UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

GUIA DE COMO ELABORAR EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORIZACION DE PUESTOS

INFORME FINAL DE INVESTIGACION
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO
DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS
PSICOLOGICAS

POR

SERGIO STUARDO SANTIS LOPEZ
CARLOS ALBERTO LOPEZ LOPEZ

PREVIO A CONFERIRSELES EL TITULO
QUE LOS ACREDITA COMO
PSICOLOGOS

EN EL GRADO ACADEMICO DE

LICENCIADOS

GUATEMALA, JULIO DE 1,999

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejia
D I R E C T O R

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
S E C R E T A R I A

Licenciada María Ileana Godoy Calzia
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
Edificio M-5 Ciudad Universitaria, Zona12
Tels. 4768790-4, 4760983, ext. 490-1
Director: 4769902, 4767219, fax 4769914
e Mail: USACPSIC@edu.gt
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 868-97

CODIPs. 861-99

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE INVESTIGACION

Julio 16 de 1999

Señores Estudiantes
Sergio Stuardo Santis López
Carlos Alberto López López
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señor Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DECIMO PRIMERO (11o.) del Acta TREINTA Y CUATRO NOVENTA Y NUEVE (34-99) de Consejo Directivo, de fecha 15 de julio del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO PRIMERO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "GUIA DE COMO ELABORAR EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

SERGIO STUARDO SANTIS LOPEZ CARNET No. 82-10668

CARLOS ALBERTO LOPEZ LOPEZ CARNET No. 90-12454

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Aida Guadalupe López Maldonado y revisado por la Licenciada Mayra Friné Luna Pineda de Alvarez.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CONSEJO DIRECTIVO
USAC

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA

/Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
Edificio M-5 Ciudad Universitaria, Zona12
Tels. 4760796-4, 4760985, ext. 490-1
Director: 4769902, 4767219, fax 4769914
e Mail: USACPSIC@edu.gt
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

CIEPs. 52/99
REG. 868/97

Guatemala, 6 de julio de 1999.

INFORME FINAL

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez., ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"GUIA DE CÓMO ELABORAR EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:	CARNE No.
SERGIO STUARDO SANTIS LOPEZ	82-10668
CARLOS ALBERTO LOPEZ LOPEZ	90-12454

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. EDITH RIOS DE MALDONADO
COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

c.c. Revisor/a
Archivo
ERDM/edr

140799

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
Edificio M-5 Ciudad Universitaria, Zona12
Tels. 4760796-4, 4760985, ext. 490-1
Director: 4769902, 4767219, fax 4769914
e Mail: USACPSIC@edu.gt
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

CIEPs. 53/99

Guatemala, 6 de julio de 1999

LICENCIADA
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

LICENCIADA RIOS DE MALDONADO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

"GUIA DE CÓMO ELABORAR EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS"

CARRERA: **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**

ESTUDIANTE:	CARNE No.
SERGIO STUARDO SANTIS LOPEZ	**82-10668**
CARLOS ALBERTO LOPEZ LOPEZ	**90-12454**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE**, y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. MAYRA FRINE LUNA DE ALVAREZ
DOCENTE REVISORA

c.c. Archivo
Docente Revisora
MFLDA/edr

Guatemala, marzo 4, 1999

Licenciada
Edith Ríos de Maldonado
Coordinadora de Investigaciones en Psicología
Escuela de Ciencias Psicológicas
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Presente

Estimada Licenciada:

Por este medio le informo que he revisado el Informe Final de Tesis titulada "GUIA DE COMO ELABORAR EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS", elaborado por los Señores Sergio Stuardo Santis López carnet No.82-10668 y Carlos Alberto López López carnet No. 90-12454, estudiantes con Pensum Cerrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el área de Licenciatura en Psicología.

Después de revisar y corregir este informe final, el mismo reúne y cumple con todos los requisitos de la Escuela de Ciencias Psicológicas, por lo que extiendo mi Aprobación Profesional, siguiendo los lineamientos generales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Atentamente,

Aida L. de López

Licenciada
Aída Guadalupe López Maldonado de López
Colegiada No. 5,344.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLOGICAS
Edificio M-5 Ciudad Universitaria, Zona 12
Tels. 4760790-4, 4760985, ext. 490-1
Directo: 4769902, 4767219, fax 4769914
e Mail: USACPSIC@edu.gt
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

cc.: Control Acad.
CIEPs.
archivo

REG. 868-97

CODIPs. 806-98

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y NOMBRAMIENTO DE ASESOR

Octubre 09 de 1998

Señores Estudiantes
Sergio Stuardo Santis López
Carlos Alberto López López
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señores Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto VIGESIMO PRIMERO (21o.) del Acta TREINTA Y CINCO NOVENTA Y OCHO (35-98) de Consejo Directivo, de fecha 23 de septiembre del año en curso, que copiado literalmente dice:

"VIGESIMO PRIMERO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "GUIA DE COMO ELABORAR EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

SERGIO STUARDO SANTIS LOPEZ CARNET No. 82-10668

CARLOS ALBERTO LOPEZ LOPEZ CARNET No. 90-12454

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor a la Licenciada Aida Guadalupe López Maldonado de López."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA

/Rosy

DEDICATORIA

A Dios:
Que con su eterna sabiduría nos permitió vida, salud, inteligencia y tiempo para comprender la forma de sentir, pensar y actuar de nosotros como seres humanos.

A Nuestra Madre:
Que con su amor y ejemplo, nos enseñó el camino del sacrificio para la consecución de nuestras metas.

A nuestras Esposas:
Que con su calor y amor, nos dieron ánimo y apoyo para seguir adelante en nuestra autorrealización.

A mis Hijos:
Sergio Eduardo e Irene Alejandra, para que sirva de ejemplo a seguir y superar.

A nuestra Hermana:
Como colega en el área de Psicología Clínica, nuestro cariño

A la Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala:

Por los conocimientos brindados y poner en marcha el Plan Piloto de Psicología Industrial

A nuestros catedraticos, compañeros y amigos:

Con cariño especial

A tí:
Esperando que con la lectura y aplicación de esta guía ayude a tu formación y resuelva tus dudas respecto de como elaborar el Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos.

PROLOGO

Parafraseando a Victor Viroom, **"El individuo al recibir el numerario adecuado como recompensa a su trabajo, obtiene la satisfacción de las necesidades de vida y de estatus dentro de la sociedad"**[1].

Lo que mueve directamente a una persona a trabajar en una empresa, lo que determina muchas veces que el personal esté contento o a disgusto en ella, es en gran parte la remuneración que recibe y las posibilidades de mejorar en el futuro.

Esta remuneración generalmente está en detrimento de la dignidad humana causándole al empleado diversas repercusiones de índole psicológico, que influyen directamente en su desempeño, tales como baja autoestima que redunda en detrimento de la Salud Mental (frustración, ansiedad, angustia, depresión, desmotivación, desórdenes psicosomáticos, etc.).

Por lo anterior, se hace necesario encontrar parámetros a nivel de justicia estricta, equitativa y conmutativa, tanto para cubrir adecuadamente las necesidades de vida de la parte obrera, como lograr la mejor productividad y rentabilidad para la parte patronal, según las leyes vigentes del país.

La presente guía tiene como objetivo, contribuir y brindar información con material actualizado, económico y accesible de cómo se realiza y como debe realizarse el proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, especificando y ejemplificando los diferentes métodos utilizados y sus etapas de ejecución, guíando al lector de forma fácil e interactiva para su aplicación o adaptación dentro de las diversas empresas guatemaltecas.

Este trabajo, puede justificarse en que la mayoría de trabajos en la Escuela de Ciencias Psicologicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, han versado sobre la posición y funciones del Departamento de Recursos Humanos, naturaleza de su autoridad, técnicas relacionadas con la administración de personal, su adiestramiento, etc., todo esto es de vital importancia no cabe duda, pero, es indispensable hacer hincapie que debido a las condiciones sociales de nuestro país, a nivel de justicia estricta y conmutativa, por ejemplo: mala distribución de salarios ya que muchas veces

[1] Werther, William, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, (México. Editorial Mc Graw-Hill, 1992) pp 78

se paga el salario mínimo o menos de él, por influencias o favoritismos. Además el área industrial es tan importante como las áreas clínica, educativa, social y deportiva, ya que encuentra su campo de acción directa en el factor más valioso y único que a través de procesos de motivación, capacitación y desarrollo, logra incrementar la eficiencia y productividad de las empresas: ***EL RECURSO HUMANO.***

La experiencia vivida, en la investigación de campo, dentro de la realización de esta Guía, nos permite validar que en Guatemala hace falta mucho camino por recorrer en el área de la Psicología Industrial dentro de la Administración de los Recursos Humanos.

Estamos en deuda con tantas personas, que una lista de reconocimientos sería demasiado extensa, expresamos nuestra gratitud a La Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que en 1995, puso en marcha el **Plan Piloto de Psicología Industrial,** del cual somos miembros fundadores, para estudiantes de cuarto y quinto grado, con el objeto de preparar Psicólogos calificados para trabajar en el campo de la Administración de Recursos Humanos, es por ello que consideramos importante también contribuir mediante este trabajo a la formación teórica de nuestros compañeros que se encuentran en preparación académica dentro de este programa.

Muchos colegas, académicos, gerentes y amigos han contribuído con ideas y recomendaciones a la preparación de este informe, los Licenciados Abraham Cortez, José Antonio García, Mayra Luna de Alvarez, Ronaldo Chajón, Aída López de López, han perfeccionado nuestro pensamiento acerca de los sistemas de administración, impulsados por metas y productividad gerencial.

Agradecemos también a los directivos y gerentes de las diferentes empresas que nos abrieron sus puertas para realizar la investigación de campo para poder llevar a término este informe final entre ellas SEPREDI,S.A., Grupo Golán, S.A., GUATEPLAST, S.A., Motores Hino de Guatemala, Inversiones Centroamericanas, S.A., ICASA, Banco de Comercio, Fisher y Cía., Alimentos Gourmet, S.A., LLANTECA, S.A. y Formularios Standard, S.A.

INTRODUCCION

Analíticamente, este informe fue realizado como un sistema técnico, que establece un conjunto ordenado de principios y reglas que se fundan en lo posible en elementos objetivos y científicos.

El individuo en una organización es considerado como un integrante activo de un equipo, está sujeto a procesos de trabajo, en el cual, está clasificado según el Organigrama de la Empresa y de éste, se desprende la valoración que se da a las funciones realizadas. El mercado de Recursos Humanos, muestra a las organizaciones el reconocimiento en numerario y en prestaciones, con que deben retribuir a sus empleados, por medio de la Ley de la Oferta y la Demanda.

Sin embargo la falta de justicia en las percepciones psicológicas de los empleados, cuando por ejemplo observan desigualdad de sueldos provocados por favoritismo, no aplicación de valuación por mérito, no adecuada apreciación de factores importantes de cada puesto, aumento de sueldos no ordenados ni normados, presiones por jefes y/o empleados, hace que las personas no se esfuercen por aumentar o mantener su productividad y redunda en una disminución de la eficiencia en el trabajo.

Actualmente en las organizaciones guatemaltecas, lo usual para la valoración de un puesto, se da por el incremento fijo de cierto porcentaje para todos los empleados, no importando factores antes relacionados tales como: responsabilidad, habilidad, destreza, capacidad, antigüedad, nivel jerárquico y conocimientos brindados en la ejecución del trabajo. La administración de sueldos y salarios, parte del estudio de principios y técnicas para lograr que las remuneraciones de forma global que recibe el trabajador, sean las adecuadas tanto a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.

Este informe está dirigido a todos los encargados del área de Recursos Humanos en las empresas guatemaltecas, así como a estudiantes y profesionales tanto de Psicología, Administración de Empresas, como a técnicos y especialistas de otras áreas que deseen realizar de forma fácil, ágil y dinámica, el Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos.

Serán abordados criterios que cumplan con las características de guíar, no con un esquema rígido para no mecanizar y convertir en un mero seguimiento de instrucciones pues en ésta, van incluídos los lineamientos metodológicos de cómo abordar el proceso de forma que la exposición resulte un trabajo lógico, congruente, analítico y de síntesis. Se hizo énfasis exclusivamente como ya se mencionó anteriormente, a las técnicas relacionadas con el puesto, el resto de aspectos, tales como eficiencia personal, necesidades del empleado y posibilidades de la empresa, son tocados someramente ya que también intervienen en la forma de determinar los salarios.

Este informe permitirá al lector, aunque no se dedique exclusivamente a la Clasificación y Valoración de Puestos, a que alcance un nivel técnico que le permita desarrollar este proceso, con un orden y claridad determinado.

En la actualidad dentro del medio guatemalteco, las Empresas de bienes, productos y/o servicios, no llevan un adecuado proceso de **CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS**, por motivo que, solamente han considerado la LEY DE LA OFERTA Y LA DEMANDA. Desde el punto de vista económico, el trabajo, aunque no puede ser tratado como una mercancía, no deja de estar sujeto a esta ley, ya que reúne las características de bien y de escasez, es pues, un bien escaso; y además, las políticas de sueldos y salarios, ocupan un rango secundario en la jerarquía de los objetivos administrativos de las empresas. El juego de la Ley de la Oferta y la Demanda, fija el nivel de salarios como tendencia, o sea un nivel en el cual tratan espontáneamente de fijarse éstos, pero esto no implica que ningún empresario pueda o quiera pagar más.

Para la moral, la determinación de lo que pueda considerarse como salario justo debe atender a tres elementos:

- El sustento del trabajador y su familia.
- La situación de la empresa y necesidades del bien común, el cual debe servir de base principal para determinar el nivel general de los salarios y la característica general que debe considerarse a este respecto es la justa proporción entre los salarios, tanto externa como internamente a

la empresa, es decir, que los salarios deben guardar dentro de la empresa una justa proporción con la importancia de las labores que remuneran para que pueda realizarse el bien común interno.

- En las empresas guatemaltecas, no existe justicia conmutativa, ya que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto.

En Guatemala, no se realiza este proceso técnicamente en la mayoría de empresas y por esta razón, existen personas interesadas que trabajan en el área de Recursos Humanos que desean tener una orientación sobre este proceso y especialmente, el estudiante de Psicología Industrial necesita una guía que les brinde una orientación precisa, sobre cómo elaborar de manera técnica y eficiente este proceso.

No han habido muchos intentos para elaborar una teoría de sueldos y salarios apropiada y práctica, que permita determinar cuál deberá ser el salario de una persona de acuerdo a la valoración del puesto que desempeña. Lo anterior se puede resumir en cinco premisas básicas que son:

1. Dentro de las diversas empresas, no existen procedimientos adecuados para la retribución justa del numerario en concepto de salario para los trabajadores.

2. Los empleados no perciben justicia estricta en cuanto al salario retribuido con respecto a esfuerzos, responsabilidades, habilidades y conocimientos, brindados en la ejecución del trabajo.

3. Se presta poca o ninguna atención de los dirigentes en cuanto a adecuadas retribuciones en dinero y prestaciones que motiven al personal.

4. Las empresas no han determinado que pueden elevar su productividad, con una adecuada Clasificación y Valoración de Puestos.

5. No se puede determinar la igualdad interna y externa de una posición, si el pago no guarda relación directa con el valor relativo del puesto y si el pago no es similar al de otras organizaciones en posiciones similares.

Es decir, el objeto de estudio en el presente trabajo de investigación, es la **Clasificación y Valoración de Puestos**, el cual puede ubicarse dentro de lo que es la Administración de Salarios, la cual estudia los principios y técnicas

para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, eficiencia personal, necesidades y posibilidades de la empresa. Asimismo, se relaciona con problemas afines de distintas ciencias y disciplinas, tales como la Administración de Empresas en cuanto a la Economía (nivel social, estatus, etc.), la Política (filiación política, religión, etc.), la Educación (tanto formal como la socialmente aceptada).

Todo lo anterior, influye en la percepción psicológica de los trabajadores, afectándoles de un modo u otro, causando desvalorización, desgaste físico y salud mental en detrimento, que en los peores casos puede traer como consecuencias estafas, hurtos, robos, sabotajes y otros hechos ilícitos, hacia las empresas. El fin inmediato de la valuación, es establecer la situación de cada puesto superior o inferior respecto de los demás.

Los objetivos esenciales e inmediatos, en esta técnica es la correcta jerarquización de los puestos por motivo que favorece a la organización y eficiencia de las empresas, brindando una correcta remuneración al personal. Aunque no siempre determina cuanto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que se paga guarda la debida relación con lo que ganan las demás personas. El individuo en una organización es considerado como un integrante activo de un equipo, está sujeto a procesos de trabajo, en el cual, está clasificado según el organigrama de la empresa y de éste, se desprende la valoración que se da a las funciones realizadas. El mercado de Recursos Humanos, muestra a las organizaciones el reconocimiento en numerario y en prestaciones, con que deben retribuir a sus empleados, por medio de la Ley de la Oferta y la Demanda.

Al hacer una visión global del contenido capitular, encontramos:

CAPITULO I
HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL:

Fue dividido en dos partes, la primera parte, una reseña histórica a nivel mundial y la segunda parte a nivel nacional, son considerados los aspectos histórico-sociales por los que ha pasado la Psicología Industrial a través de los años, desde el pensamiento empírico hasta los procedimientos científicos creados para la mejor resolución de sus necesidades.

CAPITULO II
ANTECEDENTES DE COMO SE REALIZA EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS EN GUATEMALA

El principal objetivo de la Psicología Industrial, consiste en humanizar el trabajo y luchar por poner fin a las labores rutinarias y degradantes que acaban con la motivación de los trabajadores. Se preocupa por encontrar la manera de canalizar la energía de la mano de obra con más eficiencia que antes, aplicando los principios o datos psicológicos a los problemas relativos al trabajo, trata de acoplar al hombre dentro de una comunidad de trabajo en un sistema que le permite funcionar con máxima eficiencia, a través de la motivación, evitando al máximo el desgaste y dando una mejor calidad de vida.

Este capítulo entonces, hace énfasis en cómo la Ley de la Oferta y la Demanda así como otras leyes influyen y condicionan el mercado de trabajo, considerando que el proceso de ***Clasificación y Valoración de Puestos*** va en desarrollo dentro de las empresas, esta guía ayudará a que la persona interesada lo realice de manera válida y confiable. Asimismo abarca la sistematización de información acerca de cómo se realiza en las diversas empresas de nuestro medio, para lo cual, se tomó una muestra aleatoria de 12 empresas, de industria, comercio y servicio, la que sirvió de base para formar una idea de la manera cómo se lleva a cabo el Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos en Guatemala. Esta muestra fue debidamente tabulada utilizando estadística porcentual, para tener datos concretos de la realidad nacional.

CAPITULO III
REPERCUSIONES PSICOLOGICAS EN LOS EMPLEADOS ANTE LA FALTA DE UN ADECUADO PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS:

Se cita cómo un adecuado proceso de Clasificación y Valoración de Puestos influye directamente en la estabilidad del empleado, tanto física como emocionalmente, así como su interrelación con otras personas o procedimientos dictados, motivándolos o no a nuevos retos para utilizar medios que posibiliten la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo.

CAPITULO IV
TECNICAS RELACIONADOS CON LA CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS:

Se pretende dar a conocer lineamientos básicos y estrategias para realizar este proceso, indicando los factores a contemplar y los métodos que han demostrado tener mayor validez y confiabilidad, además de ser muy cómodos y de fácil aplicación para el medio guatemalteco.

CAPITULO V
TECNICAS RELACIONADAS CON LAS COMPENSACIONES:

Se pretende con este trabajo, brindar un programa efectivo de compensaciones, que además, tome en cuenta que el salario no es solamente el pago en numerario sino también en prestaciones, beneficios e incentivos, tales como bonos, asuetos, viajes, seguros en general y otros pagos no financieros tales como vehículo empresarial, telefonía celular, viáticos, gastos de representación, etc., todo lo cual ayuda a optimizar la calidad de las relaciones laborales, humanas y la productividad de las empresas.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El objeto de este capítulo, es brindar al lector las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado, las cuales permiten señalar los elementos básicos en este proceso y las sugerencias que contribuyan a optimizar el mismo en el medio guatemalteco.

CAPITULO I

HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

El objeto de este capítulo, es que el lector tenga una idea tanto a nivel mundial como nacional de las diversas etapas y acontecimientos que han dado origen a técnicas, métodos y procedimientos de la Psicología Industrial Moderna

1.1 A NIVEL MUNDIAL

Toda comunidad, ya se trate de un conglomerado primitivo, o de una sociedad moderada, enfrenta el problema de la satisfacción de sus necesidades. La manera de resolver este problema, será determinando la clase de bienes y servicios que tiene que producir y las cantidades necesarias para la satisfacción de todos sus miembros, en esas necesidades. Tiene que decidir quienes son los productores de los satisfactores, qué recursos y técnicas empleará en su producción.

La Psicología Industrial surgió, por la preocupación de hacer el lugar de trabajo más confortable y productivo, tanto para los trabajadores, como para los empresarios, satisfaciendo las necesidades, resolución de problemas con técnicas apropiadas adaptando el trabajo al trabajador, evaluando la organización y examinando los elementos relacionados con la comunicación y el estado de ánimo de los empleados. Las constantes crisis bélicas y económicas y las exigencias cada vez mayores del mundo industrial estimularon su desarrollo.

Desde épocas remotas, la Psicología Industrial ha venido practicándose, aunque muchas veces se haya cubierto a través de la administración y organización, razón por la cual la mayoría de sus aportes fueron empíricos. Como ejemplo de las múltiples formas que se han presentado, pueden citarse:

- Ciertos papiros egipcios datados 1,300 Antes de Cristo indican la importancia que en la antigüedad se daba a la organización y a la administración de las personas en el trabajo.

- En China con Confucio, se encontraron sugerencias prácticas y recomendaciones sobre la necesidad de escoger hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos.

- En Grecia, en la comunidad de Atenas, sus famosos concilios, sus cortes populares y sus juntas generales, asi como sus funciones administrativas, indican una buena comprensión de la administración de los Recursos Humanos.

- En Roma se consideraba que el éxito del Imperio se debía al talento verdaderamente genial de los romanos en la comprensión de la personalidad del hombre. El uso del principio jerárquico y la delegación de la autoridad, permitió a Roma expanderse hasta formar un Imperio, con una eficiencia nunca antes vista en la Historia.

- La Iglesia Católica a través de su longevidad, ha desarrollado técnicas de autoridad jerárquica con una organización territorial de la misma naturaleza, la especialización de sus actividades de acuerdo con líneas funcionales y la utilización de grupos de dirección (STAFF).

- En las organizaciones militares, los ejércitos primitivos disponían generalmente de una elevada moral entre sus hombres y de una buena coordinación entre los objetivos individuales y colectivos. Los comandantes como Napoleón, completaban su autoridad, con una explicación cuidadosa del propósito de sus órdenes.

- Los camaralistas, fueron grupos de administradores públicos e intelectuales alemanes y austriacos (Siglo XVI - XVIII), que consideraban que para aumentar el poder de un país era necesario aumentar la riqueza material y el conocimiento del hombre. Desarrollaron los principios de administración con énfasis en la especialización por funciones, en el ciudadano, la escogencia y entrenamiento de quienes ejecutarían funciones administrativas.

Todos los anteriormente descritos no son más que ejemplos de métodos y técnicas de selección, evaluación, clasificación, motivación y capacitación del personal, que, a través de los años y de experiencias personales, han pasado a ser campo específico del trabajo tanto de Psicólogos Industriales como de otras áreas de administración.

Resulta difícil sino imposible fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina o para determinar en que momento empieza a considerársele como una ciencia; sin embargo, puede decirse que la Psicología Industrial se inició el 20 de diciembre de 1901, cuando el Doctor Walter Dill Scott, Psicólogo de la Northwester University, pronunció un discurso en el cual analizó las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad.

Con tales antecedentes, puede afirmarse que el primer Psicólogo en la industria moderna fue Scott, quien fue impulsado hacia esa actividad por Thomas K. Balmer, Jefe de publicidad de una cadena de revistas. Scott publicó varios libros o artículos y llegó a ser el primer profesor de Psicología Aplicada a la Industria el 1 de junio de 1916.

En Estados Unidos, el nacimiento de la Psicología Industrial, respondió a la necesidad de que unos cuantos hombres de negocios enfrentaban problemas prácticos de personal y solicitaron la ayuda a un grupo de Psicólogos, después de analizar la propuesta, los psicólogos convinieron que la industria ofrecía un marco apropiado del estudio de la conducta humana en el trabajo.

En 1913, el investigador Hugo Mustemberg, publicó un texto "PSYCHOLOGY AND INDUSTRIAL EFFICIENCY", que hizo que se le considerara como padre de la Psicología Industrial. En este, propuso que el papel de los psicólogos en la industria, debería ser: "AYUDAR A ENCONTRAR LOS INDIVIDUOS MAS APTOS PARA EL TRABAJO"[2]. La contribución principal de Mustemberg fue aplicar las herramientas de la Psicología para ayudar a alcanzar los mismos objetivos de productividad que se buscan con las teorías administrativas.

En su obra "PSICOLOGIA Y EFICIENCIA INDUSTRIAL", sostuvo que la productividad podría incrementarse en tres formas:

1. Encontrando la mejor forma posible para que el trabajador cuyas cualidades mentales destacara, fuera considerado más apto para el oficio.
2. Creando el mejor trabajo posible, bajo las condiciones psicológicas ideales para maximizar la productividad.
3. Estudiando la conducta humana para un mejor entendimiento y las técnicas más eficaces que permitan motivar a los trabajadores.

El 6 de abril de 1917, Estados Unidos entró a la Primera Guerra Mundial. Se celebró entonces en la Universidad de Harvard, una reunión de Psicólogos Experimentales bajo la presidencia de Titchner, contando con Robert M. Yerkes como presidente de la Asociación de Psicología Americana. Se determinó, en esa oportunidad cómo los psicólogos podían participar activamente en la selección de personas para que el Ejército tuviera la capacidad de excluir a los que mentalmente fueran insuficientes para realizar el servicio militar y clasificar por sus niveles de inteligencia, seleccionando de esta manera a los que habrían de ser ascendidos a oficiales. Fueron

[2] Blumm Milton, Nailor James, PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y SUS FUNDAMENTOS TEORICOS Y SOCIALES, (México, Editorial Mc Graw-Hall, 1993) pp 85

creados para estas actividades los "TEST'S ARMY ALPHA y ARMY BETHA"[3], que contribuyeron eficazmente para la selección y clasificación del personal.

Al final de la Primera Guerra Mundial, el Comité para la Clasificación de Personal del Ejército, se convirtió en la Scott Campany (1 de febrero de 1919), adaptando al uso civil las ideas de clasificación de personal militar.

El campo de la Psicología Industrial, se amplió considerablemente en 1924 con el advenimiento de la más famosa serie de trabajos realizados en su campo, a los cuales se les llamó "ESTUDIOS DE HAWTHORME", por haber sido efectuados en la planta de la Electric Western Co. abordando problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación.

Al igual que la Primera Guerra Mundial produjo la creación de la Sección de Psicología Industrial y Comercial, dentro de la Asociación Americana de Psicología, en 1945, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, Kurt Lewin formó el Centro de Investigaciones de la Dinámica de Grupo, donde el interés se centró en los problemas de la motivación y la productividad, en la medida en que se relaciona con la estructura del grupo. La Dinámica de Grupo estudia la forma como la gente trabaja conjuntamente en agrupaciones.

La Psicología Industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus notables aportes a la empresa bélica. Se hizo obvio en ese momento que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas más apremiantes de la Administración de Personal.

En las décadas posteriores, se presenta un desarrollo tecnológico nunca antes visto, así como la necesidad de adiestrar y capacitar al obrero en procesos productivos completamente nuevos. Como ejemplo: El desarrollo de la Computadora creó la necesidad de contar con operadores y programadores. Todos estos factores incidieron para que los psicólogos industriales crearan baterías de pruebas que les permitieran determinar las actitudes de las personas, sus características de personalidad y su capacidad para resolver los problemas de trabajo.

Actualmente, las demandas de la Industria, son más críticas que antes, debiendo la Psicología Industrial refinar sus métodos de selección y adiestramiento, participando activamente en el diseño del equipo y maquinaria industrial, optimizando así la relación "HOMBRE - HOMBRE", "HOMBRE - MAQUINA", "HOMBRE - OBJETO" y "HOMBRE - PROCESO DE PRODUCCION".

[3] IDEM, pp 95

Las tendencias de relaciones humanas, han ido adquiriendo mayor importancia a medida que los líderes de la Industria se dan cuenta del influjo que la motivación, liderazgo y otros factores psicológicos ejercen sobre el rendimiento laboral.

1.2 A NIVEL NACIONAL

En Guatemala, antes de 1947 no existían psicólogos y la eventual atención a la problemática psicológica del guatemalteco, se realizaba a través de las instituciones mentales, las cuales se encontraban a cargo únicamente de médicos generales y posteriormente a cargo de los primeros psiquiatras guatemaltecos.

La presencia del primer psicólogo en Guatemala, tuvo lugar en el mes de octubre de 1946, tratándose del español Dr. Antonio Román Durán, quien se desempeñó primeramente como catedrático de Psicología General y de Psicoanálisis en la Facultad de Humanidades de la Universidad de San Carlos. Más adelante el Dr. Durán fue Director del Instituto de Psicología e Investigaciones Psicológicas de la misma Facultad, fundado en 1948 y finalmente fungió como primer Director del Departamento de Psicología de esa Facultad, creado en sustitución del instituto ya referido, en 1,949.

El inicio de la carrera académica de Psicología en la Universidad de San Carlos de Guatemala, data de 1,950 en la Facultad de Humanidades, donde se encuentra el primer Plan de Estudios que contempla desde el Profesorado de Enseñanza Media en Psicología hasta el Doctorado, el cual se mantuvo invariable hasta 1974.

El 23 de julio de 1974, los estudiantes del entonces Departamento de Psicología de la Facultad de Humanidades, conscientes de que la realidad del departamento no obedecía a las necesidades reales del país y de las clases explotadas, toman el edificio M-5 del campus central fundando la actual Escuela de Ciencias Psicológicas, iniciando un nuevo plan de estudios que van desde pre-grado, hasta post-grado[4].

[4] Villatoro Norberto, Vallejo Luis, «EL MOVIMIENTO DE TRANSFORMACION DE PSICOLOGIA, UNA EXPERIENCIA EN PROCESO Y UNA META», (Guatemala, Tesis, Editorial Rosales, 1978) pp 21-24 y 33

A finales de 1994, fue creado un proyecto propedéutico de Psicología Industrial, el cual estableció las bases para que en enero de 1995, fuera creado y puesto en marcha El Plan Piloto de Psicología Industrial, en la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con la autorización del señor Director Licenciado Abraham Cortez y la colaboración de un grupo de catedráticos y estudiantes dentro de los que podemos considerarnos fundadores. Esto sentó las bases y la puesta en práctica de conocimientos actualizados en Psicología dentro del área Industrial tanto para desarrollar la productividad de las empresas guatemaltecas, como del desarrollo y bienestar del personal de las mismas, utilizando teorías de vanguardia según lo muestran las tendencias mundiales actuales en este campo.

Los psicólogos guatemaltecos, al ejercer su profesión, encontraron que las condiciones para el desenvolvimiento profesional eran limitadas y que en muchos casos, estas limitaciones, se debían al hecho de que la gente relacionaba la Psicología con la errónea conceptualización de magia, charlatanería, atención para locos, poseídos, endemoniados, etc. Este es uno de los grandes escollos que la Psicología ha tenido que salvar en muchos países y que en Guatemala, aún no se termina de superar.

Ya en la década de los 60's, con el surgimiento de algunas nuevas instituciones o entidades, la fundación de nuevas Universidades privadas y un reducido incremento en el número de psicológos graduados, se abre el campo del psicólogo Industrial, en el Instituto Neurológico de Guatemala, en el Banco de Guatemala, la Cervecería Centro Americana, el Departamento de Orientación Estudiantil de la Facultad de Humanidades y el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP). Simultáneamente se comienza a ofrecer servicios de orientación por parte del Patronato Antialcohólico de Guatemala.

Como es obvio, estas instituciones continúan desarrollando trabajos básicamente de naturaleza clínica, salvo el caso del Banco de Guatemala y la Cervecería Centro Americana, que inician un trabajo institucional de selección de personal y algunas otras actividades de Psicología Industrial, tales como: capacitación, adiestramiento, desarrollo de personal, etc.

En la década de los 70's, se abren nuevas oportunidades de trabajo psicológico clínico, educativo e industrial, en las nuevas unidades de Neurología del Hospital Roosevelt y el Hospital San Juan de Dios, en el Centro de Rehabilitación de Niños Subnormales y en entidades bancarias e industriales que siguen los pasos del Banco de Guatemala y la Cervecería

Centro Americana y principian a desarrollar programas de selección y capacitación de personal.

Para determinar cuál es la situación actual de la Psicología Industrial en Guatemala, se hace necesario hacer una síntesis de cómo se ha manejado al personal de las empresas nacionales y cuáles han sido los fines que se han perseguido a través de cada una de las etapas por las que ha transitado:

Primera Etapa: La administración de personal, la realizaba directamente el dueño o patrono de la empresa; sus conocimientos técnicos eran muy limitados y su único objetivo era lograr un máximo de productividad y beneficios económicos, sin importar el grado de explotación o maltrato del trabajador.

Segunda Etapa: Durante el período de la Revolución de 1,944, cuando se emitió el Código de Trabajo y otras leyes de beneficio para los trabajadores, la Administración de Personal, se puso en manos de abogados. Sus conocimientos técnicos en cuanto a manejo de personal eran limitados o nulos y el objetivo perseguido era mantener o elevar la productividad previniendo cualquier conflicto de tipo laboral.

Tercera Etapa: Con el crecimiento de las Ciencias Económicas y el surgimiento de la carrera de Administración de Empresas, la industria empezó a contratar especialistas en este campo, para el manejo de sus negocios, y por ende, de su personal. Se dejó a un lado la prevención de conflictos laborales y perseguía mejorar la productividad a través de técnicas micro-económicas.

Cuarta Etapa: Las megatendencias actuales, han influído en la concepción que se tiene del Recurso Humano y se planteó la necesidad de crear grupos multidisciplinarios para el manejo y la administración del personal, el cual tiende a considerarse como el mayor activo de una empresa y como el único recurso que mediante procesos de motivación y capacitación, puede lograr los máximos objetivos de calidad y productividad que permitan la competencia de la industria guatemalteca a nivel mundial.

Puede decirse que, desde los inicios hasta la presente fecha, la Psicología guatemalteca, se ha limitado fundamentalmente al campo educativo y al clínico, con una mínima participación de la Psicología del Trabajo y algún intento de desarrollo de la Psicología Comunitaria en la última década.

SUGERENCIAS DE TRABAJO

1. ¿Porqué considera usted, que es importante la Psicología Industrial?

2. ¿Cómo se ha manejado el Recurso Humano en su empresa? ¿Qué procesos ha utilizado?

3. A su criterio, ¿Cree usted que la Psicología Industrial está siendo más utilizada dentro del medio guatemalteco?

4. ¿Porqué cree usted importante la aplicación de los diversos procesos de la Psicología Industrial?

5. Dentro del medio guatemalteco, conoce usted del trabajo que se ha realizado a nivel de Psicología Industrial en diferentes empresas? ¿Qué opinión tiene de ello?

6. ¿Ha tenido referencia del Plan Piloto de Psicología Industrial que lleva a cabo la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala?

CAPITULO II

ANTECEDENTES DE COMO SE REALIZA EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS EN GUATEMALA

El objeto de este capítulo es que el lector conozca cómo se realiza el Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos en el medio guatemalteco y cuáles son los métodos y técnicas más ampliamente utilizados en el medio

En Guatemala, el proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, como veremos más adelante, no se realiza en la mayoría de empresas, por motivo que no se ha dado el justo valor a que confiere la satisfacción que el empleado obtiene al saber que su remuneración es equitativa con respecto al resto de posiciones dentro de las organizaciones.

La Psicología Industrial, juega aquí un papel preponderante. Su principal objetivo, consiste en humanizar el trabajo y luchar por poner fin a las labores tediosas, rutinarias y degradantes que acaban con la motivación de los trabajadores. Se preocupa por encontrar la manera de canalizar la energía de la mano de obra con más eficiencia que antes, de facilitar el trabajo intra e inter círculos de calidad y, principalmente de la capacitación y el desarrollo integral de todos y cada uno de los empleados, desde el presidente hasta los obreros de línea, brindándoles, apoyo, motivación, reconocimiento y autoestima.

"***La Psicología Industrial*** es pues, simplemente la aplicación o extensión de los principales datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan el contexto de los negocios y la industria. Así también, el Psicólogo Industrial acopla al hombre y a la máquina en un sistema que le permite funcionar con máxima eficiencia, a través de la motivación evitando el desgaste y una mejor calidad de vida para los trabajadores"[5].

Como parte de la Psicología Industrial o del Trabajo, se han realizado múltiples estudios que pretenden medir, entre otros aspectos, la influencia del trabajo sobre la personalidad, y sobre la productividad en general.

Se hace énfasis en cómo la Ley de la Oferta y la Demanda así como otras leyes influyen y condicionan el mercado de trabajo, por ejemplo el Código de Trabajo de la República de Guatemala, en su Título Tercero "SALARIOS, JORNADAS Y DESCANSOS", Capítulo I, "SALARIOS Y MEDIDAS QUE LO PROTEGEN", Artículo 88 dice: "Salario o sueldo, es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador, en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos, salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste".

[5] Dunnette, Marvin y Kirchner Wayne, PSICOLOGIA INDUSTRIAL, (México, Editorial Trillas, 1975) pp 14

El trabajo no es una mercancía cualquiera, ni puede ser tratado como una mera mercancía, por la dignidad humana que es inseparable de él. Es necesario tomar en cuenta las leyes económicas que favorecen al trabajo y tratar de contrarrestar las que afecten el salario y sus repercusiones psicológicas.

La Psicología Industrial, a través del tiempo, ha pasado por dos etapas, cada una de ellas unida a un estilo de producción:

La primera etapa llamada de línea dura, orientada a la organización y control que obedece a los principios de Frederick Taylor, reconocido como padre de la Administración científica, en la cual, el objetivo principal era aumentar la eficiencia en la producción, reduciendo los costos y aumentando las utilidades de los empresarios, haciendo posible un incremento en el pago de los trabajadores mediante más productividad; esto obedece directamente a la maximización de la producción, producción en cadena, control de tiempos y movimientos y supervisión constante de las líneas de producción.

La segunda etapa llamada línea suave o participativa, parte de que la productividad y la calidad sólo se logran a través del control total de los procesos de producción eficientes y que estos sólo pueden ser realizados por personas calificadas. Esto significa que el Recurso Humano y su participación activa en el proceso productivo, resultan siendo la base de cualquier actividad productiva. Kaoru Ishikawa, sostiene que "practicar el control de calidad, es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor". "Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa, todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados", es así que "la calidad total empieza con educación y termina con educación"[6].

En Guatemala, la mayoría de las empresas dentro de la muestra analizada, trabajan bajo la primera etapa, el esquema taylorista de producción, es decir, rara vez permiten las sugerencias y/o modificaciones a su estructura por parte de los empleados, se observó además la falta de visión de los empresarios a la aplicación de la línea participativa, debido a la inversión que esta representa, sin observar los beneficios que a mediano y largo plazo podrían obtener, a continuación, se presentan los objetivos organizacionales deberían llenar las empresas guatemaltecas.

[6] Ishikawa Kaoru. QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD, LA MODALIDAD JAPONESA, (México, Editorial Prentice Hall, 1995) pp 11

2.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES QUE PRETENDEN LAS EMPRESAS GUATEMALTECAS EN LA VALUACIÓN DE PUESTOS

La administración de las compensaciones para las empresas guatemaltecas, deberían llenar los siguientes objetivos:

ADQUISICIÓN DE PERSONAL CALIFICADO: Las compensaciones deben ser suficientemente altas, para atraer solicitantes.

RETENER A LOS EMPLEADOS ACTUALES: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

GARANTIZAR LA IGUALDAD: La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial, la igualdad interna y externa. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, igual retribución a igual función. La igualdad externa, significa que a los miembros de la organización, se les compense en forma similar o análoga como se retribuye en otras organizaciones.

ALENTAR EL DESEMPEÑO ADECUADO: El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

CONTROLAR LOS COSTOS: Un programa racional de compensaciones, contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados, sin excesos o insuficiencias en sus pagos.

CUMPLIR CON LAS DISPOSICIONES LEGALES: Asegurar el cumplimiento de normas jurídico-legales salariales vigentes en el país.

MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA: con un programa efectivo de Clasificación y Valoración de puestos, mejorar y mantener un adecuado programa de compensaciones, y no descuidar la eficiencia administrativa que ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política de sueldos y salarios.

Ha habido muchos intentos para elaborar una teoría de sueldos y salarios apropiada y práctica que permita determinar cuál deberá ser el salario de una persona.

La respuesta es que uno no sabe exactamente cuál es la retribución o la cantidad científicamente correcta que cualquier persona debiera recibir. No hay medio definido exacto, y completamente preciso para determinar el salario correcto. Sin embargo, existen algunas causas de desigualdad de sueldos tales como:

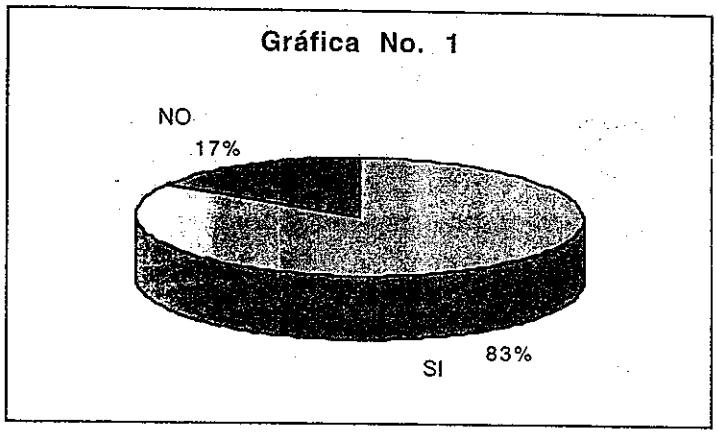
- Favoritismo
- No aplicación de valuación por mérito
- Mala apreciación de factores importantes en cada puesto
- Aumentos de sueldos no ordenados ni normados
- Presiones por jefes o empleados
- Apreciación incorrecta de puestos

2.2 POLITICAS EMPRESARIALES GUATEMALTECAS

Antes de la creación de un puesto, los gerentes de las empresas guatemaltecas, observan las necesidades a cubrir y qué actividades se deben realizar, de esta forma elaboran las funciones específicas de un puesto particular, pero no siempre consideran las políticas de sueldos y salarios con que deben retribuir a los empleados centrando principalmente su atención a las ganancias que se obtendrán cubriendo solamente las garantías mínimas que otorga el Código de Trabajo.

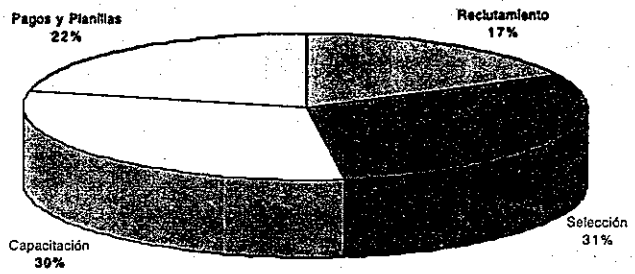
Se realizó un estudio comparativo a 12 empresas guatemaltecas, tanto de industria, de comercio, como de servicio, en las cuales se pudo observar que aunque en la mayoría (10 casos), ya cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, solamente en un caso se aplica el Proceso de Clasificación y Valoración de puestos y de manera muy rudimentaria, puesto que para realizarlo, solamente se toma en cuenta la comparación con otras empresas en posiciones similares y aplican el método de Jerarquización de Puestos, mismo que como veremos más adelante es el método base o inicial para un verdadero proceso. Ver Gráfica No.1.

GRAFICA No. 1
EMPRESAS QUE POSEEN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
(Guatemala, octubre/98-abril/99)



Las instituciones que cuentan con Departamento de Recursos Humanos, están constituídas por un máximo de 5 personas, si quitamos al Gerente o Jefe de Departamento, veremos que los principales procesos y funciones que se realizan son: reclutamiento y selección de personal, capacitación, seguridad industrial, pagos y planillas. Lo anterior muestra que las empresas guatemaltecas, prefieren realizar procesos para captar personal y capacitarlo, por la alta rotación que este tiene en el mercado, en lugar de invertir en procesos como Análisis de Puestos, Clasificación y Valoración de Puestos, Evaluación del Desempeño, que les permitirían disminuir la rotación de personal, mejorar la igualdad interna y externa entre los trabajadores, percibir mayor justicia y un mejor desarrollo dentro de la organización. Ver Gráfica No.2.

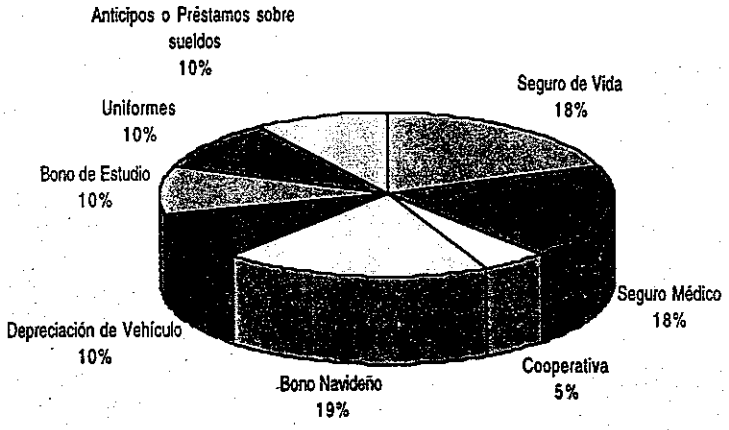
GRAFICA No. 2
PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN EMPRESAS EVALUADAS QUE CUENTAN CON DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
(Guatemala, octubre/98-abril/99)



En relación al salario, la mayoría de empresas guatemaltecas, realiza un incremento fijo de cierto porcentaje anual o dos incrementos cada 6 meses, solamente 5 empresas toman de base los sueldos presentes en el mercado en posiciones similares, 4 toman en cuenta la antigüedad del trabajador con el 2.5 al 5% más que sus compañeros de igual posición y ninguna de las 12 empresas consultadas, tiene una política de sueldos y salarios que permita cubrir adecuadamente los rangos de inflación o los datos reales de poder adquisitivo de una plaza en particular. Esto genera en los trabajadores conflictos entre ellos mismos, pérdida de interés por el trabajo realizado, rutinización en el trabajo y alta rotación dentro de las empresas.

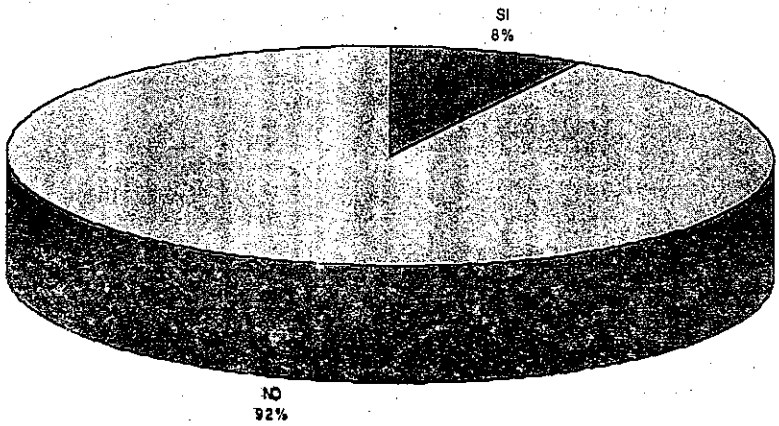
Además del salario, estas 12 empresas consultadas, proveen a sus trabajadores de otras prestaciones, entre los que destacan: seguro de vida (4 casos), seguro médico (4 casos), cooperativa (1 caso), bono navideño (4 casos), depreciación de vehículo (2 casos), bono de estudio (2 casos), uniformes (2 casos) y anticipos o préstamos sobre sueldos (2 casos); en ningún caso se contó con otras prestaciones como transporte, cafetería, bono vacacional, club, recreaciónes, etc. Ver Gráfica No.3.

GRAFICA No. 3
PRESTACIONES ADICIONALES EN EMPRESAS EVALUADAS
(Guatemala, octubre/98-abril/99)



La conclusión general partiendo de las respuestas obtenidas en el cuestionario referido a 12 empresas guatemaltecas, teniendo como base el proceso que nos ocupa en este estudio, es que por no contar con un adecuado programa de Clasificación y Valoración de Puestos, existe en las organizaciones guatemaltecas una elevada rotación de personal, lo que redunda en costos y pérdidas de la productividad de la empresa, así como también en conflictos en las relaciones obrero-patronales, que pueden llegar al cierre de la organización. Ver Gráfica No.4.

GRAFICA No. 4
EMPRESAS EVALUADAS QUE LLEVAN A CABO EL PROCESO DE CALSIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS
(Guatemala, octubre/98-abril/99)



2.3 LA REALIDAD GUATEMALTECA ANTE EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS:

En la Administración Empírica, como la guatemalteca, las empresas fijan los salarios arrastradas por las circunstancias en vez de orientar o dirigir conscientemente este proceso. La Valuación de Puestos no se refiere directamente a fijar un salario absoluto, proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijarlo con mayor justicia, como lo son: la responsabilidad, destrezas y habilidades específicas que exige, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

Sin embargo, en relación al salario, se observó que la gran mayoría de empresas guatemaltecas evaluadas, no realizan el proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, su política de sueldos, está basada en incrementos fijos de cierto porcentaje anual. En ninguna de ellas, se observó un manejo real de los rangos de inflación acumulada o de los datos reales de poder adquisitivo en bienes y servicios de una plaza en particular.

Esto puede desencadenar en paros laborales, huelgas, sabotajes, robos, incumplimiento de normas y procedimientos, ausentismo, alta rotación, etc.; puesto que como ya se mencionó en los objetivos organizacionales de las empresas, lo anterior redunda en pérdida de productividad, aumenta los costos, disminuye la eficiencia administrativa, no permite adquirir, mantener y retener una fuerza productiva adecuada, etc., que es sumamente importante para que las empresas se mantengan productivas y competitivas dentro del mercado de bienes y/o servicios.

En el caso de los trabajadores una inadecuada política de compensaciones, crea conflictos entre ellos mismos, al no observar una justicia interna o externa respecto a su salario, pérdida de interés por el trabajo realizado, ya que no obtienen la adecuada motivación por no cubrir sus necesidades económicas adecuadamente, causando detrimento de su salud mental, que se presenta en depresión, ansiedad, frustración, consumo de alcohol o drogas, etc., que genera mayores problemas sociales y evitan que las empresas alcancen los objetivos organizacionales propuestos en productividad y eficiencia.

El proceso de Clasificación y Valoración de Puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que se requiera, evitando así que se acumulen injusticias y descontentos que provocan malestar y rompimiento de la armonía que debe existir entre el personal y la empresa.

SUGERENCIAS DE TRABAJO:

1. ¿Cuenta su empresa con un Departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Cómo está dividido el Departamento de Recursos Humanos?
3. ¿Dentro de sus funciones, qué procesos lleva a cabo el Departamento de Recursos Humanos?
4. ¿Se lleva a cabo el Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos?
5. ¿Cómo se determina el salario en su empresa?
6. ¿Cuenta la empresa con otras prestaciones adicionales para los trabajadores? ¿Cuáles son?
7. ¿Cuenta su organización con una política salarial definida?
8. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales dentro de su empresa?
9. ¿Cómo mejoraría la eficiencia laboral a través del proceso de Clasificación y Valoración de Puestos?
10. ¿Qué otras prestaciones cree usted que son necesarias en su empresa para mejorar la eficiencia y productividad de su empresa?

CAPITULO III

REPERCUSIONES PSICOLOGICAS EN LOS EMPLEADOS ANTE LA FALTA DE UN ADECUADO PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS:

El objeto de este capítulo es que el lector conozca el impacto que provoca al trabajador una mala remuneración, lo cual repercute en desgaste de su salud tanto física como mental además de su entorno bio-psico-social

En este capítulo se da a conocer cómo un adecuado Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos influye directamente en la estabilidad del empleado, tanto física como emocionalmente, así como su interrelación con otras personas o procedimientos dictados, motivándolos o no a nuevos retos para utilizar medios que posibiliten la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo. La justicia y equidad que observe el trabajador en sus labores con respecto al pago es determinante para adoptar y optar actitudes y conductas para el buen o mal funcionamiento dentro de la empresa.

En la actualidad se ha perdido de vista todo elemento valorativo directo de trabajo. En vez de que el salario refleje la importancia del puesto, ocurre lo contrario, el puesto se jerarquiza o se valúa en razón del salario que por él se paga, la jerarquización de los puestos entonces, requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás, las razones pueden ser favoritismo, mala apreciación de factores, etc., lo cual eleva o disminuye algunos salarios, rompiendo la estructura jerárquica que debe existir en las labores, desorganizando al personal, con detrimento de la eficiencia de sus servicios y creando injusticias contra el trabajador.

Por lo anterior, se hace necesario establecer un adecuado programa de remuneración, tanto en numerario como en prestaciones, tomando como parámetros de partida esfuerzos, responsabilidades y habilidades que deben poseer los empleados, además de velar porque las empresas cumplan con las disposiciones legales vigentes.

3.1 CALIDAD DE VIDA LABORAL, PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA Y PERCEPCIONES PSICOLOGICAS EN LAS PERSONAS.

Que una retribución sea equitativa depende no solamente del análisis de los dirigentes de las organizaciones, sino de las percepciones y opiniones del trabajador. La teoría psicológica de la Disonancia Cognoscitiva de Festinger indica que "aún cuando el salario de un empleado sea superior a la tasa vigente de la comunidad, si es inferior al de un compañero de trabajo estimado inferior, ese salario será considerado como injusto a los ojos del empleado"[7].

Si una vez hecha esta comparación el empleado percibe una discrepancia o disonancia, él tenderá a actuar para reducirla y lograr una armonía, puede

[7] Robbins, Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, TEORIA Y PRACTICA, (México, Editorial Prentice Hall, 1997) pp 130

solicitar un aumento, ausentarse con mayor frecuencia, tomar "prestado" artículos de la bodega, renunciar al trabajo, ayudar a establecer cuotas de producción o a tratar en cualquier otra forma de distorsionar la realidad y convencerse a sí mismo que la discrepancia no existe.

Con respecto a la justicia percibida de la retribución sugiere que los empleados comparan sus recompensas, costos e inversiones en el trabajo, con las recompensas y costos de los demás empleados. Las recompensas se componen de sueldos, jornales, estatus, oportunidad de crecimiento en el trabajo, etc. Los costos en la forma de pensar de los empleados, consisten en tedio e inconformidad, tiempo dedicado al trabajo, responsabilidad, obtención de resultados, etc., mientras que las inversiones de los trabajadores, están integradas por edad, antigüedad, experiencia y educación.

Por lo anterior, las empresas buscan cada día mejorar su personal, el cual haya invertido en sí misma, con alguna preparación académica especializada, experiencia en el trabajo por antigüedad o habilidad en un área determinada o en una función concreta, para ejecutar y realizar funciones especificas en un puesto de trabajo, para lo cual las empresas no deberán pagar más que lo vigente en el mercado en una posición similar en otras y que además lo verán como un costo y no como una inversión.

La retribución afecta realmente el comportamiento del empleado, y a la organización que lo emplea la cual desea que la retribución logre al menos dos cosas.

1. Atraer y mantener a los empleados en la organización.

2. Conducir o motivar a los empleados para alcanzar niveles superiores de rendimiento.

En todo caso la forma en que una persona capta lo equitativo de su retribución afectará indudablemente su comportamiento al incorporarse y mantenerse en la organización.

Cuando la retribución salarial es equitativa, tanto interna dentro de la empresa como externamente a ésta, la persona tendrá una justa compensación que le dará fuerzas y le motivará para seguir adelante, tendrá también un potencial para luchar y lograr una superación en su dinámica de vida y el deseo de mejorar cada día. Su desenvolvimiento social vivencial, será sano ya que la configuración singular de las características que constituyen su propia identidad están del todo realizadas.

Los más altos atributos humanos, vienen del interés por relacionarse socialmente, en un estatus de acuerdo a sus características personales. La mayoría de necesidades individuales, dependen de relaciones sociales para su propia satisfacción. Si la persona está satisfecha con la retribución recibida, se desarrollará un Yo creativo que jugará un papel importante sobre las funciones perceptivas y cognoscitivas guíadoras de los tipos de comportamiento que le sean posibles.

La persona sana que lucha activamente por satisfacer sus necesidades dentro del contexto social, tiene un alto nivel de actividad e interés, sentimientos sociales bien desarrollados.

Por el contrario, si la retribución no es justa y equitativa, podemos contar con personas desinteresadas, que por su retraimiento hacia la realidad tienen bajo nivel de actividad y bajo interés social, podrán desarrollar mecanismos de defensa negativos que desarrollará evasiones para enfrentarse al trabajo. Se pueden presentar situaciones agobiantes, estresantes, etc., que producen un profundo sentimiento de frustración e inferioridad que les dará una orientación malsana de su vida pero que deberán seguir afrontando, mientras no se les presente una mejor oportunidad de trabajo.

Como se muestra en el esquema No. 1[8], los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y poner en evidencia un deterioro de la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mayor compensación, puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, sabotajes a maquinaria y equipo, o en el mejor de los casos, conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Asimismo, el escaso interés que despierta una función compensada pobremente, puede llevar a ausentismo, alta rotación de personal y a otras formas de protesta pasiva.

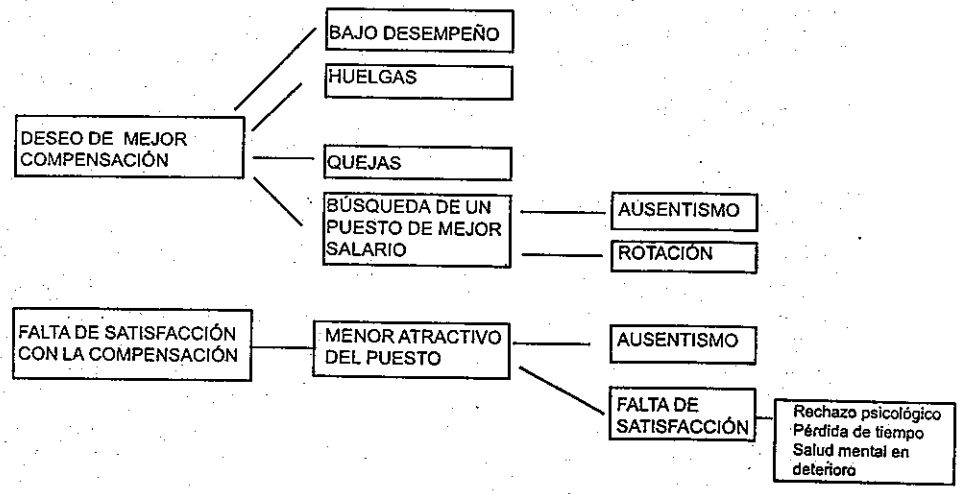
Las compensaciones insuficientes, sin embargo, no son el único problema posible. Un nivel inadecuadamente alto de compensación también conduce a dificultades, a sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado, a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización. Los costos altos de compensación, pueden reducir la posibilidad misma de proporcionar incrementos posteriores a los que disfrutan de una compensación inmoderada.

[8] Dessler Gary, ADMINISTRACION DE PERSONAL, (México, Editorial Prentice Hall, 1991) pp 85

Cuando la empresa cuenta con un especialista en Recursos Humanos, éste centra su responsabilidad en la satisfacción total de ambas partes, tanto de la empresa como del empleado; debe trazar políticas en compensaciones adecuadas tanto en numerario como en prestaciones para el empleado y a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva y eficiente dentro de una organización.

ESQUEMA No. 1

3.2 MODELO DE LA CONSECUENCIA DE LA FALTA DE SATISFACCIÓN CON LA COMPENSACIÓN:



Debemos tomar en cuenta que a algunas personas les gusta trabajar solas, mientras que otras prefieren la seguridad de un jefe que esté disponible rápidamente en todo momento. El Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, no debe ser una estructura rígida sino además de proponer las mejores alternativas de un puesto, debe observar las diferencias individuales como por ejemplo, algunas personas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas en el trabajo están estandarizadas y se

minimiza la ambigüedad, es decir cuando trabajan en estructuras mecanizadas. En general, la evidencia indica que la especialización en el trabajo contribuye a una mayor productividad del empleado, pero al precio de una menor satisfacción con el trabajo, esta conclusión pasa por alto las diferencias individuales y el tipo de tareas que efectúa la gente en el puesto.

La especialización en el trabajo, no es fuente inagotable de mayor producción, al estar la fuerza de trabajo más preparada y deseosa de estar en puestos que son intrínsecamente remuneradores, los problemas empiezan a surgir y la productividad comienza a declinar. Actualmente las tareas repetitivas y limitadas de la especialización, parece que se alcanzan más rapidamente que en años pasados.

La mayoría de las personas hoy en día, se sienten indudablemente más enajenadas que sus padres o abuelos al desempeñar puestos demasiado especializados, sería ingenuo pasar por alto la realidad de que todavía existe un segmento de la fuerza laboral que prefiere el modelo mecánico de la rutina y el carácter repetitivo de los puestos altamente especializados. Algunos individuos desean un trabajo que les plantee exigencias intelectuales mínimas y les proporcione la seguridad de la rutina. Para estas personas la gran especialización en el trabajo, es una fuente de satisfacción en el puesto.

La conclusión para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados es Utilizar el Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, observando las diferencias individuales como experiencia, personalidad y carácter de trabajo con los atributos y el perfil del puesto, además de tener en cuenta si se trata de un sistema mecánico u orgánico (que es el que permite observar la diversidad de funciones cambiantes dentro de un mismo puesto), es decir, la persona idónea para el puesto idóneo.

SUGERENCIAS DE TRABAJO

1. ¿Cuáles cree usted que son los motivadores que inciden en el desempeño del empleado con respecto a su puesto de trabajo?

2. A su criterio, ¿Cuáles son los factores externos que afectan el desempeño de los empleados?

3. En la empresa en dónde usted labora o dirige, ¿Cuál es el factor principal interno que afecta el desempeño de los empleados?

4. ¿Qué objetivos cree usted que debe lograr la retribución?

5. ¿Cuáles podrían ser las repercuciones psicolaborales, como resultado de una retribución injusta y no equitativa?

6. Hay compensaciones insuficientes, pero también las hay altas, ¿Qué dificultades hay en esto?

CAPITULO IV

TECNICAS RELACIONADAS CON LA CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS:

El objeto de este capítulo, es presentar los diferentes métodos más ampliamente utilizados, como son Jerarquización, Graduación, Comparación por Factores y Sistema de Puntos, su definición, características, ventajas y desventajas, pasos a seguir y un ejemplo de su utilización

En la Administración guatemalteca, las empresas fijan los salarios arrastradas por las circunstancias en vez de orientar o dirigir conscientemente este proceso. Los objetivos inmediatos y esenciales en la Clasificación y Valoración de Puestos, es la correcta jerarquización de los puestos por motivo que favorece a la organización y eficiencia de las empresas, brindando una correcta remuneración al personal, no siempre determina cuánto debe pagarse a un trabajador, solo indica si lo que se paga guarda la debida relación con lo que ganan las demás personas.

En este capítulo, se pretende dar a conocer lineamientos básicos y estrategias para realizar este proceso, indicando los factores a contemplar y los métodos que han demostrado tener mayor validez y confiabilidad, además de ser muy cómodos y de fácil aplicación para el medio guatemalteco.

4.1 CRITERIOS BASICOS EN EL DISEÑO DE UNA GUIA DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS

Se requiere identificar varios factores esenciales o compensables permitiendo manejarlos con mayor detalle. Cada factor se evalúa con varios grados de calificación, tanto cualitativa como cuantitativamente, según la medida en que cada uno de estos está presente e influye en el puesto.

Los factores compensables o esenciales son:

- Responsabilidad
- Esfuerzo mental
- Condiciones de trabajo
- Desempeño
- Habilidad
- Esfuerzo físico y
- Antigüedad

La Clasificación y Valoración de Puestos, es un proceso de juicio que exige estrecha colaboración y cooperación entre los especialistas de recursos humanos, con otras personas dentro de la organización, tales como jefes, supervisores, empleados, representantes sindicales (si existen dentro de la organización) y el patrono, cuando se discute el sueldo o salario de un puesto.

"La Clasificación y Valoración de puestos es necesaria en toda empresa, como un motivador que logra el equilibrio de la relación obrero-patronal, al dar el valor relativo de cada posición"[9]. Un buen estudio salarial ofrece niveles

[9] Dessler, Gary. ADMINISTRACION DE PERSONAL, (México, Editorial Prentice Hill, 1991) pp 376

de sueldo específicos para un trabajo específico, así como un puesto de referencia puede ser utilizado para fijar la escala de pago de la empresa y en torno al cual se estructuran las demás posiciones en orden relativo.

Como se muestra en el Esquema No. 2[10], la Clasificación y Valoración de Puestos, permite describir las fases principales que utiliza el especialista en recursos humanos como guía en la administración de los mismos.

ESQUEMA No.2

4.2 FASES PRINCIPALES EN LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS:

FASE 1
IDENTIFICACION Y ESTUDIO DE PUESTOS

ANÁLISIS DE PUESTOS

- Descripción de funciones y características
- Descripción del puesto
- Estándares del puesto

FASE 2
IGUALDAD INTERNA

EVALUACIÓN DEL PUESTO

- Jerarquización
- Graduación por Factores
- Comparación de Puntos
- Sistema

FASE 3
IGUALDAD EXTERNA

ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS

- Entidades oficiales
- Asociaciones de empresarios y de profesionales
- Estudios comparativos propios

FASE 4
EQUILIBRIO DE VALOR INTERNO Y EXTERNO

DETERMINACIÓN DE COMPENSACIONES

- Valor determinado por la evaluación del puesto
- Equilibrio
- Valor determinado por el mercado de trabajo

TASA CONCEDIDA A CADA PUESTO

[10] Werther, William, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, (México, Editorial Mc Graw Hill, 1991) pp 215

El analista principia sus labores verificando la información obtenida del análisis del puesto, a fin de conocer la responsabilidad, las tareas y las condiciones en que estas se realizan. Con estos datos, se determinan las funciones, características y estandares de cada puesto.

Se requiere una evaluación del puesto, para garantizar la igualdad interna de los diferentes puestos en cada posición establecida, mediante la selección de un método. Los métodos sistematizados más comunes son la jerarquización, la graduación, la comparación por factores y el sistema de puntos.

Posteriormente, deberá realizarse un estudio comparativo de sueldos y salarios, para garantizar la igualdad externa, tanto con entidades oficiales, asociaciones de empresarios y de profesionales, así como también con estudios comparativos propios. De todo lo anterior, y siguiendo las tendencias del mercado, el especialista en recursos humanos, determina equitativamente el sueldo o salario de la persona, con las labores que efectúa.

4.3 EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SALARIOS:

En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación de mercado. La administración de salarios abarca la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y sectores. Diremos entonces que será el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o a mantener estructuras de salarios equitativos y justos con relación a:

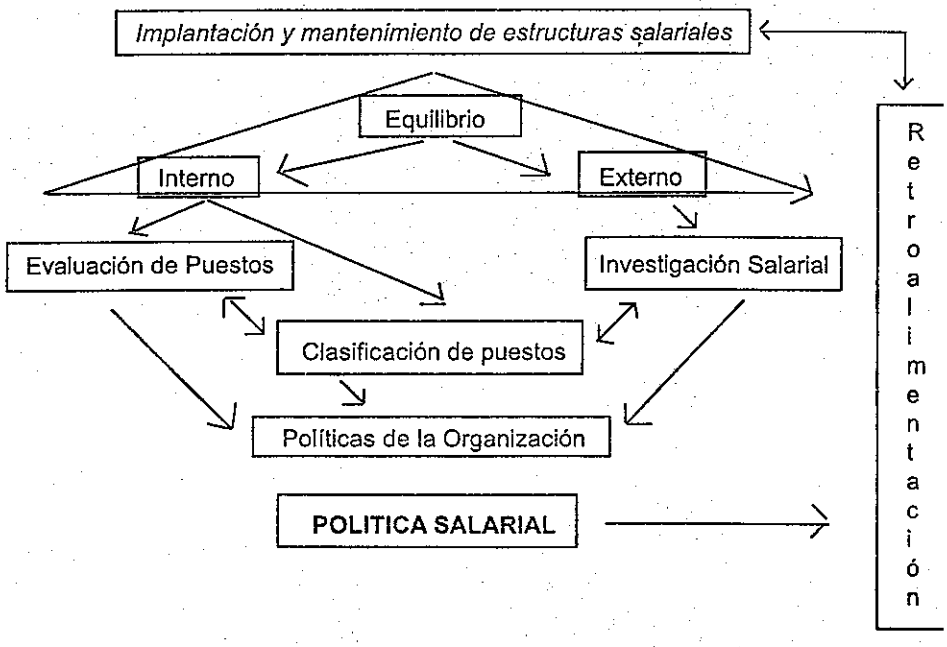
1. Los salarios con respecto a los demás cargos de la organización, buscando el equilibrio interno de estos salarios.

2. Los salarios con respecto a los mismos cargos en otras empresas que actuan en el mercado de trabajo, buscando el equilibrio externo de los salarios.

Con los equilibrios tanto interno como externo, las organizaciones forman una política salarial para con sus empleados, como se muestra en el esquema No.3[11]:

[11] Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, México, Editorial Mc Graw Hill, 1996) pp 305

ESQUEMA No. 3
Administración de Salarios



4.4 CRITERIOS PARA CLASIFICACION DE PUESTOS

Se enmarcan 5 acciones específicas que un especialista en recursos humanos sigue para clasificar los puestos:

1. RECOPILACION DE INFORMACION SOBRE EL PUESTO: Obtención de información sobre los deberes, responsabilidades y actividades de esa posición.

2. DESCRIPCION DEL PUESTO: Declaración por escrito de lo que en realidad hace esta posición, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

3. ESPECIFICACION DEL PUESTO: Enlistar el conocimiento, capacidad y destreza requerida para desempeñar el trabajo satisfactoriamente, así como sus relaciones de subordinación.

4. ELABORACION DE UN PERFIL DEL PUESTO: A través de un método estandarizado para calificar, clasificar y comparar a casi todos los tipos de trabajo con base en los datos, las personas y las cosas.

5. ESTABLECER LA JERARQUIA DEL PUESTO: Verificación de la información procedente del análisis de puestos, evaluando el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función.

4.5 CRITERIOS PARA LA VALUACION:

Al unificar los procesos de clasificación y valoración de puestos en recursos humanos, en la empresa guatemalteca, se toman los siguientes criterios para determinar la valuación del puesto: conjetura y negociación en esta decisión monetaria final se han determinado factores tales como:

OFERTA Y DEMANDA: Cuando algún factor contribuye a reducir la oferta de mano de obra como por ejemplo una restricción de parte de un sindicato particular, se producirá una tendencia a incrementar la retribución. Si algún factor contribuye a incrementar la demanda de mano de obra de parte del patrono, ejemplo prosperidad del tiempo de guerra se producirá una tendencia a disminuir la retribución.

CAPACIDAD DE PAGO DE LA EMPRESA: Los factores determinantes de las tasas de sueldos y salarios de la empresa particular se derivan de la Oferta y la Demanda. Si la empresa es marginal y no puede permitirse pagar salarios competitivos, sus empleados la abandonarán buscando trabajos mejor remunerados. Si la empresa es sumamente exitosa no será necesario pagar más de la tasa competitiva para conseguir personal.

Si la mayoría de las empresas son generalmente exitosas y requieren más mano de obra este éxito afecta el nivel de retribución a través de un incremento general; si la mayoría de las organizaciones están pasando por dificultades, su capacidad de pago resulta disminuída y esto puede reflejarse en una demanda menor de empleados y una menor retribución.

PRODUCTIVIDAD: En la lucha por la inflación se ha tratado de utilizar los aumentos de tecnología en la productividad como pautas para el pago de salario, según sea la productividad así será la retribución a la que tendrá derecho el trabajador.

Sin embargo las empresas fluctúan en su productividad por lo que la retribución de acuerdo a la productividad no tiene una fórmula rígida, sino más bien proporciona información útil para patrono y trabajador en el proceso de negociación.

COSTO DE VIDA: El ajuste de la retribución según sea el costo de la vida no constituye ninguna solución fundamental a la retribución equitativa de los empleados. Se utiliza como expediente en épocas de inflación cuando la mano de obra se ve presionada a amoldarse al alza de los precios. No es un ingrediente esencial de los contratos laborales de largo plazo, a menos que se estipule reabrir periódicamente la cláusula de los salarios.

GOBIERNO: El gobierno especifica un salario mínimo al trabajador según sea estipulado por la ley de salarios para que se haga una retribución equitativa. Asimismo, el salario se ve mermado por el gobierno en las tasas impositivas de impuestos a pagar por el trabajador. Las organizaciones laborales presionan constantemente para obtener incremento en el salario mínimo, reducción en la semana laboral e incremento en el sobresueldo de las horas extras, persiguiendo un incremento total en la retribución por el trabajo

4.6 MÉTODOS PARA DETERMINAR EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS:

Se han ideado y aplicado algunos enfoques prácticos ya sistematizados tales como el perfil del puesto, la comparación con salarios presentes en el mercado, la evaluación del desempeño (para entrega de recompensas, bonos, acciones, etc.), pero queda todavía por hacer mucha investigación y recopilación de datos para demostrar la validez de dichos sistemas.

4.7 FACTORES COMPENSABLES EN LA VALUACIÓN DE UN PUESTO:

Son los que determinan el contenido de un puesto, son básicos en la determinación de la compensación que se paga a cada posición; estos podrían ser la habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Los factores compensables, dependen de la naturaleza del puesto y del método de evaluación que se utilice, la identificación del mismo depende de los valores dentro de las empresas.

4.8 PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS:

Es un proceso de juicio, los principales pasos son:

- Identificar la necesidad del programa
- Obtener cooperación y
- Elegir un comité de valuación.

IDENTIFICAR LA NECESIDAD DEL PROGRAMA: Se podría identificar tanto por la empresa que actualmente asigna un valor informal a los puestos y desea utilizar un medio más equitativo, sistemático y manejable de asignar niveles de pago a sus empleados o por inconformidad o insatisfacción de los empleados al asignárseles un inadecuado valor de retribución a las funciones de su trabajo.

OBTENER COOPERACIÓN: Se obtendrá cooperación de ambas partes, si se explica a los empleados que ningún sueldo actual será afectado, ya sea capricho de la empresa, o por las quejas que se expresen durante este proceso.

ELEGIR UN COMITE DE VALUACIÓN: Está generalmente integrado por 5 miembros, la mayoría de los cuales son empleados, aunque la gerencia tiene el derecho de estar representada en el mismo.

El comité debe analizar los diferentes puntos de vista de las personas que estén familiarizadas con los puestos, y al estar conformado por trabajadores se aceptan con más agrado los resultados.

Esta cooperación debe ser estrecha entre supervisores, especialistas de personal, empleados y sus representantes sindicales si los hubiera.

4.9 METODOS DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS

Con la información obtenida se determina el valor relativo de los puestos, mediante la selección de un método apropiado, dentro de los más comúnmente utilizados, encontramos:

Métodos no cuantitativos:

- JERARQUIZACION
- GRADUACION O CLASIFICACION

Métodos cuantitativos

- COMPARACION DE FACTORES y
- SISTEMA DE PUNTOS

4.10 JERARQUIZACION DEL PUESTO:

También conocido como «ALINEAMIENTO» o "ESCALONAMIENTO", es el método más simple en la valuación de puestos. Consiste en ordenar a cada puesto con relación a los demás, verificando la información procedente del análisis de puestos, evaluando el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función. Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones amplias, garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes, pueden ser sumamente distorsionados.

PASO No. 1: OBTENER INFORMACIÓN DEL PUESTO: Se debe realizar un Análisis del Puesto, para graduar las posiciones de todo el puesto en lugar de algunos factores compensables.

PASO No. 2: SELECCIONAR RESPONSABLES Y PUESTOS A ORDENAR: Consiste en graduar los puestos por departamento o en bloques, esto elimina la necesidad de tener que comparar directamente, distintos departamentos de una organización.

PASO No. 3: SELECCIONAR FACTORES COMPENSABLES: Seleccionar los factores, explicar la definición de ellos a los evaluadores para que hagan su trabajo consistentemente.

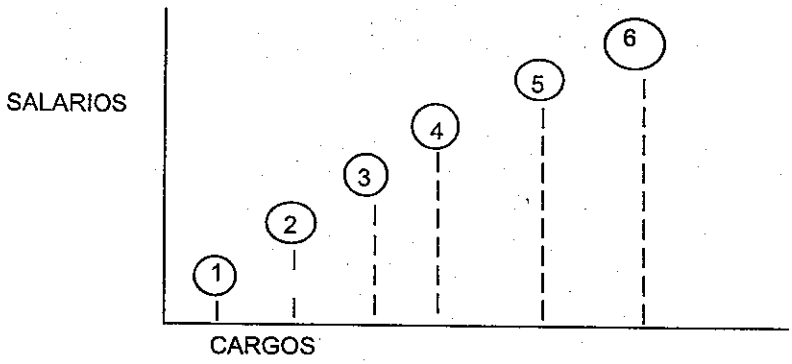
PASO No. 4: ALINEAR LOS PUESTOS: Consiste en ordenar gradualmente los puestos, a cada valuador, se le brinda un conjunto de tarjetas índice, las que contienen una breve descripción del puesto, y se agrupan según los requerimientos, funciones y responsabilidades, de mayor a menor, lo más preciso posible.

PASO No. 5: COMBINAR ALINEACIONES: Consiste en compartir las informaciones de cada valuador, formando un consenso de cuál deberá ser la retribución en numerario para cada puesto en valuación.

Ventajas: -Método más sencillo de aplicar
-Método más fácil de explicar
-Requiere un menor tiempo
-Apropiado para organizaciones pequeñas

Desventaja: -Tendencia a basarse en estimados subjetivos
-Nivel de pago sumamente distorsionado por la falta de precisión
-Simplemente indica que un puesto esta debajo o encima de otro

EJEMPLO:



1. Conserje
2. Operario 1
3. Operario 2
4. Secretaria
5. Supervisor
6. Jefe de Area

4.11 MÉTODO DE GRADUACIÓN O CLASIFICACIóN

Método para categorizar los puestos en grupo. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta. Estos grupos se conocen como clases si contienen puestos similares, o grados si contienen puestos que son similares en dificultad, pero son diferentes entre sí. Es un método sencillo y utilizado, generalmente, en la administración pública; en la cual existen varias maneras de clasificar los puestos, con los siguientes pasos:

PASO No. 1: ELABORAR DESCRIPCIONES DE CLASE: Colocar las posiciones en clases, con base en su correspondencia con estas descripciones.

PASO No. 2: ELABORAR UN CONJUNTO DE REGLAS DE CLASIFICACION PARA CADA CLASE: juicio, habilidad, esfuerzo físico, etc. requiere esta clase de puestos.

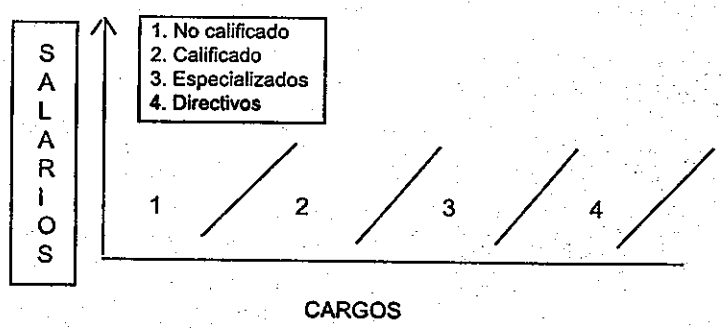
PASO No. 3: ELEGIR FACTORES COMPENSABLES: Con base en éstos, se elabora una descripción de grado, revisando: la dificultad y variedad del trabajo, supervisión recibida y ejercida, juicio ejercido, originalidad requerida, naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales y de trabajo, responsabilidad, experiencia, conocimiento requerido, etc.

PASO No. 4: DESARROLLAR LAS DESCRIPCIONES DE GRADO O CLASE: Explican cada clase en términos de la cantidad o nivel de factores compensables en los puestos.

Ventajas:
- Método base para clasificación de otros métodos
- Método más económico
- Requiere un menor tiempo
- Apropiado para organizaciones grandes

Desventaja:
- Difícil describir las descripciones de clase
- Se requiere mucho juicio para aplicarlo
- Método cuantitativo, muy poco cualitativo

EJEMPLO:



1. NO CALIFICADO:
   Puestos que si bien requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una gran preparación, ejemplo: mensajero, conserje, mozo, archivista, etc.

2. CALIFICADO:
   Puestos que requieren preparación manual o intelectual previa, ejemplo dibujantes, electricistas, ayudantes de laboratorio, etc.

3. ESPECIALIZADOS:
   Suponen cierto carácter creativo e iniciativa personal, ejemplo ingenieros, abogados, agentes de ventas, etc.

4. DIRECTIVOS:
   Aquellos en los que reside la dirección general de la empresa y por quienes se establecen las políticas que ésta a de seguir, ejemplo: miembros del Consejo de Administración.

4.12 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Técnica cuantitativa para la valuación del puesto, consiste en decidir qué puestos tienen más de ciertos factores compensables que otros. Requiere de un comité de clasificación de puestos, éste compara los componentes esenciales de cada puesto. Estos componentes son comunes a todos los puestos de un grupo en evaluación. Método más ampliamente utilizado y más complejo, comprende en su forma original 8 pasos, los cuales pueden simplificarse en 5 pasos que se describen a continuación:

PASO No. 1: IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES ESENCIALES O COMPENSABLES:
Obtener información del puesto, de acuerdo a la clasificación de puestos, con sus descripciones y especificaciones, se dan líneas de mando dentro de las organizaciones, en las cuales, existen factores para determinar quien es la persona idónea para el manejo de cada línea de mando; los factores compensables o esenciales son:

- responsabilidad
- habilidad
- esfuerzo mental
- esfuerzo físico
- condiciones de trabajo
- antigüedad y
- desempeño

PASO No. 2: DETERMINACIÓN DE LOS PUESTOS ESENCIALES: Seleccionar puestos claves de referencia, representativas de la gama de puestos que se estudian. Son los que se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo a que se recurre. Se seleccionan identificando la tasa de mercado para ellos. Son considerados clave, por la amplia cantidad de factores que deben evaluarse.

PASO No. 3: ADSCRIPCIÓN DE SALARIOS PARA PUESTOS ESENCIALES: Clasificar los puestos claves por factores, se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto (habilidad, responsabilidad, requerimientos físicos, requerimientos mentales y condiciones de trabajo).

PASO No. 4: DISTRIBUIR PUESTOS POR FACTORES: El comité de valuación divide el salario actual que se paga a todos los puestos clave y lo distribuye entre los 5 factores esenciales, de acuerdo con las apreciaciones sobre la importancia para el puesto de cada factor. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto, dependerá de la importancia de cada factor, los cuales se ponderarán en una tabla en donde se muestra la clasificación de cada puesto, en cada uno de los 5 factores compensables o esenciales.

PASO No. 5: VALUACIÓN DE OTROS PUESTOS: Registrados los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores, se puede valuar otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores. En los cuales se comparan los factores de un puesto con los mismos factores de otros puestos, realizando una ponderación salarial por factor.

Ventajas:

- Método ampliamente generalizado.
- Método preciso, sistemático y cuantificable.
- Los puestos se comparan con valor relativo de cada factor.
- Fácil de explicar y comprender.

Desventajas:

- Método complejo, en su escala de comparación de factores.
- No aplicable a todas las organizaciones, ya que no todas utilizan los mismos factores esenciales o compensables.

EJEMPLO:

Orden de Escalafonamiento de los Factores	Conserje	Recepcionista
1	Esfuerzo Físico	Habilidad
2	Condición de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidad	Requisito Intelectual
4	Responsabilidad	Requisito Físico
5	Requisito Intelectual	Condición de Trabajo

Factores de Evaluación	Recepcionista	Conserje
Requisito Intelectual	Q. 6000.00	Q.1000.00
Habilidad	Q10000.00	Q.3000.00
Requisito Físico	Q.4000.00	Q.5000.00
Responsabilidad	Q.8000.00	Q.2000.00
Condicion de Trabajo	Q.2000.00	Q.4000.00
TOTAL	Q30000.00	Q15000.00

4.13 METODO DE PUNTOS PARA VALUACION DE PUESTOS:

Es el más ampliamente utilizado en las organizaciones. En vez de utilizar niveles salariales como el método de comparación por factores, utiliza puntos. Requiere identificar varios factores esenciales o compensables permitiendo manejarlos con mayor detalle. Cada factor se evalúa con varios grados según la medida en que cada uno de estos está presente e influye en el puesto.

Se asigna un número diferente de puntos a cada grado de cada factor, una vez determinada la medida en que cada factor está presente en el puesto, solamente se necesitará sumar el número de puntos para llegar a un valor general de los requerimientos del puesto. Este sistema requiere 6 pasos para su elaboración:

PASO No. 1: DETERMINACION DE LOS FACTORES ESENCIALES: Se desarrolla un plan de puntos para un bloque o grupo de características de un factor a evaluar, estos subfactores permiten valuar de manera más objetiva la cantidad de puntos a asignar por cada factor.

PASO No. 2: DETERMINACION DE LOS NIVELES DE LOS FACTORES: De cada factor se crean varios niveles que varían de un puesto a otro. Estos niveles ayudan a fijar compensaciones para cada puesto, diferentes grados y cantidades según el juicio del valuador.

PASO No.3: ADJUDICACIÓN DE PUNTOS A CADA SUBFACTOR: Identificar que tanto peso se asigna a cada subfactor, por motivo que cada grupo de puestos presentan factores que son más importantes que otros obteniendo un valor relativo subjetivo por el valuador.

PASO No. 4: ADJUDICACIÓN DE PUNTOS A LOS NIVELES: Asignados los puntos a cada elemento del puesto, el comité concede puntos en cada nivel diferente para resaltar la importancia de cada uno, en un determinado puesto de trabajo. Para facilitar esta tarea, se señalan diferencia de puntuación entre los niveles.

PASO No. 5: DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACION: Este documento solamente consolida las definiciones de factor y grado, y los valores de puntos en un manual más conveniente. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto.

El manual define también qué se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor, esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo a su nivel.

PASO No. 6: APLICACION DE UN SISTEMA DE PUNTUACION: Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto, este proceso es subjetivo. Requiere una comparación de las descripciones de puestos con el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción del puesto y la descripción del manual, permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto, se suman los puntos de cada subfactor identificando el número total de puntos del puesto.

Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas, estos resultados deben ser verificados para asegurar que las puntuaciones y niveles salariales establecidos son adecuados.

Ventajas:

- Método ampliamente generalizado.
- Método cuantitativo.
- Los puestos se comparan con valor relativo de cada subfactor en términos de puntos.
- Fácil de explicar, comprender y utilizar por los empleados.

Desventajas:

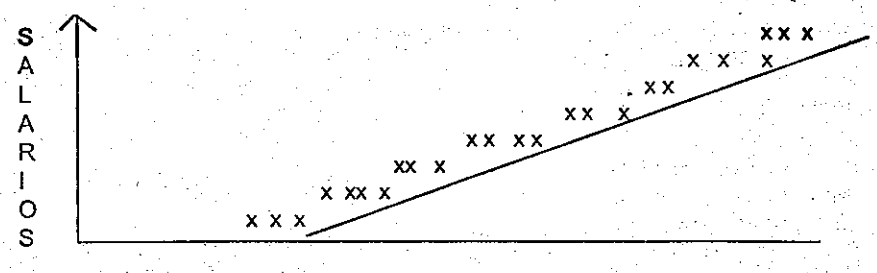
- Método difícil de aplicar, si no se cuenta con planes previamente elaborados.
- Planificación requiere de mucho tiempo de inversión.

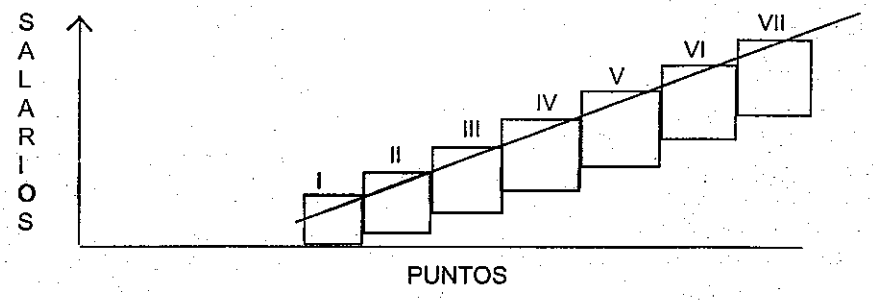
EJEMPLO:

INSTRUCCION

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
A	El cargo exige Leer y Escribir	15
B	El cargo exige nivel primario	30
C	El cargo exige nivel secundario	45
D	El cargo exige curso técnico o especialización	60
E	El cargo exige superior completo	75
F	El cargo exige superior más educación Técnica	90

Factores de Evaluación / Cargos	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		TOTAL DE PUNTOS	
	grado	puntos	grado	puntos	grado	puntos		
Mecanografa	B	30	A	25	A	15	183	
Diseñador		B	30	C	75	B	30	276
Secretaria Auxiliar	C	45	B	50	B	30	313	
Supervisor de Seguridad	D	60	D	100	E	75	546	
Reclutador de Personal	C	45	C	75	D	60	404	





Clases de Cargos	Amplitud de Puntos	Salario Promedio
I	100-200	Q.1000.00
II	201-300	Q2300.00
III	301-400	Q2800.00
IV	401-550	Q3400.00
V	551-700	Q4000.00
VI	701-900	Q4700.00
VII	901-1100	Q5500.00

SUGERENCIAS DE TRABAJO

1. ¿Conoce usted cuáles son los métodos que se utilizan para realizar el proceso de Clasificación y Valoración de Puestos en Guatemala:

2. A su criterio ¿qué factores compensables o esenciales son tomados para realizar el Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos?

3. Qué método utiliza usted dentro de su empresa, ¿Porqué lo utiliza?

4. Como especialista de recursos humanos, ¿Qué acciones debe realizar para clasificar los puestos?

5. A su criterio ¿Cuáles son los factores que se toman en cuenta para la Valuación de Puestos?

6. ¿Cree usted que los empleados más importantes deben recibir una compensación en numerario más alta?, porqué:

7. ¿Cómo puede alcanzar una empresa la política salarial adecuada para sus empleados?

CAPITULO V

TECNICAS RELACIONADAS CON LAS COMPENSACIONES

El objeto de este capítulo, es brindar al lector otras alternativas de pago tanto de carácter financiero como no financiero y de tipo social que ayudarán en la consecución de las metas organizacionales en cuanto a eficiencia y productividad

El puesto, esta constituído por "la unidad de trabajo específica e impersonal, que representa el conjunto de funciones y requisitos que debe llenar todo trabajador en una unidad laboral"[12]. Se hace hincapie en que se trata de un elemento impersonal que no tiene relación alguna con el individuo concreto que lo ocupa en un momento determinado. Es así como el salario que está adscrito a un puesto, tampoco puede estar regido por la persona que en ese momento lo ocupa.

El objeto de este capítulo, es brindar al lector otras alternativas de pago tanto de carácter financiero como no financiero y de tipo social que ayudarán en la consecución de las metas organizacionales en cuanto a eficiencia y productividad.

5.1 POLITICA SALARIAL

Se dirá que la política salarial de una empresa será el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que correponde a los asuntos de remuneración de sus empleados, diciendo entonces que todas las normas presentes y futuras, serán basados u orientados por estos principios y directrices. Esta no es estática, sino que es dinámica y evoluciona.

La política salarial debe contener:

a) Estructura de cargos y salarios: clasificar los cargos y franjas salariales para cada clase de cargos.

b) Salarios de admisión: cuando al ingresar a un candidato a la empresa, deberá contemplarse si cumple con las expectativas del puesto, coincidiendo con el límite inferior de la clase salarial, de no ser así si el candidato reclutado no llena las expectativas del puesto, el salario de admisión podrá ser inferior al límite mínimo de la clase salarial, ajustándose posteriormente al valor de este límite después de un período de prueba, si cumple con las expectativas requeridas.

c) Previsión de reajustes salariales: por determinación legal (acuerdos colectivos) complementándose con reajustes individuales (promoción, escalafonamiento y por méritos) o espontáneos.

[12] Mejicanos Carlos, VALUACION DE PUESTOS, (Guatemala, Universidad Fco. Marroquín, 1997) pp 2

La política salarial deberá tener en cuenta otros aspectos de recompensas al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos al desempeño de los empleados, oportunidades de crecimiento o progreso profesional, garantía de empleo (estabilidad de la empresa), etc.

5.2 ENCUESTA SALARIAL

La encuesta salarial, debe realizarse tanto a nivel interno, como a nivel externo de otras empresas afines, para determinar el rango de salarios y obtener un parámetro de comparación que permita la ubicación más real en cuanto a salario se refiere en posiciones similares.

La eficiencia administrativa, ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política de sueldos y salarios, debe tomarse en cuenta que salario no es solamente el pago en numerario sino también en prestaciones, beneficios e incentivos, tales como bonos, asuetos, viajes, seguros en general y otros pagos no financieros tales como vehículo empresarial, telefonía celular, viáticos, gastos de representación, etc, todo lo cual ayudará a optimizar la calidad de las relaciones laborales, humanas y la productividad de las empresas.

Además, deben incluirse otras prestaciones que la empresa pueda brindar a sus trabajadores con contenido social, incluyendo a su núcleo familiar, tales como educación, salud, alimentación, recreación, vestuario, etc.

Las megatendencias actuales, han influído en la concepción que se tiene del recurso humano con respecto del salario, se plantea la necesidad de crear equipos multidisciplinarios para el manejo y administración del mismo, el cual, tiende a considerarse como el único recurso que mediante procesos de motivación y capacitación, puede lograr los máximos objetivos de calidad y productividad que permitan la competencia de las empresas guatemaltecas a nivel mundial.

5.3 EL SALARIO

La compensación al personal, son todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y surgen de su empleo dadas como compensación a su trabajo, teniendo tres componentes:

1. PAGOS FINANCIEROS DIRECTOS: En forma de sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos. Retribución básica por el trabajo.

2. PAGOS INDIRECTOS: En forma de prestaciones económicas o financieras como seguro y vacaciones pagadas por la empresa. Retribución variable o de estímulo para las personas particulares que realizan este trabajo.

3. RECOMPENSAS NO FINANCIERAS: Fáciles de cuantificar, empleos más retadores, horario de trabajo flexible, oficina más elegante, etc. Retribución completaria suministrada por la organización para todos o para grandes grupos de empleados.

Toda remuneración es un costo por los servicios de un ser humano que la empresa desea y debe pagar un precio que dará como resultado el producto o servicio, el cual es controlado por el trabajador individual o por un grupo de trabajadores que actúan coordinadamente. El resultado práctico de esta operación es la Ley de la Oferta y Demanda en la creación del salario vigente en el mercado.

5.4 TIPOS DE SALARIO POR LA FORMA DE PAGO

Existen dos formas como base para el pago de los empleados, estos son:

1. INCREMENTO DE TIEMPO. También llamado Salario por Unidad de Tiempo, Por jornada (frecuentemente de 8 horas). El trabajador gana salario aunque de hecho no haga nada. A la mayoría de los empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo, ya sea trabajo por hora, por día, por semana, por mes, por contrato, etc.

2. VOLUMEN DE PRODUCCION: (Trabajo a destajo) Este método vincula la compensación directamente con la cantidad de producción que el trabajador realiza. También llamado Salario por Unidad de Obra o por rendimiento, se computa de acuerdo con el número de unidades producidas. Su forma más cruda, pero clara es, El Destajo y los Sistemas de Incentivos o combinación (dando salario base + Q/Unidad arriba de cierto mínimo o Rendimiento Normal). (Artículo 88 del Código de Trabajo).

   La prestación es un medio de complemento o apoyo de tipo económico o no exclusivamente, para ayudar a mejorar el nivel de retribución del empleado. El salario ordinario es el que se devenga durante la jornada laboral ordinaria. El Salario extraordinario, es devengado durante una jornada laboral extraordinaria. (Artículo 121 del Código de Trabajo).

5.5 COMPONENTES DEL SALARIO Y TECNICAS PARA CALCULARLO:

Existen algunos componentes del puesto que determinan el salario conveniente a retribuir a los empleados; también técnicas que utilizan los especialistas en recursos humanos para calcularlo adecuadamente.

PRESTACIONES: Son las determinadas por el Código de Trabajo, los pactos colectivos de condiciones de trabajo dentro de las organizaciones y las posibilidades de pago de las empresas.

SUPLEMENTO POR RENDIMIENTO: Este rubro está determinado por la remuneración del rendimiento, incentivos, primas y bonificaciones que se otorgan al personal.

SUPLEMENTO POR MÉRITOS PERSONALES: Determinado por la calificación de méritos.

SUPLEMENTO POR PUESTO DE TRABAJO: Determinado por el análisis y valuación de puestos.

SALARIO MÍNIMO: Determinado por el comité de valuación de puestos, por la comisión de salario mínimo del Ministerio de Trabajo, etc.

ASPECTO ECONÓMICO: El aspecto económico, establece límites máximos y mínimos para la adjudicación o ponderación de sueldos, según los puestos de trabajo.

Límite máximo: Está prefijado por el precio a que el empresario podrá vender la cantidad de bienes y servicios producidas gracias al nuevo trabajador contratado.

Límite mínimo: Lo determinan las ofertas de los demás empresarios también deseosos de obtener el mayor lucro posible.

5.6 CRITERIOS PARA OTORGAR AUMENTOS SALARIALES:

Actualmente los criterios que utilizan las empresas para otorgar aumentos salariales a sus empleados, están determinados principalmente por dos tipos de variables[13]:

[13] Robbins Stephen P., ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA, (México, Editorial Prentice Hall, 1987) pp 292

Variable	Presente	Futuro
Endógenas	- Calificación de méritos personales - Los objetivos que se pretenden alcanzar en el puesto para mantener la motivación del empleado.	- Calificación de méritos personales - Los objetivos que se pretenden alcanzar - Productividad de la Empresa
Exógenas	- Situación económica del país que influye en el costo de vida - La oferta y la demanda de un puesto particular en el mercado de trabajo	- Situación económica del país que influye en el costo de vida - La oferta y la demanda en el mercado de trabajo - La competitividad global de empresas

5.7 FORMAS ALTERNATIVAS PARA INCREMENTAR SALARIOS:

AUMENTO POR PASOS SALARIALES:
Este procedimiento se realiza por la antigüedad del empleado, éste recibe un incremento salarial porcentual, después de cierto número de meses. Las organizaciones determinan como paso salarial, un período de tiempo que generalmente pueden ser lapsos de 6 meses después del cual, el empleado obtendrá una mayor remuneración.

AUMENTO PROMEDIO:
Este procedimiento se realiza por méritos del empleado, como un incentivo a su capacidad y labor ejecutada dentro de la organización.

AUMENTO POR NIVEL DE RENDIMIENTO:
Procedimiento que toma como base la evaluación del desempeño, donde por su labor en función cualitativa (excelente, muy bueno, bueno, regular, debe mejorar), se retribuye un porcentaje cuantitativo a su salario.

5.8 PLANES DE BENEFICIOS SOCIALES

El salario pagado con relación con el cargo pagado constituye solamente una parte del paquete de compensaciones que las organizaciones ofrecen a sus empleados; una considerable parte de la renumeración está constituida por beneficios y servicios sociales. La renumeración indirecta "servicios y beneficios sociales", por lo general es independiente del cargo ocupado y son conveniencias, ventajas y servicios orientados a ahorrar a los empleados esfuerzos y preocupaciones.

Los servicios y beneficios sociales tienen reciente historia y estan relacionados con la gradual conscientización de la resposabilidad social de la organización.

5.9 TIPOS DE BENEFICIOS SOCIALES

Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo
2. Fuera del cargo, pero dentro de la empresa
3. Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad

"Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos. En cuanto a sus exigencias se pueden clasificar en legales y espotáneos. En cuanto a su naturaleza los planes pueden ser monetarios y no monetarios y en cuanto a sus objetivos pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios"[14].

[14] Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, (México, Editorial Mc Graw Hill, 1996) pp 244, 245 y 246

EN CUANTO A SUS EXIGENCIAS	
BENEFICIOS LEGALES	**BENEFICIOS ESPONTANEOS**
• prima anual	- bonificaciones
• vacaciones	- seguro de vida colectivo
• pensión	- cafetería
• seguro de accidentes	- transporte
• auxilio por enfermedad	- préstamos
• salario familiar	- asistencia médico-hospitalaria
• salario por maternidad	- complementación de pensión
• horas extras	
• trabajo nocturno	

EN CUANTO A SU NATURALEZA:	
BENEFICIOS MONETARIOS	**BENEFICIOS NO MONETARIOS**
• prima anual	- servicio de cafetería
• vacaciones	- asistencia médico-hospitalaria y odontológica
• pensión	- servicio social y consejería
• complementación de pensión	- club o gremio
• bonificaciones	- seguro de vida colectivo
• planes de préstamos	- conducción o transporte
• complementación de salarios en ausencias prolongadas por enfermedad	- disponibilidad de horario
• reembolso o subsidio de medicamentos	

EN CUANTO A SUS OBJETIVOS:	
PLANES ASISTENCIALES	PLANES RECREATIVOS
• asistencia médico-hospitalaria	- gremio o club
• asistencia odontológica	- áreas de descanso en los intervalos de descanso
• préstamos	- música ambiental
• servicio social	- actividades deportivas
• complementación de pensión	- paseos y excursiones
• complementación de salarios en ausencias prolongadas por enfermedad	
• seguro de vida colectivo	
• seguro de accidentes	
• seguro de automóvil	

PLANES SUPLETORIOS	PLANES A LA COMUNIDAD
• transporte o conducción	- escuela
• cafetería	- programa ecológico
• estacionamiento privado	- aportes a programas de bienestar social
• disponibilidad de horario	- caminos y carreteras
• cooperativa de víveres	- cooperativas hacia la comunidad
• agencia bancaria	

SUGERENCIAS DE TRABAJO

1. ¿Cuál es la política administrativa de su empresa para otorgar crecimiento y desarrollo de un empleado?

2. ¿Qué pasos sigue su empresa para establecer una adecuada política salarial?

3. A su criterio ¿qué otras medidas son tomadas para compensar al empleado dentro de su empresa?

4. ¿Cuáles cree usted que son las formas que se toman como base para el pago de los empleados dentro de las empresas guatemaltecas?

5. ¿Qué formas alternativas para incrementar salarios aplicaría usted?

6. A su criterio, ¿Cuáles cree usted que son los beneficios sociales más frecuentes dentro de las empresas guatemaltecas o dónde usted labora?

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES

A continuación se presentan las siguientes conclusiones capitulares:

1. La Psicología Industrial, ciencia joven que nace a principios del siglo XX, permite a través de la administración, procesos psicológicos y de organización, dar respuesta a la preocupación de hacer el lugar de trabajo más confortable y productivo y surge como el deseo del hombre a través de los tiempos de satisfacer en forma justa, equitativa y adecuada las necesidades de bienes y servicios dentro de una comunidad social en particular.

   En Guatemala, no es hasta la decada de los años 60, cuando la Psicología Industrial aún limitada por concepciones erróneas, comienza a despertar dentro de empresas y organizaciones que presentan los primeros procesos para el manejo del recurso humano y no es hasta 1995, cuando la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos, pone en marcha el primer Plan Piloto de Psicología Industrial, para formar psicólogos calificados que contribuyan a lograr el equilibrio entre la productividad de las empresas y la satisfacción de necesidades de los empleados.

2. En Guatemala, la mayoría de empresas no aplica el proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, se basa solamente en la ley de la oferta y la demanda, cumpliendo solamente lo mínimo establecido en las leyes vigentes del país. Este proceso ocupa un rango secundario dentro de las políticas administrativas y dentro de los objetivos organizacionales de las empresas, sin percatarse de los beneficios que a corto, mediano y largo plazo podrían producir.

   Por otro lado, el no contar con un adecuado proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, provoca en las organizaciones guatemaltecas una elevada rotación de personal, lo que redunda en costos y pérdidas de la productividad, así como también en conflictos dentro de las relaciones obrero-patronales, que pueden llegar al cierre de la organización.

3. En la actualidad, se ha perdido de vista todo elemento valorativo directo del trabajo; que una retribución sea equitativa depende no solamente del análisis de los dirigentes de las organizaciones, sino de las percepciones y opiniones del trabajador. Si el trabajador percibe una discrepancia de su posición respecto de los demás, éste distorsionará su realidad, para convencerse a sí mismo que la disonancia congnoscitiva no existe.

   Si la retribución no es justa y equitativa, contamos con personas desinteresadas que por su retraimiento hacia la realidad tienen bajo nivel de actividad y bajo interés social, desarrollando mecanismos de defensa negativos, presentándose situaciones agobiantes, estresantes, evasiones para enfrentarse al trabajo, produciendo un sentimiento de frustración e inferioridad que darán una orientación malsana de su vida. Por el contrario, cuando la retribución salarial es equitativa, tanto a nivel interno como a nivel externo de la empresa, la persona estará motivada para salir adelante, teniendo un adecuado potencial para luchar y lograr una superación en su dinámica de vida, mejorando cada día.

4. En la administración empírica como la guatemalteca, las empresas fijan los salarios imitándose unas a otras, dejándose llevar solamente por las circunstancias o realizando una mala apreciación de factores, en vez de orientar o dirigir conscientemente este proceso. Las metas esenciales del proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, proporciona elementos objetivos para lograr el equilibrio de la relación obrero-patronal, al fijar justa y correctamente las compensaciónes al personal, según la posición que ocupen dentro de la organización y obteniendo para ésta, la mejor productividad y eficiencia de cada puesto.

Para lograr el equilibrio descrito, tanto cualitativa como cuantitativamente se requiere conocer los métodos sistematizados más ampliamente conocidos de este proceso, como son: Jerarquización (también conocido como Alineamiento o Escalafonamiento), Graduación (también llamado Gradación o Clasificación), Comparación por Factores y Sistema de Puntos; que, de menor a mayor complejidad influirán en el puesto para determinar el salario de la persona, con las labores que efectúa

5. El Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, brinda métodos que sirven de herramientas para la adecuada y justa compensación de los trabajadores, sin embargo, existen otras formas alternativas de compensar al personal, tanto de carácter financiero, como no financiero y de tipo social, que deben tomarse en cuenta para la armonía y salud tanto de los trabajadores como de las empresas, es decir, las empresas no solamente deben velar por la mano de obra actual, sino además por sus familias, su entorno comunitario y social, de donde en el futuro obtendrá su nuevo personal.

RECOMENDACIONES

A los estudiantes de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y en especial a los estudiantes del Plan Piloto de Psicología Industrial:

1. Que se adquieran nuevos conocimientos de Psicología Industrial y otras áreas como Administración y Legislación, que les permitan optimizar el manejo del Recurso Humano dentro de las empresas.

2. Que se apliquen los principios y datos psicológicos a los problemas relativos del trabajo, para brindar mejor desenvolvimiento y estabilidad de los empleados tanto física como emocionalmente en su interrelación con otras personas, dentro del trabajo, aumentando la productividad de las empresas.

3. Que los estudiantes apliquen los métodos y técnicas del proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, para encontrar el equilibrio que permita a las personas funcionar con máxima eficiencia y de esta manera brindarles una mejor calidad de vida, a través de una mejor compensación.

4. Que las autoridades de la Escuela de Ciencias Psicológicas contemplen la creación del Curriculum de Pensum de la Licenciatura en Psicología Industrial o la Maestría en el Area Industrial.

A las empresas y organizaciones industriales, comerciales de bienes y/ o servicios de Guatemala, tanto evaluadas como en general:

1. Que se estimule el desarrollo del Recurso Humano, como el elemento más valioso de toda actividad productiva, único que a través de la motivación puede lograr incrementos significativos en el diseño, desarrollo, manufactura y mantenimiento de una alta productividad.

2. Que brinden la oportunidad al profesional en el área de Psicología Industrial, para poner en práctica el proceso de Clasificación y Valoración de Puestos, para mejorar la eficiencia y eficacia de su producción y que los empleados obtengan una mejor renumeración para la satisfacción de sus necesidades.

3. Crear o desarrollar el Departamento de Recursos Humanos, como el área que puede brindar asesoramiento, estructuración e implementación de procedimientos y normas para el mejor entendimiento dentro de las relaciones obrero-patronales.

BIBLIOGRAFÍA

Alvarado Ricardo,
SALARIOS Y SU ADMINISTRACION, Conferencia Magistral, VI Convención de Recursos Humanos, Asociación de Gerentes de Guatemala, 6,7 y 8 de junio 1995, Guatemala.

Argueta Mario,
ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS, LA REMUNERACION Y LA FORMA REAL DE PAGO EN FUNCION DE CADA PUESTO, Universidad Rafael Landívar, Guatemala 1995.

Blum Milton y Nailor James,
PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y SUS FUNDAMENTOS TEORICOS Y SOCIALES, 3ra. Edición, México, Editorial McGraw-Hill, 1993.

Codigo de Trabajo,
Decreto 14-41, Congreso de la República de Guatemala, 1994.

Codoñer Mariano,
PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Cátedra de Licenciatura 4o. Año Escuela de Ciencias Psicológicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala 1995.

Chiavenato Idalberto,
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, 2da. Edición, México, Editorial McGraw-Hill, 1996.

Dessler Gary,
ADMINISTRACION DE PERSONAL, 4ta. Edición, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1991.

Dicaprio, Nicholas
TEORIAS DE LA PERSONALIDAD, Editorial Mc-Graw-Hill, 2da. Edición, Mexico,1990.

Dunnette Marvin y Kirchner Wayne,
PSICOLOGIA INDUSTRIAL, 3ra edición, México Editorial Trillas, 1975.

Estudios Empresariales,
Revista Cuatrimestral No.86, Universidad de Deusto, San Sebastián, España Este, Facultad de C.C.E.E. y Empresariales, 1994.

Grupo Pro, Grupo de Inversión
FOLLETOS DE ADMINISTRACION, Editorial LithoPrint, Guatemala, 1998

Hod Getts Richard y Atlman Steve,
COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES, Primera Edición, México, Nueva Editorial Interamericana S.A., 1981.

Ishikawa Kaoru,
QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD, LA MODALIDAD JAPONESA, México, Editorial Prentice Hall, 1995

Lagos, Carlos René
LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS, Tomo No. 1, I.N.C.A.E., Costa Rica, 1987.

Larousse, Gran Enciclopedia
EDITORIAL LAROUSSE, 7ma. Edición, París, 1986

Mejicanos, Carlos
VALUACION DE PUESTOS, Guatemala, Universidad Francisco Marroquín, 1997.

Merani Alberto,
DICCIONARIO DE PSICOLOGíA, México, Editorial Grijalvo, 2da. Edición, 1979.

Ordueta Lucas,
VALORACION DE TAREAS Y ESTRUCTURAS DE SALARIOS, México, Editorial Limusa, 1993.

Papalia Diane y Wendkos Olds Sally,
PSICOLOGIA, México, Editorial McGraw-Hill, 3ra. Edición, 1992.

Reyes Ponce, Agustin,
SUELDOS Y SALARIOS, México, Editorial Limusa, 1992.

Robbins Stephen P.
ADMINISTRACION, TEORIA Y PRACTICA, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1987.

Robbins Stephen P.
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, TEORIA Y PRACTICA, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México, 1987.

Shultz Duane,
PSICOLOGIA INDUSTRIAL, México, Nueva Editorial Latinoamericana, 3ra. Edición, 1985.

Siglo XXI, Periódico
LA EMPRESA AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD, Editorial Siglo XXI, Enero 24, 1998,Guatemala, C.A.

Tayasal, Escuela Empresarial
DETERMINACION Y CONTROL DE COSTOS, Curso de Capacitación, Guatemala,1998, Conferencia Magistral

Textos Administrativos Nos. 3 y 4
APUNTES DE TEORIA ADMINISTRATIVA I, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala,.Guatemala 1984.

Vargas Nelson,
ADMINISTRACION MODERNA DE SUELDOS Y SALARIOS, México, Editorial McGraw-Hill, 1996.

Werther William B.
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, México, Editorial McGraw-Hill, 3ra. Edición, 1991.

Waterhouse Price,
DISEÑO DE ESCALAS SALARIALES, Guatemala 1994.

ANEXOS

ANEXO I

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

GUIA DE COMO ELABORAR EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS

CUESTIONARIO BASE, 1/2

GENERALIDADES:

1. Fecha _____
2. Nombre de la empresa _____
3. Tipo de empresa (Industria - Comercio - Servicios)
4. Nombre del entrevistado _____
5. Cargo del entrevistado _____
6. Escolaridad del entrevistado _____

PREGUNTAS BASE:

Cuenta la institución o empresa con Departamento de Recursos Humanos?

SI____ NO___

Si cuenta con Departamento de Recursos Humanos, cómo esta dividido?.

_____

_____

_____

Dentro de sus funciones, lleva a cabo el proceso de análisis de puestos?

SI____ NO___

Si lo lleva a cabo, cuál es el mètodo utilizado, qué aspectos contempla para su aplicación y porqué?

_____

_____

CUESTIONARIO BASE. 2/2

Dentro de sus funciones, lleva a cabo el proceso de Clasificación y Valoración de Puestos?

SI____ NO___

Si lo lleva a cabo, cuál es el mètodo utilizado, qué aspedos contempla para su aplicación y porqué?

_____

_____

Cómo se determina el salario en esta Empresa?

_____

_____

Cuál ha sido el resultado obtenido?

_____

_____

Como mejoraría el Proceso de Clasificación y Valoración de Puestos dentro de su empresa?

_____

_____

Cuenta la empresa con otras prestaciones adicionales?

SI____ NO___

Cuáles son estas prestaciones?

_____

_____

NOTA:
La información proporcionada anteriormente, será tratada de forma confidencial, para uso de esta investigación exclusivamente.

INDICE

GUIA DE COMO ELABORAR EL PROCESO DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS