



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTUDIO DE ESCALAS SALARIALES COMO HERRAMIENTA
BÁSICA DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN
PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN**

Claudia Carolina Chaves Torres.
Asesorada por el Ing. Erwin Danilo González Trejo.

Guatemala, septiembre de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTUDIO DE ESCALAS SALARIALES COMO HERRAMIENTA
BÁSICA DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN
PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

CLAUDIA CAROLINA CHAVES TORRES
ASESORADA POR EL ING. ERWIN DANILO GONZÁLEZ TREJO.

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de Lòpez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Lenny Virginia Gaitan
EXAMINADOR	Inga. Alba Maritza Guerrero de Lòpez
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ESTUDIO DE ESCALAS SALARIALES COMO HERRAMIENTA BÁSICA DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 26 de noviembre de 2008.


Claudia Carolina Chaves Torres.

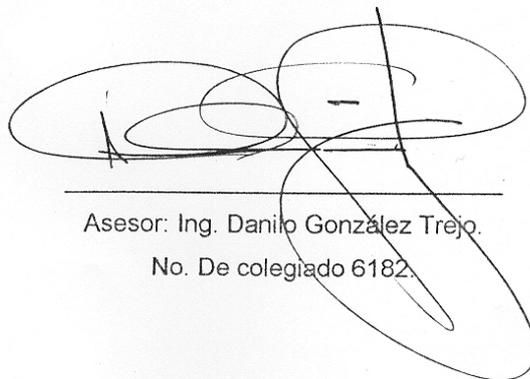
Guatemala, 06 de julio de 2,009

Ingeniero
Francisco Gómez
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos

Señor Director:

Me dirijo a usted para hacer constar que he revisado el trabajo de graduación de la estudiante CLAUDIA CAROLINA CHAVES TORRES quien se identifica con no. De cédula a-1 1195558 y número de carnet 200412950, titulado **"ESTUDIO DE ESCALAS SALARIALES COMO HERRAMIENTA BÁSICA DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN."** Mismo que cuenta con mi visto bueno.
Agradeciendo su atención a la presente.

Atentamente,



Asesor: Ing. Danilo González Trejo.
No. De colegiado 6182.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



ESCUELA DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTUDIO DE ESCALAS SALARIALES COMO HERRAMIENTA BÁSICA DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN**, presentado por la estudiante universitaria **Claudia Carolina Chaves Torres**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAR A TODOS

Ing. Víctor Hugo García Roque
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2009.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



Ciudad de Ingeniería

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ESTUDIO DE ESCALAS SALARIALES COMO HERRAMIENTA BÁSICA DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN**, presentado por la estudiante universitaria **Claudia Carolina Chaves Torres**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, septiembre de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.338.2009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ESTUDIO DE ESCALAS SALARIALES COMO HERRAMIENTA BÁSICA DEL DESARROLLO DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN PARA EMPRESAS DE PRODUCCIÓN**, presentado por la estudiante universitaria **Claudía Carolina Chaves Torres**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, septiembre de 2009.

/gdech

AGRADECIMIENTOS A:

- DIOS** Por guiarme en cada paso que doy, por mínimo que este parezca. Bendiciéndome en todos los aspectos de mi vida.
- Mis padres** Ruth Aracely Torres de Chaves y Erik Orlando Chaves por creer en mi, apoyándome en cada una de mis decisiones; alentándome a seguir adelante sin importar que tan difícil pareciera la meta.
- Mi hermana** Silvana Estefania Chaves Torres, por ser mi compañera de aventuras, contagiándome su alegría.
- Mi asesor** Ing. Danilo González, por su valiosa asesoría y apoyo.
- Mis maestros** Quienes con su enseñanza académica, y buen ejemplo sembraron en mí el interés por aprender cada día.

ACTO QUE DEDICO A:

Mi hermana Como muestra sincera de mi amor, motivándola a siempre luchar por sus sueños sin importar lo inalcanzables que parezcan.

Mi familia Quienes se alegran por mis éxitos y me brindan consuelo en mis tristezas y decepciones.

**Mis amigos y
Compañeros** Quienes me apoyaron y acompañaron en cada una de las etapas de mi vida estudiantil, volviéndose parte importante de ella.

La Universidad de San Carlos de Guatemala

La Facultad de Ingeniería

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XII
	I
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. La empresa.....	1
1.1.1. Generalidades.....	2
1.1.1.1. Misión.....	3
1.1.1.2. Visión.....	4
1.1.1.3. Objetivos.....	4
1.1.1.4. Valores.....	5
1.1.1.5. Política de calidad.....	5
1.1.2. Distribución organizacional.....	6
1.1.3. Organigrama.....	7
1.2. Política Salarial.....	8
1.2.1 Definición.....	9
1.2.2 Estrategias.....	9
1.2.3 Componentes.....	10
1.3 Administración de las compensaciones empresariales.....	11
1.3.1 Definición.....	12
1.3.2 Parámetros para fijar las compensaciones.....	12
1.4 Análisis y descripción de puesto de trabajo.....	13
1.4.1 Terminología básica.....	13

1.4.2	Análisis del puesto de trabajo	14
1.5	Indicadores o medidores del trabajo.....	15
1.5.1	Valuación de puestos de trabajo.....	15
1.5.1.1	Definición.....	16
1.5.1.2	Comité de valoración.....	16
1.5.1.3	Métodos de valoración.....	17
1.6	Desarrollo organizacional.....	18
1.6.1	Factores involucrados.....	19
1.6.2	Clima organizacional.....	19
1.6.3	Cultura organizacional.....	19
1.7	Estimación de las compensaciones para los sistemas.....	20
1.7.1	Finalidad del salario base en el sistema general de compensación.....	21
1.7.2	Estructura de salarios básicos vrs. el sistema de valoración de puestos.....	22
2	SITUACIÓN ACTUAL.....	25
2.1	Estructura organizacional.....	26
2.2	Aspectos administrativos.....	27
2.2.1	Administración o gestión del capital humano.....	27
2.2.1.1	Métodos de reclutamiento.....	27
2.2.1.2	Métodos de selección.....	30
2.2.1.3	Métodos de contratación.....	31
2.2.1.4	Estructura de los perfiles de puestos.....	32
2.2.1.5	Descriptorios de puestos.....	33
2.2.1.6	Capacitación.....	36
2.2.1.6.1	Métodos a utilizar para el seguimiento del proceso de capacitación.....	37
2.2.1.6.1.1	Implementación de capacitación.....	39

	2.2.1.6.1.2 Control de avance en capacitación.....	42
3	PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA	
	POLÍTICA.....	45
	3.1 Planificación del desarrollo de la política salarial.....	45
	3.1.1 Propuesta de manejo y desarrollo de actividades.....	45
	3.1.1.1 Cronograma de actividades.....	46
	3.2 Estimación de recursos necesarios para el estudio.....	48
	3.2.1 Lista de recursos.....	48
	3.3 Consistencia o equidad interna.....	48
	3.3.1 Subsistemas.....	49
	3.3.1.1 Basados en el puesto de trabajo.....	49
	3.3.1.2 Basados en las contribuciones del empleado.....	50
	3.4 Determinación de las categorías.....	50
	3.4.1 Consideraciones generales.....	51
	3.4.2 Método de jerarquización.....	51
	3.4.2.1 Presentación de la propuesta.....	52
	3.5 Manual de escala de clasificación.....	52
	3.5.1 Presentación de los factores considerados.....	54
	3.5.2 Ponderaciones propuestas para cada factor.....	55
4	ANÁLISIS Y DESARROLLO	57
	4.1 Clima organizacional.....	57
	4.2 Consolidación de personal detallado.....	58
	4.2.1 Desarrollo de organigramas	
	de áreas de la organización.....	59
	4.2.2 Recopilación de salarios por puesto.....	59
	4.2.3 Clasificación de puestos por nivel.....	60
	4.3 Diagnóstico.....	61
	4.3.1 Salarios de personal interno.....	61
	4.3.1.1 Comparación.....	62

4.3.2	Salarios de la organización con relación a otras empresas.....	62
4.3.2.1	Comparación.....	62
4.3.3	Resultados.....	63
4.4	Selección de factores para valoración de puesto.....	64
4.5	Cálculo de ponderación de los puestos.....	74
4.6	Desarrollo de escala salarial.....	75
4.7	Estructuración y desarrollo de una política salarial.....	80
5	MEJORAS APLICABLES AL SISTEMA DE	
	COMPENSACIONES.....	89
5.1	Beneficios de la implementación.....	89
5.1.1	Para los empleados o colaboradores.....	89
5.1.2	Para la empresa como organización competitiva.....	89
5.2	Resultados obtenidos de la creación de las nuevas políticas.....	90
5.2.1	Ventajas.....	90
5.2.2	Desventajas.....	91
5.3	Propuesta de ficha de control y documentación.....	91
5.3.1	Diseño de ficha de control.....	91
5.3.2	Propuesta de documentación de datos.....	92
5.4	Efectos obtenidos en auditorías.....	95
5.4.1	Auditorías internas.....	95
5.4.2	Auditorías externas.....	96
5.5	Recomendaciones de mejora.....	96
5.5.1	Estrategias de administración.....	97
	CONCLUSIONES.....	99
	RECOMENDACIONES.....	10
		1

BIBLIOGRAFÍA.....	10
	5

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama general de la empresa ILP.....	8
2. Procedimiento de estimación de estructura de salarios básicos de acuerdo con el sistema de valoración de puestos de trabajo.....	23
3. Diagrama de planificación general de una organización.....	26
4. Diagrama del proceso de reclutamiento.	29
5. Diagrama de proceso de selección.	31
6. Aprobación de documento.	34
7. Documento de perfil de puesto.....	35
8. FO005-Matriz de entrenamiento.....	43
9. Resumen de la matriz de entrenamiento.....	44
10. Cronograma de actividades del estudio.....	47
11. Enfoques de evaluación.....	54
12. Gráfico de resultados en porcentaje (En clima organizacional 2008).....	58
13. Ejemplo de gráfico de salarios.....	76
14. Gráfico de dispersión, primer nivel de la escala.....	77
15. Proceso de ingreso a la empresa.....	88

TABLAS

I. Distribución organizacional.....	6
II. Modelo de formulario de detección de necesidades de entrenamiento.....	38
III. Formato de plan de entrenamiento o capacitación.....	40
IV. Formatos de evaluaciones.....	41
V. Resultados (en porcentaje).....	57
VI. Ejemplo de tabla informe de puestos por área y por niveles.....	60
VII. Resumen de puestos evaluados.....	61
VIII. Descripción de niveles por factor.....	64
IX. Distribución de factores.....	74
X. Análisis estadístico de datos con base a la gráfica.....	78
XI. Análisis estadístico de datos.....	78
XII. Análisis estadístico de datos.....	79
XIII. Diseño de ficha de control.....	92
XIV. Formato de valuación (VP).....	93
XV. Instructivo de llenado.....	94

GLOSARIO

Curtosis:	Indica cuan 'puntiaguda' es una distribución respecto de un estándar, conocido como curva normal.
DNE:	Abreviatura de detección de necesidades de entrenamiento.
DP:	Abreviatura utilizada para referirse a un descriptor de puesto de trabajo.
Estimación:	Conjetura sobre el comportamiento futuro de una variable bajo ciertas condiciones.
Factibilidad:	Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.
Matriz de entrenamiento:	Base de datos que controla el avance de las capacitaciones.
ORG:	Abreviatura utilizada para referirse a un organigrama.

- Requisición:** Documento o formulario utilizado para solicitar la creación de un puesto de trabajo.
- SAVONA:** Programa de computación, que administra datos de personal en una empresa.
- SC:** Abreviatura utilizada para referirse a sistema de compensaciones.
- VP:** Abreviatura utilizada para referirse a una valuación de puesto de trabajo.

RESUMEN

En la actualidad, existe una diversidad de estrategias para la administración del recurso humano. Sin embargo es difícil encontrar un método completamente objetivo que garantice la óptima selección de dicho recurso.

En los últimos años las empresas de producción se han vuelto cada vez más y más competitivas. Es por ello que resulta conveniente la creación e implementación de un proceso que brinde mayor certeza en que el equipo por el se conforma, permitirá a la empresa mantenerse dentro de la competencia.

Existen diversidad de métodos de evaluación de puestos de trabajo; todos con el único fin conocer cuál es la exigencia real, y en que aspectos debe ponerse énfasis al seleccionar personal para cualquier puesto de trabajo. A su vez, esto permitirá la implementación de una evaluación de desempeño más objetiva; además de permitir opciones de sistemas de compensación más atractivos.

En las siguientes páginas se describe el proceso requerido para establecer un sistema de compensaciones por medio del uso de los métodos de evaluación de puestos (brindando un ejemplo de aplicación), además de la creación de rangos de escala salarial aplicables a los diversos niveles obtenidos por la evaluación de puestos, indicando a su vez el impacto en auditorías al implementar dicho sistema de compensaciones.

OBJETIVOS

General:

Realizar un estudio de escalas salariales como herramienta básica del desarrollo de sistemas de compensación para empresas de producción.

Específicos:

1. Promover el aprovechamiento del personal calificado dentro de la institución con el objeto de lograr la misión de la institución.
2. Desarrollar estrategias de implementación de un sistema de compensaciones.
3. Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
4. Describir los lineamientos, políticas y pautas gerenciales, aplicables al sistema de gestión humana dentro de una organización.

5. Diseñar un sistema de compensaciones que se fundamente en la valuación de puestos.
6. Proponer una guía que permita la implementación de un sistema de compensaciones que promueva la valuación de puestos como base del sistema de remuneración.
7. Diseñar estrategias de mejora para la administración de un sistema de compensaciones que se basa en una escala salarial.

INTRODUCCIÓN

El establecimiento de los salarios dentro de las empresas suele acarrear problemas y somete a los responsables de fijar las remuneraciones a la presión de los empleados que, naturalmente, pretenden el mayor salario posible.

Para evitar que los salarios se vean desbalanceados o bien fuera del mercado laboral, debido a arbitrariedades o decisiones emocionales; conviene fijar políticas salariales claras que remuneren con mayor justicia a los empleados según sus cargos, responsabilidades, naturaleza del trabajo y desempeño personal.

Una política racional es una escala salarial, abarcando todos los puestos definidos en el organigrama de la empresa.

De esta forma se fijan bandas, rangos o intervalos para cada nivel, con la suficiente holgura para permitir que se consideren, dentro del intervalo, reconocimientos particulares por desempeño.

Las políticas salariales deben ser conocidas por el personal al igual que el organigrama, la red cronológica y la descripción de los puestos de trabajo. De esta forma cada uno de los actores conoce el papel que ocupa en la empresa, el rol del resto de los empleados y las remuneraciones que dispone la empresa para cada responsabilidad.

Las políticas salariales y las compensaciones deben confrontarse con los convenios laborales por actividad y la legislación vigente.

Por ello, se vuelve un punto clave el estudio de las escalas salariales, con el fin de lograr una equidad salarial tanto a nivel interno como externo para una empresa.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. La Empresa

Durante la fase inicial de cualquier proyecto es importante preocuparse por conocer las generalidades de la empresa, para poder plantear objetivos, enfoques de análisis etc. Puede empezar conociendo la historia de creación de la empresa.

Ejemplo:

Industria La Popular, S.A., localizada en Guatemala, América Central, es una de las más antiguas e importantes industrias del país. Forma parte del grupo Kong Hermanos, el cual fue fundado en 1920 por Federico Kong Ossaye, un hombre trabajador y visionario con un gran interés en la modernización industrial de Guatemala.

Kong Hermanos inició sus operaciones fabricando jabón. En 1955 fue designada como mejor opción cuando Colgate-Palmolive decidió iniciar operaciones en Guatemala, la empresa se dedicó a fabricar todos sus detergentes y jabones, hasta que ellos pudieron montar sus operaciones y su planta procesadora.

En 1976 se inician las líneas de cosméticos y productos de belleza, es en éste año que “Productos Finos e Industria La Popular, S.A.” son fundadas como subsidiarias de Hermanos Kong. Con “Productos Finos” se producen, bajo licencia para la región, marcas como Revlon, Maxfactor, y Sally Hansen.

Además de convertirse en los distribuidores exclusivos de las marcas Almay y Cover Girl.

Actualmente Industria La Popular, S.A. está dedicada a desarrollar nuevos e innovadores productos. Los recientes avances en tecnología los han ayudado a mantenerse a la cabeza de la competencia en aspectos como calidad y volúmenes de producción.

Además esta constantemente tratando de expandir sus operaciones y cuenta con clientes muy importantes en América Central, el Caribe, Venezuela, Sur de México y Estados Unidos de América.

1.1.1. **Generalidades**

Como se mencionó con anterioridad, es imperativo conocer a relativa profundidad los aspectos de creación, y enfoques de la empresa donde se realiza el estudio.

Así un breve resumen sobre la empresa, podría ser:

Datos de la empresa:

Número de trabajadores:

+100 trabajadores (Corporaciones)

Antigüedad de la empresa:

Más de 25 años

Población:

01004 Guatemala

Dirección:

Vía 3 5-42, Zona 4

Esto con el fin de trazar adecuadamente los objetivos del proyecto, pues de otra forma el proyecto podría fracasar debido al desconocimiento de la empresa donde se realizará el estudio.

1.1.1.1. **Misión**

Representa la razón de ser de la empresa, y con base a ella se orienta toda planificación. En ella debe detallarse la actividad fundamental, el concepto del producto genérico que ofrece y el concepto de los tipos de clientes que pretende atender la empresa.

Ejemplo:

“Proveer marcas e insumos rentables, con colaboradores comprometidos y orgullosos de pertenecer a la empresa, siendo innovadores y competitivos para satisfacer a nuestros clientes internos y externos”.

1.1.1.2. **Visión**

No es más que una proyección a futuro de la misión establecida, nos indica hacia donde se quiere llegar.

Ejemplo:

“De manera innovadora construimos un mundo limpio y bello para bienestar de todas las familias”.

1.1.1.3. **Objetivos**

Los objetivos son enunciados claros y comprensibles, que pueden ser medidos por medio de indicadores. Esto debido a que es importante crear puntos o condiciones medibles para trazar un plan hacia las metas propuestas.

Un objetivo debe ser: flexible, factible, medible a través del tiempo, comprensible y por supuesto, conveniente.

Ejemplos:

- a) Asegurar la satisfacción de las expectativas futuras y actuales de los clientes.
- b) Lograr rendimientos económicos que garanticen la rentabilidad a largo plazo de la empresa.
- c) Desarrollar la capacidad de los trabajadores dentro de un ambiente de trabajo adecuado.
- d) Lograr y mantener la certificación del sistema de gestión de calidad de la empresa con base en las normas ISO9000.

1.1.1.4. **Valores**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Estos difieren dependiendo de cada empresa, algunos ejemplos:

- a) Liderazgo.
- b) Compromiso.
- c) Excelencia en ejecución.
- d) Comunicación franca, responsable y sincera.

1.1.1.5. **Política de calidad**

También es necesario conocer las políticas ya establecidas dentro de la empresa, siendo la política de calidad una de las primordiales, puesto que esto indicará la exigencia a la que esta sometida la empresa.

Ejemplo:

“Producimos y comercializamos productos industriales, de cuidado personal y el hogar, logrando la satisfacción de nuestros clientes, a través de la mejora continua, con el compromiso de nuestros colaboradores”.

1.1.2. Distribución organizacional

Cada empresa suele crear su distribución organizacional, dividiendo los puestos de trabajo en niveles o categorías. Estos niveles son diferentes en cada empresa, tanto en número como en puestos que los conforman.

Por ejemplo, una empresa dividida en cinco niveles jerárquicos:

Tabla I. Distribución organizacional

Nivel	Puesto	Personal que abarca el nivel
V	Equipo Ejecutivo, Gerentes de División	Gerentes de: manufactura, operaciones, de calidad y desarrollo, director técnico, gerente de mercadeo cuidado personal, de mercadeo y ventas de belleza, de recursos humanos, de sistemas.
IV	Gerentes de área	Gerente de: planta, control de calidad, aseguramiento de calidad, investigación y desarrollo, entre otros.
III	Personal con requisito de educación nivel universitario.	Jefes, coordinadores, ingenieros, supervisores, asistentes que su requisito de educación es nivel universitario: jefe de

		control de calidad, de bodega, coordinador de planificación, ingenieros de procesos, empaque, mantenimiento.
II	Puestos con requisito de educación nivel diversificado	Operadores, asistentes, secretarias, mecánicos, electricistas, tornero, técnico, soldador, entre otros.
I	Puestos con requisito de educación máximo nivel básico.	Auxiliares, despachadores, jardineros, mensajeros, encargados de limpieza, encargado de portería, despachador, empacadores. Los que su requisito de educación es como máximo nivel básico.

1.1.3. Organigrama

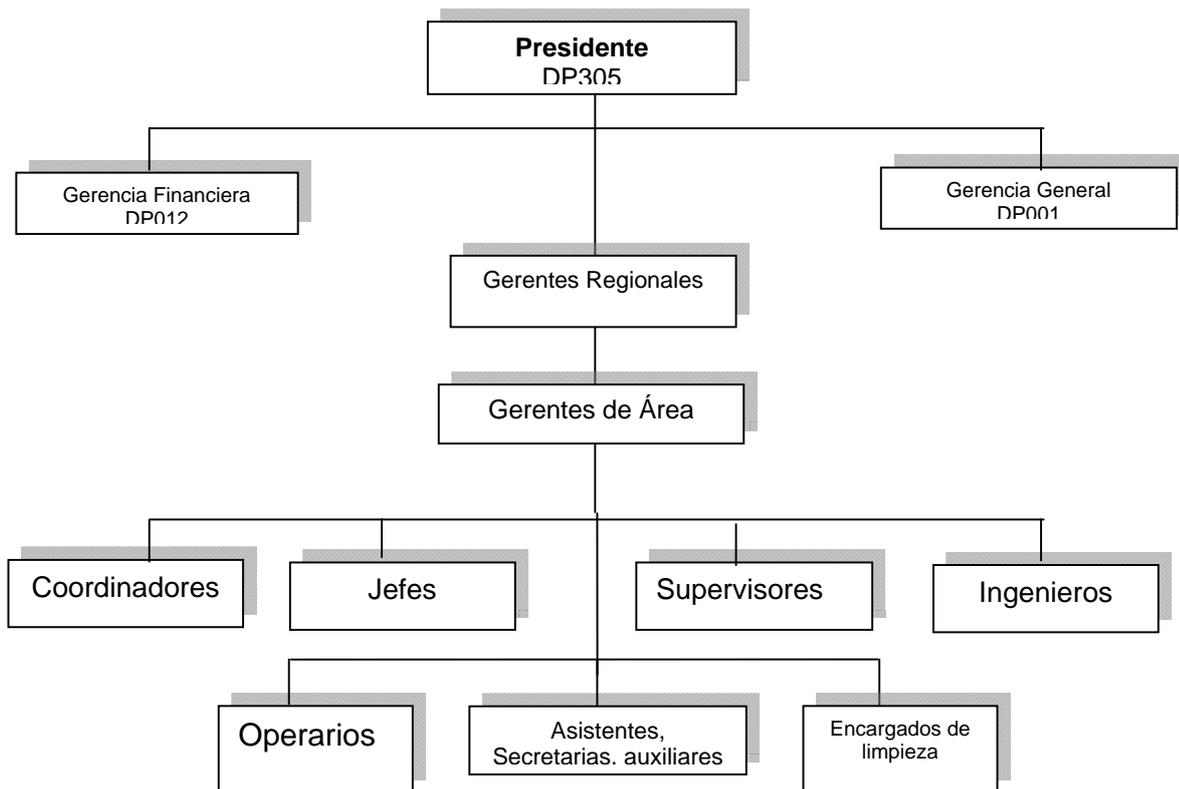
Un organigrama no es más que una gráfica que muestra los títulos de los puestos de una organización y los conecta entre sí, por medio de líneas cuyo objetivo es indicar la responsabilidad y subordinación que tienen los puestos de trabajo.

Éstos son útiles por que:

- 1) Permiten a cada empleado conocer el título de su puesto, y su lugar en la organización.
- 2) Reflejan la cadena de mando.
- 3) Indican quién reporta a quién.
- 4) Indican quién esta a cargo de cada área o departamento dentro de una organización.
- 5) Reflejan los tipos de departamentos que han sido establecidos en la organización.

La distribución organizacional se representa con el siguiente organigrama:

Figura 1. Organigrama general de la empresa ILP



1.2. Política Salarial

Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.

1.2.1 Definición

Chiavenato, en su libro “Administración de Recursos Humanos”, define:
“Conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones.”

Es una política institucional que proporciona un marco referencial común en el cual se determinan todos los salarios de una organización.

1.2.2 Estrategias

Una estrategia está definida como “el arte de emplear todos los elementos del poder de una o varias instituciones con el fin de lograr objetivos planteados por las partes interesadas”.

Antes de establecer una política salarial, deben definirse las bases o cimientos para el desarrollo de la misma. Para ubicar eficientemente dichos cimientos resulta útil preguntarse:

- ¿Se cuenta actualmente con una “política salarial”?
- Si la respuesta es afirmativa, ¿cuáles son las características de esta política?
- Si la respuesta es negativa, ¿cuáles son las características de que debería contener esta política?

En este caso cada organización debe realizar una estrategia que enfocada a los objetivos creados por el comité ejecutivo de la misma, guíe las acciones y

actividades dentro de la empresa (tomando en cuenta todas las condiciones de la misma) para el desarrollo más adecuado de la política salarial.

1.2.3 Componentes

Luego de establecer y estudiar la estrategia a utilizar para la creación de una política salarial interna en una empresa es importante tomar en cuenta cuales son o serán los componentes de dicha política.

La gerencia de recursos humanos puede llevar a cabo dicho análisis, o bien, puede crearse una comisión específica.

Una vez llevado a cabo el análisis preliminar, la comisión puede comenzar a concentrarse en los diversos componentes de la política salarial.

Los componentes necesarios de una política salarial son:

- a) Descripciones claras y actualizadas de los cargos, que deben incluir las responsabilidades de los empleados, los niveles jerárquicos, el nivel de educación y experiencia que se requieren para cada cargo en particular.
- b) Una estructura definida de clasificación que agrupa ciertos trabajos que requieren de un nivel similar de aptitudes, experiencia y grado de responsabilidad.
- c) El rango salarial para cada clasificación o nivel está determinado por un análisis de la escala de salario vigente en el mercado para remunerar trabajos similares en instituciones similares ubicadas en la misma área geográfica.

Es difícil cambiar una estructura salarial ya implementada y por lo tanto es imperativo establecer rangos que permitan un mayor crecimiento en el futuro y/o fluctuaciones irregulares en costos de vida.

- d) Cada rango salarial debería incluir pasos que brinden oportunidades para aumentar los salarios del personal en forma equitativa a medida que cada trabajador demuestre un mejor rendimiento.
- e) Una política se desarrolla con el objeto de permitir que los aumentos para compensar el costo de vida se distribuyan en forma equitativa entre todos los trabajadores en forma programada, por ejemplo, anualmente.
- f) Establecer una comisión de aplicación y seguimiento de la política salarial, dirigida por la gerencia de recursos humanos, que debe reunirse regularmente para revisar los rangos, fijar porcentajes para los aumentos salariales en base al mérito de los empleados, y en general fungir como un asesor en cuestiones salariales.

1.3 Administración de las compensaciones empresariales

Establecer una política salarial constituye una función crucial de la administración de recursos humanos y sirve para brindar apoyo al activo más importante de la organización, sus recursos humanos.

Una política salarial debería ser equitativa, estructurada y claramente comprendida por el personal.

1.3.1 Definición

“Proceso de planear los factores e incluirlos en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores”.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es “la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

1.3.2 Parámetros para fijar las compensaciones

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa debe constituir el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

Por esta razón las compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

- El puesto de trabajo: Debe tenerse en cuenta la complejidad del mismo (qué, cómo y por qué se hace).
- La persona que desempeña dicho puesto de trabajo: Fundamentalmente se debe considerar los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de

empleados (experiencia, conocimiento, y habilidades relacionadas con el trabajo).

- La empresa: Sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener. El nivel tecnológico indica el tipo de mano de obra que se debe utilizar, etc.

1.4 Análisis y descripción de puesto de trabajo

La actividad del Departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

La descripción de responsabilidades, actividades, condiciones ambientales, requisitos básicos, etc. Son útiles tanto para candidatos a los cargos como para sus titulares y los supervisores de éstos.

1.4.1 Terminología básica

Es importante conocer los vocablos utilizados de manera general para dirigirse a un puesto de trabajo, por ello es importante tener en cuenta las siguientes definiciones, Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, en Gestión de recursos humanos, definen:

- Cargo: "Conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado por un solo empleado".

- Puesto de trabajo: “La agrupación de cargos idénticos en cuanto a sus tareas y responsabilidades principales o significativas, y lo bastante parecidos para justificar la inclusión en un único análisis. Puede haber una o varias personas que ocupen el mismo puesto de trabajo”.

- Tarea: “agrupación de elementos”.

- Función: “Agrupación de tareas para atender en un puesto de trabajo”.

- Ocupación o nivel ocupacional: “Se centra en las características necesarias que debe tener la persona que vaya a ocupar el puesto”.

- Diseño del puesto: “Diseño de la idea, proyecta, modifica o ajusta el puesto de trabajo con cierto fin y, en la descripción, se plantea cómo es en realidad”.

1.4.2 Análisis del puesto de trabajo

En un sistema salarial al hablar de análisis del puesto de trabajo, se refiere a un método de obtención de información, con el fin de volver útil dicha información para su posterior valoración.

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

- Determinar el uso de la información resultante del análisis. Pues esto determinara el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.
- Reunir información sobre los antecedentes. Es decir, organigramas, diagramas de proceso, y descripciones de puesto.

- Seleccionar las posiciones representativas. Se utiliza cuando hay muchos puestos similares.
- Analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, conductas requeridas, condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.
- Revisar la información.
- Desarrollar una descripción y especificación del puesto. Misma que no es más que una declaración escrita de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto.

1.5 Indicadores o medidores del trabajo

Los indicadores son utilizados para obtener información sobre algún tema específico, en este caso nos indican el grado de dificultad de un puesto o trabajo.

1.5.1 Valuación de puestos de trabajo

No debe confundirse la valuación de puestos de trabajo con la evaluación de los niveles de desempeño de los colaboradores.

El primer término se refiere específicamente a la asignación de un punteo a la cantidad de responsabilidades y características del puesto sin importar quien lo ocupe; mientras que el segundo término se refiere a la evaluación realizada a la persona que ocupa dicho puesto.

1.5.1.1 **Definición**

Se le llama valuación de puesto al análisis y punteo asignado a un puesto de trabajo, basado en factores planteados previamente a los que se les ha asignado un punteo porcentual de importancia dentro del puesto de trabajo.

1.5.1.2 **Comité de valoración**

Otra parte importante para la creación de una política salarial está conformada por el comité de valoración, es decir, el organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender los reclamos que se presenten.

Es recomendable que dicho comité este conformado por los siguientes integrantes:

- Un representante de la empresa.
- Miembros permanentes que garanticen la unidad de criterio. (Éstos pueden ser los responsables de las dependencias afectadas o representantes de los trabajadores).
- Un secretario.
- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración elegido.

1.5.1.3 Métodos de valoración

Existen dos grandes ramas que dividen los métodos de valoración. La primera que conforma los métodos cualitativos, es decir, aquellos realizados a través de un establecimiento o una simple ordenación, clasificación de puestos.

Y los métodos cuantitativos, los cuales, permiten de manera directa, asignar un valor a cada puesto de trabajo relacionándolo con niveles de intensidad en que se presentan ciertos atributos, criterios, temas o categorías.

Éstos últimos son utilizados para establecer una estructura salarial con base en la complejidad del puesto de trabajo para reducir la subjetividad del análisis y minimizar errores en la recopilación de datos.

Los datos reunidos durante el análisis de un puesto de trabajo se convierten en el contenido principal para la evaluación del puesto; cuatro métodos son los más utilizados en la evaluación de puestos de trabajo:

- a) Graduación: Utilizada para categorizar los puestos en grupos o clases, grado y descripción de grados. Sin embargo el procedimiento se vuelve complejo en el momento en que el comité de valuación tiene que seleccionar los puestos por niveles pues resulta casi imposible que todos los miembros del comité conozcan todos los puestos o que estén totalmente de acuerdo al respecto de la importancia de los diversos factores.
- b) Clasificación: Es solo un perfeccionamiento del método de graduación donde se clasifican por puestos clave.

- c) Comparación de factores: Este método consiste en clasificar los puestos de acuerdo a una diversidad de factores de habilidad y dificultad, para posteriormente sumar las clasificaciones y llegar a una clasificación numérica global. Éste es el único procedimiento que introduce el dinero en los cálculos, antes de determinar las clasificaciones de los puestos.

- d) Método de puntos: Es el más utilizado en las organizaciones puesto que se identifican los puestos en varios factores compensables y posteriormente se determina la medida en la que cada uno de éstos está presente en el o los puestos de trabajo.

Debido a que en este método se definen los puestos en términos de factores comunes a todos, como capacidad, experiencia, educación, esfuerzos necesarios, etc., será el más recomendable a utilizar para la estructuración de la escala.

1.6 Desarrollo organizacional

El ambiente de trabajo en cualquier organización ejerce influencia directa en la conducta de los miembros de dicha organización.

1.6.1 Factores involucrados

El logro de los objetivos únicamente es alcanzable si las personas que intervienen en los procesos para el alcance de los mismos interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico suficientemente fuerte que les permita desenvolverse.

Aprendiendo a actuar de manera armónica, con las normas, valores, estilos de comunicación, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización, siendo éstos los factores que intervienen en un sano desarrollo organizacional.

1.6.2 Clima organizacional

El clima organizacional está compuesto por la percepción de los empleados de los elementos culturales, abarcando así el sentir de las personas y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de la cultura organizacional.

1.6.3 Cultura organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran *cul*ts (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia *cot*orce (cultivar, morar) y *col*ows (colono, granjero, campesino).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Otra definición aceptada podría ser: manera en que una organización establece sus prioridades, como hace las cosas y la importancia que le dan a diferentes tareas empresariales.

El análisis de la cultura de la organización es el elemento básico para el diseño de la estrategia o de un sistema salarial eficaz. El sistema de compensaciones por tanto deberá respaldar la cultura que se desea para la organización y hacer parte primordial de ella.

Existen diversos modelos de cultura organizacional, aquí se presenta tres modelos propuesto por Flannery, Hofrichter y Platten.

1. Cultura funcional: La cual a predominado hasta hace unos años; en ella el trabajo se organiza de acuerdo con líneas jerárquicas funcionales.
2. Cultura del proceso: Propone una organización diferente, redefiniendo los valores y las relaciones con los colaboradores, vino la necesidad de priorizar los esfuerzos de equipos y procesos, más que la especialización y el rendimiento individual.
3. Cultura basada en el tiempo: Busca otras maneras de reducir los costos y lanzar nuevos productos y servicios al mercado a un ritmo cada vez más acelerado.

1.7 Estimación de las compensaciones para los sistemas

Resulta de gran importancia crear una estimación de las compensaciones en los sistemas de políticas salariales; con el fin de lograr una adecuada estructura retributiva, misma que debe:

- a) Respaldar o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa.
- b) Además de adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno.

1.7.1 Finalidad del salario base en el sistema general de compensación

El principal objetivo de los sistemas de remuneración, deberían ser:

Lograr que la empresa imponga compensaciones equitativas internamente, y competitivas en relación al mercado laboral.

También se puede hablar de una equidad salarial general, manifestada en dos sentidos:

- La interna hace referencia a lo que se considera que es justo dentro de la estructura retributiva de una empresa según el puesto de trabajo y el desempeñado.

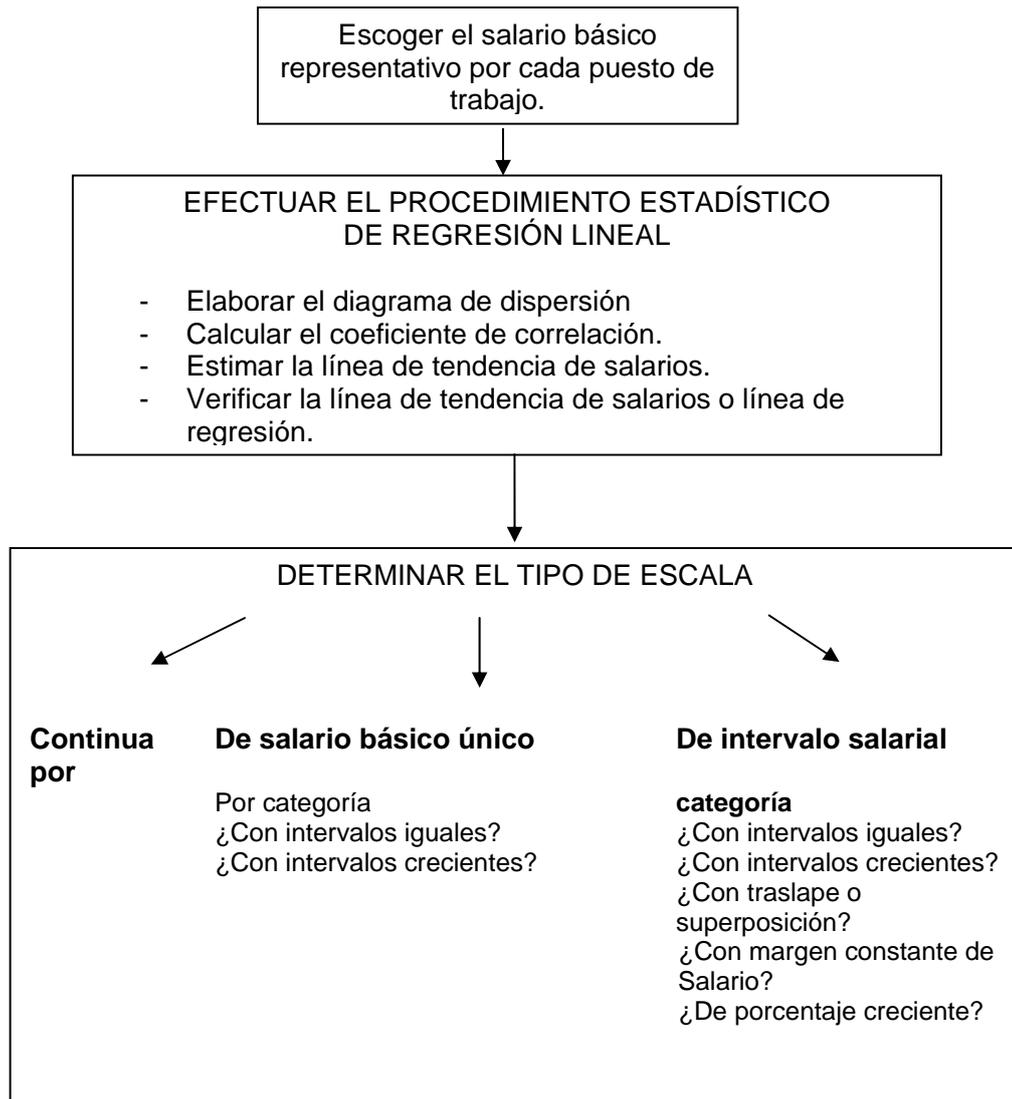
- La externa, que apunta a lo estimado como remuneración justa con relación al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.

1.7.2 Estructura de salarios básicos vrs. el sistema de valoración de puestos

Tras el análisis de los puestos de trabajo, la ponderación de los mismos y la puntuación y consolidación final; se deberán convertir a términos monetarios los valores relativos de los trabajos.

Adicionalmente es necesario considerar otros factores: unos de índole interno, por ejemplo la capacidad financiera de la organización, estableciendo así los límites de costo aceptables. O bien de índole externo, por ejemplo el nivel de salarios que prevalece en la zona o industria; las políticas, definiciones o normatividad gubernamental, entre otros factores que pudieran presentarse.

Figura 2. Procedimiento de estimación de estructura de salarios básicos de acuerdo con el sistema de valoración de puestos de trabajo



2 SITUACIÓN ACTUAL

La organización tiene que ver con el ambiente donde se desarrollará el proyecto, la autoridad, los mecanismos de coordinación y los principios con los que se deben regir.

Las condiciones y características más sobresalientes de una administración moderna son:

- a) Flexibilidad
- b) Basada en hechos y datos concretos
- c) Incentivadora del trabajo en equipo
- d) Focalizada
- e) Que promueve la mejora continua
- f) De enfoque “holístico” para el abordaje de problemas
- g) Orientada a la obtención de resultados

La planificación de una organización puede ser representada de manera general con el siguiente diagrama:

Figura 3. Diagrama de planificación general de una organización



2.1 Estructura organizacional

Cuando se habla de estructura organizacional, básicamente se refiere a la forma como se realizan las actividades en una empresa. Es decir, la manera de agrupar, y coordinar las actividades en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los colaboradores. Por ésta razón es posible estructurar los departamentos de una organización, de tres maneras diferentes: por función, por producto de mercado y por matriz.

2.2 Aspectos administrativos

Las condiciones y características más sobresalientes de una administración moderna son: flexibilidad, empresas focalizadas que promuevan la mejora continua, orientada a la obtención de resultados. Y por supuesto incentivadoras de trabajo en equipo. Para todo ello se requiere de una serie de aspectos administrativos por cumplir.

2.2.1 Administración o gestión del capital humano

La administración o gestión del capital humano es uno de los pilares para el eficiente funcionamiento de una empresa.

2.2.1.1 Métodos de reclutamiento

El proceso de la gestión de capital humano, empieza con otro proceso; el de reclutamiento. Cuando se habla de reclutamiento se está refiriendo a un conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos calificados que puedan ocupar los puestos existentes dentro de la organización.

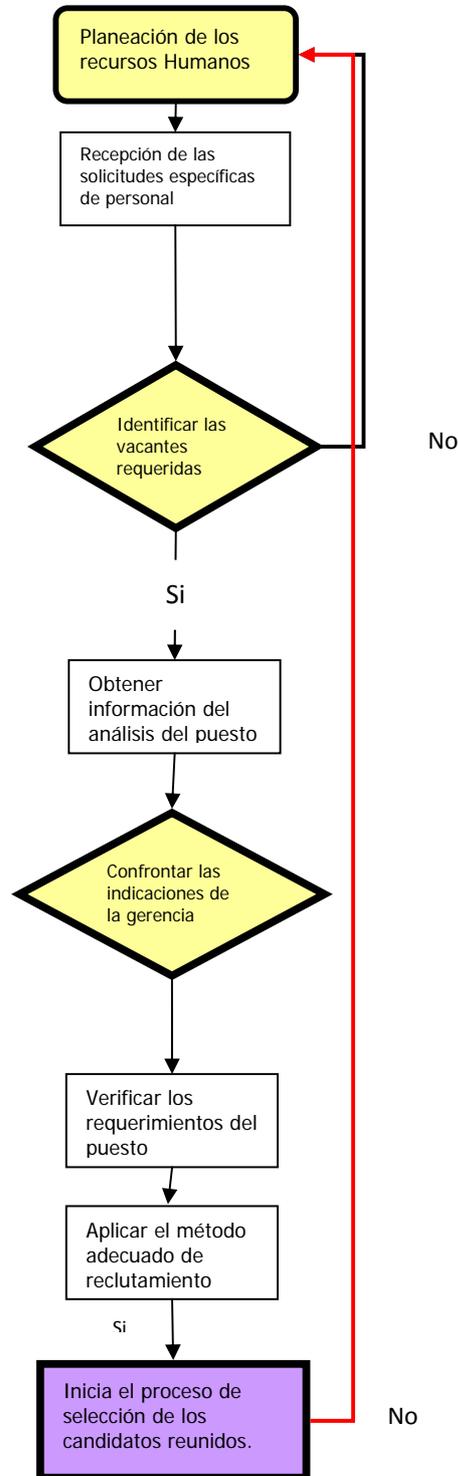
Puede subdividirse en tres fases: Investigación de necesidades internas, de necesidades externas y los métodos a aplicar para el reclutamiento.

Para obtener a los posibles candidatos durante la etapa de reclutamiento se utilizan varios métodos de distribución y recolección de información.

Los reclutados pueden ser seleccionados ya sea por:

- a) Banco de datos.
- b) Publicación de plaza vacante en cartelera interna. Esto con el fin de permitir que personal interno pueda aplicar a una promoción o cambios de posiciones.
- c) Anuncio en periódicos.
- d) Anuncios de radio.
- e) A través de cualquier otra fuente de difusión.

Figura 4. Diagrama del proceso de reclutamiento



2.2.1.2 Métodos de selección

Aunque la mayoría de veces se confunde el proceso de selección entendiéndose como reclutamiento, es importante denotar la diferencia; ciertamente forma parte del proceso previo a la contratación de personal en cualquier empresa.

Sin embargo cuando se habla de selección el objetivo escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la empresa.

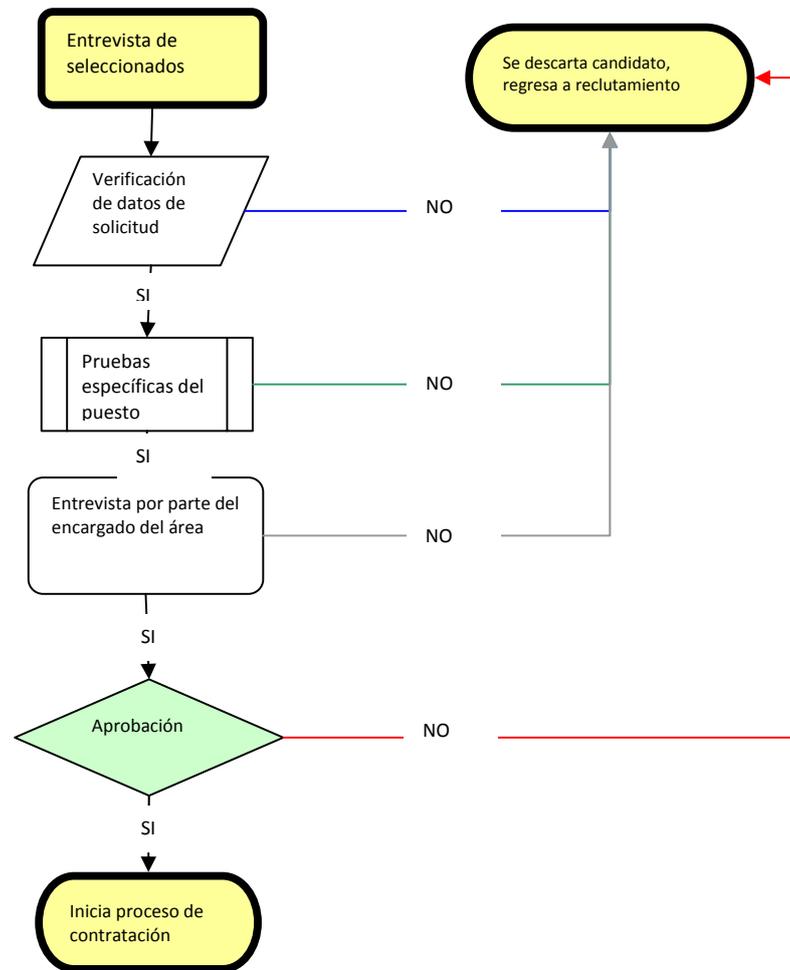
La selección busca solucionar dos problemas:

- a) Eficiencia del hombre en el cargo.
- b) Adecuación del hombre al cargo.

Existe diversidad de métodos de selección, pero de manera general puede trazarse un diagrama del proceso de selección tomando en cuenta los puntos clave del mismo, disminuyendo así el proceso en siete actividades, donde dependiendo de la aprobación de una se avanza a la siguiente.

Resulta interesante ver que casi todas las actividades de ser negativas regresan el proceso de selección al proceso de reclutamiento, esto debido al objetivo antes expuesto; siempre debe buscarse aquel candidato que reúna los requisitos básicos (educación, formación, habilidades y experiencia) así como también las competencias que pueden percibirse únicamente por medio de la entrevista.

Figura 5. Diagrama de proceso de selección



2.2.1.3 Métodos de contratación

Finalmente se llega a la fase final del proceso de ingreso a una empresa. Debe tenerse en cuenta que cuando se habla de contratación se refiere a la formalización con apego a la ley de la futura relación de trabajo, garantizando los derechos de la empresa como los del colaborador.

Cuando ya se aceptó por ambas partes (colaborador-empresa) los términos de la plaza y se ha integrado el expediente, deberá crearse un contrato; el cual puede ser por tiempo indefinido o definido.

Será firmado por el nuevo integrante de la empresa para aceptar los términos que en él se indiquen y por una autoridad de la empresa haciendo constar del conocimiento de la empresa de las responsabilidades que adquiere para con dicho empleado.

2.2.1.4 Estructura de los perfiles de puestos

El perfil del puesto es conocido como el documento que contiene el formato donde se registrarán las capacidades y conocimientos necesarios para un adecuado desempeño del puesto.

Los elementos comunes en los perfiles de puesto son:

- a) Educación: Describe el grado de escolaridad o estudios académicos que necesita el aspirante al puesto de trabajo.
- b) Formación: Distinguiéndose entre la formación previa al acceso al puesto y la formación a desarrollar una vez que se ha accedido al puesto.
- c) Aptitudes/competencias/ capacidades: Conjunto de características necesarias para un adecuado desempeño de las funciones.
- d) Experiencia previa: Puestos de trabajo genéricos y plazos de permanencia en los mismos necesarios para acceder al puesto definido.

2.2.1.5 Descriptores de puestos

Tras el establecer los requerimientos básicos de los perfiles de puesto, se procede a crear un documento donde pueda hacerse referencia a los mismos. También se enumeran y describen las responsabilidades del puesto, y el propósito de dicho puesto.

Para poder conocer la gamma de puestos ya existentes dentro de la empresa, es importante estandarizar todos y cada uno de ellos.

Esto se logra creado manual que estandarice la creación de puestos, el cual puede presentar el siguiente modelo:

A. Modelo de descripción de puesto:

El siguiente es un ejemplo modelo de cómo puede estructurarse un descriptor de puestos:

a) Encabezado; el cual consta de: título (indica el nombre otorgado al puesto), departamento, Reporta a, código, DPXXX, donde XXX son los números asignados por Análisis de puestos. Ejemplo: DP001, DP002, etc.

Pág. Indicar el número de páginas que tiene el documento, fecha de edición, fecha de emisión y núm. De emisión.

b) Propósito: Define la razón de ser del puesto de trabajo.

Para redactar el propósito del puesto, se debe tomar en cuenta: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?

- c) Responsabilidades: Indica la obligación que tiene el puesto de trabajo.
- d) Requisitos básicos: Aquí se describen las habilidades, el nivel de estudio y experiencia que debe tener la persona que ocupa o aspira al puesto de trabajo.
- e) Control de cambios: Indica la razón por la cual se esta modificando la descripción del puesto de trabajo.
- f) Matriz de firmas: Originado por: Se escribe el puesto del jefe inmediato del cargo que indica la DP. (Gerente de Área)
- g) Revisado por: Se escribe el puesto: Gerente de Recursos Humanos.
- h) Aprobado por: Se escribe el puesto del último nivel gerencial responsable del departamento (Gerente de división).

Ejemplo:

Figura 6. Aprobación de documento

LA POPULAR	DESCRIPCIÓN DE PUESTO
Título: Supervisor de Seguridad Industrial y Medio Ambiente Departamento: Seguridad Industrial y Medio Ambiente Reporta a: Gerente de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Código: DP145 Pág: 2 de 2 Fecha emisión: Marzo 16, 2006 No. Fecha última edición: 01 / Diciembre 21, 2007

MATRIZ DE FIRMAS

APROBACIÓN:

Originado Por: _____
Gerente de Seguridad Industrial y Medio Ambiente.

Revisado Por: _____
Gerente de Recursos Humanos.

Aprobado Por: _____
Gerente de Calidad & Desarrollo.

Fuente: Industria La Popular S.A.

Figura 7. Documento de perfil de puesto

Encabezado	
Título Departamento Reporta a	Código Fecha de emisión No/Fecha de edición
Propósito	
II. PROPÓSITO Cual es la finalidad del puesto.	
Responsabilidades	
I. RESPONSABILIDADES Se enumeran todas las responsabilidades que tendrá la persona al ocupar dicho puesto.	
Requisitos básicos	
III. REQUISITOS BÁSICOS Educación: Mínima (la que deberá tener obligatoriamente) Deseable (hace al candidato más competitivo) Formación Habilidades Experiencia	
Control de cambios	
IV. CONTROL DE CAMBIOS Se indica la modificación realizada al documento.	

Fuente: Industria La Popular S.A.

Además es recomendable ordenar los puestos por tantas áreas como posea la empresa. Cada una de las carpetas deberá contener todos los descriptores de puesto del departamento; así como también el organigrama del mismo (esto con el fin de llevar un control de cambios en los puestos y un control estadístico del número de puestos por departamento).

Donde:

ORG: indicará que el documento es un organigrama y tendrá que decir el departamento al que pertenece.

(X): El número entre paréntesis, indica cual es la edición que se está leyendo del documento.

Y por último:

DP: indica que el documento observado es un descriptor de puesto.

2.2.1.6 **Capacitación**

Luego de la contratación de personal, es de gran importancia como parte del crecimiento del colaborador, y la seguridad de la calidad con que el mismo desarrollará su puesto de trabajo; una continua capacitación de procesos y procedimientos, los cuales pueden ser generales o bien específicos del puesto de trabajo ocupado.

Sin embargo independientemente de la constante capacitación que debe recibir el colaborador durante el tiempo que ocupe el puesto de trabajo, necesita una inducción general y específica al mismo.

El tiempo utilizado para ello es decisión de cada empresa, sin embargo de dos a tres meses es el tiempo recomendable.

Además una herramienta útil para llevar un control de los niveles de avance en las capacitaciones por departamento podría ser:

- a) Una detección de necesidades de entrenamiento por colaborador/ departamento.

Y debe además crearse un método de control de los cursos recibidos por colaborador.

Los fines de la capacitación son corregir deficiencias o preparar a los trabajadores para el buen desarrollo del puesto.

2.2.1.6.1 Métodos a utilizar para el seguimiento del proceso de capacitación

Resulta extremadamente útil y necesario llevar un seguimiento del avance del proceso de capacitación. Para ello es conveniente definir cuales son las principales necesidades de los colaboradores de cada área; debido a que en algunas ocasiones serán las mismas en todas las áreas de trabajo (es el caso de procedimientos generales, conocimiento de políticas internas, etc.)

Sin embargo al profundizar es fácil darse cuenta que depende de cada departamento la definición de prioridades para capacitación de los colaboradores que lo conforman.

El tipo de entrenamiento dependerá de las posibilidades y las potencialidades del instructor y de los individuos en entrenamiento.

Existen diversos métodos de capacitación:

- a) Directa: Métodos como clases, cursos breves, becas, conferencias entre otros.
- b) Indirecta: Con actividades como mesas redondas, publicaciones, y medios audiovisuales.
- c) Entre otros métodos que pueden utilizarse se encuentran los casos, instrucción programada, cursos por correspondencia, etc.

La capacitación tiene dos formas de desarrollarse: la teórica y práctica, dependiendo del nivel ocupacional que se trate.

Es necesario estandarizar dicha selección de prioridades para que así el encargado(a) de la coordinación de capacitaciones pueda entender toda la información.

El formato debe estar debidamente identificado; indicando claramente cual es la información que el mismo contiene, la fecha en que fue creado y por supuesto el nombre de quien lo creó con su respectivo departamento. Un modelo básico podría ser:

Tabla II. Modelo de formulario de detección de necesidades de entrenamiento

ENCABEZADO

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Fecha:	
Lidera el proceso:	Líder del área:
Participan del proceso:	

Sistemas a revisar para efectuar el proceso:

- Inducción Básica
- Análisis de Fallas
- Plan anual de entrenamientos
- Matriz de Entrenamiento
- Entrenamientos que no se cumplieron en el plan anterior
- Proyectos.

Entrenamiento	Aplica a.....	Prioridad	Sistema que alimenta DNE	Habilidad y/o conocimiento que incrementa el entrenamiento

FO006

Edición 02/marzo 23/2007

Fuente: Industria La Popular S.A.

Proceso:

- Preparar para cada puesto o grupo de puestos la detección de necesidades de entrenamiento.
- Priorizar los entrenamientos dependiendo de la criticidad de cada una de las operaciones relacionadas con dicho entrenamiento entendiéndose “variables importantes”.
- Los formularios deberán archivar.

2.2.1.6.1.1 Implementación de capacitación

Tras la localización y definición necesidades y prioridades de entrenamiento, debe crearse un plan para cubrir dichas necesidades; mismo que también es recomendable estandarizar para facilitar la comprensión del mismo.

Tabla III: Formato de plan de entrenamiento o capacitación

Plan de entrenamiento

Nombre del Entrenamiento:	
Lugar de Entrenamiento	
Dueño del entrenamiento:	
Instructores:	
Duración:	
Objetivo:	
Materiales/ herramientas/ equipo:	Cañonera <input checked="" type="checkbox"/> Notebook <input checked="" type="checkbox"/> Pizarrón <input checked="" type="checkbox"/> Marcadores <input checked="" type="checkbox"/> Rota folio <input type="checkbox"/>
Cantidad de Participantes:	25 máximo
Tipo de Evaluación del Entrenamiento	Asistencial <input type="checkbox"/> Teórico <input type="checkbox"/> Práctico <input type="checkbox"/> FO606 <input type="checkbox"/>

Flujo del curso: (1)

Acción	Material	Tiempo	Responsable

Las tablas siguientes muestran los modelos estándar de las pruebas de comprobación de habilidades.

Tabla IV. Formatos de evaluaciones

Evaluaciones

INDUSTRIA LA POPULAR, SA.	
EVALUACIÓN DE: PD208 Uso de Técnicas Estadísticas	
Nombre: _____	Fecha: _____
Departamento: _____	Punteo: _____
Objetivo: Evaluar los conocimientos aprendidos durante el entrenamiento	
Instrucciones: Por favor lea cada pregunta y responda marcando la letra de la respuesta que considere correcta.	

No.	Pregunta	Respuesta
1		
2		
3		
4		
5		

FO082

Edición: NA/ Agosto 22, 2005

Fuente: Industria La Popular S.A.

Evaluación

Nota:

CURSO:

INSTRUCTOR:

Nombre: _____ Fecha: _____

Puesto: _____ Departamento: _____

INSTRUCCIONES:

f. _____
Firma del instructor

Fuente: Industria La Popular S.A.

2.2.1.6.1.2 **Control de avance en capacitación**

Existe diversidad de estrategias de control para cualquier proceso. En el caso de capacitación, los más utilizados son los registros de asistencia a cursos, los expedientes de capacitación los cuales contendrán todos los exámenes de los cursos tomados por cada persona.

Además para un fácil control puede utilizarse una base de datos donde se cree un espacio específico para cada departamento, donde se indique los puestos que pertenecen a cada área con los cursos que aplican a cada uno de ellos. El nombre de las personas por puesto y las respectivas observaciones.

Figura 8. FO005-Matriz de entrenamiento

F0005 - MATRIZ DE ENTRENAMIENTO																	
Fecha de Emisión:			Junio 18, 2008														
No. / Fecha última edición:			NA/NA														
			P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	C	C	C	C
No.	DP	NOMBRE DEL PUESTO	Inducción General a la empresa	MA016 Sistema de Capacitación y Entrenamiento	PD107 Cambios y Devoluciones de Producto Terminado	PD112 Liquidación Inventario y Carga Transporte SIM1	PD214 Toma de inventarios	PD262 Procedimiento general de control de tarimas	PD310 PEPS de Materia Prima Material de Empaque	PD317 Procedimiento de despacho de producto terminado	PD385 Entrega y cuidado de vehículos de todo tipo	PD386 Mantenimiento y compra de repuestos para vehículos	Sistema Savonar/Distribucion	4 M's	GMP's	IG018 Política de Gastos de Viaje	IT244 Instructivo para destrucción de producto
1	DP418	Jefe de Distribucion	a	b	a	b	a	b	a	a	NA	NA	a	a	a	NA	b
2	DP433	Jefe de Bodega PTC,PT4, TOCADOR	a	NA	a	NA	a	b	a	a	NA	NA	a	a	a	a	b
3	DP676	Jefe de Bodega de Materia Prima y Material de Empaque (Guatemala)	a	NA	NA	NA	a	b	a	NA	NA	NA	a	a	a	NA	b
4	DP371	Jefe de Bodega Departamental	a	NA	a	a	a	b	a	a	NA	NA	a	a	a	a	b
5	DP224	Facturador	a	NA	b	a	b	NA	a	a	NA	NA	a	a	a	NA	NA
6	DP242	Auxiliar de Bodega de Producto Terminado	a	NA	b	NA	a	b	a	a	NA	NA	NA	a	a	NA	b
7	DP227	Operador de montacargas	a	NA	b	NA	b	b	a	a	NA	NA	NA	a	a	NA	b
8	DP241	Piloto Repartidor	a	NA	b	NA	b	NA	a	a	a	a	NA	a	a	b	NA
9	DP362	Ayudante de Piloto Repartidor	a	NA	b	NA	b	NA	a	a	a	a	NA	a	a	b	NA
10	DP420	Verificador	a	NA	b	NA	a	b	a	a	NA	NA	a	a	a	NA	b

Fuente: Sistema de capacitación, Industria La Popular S.A.

Además, la matriz también indica el número de cursos que debe tomar el departamento completo, globalmente como por prioridad.

Figura 9. Resumen de la matriz de entrenamiento

TOTAL	29	Originado Por: _____ Firma: _____
Total Cursos Calidad	10	Gerente de Planta
Total Cursos Seguridad Industrial	10	
Total Cursos Puesto de Trabajo	8	
Total Cursos Tec. Admon.	1	Revisado Por: _____ Firma: _____
		Coord. de Análisis de Puestos y Capacitación

CONTROL DE CAMBIOS	
- Se renombraron los cursos y las descripciones de puesto de acuerdo a los documentos publicados en la carpeta ISO9000 y se redefinieron las prioridades de los cursos.	
- Se agregó un Menú Principal para manipular las hojas de Excel.	
- Se unieron las hojas del F0005 y F0846, tomando como base la información que contiene el F0005 para ser usado en el F0845, F0846 Y F0081.	
- Se agregaron botones de comando para simplificar el manejo de las hojas, también se agregó una hoja de gráficos para visualizar el avance y una hoja para generar la	

Fuente: Formularios, Industria La Popular S.A.

3 PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA POLÍTICA

3.1 Planificación del desarrollo de la política salarial

- a) Para que pueda ser factible el desarrollo y alcance del objetivo final, es recomendable dividir el proyecto en fases, para un mejor control y seguimiento.
- b) Además es necesario tomar en cuenta los recursos a utilizar durante el desarrollo del mismo, para poder agilizar la elaboración y obtener un avance considerable en el plazo establecido.

3.1.1 Propuesta de manejo y desarrollo de actividades

- a) Se ha dividido en 11 fases la creación e implementación del sistema de compensaciones (SC), o política salarial; a la cuales pueden agregarse o eliminar actividades.
- b) Cada una de las mismas esta dividida en sub-fases, sin embargo no hay que olvidar que debido a los constantes cambios en los descriptores de puesto y otros factores externos, dicho cronograma es útil para crearse una idea de la trazabilidad del proyecto. Por tanto el cronograma está sujeto a cambios.

3.1.1.1 Cronograma de actividades

El trazar un cronograma de las actividades por desarrollar durante el proyecto, facilita el seguimiento de las mismas. Así como también, permite una planificación ordenada con una proyección del avance de cualquier proyecto.

En este caso el cronograma se representa con un diagrama de Gantt, enumerando las fases y sus actividades; además de colocar fechas de terminación e inicio tentativas.

El cronograma presentará el tiempo estimado para cada fase o actividad. Además puede identificarse el avance de las actividades por medio de los colores del semáforo, donde:

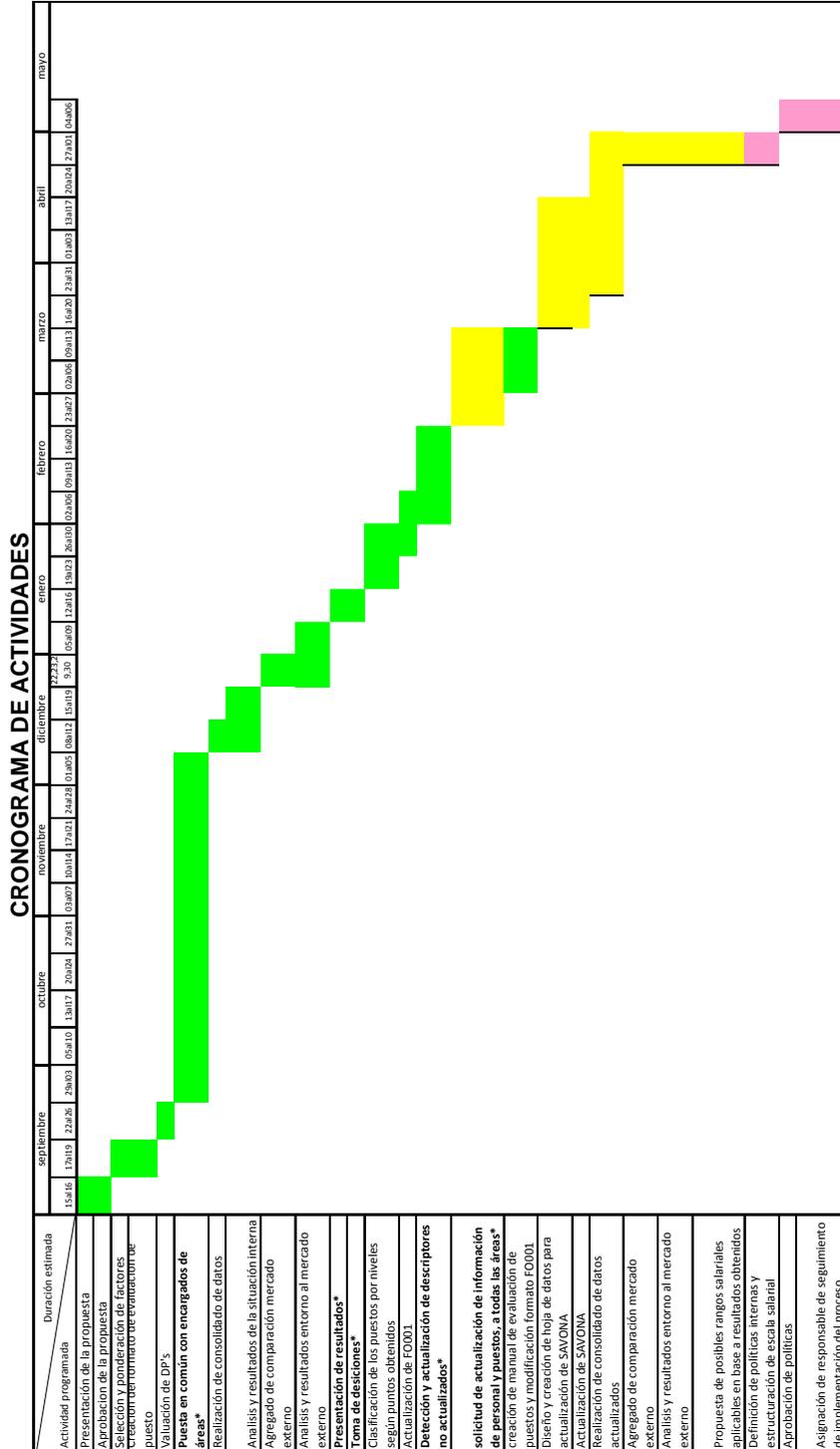
Verde: Indica que la fase fue concluida en su totalidad.

Amarillo: Indica que la actividad aún se encuentra en proceso.

Rosa: Indica que la fase aún no ha sido iniciada.

El tiempo puede trabajarse por días, semanas o meses. Esto se decidirá según conveniencia en el control del mismo. Ejemplo:

Figura 10. Cronograma de actividades del estudio



3.2 Estimación de recursos necesarios para el estudio

Posteriormente del trazo del cronograma de actividades, debe realizarse una enumeración de los recursos a utilizar durante el estudio. Esto con el fin de mantener el alcance y eficiencia del proyecto a desarrollar.

Se procede a realizar una lista de recursos que se establecen como necesarios:

3.2.1 Lista de recursos

- a) Computador para desarrollo y creación de las políticas.
- b) Acceso a la información necesaria para el desarrollo. (Documentos internos referentes a la descripciones de puesto, encuesta del mercado salarial actual, otros.)
- c) Usuario temporal en sistemas de comunicación (correo electrónico, Savona, ISO, otros.) Cualquier programa que sea necesario para obtener la información, durante el desarrollo del proyecto.

3.3 Consistencia o equidad interna

Cuando se habla de una consistencia o equidad interna, no se refiere más que a la referencia de las comparaciones entre los puestos de trabajo dentro de una organización.

O bien puede referirse también a los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización.

3.3.1 Subsistemas

Para ésta comparación la organización suele dividirse o clasificarse en subsistemas, tomando como base el contenido del trabajo, las habilidades para desarrollarlo, la relativa contribución del trabajo a los objetivos generales, etc.

3.3.1.1 Basados en el puesto de trabajo

Cuando se habla de subsistemas basado en el puesto de trabajo, se hace referencia a los que toman principalmente la contribución del desarrollo del trabajo para los objetivos generales de la organización así como también el contenido del trabajo.

Los subsistemas basados en el puesto de trabajo únicamente toman en cuenta el salario base y como consecuencia únicamente se comparan con el mercado externo recibiendo compensaciones directas al puesto de trabajo.

3.3.1.2 Basados en las contribuciones del empleado

Mientras que al hablar de subsistemas basado en las contribuciones del empleado se toma en cuenta el énfasis que se hace en el desempeño de las personas.

La equidad interna se centra en las personas que realizan los trabajos y la consistencia de los mismos. Estos subsistemas promueven el incremento por mérito y los incentivos.

Por ello deben considerarse ambos subsistemas tratando de lograr así una equidad interna y deseando el equilibrio entre la competitividad externa y la consistencia interna.

3.4 Determinación de las categorías

El método de puntos para la valoración de puesto considera al puesto de trabajo e incluso al trabajo en sí, como un compuesto de factores.

Estos factores pueden ser compensables con un peso determinado y a su vez pueden dividirse en grados, niveles o categorías para determinar su intensidad y poder asignarles puntos.

3.4.1 Consideraciones generales

Los criterios para seleccionar los factores son resultados del estudio y conocimiento previo de los descriptores de puesto, el sentido común y la experiencia de otras organizaciones y puestos similares.

Debe considerarse que para que un factor sea elegible debe cumplir con algunos requisitos:

- a) El factor debe ser significativo.
- b) Debe estar presente en todos o en la gran mayoría de puestos a valorar.
- c) Los requisitos básicos como educación y experiencia son obligatorios como factores a valorar.
- d) Debe darse una intensidad o ponderación coherente a la importancia o peso que tenga el factor dentro de los puestos de trabajo.

3.4.2 Método de jerarquización

Como se ha expuesto con anterioridad, existe diversidad de métodos para realizar una escala salarial. Sin embargo, al momento de realizar el estudio, es imperativo seleccionar uno de los métodos de aplicación para la clasificación y jerarquización de puestos de trabajo. A continuación se expondrá el método de puntos o pointig range.

El cual se fundamenta los siguientes conceptos:

- a) Todos los puesto están compuestos de factores que determinan su contenido, y a su vez estos factores son comunes al mismo sector organizacional.
- b) El valor relativo de los puestos entre uno y otro está determinado por la mayor o menor intensidad en que los factores afectan a dicho puesto de trabajo.
- c) El adjudicar puntajes a los factores permite observar con mayor facilidad la intensidad con que los factores afectan al puesto de trabajo y expresar en forma adecuada la jerarquía de un puesto frente a los demás.

3.4.2.1 Presentación de la propuesta

Luego de tomar en cuenta todos los aspectos y recursos necesarios para el apropiado desarrollo del estudio, se procede a realizar la presentación del mismo.

El objetivo de la realización de una presentación radica en denotar la importancia de cualquier proyecto o estudio que quiera implementarse dentro de una organización.

Debe constar de:

- a) Introducción: Aquí se describe de qué va a tratarse el proyecto o estudio, se da una breve explicación del tema.

- b) Situación actual: Presenta como se encuentra la organización en el momento en que se iniciará el proyecto, explicando de dónde surge la necesidad del mismo.
- c) Planificación: Describe como va a trabajarse el proyecto o estudio, y cuáles serán los recursos necesarios para la creación y/o implementación del mismo.
- d) Cronograma: Éste último, es útil no solo para quien o quienes realizarán el proyecto, sin también para la parte de la organización que se verá afectada por el mismo. Para que puedan saber el tiempo en que pueden esperar resultados.

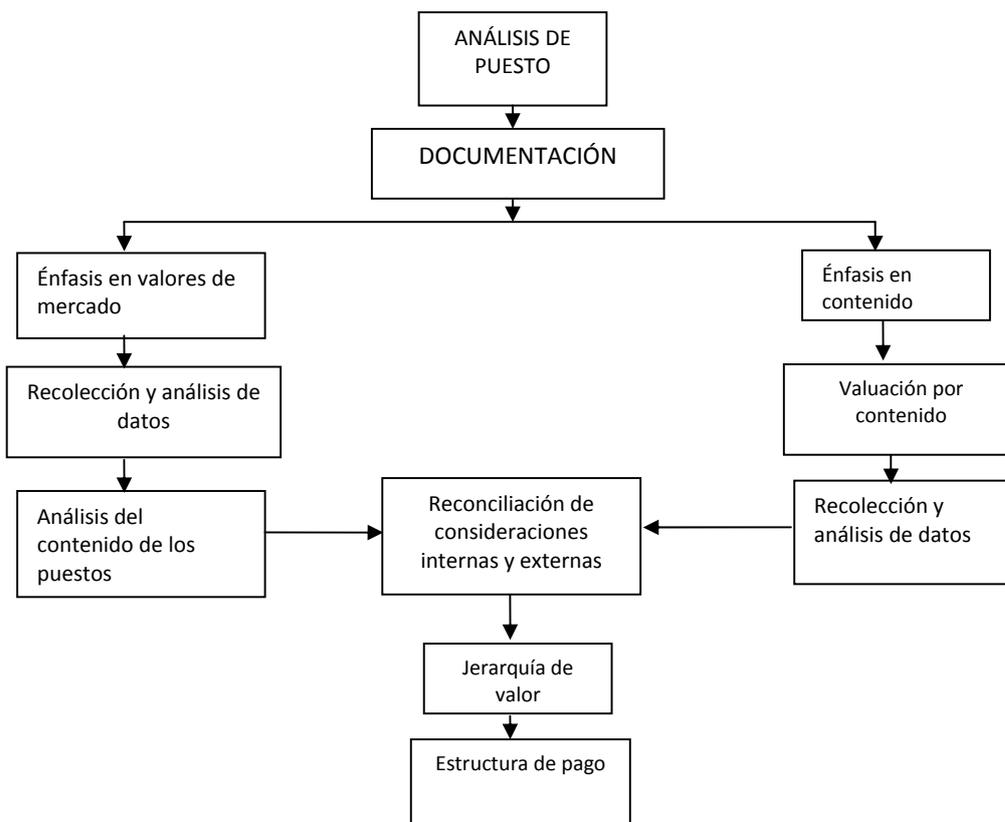
Nótese que todos estos elementos se han ido desarrollando en el transcurso de la investigación para el desarrollo del estudio; por lo tanto el objetivo final de la presentación será dar a conocer a los dirigentes de la organización el funcionamiento. Y por su puesto los beneficios de la aplicación del estudio o proyecto.

3.5 Manual de escala de clasificación

Un manual es una guía donde encontrar el procedimiento utilizado en alguna actividad específica.

Los manuales pueden variar dependiendo de la actividad que quiera describirse, y el departamento al que pertenezca. Sin embargo el fin de todos es, ser una guía de proceso.

Figura 11. Enfoques de evaluación



3.5.1 Presentación de los factores considerados

Dependiendo de tamaño y el tipo de empresa donde se realice el estudio, se enumeraran los posibles factores que se aplicarán en la evaluación de los puestos dentro de la organización.

Hay que tomar en cuenta que los factores elegidos deben poder aplicarse a todos los puestos de la organización (o bien, a su mayoría), y que a mayor cantidad de puestos, mayor deberá ser también la cantidad de factores tomados en cuenta.

Preliminarmente se creará una lista que enumere los factores comunes en todos los puestos o en la mayoría de ellos. La cual posteriormente deberá ser sometida a una selección de los más importantes.

Para una microempresa los factores analizados pueden ser al menos 6, mientras que para una empresa con más de 30 puestos se recomienda como mínimo 14 factores que afecten a los puestos que se han de valorar.

3.5.2 Ponderaciones propuestas para cada factor

Según la lista de factores preliminar se estudia la importancia o impacto que cada uno de los factores tiene sobre los puestos de trabajo.

Para ello pueden tomarse puestos clave, es decir, los puestos que se considera podrían contener todos estos factores, pero en una intensidad diferente, reflejando la cantidad de niveles a utilizar en la escala.

Para poder interpretar que significa cada porcentaje designado, es necesario crear una guía donde se describa cada uno de los niveles para cada factor utilizado.

Dicha guía debe ser documentada e incluida en un manual para futuras consultas.

4 ANÁLISIS Y DESARROLLO

4.1 Clima organizacional

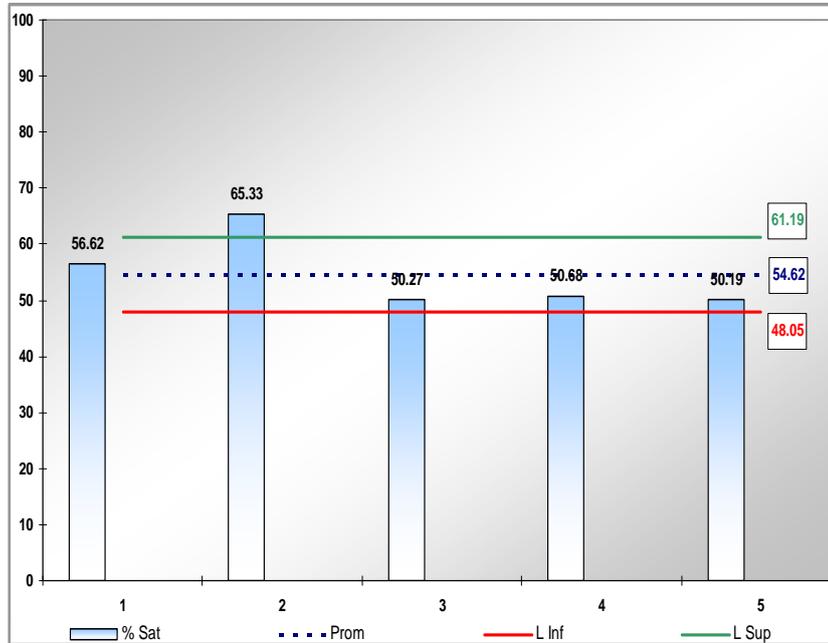
El estudio debe basarse en el último informe obtenido sobre clima organizacional. El siguiente ejemplo ha reflejado desconocimiento por parte del trabajador con respecto al sistema de compensación salarial, desarrollo y crecimiento individual dentro de la empresa; por ende esto manifiesta descontento e inconformidad.

Los resultados obtenidos del estudio realizado, se muestran en la tabla.

Tabla V. Resultados (en porcentaje)

#	Conductor	% Sat
1	Mi salario se basa en mi desempeño y productividad	56.62
2	Tengo la información exacta acerca de mi sueldo, beneficios, descuentos, etc.	65.33
3	Mi salario es igual o mejor al que pagan otras empresas parecidas en mi puesto	50.27
4	En esta empresa se cumplen las promesas de aumentos salariales	50.68
5	Las promociones y aumentos salariales en esta empresa se manejan de forma justa y objetiva	50.19
Satisfacción General		54.62

Figura 12. Gráfico de resultados en % (en clima organizacional 2008)



4.2 Consolidación de personal detallado

Luego de haber obtenido los resultados del clima organizacional, puede respaldarse la propuesta y empezar a trabajar el proyecto. Se procede a crear un consolidado del personal, lo más exacto posible para que a su vez el análisis que habrá de realizarse posteriormente pueda ser exacto. Para poder crearlo se inicia con el desarrollo de organigramas por área de trabajo para así saber cuantos puestos existen en cada área de la empresa.

4.2.1 Desarrollo de organigramas de áreas de la organización

En la mayoría de las empresas los organigramas ya están establecidos, por lo que únicamente deben recopilarse y corroborar que éstos estén actualizados, de lo contrario será necesario primero crear los organigramas de las áreas requeridas. O bien, actualizar la información de los mismos.

4.2.2 Recopilación de salarios por puesto

En esta fase lo único que se requiere es obtener las planillas de todos los trabajadores que laboran dentro de la empresa, de preferencia clasificadas por cada área de trabajo y con el nombre exacto del puesto que ocupan.

Sin embargo en la mayoría de los casos los nombres ingresados en planilla no son exactos a los contenidos en los descriptores de puesto, por ésta razón, se procede a clasificar la información y a identificar cada uno de los puestos requeridos.

Toda vez se encuentren clasificados se procede a ubicar los salarios (base) por puesto para posteriormente facilitar la información al realizar la clasificación de puestos por nivel obtenido.

4.2.3 Clasificación de puestos por nivel

Luego de la selección de los factores a utilizar en las valuaciones de puesto, las puntuaciones concedidas a los mismos y la cantidad de niveles en que se dividirá la organización, se inicia el proceso de valuación de puestos basándose en la tabla de puntuaciones y la guía de descripción de niveles. (Estos serán explicados de manera específica en los puntos 4.5 y 4.6).

Al finalizar la valuación de puestos puede procederse a crear un informe donde se indique el área, las sub-áreas y la cantidad de puestos por cada área de trabajo.

Incluso resulta conveniente clasificar los puestos por niveles, una vez que han sido valuados; creando tablas como la siguiente:

Tabla VI. Ejemplo de tabla informe de puestos por área y por niveles

ÁREA/NIVEL	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
ÁREA FINANCIERA		1			1
Contabilidad		10	2	2	
Créditos y cobros	1	2	4	1	
Contraloría	1	1		1	
Costos e inventarios		2	3	1	
Total	2	16	9	5	1

Resulta útil también crear un resumen del consolidado.

Tabla VII. Resumen de puestos evaluados

Resumen de Puestos Evaluados						
		NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
Suma totales		62	162	101	36	13
	%	16.58%	43.32%	27.01%	9.63%	3.48%
No. Total de puestos valuados	374					

4.3 Diagnóstico

Luego de la recopilación de los datos, se procede a realizar un análisis de los mismo agregando los salarios tanto internos de la organización; como los salarios externos.

4.3.1 Salarios de personal interno

Se toma una muestra de cada uno de los niveles en los que se han clasificado los puestos de trabajo; sin embargo dependiendo del tipo de escala que se vaya a establecer se recomienda tomar todos los puestos a los que se le aplicará dicha escala.

4.3.1.1 Comparación

Al momento de tener clasificados los puestos por niveles se procede a comparar los salarios de los puestos que han obtenido la misma puntuación para establecer el margen de diferencia interna que existe en el momento. A este salario se le conoce como *salario relativo*.

4.3.2 Salarios de la organización con relación a otras empresas

De esta manera, antes de definir la estructura salarial de la empresa, es conveniente analizar los salarios de la comunidad. Para esto la empresa podrá:

- a. Utilizar investigaciones hechas por empresas en las cuales haya participado.
- b. Utilizar investigaciones hechas por empresas especializadas.
- c. Promover su propia investigación salarial.
- d. La implementación de una investigación de salarios debe tener en cuenta:
 - Cuáles son los cargos investigados (cargos de referencia)
 - Cuáles son las compañías participantes.

4.3.2.1 Comparación

Se debe estar informado acerca de las prácticas salariales de las demás empresas competidoras por el talento humano, con el fin de no perder la

competitividad global. A esta comparación y análisis se le conoce como *salario absoluto*.

4.3.3 **Resultados**

La administración de salarios intenta no solo obtener el equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtener el equilibrio externo de salarios con relación al mercado de trabajo.

Los resultados obtenidos, se utilizarán posteriormente para plantear rangos salariales a los intervalos de puntos establecidos en las valuaciones de puestos.

4.4 **Selección de factores para valoración de puesto**

El comité de valoración (conformado usualmente por el grupo de gerentes regionales y el analista de puestos), después de la presentación de los resultados obtenidos, podrá verificar el buen funcionamiento o el acierto en la selección de los factores. Aceptándolos y autorizándolos.

La siguiente tabla presenta la descripción: por niveles; los factores a su vez están divididos en grupos. La siguiente es una propuesta de los factores y estructura de los mismos para abarcar los diversos aspectos de una empresa con diversidad de puestos de trabajo. En total se han conformado cuatro grupos: requisitos o habilidades, grupo de responsabilidades, grupo de tipos de esfuerzo y por último condiciones de trabajo.

Tabla VIII. Descripción de niveles por factor

GRUPO DE REQUISITOS O HABILIDADES		
<p>EDUCACIÓN Es el nivel académico idóneo que se requiere para desempeñar eficazmente el puesto.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
12	1	Educación primaria.
24	2	Nivel básico o parcial de diversificado.
36	3	Nivel diversificado o carrera comercial larga concluida. Estudios universitarios.
48	4	Pensum cerrado.(A nivel universitario)
60	5	Grado académico de licenciatura, en adelante.
<p>EXPERIENCIA: Conocimiento adquirido a través de la práctica laboral previa, directamente relacionadas al puesto de trabajo.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
8	1	No necesita ninguna experiencia
16	2	Necesita de 6 meses a un año
24	3	Necesita más de uno años hasta un máximo de dos años.
32	4	Necesita más de dos años y menos de 5 años
40	5	Necesita 5 años o más
<p>INICIATIVA: Grado y frecuencia con que el ocupante del puesto sigue instrucciones.</p>		

Punteo	Nivel	Descripción del grado
8	1	Trabaja bajo órdenes claras y sencillas para desarrollar sus tareas.
16	2	Trabaja a partir de instrucciones que necesitan juicio sencillo
24	3	Trabaja con instrucciones con algo de complicación. Debe consultar, interpretar normas. Toma decisiones menores. Y/o da órdenes a subalternos.
32	4	Debe interpretar programas, presupuestos y normas con los que da instrucciones a los subalternos. Planea y ejecuta operaciones contando con normas generales. Idea y decide métodos y resuelve problemas tácticos. Y/o elabora procedimientos.
40	5	Lo descrito en el nivel anterior y además elabora, aprueba procedimientos, fija niveles, normas y sugiere modificaciones o programas y presupuesto, resuelve problemas técnicos complicados.

GRUPO DE RESPONSABILIDADES (POR)

SUPERVISIÓN DE PERSONAL:

Define el grado de responsabilidad por el tipo e intensidad de inspección del ocupante sobre sus subalternos, así mismo el número de personas bajo su cargo directo e indirecto, para desarrollar eficientemente el puesto.

Punteo	Nivel	Descripción del grado
10	1	Sin personal a su cargo.
20	2	Solo coordina personal, más no es su responsabilidad
30	3	Tiene bajo responsabilidad a un grupo de 1 a 10 personas.

40	4	Tiene bajo responsabilidad a un grupo de 11 a 40 personas.
50	5	Tiene bajo responsabilidad a un grupo mayor de 40 personas.
<p>ECONÓMICA (FINANCIERA O/Y EQUIPOS, MATERIALES Y HERRAMIENTAS):</p> <p>Define la posibilidad y monto de pérdidas, traducidas a dinero debido al mal uso del equipo que exige manejar el puesto de trabajo, o bien los errores en los reportes, cuentas, listados y documentos que elabora como contratos, etc.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
5	1	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera hasta Q.50,000.00
10	2	Es responsable de equipos o responsabilidad financiera hasta Q.100,000.00
15	3	Es responsable de equipos y/o decisiones financieras de operación hasta Q.500,000.00
20	4	Es responsable de equipos y/o decisiones financieras de operación hasta Q.1,000,000.00
25	5	Es responsable de equipos y/o decisiones financieras de operación crítica de la organización que pueden ser de más de Q.1,000,000.00
<p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</p> <p>Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes y la significación de tal información. También existe la responsabilidad por información así ésta no sea confidencial; es el caso de registros.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado

10	1	No maneja ningún tipo de documento o información confidencial.
20	2	Solo conoce información confidencial (procesos y procedimientos) pero no maneja documentos confidenciales.
30	3	Su nivel de confidencialidad es bajo, pero se encarga de algunos documentos. (Ficheros, o reportes, etc.)
40	4	Encargado de manejar y custodiar información confidencial, como expedientes, indicadores, etc.
50	5	Lo descrito en el nivel anterior y además elabora procedimientos, supervisa que el resto del personal maneje de manera adecuada los documentos e información confidencial.
<p>CONTACTO CON EL PÚBLICO O CON LOS CLIENTES: Grado de habilidad que el puesto requiere de su ocupante para establecer y mantener relaciones internas o externas de la empresa para el desarrollo eficiente de su trabajo.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
5	1	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa y tiene poco contacto trascendente con el personal de su departamento.
10	2	Precisa relacionarse con personas de fuera, pero sobre asuntos simples (recepción y/o emisión y/o aclaración de avisos, citas, envíos, recepción, seguimiento de documentos, etc. Y/o se relaciona con personal únicamente de su departamento.
15	3	Precisa relacionarse con personas externas, sobre asuntos que normalmente no se adaptan a procedimientos estándar por lo que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de

		las políticas de la empresa. Y/o necesita mantenerse en contacto con otros departamentos.
20	4	Precisa relacionarse con personas externas, sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa. Y/o debe negociar en ocasiones con personal interno y/o externo.
25	5	Precisa relacionarse con personas externas, y normalmente para este tipo de contactos, además de un conocimiento profundo de los temas tratados es muy importante el tacto psicológico para conseguir resultados positivos en su gestión. Además de tener que interactuar con personal interno para coordinar, supervisar, etc.
<p>CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO: Mide el nivel de pérdidas debido a producto que no cumple con las especificaciones o bien debido a la mala atención brindada.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
1	1	Interviene poco en procesos de relación con el público o desarrollo de producto.
2	2	Participa de manera indirecta en la creación o distribución del producto, o se relaciona únicamente con personal interno.
3	3	Tiene mucho contacto con el público o bien forma parte directa del grupo que crea, distribuye, vende o almacena el producto.
4	4	Diseña estrategias de medición de la calidad.
5	5	Tiene a su cargo uno o más procesos, además de diseñar estrategias de mejoras y llevar los índices de productividad y conformidad con los estándares de calidad.

<p align="center">SEGURIDAD FÍSICA Y/O JURÍDICA DE OTROS: Medida de acuerdo con los peligros que pueden significar las desatenciones u omisiones en el cumplimiento de la tarea, o en las órdenes que imparte.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
1	1	No requiere dar instrucciones que pongan en riesgo a otros
2	2	Requiere dar instrucciones que pueden poner en peligro la seguridad de los trabajadores a su cargo, de trabajadores de la dependencia y/o para puestos que no tienen personal a su cargo pero realizan funciones de vigilancia, inspección y supervisión de seguridad a personal e instalaciones. O bien, archiva documentos de poca trascendencia.
3	3	De sus decisiones, órdenes o actuaciones depende la seguridad física y/o jurídica de personas ajenas a la institución, pero involucradas con ésta, o personal perteneciente a la empresa.
4	4	El error en la toma de decisiones o la imprecisión en las instrucciones que da, puede ocasionar la pérdida de su vida, de materiales y/o recursos financieros.
5	5	El error en la toma de decisiones o la imprecisión en las instrucciones que da, puede ocasionar la pérdida de la vida del personal a su cargo o de ciudadanos involucrados ajenos a la institución. O bien problemas jurídicos de gravedad.
<p>POR IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN: Grado en que la ausencia de personal que ocupe el puesto afecta el buen funcionamiento del área o departamento al que pertenezca el puesto de trabajo.</p>		

Punteo	Nivel	Descripción del grado
3	1	Su función no es relevante ya que es una labor de apoyo no sustantiva
6	2	Su ausencia no es relevante, ya que contribuye un grado mínimo a las tareas sustantivas de la unidad administrativa, es fácil de sustituir por otro servidor, quien sin una preparación específica la desarrolla con la misma calidad y tiempo igual, sin alterar el orden y la programación de los objetivos del área
9	3	Desempeña una función medianamente importante, su ausencia no es relevante y es prescindible para el logro de los objetivos ya que puede ser sustituido inmediatamente por otra persona, sin tener repercusiones en la unidad administrativa donde labora
12	4	Contribuye al desarrollo de las funciones sustantivas de la unidad, no puede ser sustituido inmediatamente por otro, sin una preparación específica y/o experiencia.
15	5	Contribuye en gran parte al desarrollo de las funciones sustantivas del área, insustituible inmediatamente, por alguien sin un adiestramiento práctico previo en el área técnica específica por más de 3 meses, su ausencia afecta el orden, la programación y ejecución de las tareas del departamento.
<p>PLANEACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: Se refiere a la frecuencia con que el puesto de trabajo le exige a una persona realizar planes y estrategias para el alcance y cumplimiento de objetivos dentro de la empresa.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
10	1	Conoce los objetivos de manera simple y clara, por lo que con

		desollar sus tareas cotidianas contribuye con el cumplimiento de los mismos.
20	2	Colabora con el desarrollo del alcance de objetivos a corto plazo y algunas veces en objetivos a mediano plazo (alcance en cantidad de producción, capacitación personal, etc.)
30	3	Define y propone una escala de prioridades para definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
40	4	Lo anterior y además identifica estándares, diseña y desarrolla estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos, creando indicadores que midan el alcance de los mismos.
50	5	Evalúa los objetivos propuestos por los niveles anteriores, supervisa las estrategias de alcance de los mismos y los indicadores de avance. Autoriza las acciones de planeación y alcance de objetivos.
<p>TOMA DE DECISIONES: Se refiere a la grado de exigencia del puesto con respecto a la rápida solución de diversas situaciones.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
5	1	Únicamente recibe órdenes.
10	2	Toma decisiones sobre situaciones sencillas que no afectan en gran manera a la empresa.
15	3	Toma decisiones sobre permisos, avisos, y otras actividades.
20	4	Toma decisiones sobre planificación y/o implementación de proyectos y actividades.
25	5	Toma decisiones sobre personal, proyectos, autorizaciones, compras, y negociaciones externas.

GRUPO DE ESFUERZO

ESFUERZO FÍSICO:

Incluye energía física o despliegue muscular exigido por actividades como levantar (variable de peso), transportar y sujetar su continuidad (ocasional esporádico, lo cual origina un determinado nivel de cansancio.

Punteo	Nivel	Descripción del grado
10	1	No realiza esfuerzo físico.
20	2	Esfuerzo físico esporádico que no compromete la salud del trabajador
30	3	Esfuerzo físico esporádico que pone en riesgo constante la salud del trabajador
40	4	Requiere aplicar esfuerzo físico que pone en riesgo constante la salud del trabajador
50	5	Intensidad y continuidad fuera de lo común en la aplicación de esfuerzos físicos, en cumplimiento de los deberes.

ESFUERZO MENTAL:

Intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia: (esporádico, intermitente o permanente); también por el grado de monotonía de las tareas ejecutadas.

Punteo	Nivel	Descripción del grado
10	1	Mínima
20	2	Requiere concentración intensa en periodos cortos, con posibilidad de error fácilmente detectable por el mismo ocupante
30	3	Requiere concentración intensa en periodos largos hasta del 75% de una jornada con posibilidad de error difícil de detectar

40	4	Requiere concentración intensa durante periodos de más del 75% de una jornada, trabajo con posibilidad de error difícil de detectar.
50	5	Exige concentración intensa el tiempo que dure la comisión, el error que se cometa por falta de concentración puede causar grandes pérdidas o bien la vida de personas ajenas o/y del trabajador o compañeros.
<p>*CONDICIONES DE TRABAJO:</p> <p>Define el grado de calidad del ambiente en que se ejecuta el trabajo, así como la posibilidad y gravedad de riesgos inevitables de accidentes o enfermedades en que esta expuesto el ocupante.</p>		
Punteo	Nivel	Descripción del grado
10	5	Trabajo en oficina, bien condicionada.
20	4	Trabajo en oficina poco condicionada.
30	3	Trabajo en oficina mal condicionada, o visitas ocasionales a planta. O bien salidas muy ocasionales de la empresa.
40	2	Trabajo dentro y fuera de oficina. (fuera de la empresa o trabajo de planta)
50	1	Trabajo en un ambiente mal condicionado.

Estos factores no son obligatorios, los mismos pueden establecerse según la necesidad de cada organización o las cualidades de los puestos dentro de la organización.

4.5 Cálculo de ponderación de los puestos

La cantidad de cada factor varía según el puesto. Por lo tanto, la primera etapa consiste en tomar los descriptores de puesto piloto, e ir asignando calificaciones a cada uno de los aspectos o factores a utilizar en la valuación, calificando el factor según la demanda que tenga en el puesto analizado.

Luego el analista, junto con el encargado de área puede comparar la clasificación factorial de cada puesto, y a continuación, el total de puntos de cada puesto se irá archivando para comparar con los puntos totales de otros.

La tabla enumera y presenta una propuesta de ponderación, brindada a cada uno de los factores seleccionados para el análisis de los pue

Tabla IX. Distribución de factores

FACTORES A EVALUAR	%	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V	Ponderaciones totales de cada factor
GRUPO DE REQUISITOS O HABILIDADES	20%						
Escolaridad	60%	12	24	36	48	60	12.00%
Experiencia	20%	8	16	24	32	40	4.00%
Iniciativa	20%	8	16	24	32	40	4.00%
GRUPO DE RESPONSABILIDAD (POR)	50%						
Supervisión de personal	20%	10	20	30	40	50	10.00%
Económica(financiera y/o por equipos, materiales)	10%	5	10	15	20	25	5.00%
Información confidencial	20%	10	20	30	40	50	10.00%
Contacto con el público o con los clientes	10%	5	10	15	20	25	5.00%
Calidad del producto o servicio	2%	1	2	3	4	5	1.00%
Seguridad física y/o jurídica de otros	2%	1	2	3	4	5	1.00%
Por importancia de la función	6%	3	6	9	12	15	3.00%
Planeación y cumplimiento de objetivos	20%	10	20	30	40	50	10.00%
Toma de decisiones	10%	5	10	15	20	25	5.00%
GRUPO DE ESFUERZO	20%						
Físico	50%	10	20	30	40	50	10.00%
Mental	50%	10	20	30	40	50	10.00%
Esfuerzo según las condiciones de trabajo	10%	50	40	30	20	10	10%
SUMA TOTAL	100%	148	236	324	412	500	100.00%
		Limite inferior de la escala	323	411	459	Limite superior de la escala	

4.6 Desarrollo de escala salarial

Basándose en la información obtenida del consolidado de datos. El cual debe contener los puestos clasificado por nivel, el número de puntos obtenido por cada puesto, y los salarios relativos y absolutos por puesto se crea una serie de intervalos salariales por nivel. Se analizan los datos obtenidos.

Existen diversidad de procedimientos para el análisis de los datos obtenidos, sin embargo lo recomendable es utilizar el más exacto. En este caso el análisis se realizará por medio de la regresión lineal. Procedimiento que proporciona un análisis objetivo, y hace más sencillo la aplicación de métodos estadísticos que respalden el análisis.

Los pasos del procedimiento son los se enumeran a continuación:

1. Elaborar diagrama de dispersión.
2. Calcular coeficientes de correlación.
3. Análisis de regresión.
4. Verificar la línea de tendencia de salarios.
5. Calcular la tendencia parabólica.
6. Clasificar la escala.
 - De salario único por categoría.
 - Con intervalos iguales.
 - Con intervalos crecientes.
 - Con progresión geométrica.
 - Con razón de crecimiento constante.
 - De intervalos salariales por categoría.
 - Respecto al intervalo de la categoría.

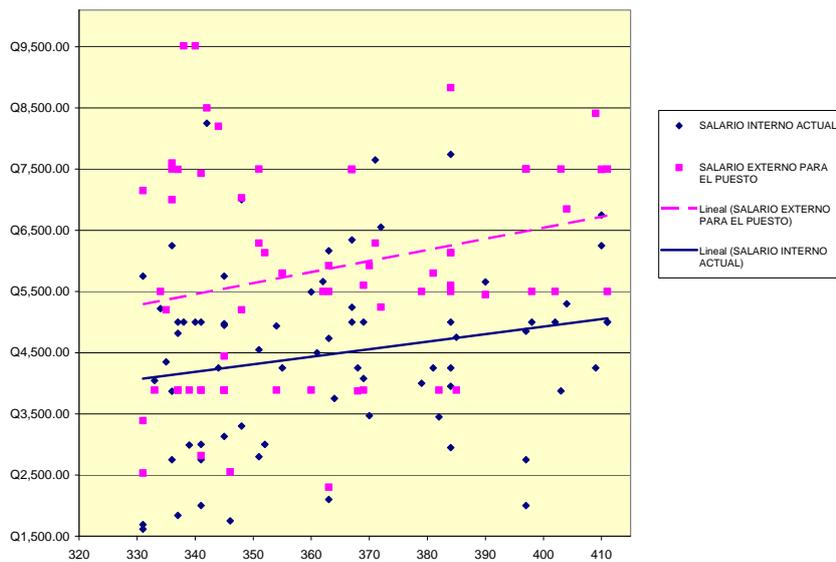
- Con intervalos iguales.
- Con intervalos crecientes.
- Respecto al traslape o superposición de categorías.
 - Sin traslape.
 - Con traslape.
- Respecto a la amplitud salarial de las categorías.
 - Con margen constante de salario.
 - Con porcentaje constante.
 - De porcentaje variable.

9. Corregir los valores fuera de proporción.

Es importante recordar que en el momento de la realización del análisis de la tendencia lineal deberán omitirse los salarios aislados, muy distanciados de la mayoría. Esto debido a que no se busca una escala para salarios aislados sino para cada nivel.

Figura 13. Ejemplo de gráfico de salarios

$$Y = a + b x$$



Cuando

se

concluye con el análisis de la regresión lineal, se procede a obtener datos estadísticos que nos ayuden a reflejar los intervalos salariales, tanto internos como externos.

Por ejemplo:

Tras la gráfica de los datos, y la obtención de las líneas de tendencia lineal, se analiza estadísticamente el gráfico de dispersión del primer nivel.

Nota: Es recomendable la utilización de un programa computarizado, por ejemplo una hoja de cálculo de Excel, para la realización de los cálculos y el análisis estadístico de los mismos. Con ello se asegura la exactitud de los resultados.

Figura 14. Gráfico de dispersión, primer nivel de la escala

El eje "Y" contiene los valores salariales internos y externos.

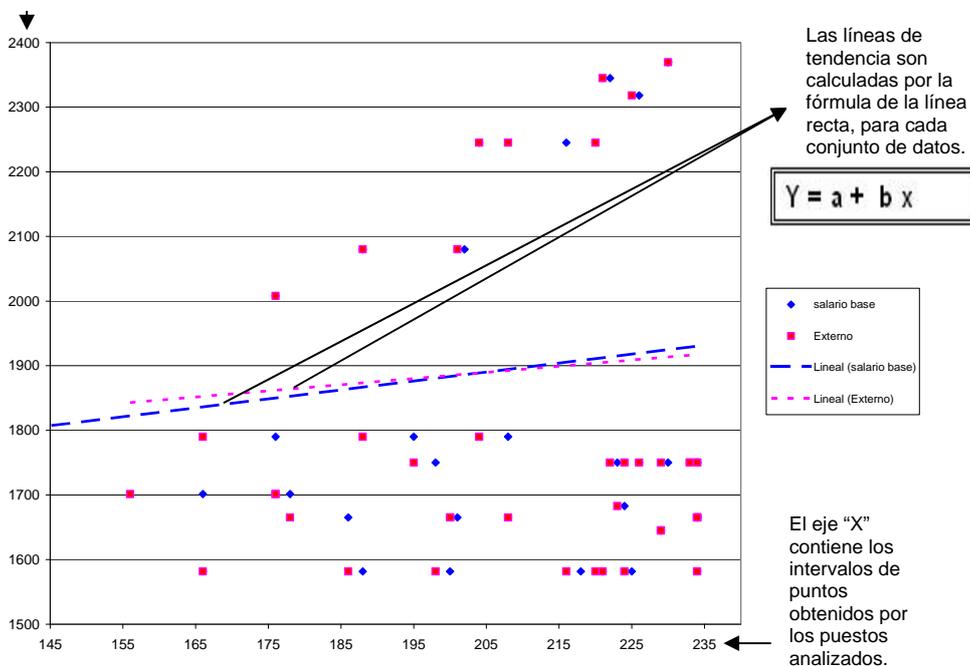


Tabla X. Análisis estadístico de datos con base a la gráfica

Media	Q 1,650.11
Error típico	49.36091105
Mediana	Q 1,581.67
Moda	Q 1,581.67
Desviación estándar	Q 345.53
Varianza de la muestra	Q 119,388.48
Curtosis	5.113975998
Coefficiente de asimetría	-1.484231528
Rango	Q 2,000.00
Mínimo	Q 500.00
Máximo	Q 2,500.00
Suma	Q 80,855.30
Cuenta	49
Nivel de confianza (95.0%)	99.24676166

Tabla XI. Análisis estadístico de datos

	Mínimo	Promedio	Máximo
En puntos	156	211	234
En Moneda	Q500.00	Q1,637.63	Q2,500.00
	Q1,581.67	Q1,895.10	Q2,650.00

Tabla XII. Análisis estadístico de datos

CUARTILES				DATOS
Q1	Q2	Q3	Q4	
Q1,581.67	Q1,581.67	Q1,787.82	Q2,500.00	Internos
Q1,665.00	Q1,750.00	Q2,080.00	Q2,650.00	Externos

Lo recomendable es encontrarse en el intervalo entre el cuartil 1 y el cuartil 3, siendo este el 50% respecto a la media.

Los rangos salariales deben ser establecidos, buscando siempre la competitividad de la organización en relación al mercado externo. Ya sea dentro de los cuartiles 1 y 3 del análisis estadístico externo o bien levemente por encima o por debajo de los mismos.

La pregunta clave aquí es ¿cuál es la variación recomendable o dispersión para determinar la amplitud de la banda?, la respuesta es que la práctica generalizada recomienda establecer amplitudes de banda de equidad de un 15% a un 20%, pero si se va a implementar una escala partiendo de una situación de gran dispersión, lo que es la realidad cuando predomina la discrecionalidad salarial, se puede establecer un rango de hasta 25% en las bandas de equidad salarial.

Después de establecer el intervalo o amplitud del rango salarial para el primer nivel, los demás niveles pueden ser establecidos según un porcentaje gradiente. Esto debido a que cada intervalo debe dar lugar a un crecimiento, por méritos propios del trabajador.

4.7 Estructuración y desarrollo de una política salarial

Es necesario recordar que una adecuada estructura retributiva debe:

- a. Respaldar o facilitar el logro de la misión, visión, estrategia y objetivos de la empresa.
- b. Adaptarse a las características propias de la empresa y su entorno.

Además los salarios deben ser equitativos hacia:

- A. El interior. Es justo dentro de la estructura retributiva de una empresa según el puesto de trabajo y el desempeño.
- B. El exterior. Es justa con relación al salario que pagan otras empresas por el mismo tipo de trabajo.

Por ello es necesario el análisis previo de los niveles o categorías de puestos dentro de la empresa (incluyendo salario interno y comparación con el externo). La retribución basada en el puesto se fundamenta en el valor relativo de los puestos entre sí al interior de la compañía.

Las actividades que originen tales mejoras deberán realizarse siempre, aunque no se introduzcan planes de incentivos.

A continuación se muestran partes que debe contener una política, con una breve explicación y consecutivamente la propuesta.

A. Generalidades:

Son todas aquellas características generales de la política. Ejemplo:

- 1) Existe la clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.
- 2) El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- 3) Los reajustes salariales, podrán darse por los siguientes casos:
 - a. Determinados por los contratos colectivos,
 - b. Por disposición del ejecutivo,
 - c. Por promoción,
 - d. Escalafonamiento,
 - e. Méritos del empleado.
- 4) Los rangos salariales deberán ser redefinidos en un plazo no mayor a 5 años.

B. Objetivo:

Describir los lineamientos normativos, políticas y pautas gerenciales, aplicables al sistema de gestión humana establecidos dentro de la organización.

C. Alcance:

Serán todas las áreas donde se aplicará la política.

Las políticas establecidas son aplicables al sistema de gestión humana, desde la requisición de personal, continuando con el proceso de contratación. Inducción, capacitación, evaluación del desempeño, procesos disciplinarios, salud ocupacional, motivación y otros.

D. Responsabilidad:

Se establecen las personas, cargos, o departamentos directamente responsables de los aspectos de dirección, y control del proceso.

a) El Gerente de Recursos Humanos es el responsable de implementar, verificar y velar por el cumplimiento de las políticas.

b) La presidencia es la responsable de autorizar cualquier excepción a las políticas establecidas.

c) Los gerentes de departamentos y/o áreas son responsables de originar las solicitudes de cambios requeridos en las valuaciones de puesto de sus áreas de responsabilidad, así como de trasladar para sus revisiones y aprobación del cambio.

d) El Departamento de Recursos Humanos a través del área de análisis de puestos es el encargado de dar seguimiento al proceso de valuación del puesto de trabajo.

e) El área de análisis de puestos, de recursos humanos es la responsable de:

- a. Asignar código de VP en el momento que soliciten la creación de un DP nuevo.
- b. Ingresar toda valuación de puesto a la base de datos.
- c. Verificar que todo descriptor de puesto contenga una valuación de puesto.
- d. Verificar que tanto el descriptor de puesto como la valuación de puesto estén actualizados.
- e. Notificar a los involucrados el cambio o creación de una valuación de puesto.
- f. Custodia de la documentación original.
- g. Distribuir las copias controladas.

E. Política:

En este inciso deben colocarse todos los aspectos que contendrá la política como tal.

a) Requisición de personal:

Toda plaza vacante debe tener un requerimiento de personal.

En el momento en que una requisición de personal llega al área de análisis de puestos para su aprobación, dicha área deberá asegurarse de que la información contenida cumpla con los siguientes lineamientos:

- a. Verificar que exista y concuerde la información del DP.
- b. Verificar que exista una VP para ese puesto
- c. Verificar que el salario se encuentre dentro del rango establecido para el nivel, y el puesto a ocupar.
- d. Firma de aprobación por el gerente de área.

b) Programa integral de capacitación y entrenamiento de personal:

El departamento de recursos humanos deberá coordinar la elaboración anual del programa de capacitación y entrenamiento para toda la empresa.

Se proporcionará capacitación externa únicamente a personal fijo que posea más de seis meses de labora en la organización.

c) Antigüedad: Beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que hayan laborado en la empresa como mínimo un año.

Equivalente al 5% del suelo unificado por cada año de servicio dentro de la organización.

La empresa pagará este rubro a los empleados que tengan como mínimo un año y máximo 25 años de servicio.

d) Familia / educación: Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que laboren en la empresa.

Equivalente a 1% por cada carga familiar, entendiéndose como hijos menores de edad, hijos mayores de edad con algún impedimento físico o mental.

e) **Servicio médico:** Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que laboren en la empresa. Tendrán atención gratuita en clínica médica para diagnósticos desde el primer día de trabajo.

La atención médica es para el colaborador(a), el esposo(a) e hijos menores de doce años.

f) **Horas extraordinarias:** Este excedente se compensará con un recargo al valor de la hora del 100%.

g) **Horas suplementarias:** Tiempo excedente el cual deberá recompensarse con un recargo del 50%, al costo de la hora y corresponde a los días feriados, sábados y domingos.

h) **Comisariato:** Es un beneficio adicional que tienen derecho todos los empleados que laboren en la empresa. Podrán adquirir los productos de la empresa como los considerados de la canasta básica.

Forma de pago: Cualquier empleado puede obtener los productos pagando en efectivo durante los primeros tres meses de labor. Después de tres meses, se le asignará un código que le permitirá adquirir producto al crédito (30% de su salario); donde el monto será descontando de su salario al finalizar el mes.

i) **Convivio navideño:** Todos los empleados tendrán derecho de asistir al convivio navideño de manera gratuita.

j) **Ayuda por muerte de colaborador:** Desde el primer día de labores, en caso de muerte del colaborador, éste tendrá derecho a una ayuda económica por un monto de Q10, 000.00 o su equivalente en dólares. Dicho monto podrá ser reclamado en primera línea por el cónyuge del colaborador. En segunda línea

por el hijo del colaborador. En tercera línea por los padres o en caso contrario deberá ser analizado por recursos humanos para determinar la entrega.

Para realizar el trámite de entrega será necesario presentar el acta de defunción.

Nota: En caso que el colaborador posea un seguro de vida por parte de la empresa, **no** procederá esta ayuda.

k) **Reconocimientos:** Todo reconocimiento deberá ser otorgado por recursos humanos. El cual es el responsable de crear programas de reconocimiento de la organización dejando constancia escrita y evidencia física de los mismos.

La persona con 3 reconocimientos aplicados al área de trabajo podrá optar a una promoción con escalafón.

l) **Promociones:** Estas serán otorgadas a los colaboradores en base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño; tras un año mínimo de estar laborando en la empresa.

Reconocimientos obtenidos. Si el aspirante tiene al menos 3 reconocimientos aplicados a su área de trabajo, podrá optar a una promoción en menos de un año de labor dentro de la empresa.

Si la valuación de puesto; del puesto que ocupa el aspirante previo a la promoción refleja un incremento de responsabilidades o exigencias, acercando el puesto a nivel superior, podrá enfocarse los entrenamientos del ocupante para una futura promoción.

m) **Jubilaciones:** Todo colaborador que llegue a su período de jubilación estando activo dentro de la empresa, podrá seguir laborando siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- a) El colaborador que tenga más de quince años podrá seguir laborando por un período de dos años más.
- b) Al momento de iniciar labores un colaborador en estatus jubilado, se agregará la función de ser instructor y formador de nuevos colaboradores.

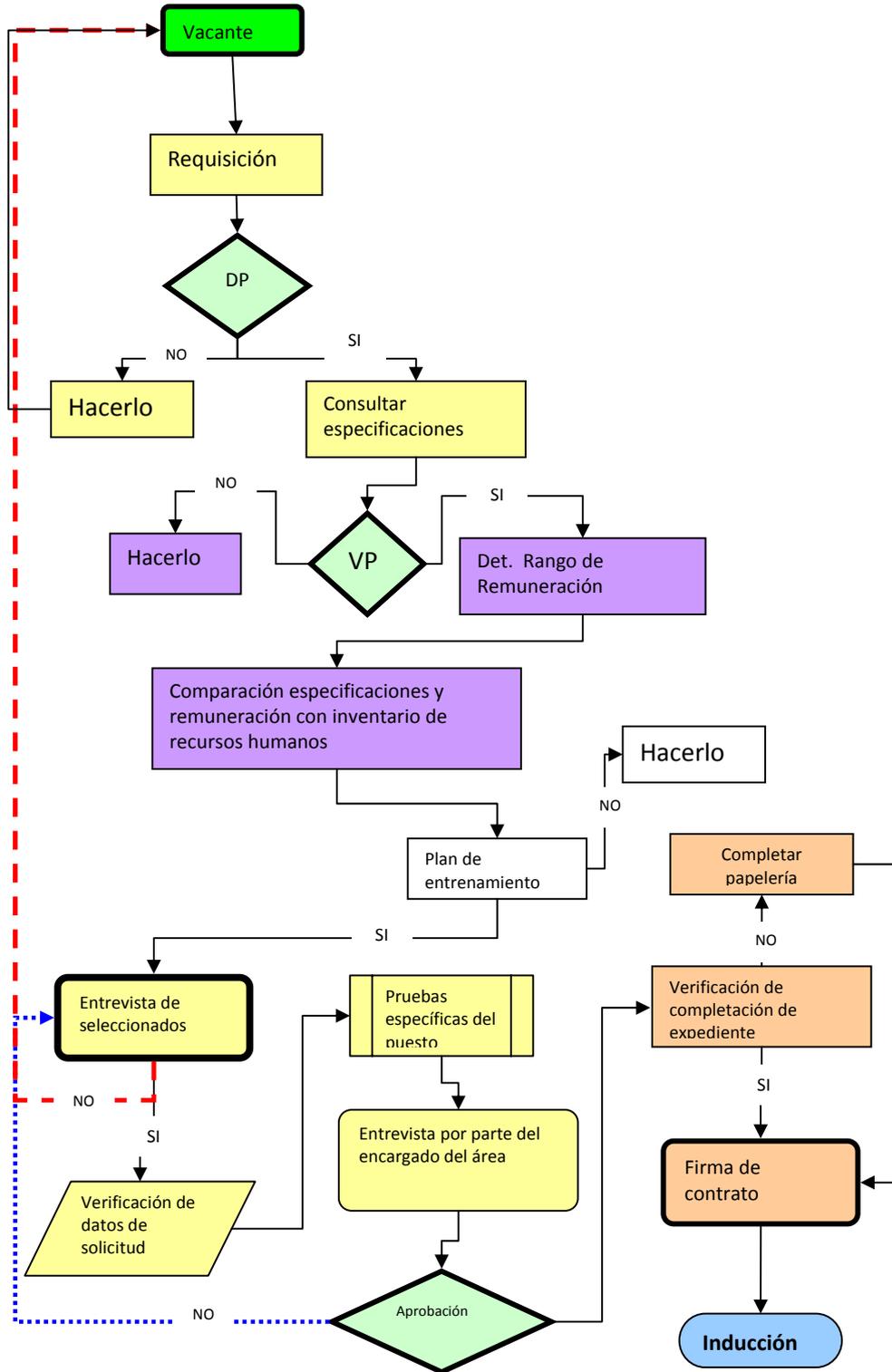
La política anterior no es más que una propuesta de los aspectos que pueden tomarse en cuenta al momento de la creación de políticas salariales. El comité de valuación para poder tomar una decisión acerca de cada uno de los aspectos planteados dentro de la misma. Toda vez se haya llegado a un acuerdo, podrá aprobarse dicha política y empezar a implementarla.

Sin embargo lo más recomendable es que sea el equipo ejecutivo de la compañía quien decida los aspectos que contendrá la política; estableciendo reconocimientos, responsabilidades, periodos de tiempo, etc. Siempre contando con la asesoría del comité de valuación del puesto de trabajo, el cual estará encargado de facilitar la información y presentar el escenario en el que se encuentra la empresa en el preciso momento de la creación de la política.

Tras la realización de la política es importante plantear el nuevo diagrama de proceso, para poder dar a conocer las nuevas actividades que habrán de aplicarse.

Además es importante la creación de conferencias y entrenamientos para cubrir las nuevas necesidades que implica la implementación de los procesos de valuación de puestos. Evaluación del desempeño. Los nuevos formatos, etc.

Figura 15: Proceso de inareso a la empresa



5 MEJORAS APLICABLES AL SISTEMA DE COMPENSACIONES

5.1 Beneficios de la implementación

La implementación de un sistema de compensaciones, o una política salarial acarrea una serie de beneficios tanto para los colaboradores, como para los empresarios.

5.1.1 Para los empleados o colaboradores

- Al existir una política la motivación crece.
- Mayores posibilidades de desarrollo dentro de la organización.
- Existe la posibilidad de que posteriormente se cree dentro de la organización planes de carrera.

5.1.2 Para la empresa como organización competitiva

- Los incentivos representan el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión y la estrategia de la organización.

- Continuidad administrativa.
- Se obtienen más resultados por el dinero invertido en compensaciones.

5.2 Resultados obtenidos de la creación de las nuevas políticas

Por medio de la observación durante el proceso de implementación de la política, es posible enumerar algunas ventajas y desventajas del mismo:

5.2.1 Ventajas

El aumento del rendimiento en el trabajo, obtenido con los salarios con incentivos, beneficia no sólo a los trabajadores sino también a las empresas, que producen con menores costos, y a los consumidores, que pueden adquirir productos más baratos.

Una política salarial sólida, que se comunica al personal y es comprendida por éste, ayudará a la organización a establecer una mayor equidad salarial entre los miembros del personal, y contribuirá a una mejor planificación del personal y asignación de recursos.

5.2.2 Desventajas

- a) Los costos salariales variarán conforme a los resultados específicos finales.
- b) Uno de los riesgos del sistema de incentivos es que sea manipulado por inoportunidad o adulteración de registros.
- c) Existe gran resistencia al cambio.
- d) Ausencia de mecanismos para atender a los reclamos.
- e) Podría presentarse insuficiente capacidad logística o de apoyo administrativo.

5.3 Propuesta de ficha de control y documentación

Aunque es válida la creación de una ficha de control para toda la documentación creada en el proceso es aún mejor la creación o bien el diseño de una base de datos para así además de mantener el control de la información se desarrolla un proceso mucho más funcional.

5.3.1 Diseño de ficha de control

Como se mencionó anteriormente, la ficha de control puede ser utilizada como el bosquejo sobre el cual se creará en el futuro cualquier programa; o bien el campo dentro de cualquier programa ya establecido para el control de la información de la escala.

En este caso puede ser trabajada en una hoja de Excel creando el formato, e ingresando la información a tomar en cuenta en el mismo.

Los datos que se sugiere contenga dicho campo son:

- a. Nombre de la persona que se ingresa.
- b. No. de código de empleado.
- c. Centro de costo al que pertenecerá.
- d. Departamento
- e. Título y código del descriptor de puesto.
- f. Punteo de la valuación de puesto que le pertenece ha dicho descriptor.

Tabla XIII. Diseño de ficha de control

INFORMACION EN PROGRAMA DE PLANILLA				INFORMACION QUE SE DESEA AGREGAR				
CODIGO Y NOMBRE DE EMPLEADO	Centro de costo	Código de puesto en planilla	Nombre puesto en planilla	Número DP	Nombre real	VP	Departamento	Edición

5.3.2 Propuesta de documentación de datos

Se sugiere la creación de un archivo electrónico, donde sean archivadas todas las evaluaciones de puestos realizadas. Además para fines de control en auditorías, será necesaria la creación de documentos físicos de las mismas. Estos pueden ser archivados junto cada descriptor de puesto impreso.

Adicionalmente, también es conveniente llevar el control de cambios tanto de los descriptores de puesto y de las modificaciones en los puntos de las

valuaciones de cada puesto de trabajo. Aquí debe tomarse en cuenta la fecha de edición de ambos documentos, para asegurarse que la información permanece actualizada.

Tabla XIV. Formato de valuación (VP)

EVALUACIÓN DEL PUESTO

DP VALUADO:	
No. De edición	Fecha última edición
FACTORES A EVALUAR	PUNTEO (Según tabla- MA006, sección 15)
GRUPO DE REQUISITOS Y HABILIDADES	
Escolaridad	
Experiencia	
Iniciativa	
GRUPO DE RESPONSABILIDAD (POR)	
Supervisión de personal	
Económica	
Información confidencial	
Contacto con el público o con los clientes	
Calidad del producto o servicio	
Seguridad física y/o jurídica de otros	
Por importancia de la función	
Planeación y cumplimiento de objetivos	
Toma de decisiones	
GRUPO DE ESFUERZO	
Físico	
Mental	
Condiciones de trabajo	
SUMA TOTAL DE PUNTOS	
NIVEL AL QUE PERTENECE	
Justificación de cambio de nivel(si aplica)	

FO026; Edición: NA/NA

Tabla XV. Instructivo de llenado
INSTRUCTIVO DE LLENADO

Evaluación del puesto

TÍTULO	DESCRIPCIÓN
DP valuado	Código del DP valuado. Pe.: DPXXX, donde las "X's" indican la secuencia numérica.
No. de edición	Número de última edición del DP.
Fecha última edición	Fecha del último cambio realizado al documento. ejemplo.: 01/Enero, 1999.
Factores a evaluar	Listado de factores a tomar en cuenta en la valuación de puesto. Punteo previamente establecidos en el manual de valuación, otorgado a cada factor según peso en el puesto.
Punteo(según tabla-MA006, sección 15)	

Justificación de cambio de nivel (*Si aplica)

Justificación en cambio de nivel (*Si aplica)	Breve resumen de las razones o factores que afectaron a la valuación y en consecuencia provocaron un cambio de nivel en el puesto valuado. Esta sección debe llenarse únicamente si al realizar una reevaluación del puesto, éste cambia de nivel. Pe.: de nivel 3, a nivel 2 o viceversa.
---	--

CONTROL DE CAMBIOS

Documento nuevo.

APROBACIÓN:

Originado por: _____ Coordinador de Análisis de Puesto y Capacitación	Aprobado por: _____ Gerente de Recursos Humanos
---	--

5.4 Efectos obtenidos en auditorías

La auditoría puede ser externa, interna o mixta, coincidiendo con los tipos de observación de participantes, no participantes y semi participantes. Cada uno de estos tipos de auditoría tiene ventajas o inconveniencias.

En realidad parece que, siempre que económicamente sea posible, o a menos que lo impidan otras circunstancias particulares, la última forma de auditoría, la mixta es la más recomendable, por que reúne las ventajas y elimina en gran parte los inconvenientes de las otras dos.

5.4.1 Auditorías internas

El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Entre los objetivos del control interno:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Por estas razones se hace imprescindible una política salarial. Pues con la implementación de la política salarial, se consigue establecer cláusulas que buscan optimizar los recursos enfocados hacia el personal, e incluso busca optimizar la administración del recurso humano. Permite un control más exacto de los registros, y una mejor inversión en el recurso humano.

5.4.2 Auditorías externas

Las auditorías externas proporcionan un estudio para ver que acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de las políticas y prácticas dentro de una organización.

Por tanto, resulta extremadamente beneficiosa para la detección de las necesidades de mejora ya sea en la documentación, control o incluso en la implementación de una política salarial.

5.5 Recomendaciones de mejora

Algunas recomendaciones para la aplicación y mejora de la política:

a) Las cláusulas deben establecerse con la única intención de estimular a los trabajadores, pero sin forzarlos a realizar esfuerzos excesivos ni exponerlos a un accidente. Proporcionar a los trabajadores remuneraciones proporcionales con su capacidad de trabajo y su esfuerzo, sin que pueda nunca resultar que un trabajador incapacitado obtenga mayores ingresos que otro normal trabajando su jornada de trabajo.

b) Deben ser sencillas y claras. Su establecimiento y funcionamiento debe ser económico.

c) Deben ser eficientes. Estar bien definidos los niveles a los que pertenece el puesto que ocupara el colaborador. Ser bien conocido el rango estándar permisible por puesto al momento de asignar el salario a todos los trabajadores antes de comenzar los trabajos. Calcularse rápidamente los rendimientos de cada colaborador. Y pagarse las primas sin ningún retraso, si es que ha de servir como estímulo del trabajo.

5.5.1 Estrategias de administración

Luego de la creación de las políticas salariales, es conveniente diseñar una estrategia de administración de las mismas para evitar que fracasen.

Primero, es factible la creación de un departamento o área específica, cuya función será la implementación, administración y por su puesto el seguimiento de quejas y actualización o ajustes de los rangos salariales en las políticas.

A. Estrategias de reajustes salariales:

a) Otorgar ajustes salariales con alta prioridad a todos los cargos sub-pagados (Que están por debajo del límite de su clase o categoría salarial).

b) Aplicar como segunda prioridad, incrementos salariales al conjunto de cargos incluidos en los límites de la banda de equidad, pero hay que hacerlo en orden inverso a su desviación en relación a los valores de la línea de tendencia salarial, así se tiende a reducir la dispersión salarial.

c) No aumentar aquellos salarios que excedan los límites superiores de su clase o categoría correspondiente (cargos sobrepagados), y proceder a su

reducción para adecuarlo a la escala salarial adoptada, cada vez que se produzcan rotaciones en estos cargos y fijar un plazo razonable de 1 a 2 años para corregir mediante una ley las distorsiones salariales que pudiesen existir.

La experiencia parece sugerir que un factor crítico para la aplicación exitosa de la escala de política salarial es evitar que se utilicen conceptos relacionados con los gastos de representación, viáticos, sobresueldo y otros incentivos para disfrazar pagos salariales. Si esto ocurre, estas partidas de cuasi-salarios terminarán siendo una vía de escape que neutraliza el control y ordenamiento buscado con la política salarial, y peor aún, destruye la credibilidad en los esfuerzos de ordenamiento salarial.

CONCLUSIONES

1. La diversidad de métodos de valuación proporciona muchas opciones para la creación de escalas salariales, brindando a las empresas la posibilidad de seleccionar el método que más se ajuste a sus necesidades. Creando así políticas que pueden ser aplicadas dentro de la organización.
2. Cuando la valuación de puestos de trabajo es tomada como base de las políticas y escalas salariales; el aprovechamiento de personal calificado dentro de la institución se vuelve una de las principales prioridades dentro de la misma.
3. Los incentivos tanto directos como indirectos, que puedan incluirse en la política salarial atraen y mantienen al personal calificado hacia la institución, creando como consecuencia un aumento en la productividad de la misma.
4. En la medida que el Departamento de Recursos Humanos logre involucrar a los responsables de las otras áreas funcionales en el proceso de valuación de puestos; los rangos salariales establecidos, proporcionarán una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades.
5. El establecimiento de los salarios con incentivos resulta indispensable en toda empresa moderna bien organizada, si se quiere obtener el debido rendimiento de su personal.

6. La valuación de puestos es un proceso crítico en la administración de la compensación, y en general, en la gestión de los recursos humanos de la empresa.
7. Salarios con incentivos proporcionan una remuneración más o menos ligada a la cantidad o calidad del trabajo realizado.
8. Cualquier política salarial establecida en una empresa, debe ser dinámica y sometida a mejoras cada cierto periodo de tiempo.

RECOMENDACIONES

1. Antes de implementar una nueva política salarial, se recomienda que la organización, a través de su Departamento de Recursos Humanos o de un comité, efectúe un análisis preliminar con el objeto de establecer las bases para comenzar el proceso.
2. Se recomienda realizar un estudio de clima organizacional, para la selección del método de valuación de puestos de trabajo. Esto permitirá conocer las necesidades actuales de la empresa.
3. Una vez que se haya realizado el análisis preliminar, es crucial examinar cuidadosamente cada uno de los componentes de la política salarial y responder a las preguntas bajo cada componente antes de continuar con el siguiente componente. Esto ayudará a la organización a lograr consenso con respecto a la estructura de cada componente.
4. Otra recomendación es crear medios que informen a todo el personal responsable de la implementación del método de valuaciones de puesto sobre la manera correcta de la aplicación de la nueva evaluación.
5. La implementación de sistemas de evaluación de puestos y de evaluaciones de desempeño deberá ser llevada a cabo periódicamente, con el objeto de promover la objetividad de evaluación.

6. Los incentivos deberán ser decididos por el comité evaluador de común acuerdo con el equipo ejecutivo, documentado cada uno de los aspectos de dichos incentivos.
7. Cada departamento o área de trabajo debe tener un responsable del proceso, el cual se encargará de la actualización de las valuaciones de puesto, con el fin de mantener información objetiva y verídica al respecto del puesto que ocupan los integrantes del departamento.
8. Se recomienda la creación de planes de carrera y sistemas de incentivos en las organizaciones, pues esto motiva a los empleados además de mantener dentro de la competencia por mano de obra calificada a las empresas.
9. Es recomendable que al momento de implementar una escala salarial; se inicie por ajustar los salarios que se encuentran muy alejados de los rangos establecidos por la empresa y evitar que se produzcan rotaciones en cargos fijando plazos razonables de aumento salarial.
10. Los rangos establecidos deberán ser ajustados en un período determinado al momento de la implementación del proceso, para evitar así la pérdida de vigencia del sistema.
11. Es recomendable la elaboración de una guía que indique de manera detallada el proceso de valuación de puestos; indicando generalidades, objetivo de la valuación y responsables del proceso.

12. Toda guía creada para documentar una política salarial debe incluir como mínimo: los objetivos de la política y los componentes clave para el desarrollo.
13. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento.
14. Es difícil y problemático cambiar una estructura salarial que ya fue implementada, por lo tanto es imperativo establecer rangos que permitan el crecimiento en el futuro y/o fluctuaciones irregulares en el costo de vida.
15. Los puestos de trabajo podrán agruparse en función de sus características para ordenar la selección, la formación y la movilidad.
16. Los diferentes niveles y rangos salariales establecidos dentro de cada nivel deberán respetarse.

BIBLIOGRAFÍA

1. Análisis comparativos de los sistemas de valuación de puestos. Oficina Nacional de Administración de personal, mayo 20, 2005.
2. CHIAVENATO, ADALBERTO. Administración de Recursos Humanos. Colombia, edit. Mc Graw Hill, 2000.
3. DESSLER, GARY. Human Resource Management. Edit Pearson, 8th edition, 2001.
4. GUTH A. ALFREDO. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. México. Edit. Trillas, 1999.
5. Manual de Consultoría Laboral, Editorial Caballero Bustamante 2003. Lima, Perú.
6. MELITON RODRIGUE R. VICTOR. Salarios y beneficios del trabajo, 2001.
7. MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO. Manual para determinar Necesidades de Capacitación. México Edit. Trillas, 1998.
8. RANDALLY VALLE, DOLAN. Gestión de los Recursos Humanos España. Edit. McGrawHill, 1999.
9. RODRIGUEZ V. JOAQUÍN. Administración Moderna de Personal, México edic. Thomson sexta edición, 2003.
10. SILICEO, ALFONSO. Capacitación y Desarrollo de Personal México. Edit. Limusa, 1986.