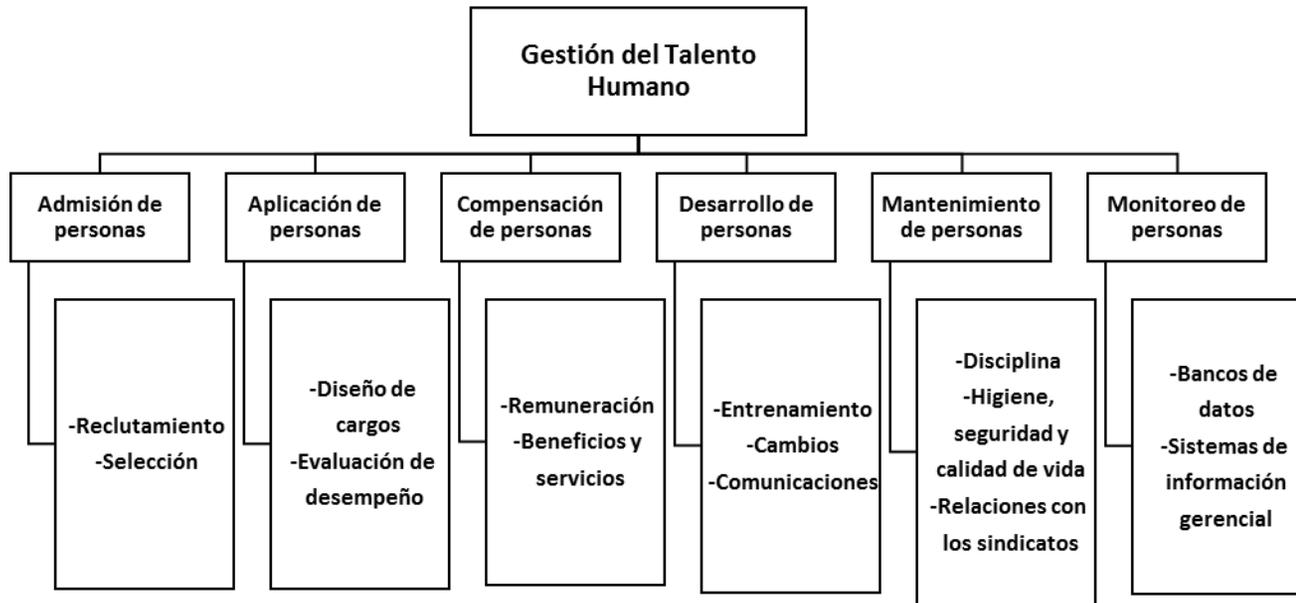
Cuadro 2
Procesos de la Gestión de Talento Humano

Proceso	Función
Procesos para integrar personas	Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
Procesos para organizar a las personas	Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
Procesos para recompensar a las personas	Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
Procesos para desarrollar a las personas	Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
Procesos para retener a las personas	Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
Procesos para auditar a las personas	Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, 3ra. Edición, Santa Cruz de Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2009, página. 15

Esquema 1

Procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Elaboración propia con base a Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, 3ra. Edición, Santa Cruz de Bogotá, Colombia, McGraw Hill, 2009, página 486.

b. Satisfacción laboral

“Es el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.” (15:s.p)

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, incentivos salariales y motivación, factores motivacionales o intrínsecos se refiere al crecimiento y desarrollo personal, autorrealización y reconocimiento personal.

b.1 Efecto de la satisfacción laboral

“El interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado.” (15:s.p)

La satisfacción laboral tiene un efecto positivo tanto para la empresa como para el colaborador ya que aumenta la productividad de la misma así como la autorrealización y compromiso de la persona.

b.2 Satisfacción salarial

Cuando se habla de la satisfacción de un colaborador respecto a su salario, según varios estudios se analiza uno de los indicadores más importantes en cuanto a factores motivantes se refiere.

- **Compensaciones en el marco de la gestión del talento humano**

“Los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales” (9:15)

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la reciprocidad o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

Las compensaciones en el marco de la Gestión del Talento Humano constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales se cumplan y los objetivos individuales se satisfagan.

Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos en las organizaciones.

- **Objetivos de un sistema de compensaciones salarial**

Los objetivos se aplican según el caso de cada organización, deben ser del conocimiento de los altos mandos y no solamente de los administradores de las compensaciones salariales, que por lo general son los departamentos de Gestión del Talento Humano. Según Keith Davis y William Werther un sistema de compensaciones debe tener los siguientes objetivos.

Cuadro 3

Objetivos de un Sistema de Compensaciones

Adquisición de personal calificado	Para atraer personal calificado a la organización es importante mantener un equilibrio en la compensación económica entre oferta y demanda en el mercado laboral.
Retención de empleados actuales	Para minimizar la rotación de personal en la organización 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 interna como externamente.
Alentar el desempeño adecuado	Para que el desempeño y cumplimiento de los colaboradores sea alentador, el sistema de compensación debe ser adecuado, mismo que dará como resultado la lealtad, compromiso hacia la organización.
Controlar costos	La aplicación de un sistema de compensaciones de sueldos y salarios para ayudar significativamente a minimizar los gastos innecesarios de organización.
Cumplimiento con las disposiciones legales	Es importante mantener con claridad el marco jurídico con relación al sistema de compensaciones, esto con el propósito de cumplir con las disposiciones legales que se encuentren vigentes.
Mejorar la eficiencia administrativa	El adecuado sistema de compensaciones puede mejorar efectivamente la administración de la organización.

Fuente: Elaboración propia con base a Davis Keith y William Werther. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, McGraw-Hill. 1992 página 213.

- **Equidad de las compensaciones salariales**

“La equidad, en el contexto de la compensación económica, significa un trato salarial justo para los empleados” (8:259)

La equidad es uno de los objetivos primordiales en la correcta ejecución de la compensación de las personas, con esto se busca disminuir la insatisfacción laboral, y el pago diferenciado a personas que tengan puestos similares.

La aplicación de una escala salarial permitirá que la empresa logre la equidad interna y externa en sus compensaciones.

- **Equidad Interna**

Es la que se genera al momento de realizar el proceso de compensaciones y se desarrolla según una escala salarial que les proporcione a los colaboradores la satisfacción que su salario es equitativo dentro de la organización.

La equidad interna se obtiene con la aplicación de la valuación de los puestos de trabajo y permite jerarquizar al utilizar los factores y subfactores según los grados que cada uno requiera para ser desarrollado.

- **Equidad Externa**

Esta ocurre al momento de realizar el proceso de compensaciones y se desarrolla de acuerdo a la escala salarial nacional proporcionándoles a los colaboradores la satisfacción de que su salario es competitivo frente a los salarios del mercado.

La equidad externa es producto de la comparación salarial realizada con los salarios del mercado y los salarios de la organización, con el objetivo de mantener un nivel competitivo que atraiga y retenga el talento humano.

- **Teoría del salario**

“El salario se define cómo el precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrono. El concepto del salario ha evolucionado con el progreso y hoy constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos. Los desequilibrios de salarios son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos, revoluciones, etc). Más de los dos tercios de la población mundial dependen, para su existencia, de las rentas que el trabajo por cuenta ajena les proporciona.” (14:sp)

El salario es la recompensa económica que se brinda al colaborador a cambio de su fuerza de trabajo por lo que es importante que se otorgue de una manera justa con base a las complejidades y responsabilidad del puestos desempeñado.

- **Remuneración total**

La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales:

- “ **Remuneración Básica:** la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la teoría económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo.

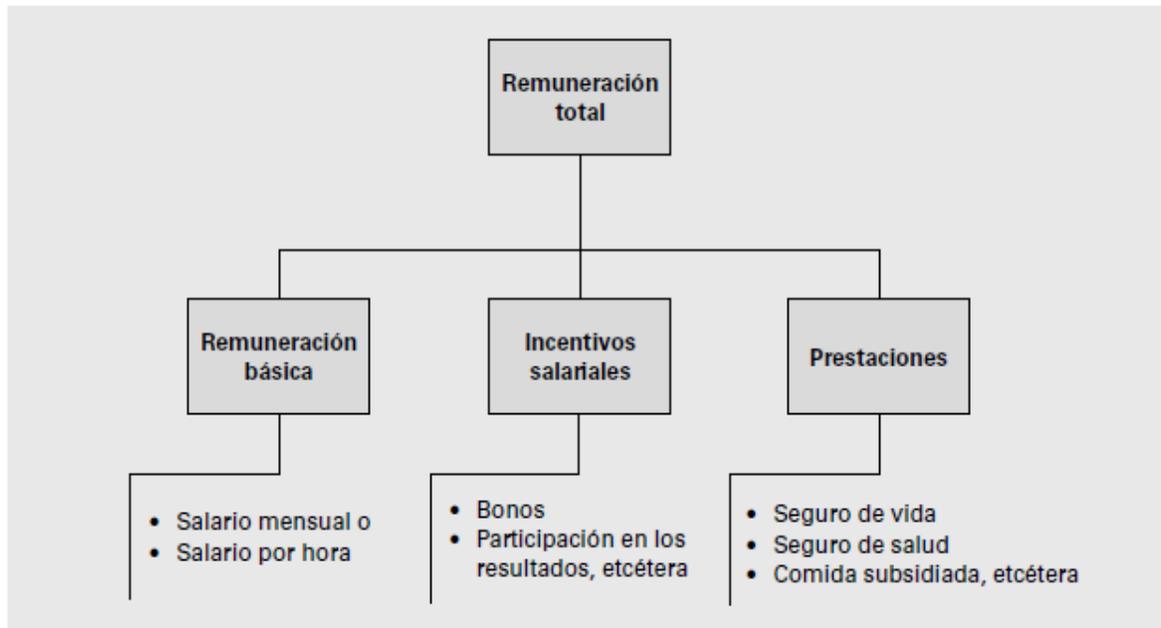
Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra.

- **Incentivos Salariales:** son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por los resultados.” (4:284)
- **Prestaciones:** se denominan así a las disposiciones establecidas en ley de trabajo en determinado país o región, que son obligatorias para cualquier empleado que tenga un contrato por tiempo indefinido.

“Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llaman remuneración indirecta.” (4:284)

Esquema 2

Componentes de la Remuneración Total



Fuente: Elaboración propia con base a Idalberto Chiavenato, 3ra, edición Santa Cruz de Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill 2009 página 284.

○ **Compensación en el marco legal guatemalteco**

Las leyes reguladoras de las compensaciones en Guatemala son el Código de Trabajo, Ley de Bonificación Anual, Ley reguladora del Aguinaldo y la Ley de Bonificación Incentivo para los trabajadores del sector privado. Todas las anteriores con el respaldo de la Constitución Política de la Republica.

○ **Salario (Artículo 88 del Código de Trabajo)**

“Salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.”(5:150)

El salario es la recompensa de la fuerza de trabajo de los colaboradores, y este debe ser fijado de acuerdo a la complejidad, intensidad y aptitudes necesarias para cada puesto de trabajo.

- **Salario mínimo (Artículo 103 del Código de Trabajo)**

“Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Dicho salario se debe fijar periódicamente conforme se determina en este capítulo, y atendiendo a las modalidades de cada trabajo, a las particulares condiciones de cada región y a las posibilidades patronales en cada actividad intelectual, industrial, comercial, ganadera o agrícola.” (5:176)

- **Prestaciones laborales**

Las prestaciones a las que los trabajadores guatemaltecos tienen derecho son las siguientes:

- i. **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.” (11:sp)
- ii. **Aguinaldo (Decreto 76-78; Artículo 1):** “Prestación que corresponde a un salario por año y se cancela en la primera quincena del mes de diciembre de cada año sin perder relación laboral. Dicha prestación se calcula proporcional en caso que el colaborador tenga menos de un año.” (11:sp)

- iii. **Vacaciones (Artículo 130 del Código de Trabajo):** “Es derecho del trabajador gozar de quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos, a excepción de los trabajadores de empresas agropecuarias, quienes tendrán derecho de diez días hábiles. Las vacaciones deberán ser efectivas y no podrá el empleador compensar este derecho en forma distinta, salvo cuando ya adquirido cesare la relación del trabajo.” (11:sp)

- iv. **Bonificación Incentivo (Decreto 78-89; Artículo 7):** “Esta se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentivo de Q. 250.00 que deberán pagar sus patronos junto al sueldo mensual devengado.” (11:sp)

✓ **Incentivos y remuneración por rendimiento**

“Esta forma de retribución por rendimiento es ideal en trabajos que son fáciles de medir y normalizados, de manera que hacen que el trabajo que es rutinario y monótono tenga un nuevo incentivo y los trabajadores se animen más en este trabajo. El hecho de que se premie la productividad hace que crezca, y en trabajos monótonos es importante dar un premio a mayores que estimule la producción.” (13:sp)

Es conveniente saber que la retribución por rendimiento busca premiar al colaborador en función a este factor, pero no sólo se debe valorar la cantidad de trabajo sino también la calidad, de esta manera se evita que realice sus funciones con prisas y en mayor cantidad, dejando de lado la calidad.

○ **Tipos de incentivos**

Existen varios tipos de incentivos, sin embargo se hará énfasis en los económicos y no económicos.

- ✓ **Incentivos económicos:** se refiere al aumento de salario por méritos, tarifa, pieza o comisión. Es todo pago económico adicional al salario se representa por bonos o bonificaciones, planes de préstamo, entre otros.
- ✓ **Incentivos no económicos:** representan por medio de apoyo a los colaboradores que son para subsidio de alimentación, guarderías, asistencia médica y odontológica.

Los incentivos no económicos son también los canales de motivación que la organización como un curso, certificación o bien conferencia motivacional que sume satisfacción en el puesto de trabajo a los colaboradores.

c. Valuación de puestos

“Es el proceso por medio del cual se estima el valor relativo de cada puesto y basados en el, se clasifican en orden de importancia” (10:405)

Su importancia radica en que es una herramienta útil para determinar la complejidad y las características de cada puesto de trabajo y de esta manera asignar una remuneración justa de acuerdo a la importancia de cada uno.

d. Análisis de puestos

“Es estudiar la complejidad del puesto, parte por parte conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente” (10:410)

La importancia de un correcto análisis de puestos radica en las especificaciones que se deben obtener de los puestos en esta etapa, lo que permitirá tener un listado escrito de las tareas, funciones y sus responsabilidades.

e. Valoración de los puestos de trabajo

“Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa.” (9:64)

La importancia de la valoración de puestos radica en el enfoque que se le da al puesto de trabajo, para recompensar la complejidad de cada una de las tareas que estos tienen asignadas. Así como promover la equidad interna a través de un proceso dinámico.

e.1 Métodos de valoración

- **Métodos Cualitativos:** “también denominados no analíticos, se denomina así dado que para realizar la valoración no descompone el puesto en factores compensables sino que lo toman como un todo.

Existen dos métodos de valorización cualitativa:

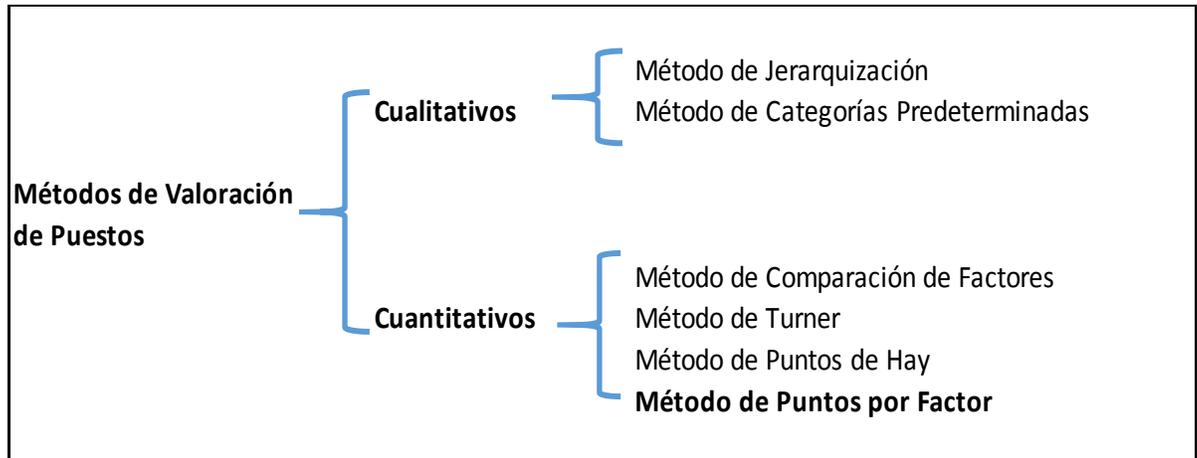
- Método de Jerarquización.
- Método de categorías predeterminadas o clasificación por grados.” (11:sp)

Los métodos de valuación no analíticos son más sencillos y fáciles de aplicar sin embargo 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 mismo.

- **Métodos cuantitativos:** también se les denomina analíticos, debido a que dan una valoración de los puestos con base a puntos, parte de la descomposición en sus factores o elementos y determina el grado de intensidad de cada uno de ellos. Los métodos analíticos son los siguientes:

Esquema 3

Métodos de Valoración de Puestos



Fuente: Elaboración propia con base al material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 2014.

- **Método de puntos por factor**

“Este sistema ideado por Merrill R. Lott en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente.

Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes del mismo, reflejada en una escala de puntaje.” (9:94)

Este método es más técnico y exacto pero más laborioso, es el más empleado en la evaluación de puestos de las organizaciones porque permite una mejor diferenciación y es más equitativo, 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 por lo que es recomendable el establecimiento de un comité evaluador.

Su operatoria consiste en asignar a cada puesto de trabajo un cierto número de puntos, de manera que se obtenga una valoración numérica que permita la clasificación de todos los puestos. Esta valoración se hace por un procedimiento analítico, al adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores. Los puestos son jerarquizados en función de la cantidad de puntos que obtiene.

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

Cuadro 4
Ventajas y Desventajas del Método de puntos por factor

VENTAJAS		DESVENTAJAS	
●	Su procedimiento es claro y sencillo de realizar.	●	La selección y definición de factores resulta no ser tan fácil.
●	Los empleados pueden entenderlo con facilidad.	●	Se requiere de una capacitación cuidadosa para quienes usen el sistema.
●	Reduce la influencia del título del puesto.	●	En algunas ocasiones no se pueden utilizar los mismos factores para todos los puestos.
●	Omite la influencia subjetiva de la persona en el puesto.		
●	A mayor número de factores, mejor análisis.		

Fuente: Elaboración propia con base al material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 2014.

e.2 Diseño de una escala salarial con el método de puntos factor

“El método de puntos o factores y puntos, es el sistema de calificación desarrollado para determinar el valor relativo de los puestos.

Además, la amplia aplicación del sistema en las pequeñas empresas, han hecho que el método de puntuación sea el predominante hoy día, utiliza los otros métodos, y su técnica es analítica, compara los cargos mediante factores, es una técnica cuantitativa, y asigna valores numéricos a cada aspecto del puesto de trabajo.” (11:sp)

Se procede a la realización de la respectiva escala salarial, basándose en el método de puntos, el que detalla 9 pasos básicos para su aplicación.

- **Integración del comité de valuación de puestos:** está conformado por un grupo de personas conocedoras del puesto y está integrado por el gerente general, jefes de áreas y asesores externos.
- **Análisis de los puestos:** permite conocer las descripciones de los puestos de trabajo para su valuación, por lo que se realiza la descomposición del mismo para su análisis respectivo.
- **Establecimiento y definición de factores y sub factores:** “Los factores constituyen los elementos comunes de los puestos, se derivan del proceso de análisis. La elección de los factores tiene dos propósitos fundamentales:
 - ✓ Deben ser comunes a todos los puestos estudiados, o por lo menos, a la gran mayoría de ellos.
 - ✓ Deben ser clasificadores, es decir que se presenten en distinta intensidad en los puestos, para que permita la creación de diferencias entre ellos.” (11:sp)

Para el establecimiento de los factores se utilizan dos procedimientos:

- ✓ “Efectuar una encuesta en las empresas que utilizan un sistema análogo con el propósito de documentar sobre distintos factores susceptibles de ser elegidos.
- ✓ Establecer los factores a través de un estudio de análisis de puestos en la organización. Permite formular una lista completa de los factores que caracterizan los distintos puestos de una empresa, proporciona la seguridad que estos factores son precisamente los que interesan a la empresa y descarta el riesgo de recoger elementos que no existen en el trabajo y evita el peligro de valorar los puestos sobre factores de importancia secundaria.” (11:sp)

La selección de factores compensables y su importancia relativa dependen de la naturaleza de la empresa, cualquiera que sea el procedimiento escogido, los diversos factores adoptados se clasifican generalmente bajo las siguientes agrupaciones: complejidad, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Bajo estas agrupaciones, el número de sub factores escogidos puede ser variable.

Cuadro 5

Factores y Sub factores de los puestos

FACTORES	SUB FACTORES
COMPLEJIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● DIFICULTAD DE TAREAS ● SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ● TOMA DE DECISIONES
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ● EDUCACIÓN FORMAL ● EXPERIENCIA ● OTROS CONOCIMIENTOS
CONDICIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> ● AMBIENTE ● RIESGOS (ACCIDENTES Y ENFERMEDADES) ● ESFUERZOS
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ● POR VALORES ● POR INFORMACIÓN ● POR MATERIALES Y EQUIPOS ● POR SUPERVISIÓN DE PERSONAL

Fuente: Elaboración propia con base al material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, USAC, 2014.

- **Asignación de una escala de puntos a cada uno de los factores y su distribución en los sub factores:** “Una vez fijados y definidos los factores, se trata de atribuir a cada uno de ellos una escala numérica con la finalidad para delimitar el valor relativo de cada factor con relación a los otros factores (ponderación de factores). Se logra al asignar a cada uno de los factores un peso relativo según la importancia que se le desee atribuir dentro de la valoración general.

Cuando ya se ha establecido el peso relativo de cada sub factor, es necesario asignarle una cantidad de puntos, tanto al sistema global como individual.” (11:sp)

Este paso permite mantener la objetividad en los puestos de trabajo con relación a las complejidades y responsabilidades de los mismos.

- **Establecimiento de los grados de cada sub factor y la distribución de los puntos a los grados:** “Para construir una escala de calificación, se establecen los grados que corresponden a cada sub factor. Los grados constituyen las distintas intensidades del sub factor que se presenta en el universo de puestos estudiados.

Bastarán 2 o 3 grados para alcanzar este objetivo, porque el análisis de los puestos demuestra que la forma como se presenta el sub factor considerado no es superior a estas cifras, para el conjunto de puestos a valorar.” (11:sp)

Los procedimientos más aplicados los constituye el cálculo de progresiones:

- Por cálculo de una razón aritmética,
- Por cálculo de una razón geométrica

La determinación de los grados es vital para la valuación de puestos ya que forma parte de la descomposición para el análisis de las funciones.

- **Valuación de cada puesto en cada uno de los sub factores:** “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 y asignar el número de puntos correspondiente. Este procedimiento debe desarrollarse factor por factor; puesto por puesto.

Cuando se ha realizado este procedimiento para todos los factores, se debe totalizar el número de puntos obtenidos en cada uno de ellos para hallar el valor total de cada puesto.” (11:sp)

La descripción de puestos es fundamental ya que depende para el conocimiento y comparación del mismo así mismo permite analizar las responsabilidades que tiene a cargo con base a las funciones a desempeñar.

- **Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor:** “Como resultado de la valoración numérica de los puestos su clasificación se hace automáticamente, en función del total de puntos que obtuvieron.” (11:sp)

Los puntos obtenidos a través de la clasificación de puestos permite ordenar el puntaje de menor a mayor con base a las complejidades y responsabilidades del mismo.

- **Manual de valuación de puestos:** “Es el documento que resume los pasos anteriores, lo conforman la descripción de los factores y grados, con la respectiva puntuación obtenida. Además, incluye la escala de puntuación y material descriptivo de la organización.” (11:sp)

El manual de valuación de puesto sirve de guía para la organización con el fin de elaborar periódicamente el estudio de una escala salarial, lo que permitirá mantener salarios competitivos en relación al mercado laboral.

- **Comparabilidad salarial y escala salarial:** “La valoración de los puestos a través del método de puntos, proporciona únicamente el salario justo que debe devengar un trabajador por desempeñar un puesto, al ser esta la equidad interna de los salarios en la organización. La equidad no solo debe ser únicamente interna, sino que también debe tomar en cuenta factores externos como la tendencia salarial, la inflación de la economía del país y el mercado laboral, para ello es necesario realizar una investigación salarial.” (11:sp)

La importancia de la comparabilidad salarial es analizar objetivamente los sueldos devengados por el personal de la organización, si están acorde a los del mercado actualmente mantienen los mismos, en caso contrario es sumamente necesarios realizar una escala salarial que permita nivelar sueldos lo que permitirá mantener una equidad tanto interna como externa.

- **Coefficiente de correlación:** “Luego de obtener la comparabilidad salarial, debe calcularse el valor del coeficiente de correlación que debe estar entre 0 y 1. El cero indica que no existe correlación entre las variables, el uno indica correlación perfecta.

En el tema de salarios para que exista una correlación significativa debe obtenerse un coeficiente igual o mayor a 0.86, con el objetivo de proyectar sobre los datos.

En este punto debe calcularse las ecuaciones de regresión lineal, logarítmica, exponencial y polinómica. En donde los puntos están representados por la variable (x) y los salarios por la variable (y).” (11:sp)

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

Otra variable considerada en las escalas salariales es la inflación; por ser un factor externo que afecta de manera directa al salario. Esto quiere decir que a medida que el índice de precios aumenta, los salarios pierden el poder adquisitivo. Por lo que es importante verificar el valor actual de los salarios al momento de realizar los ajustes en las remuneraciones.

f. Políticas salariales

“Las políticas salariales son un 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.” (11:sp)

Se define como el conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones.

Toda política salarial es dinámica porque se actualiza de acuerdo a las diferentes circunstancias que se presentan dentro y fuera de la empresa.

Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta en la política salarial 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, se otorga por promoción o méritos del empleado.

g. Escala salarial

“Es la columna vertebral de un buen sistema de administración de remuneraciones, representa la distribución y orden de los distintos niveles de salarios que una organización establece con el fin de pagar a sus trabajadores.”
(11:sp)

El desarrollo de una escala salarial consiste en clasificar por complejidad un listado de categorías, la escala salarial permite mantener los puestos de trabajo con salarios competitivos con base a los factores y sub factores que los constituyen, así como la responsabilidad de los mismos.

El objetivo principal de contar con una escala salarial es ofrecer una remuneración equitativa y constante a los colaboradores, para estimular la satisfacción laboral y motivar el desarrollo de sus funciones con eficiencia. La gestión de talento humano debe propiciar el manejo equitativo de los salarios y garantizar un marco de políticas que retenga el talento humano.

Las escalas salariales constituyen también una estrategia muy amplia para atraer y retener empleados calificados, premiar el alto desempeño sostenido o reforzar el alcance del logro del plan estratégico. Es una herramienta muy poderosa de administración del talento que ayuda a optimizar los recursos de la compañía.

1.2.1.4 Dirección

En esta fase deben delegar las diferentes actividades, establecer las vías de comunicación y supervisar el logro de objetivos según la jerarquía organizacional.

“Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o dejando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.” (1:384)

“Objetivos:

- i. Orientar los esfuerzos colectivos hacia un propósito común.
- ii. Comunicarse y negociar con las personas para obtener consenso.
- iii. Orientar a las personas y obtener coherencia.
- iv. Liderar a las personas.
- v. Motivar a las personas.”(1:384)

a. Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, es decir que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

“La teoría de Herzberg se relaciona con la teoría de Maslow en que los factores de higiene son equivalentes a las necesidades básicas, de seguridad y de pertenencia según Maslow; sin embargo, son una base o punto de partida para la motivación.” (7:562)

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos**

Se enfocan principalmente en el contexto en el que se produce el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes:

- i. Políticas organizacionales
- ii. Supervisión
- iii. Condiciones de trabajo
- iv. Relaciones con los compañeros
- v. Relaciones con los supervisores
- vi. Comunicación
- vii. Salario

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos**

Se refieren al contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con el cargo. Son los factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia.

- i. Ascensos
- ii. Autorrealización
- iii. Trabajo en sí mismo
- iv. Responsabilidad

En el siguiente esquema se muestra de manera sintetizada los componentes del modelo de los dos factores de Herzberg.

Esquema 4

Modelo de los dos factores de Herzberg



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

1.2.1.5 Control

“Para comprobar el logro eficiente en el proceso administrativo es necesaria la fase de control, en la cual se establecen parámetros e indicadores de medición que permiten una retroalimentación de las fases anteriores.” (1:29)

Esta fase es una de las más importantes ya que se verifica que todas las anteriores se hayan realizado de la manera correcta y en el tiempo previsto así como los alcances y resultados obtenidos.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES DE UNA ESCALA SALARIAL

EMPRESA DE ALMACENAJE Y LOGÍSTICA

El presente capítulo tiene como objetivo principal dar a conocer la situación actual de la empresa de Almacenaje y Logística con relación a la estrategia de investigación aplicada que se conforma por el diagnóstico de satisfacción laboral, a través del cuestionario que integró las preguntas realizadas a los colaboradores. La segunda área de análisis fue el reconocimiento de cómo se maneja el sistema de compensaciones salariales en la empresa, a través de la entrevista realizada a la Gerente de Gestión de Talento Humano con la cual se indagó en la manera en que la organización aplica y calcula los salarios, así como las prácticas utilizadas en el sistema de remuneraciones.

Como tercera área de análisis se realizó una comparación salarial a nivel nacional, entre los salarios de la organización y los del mercado, con la cual se pretende ofrecer una solución factible que garantice la equidad interna y externa en términos salariales, así como aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa de Almacenaje y Logística.

2.1 Metodología de investigación

Disciplina de conocimiento utilizada para elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas métodos y procedimientos que se utilizaron en la presente investigación.

2.1.1 Método Científico

Para el desarrollo de la fase de diagnóstico de la empresa de Almacenaje y Logística, se realizó un proceso de investigación con base al método científico, con el objetivo de establecer los factores que causan la falta de una política de compensación basada en una Escala Salarial.

La cual se ve reflejada en diferentes inconformidades de los colaboradores tales como: duplicidad de funciones, falta de compromiso de los colaboradores con la empresa, limitada comunicación entre los puestos de trabajo, bajo rendimiento en la productividad, desmotivación e insatisfacción laboral, deficiencia de servicio, derivado a que los salarios no son acorde a los puestos de trabajo.

2.1.1.1 Método deductivo

Dentro del método científico se pretende deducir y comprobar la hipótesis planteada y la presentación de los resultados.

A través de los procesos de recolección de información directamente de la empresa, sus colaboradores y el mercado laboral se pretende obtener las bases para dar solución a la problemática establecida en el diagnóstico.

2.1.2 Técnicas e Instrumentos

Se analizaron tres áreas para poder realizar la investigación, la primera de ellas el diagnóstico de satisfacción laboral, a través del cuestionario que integró las preguntas realizadas a los colaboradores. La segunda área de análisis fue el reconocimiento de cómo se maneja el sistema de compensaciones salariales en la empresa, a través de la entrevista realizada a la Gerente de Gestión de Talento Humano, y como tercer área de análisis se realizó una comparación salarial a nivel nacional, entre los salarios de la organización y los del mercado.

Con el objetivo de obtener información para la comprobación de las variables se elaboraron lo siguientes instrumentos:

- a) Cuestionario:** se realizó el instrumento con 62 preguntas para el estudio de satisfacción laboral, a través de la teoría de los dos factores de Herzberg, motivacionales que al existir producen un efecto duradero de satisfacción en los colaboradores al desempeñar sus funciones e higiénicos que al no existir provocan desmotivación.

Factores tomados como referencia para la investigación del Clima Organizacional dentro de la empresa fueron los siguientes:

Factores motivacionales

- Ascensos
- Autorrealización
- Trabajo en sí mismo
- Responsabilidad

Factores higiénicos

- Políticas organizacionales
- Calidad de la supervisión
- Condiciones de trabajo
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con los subordinados
- Comunicación
- Salario

Las posibles respuestas presentadas a los colaboradores fueron las siguientes:

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. No Sabe/No responde
4. Poco Satisfecho
5. Nada Satisfecho

Y según el nivel de respuestas, se tomaron de la siguiente manera:

Poco Satisfecho + Nada Satisfecho	Muy Satisfecho + Satisfecho
Insatisfacción	Satisfacción

b) Comparabilidad salarial: Con el objetivo de poder situar el nivel salarial de la empresa de Almacenaje y Logística con base a los salarios del mercado laboral se realizó un análisis comparativo.

2.1.3 Población objeto de investigación

Para la realización de la investigación se tomó como población objetivo los sesenta y cuatro puestos de trabajo que posee la empresa, correspondientes a los diferentes niveles jerárquicos en el área administrativa y operativa, a través de un censo a sus doscientos cuarenta colaboradores.

2.2. Antecedentes de la empresa

2.2.1 Misión

“Somos una organización orientada al manejo y resguardo de mercancías con estándares de calidad internacional, de manera ética y confiable. Agregando valor en la cadena logística de los importadores y exportadores, contribuyendo a la competitividad y seguridad del país.”

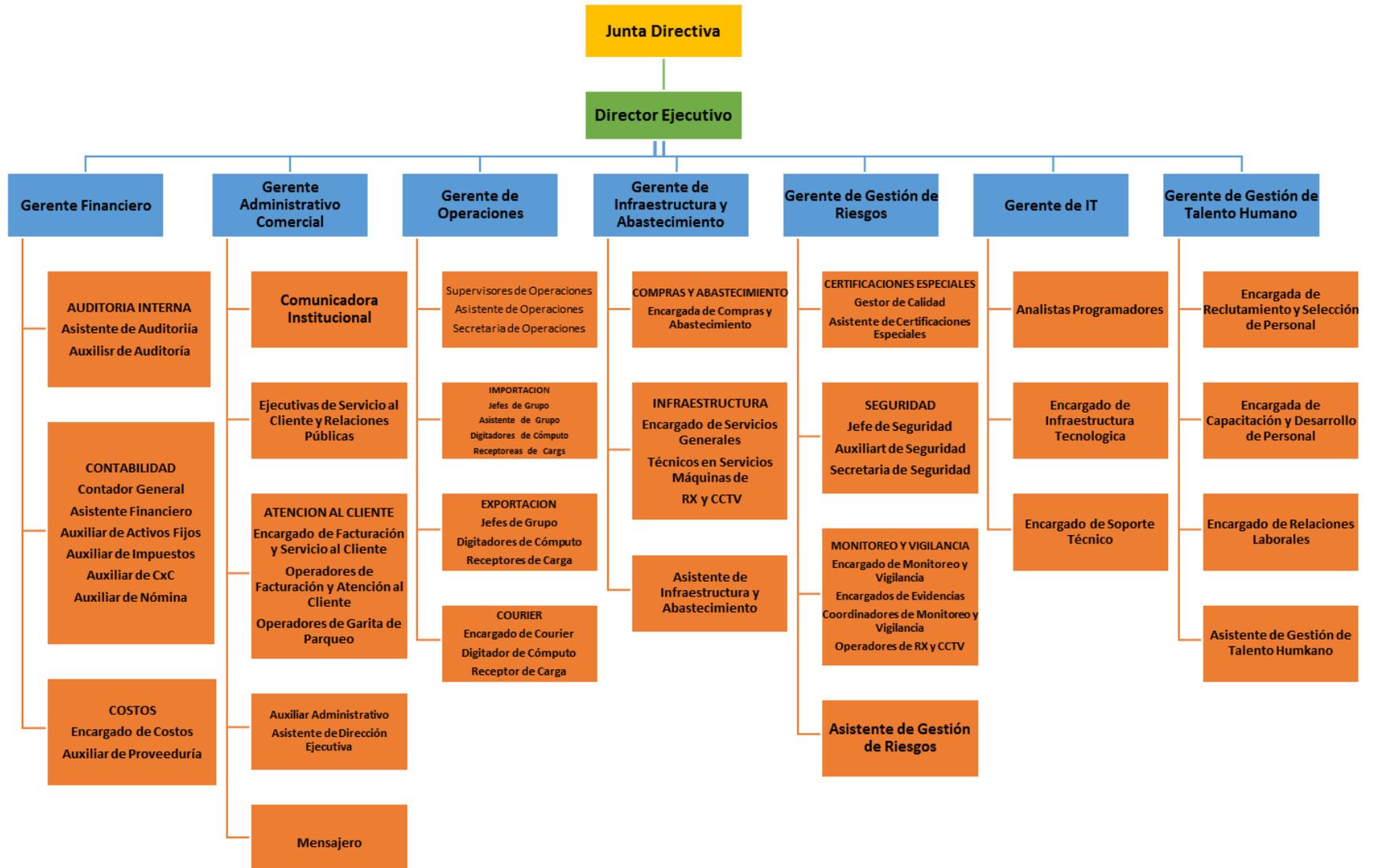
- **Visión**

“Ser reconocidos como un operador logístico que contribuye en el fortalecimiento del comercio nacional e internacional con ideas diferenciadoras y altamente competitivas para que nuestros usuarios y clientes logren sus objetivos empresariales.”

- **Valores**

- ✓ Innovación
- ✓ Compromiso
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Honradez

Esquema 5
Empresa de almacenaje y logística
Organigrama general
Febrero 2018



Fuente: Organigrama general proporcionado por la empresa de almacenaje y logística, Febrero 2018.

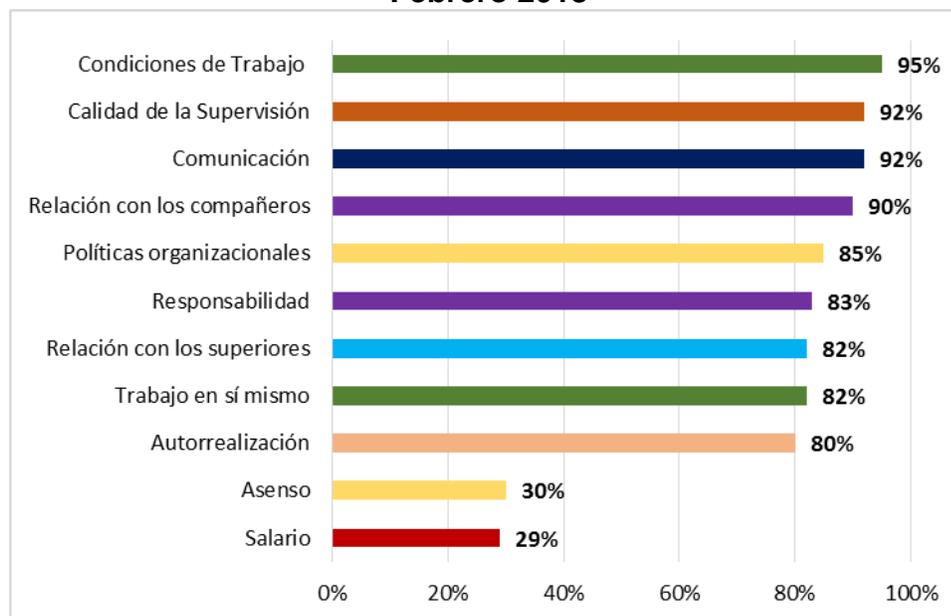
2.3 Satisfacción laboral

A continuación se presenta el diagnóstico de Satisfacción Laboral realizado a la empresa de Almacenaje y Logística, con base a los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg.

2.3.1 Resultados generales del diagnóstico de satisfacción laboral de los empleados de la empresa de almacenaje y logística por factor

La información que se presenta en las siguientes gráficas corresponde al diagnóstico elaborado a través de un cuestionario realizado a los colaboradores.

Gráfica 1
Empresa de almacenaje y logística
satisfacción laboral por factores higiénicos y motivacionales
según porcentajes de calificación
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

Los factores que Herzberg señala como fundamentales para un análisis de satisfacción laboral utilizados con el propósito de realizar el diagnóstico en la empresa de almacenaje y logística. Para la determinación de los resultados se trabajó un cuestionario con preguntas relevantes en cada factor, analizadas para obtener la información necesaria para el establecimiento de los resultados.

Se presenta como introducción a los resultados obtenidos la gráfica, donde se aprecia los niveles de satisfacción por factor en porcentajes, y en escala se puede observar que los factores de condiciones de trabajo con un 95%, calidad de la supervisión con un 92% al igual que la comunicación y la relación con los compañeros con un 90% se encuentran con nivel alto de satisfacción por parte de los colaboradores.

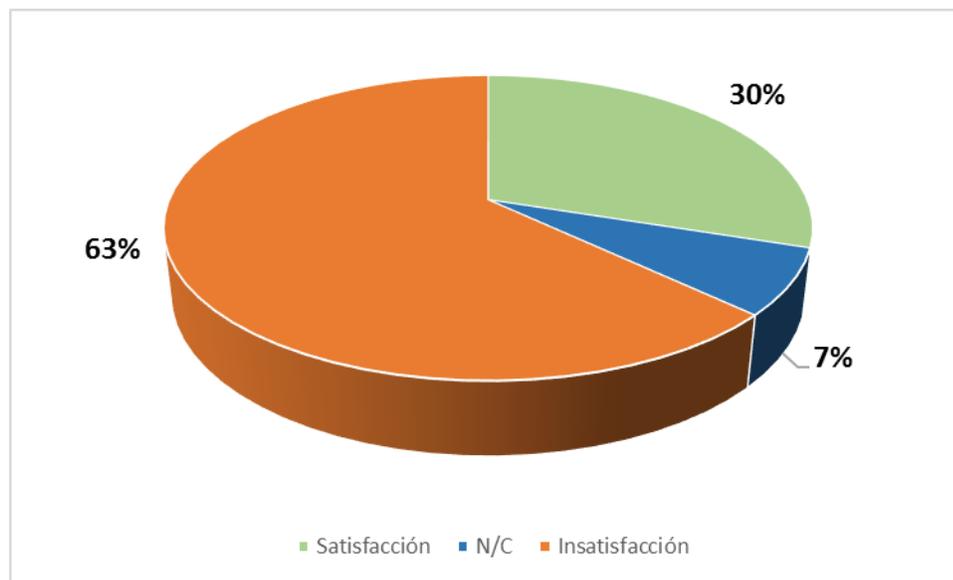
Por otro lado los niveles más bajos de satisfacción se encuentran en ascenso con 30% y salario en un 29%.

2.3.2 Factores motivacionales

Son aquellos que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto en la insatisfacción.

2.3.2.1. Ascenso

Gráfica 2
Empresa de almacenaje y logística
satisfacción de los colaboradores con relación al ascenso
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



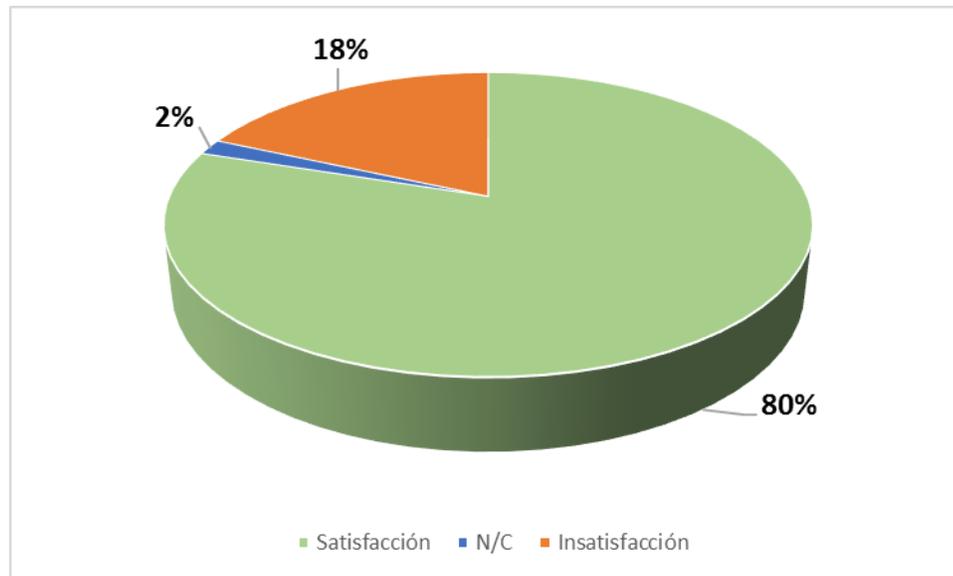
Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

Los colaboradores argumentan que al momento de surgir una nueva plaza son pocas las ocasiones en las que se les toma en cuenta para ocupar el puesto, realizando en su mayoría procesos de selección externos. Adicional a esto mencionan que al aplicar a un proceso de ascenso se les realiza una evaluación de desempeño, pero no está claro los puntos que definen que se les otorgue la promoción.

Los colaboradores consideran que actualmente no se aplica un plan de carrera para los diferentes puestos, por lo cual en su mayoría no son tomados en cuenta al momento de surgir una plaza vacante.

2.3.2.2. Autorrealización

Gráfica 3
Empresa de almacenaje y logística
satisfacción de los colaboradores con relación a la autorrealización
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



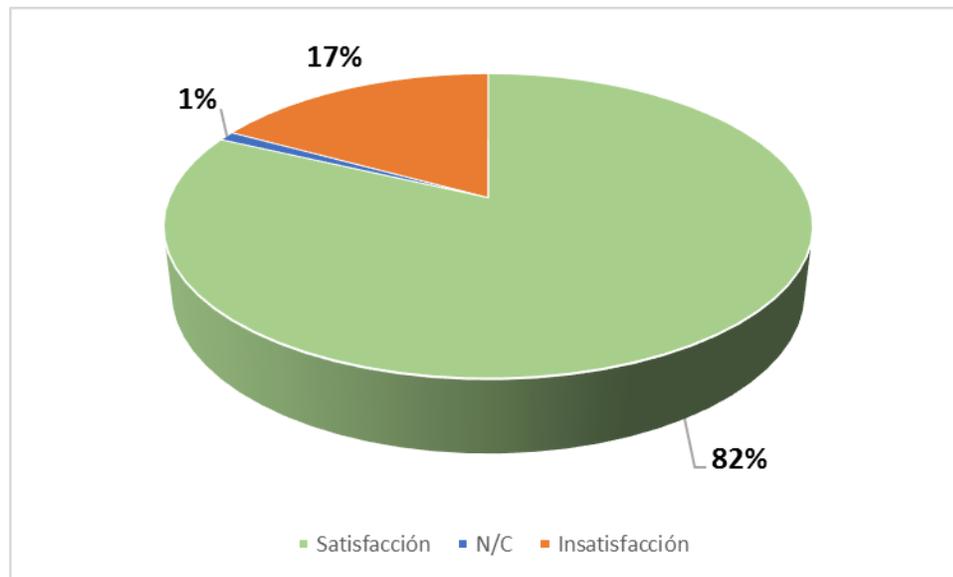
Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

El factor motivacional de la autorrealización comprende el nivel de satisfacción que el colaborador tiene de aspectos como la trayectoria dentro de la compañía, el sentido de pertenencia hacia la organización, así como el valor que sus atribuciones generan a los objetivos trazados.

En cuanto a la investigación realizada hacia la percepción de los colaboradores de la empresa de Almacenaje y Logística de este factor se obtuvo un resultado de un 80% de satisfacción, un 18% de insatisfacción y un 2% que no opinó al respecto. Entre los comentarios recurrentes de los colaboradores para proporcionar estos resultados se encuentran el reconocimiento que han recibido por la entrega en su trabajo, existe la satisfacción de que sus atribuciones son útiles para la empresa y el logro de los objetivos por departamento.

2.3.2.3. Trabajo en sí mismo

Gráfica 4
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación al trabajo en sí mismo
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



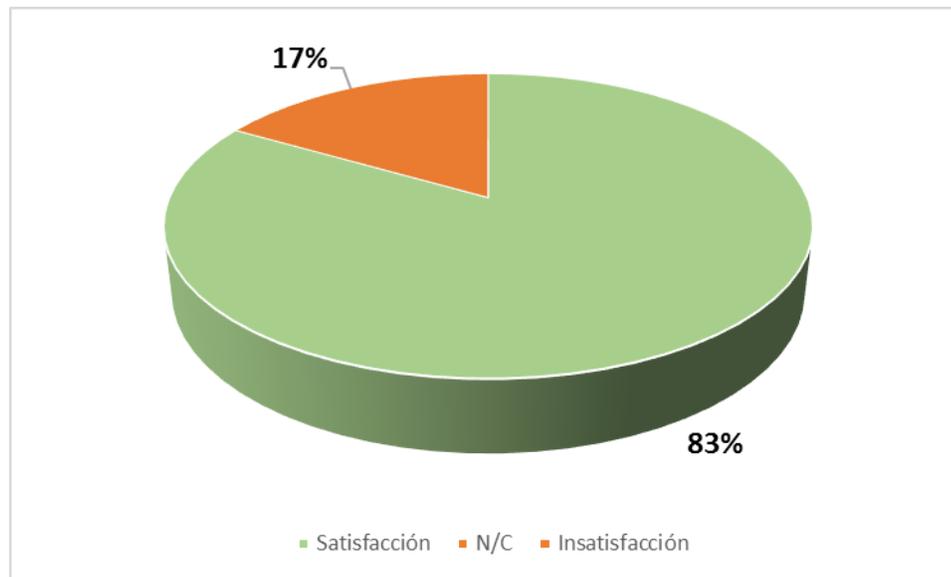
Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

El nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa de logística y almacenaje en cuanto al trabajo en sí mismo, se evaluó a través de un cuestionario dirigido a conocer cuál es el nivel de disciplina que el colaborador considera tener en sus funciones, así como en indagar sobre la satisfacción de su comportamiento y destrezas aplicadas dentro de la organización.

Ante este diagnóstico del factor motivacional los resultados obtenidos reflejan satisfacción sobre su autodisciplina, tiempo dedicado a sus actividades, aprender de sus errores y los acepta, así como el positivismo que le caracterice. Un porcentaje muy bajo no se siente satisfecho con el trabajo en sí mismo y considera que debe mejorar este factor por el tiempo que dedican en disminuir sus debilidades y mejorar sus fortalezas.

2.3.2.4. Responsabilidad

Gráfica 5
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación la responsabilidad
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

La responsabilidad es uno de los factores motivacionales que reflejan el nivel de satisfacción que el colaborador tiene con la puntualidad que aplica en su día de labores, si cumple a exactitud las atribuciones adquiridas, es responsable en su puesto de trabajo, con su equipo y consigo mismo.

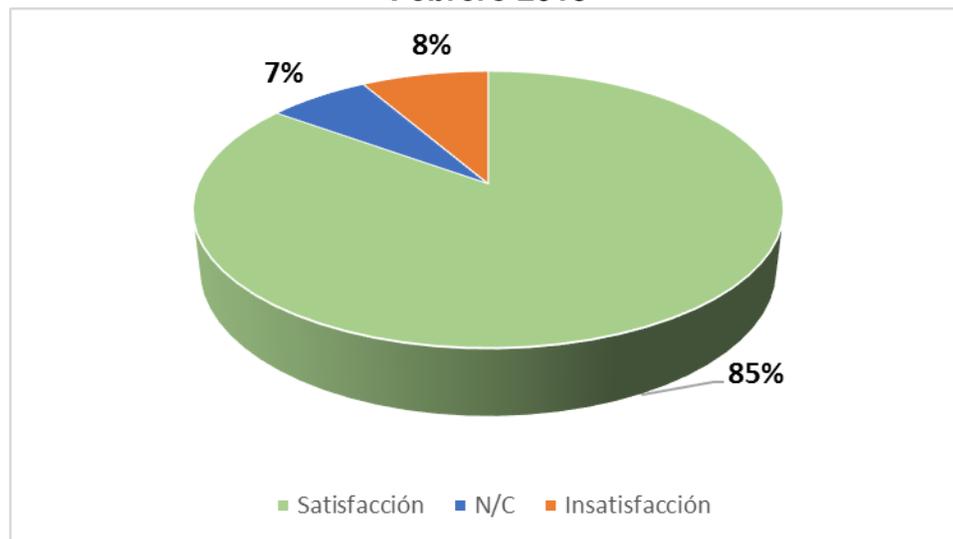
Con base al cuestionario de satisfacción laboral se determinó que la gran mayoría de los colaboradores se encuentra satisfecho con la responsabilidad que aplica dentro de la empresa, la puntualidad para el inicio de labores, para las reuniones y otros eventos, por otro lado un grupo minoritario no se encuentra satisfecho y considera que debe mejorar en su nivel de compromiso en su puesto de trabajo.

2.3.3. Factores higiénicos

Cuando este tipo de factores se encuentra óptimos en una organización evitan la insatisfacción de los colaboradores, pero si tienen un nivel bajo de aceptación pueden ser detonantes de desmotivación.

2.3.3.1. Políticas organizacionales

Gráfica 6
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de políticas organizacionales
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

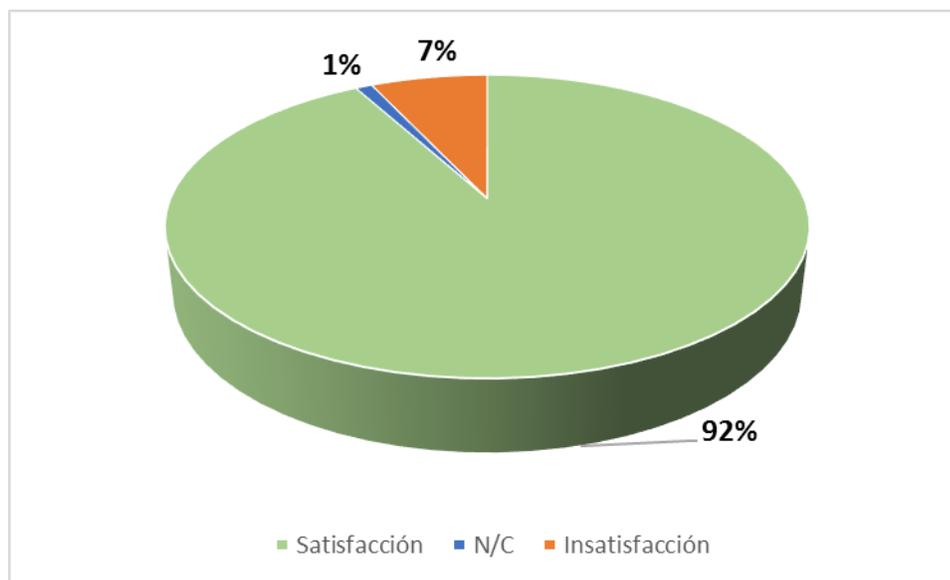
Las políticas organizacionales son la orientación que debe ser divulgada, comprendida y compartida por los colaboradores de la empresa, su importancia de satisfacción radica en ellas se contemplan las normas y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Los resultados de este factor en la empresa de Almacenaje y Logística proporcionan un 85% de satisfacción en cuanto a la divulgación y claridad de dichas políticas, lo que indica que la filosofía y normas establecidas por la

organización son del conocimiento y aceptación del personal. Por el contrario un 7% de los encuestados no se encuentra satisfecho con dichas políticas y un 8% prefirió no opinar al respecto.

2.3.3.2 Supervisión

Gráfica 7
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación a la supervisión
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



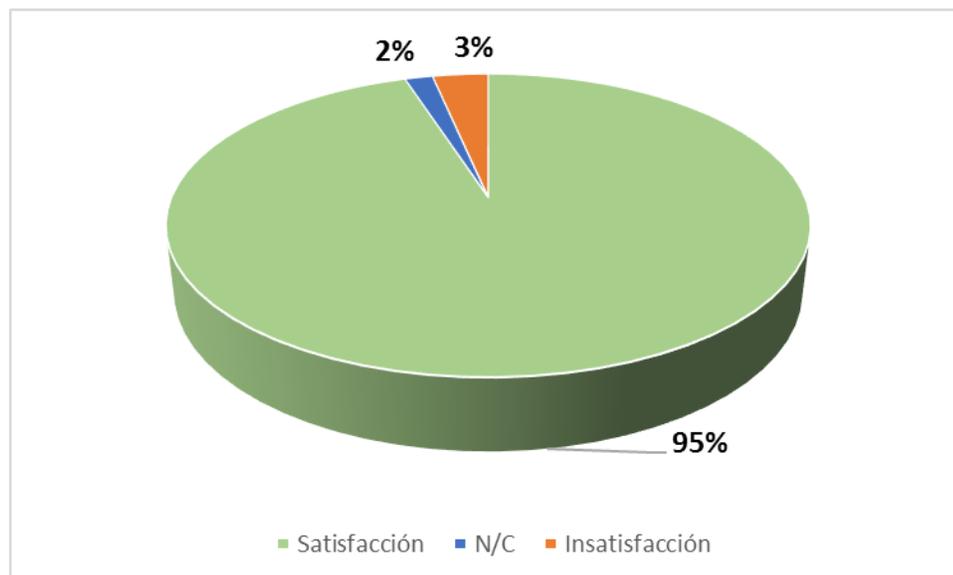
Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

Con relación a la supervisión los colaboradores califican un 92% de satisfacción lo que implica que el liderazgo de los supervisores es aplicada eficientemente ya que la mayoría percibe una supervisión acorde al desempeño de sus atribuciones, así como la dirección que reciben es la adecuada en cuanto a la programación de las actividades y los controles en cada uno de los puestos. En el porcentaje de insatisfacción se encuentra el 7% y un 2% de no opinión.

Cabe mencionar la importancia de la supervisión ya que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los elementos que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo.

2.3.3.3. Condiciones de trabajo

Gráfica 8
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación a las condiciones de trabajo
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

El factor condiciones de trabajo se refiere a las instalaciones donde el colaborador se desempeña, la infraestructura que le rodea, así como los implementos que la empresa le proporciona para realizar su trabajo.

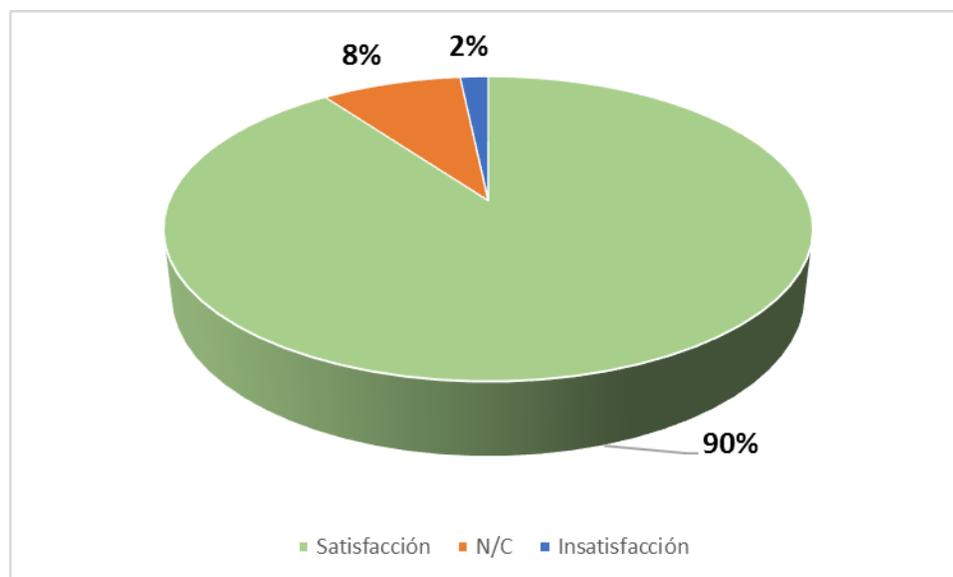
En este aspecto la mayor parte de colaboradores de la empresa de Almacenaje y Logística consideran que las condiciones proporcionadas son muy satisfactorias, mencionando que la empresa se esfuerza por mantener áreas iluminadas,

ventiladas, adicional a esto se les proporciona un uniforme adecuado a las atribuciones de cada puesto y el equipo de seguridad conforme a este.

Por otro lado se puede observar un nivel muy bajo que considera que estas características mencionadas no son adecuadas.

2.3.3.4. Relación con los compañeros

Gráfica 9
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación
a la relación con los compañeros
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



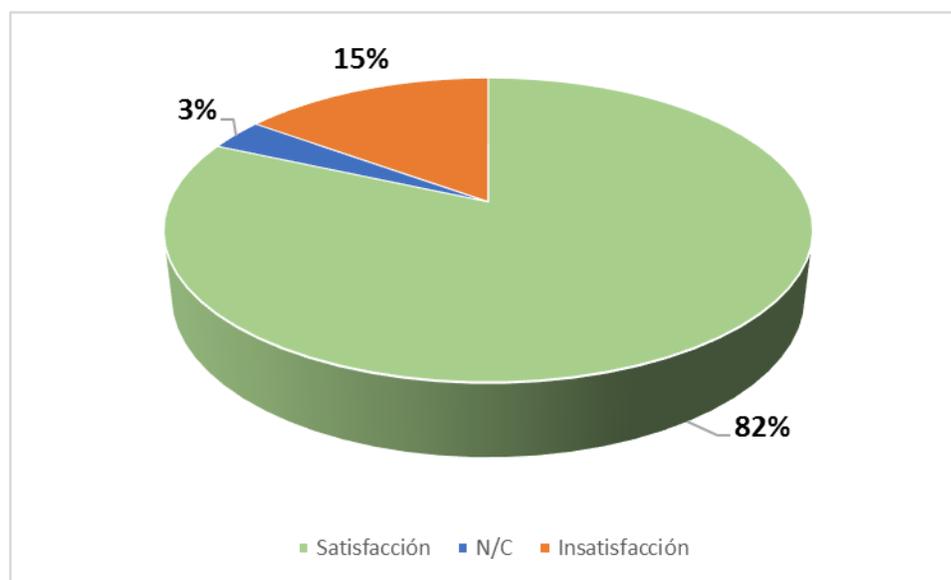
Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

La relación con los compañeros comprende uno de los factores higiénicos de la satisfacción que evalúa el entorno en el que se desempeña el colaborador con los compañeros de la misma línea, en el que se consultó si lo considera agradable, el apoyo que recibe del equipo de trabajo, así como las actividades sociales que se puedan desarrollar fuera de las instalaciones.

Los resultados en la gráfica número 9 reflejan que los colaboradores de la empresa de Almacenaje y Logística perciben satisfacción con la relación que se maneja con el equipo de trabajo.

2.3.3.5. Relación con los superiores

Gráfica 10
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación a la relación con los superiores
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

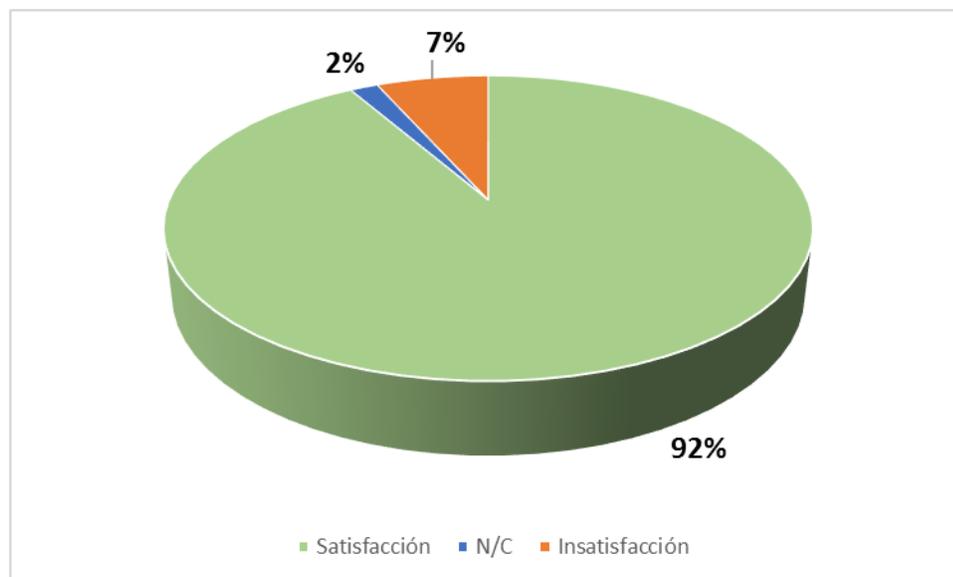
El nivel de satisfacción en las relaciones con sus superiores es de 82%, los colaboradores con insatisfacción son un 15% del total y un 2% no supo medir dicho factor, con base en el cuestionario realizado en Febrero 2018.

Este factor es muy importante para mejorar la satisfacción de los colaboradores en general ya que permite que haya una orientación y guía del trabajo a realizar,

que el colaborador se sienta parte del equipo y que haya una retroalimentación del trabajo realizado.

2.3.3.6. Comunicación

Gráfica 11
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación a la comunicación
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



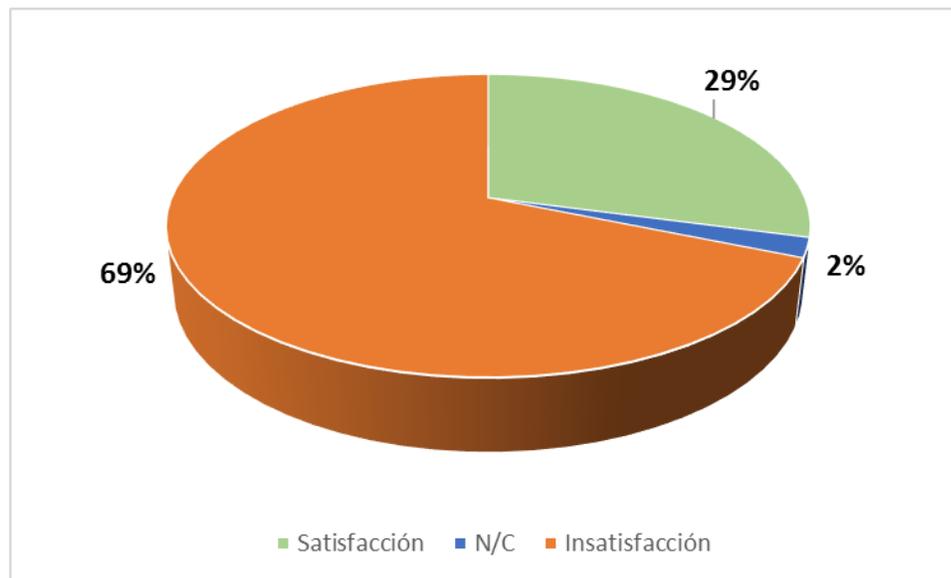
Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

En el factor de comunicación un 92% de los colaboradores entrevistados consideran que es satisfactoria, lo que denota que hay claridad en las instrucciones de los superiores, entre sus compañeros de trabajo, que el colaborador se mantiene al tanto de los cambios en procesos que se realizan, así como conocimiento de la filosofía de la organización, es decir existe una comunicación efectiva.

Según el cuestionario realizado un 12% se siente insatisfecho y cataloga como no asertivo el nivel de comunicación, además de un 2% que no supo evaluarla.

2.3.3.7. Salario

Gráfica 12
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación al salario en general
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

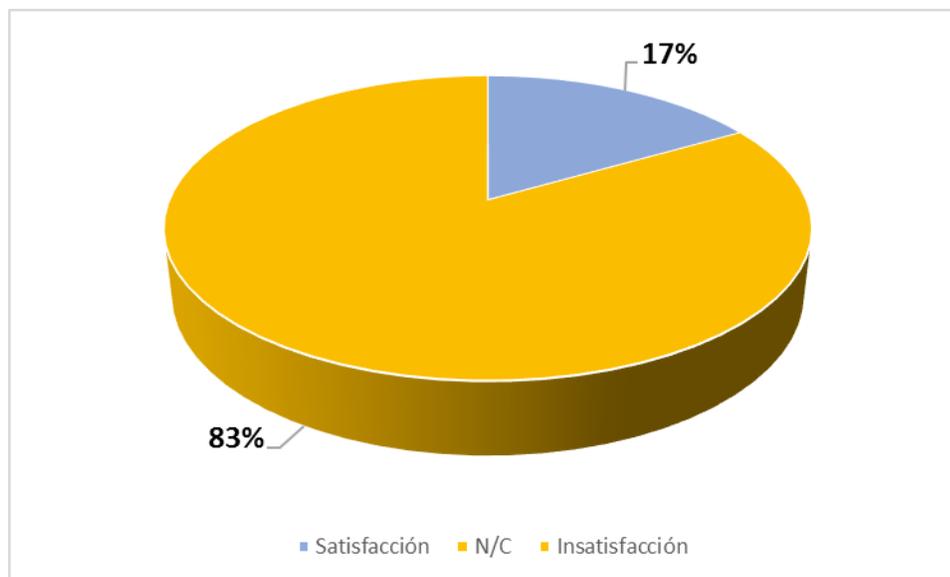
El 29% de los colaboradores afirma tener satisfacción con respecto al salario que la empresa de Almacenaje y Logística le proporciona, un 69% acepta que se encuentra insatisfecho por la remuneración que percibe y aducen que se debe a que no existe una equidad en el establecimiento del salario para puestos similares dentro de la organización, la relación entre el costo de vida del país versus lo devengado es distante, así como lo poco competitivos que se encuentran estos en el mercado laboral.

La inconformidad también se deriva de la incertidumbre con respecto a los aumentos salariales, debido a que se carece de una política de aumentos y solo está establecido como procedimiento de rutina una nivelación al cumplir un año en la organización.

Además de lo mencionado existe poca confidencialidad en cuanto al salario que perciben los diferentes niveles de la empresa, lo que provoca un descontento por la información tergiversada.

a) Equidad de los salarios en puestos similares

Gráfica 13
Empresa de almacenaje y logística
satisfacción de los colaboradores con relación
a la equidad de los salarios en puestos similares
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

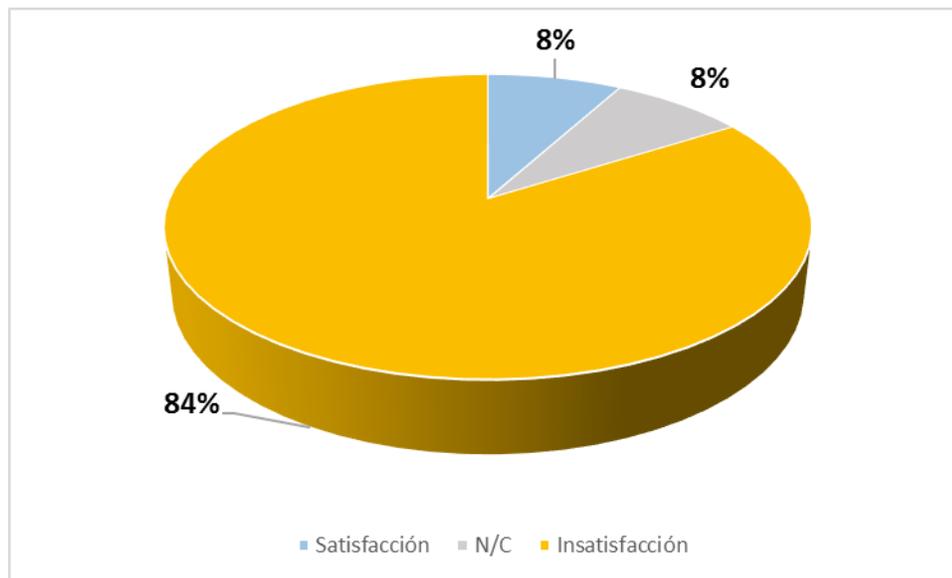
En el contenido del diagnóstico de la insatisfacción por el factor salario dentro de la Empresa de Almacenaje y Logística, resalta el tema de la equidad en puestos similares, derivado a que entre los doscientos cuarenta colaboradores distribuidos en sesenta y cuatro puestos, hay varios de estos similares y con una percepción de inequidad salarial de la mayoría del total del censo, lo que demuestra que no existe un cálculo adecuado de las remuneraciones de acuerdo a las capacidades requeridas para cada puesto.

Las diferencias reflejadas en los salarios de puestos similares generan un descontrol en el manejo de las compensaciones salariales, debido a que no existe una base que le proporcione a los colaboradores la tranquilidad que por su complejidad comparada con la de sus compañeros es la adecuada.

Lo anterior mencionado provoca insatisfacción entre los colaboradores que poseen atribuciones similares. Del total de la población de la investigación solamente un 17% considera satisfactorio el nivel salarial entre puestos similares.

b) Relación del salario con el costo de vida

Gráfica 14
Empresa de almacenaje y logística
Satisfacción de los colaboradores con relación al salario y el costo de vida
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



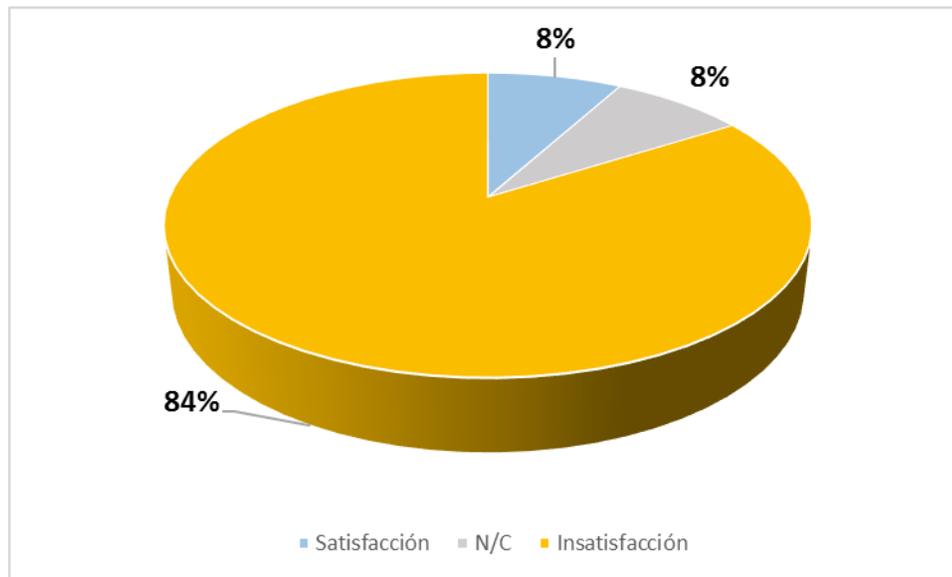
Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

Con base a los resultados obtenidos en la satisfacción salarial por parte de los colaboradores se indagó en cada uno de ellos en la comparación del salario percibido por la organización y el costo de vida actual en el país, con un resultado de varios colaboradores que considera no es competitivo en este rubro que es uno de los más latentes en provocar inconformidad por las limitaciones que esto provoca no solo al colaborador sino también a sus familias.

El salario de los colaboradores según la investigación de satisfacción laboral, se encuentra por debajo de la capacidad de la canasta básica alimentaria establecida para el país, la cual está establecida en Q. 3,541.88.

c) Aumentos salariales

Gráfica 15
Empresa de almacenaje y logística
satisfacción de los colaboradores con relación
a los aumentos salariales
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base al cuestionario de satisfacción laboral. Febrero 2018.

El sub factor que también es importante mencionar en el diagnóstico de insatisfacción salarial es el aumento de éste para los diferentes colaboradores de la empresa, derivado a que es uno de los que mayor incertidumbre provoca por la inexistencia de una política salarial establecida, puesto que en la actualidad lo único seguro para ellos es una nivelación a la remuneración luego de un año de labores, posterior a esto no existe certeza de un aumento anual, ni un porcentaje de acuerdo a su desempeño debido a que con anterioridad había un aumento anual para el personal en general, pero con el paso de los años se ha vuelto selectivo en algunas áreas.

Para los colaboradores los aumentos salariales es un tema de desmotivación por lo objetivos personales que cada uno se ha trazado dentro de la organización, debido a que los mismos no son establecidos por logros profesionales dentro de la empresa o por la complejidad que cada puesto requiere, es de suma importancia para el incremento de la satisfacción establecer reglas claras en cuanto al planteamiento de incrementos en las remuneraciones.

2.4 Salarios actuales de la empresa

En la siguiente tabla se muestran los salarios actuales de la empresa de almacenaje y logística.

Tabla 1
Empresa de almacenaje y logística
Salarios actuales según tipo de puesto
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018

No.	Nombre del Puesto	Salarios Actuales	
1	OPERADOR DE GARITA DE PARQUEO	Q	2,950.00
2	ASISTENTE DE DOCUMENTACION	Q	3,400.00
3	AUXILIAR DE DOCUMENTACION	Q	3,400.00
4	OPERADOR DE CCTV	Q	3,500.00
5	OPERADOR DE MAQUINAS DE RX	Q	3,500.00
6	RECEPTORES DE CARGA	Q	3,500.00
7	SECRETARIA DE ATENCION Y S.C.	Q	3,500.00
8	RECEPTORES DE CARGA / MANEJO	Q	3,684.00
9	SECRETARIA DE SEGURIDAD	Q	3,920.00
10	AUXILIAR DE PLANILLA	Q	4,000.00
11	MENSAJERO	Q	4,000.00
12	AUXILIAR DE EVIDENCIAS	Q	4,100.00
13	AUXILIAR AUDITORIA OPERACIONAL	Q	4,185.00
14	AUXILIAR DE SEGURIDAD	Q	4,235.00
15	ASISTENTE DE GTH	Q	4,250.00
16	AUXILIAR DE IMPUESTOS	Q	4,266.00
17	DIGITADORES DE COMPUTO IMPO.	Q	4,356.00
18	OPERADOR- FACTURACION Y A.C	Q	4,375.00
19	AUX. DE MAQUINAS DE RX Y CCTV	Q	4,500.00
20	AUXILIAR DE ACTIVOS FIJOS Y BA	Q	4,500.00
21	AUX. DE ABAST. Y DISTRIBUCION	Q	4,529.00
22	ENCARGADO DE SOPORTE TECNICO	Q	4,529.00
23	ASISTENTE DE GRUPO DE IMPO.	Q	4,534.00
24	ASISTENTE DE OPERACIONES	Q	4,555.00
25	ENCARGADO DE EVIDENCIAS	Q	4,678.00
26	ASISTENTE DE AUDITORIA	Q	4,750.00
27	ASISTENTE FINANCIERO-CONTABLE	Q	4,750.00
28	ASISTENTE INFRAESTRUCTURA Y A.	Q	4,750.00
29	DIGITADORES DE COMPUTO EXPO.	Q	4,865.00
30	JEFES DE GRUPO DE EXPORTACION	Q	4,910.00

No.	Nombre del Puesto	Salarios Actuales	
31	JEFES DE GRUPO DE IMPORTACION	Q	4,910.00
32	ENCARGADO SERVICIOS GENERALES	Q	5,000.00
33	EJECUTIVA RELACIONES PUBLICAS	Q	5,070.00
34	ENCARGADA DE COMPRAS Y ABAST.	Q	5,100.00
35	ENCARGADO DE RELACIONES LAB.	Q	5,248.00
36	ENCARGADA RECLUTAMIENTO SELEC	Q	5,500.00
37	AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR	Q	5,635.00
38	AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	Q	5,635.00
39	ENCARGADA CAPA. Y DESARROLLO	Q	5,750.00
40	TECNICO EN SERVICIOS GENERALES	Q	5,750.00
41	ADMINISTRADOR (A) ASOCIACION SOLIDARISTA	Q	6,100.00
42	ASIST. CERTIFICACIONES ESP.	Q	6,404.00
43	ASIST. DE GESTION DE RIESGOS	Q	6,404.00
44	ASISTENTE DIRECCION EJECUTIVA	Q	6,500.00
45	COMUNICADORA INSTITUCIONAL	Q	6,500.00
46	ENCARGADO DE FACTURACION Y A.C	Q	6,750.00
47	ENCARGADO DE COURIER	Q	7,700.00
48	ENCARGADO DE COSTOS	Q	8,100.00
49	ANALISTA Y PROGRAMADOR	Q	8,250.00
50	GERENTE DE GESTION DE RIESGOS JR	Q	9,430.00
51	SUPERVISORES DE OPERACIONES	Q	10,140.00
52	JEFE DE MANTENIMIENTO	Q	10,250.00
53	JEFE DE PROYECTOS	Q	10,250.00
54	TECNICO MAQUINAS DE RX Y CCTV	Q	10,250.00
55	CONTADOR GENERAL	Q	10,435.00
56	ANALISTA Y PROGRAMADOR SENIOR	Q	13,250.00
57	JEFE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD	Q	16,220.00
58	GERENTE INFRA Y ABASTECIMIENTO	Q	19,840.00
59	GERENTE ADTVO. Y COMERCIAL	Q	26,250.00
60	GERENTE DE GTH	Q	26,250.00
61	GERENTE DE OPERACIONES	Q	26,250.00
62	GERENTE FINANCIERO	Q	26,250.00
63	GERENTE IT	Q	26,250.00
64	DIRECTOR EJECUTIVO	Q	59,740.00

Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo. Febrero 2018.

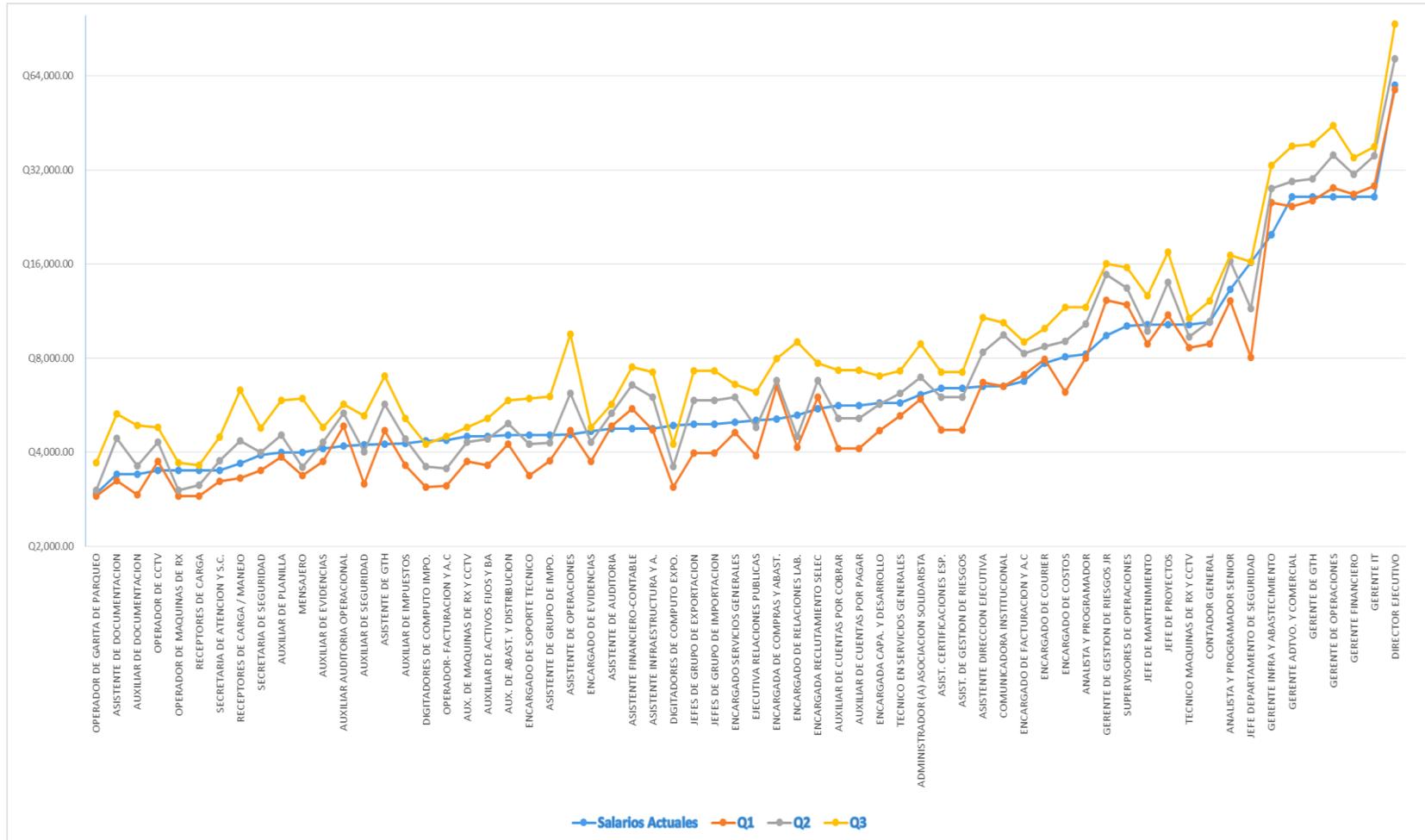
2.4.1 Análisis de los salarios actuales de la empresa y los salarios del mercado

Para el análisis de los salarios actuales de la empresa objeto de la investigación se realizó una comparabilidad salarial a través de una encuesta salarial de una empresa de consultoría empresarial, tomando como referencia empresas de logística y almacenaje del país tipo mediano, a través de los cuales se establecieron los salarios Q1, Q2 y Q3 del mercado laboral.

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

Gráfica 16
Empresa de almacenaje y logística
Comparabilidad salarial de acuerdo a los salarios del mercado según tipo de puesto
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018

95



Fuente: Elaboración propia. Investigación de campo con base a encuesta salarial realizada a empresas del mismo sector. Febrero 2018.

Con base a la comparabilidad realizada de los salarios de la Empresa de Almacenaje y Logística con los salarios del mercado, se observa que el nivel de competitividad se encuentra abajo del promedio, siendo en el área administrativa dónde se ubican las mayores diferencias.

El personal operativo presenta pocas brechas comparadas con el mercado, que por el giro de la empresa y tomando en cuenta la amplitud del estudio en el que se tomaron todos los puestos de la organización abarcan gran parte de la gráfica.

Dicho análisis demuestra la necesidad de realizar una escala salarial que le permita a la organización el establecimiento de salarios competitivos tanto al personal administrativo como operativo, así como lograr la satisfacción laboral de sus colaboradores a través de la equidad.

2.5 Resultado de la entrevista

Los resultados obtenidos en la entrevista realizada a la gerente de Talento Humano son los siguientes:

Se determinó que el cálculo de las remuneraciones se realiza con base al salario mínimo en el área operativa y con una estimación empírica del salario en el mercado para el personal administrativo.

La empresa cuenta con descriptores de cada puesto actualizados, pero estos no son divulgados al personal.

Se verificó que la estructura salarial en la organización está conformada por el salario base, bonificación por eficiencia, bonificación incentivo, prestaciones de ley y horas extras siendo estas últimas solo para el personal operativo.

Existe un bono por eficiencia que se otorga mensualmente a través de una evaluación de desempeño por el jefe inmediato.

Los factores que se toman en cuenta para otorgar un incremento salarial son la evaluación de desempeño y un análisis de los salarios de puestos similares.

Existe un procedimiento que no está establecido cómo política de nivelación de salario cuando el colaborador cumple un año en la empresa.

El procedimiento actual para la elaboración de planillas no contribuye a que los salarios de los colaboradores sean confidenciales.

La empresa de almacenaje y logística no posee una escala salarial que le permita establecer los salarios con base al mercado laboral y proyecte a los colaboradores satisfacción en la retribución de sus funciones.

2.5.1 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la información proporcionada por la Gerente de Talento Humano, en cuanto al volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante el año 2018.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

A = admisiones de persona durante el periodo considerado (entradas)

D = desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del período, y dividiendo entre dos.

Cálculo del índice de rotación de personal de la empresa de Almacenaje y Logística del año 2018:

A= 30 colaboradores

D= 45 colaboradores

PE= $240+235/2 = 232$ colaboradores

Índice de Rotación de personal calculado= 16%

2.6 Análisis de los resultados

Con base a la investigación realizada a través de una entrevista a la gerente de Talento Humano de la empresa de Almacenaje y Logística, un censo de satisfacción laboral a todo el personal de la organización y un análisis de comparabilidad salarial entre el salario actual y los salarios en el mercado, se logró establecer el nivel de satisfacción que los colaboradores a través de una investigación de satisfacción laboral con base a los factores motivacionales e higiénicos de Herzberg, así como conocer las condiciones que ofrece la organización según sus normas y procedimientos.

El factor que mayor insatisfacción provoca a los colaboradores es el del salario, del cual se realizó un estudio específico para conocer las deficiencias en el proceso del mismo. El diagnóstico confirma que la inequidad salarial en puestos similares, la poca competitividad que se percibe frente a los salarios del mercado y la incertidumbre de un aumento y su fecha de aplicación.

La organización carece de políticas salariales que garanticen el cálculo de las remuneraciones competitivas para la satisfacción de sus colaboradores, así como una guía para futuras contrataciones.

Con base a la información proporcionada por la unidad de Gestión de Talento Humano el índice de rotación es del 16%, de este total de colaboradores retirados un 90% es por renuncia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se hace necesaria una propuesta dirigida al factor salario que permita a los colaboradores la satisfacción en la retribución de sus funciones y su nivel compita en el mercado y disminuya el índice de rotación de personal de la organización.

CAPÍTULO III
DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA DE
ALMACENAJE Y LOGÍSTICA DE CARGA AÉREA UBICADA EN EL
AEROPUERTO INTERNACIONAL LA AURORA ZONA 13, CIUDAD CAPITAL

A través de las fases del estudio de satisfacción laboral realizado a la empresa de Almacenaje y Logística, conformado por un censo de satisfacción, entrevista a la gerente de Talento Humano y un análisis de comparabilidad salarial, se establece que existe insatisfacción laboral por parte de los colaboradores y que el factor que provoca esa inconformidad es el salario, por lo tanto en este capítulo se presenta una propuesta de escala salarial elaborada paso a paso con el método de puntos por factor y con ella poder mejorar la competitividad de los salarios que ofrece la empresa a sus colaboradores.

3.1 Justificación de la propuesta

Según la metodología por factores de Herzberg de factores higiénicos y motivacionales, para lograr la satisfacción en los colaboradores es necesario trabajar continuamente en las mejoras de dichos elementos.

La investigación de campo realizado a la empresa objeto de estudio, reveló que carece de una metodología que le permita distribuir de forma equitativa y competitiva los salarios en los puestos que la integran, así como políticas salariales específicas de acuerdo a los niveles de complejidad y responsabilidad de los puestos de trabajo, lo que ocasiona inconformidad en los colaboradores por la inequidad salarial en puestos similares y aumentos diferenciados, así como baja productividad y desconocimiento en cuanto a sus beneficios salariales.

En tal sentido se propone el diseño de una escala salarial de acuerdo al método de puntos por factor que permita la competitividad de los salarios de la empresa en el mercado, la equidad entre los puestos de trabajo y la satisfacción de los colaboradores.

3.2 Objetivos de la propuesta

Se plantean los objetivos realizables de la propuesta con base al diagnóstico realizado a la empresa objeto de la investigación.

3.2.1 General

Proporcionar una estrategia de compensaciones salariales a la empresa de Logística y Almacenaje a través de un diseño de escala salarial que le permita disminuir el nivel de insatisfacción laboral en sus colaboradores, por medio de remuneraciones competitivas en el mercado laboral y genere una óptima gestión del talento humano.

3.2.2 Específicos

a) Establecer la estructura salarial adecuada a través del estudio de las remuneraciones en la organización, que proporcione la equidad salarial entre puestos similares y los diferentes niveles.

b) Proporcionar una guía de establecimiento de salarios basado en la complejidad en las atribuciones de los puestos al departamento de gestión de talento humano de la empresa.

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

Una escala salarial es la agrupación de puestos similares para simplificar la determinación del valor monetario para cada puesto según el nivel de complejidad que este posea, lo que proporciona una remuneración justa. A continuación se presentan los pasos para llevarla a cabo.

a) Integración del comité de valuación de puestos

Para iniciar con el diseño de escala salarial es importante conformar el comité de valuación de puestos, el cual debe estar constituido por personas claves de la organización que conozcan la complejidad de los puestos, así como conocer las condiciones donde se desarrollan las funciones y la posibilidad de aumento salarial. En este caso está conformado por el director ejecutivo, gerente administrativa, gerente financiera, gerente de talento humano y gerente de operaciones.

b) Análisis de los puestos

En este paso se estudian los descriptores de puestos con el objetivo de conocer los diferentes factores y subfactores que los constituyen, así como la complejidad de cada uno conforme al nivel de conocimiento, las diferentes responsabilidades que maneja, las condiciones de trabajos donde se desarrollan las funciones y el tipo de esfuerzo que se aplica.

c) Selección y definición de los factores y subfactores necesarios para los puestos

Se seleccionaron los factores luego de analizar descriptores de puestos que en el caso de la empresa de Logística y Almacenaje se tiene el descriptor de cada puesto elaborado y archivado, para luego definir por cada uno los subfactores necesarios para la medición que se realizaría por cada uno.

Los factores y subfactores seleccionados por el comité fueron los siguientes:

- **Factor 1: Conocimientos**
 - Subfactores: Educación y experiencia

- **Factor 2: Responsabilidad**
 - Subfactores: Maquinaria y equipo, valores, toma de decisiones, supervisión e información

- **Factor 3: Condiciones de trabajo**
 - Subfactores: Ambiente, riesgos y consecuencias
- **Factor 4: Esfuerzo**
 - Subfactores: Físico y mental

d) Ponderación de los factores en grados

El comité de valuación de puestos le proporciona un nivel de grados según corresponda a cada subfactor, lo que permitirá diferenciar los niveles que puedan requerirse de acuerdo al estudio de los descriptores de puestos. Esta estructura es la base para la medición de complejidad necesaria en cada puesto.

i. Factor: Conocimientos

Este mide el nivel de preparación educativa y la experiencia adquirida, que serán necesarios para el desarrollo eficiente de las funciones que requiera el puesto de trabajo.

○ **Educación**

Es el subfactor de conocimientos que expresa el nivel académico de una persona que le permitirá la comprensión y desarrollo eficiente de sus funciones.

Grado	Descripción
1	Saber leer y escribir
2	Educación primaria
3	Educación básica
4	Educación técnica
5	Educación a nivel de diversificado
6	Dos años de estudios universitarios
7	Cuatro años de estudios universitarios
8	Cierre de pensum a nivel universitario
9	Educación universitaria en el grado de licenciatura
10	Educación universitaria en el grado de maestría

- **Experiencia**

Es el conocimiento de la teoría aplicada a la práctica con el fin de desarrollar las funciones efectivas.

Grado	Descripción
1	Sin experiencia
2	Seis meses de experiencia en labores técnicas
3	Un año de experiencia en labores técnicas
4	Dos años o más años de experiencia en labores técnicas
5	Dos años de experiencia en labores administrativas
6	Tres años de experiencia en labores administrativas
7	Cuatro años o más en labores administrativas
8	Tres años de experiencia en puestos gerenciales
9	Cinco años o más de experiencia en puestos gerenciales

Factor: Responsabilidad

Mide 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.

- **Mobiliario y Equipo**

Mide el mantenimiento y conservación de la maquinaria, herramientas y equipos con valor económico de la organización.

Grado	Descripción
1	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 500.00
2	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 1,000.00
3	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 5,000.00
4	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 10,000.00
5	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 20,000.00
6	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 50,000.00
7	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 75,000.00
8	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 100,000.00
9	Mobiliario y equipo hasta un monto de Q. 200,000.00
10	Maquinaria y equipo hasta un monto de Q. 500,000.00

- **Información**

Permite la distribución de información de los puestos de la organización, mide el conocimiento explícito que se les brinda a los colaboradores, permite la interacción con el entorno 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.

○ **Valores**

Mide el nivel de compromiso con relación al valor económico en cheque, efectivo y físicamente.

Grado	Descripción
1	No aplica
2	Valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q. 500.00
3	Valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q. 1,000.00
4	Valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q. 2,000.00
5	Valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q. 5,000.00
6	Valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q. 20,000.00
7	Valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q. 30,000.00
8	Valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q. 100,000.00
9	Valores monetarios (dinero en efectivo, cheques o documentos), valorados hasta por un monto de Q. 150,000.00

○ **Toma de decisiones**

Es la capacidad de tomar acciones con base a normas, políticas y procedimientos, así como elegir entre dos o más opciones.

Grado	Descripción
1	No aplica
2	Limitada toma de decisiones debe consultar con el jefe inmediato
3	Moderada 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**

Permite medir la acción y efecto a supervisar las tareas asignadas del puesto debido a que ejerce inspección de las actividades para el buen funcionamiento.

Grado	Descripción
1	No aplica
2	Supervisión de una persona a su cargo
3	Supervisión de una cuadrilla de bodega
4	Supervisión de área administrativa
5	Supervisión de mandos medios y ejecutivos
6	Supervisión de equipos multidisciplinarios
7	Supervisión de gerencias

Factor: Condiciones de trabajo

Mide el nivel de trabajo relacionado con la infraestructura, mobiliario y equipo, seguridad, limpieza e iluminación.

- **Riesgos y consecuencias**

Mide las situaciones inesperadas en forma repentina al momento del desarrollo de las funciones, tomando en cuenta las causas, accidentes y consecuencias.

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

- **Condiciones ambientales**

Considera el alrededor de los puestos de trabajo con relación al acondicionamiento en el mismo.

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

Factor: Esfuerzo

Mide el nivel desgaste tanto físico como mental.

- **Físico**

Es la actividad física que se realiza como parte de las tareas asignadas.

Grado	Descripción
1	Bajo esfuerzo
2	Moderado esfuerzo
3	Alto esfuerzo

- **Mental**

Es el esfuerzo cognitivo que forma parte para la planeación estratégica de la organización.

Grado	Descripción
1	Bajo esfuerzo
2	Moderado esfuerzo
3	Alto esfuerzo

3.3.1 Establecimiento del peso relativo a cada subfactor

En este paso se establece la cantidad de sub factores y los grados para cada uno de los factores seleccionados, los cuales se ordenan por importancia en la valuación y en este orden se les proporciona el porcentaje que va a depender del criterio de cada evaluador por sub factor.

El factor conocimiento se divide en los sub factores de educación y experiencia que forman una parte importante y prioritaria al momento de evaluar un puesto, es por ello que la puntuación va de 80% a un 100% debido impacto que tiene en la comprensión y ejecución de las funciones, según el comité de valuación.

Posterior se evaluaron los factores de responsabilidades, condiciones laborales y esfuerzo necesario para el desarrollo de las atribuciones del puesto conforme a la importancia que cada valuador le proporciona en su orden.

El objetivo de la ponderación es obtener el peso relativo para cada subfactor, así como su participación dentro del 100 por ciento de los factores del puesto.

Tabla 2
Empresa de logística y almacenaje
Valor relativo de cada sub factor con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Factores	Subfactores	Evaluadores					Media Armónica	Ponderación	Peso Relativo
		1	2	3	4	5			
Conocimiento	Educación	95	100	100	95	100	97.9381443	0.193196665	19
	Experiencia	95	90	95	95	95	93.956044	0.185341416	19
Responsabilidad	Mobiliario y Equipo	35	40	35	35	30	34.7107438	0.068471789	7
	Información	35	35	35	30	35	33.8709677	0.066815213	7
	Valores	45	55	45	50	45	47.6878613	0.094070965	9
	Toma de Decisiones	40	50	50	55	45	47.4365117	0.093575143	9
	Supervisión	55	50	45	55	50	50.7172131	0.100046785	10
Condiciones de trabajo	Ambiente	25	20	30	25	30	25.4237288	0.050151855	5
	Riesgos y consecuencias	20	25	30	30	25	25.4237288	0.050151855	5
Esfuerzo	Físico	25	30	25	20	25	24.5901639	0.048507532	5
	Mental	25	35	20	25	25	25.1798561	0.049670782	5
Total							506.934964		100

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018

Para poder construir la tabla de valor relativo de cada sub factor fue necesario conformar al comité de evaluación de la empresa de almacenaje y logística, que consta de 5 personas, quienes ocupan puestos gerenciales y mandos medios, evalúan factor por factor ponderando de 1 a 100 la importancia de cada uno de ellos, luego de ponderar se procede a sacar la media armónica:

$$H = \frac{n}{\frac{1}{x_1} + \frac{1}{x_2} + \frac{1}{x_3} + \dots + \frac{1}{x_n}}$$

Luego se realiza la ponderación para cada factor dividiendo el valor total de cada uno en el valor total de la suma de todos los factores. Por último se obtiene el peso relativo multiplicando la ponderación por cien.

3.3.2 Asignación de los puntos a los subfactores

Luego de realizar la ponderación y peso relativo de cada subfactor se utilizó una base puntual de 3,000 para la asignación de puntos, con base a la metodología de puntos por factor cuando se evalúan más de 40 puestos la base debe ser acorde a dicha magnitud y debido a que en este caso se tomaron los 64 puestos de la empresa de Almacenaje y Logística con el propósito de realizar una propuesta completa para la organización. La asignación de puntos se realiza multiplicando la ponderación obtenida en el paso anterior por la base puntual. Ejemplo:

Factor educación: ponderación de 0.193196665 x 3000 = 580

Tabla 3
Empresa de Logística y Almacenaje
Asignación de puntos a los subfactores con base al
método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018

Factores	Subfactores	Valor relativo %	Puntos
Conocimiento	Educación	38	580
	Experiencia		556
Responsabilidad	Mobiliario y Equipo	42	205
	Información		200
	Valores		282
	Toma de Decisiones		281
	Supervisión		300
Condiciones de trabajo	Ambiente	10	150
	Riesgos y consecuencias		150
Esfuerzo	Físico	10	146
	Mental		149
Total		100	3000

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018

3.3.3 Asignación de valor a los grados con progresión geométrica

Para la asignación de valor a los grados de cada subfactor por progresión geométrica se procede a sacar el diez por ciento del total de puntos para luego ir multiplicando el resultado por el coeficiente que proporcione.

Tabla 4
Empresa de Logística y Almacenaje
Asignación de valor a los grados con progresión geométrica
con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Febrero 2018

		GRADOS											10%	Potencia del total de factores*1 /
Factores	Factor operativo	Puntos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntos	número de factores -1
Conocimiento														
	Educación	580	58	75	97	125	161	208	269	347	449	580	57.96	1.291549665
	Experiencia	556	56	74	99	132	176	234	313	417	556		55.60	1.333521432
Responsabilidad														
	Mobiliario y Equipo	205	21	27	34	44	57	74	95	123	159	205	20.54	1.291549665
	Información	200	20	36	63	113	200						20.04	1.77827941
	Valores	282	28	38	50	67	89	119	159	212	282		28.22	1.333521432
	Toma de Decisiones	281	28	50	89	158	281						28.07	1.77827941
	Supervisión	300	30	44	65	95	139	141	142				30.01	1.467799268
Condiciones de trabajo														
	Riesgos y consecuencias	150	15	48	150								15.05	3.16227766
	Ambiente	150	15	32	70	150							15.05	2.15443469
Esfuerzo														
	Físico	146	15	46	146								14.55	3.16227766
	Mental	149	15	47	149								14.90	3.16227766
Total		3000	300										300	

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

3.3.4 Valuación de los puestos de trabajo con progresión geométrica

Consiste en determinar el nivel de complejidad de los puestos, a través de la valuación por factor, en función de la suma total de los puntos conseguidos según los grados de intensidad asignados inicialmente. Se inicia la asignación de valor por cada factor, para realizar este procedimiento es necesario conocer los niveles jerárquicos, las descripciones completas de cada puesto, se realiza de manera horizontal por puesto con el objetivo de tener la información a la vista de cada uno. Seguido de las valoraciones realizadas en un cuadro de resumen se procede a la verificación de la suma con un consenso del punteo por puesto para todos los integrantes del comité. En este proceso se procura evitar errores de sesgo como: prejuicios por la persona que ocupa el puesto, intereses personales por áreas, preferencias por área o por colaboradores.

Tabla 5
Empresa de Logística y Almacenaje
Valuación de los puestos de trabajo con progresión geométrica
Con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Año 2018

PUESTO	CONOCIMIENTOS				RESPONSABILIDADES								CONDICIONES DE TRABAJO				ESFUERZO				TOTAL DE PUNTOS		
	EDUCACION		EXPERIENCIA		MOBILIARIO Y EQUIPO		INFORMACION		VALORES		TOMA DE DECISIONES		SUPERVISION		RIESGOS Y CONSECUENCIAS		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
OPERADOR DE GARITA DE PARQUEO	5	161	1	56	3	34	1	20	4	67	1	28	1	30	1	15	3	70	2	46	2	47	574
ASISTENTE DE DOCUMENTACION	5	161	3	99	3	34	2	36	1	28	1	28	1	30	1	15	2	32	2	46	2	47	556
AUXILIAR DE DOCUMENTACION	5	161	3	99	3	34	2	36	1	28	1	28	1	30	1	15	2	32	2	46	2	47	556
OPERADOR DE CCTV	4	125	4	132	4	44	5	200	1	28	1	28	1	30	3	150	2	32	1	15	3	149	933
OPERADOR DE MAQUINAS DE RX	5	161	4	132	6	74	5	200	1	28	1	28	1	30	3	150	2	32	1	15	3	149	999
RECEPTORES DE CARGA	5	161	2	74	8	123	4	113	1	28	1	28	1	30	2	48	4	150	3	146	1	15	916
SECRETARIA DE ATENCION Y S.C.	6	208	5	176	3	34	2	36	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	773
RECEPTORES DE CARGA / MANEJO	4	125	3	99	10	205	4	113	1	28	1	28	1	30	2	48	4	150	3	146	1	15	987
SECRETARIA DE SEGURIDAD	5	161	5	176	3	34	1	20	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	710
AUXILIAR DE PLANILLA	6	208	5	176	3	34	5	200	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	937
MENSAJERO	5	161	2	74	4	44	4	113	3	50	2	50	1	30	2	48	4	150	3	146	1	15	881
AUXILIAR DE EVIDENCIAS	6	208	3	99	3	34	5	200	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	860
AUXILIAR AUDITORIA OPERACIONAL	6	208	5	176	3	34	5	200	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	937
AUXILIAR DE SEGURIDAD	5	161	3	99	2	27	4	113	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	2	46	2	47	648
ASISTENTE DE GTH	6	208	5	176	3	34	4	113	3	50	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	872
AUXILIAR DE IMPUESTOS	6	208	5	176	3	34	4	113	5	89	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	911
DIGITADORES DE COMPUTO IMPO.	5	161	4	132	3	34	2	36	1	28	1	28	1	30	1	15	3	70	3	146	1	15	695
OPERADOR- FACTURACION Y A.C	5	161	3	99	3	34	4	113	5	89	1	28	1	30	1	15	3	70	1	15	3	149	803

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

PUESTO	CONOCIMIENTOS				RESPONSABILIDADES										CONDICIONES DE TRABAJO				ESFUERZO				TOTAL DE PUNTOS
	EDUCACION		EXPERIENCIA		MOBILIARIO Y EQUIPO		INFORMACION		VALORES		TOMA DE DECISIONES		SUPERVISION		RIESGOS Y CONSECUEN		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	
ASISTENTE DE OPERACIONES	6	208	4	132	3	34	4	113	1	28	3	89	3	65	1	15	2	32	1	15	2	47	778
ENCARGADO DE EVIDENCIAS	7	269	6	234	3	34	5	200	1	28	3	89	1	30	1	15	2	32	1	15	2	47	993
ASISTENTE DE AUDITORIA	7	269	6	234	3	34	5	200	1	28	3	89	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	1095
ASISTENTE FINANCIERO-CONTABLE	7	269	6	234	3	34	5	200	6	119	3	89	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	1186
ASISTENTE INFRAESTRUCTURA Y A.	7	269	6	234	3	34	2	36	4	67	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	931
DIGITADORES DE COMPUTO EXPO.	5	161	3	99	3	34	2	36	1	28	1	28	1	30	1	15	3	70	3	146	1	15	662
JEFES DE GRUPO DE EXPORTACION	6	208	4	132	3	34	4	113	1	28	2	50	3	65	1	15	2	32	2	46	2	47	770
JEFES DE GRUPO DE IMPORTACION	6	208	4	132	3	34	4	113	1	28	2	50	3	65	1	15	2	32	2	46	2	47	770
ENCARGADO SERVICIOS GENERALES	3	97	4	132	4	44	2	36	1	28	2	50	1	30	1	15	4	150	3	146	1	15	743
EJECUTIVA RELACIONES PUBLICAS	8	347	6	234	3	34	2	36	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	2	47	868
ENCARGADA DE COMPRAS Y ABAST.	9	449	6	234	3	34	2	36	1	28	3	89	2	44	1	15	2	32	1	15	3	149	1125
ENCARGADO DE RELACIONES LAB.	9	449	6	234	3	34	4	113	1	28	3	89	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	1188
ENCARGADA RECLUTAMIENTO SELEC	9	449	6	234	3	34	5	200	1	28	3	89	2	44	1	15	2	32	1	15	3	149	1289
AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR	6	208	5	176	3	34	4	113	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	850
AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	6	208	5	176	3	34	4	113	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	850
ENCARGADA CAPA. Y DESARROLLO	9	449	6	234	3	34	2	36	5	89	3	89	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	1172
TECNICO EN SERVICIOS GENERALES	4	125	4	132	8	123	2	36	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	3	146	1	15	732
ADMINISTRADOR (A) ASOCIACION SOL	8	347	6	234	4	44	5	200	9	282	3	89	4	95	1	15	2	32	1	15	3	149	1502
ASIST. CERTIFICACIONES ESP.	6	208	5	176	3	34	5	200	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	937
ASIST. DE GESTION DE RIESGOS	8	347	6	234	3	34	5	200	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	1134
ASISTENTE DIRECCION EJECUTIVA	8	347	7	313	4	44	5	200	3	50	3	89	1	30	1	15	1	15	1	15	2	47	1165
COMUNICADORA INSTITUCIONAL	9	449	7	313	4	44	3	63	1	28	3	89	1	30	1	15	1	15	1	15	2	47	1108
ENCARGADO DE FACTURACION Y A.C	8	347	6	234	3	34	5	200	5	89	3	89	4	95	1	15	1	15	1	15	2	47	1180
ENCARGADO DE COURIER	7	269	6	234	3	34	4	113	1	28	3	89	3	65	1	15	2	32	3	146	1	15	1040
ENCARGADO DE COSTOS	9	449	7	313	3	34	5	200	4	67	3	89	2	44	1	15	1	15	1	15	3	149	1390
ANALISTA Y PROGRAMADOR	9	449	6	234	4	44	5	200	1	28	3	89	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	1285
GERENTE DE GESTION DE RIESGOS JR	9	449	8	417	4	44	5	200	1	28	4	158	5	139	1	15	1	15	1	15	3	149	1629
SUPERVISORES DE OPERACIONES	7	269	6	234	3	34	4	113	1	28	3	89	3	65	1	15	2	32	3	146	1	15	1040
JEFE DE MANTENIMIENTO	9	449	7	313	6	74	5	200	1	28	3	89	4	95	1	15	1	15	2	46	2	47	1371

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

PUESTO	CONOCIMIENTOS				RESPONSABILIDADES										CONDICIONES DE TRABAJO				ESFUERZO				TOTAL DE PUNTOS
	EDUCACION		EXPERIENCIA		MOBILIARIO Y EQUIPO		INFORMACION		VALORES		TOMA DE DECISIONES		SUPERVISION		RIESGOS Y CONSECUEN		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	
JEFE DE PROYECTOS	9	449	7	313	6	74	5	200	1	28	3	89	6	141	1	15	1	15	2	46	2	47	1417
TECNICO MAQUINAS DE RX Y CCTV	4	125	4	132	8	123	2	36	1	28	2	50	1	30	1	15	2	32	3	146	1	15	732
CONTADOR GENERAL	9	449	7	313	4	44	5	200	8	212	4	158	4	95	1	15	1	15	1	15	3	149	1665
ANALISTA Y PROGRAMADOR SENIOR	9	449	7	313	4	44	5	200	1	28	3	89	1	30	1	15	2	32	1	15	3	149	1364
JEFE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD	8	347	6	234	4	44	5	200	9	282	3	89	4	95	1	15	2	32	1	15	3	149	1502
GERENTE INFRA Y ABASTECIMIENTO	10	580	8	417	4	44	5	200	1	28	4	158	5	139	1	15	1	15	1	15	3	149	1760
GERENTE ADTVO. Y COMERCIAL	10	580	8	417	4	44	5	200	1	28	4	158	5	139	1	15	1	15	1	15	3	149	1760
GERENTE DE GTH	10	580	8	417	4	44	5	200	1	28	4	158	5	139	1	15	1	15	1	15	3	149	1760
GERENTE DE OPERACIONES	10	580	8	417	4	44	5	200	1	28	4	158	5	139	1	15	1	15	1	15	3	149	1760
GERENTE FINANCIERO	10	580	8	417	4	44	5	200	9	282	4	158	5	139	1	15	1	15	1	15	3	149	2014
GERENTE IT	10	580	8	417	4	44	5	200	1	28	4	158	5	139	1	15	1	15	1	15	3	149	1760
DIRECTOR EJECUTIVO	10	580	9	556	6	74	5	200	9	282	5	281	7	142	1	15	1	15	1	15	3	149	2309

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

3.3.5 Ordenamiento de los puestos de trabajo por puntaje obtenido en la valuación

Posterior a realizar la valuación de los puestos se realizó un ordenamiento de menor a mayor con base a los resultados obtenidos, este orden muestra con base a la complejidad proporcionada por los valores de cada grado. Será de utilidad para la empresa de Almacenaje y Logística para tener a la vista la jerarquización que posee cada puesto. En este caso los puestos con mayor puntuación son las gerencias, seguido de las jefaturas y puestos específicos. Este resumen permite observar el listado completo de puestos por complejidad.

Tabla 6
Empresa de Logística y Almacenaje
Ordenamiento de los puestos por punteo obtenido en la valuación
con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Año 2018

PUESTO	TOTAL PUNTOS
ASISTENTE DE DOCUMENTACION	556
AUXILIAR DE DOCUMENTACION	556
OPERADOR DE GARITA DE PARQUEO	574
ENCARGADO DE SOPORTE TECNICO	606
AUXILIAR DE SEGURIDAD	648
DIGITADORES DE COMPUTO EXPO.	662
ASISTENTE DE GRUPO DE IMPO.	677
DIGITADORES DE COMPUTO IMPO.	695
AUX. DE ABAST. Y DISTRIBUCION	702
AUX. DE MAQUINAS DE RX Y CCTV	704
SECRETARIA DE SEGURIDAD	710
TECNICO EN SERVICIOS GENERALES	732
TECNICO MAQUINAS DE RX Y CCTV	732
ENCARGADO SERVICIOS GENERALES	743
JEFES DE GRUPO DE EXPORTACION	770
JEFES DE GRUPO DE IMPORTACION	770
SECRETARIA DE ATENCION Y S.C.	773
ASISTENTE DE OPERACIONES	778
OPERADOR- FACTURACION Y A.C	803
AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR	850
AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	850
AUXILIAR DE EVIDENCIAS	860
EJECUTIVA RELACIONES PUBLICAS	868
ASISTENTE DE GTH	872
MENSAJERO	881
AUXILIAR DE IMPUESTOS	911
RECEPTORES DE CARGA	916
ASISTENTE INFRAESTRUCTURA Y A.	931
OPERADOR DE CCTV	933
AUXILIAR DE PLANILLA	937
AUXILIAR AUDITORIA OPERACIONAL	937
ASIST. CERTIFICACIONES ESP.	937

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

PUESTO	TOTAL PUNTOS
RECEPTORES DE CARGA / MANEJO	987
ENCARGADO DE EVIDENCIAS	993
OPERADOR DE MAQUINAS DE RX	999
ENCARGADO DE COURIER	1040
SUPERVISORES DE OPERACIONES	1040
ASISTENTE DE AUDITORIA	1095
COMUNICADORA INSTITUCIONAL	1108
ENCARGADA DE COMPRAS Y ABAST.	1125
A SIST. DE GESTION DE RIESGOS	1134
AUXILIAR DE ACTIVOS FIJOS Y BA	1165
A SISTENTE DIRECCION EJECUTIVA	1165
ENCARGADA CAPA. Y DESARROLLO	1172
ENCARGADO DE FACTURACION Y A.C	1180
ASISTENTE FINANCIERO-CONTABLE	1186
ENCARGADO DE RELACIONES LAB.	1188
ANALISTA Y PROGRAMADOR	1285
ENCARGADA RECLUTAMIENTO SELEC	1289
ANALISTA Y PROGRAMADOR SENIOR	1364
JEFE DE MANTENIMIENTO	1371
ENCARGADO DE COSTOS	1390
JEFE DE PROYECTOS	1417
JEFE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD	1502
ADMINISTRADOR (A) A SOCIA CION SOLIDARISTA	1502
GERENTE DE GESTION DE RIESGOS JR	1629
CONTADOR GENERAL	1665
GERENTE INFRA Y ABASTECIMIENTO	1760
GERENTE ADTVO. Y COMERCIAL	1760
GERENTE DE GTH	1760
GERENTE DE OPERACIONES	1760
GERENTE IT	1760
GERENTE FINANCIERO	2014
DIRECTOR EJECUTIVO	2309

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

3.3.6 Comparabilidad y escala 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. Con base al resultado de comparabilidad realizado en el capítulo dos, la escala más cercana arriba de los salarios de la empresa objeto de estudio es el salario medio (Q2). Para realizar la comparabilidad se colocan uno a uno junto al ordenamiento de los puntos acumulados por puesto, para luego graficar la correlación.

Tabla 7
Empresa de Logística y Almacenaje
Puntos y salarios para modelos de correlación y regresión
con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Año 2018

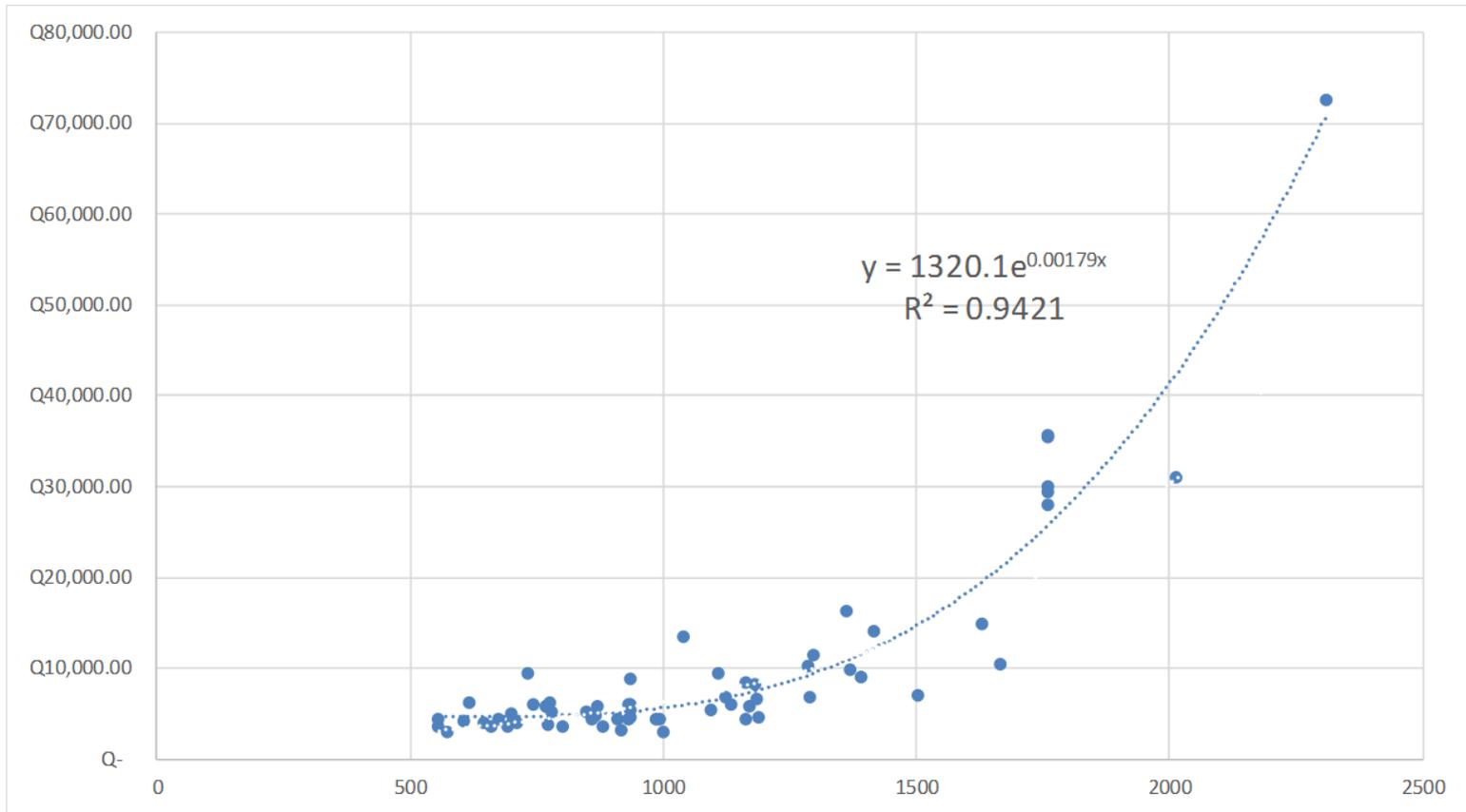
No.	Nombre del Puesto	Puntos (X)	Salarios Q2 (Y)
1	ASISTENTE DE DOCUMENTACION	556	Q 4,440.00
2	AUXILIAR DE DOCUMENTACION	556	Q 3,617.00
3	OPERADOR DE GARITA DE PARQUEO	574	Q 3,025.00
4	ENCARGADO DE SOPORTE TECNICO	606	Q 4,245.00
5	AUXILIAR DE SEGURIDAD	648	Q 4,020.00
6	DIGITADORES DE COMPUTO EXPO.	662	Q 3,600.00
7	ASISTENTE DE GRUPO DE IMPO.	677	Q 4,288.00
8	DIGITADORES DE COMPUTO IMPO.	695	Q 3,600.00
9	AUX. DE ABAST. Y DISTRIBUCION	702	Q 4,947.00
10	AUX. DE MAQUINAS DE RX Y CCTV	704	Q 4,300.00
11	SECRETARIA DE SEGURIDAD	710	Q 4,000.00
12	TECNICO EN SERVICIOS GENERALES	732	Q 6,159.00
13	TECNICO MAQUINAS DE RX Y CCTV	732	Q 9,371.00
14	ENCARGADO SERVICIOS GENERALES	743	Q 6,000.00
15	JEFES DE GRUPO DE EXPORTACION	770	Q 5,853.00
16	JEFES DE GRUPO DE IMPORTACION	770	Q 5,853.00
17	SECRETARIA DE ATENCION Y S.C.	773	Q 3,750.00
18	ASISTENTE DE OPERACIONES	778	Q 6,175.00
19	OPERADOR- FACTURACION Y A.C	803	Q 3,546.00
20	AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR	850	Q 5,125.00
21	AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	850	Q 5,125.00
22	AUXILIAR DE EVIDENCIAS	860	Q 4,300.00
23	EJECUTIVA RELACIONES PUBLICAS	868	Q 4,815.00
24	ASISTENTE DE GTH	872	Q 5,688.00
25	MENSAJERO	881	Q 3,591.00
26	AUXILIAR DE IMPUESTOS	911	Q 4,417.00

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

No.	Nombre del Puesto	Puntos (X)	Salarios Q2 (Y)
27	RECEPTORES DE CARGA	916	Q 3,135.00
28	ASISTENTE INFRAESTRUCTURA Y A.	931	Q 5,992.00
29	OPERADOR DE CCTV	933	Q 4,300.00
30	AUXILIAR DE PLANILLA	937	Q 4,530.00
31	AUXILIAR AUDITORIA OPERACIONAL	937	Q 5,335.00
32	ASIST. CERTIFICACIONES ESP.	937	Q 5,992.00
33	RECEPTORES DE CARGA / MANEJO	987	Q 4,345.00
34	ENCARGADO DE EVIDENCIAS	993	Q 4,300.00
35	OPERADOR DE MAQUINAS DE RX	999	Q 3,025.00
36	ENCARGADO DE COURIER	1040	Q 8,725.00
37	SUPERVISORES DE OPERACIONES	1040	Q 13,400.00
38	ASISTENTE DE AUDITORIA	1095	Q 5,335.00
39	COMUNICADORA INSTITUCIONAL	1108	Q 9,500.00
40	ENCARGADA DE COMPRAS Y ABAST.	1125	Q 6,798.00
41	ASIST. DE GESTION DE RIESGOS	1134	Q 5,992.00
42	AUXILIAR DE ACTIVOS FIJOS Y BA	1165	Q 4,417.00
43	ASISTENTE DIRECCION EJECUTIVA	1165	Q 8,360.00
44	ENCARGADA CAPA. Y DESARROLLO	1172	Q 5,688.00
45	ENCARGADO DE FACTURACION Y A.C	1180	Q 8,283.00
46	ASISTENTE FINANCIERO-CONTABLE	1186	Q 6,571.00
47	ENCARGADO DE RELACIONES LAB.	1188	Q 4,500.00
48	ANALISTA Y PROGRAMADOR	1285	Q 10,271.00
49	ENCARGADA RECLUTAMIENTO SELEC	1289	Q 6,800.00
50	ANALISTA Y PROGRAMADOR SENIOR	1364	Q 16,365.00
51	JEFE DE MANTENIMIENTO	1371	Q 9,751.00
52	ENCARGADO DE COSTOS	1390	Q 9,050.00
53	JEFE DE PROYECTOS	1417	Q 14,000.00
54	JEFE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD	1502	Q 11,505.00
55	ADMINISTRADOR (A) ASOCIACION SOLIDARISTA	1502	Q 6,940.00
56	GERENTE DE GESTION DE RIESGOS JR	1629	Q 14,804.00
57	CONTADOR GENERAL	1665	Q 10,500.00
58	GERENTE INFRA Y ABASTECIMIENTO	1760	Q 27,919.00
59	GERENTE ADTVO. Y COMERCIAL	1760	Q 29,333.00
60	GERENTE DE GTH	1760	Q 30,000.00
61	GERENTE DE OPERACIONES	1760	Q 35,643.00
62	GERENTE IT	1760	Q 35,494.00
63	GERENTE FINANCIERO	2014	Q 30,920.00
64	DIRECTOR EJECUTIVO	2309	Q 72,550.00

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

Gráfica 17
Empresa de Logística y Almacenaje
Correlación y regresión con base al modelo polinómico
con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

- ii. En el segundo paso se realizó la definición del número de categorías de la escala salarial, para la propuesta se establecieron trece categorías por ser un número adecuado según los 64 puestos de la empresa y así realizar una correcta distribución en la escala.
- iii. El tercer paso es la determinación de ancho de categoría, se toma en cuenta el mayor y menor números de puntos, así como el tamaño de categorías para la aplicación de la siguiente formula:

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

- iv. 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.

Tabla 8
Empresa de Logística y Almacenaje
Cálculo de categorías con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Año 2018

Categoría	Rango de puntos	
	Punto mínimo	Punto máximo
1	556	628
2	629	702
3	703	849
4	850	996
5	997	1143
6	1144	1290
7	1291	1438
8	1439	1585
9	1586	1732
10	1733	1879
11	1880	2026
12	2027	2173
13	2174	2320

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

- v. 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.

Tabla 9
Empresa de Logística y Almacenaje
Cálculo de salarios mínimos, medios y máximos
con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Año 2018

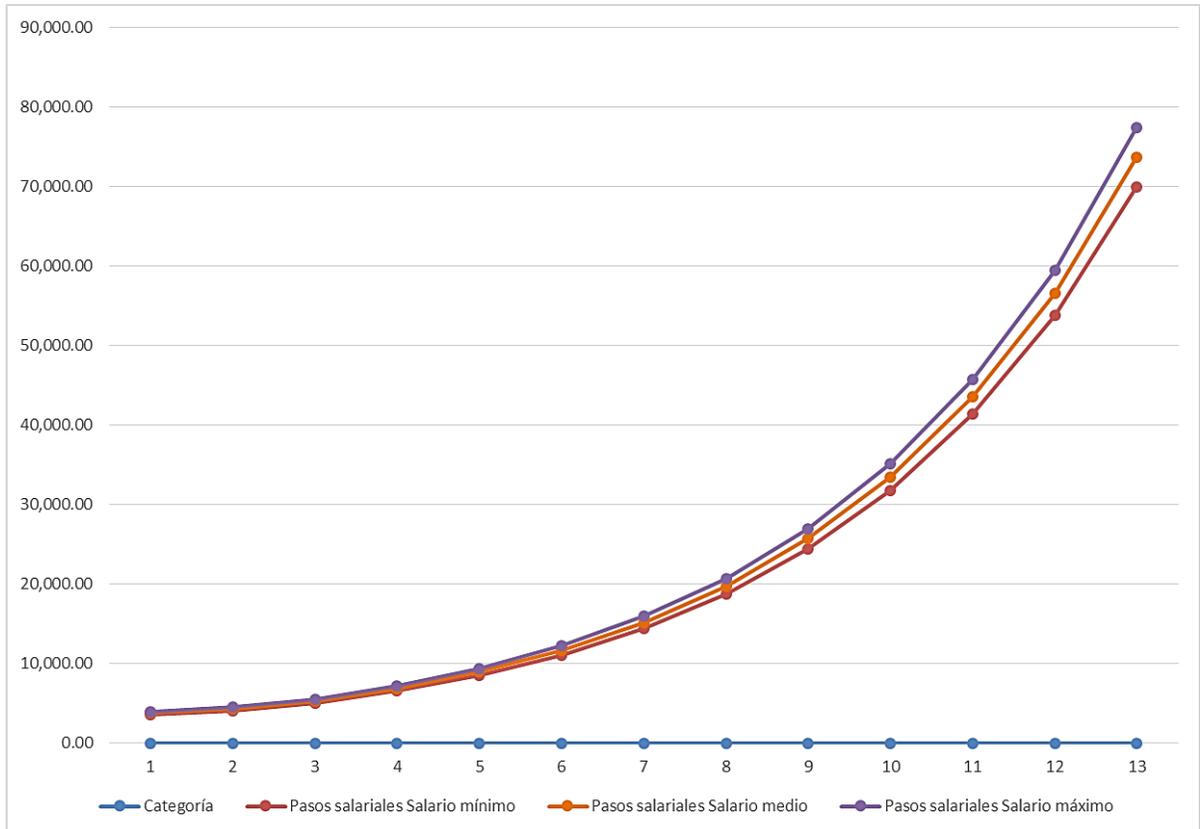
Categoría	Rango de puntos			Punto medio (pto min + pto max)/2	Salario medio	Amplitud 10%	Variación 50%	Pasos salariales		
	Punto mínimo		Punto máximo					Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
1	556	-	628	592	3,809.08	380.91	190.45	3,618.63	3,809.08	3,999.53
2	629	-	702	666	4,344.68	434.47	217.23	4,127.45	4,344.68	4,561.91
3	703	-	849	776	5,296.10	529.61	264.81	5,031.30	5,296.10	5,560.91
4	850	-	996	923	6,891.24	689.12	344.56	6,546.68	6,891.24	7,235.80
5	997	-	1143	1070	8,966.81	896.68	448.34	8,518.47	8,966.81	9,415.15
6	1144	-	1290	1217	11,667.52	1,166.75	583.38	11,084.14	11,667.52	12,250.90
7	1291	-	1438	1364	15,181.66	1,518.17	759.08	14,422.58	15,181.66	15,940.74
8	1439	-	1585	1512	19,754.22	1,975.42	987.71	18,766.51	19,754.22	20,741.93
9	1586	-	1732	1659	25,703.99	2,570.40	1,285.20	24,418.79	25,703.99	26,989.19
10	1733	-	1879	1806	33,445.77	3,344.58	1,672.29	31,773.48	33,445.77	35,118.06
11	1880	-	2026	1953	43,519.30	4,351.93	2,175.97	41,343.34	43,519.30	45,695.27
12	2027	-	2173	2100	56,626.88	5,662.69	2,831.34	53,795.54	56,626.88	59,458.22
13	2174	-	2320	2247	73,682.32	7,368.23	3,684.12	69,998.20	73,682.32	77,366.44

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

Anteriormente se mostró el paso salarial para cada puesto de trabajo en caso que la dirección ejecutiva decida implementar la propuesta de diseño de una escala salarial, considerando para ello un ajuste salarial de acuerdo al salario medio de la misma.

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 18
Empresa de Logística y Almacenaje
Escala de salarios mínimos, medios y máximos
con base al método de puntos por factor
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

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.

Tabla 10
Empresa de Logística y Almacenaje
Costos de Ajustes Salariales de acuerdo al Salario Medio
Con base al método de puntos por factor
Año 2018

No.	Puesto	Puntos	Categoría	Salario Actual	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo	Ajuste salarial	Costos		
									Pasivo laboral	Prestaciones 20.83%	Costos indirectos
1	A SISTENTE DE DOCUMENTACION	556	1	Q 3,400.00	Q 3,866.69	Q 4,070.20	Q 4,273.71	Q 873.71	Q 106.68	Q 181.99	Q 110.70
2	AUXILIAR DE DOCUMENTACION	556	1	Q 3,400.00	Q 3,866.69	Q 4,070.20	Q 4,273.71	Q 670.20	Q 81.83	Q 139.60	Q 84.91
3	OPERADOR DE GARITA DE PARQUEO	574	1	Q 2,950.00	Q 3,866.69	Q 4,070.20	Q 4,273.71	Q 1,120.20	Q 136.78	Q 233.34	Q 141.93
4	TECNICO EN SERVICIOS GENERALES	619	1	Q 5,750.00	Q 3,866.69	Q 4,070.20	Q 4,273.71	Q -	Q -	Q -	Q -
5	AUXILIAR DE SEGURIDAD	648	2	Q 4,235.00	Q 4,127.45	Q 4,344.68	Q 4,561.91	Q 109.68	Q 13.39	Q 22.85	Q 13.90
6	DIGITADORES DE COMPUTO EXPO.	662	2	Q 4,865.00	Q 4,127.45	Q 4,344.68	Q 4,561.91	Q -	Q -	Q -	Q -
7	A SISTENTE DE GRUPO DE IMPO.	677	2	Q 4,534.00	Q 4,127.45	Q 4,344.68	Q 4,561.91	Q -	Q -	Q -	Q -
8	DIGITADORES DE COMPUTO IMPO.	695	2	Q 4,356.00	Q 4,127.45	Q 4,344.68	Q 4,561.91	Q -	Q -	Q -	Q -
9	AUX. DE ABAST. Y DISTRIBUCION	702	2	Q 4,529.00	Q 4,127.45	Q 4,344.68	Q 4,561.91	Q -	Q -	Q -	Q -
10	AUX. DE MAQUINAS DE RX Y CCTV	704	3	Q 4,500.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 796.10	Q 97.20	Q 165.83	Q 100.87
11	SECRETARIA DE SEGURIDAD	710	3	Q 3,920.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 1,376.10	Q 168.02	Q 286.64	Q 174.35
12	ENCARGADO DE SOPORTE TECNICO	732	3	Q 4,529.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 767.10	Q 93.66	Q 159.79	Q 97.19
13	TECNICO MAQUINAS DE RX Y CCTV	732	3	Q 10,250.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q -	Q -	Q -	Q -
14	ENCARGADO SERVICIOS GENERALES	743	3	Q 5,000.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 296.10	Q 36.15	Q 61.68	Q 37.52
15	JEFES DE GRUPO DE EXPORTACION	770	3	Q 4,910.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 386.10	Q 38.61	Q 19.31	Q 366.80
16	JEFES DE GRUPO DE IMPORTACION	770	3	Q 4,910.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 386.10	Q 38.61	Q 19.31	Q 366.80
17	SECRETARIA DE ATENCION Y S.C.	773	3	Q 3,500.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 1,796.10	Q 179.61	Q 89.81	Q 1,706.30
18	A SISTENTE DE OPERACIONES	778	3	Q 4,555.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 741.10	Q 74.11	Q 37.06	Q 704.05
19	OPERADOR- FACTURACION Y A.C	803	3	Q 4,375.00	Q 5,031.30	Q 5,296.10	Q 5,560.91	Q 921.10	Q 92.11	Q 46.06	Q 875.05
20	AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR	850	4	Q 5,635.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 1,256.24	Q 125.62	Q 62.81	Q 1,193.43
21	AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	850	4	Q 5,635.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 1,256.24	Q 125.62	Q 62.81	Q 1,193.43
22	AUXILIAR DE EVIDENCIAS	860	4	Q 4,100.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 2,791.24	Q 340.81	Q 581.42	Q 353.65
23	EJECUTIVA RELACIONES PUBLICAS	868	4	Q 5,070.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 1,821.24	Q 222.37	Q 379.36	Q 230.75
24	A SISTENTE DE GTH	872	4	Q 4,250.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 2,641.24	Q 322.50	Q 550.17	Q 334.65

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

No.	Puesto	Puntos	Categoría	Salario Actual	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo	Ajuste salarial	Costos		
									Pasivo laboral	Prestaciones 20.83%	Costos indirectos
25	MENSAJERO	881	4	Q 4,000.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 2,891.24	Q 353.02	Q 602.25	Q 366.32
26	AUXILIAR DE IMPUESTOS	911	4	Q 4,266.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 2,625.24	Q 320.54	Q 546.84	Q 332.62
27	RECEPTORES DE CARGA	916	4	Q 3,500.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 3,391.24	Q 414.07	Q 706.40	Q 429.67
28	ASISTENTE INFRAESTRUCTURA Y A.	931	4	Q 4,750.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 2,141.24	Q 261.45	Q 446.02	Q 271.30
29	OPERADOR DE CCTV	933	4	Q 3,500.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 3,391.24	Q 414.07	Q 706.40	Q 429.67
30	AUXILIAR DE PLANILLA	937	4	Q 5,750.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 1,141.24	Q 139.35	Q 237.72	Q 144.60
31	AUXILIAR AUDITORIA OPERACIONAL	937	4	Q 4,185.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 2,706.24	Q 330.43	Q 563.71	Q 342.88
32	ASIST. CERTIFICACIONES ESP.	937	4	Q 6,404.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 487.24	Q 59.49	Q 101.49	Q 61.73
33	RECEPTORES DE CARGA / MANEJO	987	4	Q 3,684.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 3,207.24	Q 391.60	Q 668.07	Q 406.36
34	ENCARGADO DE EVIDENCIAS	993	4	Q 4,678.00	Q 6,546.68	Q 6,891.24	Q 7,235.80	Q 2,213.24	Q 270.24	Q 461.02	Q 280.42
35	OPERADOR DE MAQUINAS DE RX	999	5	Q 3,500.00	Q 8,518.47	Q 8,966.81	Q 9,415.15	Q 5,466.81	Q 667.50	Q 1,138.74	Q 692.64
36	ENCARGADO DE COURIER	1040	5	Q 7,700.00	Q 8,518.47	Q 8,966.81	Q 9,415.15	Q 1,266.81	Q 154.68	Q 263.88	Q 160.50
37	SUPERVISORES DE OPERACIONES	1040	5	Q 10,140.00	Q 8,518.47	Q 8,966.81	Q 9,415.15	Q -	Q -	Q -	Q -
38	ASISTENTE DE AUDITORIA	1095	5	Q 4,750.00	Q 8,518.47	Q 8,966.81	Q 9,415.15	Q 4,216.81	Q 514.87	Q 878.36	Q 534.27
39	COMUNICADORA INSTITUCIONAL	1108	5	Q 6,500.00	Q 8,518.47	Q 8,966.81	Q 9,415.15	Q 2,466.81	Q 301.20	Q 513.84	Q 312.54
40	ENCARGADA DE COMPRAS Y ABAST.	1125	5	Q 5,100.00	Q 8,518.47	Q 8,966.81	Q 9,415.15	Q 3,866.81	Q 472.14	Q 805.46	Q 489.92
41	ASIST. DE GESTION DE RIESGOS	1134	5	Q 6,404.00	Q 8,518.47	Q 8,966.81	Q 9,415.15	Q 2,562.81	Q 312.92	Q 533.83	Q 324.71
42	AUXILIAR DE ACTIVOS FIJOS Y BA	1165	6	Q 4,500.00	Q 11,084.14	Q 11,667.52	Q 12,250.90	Q 7,167.52	Q 875.15	Q 1,492.99	Q 908.12
43	ASISTENTE DIRECCION EJECUTIVA	1165	6	Q 6,500.00	Q 11,084.14	Q 11,667.52	Q 12,250.90	Q 5,167.52	Q 630.95	Q 1,076.39	Q 654.72
44	ENCARGADA CAPA. Y DESARROLLO	1172	6	Q 5,750.00	Q 11,084.14	Q 11,667.52	Q 12,250.90	Q 5,917.52	Q 722.53	Q 1,232.62	Q 749.75
45	ENCARGADO DE FACTURACION Y A.C	1180	6	Q 6,750.00	Q 11,084.14	Q 11,667.52	Q 12,250.90	Q 4,917.52	Q 600.43	Q 1,024.32	Q 623.05
46	ASISTENTE FINANCIERO-CONTABLE	1186	6	Q 4,750.00	Q 11,084.14	Q 11,667.52	Q 12,250.90	Q 6,917.52	Q 844.63	Q 1,440.92	Q 876.45
47	ENCARGADO DE RELACIONES LAB.	1188	6	Q 5,248.00	Q 11,084.14	Q 11,667.52	Q 12,250.90	Q 6,419.52	Q 783.82	Q 1,337.19	Q 813.35
48	ANALISTA Y PROGRAMADOR	1285	6	Q 8,250.00	Q 11,084.14	Q 11,667.52	Q 12,250.90	Q 3,417.52	Q 417.28	Q 711.87	Q 433.00
49	ENCARGADA RECLUTAMIENTO SELEC	1289	6	Q 5,500.00	Q 11,084.14	Q 11,667.52	Q 12,250.90	Q 6,167.52	Q 753.05	Q 1,284.69	Q 781.42
50	ANALISTA Y PROGRAMADOR SENIOR	1364	7	Q 13,250.00	Q 14,422.58	Q 15,181.66	Q 15,940.74	Q 1,931.66	Q 235.86	Q 402.36	Q 244.74
51	JEFE DE MANTENIMIENTO	1371	7	Q 10,250.00	Q 14,422.58	Q 15,181.66	Q 15,940.74	Q 4,931.66	Q 602.16	Q 1,027.26	Q 624.84
52	ENCARGADO DE COSTOS	1390	7	Q 8,100.00	Q 14,422.58	Q 15,181.66	Q 15,940.74	Q 7,081.66	Q 864.67	Q 1,475.11	Q 897.25
53	JEFE DE PROYECTOS	1417	7	Q 10,250.00	Q 14,422.58	Q 15,181.66	Q 15,940.74	Q 4,931.66	Q 602.16	Q 1,027.26	Q 624.84
54	JEFE DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD	1502	8	Q 16,220.00	Q 18,766.51	Q 19,754.22	Q 20,741.93	Q 3,534.22	Q 431.53	Q 736.18	Q 447.79
55	ADMINISTRADOR (A) ASOCIACION SOLIDARISTA	1502	8	Q 6,100.00	Q 18,766.51	Q 19,754.22	Q 20,741.93	Q 13,654.22	Q 1,667.18	Q 2,844.17	Q 1,729.99
56	GERENTE DE GESTION DE RIESGOS JR	1629	9	Q 9,430.00	Q 24,418.79	Q 25,703.99	Q 26,989.19	Q 16,273.99	Q 1,987.05	Q 3,389.87	Q 2,061.91
57	CONTADOR GENERAL	1665	9	Q 10,435.00	Q 24,418.79	Q 25,703.99	Q 26,989.19	Q 15,268.99	Q 1,864.34	Q 3,180.53	Q 1,934.58
58	GERENTE INFRA Y ABASTECIMIENTO	1760	10	Q 19,840.00	Q 31,773.48	Q 33,445.77	Q 35,118.06	Q 13,605.77	Q 1,661.26	Q 2,834.08	Q 1,723.85
59	GERENTE ADTVO. Y COMERCIAL	1760	10	Q 26,250.00	Q 31,773.48	Q 33,445.77	Q 35,118.06	Q 7,195.77	Q 878.60	Q 1,498.88	Q 911.70
60	GERENTE DE GTH	1760	10	Q 26,250.00	Q 31,773.48	Q 33,445.77	Q 35,118.06	Q 7,195.77	Q 878.60	Q 1,498.88	Q 911.70
61	GERENTE DE OPERACIONES	1760	10	Q 26,250.00	Q 31,773.48	Q 33,445.77	Q 35,118.06	Q 7,195.77	Q 878.60	Q 1,498.88	Q 911.70
62	GERENTE IT	1760	10	Q 26,250.00	Q 31,773.48	Q 33,445.77	Q 35,118.06	Q 7,195.77	Q 878.60	Q 1,498.88	Q 911.70
63	GERENTE FINANCIERO	2014	11	Q 26,250.00	Q 41,343.34	Q 43,519.30	Q 45,695.27	Q 17,269.30	Q 2,108.58	Q 3,597.20	Q 2,188.02
64	DIRECTOR EJECUTIVO	2309	13	Q 59,740.00	Q 69,998.20	Q 73,682.32	Q 77,366.44	Q 13,942.32	Q 1,702.36	Q 2,904.19	Q 1,766.49

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

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.

3.4 Presupuesto de la Propuesta

Como consecuencia del paso ocho se totalizaron los costos de la propuesta para la empresa de Almacenaje y Logística.

Tabla 11
Empresa de Logística y Almacenaje
Presupuesto de la Propuesta
Implementación de una Escala Salarial
Año 2018

Costo	Ajuste salarial	Pasivo laboral	Prestaciones	Costos indirectos
Costo por rubro de ajuste	Q 251,348.84	Q 30,540.67	Q 51,288.55	Q 37,397.39
Costo total por ajuste				Q 370,575.46

3.5 Implementación de la Propuesta

El diseño de Escala Salarial propuesto para la empresa de Almacenaje y Logística le presenta trece categorías salariales de acuerdo a su giro de negocio y con el objetivo de disminuir la insatisfacción salarial existente. Su implementación le permite ser competitiva en el mercado, basado en el análisis y valoración de los sesenta y cuatro puestos que actualmente posee.

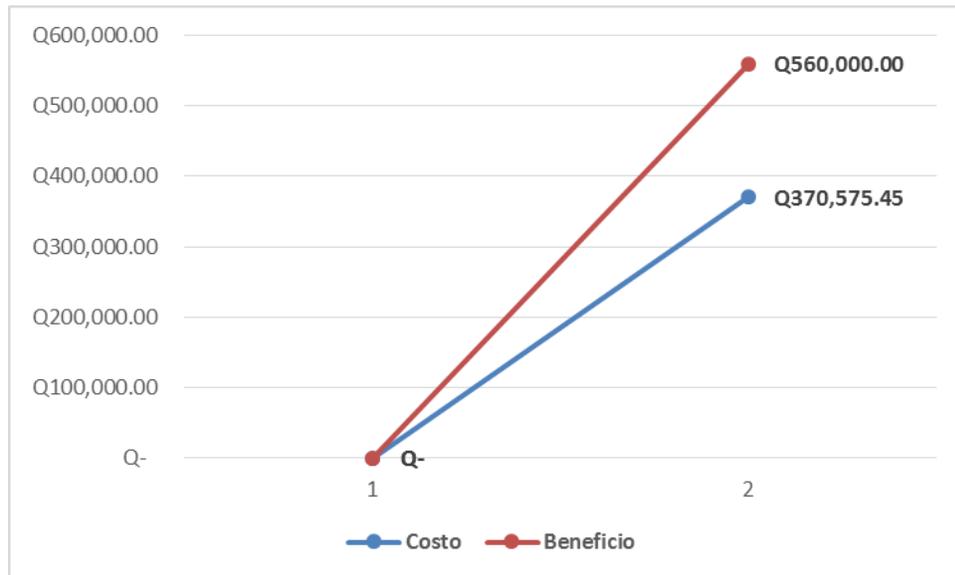
Con la implementación de reducirá la percepción de inequidad salarial en puestos similares, así como garantizar que la valoración de responsabilidades y complejidades que un puesto ocupa está justamente remunerada.

El departamento de Gestión de Talento Humano obtendrá herramientas de mucha utilidad para la valuación de puestos que puedan surgir, así como instrumentos para la jerarquización de salarios.

3.5.1 Relación costo/beneficio de la propuesta de implementación de una escala salarial para la empresa de Almacenaje y Logística

Costo		Beneficio	
Ajustes salariales	Q 251,348.84	Reclutamiento de personal	Q 50,000.00
Pasivo laboral	Q 30,540.67	Capacitación	Q 100,000.00
Prestaciones	Q 51,288.55	Integración de personal	Q 10,000.00
Costos indirectos	Q 37,397.39	Mejoras en la productividad del personal	Q 400,000.00
Total costo	Q 370,575.45	Total Beneficio	Q 560,000.00
Relación costo/beneficio de la implementación: Q 1.51			

Gráfica 19
Empresa de Logística y Almacenaje
Relación costo beneficio de implementar una escala salarial
Ciudad de Guatemala
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018

El análisis de relación costo beneficio de la implementación propuesta, que por cada quetzal invertido, habrá un retorno de un quetzal cincuenta y un centavos, los cuales se verán reflejados en las cuentas de reclutamiento de personal, capacitación, integración y mejoras en los resultados de la organización por el impulso productivo que genera un ajuste salarial.

3.5.2 Propuesta de ajuste de tarifas para disponibilidad de implementación de una escala salarial

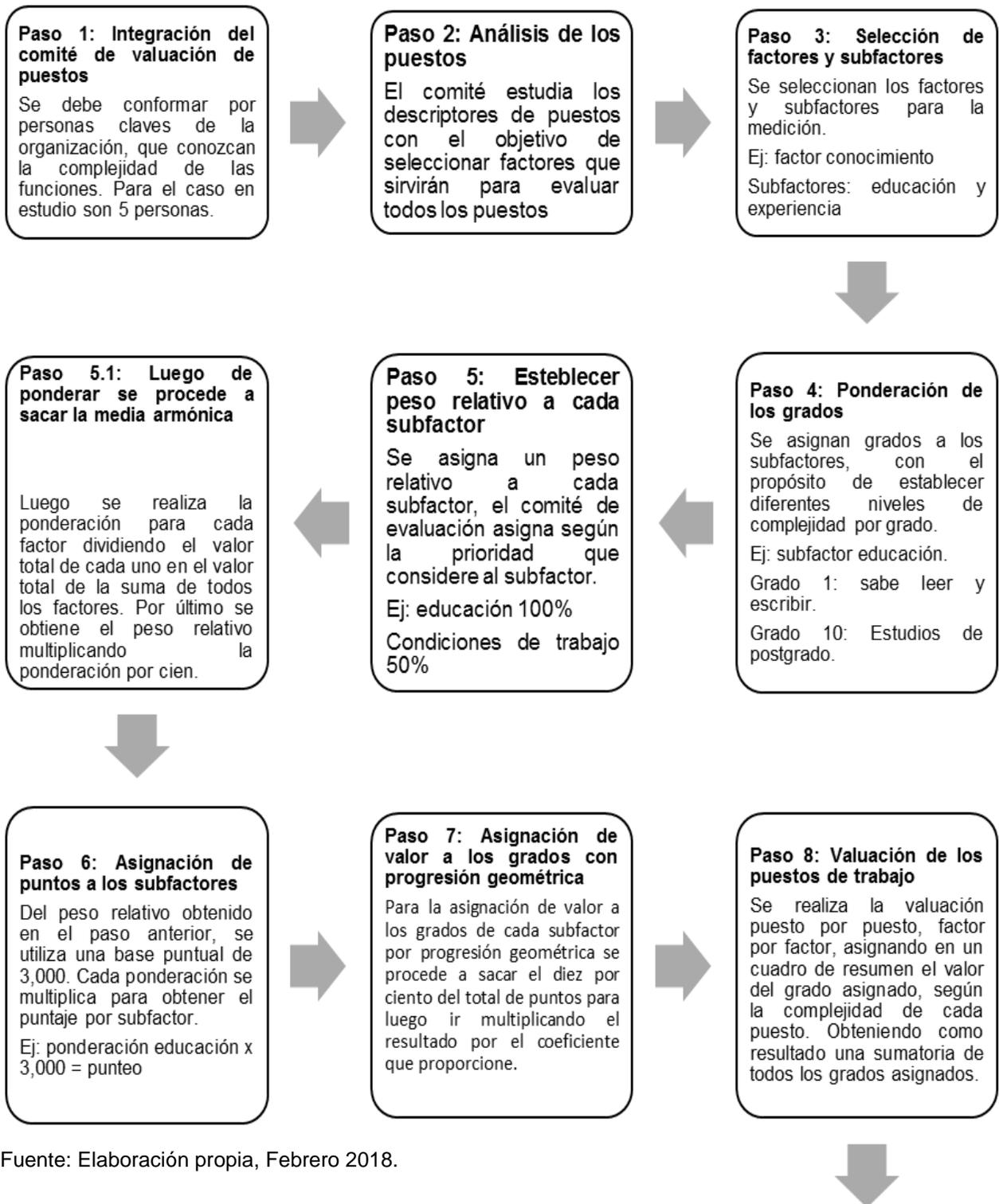
Con el propósito de brindar un panorama completo de la propuesta a la empresa de Almacenaje y Logística, se propone un ajuste de tarifas en los servicios que brinda en el giro de negocio, la cual permitirá disponer del presupuesto para los ajustes salariales correspondientes a los colaboradores, propuestos en el diseño de escala salarial realizada a la medida.

Tabla 12
Empresa de Logística y Almacenaje
Propuesta de ajuste de tarifas para disponibilidad de implementación
de una escala salarial
Ciudad de Guatemala
Año 2018

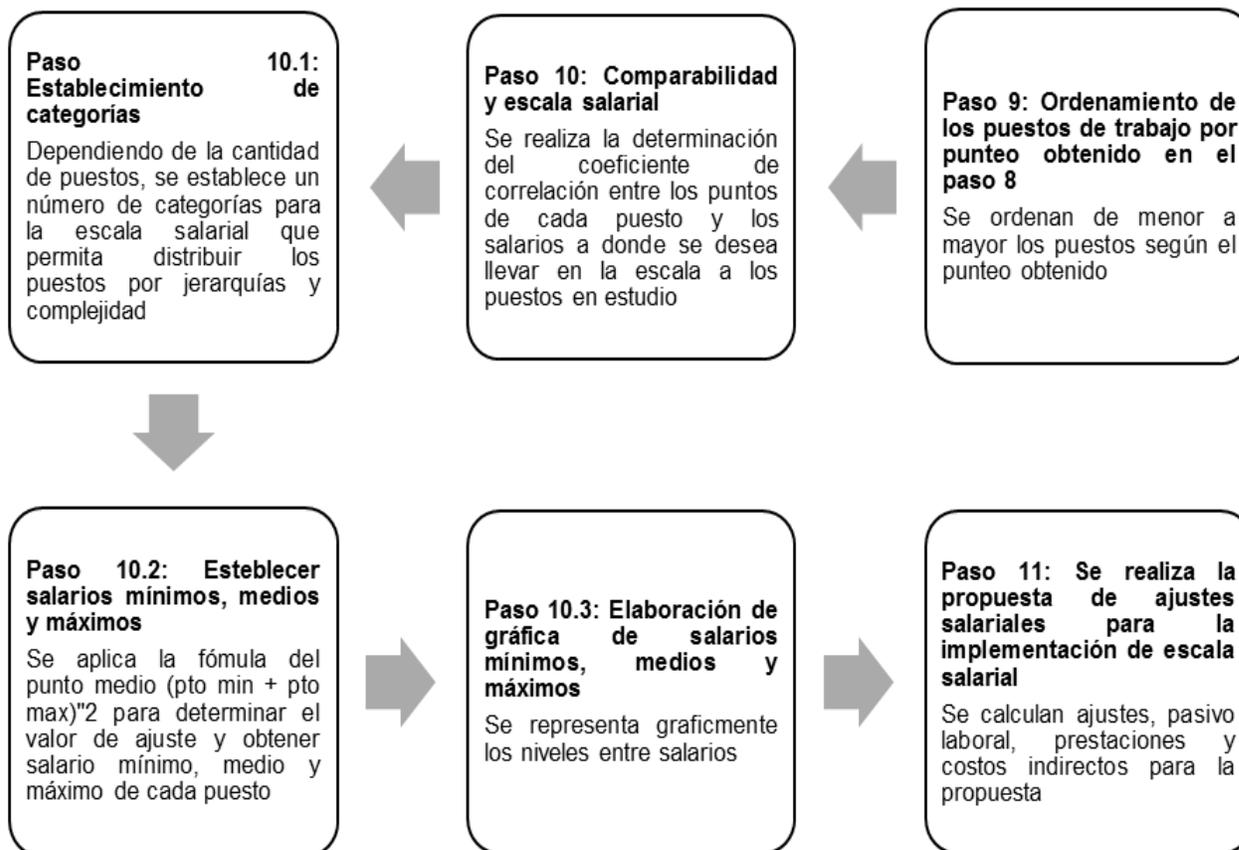
Tipo tarifa	Tarifa actual	Demanda mensual 2018	Total actual	Tarifa propuesta 2019	Demanda mensual proyectada 2019	Total a generar 2019	Variación
Tarifa de almacenaje estándar	Q 2,000.00	120	Q 240,000.00	Q 3,000.00	160	Q 480,000.00	Q 240,000.00
Tarifa uso de montacargas x hr.	Q 350.00	86	Q 30,100.00	Q 500.00	100	Q 50,000.00	Q 19,900.00
Tarifa de arrendamiento x mes	Q 10,000.00	18	Q 180,000.00	Q 12,000.00	25	Q 300,000.00	Q 120,000.00
Tarifa de parqueo x hr.	Q 8.00	4900	Q 39,200.00	Q 10.00	6500	Q 65,000.00	Q 25,800.00
			Q 489,300.00			Q 895,000.00	Q 405,700.00

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

3.5.3 Resumen de pasos para elaboración de escala salarial



Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.



Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

3.5.4 Plan de acción para la implementación de la propuesta

Empresa:	Almacenaje y Logística				Fecha:	oct-18	
Nombre del plan:	Implementación de una escala salarial						
Área: Administrativa y operativa	Departamento:	Todos los departamentos					
Objetivo:							
Definir y establecer las actividades necesarias para implementar la escala salarial en la empresa, al 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Costo	
				Inicio	Final	Quetzales	Presupuesto
1	Presentación de propuesta a la Dirección Ejecutiva	Presentar la propuesta en un 100% en un día.	Asesor de administración de empresas.	15/10/2018	15/10/2018	Q -	Q -
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Discutir y aprobar la propuesta en un 100% en un día.	Asesor de administración de empresas.	15/10/2018	15/10/2018	Q -	Q -
3	Capacitación de las áreas y personal involucrado en la implementación	Capacitar a los colaboradores involucrados en la implementación en un 100% en 3 días.	Asesor de administración de empresas.	15/11/2018	17/11/2018	Q -	Q -
4	Ajuste salarial según la propuesta realizada para los puestos de trabajo que lo requieran.	Realizar los ajustes en un 100% en un mes.	Dirección ejecutiva, gerencias y departamento gestión de talento humano.	03/01/2019	31/01/2019	Q 370,575.46	Q 370,575.46
5	Evaluación de la propuesta con estudio de satisfacción laboral y comparabilidad salarial, así como evaluar el índice de rotación de personal.	Evaluación de lo realizado de la propuesta en un 100% cada dos meses.	Gestión de talento humano.	08/12/2018	30/04/2019	Q -	Q -
Costo estimado de implementación:							Q 370,575.46

Fuente: Elaboración propia, Febrero 2018.

CONCLUSIONES

- La empresa de Almacenaje y Logística posee un índice de rotación del 16% del cual la mayoría son por renuncias de los colaboradores insatisfechos por las condiciones en las que se trabajan las compensaciones salariales, tales como inequidad en puestos similares, inexistencia de políticas salariales y salarios acorde a la complejidad de los puestos y el mercado laboral.
- Las repercusiones de no tomar acciones en el manejo de las compensaciones salariales tendrá su repercusión en el incremento de los costos por reclutamiento, capacitación y la productividad de los colaboradores, derivado de la insatisfacción por la remuneración de sus funciones.
- La utilización de herramientas metodológicas para la gestión de las compensaciones salariales tales como políticas salariales, escala salarial garantiza un manejo adecuado y justo de las remuneraciones de los colaboradores.
- La organización de Almacenaje y Logística carece de un plan proyectado, del impacto económico que la implementación de una escala salarial implicaría en sus resultados.
- Los efectos positivos de la implementación propuesta se verán reflejados en los resultados de satisfacción laboral los cuales tienen un tiempo de periodicidad para ser evaluados en los niveles de retención de personal, reducción en la duplicidad de funciones, calificación de servicio, cumplimiento de funciones y resultados globales de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Diseño de una Escala Salarial propuesto para la empresa de Almacenaje y Logística que proporcionará equidad salarial tanto a nivel interno como en el mercado laboral, reducir el índice de rotación a un 8% en el primer año, así como reducir la insatisfacción laboral de los colaboradores.
- Efectuar los ajustes salariales propuestos a los puestos que se encuentran por debajo del promedio del mercado laboral, lo que permitirá ser competitivos y retener el talento humano.
- Establecer un levantado de procesos propios de la organización en tema del establecimiento de salarios, que permita contar con herramientas metodológicas para la administración óptima de las compensaciones.
- Realizar el ajuste propuesto de tarifas en los servicios prestados en el giro de negocio de la empresa, con el objetivo de tener la liquidez necesaria para la aplicación de los ajustes salariales.
- Desarrollar evaluaciones anuales de los efectos de la implementación que incluyan los resultados de satisfacción laboral, los niveles de rotación de personal y los motivos, duplicidad de funciones, calificación de servicio, cumplimiento de funciones y resultados globales de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Agustín Reyes Ponce, Administración moderna, Sne. México, D.F. Limusa. 2004. 480p.
2. Argueta Noriega, Mario A. Material de Apoyo. Curso Compensaciones Salariales, de la especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, USAC. 2014.
3. Benavides Pañeda, J. Administración. D.F. México. McGraw Hill, 2004. 353 p.
4. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 3era. Edición traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia., Mc Graw – Hill, 2009. 586p
5. Código de trabajo de Guatemala. Edición Actualizada, Guatemala 2010.
6. Luc, B. El clima de trabajo en las organizaciones. Definiciones, Diagnóstico y consecuencias. 1ra. Edición. México. Trillas. 1999. 121 p.
7. Luthans, Fred. “Comportamiento organizacional” 11va. Edición, México, McGraw Hill 2008. 562 p.
8. Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos 9na. Edición. México. D.F. Person Educacion.2005. 527 p.
9. Morales Arrieta, Juan Antonio, Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones. 1ra. Edición. McGraw Hill Interamericana. S.A. Bogotá, Colombia. 1999. 419 p.
10. Nelson Rafael Vargas Muñoz, Administración moderna de sueldos y salarios. Editorial McGraw-Hill.1994 410p.

E-GRAFÍA

11. Compensaciones Salariales, Argueta, M. R. (2014). Revisado en 2017, disponible como material de apoyo para el curso de Compensaciones Salariales.
12. Empresa, Cabanellas, A. (2002). Revisado en 2017, disponible en <http://www.libroesoterico.com/biblioteca/Cabala/Dic%20Cabanellas%20Tomo%202%20C%20Ch.pdf>

13. Incentivos y Remuneración por Rendimiento, Gestión, Revisado en 2017, disponible en www.gestion.org
14. Salario, Gestipoli. (2001). Revisado en 2017, disponible en <https://www.gestipolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administracion/>
15. Satisfacción Laboral, Definición de, (2013) Revisado en 2017, disponible en <http://definicion.de/satisfaccion-laboral/#ixzz2A383gMAf/>

ANEXOS

Anexo 1

Descriptor de puesto de la empresa de almacenaje y logística

	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		RRHH-00	
	DESCRIPTOR DE PUESTO		No. de versión	3
			Fecha de Emisión	06/01/2018
			Página	1 de 2

1. Datos Generales

Nombre del Puesto: Administrador de Asociación Solidarista Código del Puesto: RRHH-08

Departamento: Gestión de Talento Humano Tipo de Funciones: Administrativo Operativo

Nombre Jefe Inmediato / Supervisor: Gerente de Talento Humano

2. Objetivo General

Representa la finalidad o razón sustantiva del puesto. Da cuenta del por qué ese puesto existe y cuál es el resultado o impacto que aporta para la consecución de la misión y objetivos institucionales. Debe ser específico para el puesto, medible, alcanzable, realista y congruente con las funciones y el perfil del puesto.

Prestar atención a los asociados y mantener una adecuada relación con los proveedores para la ejecución de proyectos previamente autorizados por la Junta Directiva, que permita el alcance de los objetivos de la Asociación, dentro de los plazos estimados; asimismo deberá operar y archivar toda la documentación correspondiente a cada asociado, trasladar la información necesaria para los registros contables y promover toda actividad generada por la asociación.

3. Funciones del Puesto

¿Qué hace? ¿Para qué lo hace?

Cada función integra un conjunto de actividades.

Funciones Diarias: <ul style="list-style-type: none">- Recepción de todo tipo de solicitudes de asociados- Atención y asesoría al cliente, telefónico y personalizado- Operación de solicitudes en sistema- Archivo de solicitudes por expediente de asociado
Funciones Semanales: <ul style="list-style-type: none">- Traslado de solicitudes al tesorero para revisión y autorización- Elaboración de reporte para el control de solicitudes- Negociación con proveedores de bienes y servicios
Funciones Quincenales: <ul style="list-style-type: none">- Verificación y operación de datos en el sistema para descuentos en planilla- Elaboración de cheques por devoluciones y anticipos- Entrega de cheques a los asociados- Organizar y coordinar actividades en beneficio de asociados
Funciones Mensuales: <ul style="list-style-type: none">- Realizar informe de avances según los proyectos en ejecución- Elaboración de reporte de cheques de la cuenta- Deposito de cheques provenientes de la empresa por descuento de cuotas u otros traslados de fondos.
Funciones Anuales: <ul style="list-style-type: none">- Elaboración de plan de trabajo- Actualización de datos de los asociados- Apoyo en elaboración de memoria de labores

Elaborado Por:

Autorizado Por:

Revisado Por:

	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
	RRHH-00	
	No. de versión	3
	Fecha de Emisión	06/01/2018
		Página 2 de 2

Funciones Esporádicas:

- Publicación de aviso informativos en los diversos medios de comunicación internos
- Apoyo a los comités en las distintas actividades

4. Relaciones

Tipo de Relación: Internas Externas

5. Responsabilidades

> **Equipo o Maquinaria**

De qué equipo o maquinaria es responsable

- Equipo de Computo Q. 6,000.00
- Mobiliario y Equipo de Oficina Q. 4,000.00

> **Información Confidencial**

Especificar el tipo de información de carácter confidencial que maneja

Importante Muy Importante Confidencial

> **Manejo de Efectivo y/o valores**

Nunca En Ocasiones Siempre

Valores monetarios hasta de un monto de Q. 150,000.00

> **Supervisión**

Cantidad de personas que supervisa	Tipo de Supervisión
3	Supervisión de procesos y reportería

> **Condiciones de Trabajo**

Describe las condiciones del lugar físico de trabajo. (Ruido, temperatura, materiales peligrosos, etc.)

- Oficina compartida, con aire acondicionado y condiciones óptimas para laborar.

> **Exigencias Físicas**

Físico 25 % Mental 75 %

Elaborado Por: _____ Autorizado Por: _____ Revisado Por: _____