

8100.-

T-EC3-93
294

B. Spana -I- 11,920-2009

**Diagnóstico de la situación actual de los salarios de los puestos de trabajo de la empresa
Negocios y Servicios CATUR, Sociedad Anónima
(Tesis Maestría)**

Felipe Zuleta Batres. (Estudiante)
Lic. Ariel de León. (Asesor)
Licda. Marisol Arroyo Carrillo. (Revisor)

Guatemala, julio de 2009



Autoridades de la Universidad Panamericana

**Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo
Rector**

**M. Sc.. Alba Rodríguez de González
Vicerrectora Académica**

**Lic. Mynor Herrera Lemus
Vicerrector Administrativo**

**M. Sc.. Alba Rodríguez de González
Secretario General**

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

**Lic. César Augusto Custodio Cóbar
Decano**

**Licda. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora**



Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:UPANA.C.C.E.E.0026-2009-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 11 DE JULIO DEL 2009**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León, asesor y licenciada Marisol Arroyo Carrillo, revisora de la Tesis, titulada: "DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y SERVICIOS CATUR, SOCIEDAD ANONIMA", elaborada por el licenciado Felipe Zuleta Batres, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 29 de noviembre de 2009

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

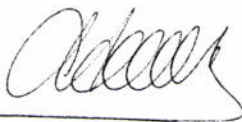
Estimados Señores:

En relación a mi trabajo de asesoría de Tesis, del Tema: **“DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y SERVICIOS CATUR, SOCIEDAD ANONIMA”** elaborado por el Licenciado Felipe Zuleta Batres, estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha tesis.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,

Atentamente,



Lic. Ariel de León
Asesor

Licda. Elva Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 07 de julio de 2009

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Presente

Respetables Señores:

Por este medio me permito notificarles que el alumno Felipe Zuleta Batres, ha completado e incorporado satisfactoriamente las recomendaciones enmendadas a su trabajo de tesis titulado *"DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LOS SALARIOS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA NEGOCIOS Y SERVICIOS CATUR, SOCIEDAD ANONIMA"*.

Por lo anterior, emito el presente dictamen en mi calidad de revisor.

Atentamente,



Licda. Marisol Arroyo Carrillo

MAC/mac

cc. Archivo

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Por darme el don de la vida y ser fuente de sabiduría y permitirme alcanzar mi meta.
- A MIS PADRES: Andrés Abelino Zuleta y Miguelina Batres Ruiz, por haberme dado la vida, cariño, apoyo, comprensión y por inculcarme valores, enseñanzas que me permitieron lograr este triunfo.
- A MI ESPOSA: Licda. Sandra Liseth Herrera García de Zuleta, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.
- A MIS HIJOS: Kevin Felipe, Josselyne Liseth y Kilian Daniel, son la razón principal que me ha impulsado a perseverar para alcanzar mi objetivo, este triunfo es para ellos.
- A MIS HERMANOS: Con mucho cariño, respeto y admiración, gracias por el apoyo incondicional que siempre me han brindado. Que Dios los bendiga, que este logro los inspire a alcanzar sus metas.
- A MIS SOBRINOS: Con cariño y aprecio.
- A MIS SUEGROS: Ismael y Marilú con mucho cariño y respeto.
- A MIS CUÑADOS: Con cariño por su apoyo que siempre me han proporcionado.
- A MIS AMIGOS: Por apoyarme en los momentos difíciles y animarme a seguir adelante.
- A MIS COMPAÑEROS: Con quienes juntos superamos los obstáculos que se presentaron en todo el proceso que permitió lograr este éxito.
- USAC Y UPANA: Casas de estudio que me brindaron la oportunidad de adquirir los conocimientos que contribuyen al desarrollo de mi vida profesional.

Contenido

Resumen	1
Introducción	2
Capítulo 1	3
Antecedentes de la organización	3
Capítulo 2	4
2.1 Administración de recursos humanos	4
2.2 Compensaciones	5
2.2.1 El carácter variado del salario	5
2.3 Diferencia entre reajuste salarial e incremento salarial	8
2.4 Administración de salarios	9
2.4.1 Políticas de la administración de salarios	10
2.4.2 Objetivos de la administración de salarios	11
2.5 Valoración y clasificación de los puestos de trabajo	11
2.6 Métodos de valoración de puestos	14
2.6.1 Método de puntos por factor	16
2.7 Escala salarial	19
2.8 Políticas salariales	20
Capítulo 3	22
3.1 Problema de investigación	22
3.2 Objetivos	24
3.3 Justificación y delimitación del problema	24
3.4 Tipo de estudio realizado	25
3.5 Población	25
3.6 Instrumentos a utilizar	26
Capítulo 4	27
Resultados de la investigación	27

Capítulo 5	35
Discusión de resultados	35
Conclusiones	38
Propuesta	39
Bibliografía	71
Anexos	72

Resumen

El presente resumen es una síntesis de un estudio cuyo objetivo es aportar insumos para la implementación de una escala salarial justa y equitativa para la empresa Negocios y Servicios Catur, S.A. Es una organización de ahorro y crédito, que cuenta con oficinas y tiendas de consumo en la ciudad de Guatemala y Escuintla. Se venden principalmente productos de la canasta básica, cerveza, refrescos, néctares y agua pura. Se realizan operaciones administrativas, atención al cliente, análisis de créditos, control de ingresos y egresos de efectivo y requerimientos de mercadería para las tiendas.

Con el propósito de cubrir las expectativas de los gerentes, se realizó la investigación contenida en ocho capítulos. El capítulo 1, presenta los antecedentes de la organización, con el fin de conocer los pormenores de la historia y la función que representa en la sociedad. En el capítulo 2, se presenta el marco teórico, citando, conceptos recopilados de documentos relacionados al tema para respaldar la investigación. El capítulo 3, se describe una breve explicación de la metodología aplicada en la investigación. El capítulo 4, presenta los resultados de la investigación, para efectos de facilitar la comprensión de los resultados del cuestionario, el cual tuvo como fin conocer la situación salarial actual y las opiniones de los profesionales.

El capítulo 5, describe la discusión de resultados de la información que se obtuvo. El capítulo 6, presenta las conclusiones del tema en estudio. El capítulo 7, describe paso a paso el desarrollo de los estudios: valoración de los puestos por medio del método puntos por factor, cálculo de la tendencia salarial interna y externa, así como las políticas salariales propuestas para diseñar una estructura salarial con características de equidad y competitividad.

Introducción

El presente trabajo, se desarrolló dentro del contexto del área de Recursos Humanos. La investigación se realizó con el fin de proponer el diseño de una estructura de salarios para los puestos de trabajo de las oficinas administrativas de La empresa Negocios y Servicios Catur, S.A.

La necesidad de realizar el estudio se originó debido a la inquietud planteada por parte de la junta directiva, de la empresa, en relación a conocer si los salarios que pagan actualmente son justos en relación a las funciones y responsabilidades contenidas en los puestos internos, así como competitivos en el mercado laboral afín.

La empresa en estudio no cuenta con una política salarial definida, la cual debe estar enmarcada en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa, para lograr el equilibrio deseado de dichas variables, se deben definir niveles de remuneración y mantener motivados a los colaboradores para lograr eficiencia y productividad.

El objetivo general de dicha investigación es determinar la situación actual de los salarios de los puestos de trabajo de la organización. Dentro de las finalidades específicas se contempla: elaborar los perfiles y descriptores para identificar las competencias esenciales de cada puesto de trabajo, crear un manual para asignar valor a los puestos de trabajo de acuerdo a los niveles jerárquicos y diseñar una escala salarial por medio del método puntos por factor para los puestos de trabajo. Por lo cual se llegó a determinar que es necesario que la empresa cuente con las herramientas necesarias para la implementación de una escala salarial basada en la valoración de puestos, es el medio mas objetivo y eficaz para cumplir con el principio de “equidad interna” en la estructura salarial; asimismo aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado “clima laboral”.

Capítulo 1

Antecedentes de la organización

La empresa Negocios y Servicios Catur, S.A. fue fundada en el año 2000, con el propósito de ser destino prioritario de las inversiones del trabajador de la Corporación de la que forma parte, a quienes ofrece trato preferencial en varios establecimientos comerciales y busca diversificar los negocios con el fin de generar mayores beneficios.

Es una organización de ahorro y crédito, que cuenta con oficinas y tiendas de consumo en la ciudad de Guatemala y Escuintla. Se venden principalmente productos de la canasta básica, cerveza, refrescos, néctares y agua pura. Se realizan operaciones administrativas, atención al cliente, análisis de créditos, control de ingresos y egresos de efectivo y requerimientos de mercadería para las tiendas.

Cuenta con un reglamento de operaciones, el cual contempla los mecanismos de capitalización. Los servicios económicos y sociales que se proporcionan son: sistema de ahorro, crédito y venta de insumos de la canasta básica. Se implementan documentos sencillos de carácter administrativo y contable, de tal forma que permitan el buen funcionamiento y control de los fondos. Entre los documentos están: solicitud de crédito, libro de actas, libro de cuentas corrientes, libreta y tarjeta de control de ahorro, ficha de inscripción, solicitud de préstamo, formato de resolución de préstamo, contrato de préstamo, manuales de funciones para directivos, recibos y facturas.

El reglamento de crédito se elabora en forma conjunta con la junta directiva. Posteriormente es analizado y aprobado por la misma. El reglamento contiene los siguientes aspectos: requisitos para la obtención de un crédito, análisis de indicadores de garantía y de liquidez, solicitud, préstamos, ahorro, recuperación de intereses. El director financiero y el gerente, son los responsables de la concesión de préstamos dentro de sus funciones principales están: la inspección, aprobación y supervisión de los créditos.

Capítulo 2

2.1 Administración de recursos humanos

Con la búsqueda de reducir costos, puede arriesgarse la parte salarial, sin tomar en cuenta que es uno de los factores que afecta la actitud de los colaboradores. Tal situación puede repercutir negativamente en las organizaciones.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La ARH se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño. (Chiavenato, 1999).

La ARH es un área interdisciplinaria pues incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería en sistemas, cibernética, etc.

En general los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento ya que se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.

La ARH consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos

significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable.

2.2 Compensaciones

Se da el nombre de compensación al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

Es muy común estudiar la actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular, como un proceso de conversión de varios recursos en un sistema integrado para obtener salidas o resultados. El proceso de conversión incluye una combinación óptima de entradas como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc., en un conjunto de trabajo para producir un resultado deseado. El elemento humano es parte integral de esta actividad.

A inicios del siglo XX, al predominar el sistema industrial se elimina toda forma de compensación en forma de techo y comida; características propias del sistema feudal y doméstico, así mismo, el hombre pasa a ser dueño del único capital, llamado fuerza de trabajo capacidad que podía vender a los dueños de las nuevas industrias a cambio de compensaciones en forma de dinero; intercambio conocido ahora como salario.

La administración de recursos humanos las reconoce como, “la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales”. (Chiavenato, 1999).

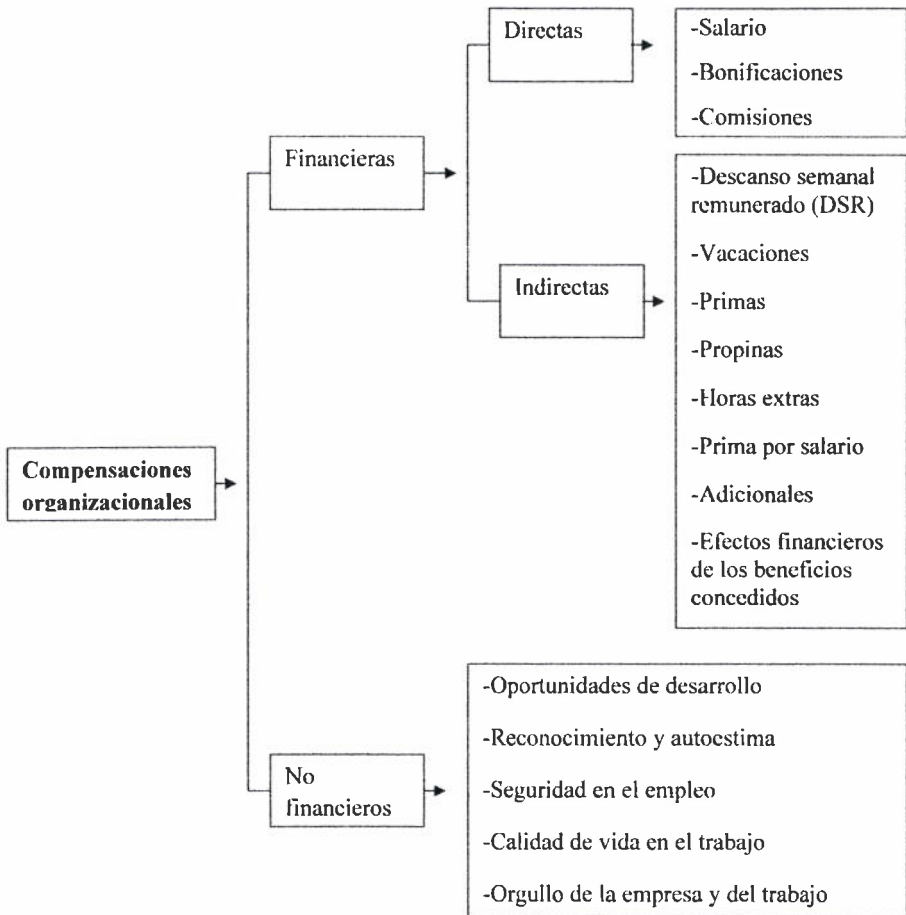
2.2.1 El carácter variado del salario

En la actualidad y más aún en las zonas urbanas, las compensaciones se siguen recibiendo en forma de salario; sin embargo debido a las constantes luchas por mejorar la situación laboral así como investigaciones para mejorar e incrementar la producción en óptimas condiciones se han adherido otros elementos de tipo financiero y no financiero.

La siguiente ilustración muestra la clasificación de compensaciones indicando los elementos contenidos en cada uno.

Ilustración No. 1

Tipos de compensaciones y elementos que incluye cada clasificación



Fuente: Chiavenato;1999:231

La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salarios, bonos, premios y comisiones. El salario que representa el elemento más importante es la

retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo e indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. (Chiavenato, 1999).

La compensación financiera indirecta es el salario indirecto, derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. (Chiavenato, 1999).

Las compensaciones no financieras son consideradas parte del paquete de las compensaciones por ser elementos que también afectan la satisfacción de las personas. Dentro de ellas se puede mencionar: la estabilidad laboral, seguridad en el trabajo, reconocimiento y prestigio.

Los elementos a incluir en las compensaciones variará de una empresa a otra, dependiendo los objetivos que se persigan, lo importante es que los salarios guarden relación equitativa entre ellos.

2.3 Diferencia entre reajuste salarial e incremento salarial

Debido a que el salario es la retribución en dinero por un servicio prestado y posteriormente juega la función de cubrir las necesidades de las personas que lo reciben, es importante conocer la diferencia entre salario nominal y salario real.

Salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el puesto ocupado. En una economía inflacionaria cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y por consiguiente pierde poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal se modifica para proporcionar el salario

real equivalente al periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

2.4 Administración de salarios

Los salarios cobran importancia en las organizaciones por ser un rubro significativo en los costos además es uno de los factores que afectan la actitud del recurso humano. Ambas situaciones pueden convertirse de debilidades a fortalezas al recurrir a una adecuada administración de salarios. Los beneficios que se pueden derivar son: ubicar a la empresa en una posición competitiva y mejorar las relaciones de la organización con los empleados y entre los empleados.

Administración de salarios se define como el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Como la organización es un conjunto integrado de cargos de diferentes niveles jerárquicos en diferentes sectores de actividades la administración salarial es un tema que implica la organización en conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores.

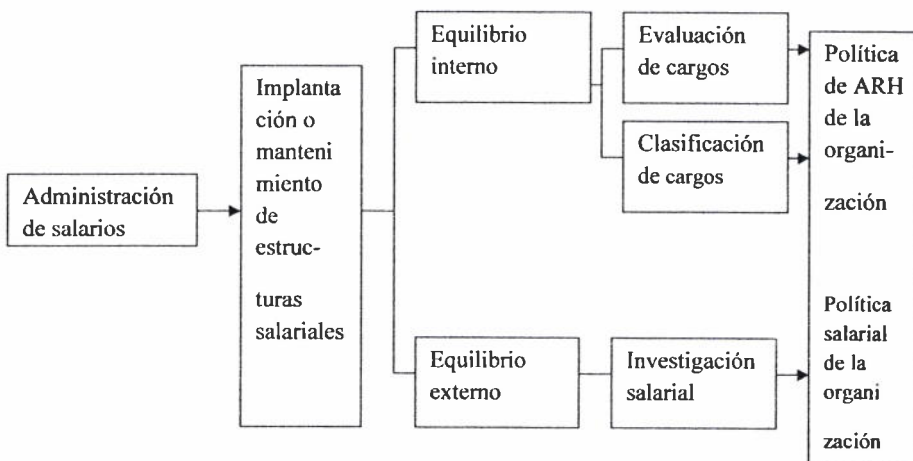
La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la organización. Para establecer una estructura salarial equitativa y justa es necesario establecer dos formas de equilibrio:

1. Equilibrio interno: coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral, el equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado.

A continuación se presenta un resumen de la gestión de la administración de salarios, siendo la principal función diseñar escalas salariales justas. (Chiavenato, 1999).

La equidad interna se logra a través de la valoración y clasificación de puestos de la organización. La competitividad externa se obtiene por medio de conocimiento de los salarios de empresas afines.

Ilustración No. 2
Proceso de la administración de salarios



Fuente: Chiavenato;1999:238

2.4.1 Políticas de la administración de salarios

Las políticas de la administración de salarios, están encaminadas en forma resumida a lograr lo siguiente:

- Definir los niveles de remuneración dentro de la empresa.
- Planear, coordinar, organizar, controlar y evaluar la escala salarial.
- Establecer una escala salarial, la cual tenga capacidad de sostener la institución.

2.4.2 Objetivos de la administración de salarios

Una vez las empresas, llevan a cabo el propósito de diseñar escalas salariales con características de equidad y competitividad, se logran los objetivos siguientes:

- Recompensar adecuadamente a los empleados de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para ocupar los puestos.
- Lograr objetividad en la escala salarial decidida por la organización.
- Conservar la competitividad salarial en el mercado laboral y dentro de la institución.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y las relaciones con los empleados.

2.5 Valoración y clasificación de los puestos de trabajo

Debido a que los puestos dentro de las organizaciones contienen varias y diversas funciones, es inadecuado asignar salarios, solamente por percibir que un puesto es más complejo que otro. Para eliminar este tipo de procedimientos empíricos, la administración de salarios se vale de las siguientes técnicas: valoración y clasificación de puestos. Valoración de puestos es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada una de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. (Morales, 1999).

Es importante mencionar que la actividad de valoración, tiene por objetivo analizar el contenido del puesto, con el fin de asignar una remuneración justa de acuerdo a las funciones y responsabilidades, sin tomar en consideración quién ocupa el puesto y cómo lo desempeña;

cuyos papeles pertenecen a los estudios de desempeño. Para lograr el objetivo de la valoración, es necesario recurrir a la especificación de puestos, este documento da a conocer de forma precisa las exigencias de los puestos para ser desempeñados. Por lo general los puestos requieren de las personas, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades que implican desarrollar las actividades, y condiciones a las que se debe de adaptar.

Cada requisito, se conforma de varios factores específicos de exigencia, llamados factores de valoración por ser las variables a las que se les asignan los valores. El número de requisitos y factores a incluir en la valoración, dependerá de las necesidades de la institución.

A continuación se presentan algunos grupos de requisitos y factores que podrían contener los puestos de las empresas.

a) Requisitos intelectuales: son las exigencias que solicita el puesto en relación a la formación del candidato para desempeñar las funciones de manera eficiente.

- **Los factores de evaluación posibles se detallan en:**

- Nivel de estudios
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

b) Requisitos físicos: abarcan la cantidad y continuidad de energía, esfuerzo físico y mental, así como la constitución física, que necesita una persona para desempeñar un cargo adecuadamente.

- **Factores de valoración**

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

c) **Requisitos de responsabilidades implícitas:** se refiere a las responsabilidades de una persona además de las funciones propias por tener a cargo la supervisión directa o indirecta del trabajo de uno o varios subordinados con respecto al material, herramientas, equipo, patrimonio de la empresa, dinero, documentos, información confidencial y otros que de alguna manera signifiquen pérdidas para la institución al momento de ser administrados inadecuadamente.

- **Factores de valoración**

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos, valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

d) **Las condiciones de trabajo:** tienen que ver el ambiente físico del lugar donde se desarrollan las funciones del cargo y los alrededores para evitar riesgos y situaciones desagradables. La finalidad es brindar al ocupante comodidad para poder mantener la productividad.

- **Factores de valoración**

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

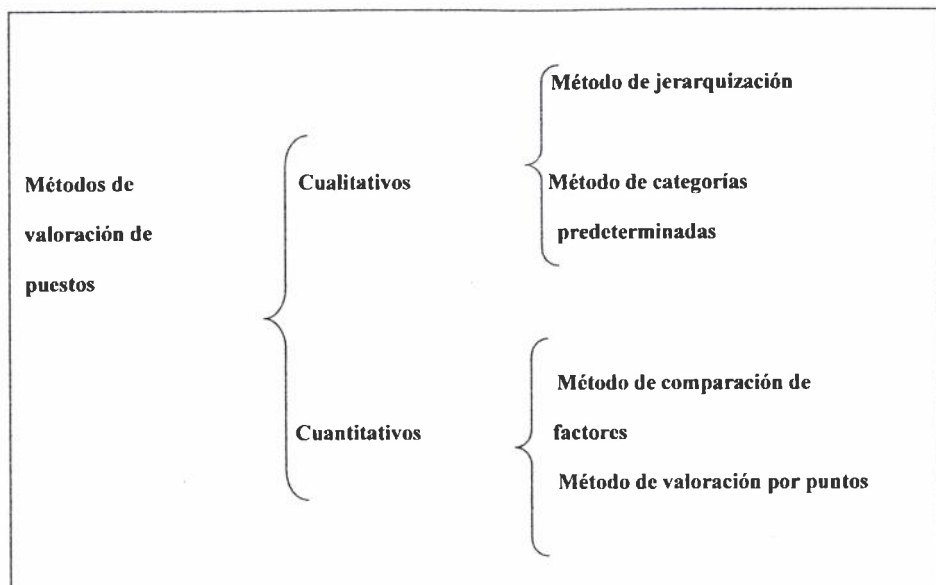
2.6 Métodos de valoración de puestos

Conocer el valor de los puestos por medio de las especificaciones, en donde se aprecian las diferencias y separan las exigencias comunes de acuerdo al grado de intensidad con la que se presenten, con el fin de colocar los puestos en un nivel jerárquico equitativo, requiere de la utilización de métodos regidos por una serie de procesos que tengan como fundamento normas que eviten en mayor medida el subjetivismo.

En la siguiente ilustración se muestra los diversos métodos de valoración de puestos, clasificados en dos grupos: cualitativos y cuantitativos.

Ilustración No. 3

Clasificación de los diferentes métodos de valoración de puestos



Fuente: elaboración propia agosto 2008.

Los métodos cualitativos son llamados así, debido a que en la valoración se recurre a la ordenación de los puestos de acuerdo a la complejidad que las personas conocedoras de los mismos así lo consideran. Por esa razón se cree que en el proceso puede existir subjetividad. Dentro de las opciones que se encuentran en esta clasificación se mencionan los métodos de jerarquización y categorías predeterminadas.

A diferencia de los métodos cualitativos, los clasificados como cuantitativos se fundamentan en tres aspectos: consideran que para conocer el valor de los puestos es importante dividirlos en factores. El valor relativo, representa la jerarquía de un puesto frente a los demás. Las alternativas de valoración son: método de comparación de factores y método de valoración por puntos.

2.6.1 Método de puntos por factor

Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos. (Chiavenato, 1999).

2.6.1.1 Procedimiento de valoración de puestos, por medio del método de puntos por factor

Para llevar a cabo la valoración de puestos, es necesario tomar en cuenta la participación de un comité de valoración. Este grupo debe estar conformado por los gerente y jefes de la institución, por ser personas conocedoras de los puestos, aptas para tomar decisiones en el proceso de la técnica.

Los pasos para llevar a cabo la valoración de los puestos son los siguientes:

- **Elección de los puestos a valorar**

Consiste en conocer los puestos que integran a la institución, en el caso de contener una cantidad igual o menor de quince, se recomienda valorarlos en su totalidad; de lo contrario, es necesario delimitar el número utilizando puestos que representen a un grupo. Los puestos de referencia deben contener cualidades como: salarios y contenido similar. El fin es no incluir a todos los puestos para lograr minimizar tiempo y costos.

- **Obtención de las especificaciones de los puestos a valorar**

Esta función consiste en solicitar al grupo valuator las especificaciones de los puestos representativos para identificar los factores a valorar. Para ser calificado como factor de

valoración, debe poseer las siguientes características: estar contenidos en todos los puestos, especificar de forma clara el nivel de complejidad que se exige y no abarcar cualidades de otros factores, para evitar la duplicidad en la valoración.

- **Descripción de los factores contenidos en los puestos representativos**

Esta actividad conlleva describir con precisión el alcance de los requisitos y factores contenidos en las especificaciones de los puestos representativos.

- **Desarrollo de la escala de grados por factor**

Debido a que los factores representan las exigencias que requieren los puestos para ser desempeñados, estos se presentan en diferentes niveles de intensidad, por esa razón, es necesario realizar una escala de grados de menor a mayor complejidad, con cada uno.

- **Ponderación de los factores contenidos en los puestos representativos**

Este proceso está a cargo del comité de valoración y se refiere a asignar un peso porcentual a cada grupo de requisitos. La ponderación definida, es dividida dentro de los factores contenidos en cada grupo. El porcentaje asignado representa la importancia que figuran los factores dentro de la organización. La sumatoria de las proporciones debe ser igual a un 100%.

- **Asignación de puntos a los diferentes grados de los factores**

Para conocer el valor de un puesto, antes se debe conocer los puntos de los diferentes factores que lo integran, sin embargo la cantidad de puntos de cada factor, está determinada por el grado de presencia en el puesto. Para determinar el valor de los grados, es necesario llevar a cabo el siguiente proceso:

- Se establece la totalidad de los puntos para el ejercicio. Por lo general se utiliza un máximo de mil puntos cuando existe similitud en los puestos y empresas. Otra razón para utilizar esta cantidad es porque un número mayor, no da resultados significativos y solamente complica el proceso de cálculo.

- Los puntos de los grados se obtienen por medio de progresiones, estas son operaciones que proporcionan una cantidad de puntos, la cual se suma progresivamente a partir de los puntos del primer grado hasta cuadrar con el puntaje del último grado. Dentro de las progresiones más utilizadas se encuentran las de tipo geométrico y aritmético.

La progresión geométrica, radican en encontrar un valor, el cual se duplica en relación al que le antecede. En cuanto a la progresión de tipo aritmético, tiene por objetivo encontrar un número constante, el cual se suma a partir de los puntos del primer grado. La fórmula que utiliza es, puntaje máximo menos el puntaje mínimo de los grados, el resultado es dividido dentro del número de grados del factor menos uno. El producto de la operación, es la cantidad fija que se irá sumando. Los puntos del primer factor se obtienen al calcular el diez porciento de los puntos del último grado. La fórmula de progresión aritmética se muestra en el siguiente ejemplo:

	Puntaje máximo - Puntaje mínimo	
Razón de la progresión =	—————	= El resultado será
Aritmética	número de grados del factor – 1	constante que suma progresivamente

- **Manual de valoración de puestos**

Es el documento que resume los pasos anteriores, lo conforman la descripción de los factores y grados, con la respectiva puntuación obtenida.

- **Valoración de los puestos por medio del manual de valoración**

En esta actividad se realiza la valoración de los puestos propiamente dicha y consiste en tomar de la especificación del puesto cada uno de los factores, con el fin de buscar los puntos que le corresponde en el manual de valoración.

2.7 Escala salarial

La técnica de valoración, proporciona únicamente el orden equitativo de los puestos por medio de los puntos asignados, sin embargo no proporciona el salario justo como compensación por desempeñarlo.

La equidad de la escala salarial se obtiene a través de operaciones que logran definir el ajuste de salarios, formando una distribución de tendencia lineal interna.

El propósito de la tendencia lineal interna, es servir de base para que el grupo valuador tome la decisión respecto a la nueva estructura de salarios, al momento de compararla con factores externos a la institución, tales como: tendencia salarial, empresas afines y la inflación de la economía del país.

Para cumplir con el principio de competitividad, se requiere de realizar una investigación de los salarios de empresas afines en tecnología y mano de obra. Los objetivos de la investigación son: conocer la remuneración de puestos similares a los que integran la unidad en estudio, establecer un promedio de los salarios del conjunto de empresas encuestadas y obtener la tendencia salarial externa.

Otra variable considerada en las escalas salariales es la inflación, por ser un factor externo que afecta de manera directa al salario. Esto quiere decir que medida que el índice de precios aumenta, los salarios pierden el poder adquisitivo. Por esa razón para algunas empresas es importante conocer cuál es el valor actual de los salarios al momento de realizar los ajustes en la remuneración.

- **Papel del salario base en la escala salarial**

Para ajustar los salarios, con el fin de llevarlos a la equidad, se debe contar con un punto de partida, en este caso se utiliza el salario base, que es la remuneración asignada a un puesto de acuerdo al valor dentro de una empresa. Para obtenerlo se eliminan de él elementos como horas extras, sueldos altos por antigüedad, bonos adicionales, salarios pagados por medio tiempo, horas menores a la jornada normal o cualquier otro parámetro que altere el concepto de recibir una cantidad monetaria de acuerdo a las funciones y responsabilidades del puesto.

En las escalas salariales, es necesario contar con salarios base que representen únicamente a los puestos tomados en cuenta en la técnica de valoración, sin embargo en las empresas existen puestos que los desempeñan más de una persona, en esta situación se debe: a) obtener el salario representativo, b) hacer una lista de la totalidad de las remuneraciones, c) ordenar de menor a mayor, d) dar un número de salarios impar, e) utilizar la mediana que es el valor central y en caso sea un número par promediar los dos valores centrales.

2.8 Políticas salariales

Al conocer la posición de la tendencia salarial actual en comparación con los factores externos, el comité de valoración está en la facultad de tomar decisiones de cuál será la ubicación de los salarios que diseñarán la nueva estructura conveniente para la empresa. El conjunto de estas disposiciones son llamadas políticas salariales.

La política salarial, es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que corresponde a la remuneración de sus empleados. De esta manera, todas las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso, deberá orientarse por estos principios y directrices, la política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona, y se perfecciona al aplicarla a situaciones que cambian con rapidez. (Chiavenato, 1999).

Debido a que las escalas salariales, proporcionan franjas de salarios para los puestos, las políticas describen la funcionalidad de las mismas. De ésta manera los encargados de administrar los salarios, tendrán la oportunidad de conocer objetivamente límites mínimos y máximos de salarios a los que puede optar un puesto.

Capítulo 3

Metodología de la investigación

3.1 Problema de investigación

Para garantizar la adecuada y equitativa retribución de los empleados en la empresa y de acuerdo a las tendencias modernas en la gestión de recursos humanos, se muestra un mayor reconocimiento al Capital Humano, buscando alternativas a las recompensas y beneficios tradicionales de forma tal que se reconozca el saber y el compromiso de los trabajadores.

Poder contar con las competencias para el manejo de la nómina, conocimientos y herramientas pertinentes que brindan los modelos de compensación utilizados actualmente, mejoran la gestión del área y de los responsables de recursos humanos.

Las organizaciones aún utilizan ampliamente las metodologías de valoración de cargos para establecer valores laborales. Sin embargo, parece que las funciones de los departamentos de Recursos Humanos no han podido mantener, de manera efectiva, sistemas para lograr óptimos resultados en el sistema de valoración selección y definición de factores compensables según la naturaleza de la empresa.

Cuando se aplican de manera adecuada, los acertados procesos de valoración de cargos, estos ayudan a asegurar que una organización obtenga los mejores resultados de la inversión en capital humano.

La importancia de una formación de diagnóstico compete al investigador para lo cual se deben adoptar tres enfoques: confianza en las personas que no sean parte de la organización (clientes), confianza solamente en miembros de la organización (empleados) y confianza en los esfuerzos conjuntos de los de fuera y de los de adentro. El peso de la opinión favorece claramente el tercer enfoque, puesto que combina los beneficios de los dos primeros.

Sin embargo, una de las características problemáticas de usar un elemento externo para llevar a cabo un diagnóstico es que se puede evitar fácilmente que comprenda aspectos esenciales del funcionamiento de un sistema. El externo puede no ser sensible a las creencias, mitos y ansiedades compartidas, así como su lógica subyacente. Sin embargo, en comparación con los elementos bien informados dentro, pueden identificar con mayor claridad esos aspectos simbólicos, únicos de la vida organizacional. Más aún, el elemento interno informado puede ayudar a indicar algunas realidades financieras, comerciales, productivas que son una parte importante de la vida organizacional, luego recabar y realizar un análisis sobre los datos e información procedente de la empresa objeto de estudio, cabe mencionar que dentro de los principales problemas que presenta la misma son los que a continuación se detallan:

1. Se puede confirmar por la información proporcionado por el Gerente General, que dentro de sus planes futuros a mediano plazo se considera expandir el tamaño de la empresa con la apertura de nuevas sucursales, por lo tanto se propone realizar un cambio administrativo fundamental o llamarle de una manera técnica realizar una REINGENIERIA ADMINISTRATIVA, dentro de la cual tanto el Gerente General como el personal de la misma deben de estar dispuestos a participar en el cambio o los cambios que implique la misma, lo cual puede repercutir en este momento en aumento de costos pero a un futuro los beneficios se incrementaran para la empresa y se verán reflejados en sus utilidades.

2. La empresa en estudio no cuenta con una política salarial definida, la cual debe estar enmarcada en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa, para lograr el equilibrio deseado de dichas variables, se deben definir niveles de remuneración a fin de obtener ganancia entre los colaboradores y al mismo tiempo, motivarlos para desempeñarse al máximo de sus posibilidades, con lo cual se estaría logrando un adinámica de interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimiento individuales y grupales.

De lo anterior descrito surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual de los salarios de los puestos de trabajo de la empresa Negocios y Servicios Catur, Sociedad Anónima?

3.2 Objetivos

General

- Determinar la situación actual de los salarios de los puestos de trabajo de la empresa Negocios y Servicios Catur, Sociedad Anónima.

Específicos

1. Elaborar los perfiles y descriptores para identificar las competencias esenciales de cada puesto de trabajo.
2. Elaborar un manual para asignar valor a los puestos de trabajo de acuerdo a los niveles jerárquicos.
3. Diseñar una escala salarial por medio del método puntos por factor para los puestos de trabajo de la empresa Negocios y Servicios Catur, S.A.

3.3 Justificación y delimitación del problema

La administración de la empresa ha recibido una serie de solicitudes de mejora salarial por parte de los colaboradores, las cuales se habrían podido evitar, si se contara con una política salarial enmarcada en los criterios de consistencia o equidad interna y competitividad externa, los cuales se refieren a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los

salarios de los competidores y a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o niveles de habilidad o productividad dentro de una misma organización. Por lo cual se llegó a determinar que es necesario que la empresa cuente con las herramientas necesarias para la implementación de una escala salarial basada en la valoración de puestos de trabajo, ya que es el medio más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de “equidad interna” en la estructura salarial; asimismo aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado “clima laboral” beneficiando tanto a la empresa como al trabajador.

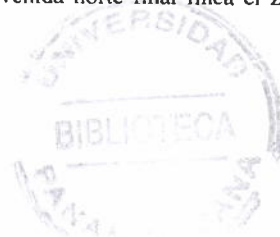
La presente investigación se llevó a cabo en la empresa Negocios y Servicios Catur Sociedad Anónima. Es una organización de ahorro y crédito, que cuenta con oficinas y tiendas de consumo en la ciudad de Guatemala y Escuintla.

3.4 Tipo de estudio realizado

Para Bernal César (2006), la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

3.5 Población

Para validar el método se contó con la opinión de tres expertos en compensación salarial, entrevistados en Cervecería Centro Americana, S.A. 3ra avenida norte final finca el zapote zona 2, ciudad de Guatemala.



Experto 1	Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro.	Gerente de planificación salarial
Experto 2	Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Gerente de Capacitación y desarrollo
Experto 3	Ing. Horacio René Santos Escobar	Jefe de Compensaciones salariales

3.6 Instrumentos a utilizar

Se elaboró un cuestionario, el cual constó de 10 preguntas cerradas y abiertas. Fue elaborado por el investigador; validado por el catedrático de seminario y por el asesor de tesis; se entrevistó a ejecutivos expertos en el tema salarial, quienes respondieron el cuestionario y aportaron comentarios adicionales relacionados con el tema de compensación salarial. (Ver Anexo 1)

Capítulo 4

Resultados de la investigación

La información que se obtuvo del cuestionario que respondieron expertos en el tema de compensación salarial que se llevo a cabo para enriquecer con un mejor enfoque la propuesta de implementar una escala salarial equitativa y competitiva, se muestra a continuación:

Expertos entrevistados en compensación salarial	
Empresa: Cervecería Centro Americana, S.A.	
Experto 1	Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro.
Experto 2	Lic. Julio Mauricio González Ruiz.
Experto 3	Ing. Horacio René Santos Escobar

1. Factores que se deben tomar en cuenta para la elaboración de una escala salarial justa y equitativa.	
Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	Competitividad externa y equidad interna.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Se deben tomar en cuenta la experiencia, educación, responsabilidad económica, de supervisión, toma de decisiones ambiente de trabajo, esfuerzo físico y mental.
Ing. Horacio René Santos Escobar	Requisitos y habilidades, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.

Según los expertos para elaborar una escala salarial justa y equitativa se deben tomar en cuenta factores internos y externos. La selección de los factores compensables y su importancia relativa dependerán de la naturaleza de la empresa.

2. Se considera que el salario es suficiente para que los colaboradores se sientan motivados y comprometidos con la empresa.

Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	Se debe lograr la equidad en los puestos de trabajo para que los colaboradores se sientan motivados.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Y al no sentirse motivados, se incrementa la rotación de personal. También se incrementa el costo de selección y contratación.
Ing. Horacio René Santos Escobar	El salario es motivante pero no lo es todo, existen distintos tipos de motivación para el empleado, a través de beneficios e incentivos también se puede motivar.

Los expertos coinciden en que el salario no es suficiente para que los colaboradores se sientan motivados en sus puestos de trabajo, se deben tomar en cuenta la equidad en los puestos de trabajo y también otro tipo de incentivos no dinerarios que hacen que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con la organización.

3. Factores a tomar en consideración para una efectiva administración de sueldos y salarios

Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	Se debe considerar la política de la empresa, se requiere retener a los buenos colaboradores, se premia la lealtad.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Se deben considerar factores micro y macro económicos.
Ing. Horacio René Santos Escobar	Tamaño de la organización, convenios o pactos colectivos de trabajo, situación del país, rentabilidad y naturaleza de la empresa, actividad de la misma.

Según los expertos para que se de una efectiva administración de sueldos y salarios, las empresas deben tener la capacidad económica y contar con políticas claras que le permitan cumplir con la normatividad interna.

4. Forma de asignar salarios a los colaboradores sin perder la objetividad	
Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	Visualizando el valor agregado de cada puesto, no de cada persona.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Contar con un estudio de escalas salariales.
Ing. Horacio René Santos Escobar	A través de un método estandarizado propio, definido por la empresa. No debe ser puramente un método ya creado, lo importante, es lograr la equidad interna y competitividad externa.

De acuerdo a la opinión de los expertos, para ser justos en la asignación de sueldos y salarios, se debe contar con un estudio de escalas salariales, en donde se pueda visualizar el valor agregado de cada puesto y no de cada persona.

5. Se considera recomendable hacer una comparación de los salarios de la empresa con instituciones externas, para proponer una política salarial competitiva	
Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	Definitivamente, se debe hacer un análisis con empresas del mismo ramo económico para lograr la equidad interna.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Por supuesto, tanto internamente como con otras dependencias y si es posible del mismo ramo económico.
Ing. Horacio René Santos Escobar	Si es una base adecuada, sin embargo debe evaluarse bien el proveedor y sobre todo delimitar con quien quiero compararme, en Guatemala hay muchas empresas pequeñas.

Los expertos consideran que sí es recomendable hacer un análisis de empresas externas del mismo ramo económico, para lograr la equidad interna en la compensación salarial.

6. Métodos para determinar escalas salariales	
Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	Cualquiera de los métodos es bueno, lo importante es que se trabaje un método de acuerdo a las necesidades de la organización.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	El método de puntos por factor, por que se adecua a las necesidades de la organización y la propuesta puede elaborarse internamente.
Ing. Horacio René Santos Escobar	Considero que por ser un método propio de un proveedor que también incluya encuestas salariales que se puedan alinear muy bien, sin embargo creo que es mejor una mezcla de métodos y crear uno propio para la organización.

Dos de los expertos consideran que el método de puntos por factor es el más adecuado para la elaboración de una escala salarial, por que se ajusta a las necesidades de la organización y además se puede combinar con otros métodos.

7. Ventajas que ofrece el método de puntos por factor para el diseño de una escala salarial equitativa y competitiva	
Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	Se adapta muy bien a las necesidades de la organización, se puede ir mejorando con el tiempo.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Por que se adecua a las necesidades de la empresa y la propuesta puede elaborarse internamente.
Ing. Horacio René Santos Escobar	Es un método cuantitativo que permite valorar bajo los mismos parámetros a toda la organización y busca la equidad.

Los expertos recomiendan el método de puntos por factor para la elaboración de una escala salarial justa y equitativa por ser un método cuantitativo que permite valorar bajo los mismos parámetros a toda la organización, pues se adapta a las necesidades y se puede mejorar con el tiempo.

8. Beneficios que se obtienen al elaborar un manual de valoración por medio del método de puntos por factor	
Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	Lograr identificar la correlación de puntos.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	El contar con un manual de valoración de puestos de acuerdo a las necesidades. Realizar análisis anuales de la situación salarial. Poder dar una respuesta objetiva cuando se requiera o solicite un incremento salarial.
Ing. Horacio René Santos Escobar	Permite crear políticas para la administración de sueldos y salarios. Permite medir la competitividad externa. Es una herramienta para lograr la equidad interna. Facilita el análisis financiero para medir los impactos en la organización.

Los profesionales indican que el manual de valoración permite identificar la correlación de puntos y poder dar respuesta cuando se requiera hacer un incremento salarial, además facilita medir el impacto económico y financiero en la administración de sueldos y salarios.

9. Con el siguiente listado de factores se cumple con los requisitos para el diseño de una escala salarial por medio del método de puntos por factor

Nivel de estudios	Supervisión de personal
Iniciativa e Ingenio	Esfuerzo mental
Experiencia	Ambiente de trabajo
Manejo de valores	Riesgos en los puestos de trabajo
Información confidencial	Servicio al cliente

Nombre	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	En términos generales sí cumple, sin embargo, dependerá del área en donde este ubicado el colaborador. La variable esfuerzo mental, se debe calificar como: Nivel para tomar decisiones y la variable servicio al cliente no esta incluida en la valoración.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Si cumple, debe eliminarse la variable servicio al cliente, y en su lugar colocar, relaciones interpersonales.
Ing. Horacio René Santos Escobar.	Debe agruparse por semejanza de factores compartidos, luego ponderar según prioridades.

En opinión de los expertos sí se cumple con los requisitos para el diseño de una escala salarial por medio de los métodos de puntos por factor.

10. Elementos que se deben considerar para hacer la propuesta de una política salarial	
	Respuesta
Licda. Carolina Sánchez Schleyer de Garzaro	La estrategia de la empresa. Visualizar los cambios en el mercado, definir puestos clave, buscar la equidad interna y la competitividad externa.
Lic. Julio Mauricio González Ruiz.	Se debe contar con la autorización de las autoridades de la empresa. Se debe hacer un análisis interno y externo para su aplicación.
Ing. Horacio René Santos Escobar	Se deben conocer las políticas actuales de la organización para temas salariales e incrementos. Conocimiento de convenios y pactos colectivos de trabajo. Primero buscar equidad interna por áreas, por gerencias y luego por empresa y por último buscar la competitividad externa.

Según los entrevistados los principales elementos a considerar en una política salarial son: a) la estrategia de la empresa, b) contar con la autorización de las autoridades competentes, c) definir puestos clave o tipo de cada nivel ocupacional de los diferentes sectores de la organización, d) buscar equidad interna y la competitividad externa.

Capítulo 5

Discusión de resultados

Según Morales Arrieta, Juan Antonio (2005) la equidad interna es una de las políticas que debe guiar la elaboración de cualquier sistema salarial; en este sentido, la valoración de los sueldos básicos se deberá extender, bajo el mismo método, a todos los puestos de la empresa, de manera, en principio, toda aplicación parcial o por categoría suele ser negativa.

Si bien un solo manual permite superar el sistema tradicional de categorías laborales, se puede presentar la dificultad al elegir factores que aunque se adapten a un tipo de tarea, resultaran insuficientes. De existir una alta heterogeneidad en los puestos, se puede elaborar un manual distinto por sector, por ejemplo, uno para el taller y otro para la administración y dirección.

A través de la elaboración del manual, se hará fácil un tema complejo, como lo es la remuneración dentro de una organización, en el ámbito de la gestión del talento humano. Para ello, partiendo del manual de puestos, las políticas y procedimientos de remuneración dentro de la empresa.

El diseño del manual de valoración de puestos presenta dos grandes retos para la institución: primero: tener la capacidad para alcanzar objetivos estratégicos; y segundo: moldear y ajustar las características propias y únicas de la organización y del ambiente externo y competencia que la rodea.

Según Morales Arrieta, Juan Antonio (2005) la valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica sino dinámica, es decir, en constante actualización; por tanto, fuente de consulta permanente.

Expertos en compensación salarial recomiendan el método de puntos por factor para la elaboración de una escala salarial justa y equitativa, por ser un método cuantitativo que permite valorar bajo los mismos parámetros a toda la organización, se adapta a las necesidades y se puede mejorar con el tiempo.

En reuniones sostenidas con autoridades de la empresa, se pudo confirmar que en la institución no se cuenta con una escala salarial, los salarios son asignados a criterio de las jefaturas sin contar con un método de valoración de puestos.

El comité de valoración es el organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlas y atender las reclamaciones que se presenten. (Morales Arrieta 2005).

Los expertos en compensación salarial indicaron que debe ser el comité de valoración quien debe definir en forma clara y precisa cada uno de los factores a fin de unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y que faciliten su cuantificación.

Las políticas de las compensaciones empresariales deben estar enmarcadas en los conceptos de consistencia o equidad interna y competitividad externa, la competitividad externa se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores. El nivel de salario es el promedio de la serie de tasas salariales que paga una organización. Tres alternativas puras son posibles: superar a la competencia, igualarla, o encontrarse por debajo de ella. (Morales Arrieta 2005).

La consistencia o equidad interna hace referencia a las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. Tiene como base el contenido del trabajo, las habilidades para hacerlo, la relativa contribución del trabajo a los objetivos generales de la organización; además se refiere al énfasis que se hace en el desempeño de las personas. (Morales Arrieta 2005).

Los expertos en compensación salarial manifestaron que para elaborar un escala salarial justa y equitativa se deben tomar en cuenta factores internos y externos. La selección de los factores compensables y su importancia relativa dependerán de la naturaleza de la empresa.

Los profesionales indicaron que para elaborar una escala salarial, se debe contar con perfiles y descriptores de puestos, los cuales se constituyen en el factor inicial en la determinación de la estructura de remuneraciones, pero no es lo único; es necesario considerar otros factores como capacidad económica y financiera de la organización, nivel de salarios que prevalece en la zona o industria; políticas, definiciones o normatividad gubernamental.

6. Conclusiones

1. Se estableció que los salarios de los puestos de trabajo de la empresa Negocios y Servicios CATUR, S.A, son asignados a criterio de las autoridades, no se cuenta con un modelo de valoración de puestos.
2. Se determinó que la empresa no cuenta con perfiles y descriptores para identificar las competencias de cada puesto de trabajo.
3. Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización, facilitando la clara y adecuada comunicación ya que contienen información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.
4. Es necesario elaborar un manual de valoración de puestos utilizando el método de puntos por factor y estimar la tendencia de la distribución de los salarios actuales, con el fin de identificar por medio de la correlación de los puntos y salarios, cuáles son los puestos que requieren de ajustes salariales para lograr la equidad interna y la competitividad externa.
5. Para elaborar una escala salarial justa y equitativa se deben tomar en cuenta factores internos y externos. La selección de los factores compensables y su importancia relativa dependerán de la naturaleza de la empresa.

7. Propuesta

Elaboración de los perfiles y descriptores de puestos.

Elaboración del manual de valoración de puestos y diseño de una escala salarial para los puestos de trabajo de la Empresa Negocios y Servicios CATUR, S.A.

Para efectos del presente trabajo, se propone el diseño de una escala salarial, para los puestos que integran las oficinas administrativas de la unidad en estudio, la cual permitió, conocer la distribución de salarios e identificar cuáles son los puestos que requieren medidas correctivas.

7.1 Objetivos de la propuesta

A continuación se presentan los principales objetivos esperados de la propuesta:

7.1.1 Elaborar un manual de valoración de puestos utilizando el método de puntos por factor y estimar la tendencia de la distribución de los salarios actuales, con el fin de identificar por medio de la correlación de los puntos y salarios, cuáles son los puestos que requieren de ajustes salariales para lograr la equidad.

7.1.2 Proponer el diseño de una escala salarial, equitativa y competitiva basada en los estudios internos y externos realizados.

7.2 Definición de la estrategia

Debido a que en la institución, existen percepciones negativas acerca de la distribución de los salarios, es necesario llevar a cabo un estudio de valoración de puestos y análisis de las retribuciones actuales, con el fin de identificar la distribución actual y proponer una escala equitativa a nivel interno y competitiva a nivel externo.

Los pasos para llevar a cabo la propuesta de la escala salarial con características de equidad y competitividad son los que se resumen a continuación:

- Valoración de los puestos
 - o Formación del comité de valoración de puestos
 - o Presentación de los puestos a valorar
 - o Presentación de la especificación de los puestos a valorar
 - o Descripción de los factores a valorar
 - o Desarrollo de la escala de grados por factor
 - o Ponderación de los factores
 - o Asignación de puntos a los grados del factor
 - o Manual de valoración de puestos
 - o Valoración de los puestos

- Escala salarial
 - o Conocimiento de los salarios de los puestos
 - o Correlación de los puntos obtenidos de la valoración de los puestos con los salarios base
 - o Tendencia salarial por medio de la ecuación $Y=a+bx$
 - o Promedio de los salarios base
 - o Tendencia salarial por medio de la ecuación $Y=a+bx$

- Propuesta de las políticas salariales

7.3 Valoración de puestos por medio del método de puntos por factor

7.3.1 Formación del comité de valoración

En este proceso fue necesario contar con un comité de valoración de puestos, conformado por los jefes de personal, quienes por tener conocimiento del contenido de los puestos estuvieron en la capacidad de aportar información útil al valuador y tomar decisiones de importancia.

7.3.2 Presentación de los puestos a valorar

La junta directiva proporcionó la totalidad de los puestos que conforman la institución. En este caso el número de puestos fue menor a quince puestos, por esa razón se tomó la totalidad de los mismos para realizar la técnica de valoración.

A continuación se presenta una tabla conteniendo los puestos que integran la institución:

Tabla No. 1

Puestos que conforman las oficinas administrativas de la empresa Negocios y Servicios CATUR, S.A.

No.	Nombre
1	Analista de contabilidad
2	Analista administrativo
3	Encargado de tienda
4	Encargado de local comercial
5	Auxiliar de tienda

7.3.3 Presentación de las especificaciones de los puestos a valorar

Al mismo tiempo de conocer los puestos, se solicitó al grupo valuator la especificación de cada uno, con el fin de identificar los requisitos y factores contenidos en ellos.

Los factores a tomar en consideración para la valoración de los puestos fueron discutidos y seleccionados por decisión de la mayoría. A continuación se presenta un ejemplo de cómo se presentaron las especificaciones de los puestos:

Tabla No. 2

Especificación del puesto analista de contabilidad

Especificación del puesto	
Educación formal Necesaria:	Título de Perito Contador, con estudios de Contaduría Pública y Auditoría.
Experiencia Laboral:	De dos a tres años de experiencia, como Contador, con registro en la Superintendencia de administración Tributaria.
Iniciativa e ingenio	Conlleva la ejecución de tareas variadas, con supervisión directa. Lleva a cabo las tareas contables de la institución, toma decisiones relacionadas a las actividades que desarrolla con el fin de lograr los objetivos del puesto.
Responsabilidad por información	Emite y tiene acceso a información de confidencialidad, relacionada con la organización, personal y asociados. Tiene la responsabilidad de presentar documentos en fechas establecidas.
Responsabilidad económica	Tiene a cargo la responsabilidad de controlar los gastos de cajas chicas a cargo de otras personas, con un monto total de Q20,000.00.
Responsabilidad por supervisión	Tiene responsabilidad de algunas actividades de un grupo de personas, vela por que se lleve de manera correcta la administración de caja chica.
Esfuerzo mental	El puesto demanda concentración por largos períodos, para desarrollar informes que se trasladan a la gerencia general.
Ambiente físico	La ubicación de las instalaciones, exponen al puesto a condiciones ligeramente desagradables durante jornada, debido al ruido que generan las maquinas durante los procesos de producción.
Riesgos	Leve exposición para la vista de la persona que ocupa el puesto por utilizar la computadora durante la jornada de trabajo.

7.3.4 Descripción de los factores a valorar

De acuerdo a la revisión realizada a las especificaciones, los miembros del comité hicieron una lista de los factores de valoración comunes en todos los puestos y describieron lo que abarcaba cada uno de ellos.

El resultado se muestra a continuación:

Tabla No. 3

**Descripción de los factores contenidos
en las especificaciones de los puestos**

Requisitos intelectuales
<p>Son las exigencias que demanda el puesto para ser desempeñado de manera eficiente. Abarca el nivel de estudios, experiencia en el área e iniciativa.</p>
<p>• Experiencia</p> <p>Se refiere a tomar en consideración el tiempo trabajado en labores específicas que se requiere de las personas, con la educación previamente deseada, para desempeñar satisfactoriamente el trabajo.</p>
<p>• Iniciativa e ingenio</p> <p>Es el nivel de toma de decisiones que se requiere de la persona que ocupará un puesto, así como la facilidad de aplicar ideas para resolver problemas que se presenten.</p>
<p>• Nivel de estudios</p> <p>Tiene que ver con el grado académico necesario para desempeñar de manera eficiente las exigencias del puesto.</p>

Requisitos de responsabilidad

Abarca el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto en relación a supervisión directa o indirecta de las funciones de un grupo de personas, manejo de dinero, así como la elaboración y/o posesión de documentos de importancia para la institución.

- **Responsabilidad económica**

Se refiere a la responsabilidad por cantidades monetarias que se manejan en el puesto.

- **Responsabilidad por informaciones**

Se refiere al nivel de responsabilidad que exige el puesto, por tener a cargo y/o elaborar documentos con información de importancia.

- **Responsabilidad por supervisión de personal**

Aprecia el nivel de responsabilidad sobre las funciones del puesto de trabajo propio y de un grupo de personas.

Requisito de esfuerzo

Se refiere al nivel y continuidad de esfuerzo mental requerido para desempeñar el puesto.

- **Esfuerzo mental**

Representa el nivel de concentración que requiere el puesto para desarrollar las funciones del mismo.

Requisitos de las condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y los alrededores que puedan hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte, para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

• Ambiente de trabajo

Son las condiciones ligeramente desagradables que puedan alterar el ambiente de trabajo y esto afecte el desempeño de las actividades del puesto, tales como: temperatura, iluminación, ruido, olores y otros.

• Riesgos

Se refiere a los riesgos que toma el personal debido a las condiciones físicas en las instalaciones y manejo del equipo de la empresa, tales como: accidentes en el trabajo, enfermedades profesionales y otros.

7.3.5 Desarrollo de la escala de grados por factor

Al finalizar con la descripción de los factores, la junta directiva procedió a realizar una escala de grados por cada factor. Los grados de los factores se obtuvieron al observar en la especificación de cada puesto el nivel de exigencia de ese factor. Cada nivel de exigencia se enumeró en orden ascendente a partir de la de menor peso.

Posteriormente se describió el contenido de cada grado encontrado, tal como se muestra en el siguiente ejemplo, en donde se toma el factor experiencia, contenido en los requisitos intelectuales. El procedimiento consistió en identificar en cada uno de los puestos el grado de intensidad en el que se presenta el factor, de lo cual se observó el siguiente resultado.

Requisitos intelectuales		
Experiencia		
Grado del factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	15	No requiere experiencia
II	60	Menos de 1 año de experiencia
III	105	De 1 año a 3 años
IV	150	Más de tres años

7.3.6 Ponderación de los factores

Para la asignación de ponderaciones a los factores, el grupo evaluador desarrolló varias actividades: 1) se entregó a cada miembro de la junta directiva la lista de requisitos y se solicitó asignar un valor porcentual a cada uno de acuerdo a la importancia que considerarán. La sumatoria de las ponderaciones debía ser igual al 100%.

2) Los resultados se dieron a conocer en una reunión, para que por medio de consenso se decidiera la puntuación definitiva. 3) Luego se solicitó a cada persona, distribuir el porcentaje del requisito, dentro de los factores contenidos en él, de acuerdo a la importancia que representan en la institución. 4) Posteriormente, se compararon los resultados y se tomó la decisión de la cantidad a asignar. A continuación se muestra el resultado de las asignaciones:

Tabla No. 4

Ponderaciones asignadas a los requisitos y factores contenidos en los puestos de trabajo de Negocios y Servicios CATUR, S.A.

Grupo de factores y requisitos a valorar	Ponderación de factores
Requisitos Intelectuales	45%
Iniciativa	15%
Educación	15%
Experiencia	15%
Requisitos de Responsabilidad	40%
Responsabilidad económica	20%
Responsabilidad de información	10%
Responsabilidad de supervisión	10%
Condiciones de trabajo	15%
Esfuerzo mental	5%
Ambiente de trabajo	5%
Riesgo	5%
Total	100%

7.3.7 Asignación de puntos a los grados del factor

En esta etapa se inicia con la asignación de puntos a los grados de cada factor, el procedimiento fue el siguiente: la puntuación se inició definiendo el número total de puntos que se pretenden del ejercicio, en este caso se consideró la cantidad de mil puntos, debido a que existe similitud entre los factores. Para encontrar los puntos del último grado de cada factor se multiplicó el porcentaje asignado a los factores por la totalidad de los mil puntos del ejercicio. Ejemplo:

Factor	Porcentaje asignado	x	Totalidad de los puntos del ejercicio	=	Puntos del ultimo grado del factor
Iniciativa	15%		1000		150

El resultado de la operación total está contenido en la siguiente tabla:

Tabla No. 5
Puntuación de los últimos grados de los factores

Factor	Peso relativo (%)	Peso en puntos
Iniciativa	15%	150
Educación	15%	150
Experiencia	15%	150
Responsabilidad económica	20%	200
Responsabilidad de información	10%	100
Responsabilidad de supervisión	10%	100
Esfuerzo mental	5%	50
Ambiente de trabajo	5%	50
Riesgo	5%	50
Total	100%	1000

Los puntos de los grados que anteceden al último grado, se obtuvieron por medio de la utilización de la progresión aritmética. La utilización de la fórmula proporcionó un valor constante, el cual fue sumado progresivamente, iniciando con el primer grado hasta cuadrar con el puntaje del último grado del factor.

La fórmula de la progresión aritmética, utilizada fue la siguiente:

Progresión = Puntaje máximo - Puntaje mínimo = El resultado será la constante

Aritmética número de grados del factor- 1 que se sumará progresivamente

En este tipo de progresión el puntaje mínimo se obtiene al conocer el 10% de la máxima puntuación. Ejemplo:

Factor	Puntos del último grado del factor	x	10% del último grado del factor	=	Puntos del primer grado del factor
Iniciativa	150		10%		15

Al conocer los puntos máximos y mínimos de los factores se procedió a la utilización de la fórmula. Ejemplo para encontrar los puntos de los grados en el factor iniciativa:

En este factor el puntaje máximo es de 150 puntos, el puntaje mínimo es de 15 puntos y tiene un total de cuatro grados.

$$\text{Razón de progresión} = \frac{150 - 15}{4 - 1} = \frac{135}{3} = 45$$

El resultado de la progresión es de 45 puntos, Los 45 puntos se sumaron a los 15 puntos del primer grado, siendo 60 el valor del segundo grado, a éste resultado se sumó nuevamente la progresión de 45 puntos, obteniendo el puntaje del tercer grado que es de 105, el cual deberá sumarse a los 15 puntos del primer grado, para cuadrar con los 150, correspondientes a los puntos ya establecidos. Ejemplo de la operación:

Factor	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV
Iniciativa	15 + 45	60 + 45	105 + 45	= 150

7.3.8 Manual de valoración de puestos

Al finalizar la identificación de los factores con la escala de grados ya ponderados, se colocaron en hojas individuales, dando como resultado el manual de valoración, tal como se muestra a continuación.

Tabla de factores y puntos

Factor / Subfactor	Peso Relativo	Puntos Totales	Grados				
			1	2	3	4	5
Requisitos intelectuales	45%						
Iniciativa	15%	150	15	60	105	150	--
Experiencia	15%	150	15	60	105	150	--
Educación	15%	150	15	49	83	117	150
Requisitos de Responsabilidad	45%						
Responsabilidad Económica	20%	200	20	80	140	200	--
Responsabilidad por información	10%	100	10	55	100	--	--
Responsabilidad por supervisión	10%	100	10	40	70	100	--
Condiciones de Trabajo	15%						
Esfuerzo mental	5%	50	5	16	27	38	50
Ambiente de trabajo	5%	50	5	28	50	--	--
Riesgo	5%	50	5	28	50	--	--
	100%	1000					

Tabla No. 6

Manual de valoración de puestos de la empresa Negocios y Servicios CATUR, S.A.

Requisitos intelectuales		
Experiencia		
Grado del factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	15	No requiere experiencia
II	60	Menos de 1 año de experiencia
III	105	De 1 año a 3 años
IV	150	Más de tres años

Iniciativa e ingenio		
Grado del factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	15	El puesto demanda iniciativa en tareas de poca importancia. Las tareas que realiza son repetitivas, rutinarias y de naturaleza sencilla. Los métodos, prácticas y procedimientos de trabajo están establecidos y normalizados. Requieren un grado mínimo de acción. El trabajo es supervisado por otros.
II	60	El puesto demanda de tareas semirrepetidas con supervisión directa. Para realizar las tareas sigue métodos y procedimientos normados, en algunas ocasiones se presentan eventos que requieren iniciativa media.

III	105	El puesto requiere de iniciativa para realizar tareas variadas. Las funciones del puesto conllevan la supervisión directa. El puesto demanda iniciativa, para la solución a problemas con complejidad media en un campo establecido, bajo condiciones frecuentemente cambiantes. Interpreta y aplica las normas y procedimientos de la empresa.
IV	150	El nivel de iniciativa para el puesto es en un nivel alto. Expone ideas nuevas y actúa independientemente en un campo establecido y bajo condiciones cambiantes. Desarrolla métodos de trabajo, sobre la dirección general. Mantiene informado del progreso de las actividades a su jefe inmediato.

Nivel de estudios

Grado del factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	15	Graduado a nivel medio.
II	49	De tres años en delante de educación universitaria.
III	83	Pensum cerrado.
IV	117	Contador público y auditor, o bien graduado en carrera afín.
V	150	Contador público y auditor, de preferencia con Maestría en Administración Financiera.

Factor Responsabilidad**Responsabilidad económica**

Grado del factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	20	De Q0.00 a Q 2,000.00
II	80	De Q2,001.00 a Q 5,000.00
III	140	De Q5,001.00 a Q50,000.00
IV	200	Más de Q50,000.00

Responsabilidad por información

Grado del subfactor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	10	Emite documentos con formatos establecidos. El puesto requiere de la elaboración de documentos sencillos, con formatos establecidos.
II	55	Emite y tiene acceso a información de confidencialidad. El puesto demanda acceso y/o elaboración de documentos confidenciales del personal y de la institución.
III	100	Emite y tiene acceso a información general de la institución, toma decisiones sobre la información que generan otros departamentos. Elabora documentos con alto grado de importancia, que pueden perjudicar el nombre de la institución y de personas si no se guarda confidencialidad. Es responsable de la información generada por otros departamentos.

Responsabilidad por supervisión de personal

Grado del Factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	10	El puesto no tiene subordinados a quien exigirle resultados de forma directa. No tiene responsabilidad de supervisar las actividades de otras personas; sin embargo las funciones del puesto se relacionan con los demás, por lo que debe de estar al pendiente de que esas tareas se realicen sin afectar las propias.
II	40	Supervisa algunas actividades de otras personas. Tiene la responsabilidad de exigir resultados en algunas funciones de un grupo de personas.
III	70	Supervisa las actividades de una persona. Tiene a cargo la responsabilidad de supervisar las funciones de un subalterno.
IV	100	Supervisión sobre un grupo de personas. Tiene la responsabilidad de supervisar las actividades de un grupo de personas, para que lleven a cabo las funciones del puesto de forma eficiente.

Factor esfuerzo**Esfuerzo mental**

Grado del factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	5	El puesto no requiere el planeamiento, más allá de la rutina diaria. El puesto no contiene complejidad en las tareas y por lo general cada día se repiten.
II	16	Requiere poca concentración para deberes con métodos predeterminados. Muy rara vez requiere atención mental sostenida por largos períodos, análisis sencillo, rutinas y métodos predeterminados.
III	27	Requiere de concentración por largos períodos, para desarrollar actividades basadas en métodos predeterminados. Atención mental sostenida durante largos períodos, análisis de complejidad media, Existen rutinas y métodos predeterminados.
IV	38	El trabajo requiere de concentración significativa y las tareas son variables. Atención sostenida por largos períodos en deberes muy variables que suponen considerable detalle y alcance del control en funciones homogéneas.
V	50	El puesto requiere de intensa concentración en la realización de las tareas, juicio independiente de análisis. Alcance del control en funciones diversas, juicio independiente en el análisis de datos.

Factor condiciones de trabajo**Ambiente físico de trabajo**

Grado del factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	5	Leve exposición al ambiente contaminado, de forma ocasional. El lugar de trabajo está expuesto esporádicamente a condiciones desagradables que afectan la concentración de las personas.
II	28	Leve exposición al ambiente contaminado y de forma regular. El puesto, expone a las personas frecuentemente a condiciones desagradables en el entorno.
III	50	Alta exposición a factores ambientales y de forma permanente. Exceso de elementos desagradables en el ambiente de trabajo, tales como humo, ruido, lluvia y sol.

Riesgo		
Grado del factor	Puntos	Descripción del grado del factor
I	5	Leve exposición a riesgos por el equipo de trabajo. Contacto con equipo de trabajo que puede contraer riesgos controlables en la salud.
II	28	Leve exposición a riesgos por las actividades del puesto y de forma regular. Ocasionalmente existe el contacto con materiales que pueden deteriorar la salud.
III	50	Severa exposición a riesgos de forma constante por las actividades del puesto. Tiene contacto directo con materiales y lugares que pueden afectar la salud.

7.3.9 Valoración de puestos por medio del manual de valoración

Al contar con el manual de valoración se estuvo en la facultad de realizar la valoración de puestos a través de las siguientes actividades: 1) Se proporcionó al comité el manual de valoración y las especificaciones de puestos. 2) Se solicitó que tomarán factor por factor, de cada una de las especificaciones y asignaran los puntos correspondientes con base al manual de valorización. 3) El resultado de los puntos obtenidos se trasladó a un cuadro resumen, con el fin de obtener de forma ordenada el valor total de los puestos. El resultado se muestra a continuación.

Tabla No. 7

Resumen de la valoración de puestos por medio del método de puntos por factor, para los puestos de trabajo de Negocios y Servicios CATUR, S.A.

Puntos de los grados											
No.	Puestos	Iniciativa	Educación	Experiencia	Resp. Económica	Resp. Por información	Resp. Por supervisión	Esfuerzo mental	Ambiente físico	Riesgos	Total de puntos
1	Auxiliar de Tienda	15	15	15	20	10	10	5	5	5	100
2	Encargado de tienda	60	15	60	140	10	70	16	5	5	381
3	Encargado de local comercial	60	15	60	140	10	10	16	5	5	321
4	Analista Administrativo	105	49	105	200	55	10	38	5	5	572
5	Analista de Contabilidad	105	49	105	20	55	10	38	5	5	392

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el comité de valoración octubre 2008.

7.4 Propuesta del diseño de una escala salarial para los puestos de trabajo de Negocios y Servicios CATUR, S.A.

Para diseñar la escala salarial bajo principios de equidad y competitividad, implicó la realización de una serie de procesos:

7.4.1 Conocimiento del salario que paga Negocios y Servicios CATUR, S.A.

En esta fase se analizaron los salarios que paga la empresa. En la planilla proporcionada por los evaluadores, se observó que existía más de una persona desempeñando un mismo puesto, por lo que se calculó un promedio en los salarios. El resultado se tomó como el salario base, que vendría a representar la remuneración del puesto de acuerdo al valor dentro de la organización. En este caso no fue necesario delimitar el salario actual, quitando algún otro tipo

de retribución, ya que la institución no los otorga. La planilla de los salarios de la institución se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 8

Planilla de salarios Negocios y Servicios CATUR, S.A.

Nombre del puesto	Salario base en Q.	Bonificación en Q.	Salario base en Q.
Auxiliar de Tienda	1,566.00	250.00	1,566.00
Encargado de local Comercial	1,571.40	250.00	1,571.40
Encargado de Tienda	1,998.00	250.00	1,822.29
Encargado de Tienda	1,646.57	250.00	
Analista de Contabilidad	2,052.00	250.00	2,430.00
Analista de Contabilidad	2,322.00	250.00	
Analista de Contabilidad	2,538.00	250.00	
Analista de Contabilidad	2,646.00	250.00	
Analista Administrativo	2,106.00	250.00	2,000.00
Analista Administrativo	1,620.00	250.00	
Analista Administrativo	2,000.00	250.00	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el comité de valoración octubre 2008.

Tabla No. 9

Salarios base de los puestos de trabajo de Negocios y Servicios CATUR, S.A.

No.	Nombre del puesto	Puntos x	Salario de los puestos y	Salarios del mercado
1	Auxiliar de Tienda	100	1,566.00	1,750.00
2	Encargado de local Comercial	321	1,571.40	2,500.00
3	Encargado de Tienda	381	1,822.29	2,785.00
4	Analista de Contabilidad	392	2,430.00	3,452.00
5	Analista Administrativo	572	2,000.00	3,250.00

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el comité de valoración octubre 2008.

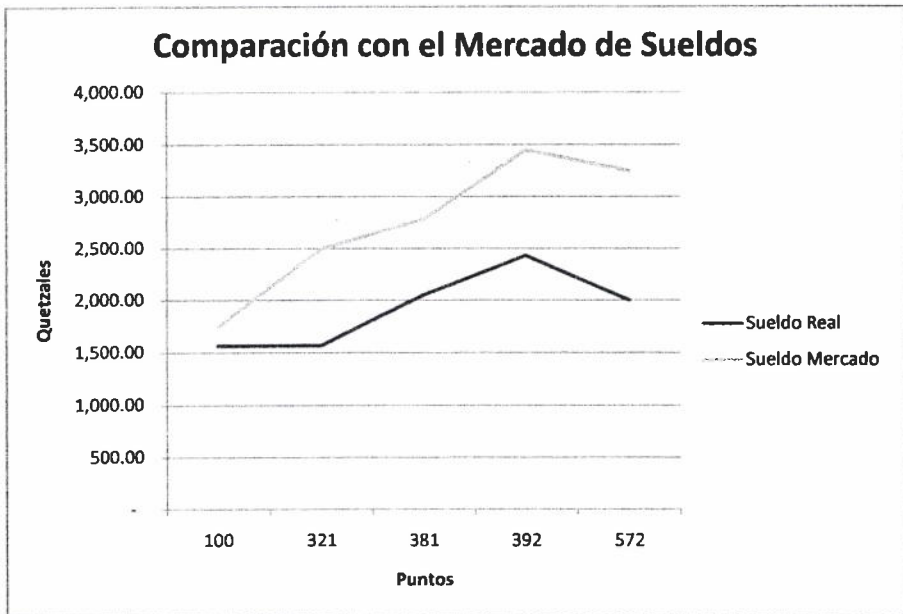
7.4.2 Distribución actual de los salarios de Negocios y Servicios CATUR, S.A.

Al contar con los salarios base y los valores de los puestos, se pudo conocer la distribución actual de los salarios, por medio de correlacionar en una gráfica la variable independiente (puntos), con la variable dependiente (salarios base).

El resultado se presenta en la siguiente gráfica, la cual muestra que no existe equidad salarial.

Gráfica No. 01

**Distribución de salarios de acuerdo a los puntos
obtenidos en la valoración de puestos**



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el comité de valoración octubre 2008.

7.4.3 Tendencia salarial

De acuerdo a la distribución actual, fue necesario realizar un ajuste para lograr la equidad interna. Esto se logró mediante la ecuación de mínimos cuadrados $Y=a+bx$, la cual al mismo tiempo de proporcionar una distribución lineal, aportó los rangos salariales mínimos, medios y máximos. Estos tipos de salarios tienen la función de ser la base sobre la que se decidirá la nueva estructura de salarios, tomando como referencia la tendencia salarial externa.

El desarrollo de la ecuación $Y=a+bx$, implicó las siguientes operaciones:

a. Despejar las variables a y b: para ello fue necesario colocar en un cuadro los puestos con la respectiva puntuación y salario actual, luego se adicionaron dos columnas, una en donde se multiplican los salarios con los puntos y la otra en donde los puntos se elevan al cuadrado. La información se presenta a continuación:

Tabla No. 10

Operación matemática para conocer los valores de las fórmulas para despejar las variables de la ecuación $Y=a+bx$

No.	Puesto	Puntos (X)	Sueldos (Y)	X*Y	X ²
1	Auxiliar de Tienda	100	1,566.00	156,600.00	10,000.00
2	Encargado de local Comercial	321	1,571.40	504,419.40	103,041.00
3	Encargado de Tienda	381	1,822.29	694,292.49	145,161.00
4	Analista de Contabilidad	392	2,430.00	952,560.00	153,664.00
5	Analista Administrativo	572	2,000.00	1,144,000.00	327,184.00
Suma		1766	9,389.69	3,451,871.89	739,050.00

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el comité de valoración octubre 2008.

Cada columna fue sumada, con el fin de despejar las variables, de las fórmulas de “a” y “b” a y b. Ejemplo:

Fórmula para encontrar los valores de la variable “a”

$$a = \frac{(\sum x^2 * \sum y) - (\sum X * \sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Fórmula para encontrar los valores de la variable “b”

$$b = \frac{n(\sum XY) - \sum X * \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

El resultado de las variables despejadas, dieron los siguientes resultados:

a=	6939450395 -	6096005758	= 8434446365	= 1,463.06
	3695250	3118756	576494	

b=	17124695.65 -	16476532.76	=677,166.91	= 1.1746
	3695250	3118756	576494	

b. Cálculo del rango entre los puntos mínimos, medios y máximos: para conocer las franjas salariales, fue necesario antes calcular los puntos mínimos, medios y máximos de cada puesto. Esta información se obtuvo mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo} = \text{Resultado} / 2$$

$$\text{Numero de puestos} - 1$$

$$\begin{array}{rclcl} 572 - 100 & = & 472 & = & 118 & = & 59 \\ 5 - 1 & & 4 & & 2 & & \end{array}$$

Se inició el ejercicio con el puesto auxiliar de tienda, el resultado es el siguiente: el rango de 59 puntos se sumó al puntaje menor de 100, de ello se obtuvo el puntaje medio de 159, para

obtener el puntaje máximo se agregó nuevamente el rango de 59, y el producto fue de 218 puntos.

Para continuar el ejercicio se sumó un punto a los 218, y se obtuvo el puntaje mínimo del siguiente puesto, luego se procedió a utilizar nuevamente la misma operación para encontrar los siguientes puntos.

El resultado de la aplicación del ejercicio a todos los puestos se muestra a continuación:

Tabla No. 11
Puntos mínimos, medios y máximos
de los puestos de trabajo de Negocios y Servicios CATUR, S.A.

No.	Nombre del puesto	Punto mínimo	Punto medio	Punto máximo
1	Auxiliar de Tienda	100	159	218
2	Encargado de local Comercial	219	278	337
3	Encargado de Tienda	338	397	456
4	Analista de Contabilidad	457	515	574
5	Analista Administrativo	575	634	693

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el comité de valoración octubre 2008.

c. Cálculo de los salarios mínimos, medios y máximos: habiendo despejado los valores de, “a” =1,463.06 y “b”= 1.1746, así como los valores de “x” representados por los puntos mínimos, medios y máximos, se realizó el cálculo de las franjas salariales utilizando la fórmula “ $Y=a+bx$ ”, en donde “a” y “b”, son constantes y “x” se sustituyó por los puntos mínimos, medios y máximos de cada puesto.

Ejemplo: para obtener el resultado del salario mínimo:

$$Y = a + b(x) = \text{salario mínimo}$$

$$1,463.06 + 1.1746(100) = Q1,580.52$$

A continuación se muestra el resultado de aplicar la operación en todos los puestos:

Tabla No. 12
Resultado de la estimación de
salarios mínimos, medios y máximos de los puestos

No.	Nombre del puesto	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
1	Auxiliar de Tienda	1,580.52	1,649.82	1,719.12
2	Encargado de local Comercial	1,720.30	1,789.60	1,858.90
3	Encargado de Tienda	1,860.07		1,998.68
4	Analista de Contabilidad	1,999.85	2,067.98	2,137.28
5	Analista Administrativo	2,138.46	2,207.76	2,277.06

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el comité de valoración octubre 2008.

Tabla No. 13

Resumen del resultado de las investigaciones salariales internas y externas

Nombre del puesto	Salario actual	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo	Salario de mercado
Auxiliar de tienda	1,566.00	1,580.52	1,649.82	1,719.12	1,750.00
Encarga local comercial	1,571.40	1,720.30	1,789.60	1,858.90	2,500.00
Encarga de tienda	2,052.00	1,860.07	1,929.38	1,998.68	2,785.00
Analista de contabilidad	2,430.00	1,999.85	2,067.98	2,137.28	3,452.00
Analista administrativo	2,000.00	2,138.46	2,207.76	2,277.06	3,250.00

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el comité de valoración octubre 2008.

Para que los resultados fueran comprendidos de mejor manera en el cuadro anterior se muestra el resultado de la comparación de: la distribución de los salarios actuales y el ajuste de salarios obtenidos por medio de la ecuación $y=a+bx$.

7.5 Políticas salariales

Como resultado del estudio, se presenta el siguiente análisis de la situación salarial de cada puesto y se sugiere las siguientes políticas salariales, para introducir la nueva estructura en Negocios y Servicios CATUR, S.A.

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
		Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido
Auxiliar de tienda 1,566.00	El salario actual está abajo del salario mínimo interno por Q14.52	Se debe realizar un ajuste de Q83.82, para llegar al salario mínimo interno Q1,649.82	Se debe realizar un ajuste de Q153.12, para acercarse a la tendencia externa Q1,719.12	Se debe realizar un ajuste de Q184.00 para lograr la equidad interna y competitividad externa Q1,750.00

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
		Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido
Encargado de local comercial 1,571.40	El salario actual está abajo del salario mínimo interno por Q148.90	Se debe realizar un ajuste de Q218.20, para llegar al salario mínimo interno Q1,789.60	Se debe realizar un ajuste de Q287.50, para acercarse a la tendencia externa Q1,858.90	Se debe realizar un ajuste de Q929.00 para lograr la equidad interna y competitividad externa Q2,500.00

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
		Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido
Encargado de Tienda 2,052.00	El salario actual está arriba del salario mínimo interno por Q191.93	No se realizará incremento en el salario base para efectos de ajuste, por estar arriba del Salario mínimo interno. Q2,052.00	No se realizará incremento en el salario base para efectos de ajuste, por estar arriba del Salario máximo interno. Q2,052.00	Se debe realizar un ajuste de Q733.00 para lograr la equidad interna y competitividad externa Q2,785.00

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
		Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido
Analista de Contabilidad 2,430.00	El salario actual está arriba del salario mínimo interno por Q430.15	No se realizará incremento en el salario base para efectos de ajuste, por estar arriba del Salario mínimo interno. Q2,430.00	No se realizará incremento en el salario base para efectos de ajuste, por estar arriba del Salario máximo interno. Q2,430.00	Se debe realizar un ajuste de Q1,022.00 para lograr la equidad interna y competitividad externa Q3,452.00

Nombre del puesto y salario actual	Análisis de la posición salarial interna y externa	Propuesta No. 1	Propuesta No. 2	Propuesta No. 3
		Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido	Ajuste salarial sugerido
Analista Administrativo 2,000.00	El salario actual está abajo del salario mínimo interno por Q138.46 y Q1,250.00 abajo del salario del mercado externo.	Se debe realizar un ajuste de Q207.76, para llegar al salario mínimo interno Q2,207.76	Se debe realizar un ajuste de Q277.76, para llegar al salario máximo interno Q2,277.76	Se debe realizar un ajuste de Q1,250.00 para lograr la equidad interna y competitividad externa Q3,250.00

La primera propuesta, tiene por objetivo llevar los salarios a la equidad interna; en relación a la segunda propuesta, ésta pretende llegar a la equidad y acercarse a la tendencia de los salarios del mercado externo; por último la opción número tres lleva los salarios a la equidad y los ubica dentro de los rangos salariales del mercado.

7.6 Fuente de financiamiento de las propuestas salariales

Para implementar cualquiera de las tres propuestas presentadas implica un incremento en los costos de la empresa, por esa razón se sugieren las siguientes opciones como fuentes de financiamiento.

Fuentes de financiamiento:

Debido a que una de las fuentes de ingresos de la empresa, son las ventas en las tiendas de consumo, se propone incrementar el precio de la cerveza, refrescos new cola y garrafón de agua pura.

Costo anual de la primera propuesta salarial	Costo anual de la segunda propuesta salarial	Costo anual de la tercera propuesta salarial
Q.6,117.36	Q.8,620.56	Q.49,416.00
Fuente de financiamiento para cubrir las propuestas salariales planteadas		
<p>Se propone incrementar Q5.00 por caja de cerveza, Q1.00 al garrafón de agua pura, y Q2.40 por caja de refrescos new cola. Con lo que obtendrán ingresos aproximados al año de Q 22,260.00, y asignar un porcentaje adicional de las utilidades de las S.A. para cubrir el costo total del incremento de la tercera propuesta, con la cual se lograría la equidad interna y la competitividad externa.</p> <p>Cerveza Q 12,500 Garrafrones Q 5,760.00 Refrescos New cola Q 4,000.00</p>		

Lo anterior muestra que se podría cubrir cada una de las propuestas salariales y obtener los beneficios que se adquieren de contar con escalas salariales equitativas y competitivas, las cuales se centran en: reducir los costos que significa la rotación de personal; disminuir la actitud negativa de los empleados y eliminar problemas que puedan afectar el prestigio de la institución.

8. Bibliografía

- **Idalberto Chiavenato (2004).** Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- **Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Fernando Velandia Herrera (2005).** Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. McGraw-Hill.

ANEXOS

Universidad Panamericana de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa

CUESTIONARIO (EXPERTO EN SALARIOS)

OBJETIVO

- ✓ Enriquecer con un mejor enfoque la propuesta de implementar un modelo de escala salarial equitativa y competitiva, para los puestos de trabajo de la empresa Negocios y Servicios Catur, S.A.

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO:

Nombre: _____

Empresa: _____

Cargo que desempeña: _____

1. Según su experiencia qué factores se deben tomar en cuenta para la elaboración de una escala salarial justa y equitativa.

2. Considera que el salario es suficiente para que los colaboradores se sientan motivados y comprometidos con la empresa.

SI _____ NO _____

Si su respuesta es negativa, indique ¿por qué?

3. ¿Qué factores se deben tomar en consideración para una efectiva administración de sueldos y salarios.

4. ¿Cuál es la mejor forma de asignar salarios a los colaboradores sin perder la objetividad?

5. ¿A su criterio cree que es recomendable hacer una comparación de los salarios de la empresa con instituciones externas, para proponer una política salarial competitiva?

6. ¿Cuál de los métodos para determinar escalas salariales cree usted que es el más adecuado para nuestro medio y por qué?

Método de puntos por factor

Método de comparación de factores

Método de perfiles y escalas de guías de HAY

Método total/Valuc

7. ¿Recomienda usted el método de puntos por factor, para el diseño de una escala salarial equitativa y competitiva?

SI _____ NO _____

Indique ¿por qué?

8. ¿Cuáles serían los beneficios de elaborar un manual de valoración por medio del método de puntos por factor?

9. Se ha considerado el siguiente grupo de requisitos a evaluar, para el diseño de una escala salarial por medio del método de puntos por factor:

Nivel de estudios	Supervisión de personal
Iniciativa e Ingenio	Esfuerzo mental
Experiencia	Ambiente de trabajo
Manejo de valores	Riesgos en los puestos de trabajo
Información confidencial	Servicio al cliente

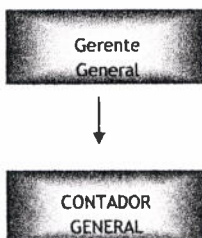
Por favor de su opinión si cumple con lo necesario para lograr una herramienta adecuada para la ponderación de factores.

10. ¿Según sus conocimientos que elementos se deben considerar para hacer la propuesta de una política salarial?

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Puesto: CONTADOR GENERAL

Ubicación Organizacional:



Descripción Genérica (Objetivo):

- Diseñar, actualizar y mejorar continuamente los sistemas de registro y control interno que permita la generación de informes contables y financieros confiables.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.
- Tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, realizar el análisis de los pronósticos, planes y presupuestos financieros de la empresa.

Descripción Específica:

- Responsable de la administración de cartera de inversión.
- Elaboración de balances generales y estados de resultados.
- Revisión de partidas de diario.
- Elaboración de presupuestos.
- Control de gastos.
- Control diario de caja y bancos.

- Coordinar cortes de caja.
- Apoyar a personal a su cargo.
- Maneja evaluaciones de rendimiento financiero.
- Negocia presupuestos operativos.
- Arregla el financiamiento para las inversiones de activos aprobados.
- Efectúa el análisis y la planeación financiera.
- Toma decisiones de inversión.
- Toma decisiones de financiamiento.
- Transformar la información financiera a una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.
- Administra la política de crédito de la empresa, por medio de los informes que se le presenten.

Relaciones Externas:

- Mantener excelentes relaciones con clientes actuales y potenciales, los proveedores manejo de las cuenta por pagar de la empresa, y cuidar los periodos de pago, para no correr en intereses y no afectar la credibilidad crediticia de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Requerida:

- Contador Público y Auditor.
- Especialización en el área de Contabilidad, Finanzas y Auditoria.

Capacitación Requerida:

- Experiencia, en puesto similar de 5 años.
- Alto conocimiento de la Ley Tributaria Laboral, Seguro Social.

Capacitación y Experiencia Mínima requerida para el desempeño del puesto:

- Tener experiencia, en puesto similar por lo menos 3 años.
- Conocimientos generales del Área Financiero contable.
- Contabilidad tributaria.

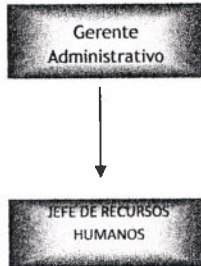
Conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño del puesto:

- Agilidad numérica.
- Carácter discreto acentuado en asuntos confidenciales y exigente.
- Destreza y dominio en paquetes informáticos hojas electrónicas, bases de datos etc, principalmente de paquetes especiales para Manejo de Contabilidad y Finanzas.
- Orden, Organización, Adaptabilidad, Flexibilidad, Habilidad numérica, Interpretación de leyes fiscales, Manejo de conflictos, Trabajo en equipo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Puesto: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Ubicación Organizacional:



Descripción Genérica (Objetivo):

- Responsable de la administración de los Subsistemas de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

Descripción Específica:

- Dirigir, coordinar y supervisar la aplicación de políticas de la administración de personal.
- Desarrollar programas de capacitación, procedimientos y controles relacionados con el reclutamiento y selección de personal.
- Controlar las políticas a seguir organizadamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Realizar evaluaciones del desempeño.

- Desarrollo de sistemas salariales adecuados e incentivos adecuados.
- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa.
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización.
- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados.
- Aspectos legales y comerciales.

Relaciones Internas:

- Mantener la relación y comunicación a los diferentes niveles organizacionales de la empresa en las siguientes áreas.
- Recursos Humanos o Personal.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Requerida:

- Psicólogo Industrial ó Administrador de Empresas con especialidad en recursos humanos o carreras afines.
- Maestría en Recursos Humanos (deseable).

Capacitación y Experiencia mínima requerida:

- Experiencia en puesto similar por lo menos 3 años de experiencia.
- Buenas relaciones humanas.
- Tener experiencia en la administración y planeación de capacitaciones
- Amplio conocimiento de leyes laborales.
- Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de RR.HH. de la empresa; don de mando y liderazgo participativo; Fluidez verbal.
- Adaptabilidad a distintas situaciones laborales; Alto grado de responsabilidad; Personalidad equilibrada.
- Contactos; Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa.
- Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo para distintos niveles de exigencia y mucha discreción.
- Dominio de pruebas psicométricas.

Conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño del puesto:

- Tener aptitud para trabajar en contacto con el personal.
- Conocimiento de seguridad social, ergonomía etc.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Puesto: ANALISTA ADMINISTRATIVO

Ubicación Organizacional:



Descripción Genérica (Objetivo):

- Proporcionar al área administrativa el apoyo necesario para que se lleven a cabo de la menor manera las actividades correspondientes.

Descripción Específica:

- Preparar informe de fondos de ingreso y egreso de efectivo.
- Realizar depósitos.
- Realizar el análisis de préstamos.
- Tramitar y enviar información al departamento de nóminas.
- Emitir cheques y recibos de caja.
- Elaborar certificados de trabajo.
- Elaborar cartas de nuevos ingresos de asociados.
- Gestionar firmas.
- Archivar papelería y registros relacionados con la caja de ahorro.

- Entregar cheques a proveedores según corresponda.
- Elaborar informes de cierre mensual de préstamos otorgados.
- Elaborar informe de altas y bajas de asociados.

Relaciones Externas:

- Con clientes y proveedores.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Requerida:

- Título de nivel medio (preferiblemente Perito Contador o Secretaria).
- Estudiante de la carrera de Administración de Empresas.

Capacitación y Experiencia mínima requerida:

- Tener experiencia, en puesto similar por lo menos 1 año.
- Trabajar bajo presión.

Conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño del puesto:

- Disponibilidad de horario.
- Habilidad analítica.
- Relaciones Interpersonales.
- Iniciativa.
- Confidencialidad.
- Orden / Organización.
- Manejo de Programas de Office.
- Manejo de temas financieros.
- Conocimientos básicos de leyes fiscales.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Puesto: ANALISTA DE CONTABILIDAD

Ubicación Organizacional:



Descripción Genérica (Objetivo):

- Brindar al Contador General el apoyo necesario para lograr mantener, diseñar, actualizar y mejorar los sistemas de registro y control interno que permita la generación de informes contables y financieros.

Descripción Específica:

- Revisar a diario los ingresos y egresos.
- Depósitos bancarios en las diferentes agencias.
- Elaborar partidas de diario.
- Proporcionar estados de cuenta a los asociados.
- Elaboración de finiquitos y estados de cuenta.

Relaciones Externas:

- Con clientes y proveedores.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Requerida:

- Perito Contador.
- Estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría.

Capacitación y Experiencia Mínima requerida para el desempeño del puesto:

- Tener experiencia, en puesto similar por lo menos 3 años.
- Conocimientos generales del Área Financiero contable.
- Contabilidad tributaria.

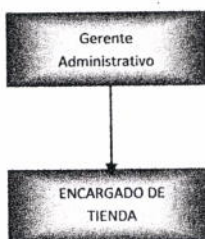
Conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño del puesto:

- Experiencia, en puesto similar de al menos 2 años.
- Habilidad numérica.
- Conocimiento de leyes fiscales.
- Comunicación.
- Autocontrol Tener dominio en paquetes informáticos, en especial Excel.
- Empatía, Iniciativa, Manejo de Recursos, Servicio al Cliente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Puesto: ENCARGADO DE TIENDA

Ubicación Organizacional:



Descripción Genérica (Objetivo):

- Brindar buen servicio al cliente que desea obtener el producto y mantener la tienda lo suficientemente surtida para ofrecer variedad a la clientela.

Descripción Específica:

- **DIARIAS:**
 - Realizar informe de lo que se vende en la tienda.
 - Ingresar facturas al sistema.
 - Atención al cliente.

- **SEMANALES:**
 - Realizar inventario previo de la mercadería.

- **MENSUALES:**
 - Realizar inventario final de la mercadería.
 - Realizar el cuadro de compras y ventas.
 - Depósitos de cheques.

Relaciones Externas:

- Clientes y sus familias.
- Proveedores.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Requerida:

- Título de nivel medio de preferencia Perito Contador.

Capacitación y Experiencia mínima requerida:

- Experiencia, en puesto similar por lo menos de 1 año.
- Habilidad matemática y numérica.

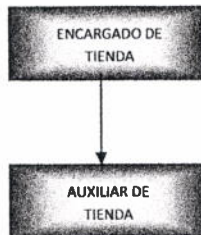
Conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño del puesto:

- Disponibilidad de horario.
- Servicio al cliente.
- Capacidad de Negociación.
- Comunicación.
- Autocontrol.
- Empatía.
- Iniciativa.
- Manejo de Recursos.
- Manejo de Excel.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Puesto: AUXILIAR DE TIENDA

Ubicación Organizacional:



Descripción Genérica (Objetivo):

- Brindar apoyo al Encargado de la Tienda en el suministro de producto y el control de inventarios.

Descripción Específica:

▪ DIARIAS:

- Realizar informe de que se vende en la tienda.
- Ingresar facturas al sistema.
- Colocar producto.
- Orden y limpieza.
- Apoyo en traslado de producto a los vehículos de los clientes.

▪ SEMANALES:

- Realizar inventario previo de la mercadería.

▪ MENSUALES:

- Realizar inventario final de la mercadería.
- Realizar es cuadro de compras y ventas.
- Depósitos de cheques.

Relaciones Externas:

- Clientes y sus familias.
- Proveedores.

PERFIL DEL PUESTO

Escolaridad Requerida:

- Tercero Básico.

Capacitación y Experiencia Requerida:

- Experiencia no indispensable.

Conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias para el desempeño del puesto:

- Disponibilidad de horario.
- Orden, Organización.
- Adaptabilidad, Flexibilidad.
- Conocimiento Técnico y de Programas de Office.