

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs –
“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“VALUACIÓN DE PUESTOS, COMO UN PROCESO INDISPENSABLE PARA
UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE SUELDOS Y SALARIOS”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO
DIRECTIVO DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

POR

DÉBORA ANALY VELÁSQUEZ RIVERA

EVELIN ANDREA SABINO SIERRA

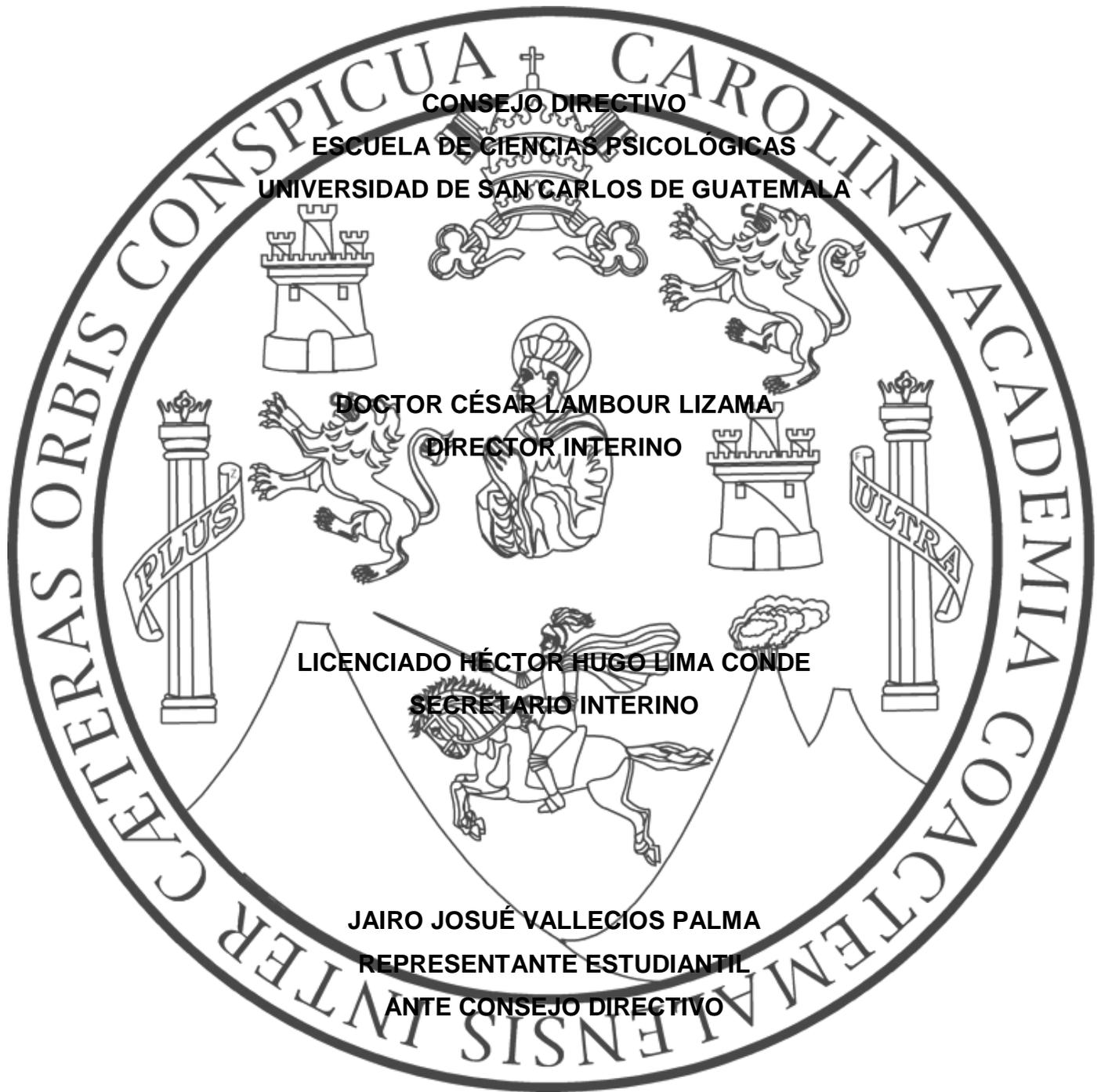
PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADAS

GUATEMALA JULIO DE 2011



**CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**DOCTOR CÉSAR LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO**

**LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO**

**JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 129-2011
DIR. 1,235-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

29 de julio de 2011

Estudiantes

Débora Analy Velásquez Rivera
Evelin Andrea Sabino Sierra
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL DOSCIENTOS DIEZ GUIÓN DOS MIL ONCE (1,210-2011), que literalmente dice:

"MIL DOSCIENTOS DIEZ": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: "**VALUACIÓN DE PUESTOS, COMO UN PROCESO INDISPENSABLE PARA UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE SUELDOS Y SALARIOS**", de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Débora Analy Velásquez Rivera
Evelin Andrea Sabino Sierra

CARNÉ No. 2005-14254
CARNÉ No. 2005-14259

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Luis Alfredo Ardón González y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"DID Y ENSEÑADA A TODOS"

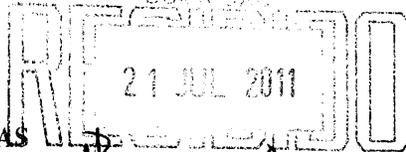
Doctor César Augusto Lamberti
DIRECTOR INTERINO



/Zusy G.



Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Inscripción
CUMPLIDA



CIEPs 129-2011
REG: 010-2010
REG: 083-2010

FIRMA: [Signature] HORA: 16:00 Registro: 10-10

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

INFORME FINAL

Guatemala, 20 de Julio 2011

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN titulado:

**“VALUACIÓN DE PUESTOS, COMO UN PROCESO
INDISPENSABLE PARA UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE
SUELDOS Y SALARIOS.”**

ESTUDIANTE:
Débora Analy Velásquez Rivera
Evelin Andrea Sabino Sierra

CARNÉ No:
2005-14254
2005-14259

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 13 de Julio 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 18 de Julio 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez
COORDINADORA



Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs “Mayra Gutiérrez”

c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 130-2011
REG: 010-2010
REG 083-2010

Guatemala, 20 de Julio 2011

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez, Coordinadora.
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

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

**“VALUACIÓN DE PUESTOS, COMO UN PROCESO
INDISPENSABLE PARA UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE
SUELDOS Y SALARIOS.”**

ESTUDIANTE:

Débora Analy Velásquez Rivera
Evelin Andrea Sabino Sierra

CARNE

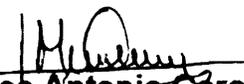
2005-14254
2005-14259

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro
de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 20 de
Junio 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo



Guatemala 20 de mayo de 2011

Licenciada
Mayra Luna de Alvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas
CUM

Licenciada Alvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que las estudiantes Débora Analy Velásquez Rivera, carné 200514254 y Evelin Andrea Sabino Sierra, carné 200514259 realizaron en esta Asociación un diseño de Valuación de Puestos, 9 Análisis y Perfiles de puestos, así como también aplicaron 9 encuestas como parte del trabajo de Investigación titulado: "Valuación de Puestos, como un Proceso Indispensable para una Administración Efectiva de Sueldos y Salarios" en el periodo comprendido del 4 de abril al 6 de mayo del presente año, en horario de 10:00 a 12:00 horas

Las estudiantes en mención cumplieron con lo estipulado en su proyecto de Investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución.

Sin otro particular, me suscribo,

Dra. Albina Rivera
Representante Legal de ASODEC

Tel. 4220-6006



Guatemala 25 de mayo de 2011

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido de informe final de Investigación titulado “Valuación de Puestos, como un Proceso Indispensable para una Administración Efectiva de Sueldos y Salarios” realizada por las estudiantes DÉBORA ANALY VELÁSQUEZ RIVERA, CARNÉ 200514254 Y EVELIN ANDREA SABINO SIERRA, CARNÉ 200514259.

El trabajo fue realizado a partir del 30 de mayo del 2010 hasta el 25 de mayo de 2011.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,



Licenciado Luis Alfredo Ardon González
Colegiado No. 6520
Asesor de Contenido

PADRINOS

Débora Analy Velásquez Rivera

Dra. Albina Rivera Rivera de Velásquez

Médico y Cirujano

Colegiado Activo No. 8968

Dra. Ana Lucylla Aguilar Castillo

Médico y Cirujano

Colegiado Activo No. 8892

Evelin Andrea Sabino Sierra

Dr. Jorge Peláez

Médico y Cirujano

Colegiado Activo No. 9268

DEDICATORIAS

DÉBORA ANALY VELÁSQUEZ RIVERA

A DIOS

Por darme la vida, sabiduría, inteligencia, abrirme las puertas para alcanzar mis sueños y sostenerme siempre en su mano llena de amor y misericordia.

A MIS PADRES

Victor y Albina, por sus oraciones, sacrificios, esfuerzos y dedicación que han puesto para criarme, por ser un gran ejemplo de vida y enseñarme a luchar por lo que uno quiere alcanzar, gracias por su apoyo y amor incondicional. Los amo.

A MI HERMANO

Andrés, porque siempre estás sacándome la risa aún cuando no puedo sonreír, sabes que te quiero mucho y estoy segura que vas a alcanzar grandes cosas porque sos un hombre esforzado y valiente.

A MI ESPOSO

Raúl, gracias por tu amor y todo tu apoyo en esta última fase, por estar conmigo dándome ánimos y por creer en mí y creer que soy capaz de alcanzar todo lo que me proponga, te amo y al igual que tú siempre voy a estar contigo para apoyarte en todo.

A MI ABUELITA (QEPD)

Lupe, gracias por sus sabios consejos, por el tiempo que me dedicó, porque siempre creyó en mí, porque a pesar de su dolor y sufrimiento siempre estuve en sus oraciones y sé que desde el cielo lo está disfrutando todo y está orgullosa de mí, la extraño mucho.

DEDICATORIAS

EVELIN ANDREA SABINO SIERRA

A DIOS

Por darme la vida, permitirme estar aquí y ahora, y darme la gracia de realizarme con ser humano.

A MI MADRE

Luisa Evelin Sierra, por guiarme, darme el apoyo y la fortaleza para ser quien soy. Por enseñarme que no hay mayor logro que lograr lo que me propongo.

A MI HERMANO

Leonel Fernando Reyes, por su apoyo incondicional. Por mostrarme mis habilidades y debilidades.

A MI ABUELITA

Marina Nicolasa Sierra, a mi segunda madre quien me impulsa a ser mejor cada día.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Gracias por el apoyo y cariño que siempre me han brindado

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

Por impartir su conocimiento y ser nuestro lugar de estudios.

A la Escuela de Ciencias Psicológicas

Por formarnos con los valores y la ética para ser buenas psicólogas.

Al Lic. Marco Antonio García

Por su paciencia, disponibilidad y el conocimiento que nos compartió al ser nuestro revisor de este proyecto de Investigación.

Al Lic. Luis Alfredo Ardón González

Por darnos de su paciencia y orientarnos en este proceso.

A la Asociación para el Desarrollo Comunitario –ASODEC-

Por abrirnos las puertas de su asociación, permitirnos realizar nuestra investigación y estar siempre disponibles a darnos la información que necesitamos para este proyecto.

INDICE

RESUMEN

PROLOGO

I INTRODUCCIÓN	3
1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico	
1.1.1 Planteamiento del Problema	5
1.1.2 Marco Teórico	
1.1.2.1 ¿Qué es un Puesto de Trabajo?	8
1.1.2.2 Importancia del Análisis de Puestos en el Proceso De Valuación de Puestos	9
1.1.2.3 Valuación de Puestos	10
1.1.2.4 Métodos de Valuación de Puestos	11
1.1.2.4.1 Método de Jerarquización o Job Ranking	12
1.1.2.4.2 Método de Escalas por grados Predeterminados (Job Classification)	13
1.1.2.4.3 Método de Comparación de Factores	14
1.1.2.4.4 Método de Valuación por Puntos (Point Rating)	16
1.1.2.5 Clasificación de Puestos	18
1.1.2.6 Remuneración (Administración de Sueldos y Salarios)	19
1.1.2.6.1 Administración de Sueldos y Salarios	21
1.1.2.6.2 El Salario como un Sistema de Retención de los Recursos Humanos	22
1.1.2.7 Motivación	23
1.1.2.7.1 Ciclo Motivacional	24
1.1.2.8 Motivación en el Ámbito Laboral	25
1.1.2.8.1 La Teoría de los dos Factores de Herzberg	26
1.1.2.8.2 Modelo Situacional de Motivación de Vroom	27

1.1.2.8.3 Teoría de las Expectativas	28
1.1.3 Hipótesis de Trabajo	31
1.1.3.1 Hipótesis General	
1.1.3.2 Definición Conceptual y Operacional de las Variables	
1.1.4 Delimitación	32
II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
2.1 Técnicas	33
2.2 Instrumentos	34
III PRESENTACIÓN ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
3.1 Características del Lugar y de la Población	37
3.1.1 Características del Lugar	
3.1.2 Características de la Población	
3.2 Análisis e Interpretación de Resultados	38
3.3 Análisis Cualitativo	45
IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 Conclusiones	48
4.2 Recomendaciones	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	51

RESUMEN

“VALUACIÓN DE PUESTOS, COMO UN PROCESO INDISPENSABLE PARA UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE SUELDOS Y SALARIOS”

Débora Analy Velásquez Rivera

Evelin Andrea Sabino Sierra

El propósito de este proyecto, fue crear un proceso de Valuación de Puestos para la “Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC”, y de esta manera demostrar la importancia de una administración efectiva de sueldos y salarios en la motivación de los colaboradores y de igual manera ayudarles en la creación de su propuesta para obtener la ayuda económica que necesitan y poder elaborar sus proyectos sociales.

La población con la cual se trabajó la investigación, es un equipo multidisciplinario, comprendido por nueve personas: 1 Administrador (Director de Proyectos), 1 Médico General, 1 Ginecóloga, 1 Secretaria, 1 Encargada de Limpieza, 1 Químico Biólogo, 1 Contador, 1 Encargado de Proyectos Educativos y 1 Psicólogo, quienes oscilan entre los 25 y 50 años de edad, de un nivel económico medio, las cuales ya se tienen estipuladas para cada uno de los puestos que necesita ASODEC para la realización de sus proyectos dentro del municipio de Villa Canales.

Para la realización de la misma, se utilizaron tres instrumentos: una encuesta, que permita establecer si la remuneración justa y acorde al puesto que ocupan es uno de los principales motivadores laborales, cuáles son los otros motivadores laborales, así como también si la población conoce el significado de motivación y conoce el proceso de valuación de puestos; un análisis de puestos el cual permitirá determinar las características de cada puesto, así como también los requisitos necesarios para cada uno de ellos y que sirvió como base para el diseño del instrumento de Valuación de Puestos, el cual consiste en una serie de factores, en el cual cada uno de ellos tiene una puntuación específica, cada uno de los puestos es evaluado por esos factores sumando al final la puntuación que obtuvo en cada uno de ellos y así atribuirle una puntuación final.

Dichos instrumentos y métodos permitieron establecer la relación entre motivación y salario y la realización de un proceso de Valuación de Puestos para la “Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC”, todo esto en un intervalo de ocho semanas en las cuales se recolectó la información y se procesaron los resultados.

Al realizar ésta investigación, se pudo determinar que un salario justo al puesto que cada uno ocupa u ocupará es uno de los principales motivadores para los colaboradores de la asociación, el cual se obtuvo a través del proceso de valuación de puestos.

PRÓLOGO

El propósito de esta investigación, fue crear un diseño de valuación de puestos para la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC, así como también establecer la importancia de la Valuación de Puestos dentro de un proceso efectivo de administración de sueldos y salarios, y determinar si un salario justo y adecuado a cada puesto de trabajo es uno de los principales factores que motiven a los colaboradores dentro de la organización.

Este estudio se realizó en ASODEC, la cual es una asociación ubicada en el municipio de Villa Canales, la cual actualmente desea desarrollar propuestas para obtener apoyo financiero y así poder llevar a cabo sus proyectos sociales con la población del municipio y sus aldeas. Esta asociación, cuenta con el apoyo de un equipo multidisciplinario el cual está formado por nueve personas, las cuales aún no están laborando en la organización pero ya están establecidas para ocupar cada uno de los puestos que ya se tienen estipulados.

A través de esta investigación, se pudo comprobar que un salario justo y adecuado al puesto, el cual es determinado a través de un proceso como la valuación de puestos, es uno de los principales motivadores para los colaboradores, aunque una de las limitantes fue que la población era muy pequeña, se pudo determinar que para ellos este factor es uno de los principales motivadores; de igual manera se logró diseñar un formato para Valuación de Puestos, el cual ASODEC podrá seguir implementando y utilizando para sus futuros puestos y de esta manera poder elaborar sus proyectos en donde presenten una administración transparente y demuestren que sus propuestas salariales y económicas están determinadas en base a un estudio sistemático como la valuación de puestos.

Se agradece a la asociación, a la población y a todas las personas que participaron y colaboraron para hacer posible esta investigación y llegar a los resultados obtenidos.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones cuentan con uno de los retos más importantes, la constante innovación, cambios en sus políticas, procedimientos, cultura, etc., ya que el mundo en el que vivimos así lo exige para poder crecer y desarrollarnos en este proceso de constantes cambios y competencias.

Para poder retener y atraer el mejor talento hacia una organización, es sumamente importante ofrecer lo que el colaborador anda buscando, así como también darle lo necesario para mantenerlo motivado y de esa manera crear un lazo de lealtad hacia la organización. Entre los aspectos que se pueden mencionar, los cuales pueden motivar a un colaborador son un clima laboral agradable, oportunidad de crecimiento dentro de la organización, bonos incentivos, un salario adecuado al puesto que ocupa, etc.

La valuación de puestos, es un sistema técnico cuyo objetivo es determinar la importancia de cada uno de los puestos que conforman la organización y así lograr la correcta organización y remuneración del personal; para lo cual se basa en el estudio del perfil y análisis de puestos, ya que es ahí donde se encuentra la descripción de las atribuciones, funciones básicas, requisitos, etc., todos estos aspectos son los necesarios para evaluar la importancia del puesto y a través de esto determinar el salario específico para dicho puesto.

Existen diversos métodos de valuación de puestos, entre los cuales se pueden mencionar el método de jerarquización o Job Ranking, el de escalas por grados predeterminados o Job Classification, el método de comparación de factores y el de valuación por puntos.

Para poder realizar un proceso como éste, es necesario tomar en cuenta varios aspectos, la necesidad, verificar si es viable o no (ya que una readecuación salarial, tiene efectos financieros en una organización), los objetivos, si es parte de una reestructuración general, etc.

En esta investigación, todos estos factores se tomaron en cuenta; ASODEC es una Asociación que busca ayuda económica para poder realizar proyectos sociales que ayuden al Municipio de Villa Canales que es donde se encuentran ubicados; para lograr esta ayuda es necesario que realicen propuestas de proyectos, en donde deben considerar el factor económico, gastos, inversiones, salarios, etc., por lo cual, a través de éste estudio se logró crear un diseño de Valuación de Puestos, en el cual se tomaron en cuenta los nueve puestos que tienen planificados para su mejor funcionamiento, así como también se les aplicó una encuesta a las nueve personas que ya tienen determinadas para cada puesto, para determinar si un salario justo y adecuado al puesto que ocupan es uno de los principales motivadores para ellos como futuros colaboradores de la organización.

Como se mencionó anteriormente, en este mundo de constantes cambios, la valuación de puestos no se puede quedar atrás, no puede ser un proceso esporádico, sino dinámico, en donde esté en constante actualización, ya que es la base del sistema de remuneración, y el salario es un motivador para los colaboradores y uno de los medios de retención de talento.

Esta investigación se titula “Valuación de Puestos, como un Proceso Indispensable para una Administración Efectiva de Sueldos y Salarios”, y a través de ésta, podrán conocer qué es un proceso de valuación de puestos, que métodos existen, la importancia del análisis de puestos para este proceso y el salario como un sistema de retención de recursos humanos, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la población de ASODEC, en donde se demuestra que un salario justo y adecuado al puesto es uno de los principales motivadores para los colaboradores, así como también, el diseño de Valuación de Puestos creado para la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC.

1.1 Planteamiento del Problema y Marco Teórico

1.1.1 Planteamiento del Problema

El sistema de remuneración, es uno de los grandes pilares que sostiene a toda organización, no importando si esta es grande o pequeña, es una de las diferentes razones por las cuales los colaboradores forman parte de una empresa y trabajan para la misma.

Dentro de las organizaciones se maneja constantemente una competencia por lograr ser la que mejor beneficios ofrece y por lo tanto la que mejor paga, para lo cual, es importante tener un método o una estrategia que ayude a mantener un equilibrio entre los diferentes salarios, y sea apropiado al puesto y a la persona que desempeña el puesto.

Las organizaciones, que no cuentan con una estrategia para mejorar los sueldos y salarios de sus colaboradores, pueden enfrentarse a diferentes problemas, como lo son el tener trabajadores insatisfechos, poca motivación en ellos, etc.

La Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC, es una Organización No Lucrativa que no ha podido llevar a cabo todos sus proyectos debido a que no cuenta con ayuda de otras organizaciones, para lo que cual necesita presentar un proyecto en donde se establezcan sus alcances, así como también refleje una buena administración de los recursos que puede tener a su cargo, como los sueldos y salarios de cada una de las personas que necesita tener para el buen funcionamiento de la organización, basado en un estudio que establezca el salario justo para cada uno de sus puestos.

Lanham menciona que una distribución equitativa y justa de los sueldos y salarios es determinante para obtener buenas relaciones entre colaboradores-empresa y que cuando una estructura de sueldos es criticable otros aspectos de la administración de personal y relaciones industriales pierden su efecto, en este

caso el que critiquen la administración de los sueldos y salarios puede llevarlos a perder la ayuda que necesitan, así como también que sus colaboradores se muestren poco motivados y decidan retirarse de la organización.

Ésta asociación se encuentra ubicada en el Municipio de Villa Canales, y para poder llevar a cabo su proyecto necesita de 9 personas, 1 Director de Proyectos (administrador de empresas), 1 Médico General, 1 Ginecóloga, 1 Secretaria, 1 Encargada de Limpieza, 1 Químico Biólogo, 1 Contador, 1 Encargado de Proyectos Educativos y 1 Psicólogo, dichas personas ya forman parte de la junta directiva que quiere dirigir dicho proyecto, son personas de clase media que quieren crear un sistema que ayude a la población de dicha comunidad y sus aldeas.

El objetivo de este proyecto fue diseñar un proceso de Valuación de puestos para la Asociación para el Desarrollo Comunitario, ya que ésta aún no cuenta con este proceso; determinar de igual manera si un salario justo, basado en un previo estudio, es un factor motivante para éstos futuros colaboradores y les permita trabajar en un mejor ambiente de trabajo.

Para poder abordar este problema de estudio dentro de la Asociación para el Desarrollo Comunitario se realizó un proceso de Valuación de puestos en donde se tomaron como base los puestos que se necesitan ocupar y las personas que ya tienen estipuladas para cada puesto, creando un análisis de cada uno de los puestos en donde se estableció dentro de una formato las características del puesto y lo requisitos para ocuparlo, lo cual sirvió como base para la valuación de los mismos. El análisis de Puestos se realizó con la ayuda del Administrador de la Asociación y se determinó conjuntamente las atribuciones de cada uno de los puestos; posteriormente se realizó el diseño del formato para la Valuación de puestos dejando así un proceso que pueden seguir aplicando conforme vayan necesitando más personal. De igual manera se aplicó una encuesta a cada uno

de las personas que se tienen estipuladas para los puestos, la cual consiste en 8 preguntas que permitieron establecer si el salario justo y adecuado al puesto es uno de los principales agentes motivadores para ellos, así como también si creen que es importante un estudio para la determinación de un salario justo a un puesto.

1.1.2 Marco Teórico

1.1.2.1 ¿Qué es un Puesto de Trabajo?

Un puesto de trabajo, es parte del área de producción establecida a cada colaborador y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de dichas actividades; es el conjunto específico de deberes y responsabilidades asignados a un solo colaborador.

También se puede definir como una célula fundamental en el proceso de producción, la cual está compuesta por tres elementos:

- a) *Medios de trabajo (MT)*: es el conjunto de objetos que ayudan al colaborador para actuar sobre el objeto de trabajo y transformarlo, es decir, que son los instrumentos de producción que le ayudan a cumplir con sus tareas de trajo.
- b) *Objeto de trabajo*: Es el objeto del proceso de trabajo, sobre el cual el colaborador actúa y lo transforma en producto con un determinado valor de uso, con la ayuda de los medios de trabajo.
- c) *Fuerza de trabajo (FT)*: es la capacidad, el conjunto de energías físicas y espirituales, por medio de las cuales, el colaborador produce los bienes materiales.

Para poder determinar un puesto de trabajo, es necesario conocer los factores que conforman las condiciones de dicho puesto, como:

- a) *Factores Ambientales*: se refiere al ambiente físico del puesto (iluminación, ruido, aislamiento, etc).
- b) *Factores derivados del contenido y carácter del puesto*: se refiere al esfuerzo físico, ritmo del trabajo, monotonía, etc.

El puesto de trabajo, es el que normalmente determina el rol que juegan los colaboradores dentro de la organización, y es el principal nexo entre el colaborador y la organización, el cual permite a los colaboradores realizar

aportaciones para el crecimiento y desarrollo de la organización, así como también recibir las recompensas pertinentes, las cuales pueden ser:

- *Intrínsecas*: es el tipo de recompensas que la persona siente directamente como el sentimiento de satisfacción personal, sentimientos de logro, etc.
- *Extrínsecas*: son las ocasionadas por un agente externo, como las promociones, alabanzas, ascensos, bonos y principalmente las remuneraciones.

1.1.2.2 Importancia del Análisis de Puestos en el Proceso de Valuación de Puestos

El análisis de puestos, es un proceso que consiste en recabar la información relacionada a un puesto de trabajo, es decir, las tareas que le corresponden al puesto, es decir que a través de este proceso se conocen:

- Las tareas y responsabilidades principales que se deben desempeñar
- La formación y experiencia requerida para el puesto.
- Las habilidades y características personales requeridas.
- Niveles de responsabilidad, etc.

Para poder realizar un buen análisis, la información puede dividirse en cuatro grupos:

- *Identificación y Naturaleza del puesto*: en esta parte, se determina el nombre del puesto, el departamento al que pertenece, si le reporta a algún otro puesto, o si a éste, le reportan otros puestos, etc.
- *Descripción del puesto*: Esta puede dividirse en Descripción Genérica, que es el objetivo general del puesto; y en Descripción del Puesto: que ya son las actividades que debe realizar o los objetivos específicos que tiene.
- *Requerimientos de capacidad*: este apartado hace énfasis a la Especificación del Puesto, en donde se establecen los principales

requerimientos para el puesto, como la experiencia, los conocimientos específicos, las habilidades, etc.

- *Condiciones Laborales:* Riesgos del trabajo, condiciones del trabajo, etc.

Esta información puede recopilarse a través de una entrevista, observación, cuestionarios, diarios, etc.

La definición sistemática y cuantitativo del análisis de puestos es el fundamento y base de muchos procesos en Recursos Humanos, como el de Descripción de puestos, Selección de Personal, etc., un proceso de valuación de puestos, necesita de un previo análisis de puestos, ya que para poder valorar cada uno de los puestos que pertenecen a la organización se necesita de la información recabada a través del análisis. Ya que son estos factores los que se van a ponderar y van a determinar la puntuación final, y en base a eso determinar el salario promedio y adecuado.

1.1.2.3 Valuación de Puestos

La valuación de puestos es un componente indispensable para una efectiva administración de sueldos y salarios, el cual es el proceso que mantiene el equilibrio interno de los mismos, ya que es un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y mantener las estructuras de salarios justas y equitativas en la organización.

Al lograr mantener las estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios tiene como funcionalidad alcanzar diversos objetivos, como lo son:

- Remunerar a cada colaborador de acuerdo al valor del puesto que ocupa.
- Recompensar a cada colaborador adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos (motivación).

- Mantener el equilibrio entre los intereses de la organización y las relaciones con sus empleados.

La valuación de puestos abarca diferentes técnicas y criterios que con frecuencia se utilizan para comparar los diferentes puestos y así lograr una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos; "es el proceso para analizar y comparar el contenido de cada puesto, con el objetivo de clasificarlos y usar eso como base para el sistema de remuneración"¹, es decir que la valuación de puestos determina el precio y el valor que tiene cada uno; y así como el mundo cambia, las organizaciones y las personas también lo hacen, y por tal razón los puestos deben ser evaluados constantemente. En otras palabras, la valuación de puestos tiene como finalidad "determinar las diferencias que tiene cada puesto dentro de la organización y compararlos, con el propósito de lograr una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización y así poder neutralizar cualquier arbitrariedad"².

1.1.2.4 Métodos de Valuación de Puestos

Como ya se ha mencionado anteriormente, la valuación de puestos tiene como finalidad obtener datos que permitan llegar a una conclusión sobre el valor que tiene cada puesto por medio del establecimiento de las diferencias que existen entre ellos. Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos, es decir "*comparan los puestos entre sí, o comparan los puestos con algunos criterios tomados como referencia básica*"³, estos criterios pueden ser, lo que se hace (atribuciones o tareas ejecutadas), cuándo se hace (periodicidad, si es diariamente, semanalmente, mensualmente,

1 Reyes Ponce, Agustín "**Administración del Personal: Sueldos y Salarios**". 8ª. Ed.; México: Edit LIMUSA S.A., 2009. 41p.

2 Fernández Ríos, Manuel. "**Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo**". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995. 35p.

3 Idalberto Chiavenato "**Administración de Recursos Humanos**" 8ava. edición, Mc Graw Hill, México DF 2007. 500p.

etc), cómo se hace (la maquinaria utilizada, los materiales empleados, etc.), dónde se hace (posición, ambiente, etc.) y porqué se hace (objetivos del puesto).

1.1.2.4.1 Método de Jerarquización o Job Ranking

También es llamado Método de Comparación Simple, y consiste en colocar los puestos en una lista, ya sea en orden descendente o ascendente, basada en algún criterio de comparación.

Es uno de los métodos más rudimentarios, ya que la comparación es global y sintética, no necesita un análisis y su comparación tiende a ser superficial. Este método no es analítico, ya que el puesto no se divide en factores y los requisitos no son detallados a medida que necesiten una cuidadosa valuación y comparación, al contrario, es comparado contra otro como un todo, no es un método cuantitativo, ya que únicamente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto o si es más o menos importante que otro para la organización.

Ventajas

Requiere poco esfuerzo de administración.

Es flexible, por lo que permite responder a cambios con facilidad.

Se actualiza con facilidad, evitando obsolescencia.

Es más rápido en su implementación.

Desventajas

Puede generar subjetividad.

Experiencia previa para aplicación.

No proporciona datos cuantificables

Al no tener valor numérico, puede no ser comprendido y generar

resistencia a la aceptación por parte de los empleados y los supervisores.

Requiere mayores esfuerzos de comunicación general.

No aplicable en empresas grandes.

1.1.2.4.2 Método de Escalas por grados predeterminados (Job Classification)

Consiste en una variante del método de Jerarquización simple, y se puede llamar "*Método de Jerarquizaciones Simultáneas*"⁴. Este método consiste en dividir los puestos que quieren ser comparados en conjuntos que posean características en común y que puedan ser colocados en una jerarquía o escala previamente establecida.

Normalmente se clasifican los puestos en tres categorías o grados principales:

- Grado 1 *Puestos no calificados*: son los de trabajo rutinario, que requieren poca precisión y de una experiencia limitada.
- Grado 2 *Puestos calificados*: son los que requieren ciertos requisitos mentales, algo de experiencia general y específica para poder las tareas de dichos puestos.
- Grado 3 *Puestos Especializados*: éstos requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver los diversos problemas técnicos complejos que se van presentando y el poder desarrollar métodos.

Cuando ya se han establecido las categorías o los grados, cada una debe ser definida claramente en términos del nivel de responsabilidad, así como también de los requisitos y exigencias que caracterizan ese grado. Dichas definiciones deben ponerse por escrito de tal manera que se conviertan en un patrón o parámetro para evaluar otros puestos y colocarlos dentro del grado correspondiente.

4 Ibid. 155 pp.

Este es un método cualitativo, que una vez implantado o incorporado, puede volverse inflexible y poco sensible a los constantes cambios que presenten los puestos y la organización, y aunque este sea uno de los métodos que como ventajas presente la rapidez y sencillez administrativa, no siempre tiene éxito.

1.1.2.4.3 Método de Comparación de Factores

Este es un método basado en el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comprar los puestos por medio de factores de evaluación; esta técnica es atribuida a “*Eugene Benge*” quién propuso 5 factores generales a evaluar:

- Requisitos Mentales
- Habilidades Requeridas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Para poder aplicar este método, deben seguirse las siguientes etapas, posterior al previo análisis de los puestos:

- *Elección de los Factores de Valuación:* estos factores constituye criterios de comparación, son los que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se van a valorar, así como también dependen de los tipos y características de dichos puestos.
- *Definición del significado de cada uno de los factores:* esta definición debe ser amplia y muy clara.
- *Elección de los puestos de Referencia:* éstos son escogidos para poder facilitar la manipulación de los factores de valuación.
- *Ordenamiento de los factores de Valuación:* es la jerarquización de los factores de los puestos que se evaluarán, la cual es independiente.

- *Valuación de los factores en los puestos de referencia:* este paso consiste en dividir el total del salario dentro de los diferentes factores que se quieren evaluar, dándole a cada uno, según la importancia un valor determinado, esto puede hacerse en forma de porcentaje o en datos reales de dinero.
- *Creación de la matriz de ordenamiento y de valuación de los factores:* esta matriz es un mapa que muestra las diferencias relativas entre los puestos, más no las diferencias absolutas, por lo que ésta al completarse con la valuación de factores se transforma en la matriz de jerarquización y de valuación de los factores.
- *Escala comparativa de puestos:* es el último paso en donde se colocan los puestos evaluados para poder compararlos, consiste en colocar los valores (en porcentaje o dinero) en una columna uno debajo del otro, y en una fila los factores que se consideraron para evaluar cada puesto, y se va colocando cada puesto, debajo de cada factor, en la cantidad o porcentaje que se le asignó por medio de la evaluación. De esta manera se pueden observar las diferencias entre puestos.

Este método, ubica cada puesto en relación con cada uno de los factores mediante su comparación y suma los valores (porcentajes o en dinero) para poder obtener la valuación global del puesto.

Es poco utilizado ya que es de uso complejo, es adecuado principalmente en puestos por horas, y puede verse afectado por la variación de errores y sesgos en el ordenamiento, así como también por la subjetividad.

Ventajas

Objetivo y claro, lo que facilita su administración una vez implementado.

Se puede aplicar a diversos puestos

Fácil de entender

Consistente.

Permite una valorización objetiva mediante escalas numéricas

La categorización se facilita al disponer de valores numéricos.

Desventajas

El sistema toma mucho tiempo en su diseño y su implementación.

Requiere mucho esfuerzo para su mantenimiento.

Algunos factores definidos pueden no tener sentido para puestos específicos.

Si no se involucra los supervisores de los puestos en el comité puede generar errores de estimación del contenido del puesto.

Al establecer un tope al valor de los puestos pone limitaciones a la estructura

1.1.2.4.4 Método de valuación por puntos (Point Rating)

También es llamado “*Método de valuación por factores y puntos, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott*”⁵ y es uno de los métodos más empleados dentro de las organizaciones, es uno de lo más perfeccionados, está basado en una técnica analítica y cuantitativa, ya que se le atribuyen valores numéricos o puntos a los factores comparados, obteniéndose un valor total de la suma de dichos valores.

Es un método basado en el en análisis de puestos y se maneja mediante varias etapas:

- a) *Identificar y Elegir los factores de Valuación*: estos son los factores que servirán para hacer la evaluación y tienen que guardar relación con el

⁵ Ibid, 45 pp.

perfil de puestos. Generalmente se dividen en cuatro grandes grupos, que a su vez involucran sus propios factores:

- Requisitos Mentales: Instrucción esencial, Experiencia anterior, Iniciativa e ingenio.
- Requisitos físicos: Esfuerzo físico necesario, Concentración mental o visual.
- Obligaciones implicadas: Supervisión del personal, Material o Equipamiento, Métodos o Procesos, Información Confidencial.
- Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo, Riesgos.

b) *Definiciones de los Factores:* se crea una definición o descripción de cada uno de los factores a evaluar.

c) *Ponderar los factores de Valuación:* estos factores se van ponderando de acuerdo a la importancia de cada uno de los aspectos que se evalúan en cada factor. Esta ponderación consiste en atribuir a cada aspecto a valorar su peso relativo en comparación con otros puestos.

d) *Tabla de comparaciones:* En esta tabla se vacía toda la Información obtenida (puesto, Puntos obtenidos = X, Salario Inicial = Y y el promedio =Y' (que es el que se le va a asignar después de la valuación)). Este salario se obtiene a través de la siguiente operación:

$$Y' = a + bx$$

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

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Ventajas

Estudia el puesto en su más mínima expresión

Permite manejar una amplia gama de componentes del puesto

Admite actualizaciones del contenido organizacional del puesto

Es aceptado con facilidad por su fácil comprensión.

Se ajusta a cualquier tamaño de estructura

Desventajas

Demanda de todos los involucrados la comprensión total del sistema de gestión de Recursos Humanos.

Requiere mucho esfuerzo inicial de diseño e implementación.

1.1.2.5 Clasificación de puestos

Ya con los resultados obtenidos a través de la valuación de puestos, se pueden clasificar y agrupar en clases, lo cual permite facilitar la administración de los sueldos y salarios y permite que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, regalías, privilegios, etc.

La clasificación de puestos se puede dar de varias maneras:

- *Clasificación por puntos:* los puestos se agrupan en base a intervalos de puntos.
- *Clasificación por puestos de carrera:* es decir, se agrupan y se ordenan en base a los puestos a los que puede ir ascendiendo (repcionista, secretaria general, secretaria de gerencia, etc.)
- *Clasificación por grupo ocupacional:* ej. Ingeniero civil, químico, en sistemas, etc.
- *Clasificación por área de servicio:* es decir por departamento, ej. Gerente de finanzas, tesorero, contador, contador auxiliar, etc.

- *Clasificación por categoría:* se agrupan todos los puestos que pertenezcan a la misma categoría, ejemplo: secretaria oficinista, secretaria Bilingüe, secretaria ejecutiva, secretaria de ventas, etc.

1.1.2.6 Remuneración (Administración de Sueldos y Salarios)

La Remuneración se refiere a la recompensa que recibe todo individuo (ya sea directa o indirectamente) a cambio de realizar tareas de la organización, es básicamente *“Una relación de intercambio entre las personas y la organización”*⁶, es decir que cada colaborador cambia su trabajo por una recompensa o pago económica y extraeconómica. El Salario representa el elemento más importante, se entiende como la *“remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al colaborador en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo”*⁷

La remuneración puede ser:

- *Remuneración económica o Salario Directo:* son todos los recibidos en forma de salarios, bonos, premios y comisiones; es el dinero que percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado; si trabaja por horas, es el equivalente al número de horas trabajadas, y si trabaja por mes, el equivalente o correspondiente al mes trabajado.
- *Remuneración económica o Salario Indirecto:* es el que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización, como vacaciones,

6 Varela, Ricardo A. **“Administración de la Compensación: Sueldos, salarios y prestaciones”**. 1ª. Edición. Mexico. Edit Pearson. 2006, 154 p.

7 Romero, Guillermo J. **“Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección”**. 1ª. Edición. España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1999, 161p.

gratificaciones, bonos, horas extras y otros subsidios que pueda ofrecer la organización, como seguros de vida, transporte, etc.

- *Premios Extraeconómicos:* estos son los que se derivan del sistema de remuneración como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo. Etc.

Es importante mencionar que dentro del salario real y el salario nominal existe una diferencia, el salario nominal es el monto establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa el colaborador; el salario real representa la cantidad de bienes que un colaborador puede adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo, es decir, al poder de compra o la cantidad de mercancías que se puedan adquirir con dicho salario.

El salario se puede considerar de diversas maneras:

- La paga por un trabajo
- Una medida de valor que una persona tiene para la organización.
- Un medio para colocar a una persona dentro de una jerarquía de estatus dentro de la organización.

El salario representa una de las transacciones más complicadas, debido a que, cuando una persona acepta un puesto de trabajo, se compromete a una rutina diaria, un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales, recibiendo por todo ello un salario, de esta manera, el individuo empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico, el dinero. Los colaboradores ven el trabajo como un medio para alcanzar un objetivo intermedio, es decir, su salario, lo cual le permite a la vez, alcanzar objetivos finales, es decir, lo que puede adquirir con su salario.

La visión del salario para las organizaciones es diferente, ellas lo ven como un costo (ya que se refiere al costo del producto o del servicio final) y al mismo tiempo, como una inversión (representa el dinero aplicado a un factor productivo en un intento por conseguir un rendimiento mayor, ya sea a corto o mediano plazo).

“El salario se encuentra compuesto por factores Internos (organizacionales) y externos (ambientales)”⁸, los cuales determinan los salarios, ya que estos se interrelacionan, ayudando así a elevar, disminuir o estabilizar los salarios. Es por ello que, si los puestos tienen un salario muy bajo, la gerencia debe convencerse de que gana más elevándolos a su nivel correcto, que con el ahorro de una diferencia de sueldos que siempre producirá descontento y dificultades. En muchas ocasiones, lo que se paga de más, se compensa al evitar los gastos de una rotación excesiva, al lograr más cooperación del personal, etc. Asimismo la consecuencia inmediata y natural de todo ordenamiento técnico de puestos, es “la comparación del mismo con los salarios que se están pagando, a fin de procurar que se corrijan los defectos e injusticias existentes”.

1.1.2.6.1 Administración de Sueldos y Salarios

Dentro de una organización, cada uno de los puestos tiene un valor individual, el cual puede ser únicamente remunerado con justicia y equidad, si se conoce el valor de dicho puesto, en relación con los demás dentro de la organización y la situación en el mercado.

La administración de sueldos y salarios, es un tema que abarca a la organización como un todo y que por lo mismo, repercute en todos los niveles y sectores, es por ello que se define como *“un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios*

8 Op. Cit., Chiavenato, 286 p.

*justas y equitativas en la organización*⁹, dichas estructuras deben ser justas y equitativas tomando en cuenta:

- Los salarios en relación con los demás puestos de la organización, con el objetivo de encontrar el equilibrio internos de los mismos.
- Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas del mismo fin, dentro del mercado de trabajo.

La administración de sueldos y salarios se propone el alcance de los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada colaborador, de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener los mejores talentos para los puestos de la organización.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionando medios adecuados para mover al personal, es decir, dando mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización-
- Lograr que los colaboradores acepten los sistemas de remuneración adoptados por la organización.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los colaboradores.

1.1.2.6.2 El salario como un Sistema de Retención de los Recursos Humanos

“La distribución equitativa de la nómina de una organización, proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empresa y empleado. Muchos otros aspectos de la administración de personal y relaciones industriales pierden su efecto cuando la estructura de

9 Op. Cit., Varela, Ricardo A. 154 p.

sueldos es criticable”.¹⁰ Es por ello que al considerar dentro de las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos de costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su “inversión”. Puede decirse que compensar es invertir en las personas, es decir, presentar un estímulo que puede ser interno para lograr un objetivo determinado o externo a la organización para dirigir o mantener una conducta motivada, lo cual conlleva a que si los colaboradores son felices y satisfechos en lo que hacen y en lo que reciben por lo que hacen, van a querer permanecer más tiempo dentro de la organización, y los que no pertenecen a la organización, van a querer ser parte de ella.

1.1.2.7 Motivación

Es “la fuerza que mantiene y altera la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”¹¹; la motivación puede ser externa e interna, es externa cuando se produce desde fuera de la persona, e interna cuando el individuo se motiva a sí mismo.

El motivo es un factor determinante dentro de la motivación, y se define como “*todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento*”¹²; dicho impulso puede estar provocado tanto por un estímulo externo (del ambiente) como interno (procesos mentales).

La motivación da resultados en la conducta del individuo y para entender la complejidad de la misma se han definido tres enfoques:

10 E. Lanham. “**Valuación de Puestos**”. México. D.F. Editorial C.E.C.S.A. 1978. 189p.

11 González García, Manuel “**Habilidades Directivas**” 1ª. Edición. Edit. INNOVA. España. 2006. 72 p.

12 Kast, Freemont E. y James E. Rosenzweig “**Organization and management: a system approach**”, Tokyo, Mc Graw Hill Kogakusha, 1970, 245p.

- *Las personas como un ser transaccional:* establece que los individuos no solo reciben insumos del ambiente y reaccionan a ellos, sino también, que asumen una posición proactiva al tratar de provocar modificaciones en su ambiente.
- *Las personas como un comportamiento dirigido hacia un objetivo:* las personas son capaces de tener objetivos o aspiraciones, y hacer toda clase de esfuerzos por alcanzarlos.
- *Las personas como un modelo de sistema abierto:* es decir que están dirigidos a objetivos, interdependiendo con el medio físico y social, lo cual exige que desarrolle capacidades mentales y adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y cosas de su ambiente, así como también enfrentarse a ellas.

La conducta de los individuos dentro de una organización es compleja y depende de factores externos (como la remuneración, ambiente laboral, etc.) y de factores internos (capacidad de aprendizaje, percepción del ambiente interno y externos, actitudes, emociones, valores, etc.) siendo de estos la motivación el principal.

1.1.2.7.1 Ciclo Motivacional

Dentro de la motivación existe el llamado "*ciclo motivacional*"¹³, este ciclo empieza con el surgimiento de una necesidad, la cual es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento, cada vez que ésta surge, rompe el estado de equilibrio del organismo produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad, etc., lo cual lleva al individuo a un comportamiento o acción, el cual será capaz de liberar la tensión y liberarlo de la incomodidad, satisfaciendo de esta manera su necesidad.

13 Op. Cit., Chiavenato, Idalberto, 49p.

Las etapas de este ciclo son:

- *Homeostasis*: es cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- *Estímulo*: cualquier factor que le genera una necesidad.
- *Necesidad*: es el factor que se encuentra insatisfecho y provoca una tensión.
- *Estado de Tensión*: es lo que produce el impulso que da lugar a un comportamiento.
- *Comportamiento*: conducta dirigida a satisfacer una necesidad
- *Satisfacción*: es cuando el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente, es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

1.1.2.8 MOTIVACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL

La motivación dentro del ámbito laboral es un tema de interés para las organizaciones, ya que en su medida tratan de encontrar cómo motivar de mejor manera a los empleados, y ven como gran reto el motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación.

La remuneración económica, el sueldo, salario o dinero constituye sin duda un motivador de la conducta, ya que a través de él se satisfacen diversas necesidades básicas. Dentro de este motivador se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material. Taylor es uno de los que ve el salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo, es decir salarios altos y bajos costos unitarios de producción.

Para aclarar un poco el tema de la motivación laboral y los factores que más motivan a los colaboradores dentro de una organización se crearon algunas teorías, entre ellas las siguientes:

1.1.2.8.1 La teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg establece que la motivación para trabajar proviene de dos factores:

- a) *Factores Higiénicos*: estos hacen referencia a las condiciones laborales que rodean al individuo en su trabajo, las condiciones físicas y ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la organización, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los colaboradores, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, etc. Estos son los factores que normalmente utilizan las organizaciones para motivar a sus colaboradores.
- b) *Factores Motivacionales*: se refieren al contenido del puesto, las tareas y obligaciones ligadas a éste, es decir, la delegación de responsabilidad, la libertad para decidir cómo hacer un trabajo, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación de los mismos, simplificación del puesto, ampliación o enriquecimiento del puesto.

Herzberg propone el “*enriquecimiento de las tareas* o Job Enrichment”¹⁴, como un factor para aumentar la motivación en el trabajo, el cual consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.

14 Op. Cit., Chiavenato, Idalberto, 54p.

1.1.2.8.2 Modelo Situacional de Motivación de Vroom

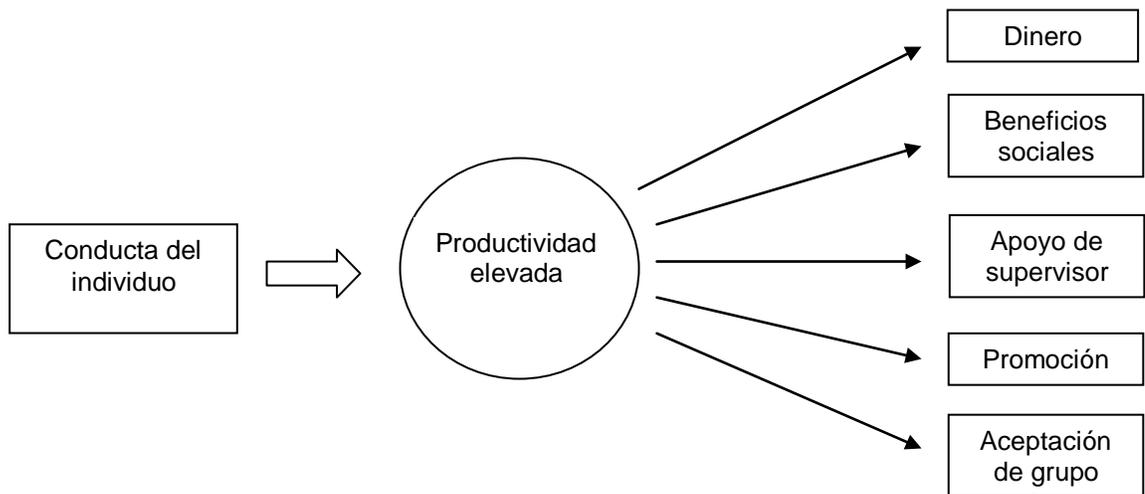
La teoría de motivación de Vroom se restringe exclusivamente a la motivación para producir, y establece que existen tres factores que determinan esta motivación:

- Los objetivos Individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- La relación que el individuo percibe entre productividad y el logro de sus objetivos.
- Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad.

Establece de igual manera, que un individuo desea aumentar su productividad cuando se dan tres condiciones:

- *Objetivos personales del individuo:* pueden comprender el dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad:* un ejemplo claro es que si un colaborador tiene como objetivo importante el tener un salario elevado, y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más.
- *Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad:* hace relación a que si un colaborador cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho.

Vroom establece que el individuo utiliza el aumento de la productividad como un medio o resultado intermedio para alcanzar resultados finales, los cuales pueden ser dinero, beneficios sociales, aceptación del grupo, etc.



1.1.2.8.3 Teoría de las Expectativas

Lawler III encontró dentro de sus trabajos de motivación, *“fuertes evidencias que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos como compañerismo y dedicación a la organización”*¹⁵, encontró de igual manera, que también puede tener poco poder motivacional, cuando éste es aplicado de manera incorrecta, ya que en muchas organizaciones, la relación no consiste entre dinero y desempeño debido a:

- El gran lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente, es decir, que la debilidad del incentivo y la tardanza en recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias son independientes al desempeño, haciéndose frágil la relación entre dinero y desempeño.
- La política de remuneración de las organizaciones, generalmente, se subordina a las políticas gubernamentales o convenciones sindicales.

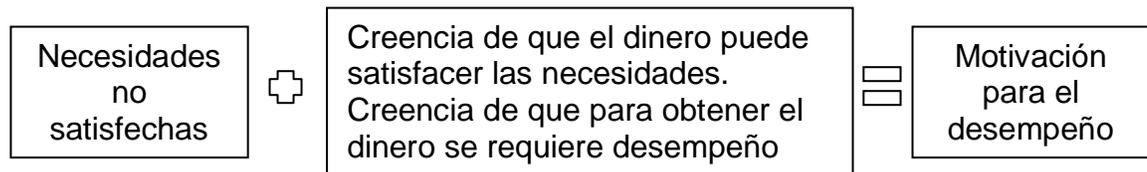
Lawler III construyó su teoría sobre dos bases sólidas:

- Las personas desean el dinero, ya que éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de

¹⁵ Op. Cit., Varela, Ricardo A. 160p.

autorrealización (las cuales comprenden la jerarquía de necesidades de Maslow). Toman el dinero como un medio para poder comprar muchas de las cosas que satisfacen sus múltiples necesidades.

- Si las personas perciben y creen que su desempeño es posible y necesario para obtener más dinero, seguramente se desempeñarán de la mejor manera posible.



El dinero puede ser un poderoso motivador, siempre y cuando, los colaboradores creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración.

“El nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación”¹⁶. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación, debido a ello existen tres factores subjetivos que permiten focalizar la motivación dentro del ambiente laboral:

- Expectativas: es la estimación del empleado con respecto a su capacidad de obtener algún resultado específico de desempeño.
- Valencia: nivel de satisfacción o insatisfacción que un empleado espera experimentar después de lograr un particular resultado del trabajo y por

16 Rodríguez, Victor Melitón. **“Salarios y beneficios del trabajo”** INTEC, 1993, Santo Domingo 94 pp

este puede ser medida en términos de la fuerza del deseo o aversión de un empleado relativo a un resultado dado.

- Instrumentalidad: es decir, los empleados están más motivados cuando perciben que su desempeño los conducirá a resultados de trabajo deseables.

La motivación está en función de la expectativa multiplicada por la suma de las valencias de todos los resultados potenciales del trabajo, cada uno valorado por su correspondiente instrumentalidad. Para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

1.1.3 Hipótesis de Trabajo

1.1.3.1 Hipótesis General

El salario justo y adecuado al puesto es uno de los principales motivadores del colaborador dentro del ámbito laboral.

1.1.3.2 Definición Conceptual y Operacional de las Variables

Variable Independiente: Salario justo y adecuado al puesto.

Variable Dependiente: Uno de los principales motivadores.

La Variable Independiente se ha identificado como el “Salario justo y adecuado al puesto” ya que de acuerdo a la hipótesis planteada es la causa para lograr la motivación.

Un salario justo y adecuado al puesto, es la remuneración económica que se paga a un colaborador en relación a las atribuciones que tiene, a su experiencia, grado de escolaridad, etc., que tiene para desempeñar las actividades del puesto, esta remuneración es establecida en base a un estudio previo de dichas características.

Los indicadores de un Salario Justo y adecuado al puesto son:

- Satisfacción
- Dedicación
- Estabilidad Laboral

Variable Dependiente: se ha identificado propiamente como “uno de los principales motivadores” ya que de acuerdo con la hipótesis planteada este es el resultado o efecto de un Salario justo y adecuado al puesto.

La Motivación se define como todos aquellos estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación

Los indicadores de la motivación laboral son:

- Dedicación
- Satisfacción
- Estabilidad Laboral
- Cumplimiento de metas
- Alcance de Objetivos
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Buen desempeño

1.1.4 Delimitación

Para la presente investigación se encontraron como delimitantes la poca población con que cuenta la organización, ya que ésta no está completamente formada y aún está en búsqueda de apoyo económico para poder realizar todos los proyectos que tienen planificados; así como también la falta de colaboración de otras organizaciones de proporcionar su tabla salarial que serviría como apoyo para la realización de la propuesta en esta investigación y los pocos estudios sobre valuaciones de puestos que se han realizado en el país.

II. TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1 Técnicas

- *Encuesta:* Se le aplicó una encuesta a cada una de las personas que ocuparán los puestos, se hizo de manera individual explicándole a cada uno el propósito de dicha encuesta, cada persona tuvo 15 minutos para contestar. Debido a que no se hizo de forma grupal y a que no toda la muestra llegó el mismo día se les citó a diferente hora y diferente día, por lo que se aplicó a la muestra completa en el lapso de una semana.

El objetivo de la encuesta, fue determinar si un salario justo y adecuado al puesto es uno de los principales motivadores para los colaboradores, así como también, si conocen lo que es un proceso de valuación de puestos y qué es la motivación.

- *Análisis de Puestos:* Se elaboró un diseño del formato de Análisis de puestos en donde se pudieron establecer las características de cada uno de los puestos, así como también los requisitos necesarios para el mismo. Se realizó mediante cuatro visitas en un periodo de dos semanas, en las cuales se registró la información obtenida por medio de una entrevista con el Representante Legal de la Asociación, ya que hasta el momento es quien conoce y determina las atribuciones y características de cada uno de los mismos, al finalizar el análisis de todos los puestos, el administrador firmó de revisado cada uno de los mismos.

La Información obtenida a través del Análisis de Puesto, es la base para la valuación de Puestos, ya que contiene todos los datos necesarios para poder hacer el estudio y valuación.

- **Análisis Descriptivo:** Es uno de los métodos que utiliza gráficas, tablas o diagramas para mostrar los datos obtenidos, a manera que su entendimiento sea más fácil, está orientado a la recolección, presentación, descripción, análisis e interpretación de los datos recolectados, no importando si éstos corresponden a una muestra o a una población; se utilizó este método, para presentar la información mediante una tabla comparativa, donde se establecieron los puestos, el salario que se proponía previo al estudio y el salario que en base al estudio deberían tener, así como también una gráfica donde se muestran los factores que consideran los colaboradores de esa Asociación, como principales motivadores y poder conocer su percepción sobre la motivación y la importancia que le dan al proceso de la Valuación de Puestos, todo esto para determinar la importancia de la valuación de puestos dentro del proceso de administración de sueldos y salarios, y la motivación de los colaboradores dentro de una organización.

2.2 Instrumentos

- **Análisis de Puestos:** El formato utilizado se divide en cuatro aspectos generales: Descripción genérica, en la que, se determina a grandes rasgos los objetivos de cada puesto; Descripción del puesto, la cual permite establecer los deberes o atribuciones del puesto que se analiza; en la Especificación de puesto, se establecen los requerimientos necesarios para el puesto, como la profesión y/o escolaridad, la experiencia laboral, conocimientos específicos (excel, inglés, etc.), las habilidades necesarias para el buen desempeño del puesto y un espacio de Otros para cualquier agregado que desee hacer el analista; por último, se encuentra el rubro de Condiciones Laborales, en donde se establece el lugar de trabajo, si será dentro o fuera de la oficina y las condiciones de riesgo de dicho puesto el cual se debe establecer en un porcentaje.

Al final del instrumento hay un espacio para que se coloque el nombre y firma de la persona que lo elaboró. Toda la Información recavada en el Análisis de Puestos será la base para la elaboración del proceso y formato de Valuación de Puestos.

- Encuesta: el objetivo principal fue determinar si una remuneración justa y adecuada al puesto, la cual ha sido establecida en base a un estudio previo es uno de los principales factores de motivación en los candidatos de la organización. La encuesta consta de 8 preguntas en donde cada una nos dio diferentes índices para el análisis, las preguntas 1 y 2 nos ayudaron a establecer los conocimientos que tienen sobre motivación, las preguntas 3 y 4 recabaron información sobre si el salario justo al puesto que ocupa es uno de los principales motivadores laborales y cual cree que son las causas fundamentales que motivan a un colaborador a permanecer más tiempo dentro de una organización y así reducir el índice de rotación; las preguntas de la 5 a la 8 dieron índices de la percepción que tienen los colaboradores sobre si saben o no que es una valuación de puestos, si creen que es fundamental un proceso como éste para determinar si un salario es justo o no al puesto, si creen que la valuación de Puestos es importante para un desarrollo organizacional y si le gustaría que su salario fuera determinado pro este proceso.
- Valuación de Puestos por Puntos: se diseñó un formato para realizar valuaciones de puestos por puntos, ya que es el que mejor se adecúa a la organización, el cual toma como base la información del perfil y análisis de puestos; este formato consta de tres partes, el formato para la valuación, la hoja de resultados y la tabla de Punteos; el formato de valuación consta de siete rubros en donde cada uno tiene diversos factores de evaluación y cada uno de los factores un punteo específico; el

primer rubro corresponde al de Estudios requeridos, el segundo Conocimientos requeridos, el tercero Experiencia requerida, el cuarto es el de Idiomas, el quinto corresponde al de Condiciones Laborales, el sexto es el de Toma de decisiones y el último corresponde a Relaciones Externas, cada uno de éstos, como se mencionó anteriormente, contiene diversos grados en donde cada uno tiene un valor específico dependiendo el nivel de éste; Posterior a ésta primera parte sigue la hoja de resultados y la tabla de punteos, la hoja de resultados contiene diez columnas con espacios para colocar el nombre del puesto, la calificación obtenida en cada uno de los factores, el total de puntos y el salario obtenido en base a la sumatoria de puntos; por último se encuentra la tabla de punteos, en donde se establece un salario para cada intervalo de puntos obtenidos por medio de la valuación.

Este es el diseño elaborado para ASODEC y se aplicó a los nueve puestos que necesita para realizar sus proyectos.

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Características del lugar y de la Población

3.1.1 Características del Lugar

La asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC se encuentra ubicada en el municipio de Villa Canales, sus instalaciones se encuentran ubicadas en una casa, en donde se encuentran la clínica médica (con todo el equipo necesario para su funcionamiento), una sala de espera y tres habitaciones más para usos múltiples.

El municipio de Villa Canales cuenta con catorce aldeas, en las que algunas no cuentan con servicios médicos, es por tal razón que ASODEC tiene como visión el crear proyectos de ayuda social para la población de escasos recursos del municipio y sus aldeas.

3.1.2 Características de la Población

La población es un equipo Multidisciplinario conformado de 9 profesionales en distintas áreas, entre los cuales están 1 Administrador General, 1 Médico General, 1 Ginecóloga, 1 Químico Biólogo, 1 Secretaria, 1 Encargado de proyectos educativos, 1 Psicólogo, 1 Contador General y 1 Encargado de limpieza, los cuales se encuentra comprendidos entre las edades de 25 a 50 años, de un nivel socioeconómico medio, las cuales ya se tienen estipuladas para cada uno de los puestos que necesita ASODEC

3.2 Análisis e Interpretación de Resultados

De la encuesta aplicada, se obtuvieron los siguientes resultados:

Grafica #1



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC en el municipio de Villa Canales, 2011

De la pregunta número uno, se logró determinar, que ocho personas de la muestra (Administrador, Químico Biólogo, Encargado de Proyectos Educativos, Médico General, Ginecóloga, Secretaria, Contador y Psicólogo) conocen el significado de motivación y una persona (Encargado de limpieza) estableció que no conoce el significado de motivación, lo cual puede verse afectado a la educación y nivel académico de cada uno de los encuestados.

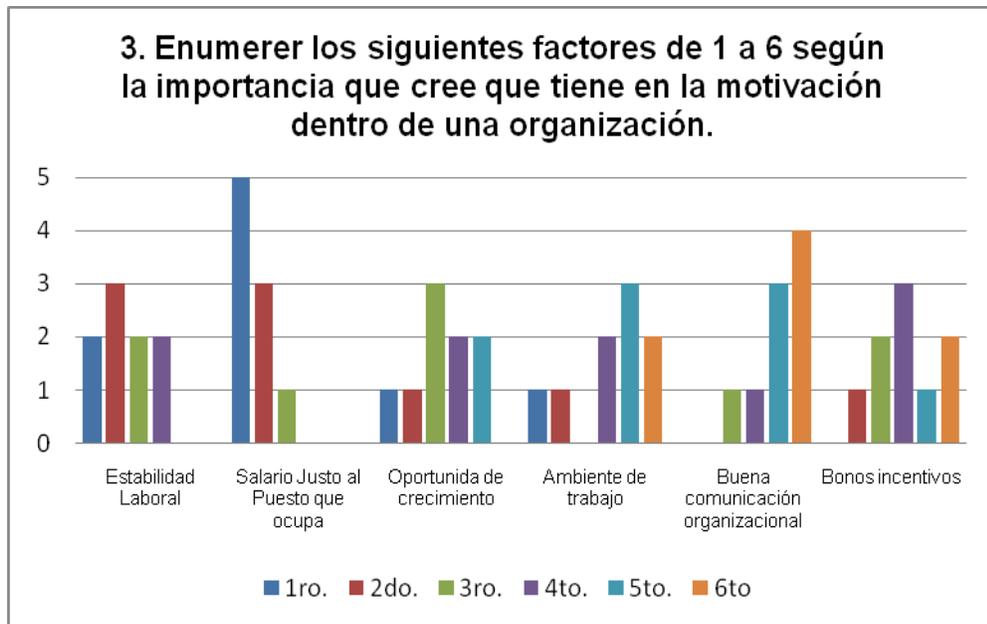
Gráfica #2



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC en el municipio de Villa Canales, 2011

De la pregunta número dos, ¿Cómo definiría mejor el concepto de motivación?, se les dieron 3 opciones (Impulso Interno para realizar un trabajo, Impulso externo para realizar un trabajo y Ambas) y una última opción de otros en la cual podían colocar cualquier otra definición, de estos resultados se puede observar que tres personas establecieron la motivación como un impulso interno para realizar un trabajo; cuatro como un impulso externo para realizar un trabajo dos como ambas y ninguna colocó alguna otra definición; de lo cual se puede establecer que la mayoría piensa que un factor externo (como dinero, premios, viajes, etc.) es lo que define el concepto de motivación y la minoría piensa que la motivación está definida tanto de impulsos externos como internos, es decir que la motivación está compuesta tanto por dinero, premios, bonos etc., como por halagos, buena comunicación, felicitaciones, etc.

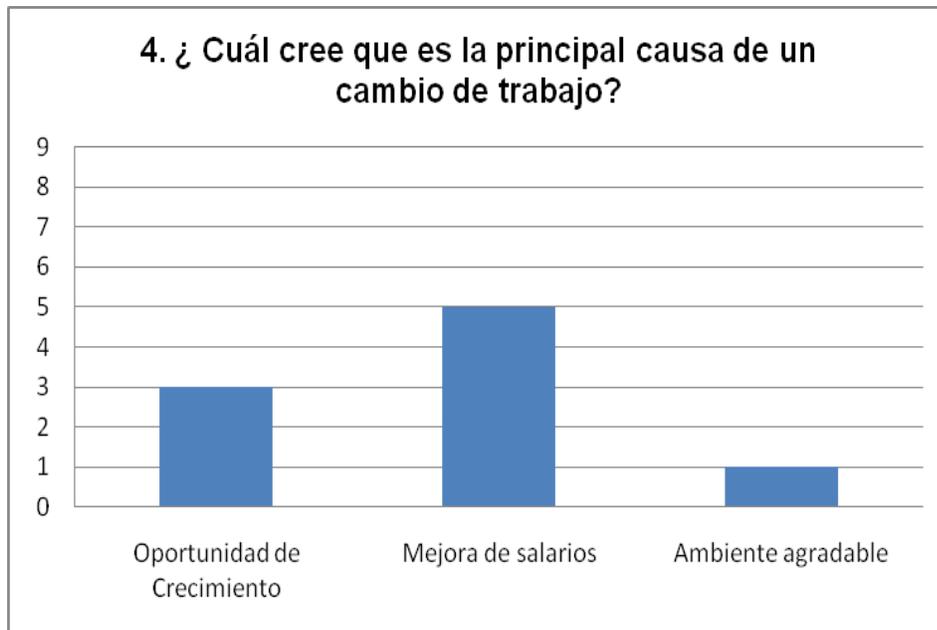
Gráfica #3



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC en el municipio de Villa Canales, 2011

En la pregunta número tres “Enumere los siguientes factores de 1 a 6 según la importancia que usted cree que tiene en la motivación dentro de una organización”, podemos observar que la mayoría de la población, 5 personas, considera como primer factor de motivación un salario justo al puesto que ocupa, 3 personas concuerdan en que la estabilidad laboral es el segundo factor importante, 3 en que el tercer lugar lo debe ocupar la oportunidad de crecimiento, 3 personas en que los bonos incentivos ocupan el cuarto nivel de motivación, 3 personas establecen que el ambiente de trabajo ocupa el quinto lugar y 4 personas en que el último lugar lo ocupa la Buena comunicación organizacional; por lo que se puede deducir que lo más motiva a un colaborador dentro de una organización son los factores externos como un salario justo al puesto que ocupa, que los factores internos como una buena comunicación.

Gráfica #4

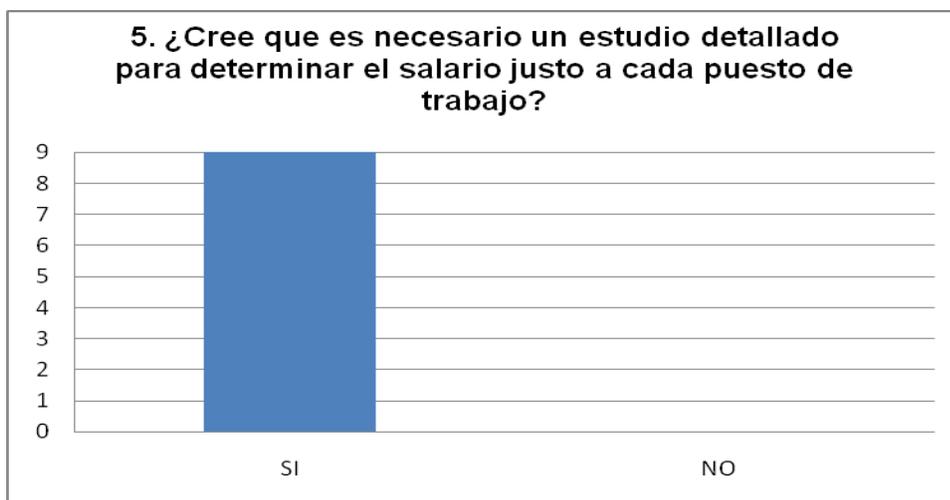


Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC en el municipio de Villa Canales, 2011

En la pregunta número cuatro, ¿Cuál cree que es la principal causa de un cambio de trabajo?, se puede observar que 5 personas respondieron que la principal causa es por la búsqueda de mejora salarios, 3 que es por una oportunidad de crecimiento y 1 que la principal causa es un ambiente agradable de trabajo.

De estos resultados obtenidos se puede deducir que los colaboradores deciden cambiar de organización, si el salario que les ofrecen en la nueva organización es mayor que el que percibían anteriormente, no importando si hay una buena comunicación, ya que solo una pequeña cantidad de la población se cambiaría de organización si hay un mejor ambiente laboral o si donde laboran actualmente o laboraban con anterioridad no había un ambiente agradable de trabajo y en la nueva organización si lo hay.

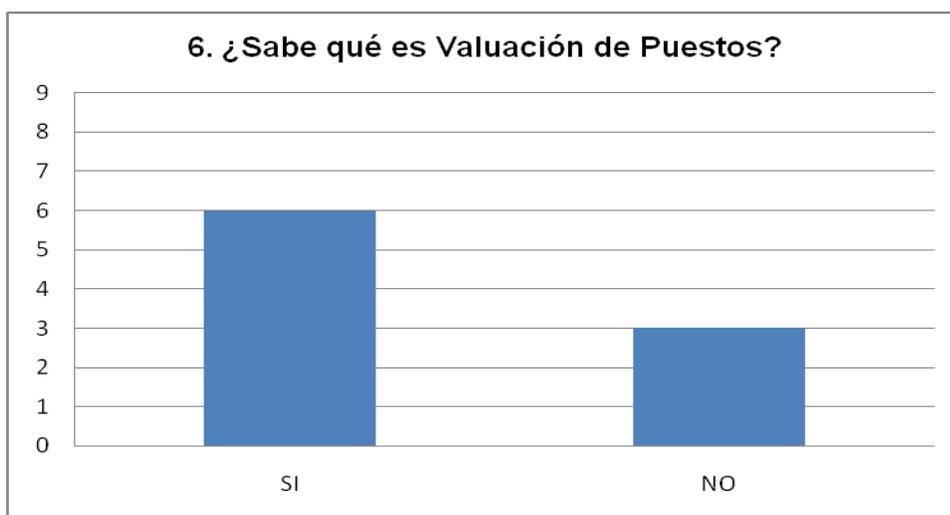
Gráfica #5



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC en el municipio de Villa Canales, 2011

En la pregunta número 5, ¿Cree que es necesario un estudio detallado para determinar el salario justo a cada puesto de trabajo?, todos concordaron en que sí es necesario un estudio para determinar que el salario que perciben es justo y adecuado a las atribuciones que desempeñan.

Gráfica #6



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC en el municipio de Villa Canales, 2011

De la pregunta número 6, ¿Sabe que es Valuación de Puestos? (si responde si, conteste las siguiente preguntas), se puede observar que seis personas de la muestra saben lo que es este proceso, mientras que tres personas (Secretaria, Contador y Encargado de limpieza) no conocen dicho proceso, al igual que la pregunta número uno donde se hace referencia a si conocen el significado de Motivación, esto puede verse afectado por la educación o nivel académico de cada uno de los participantes.

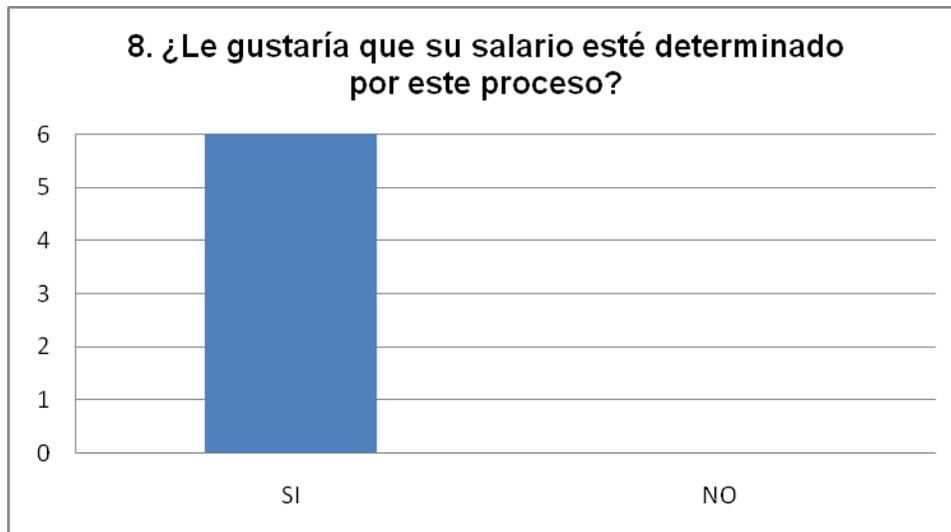
Gráfica #7



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC en el municipio de Villa Canales, 2011

La pregunta número 7, ¿Cree que un proceso de valuación puestos tiene importancia dentro del desarrollo de una organización?, la respondieron únicamente 6 personas, ya que fueron las que respondieron Si a la pregunta anterior. De estos resultados se puede observar que todos los que respondieron dicha pregunta concuerdan en que un proceso de valuación de puestos tiene importancia en el desarrollo de una organización, ya que la valuación de puestos, influye en la motivación de los colaboradores y por lo tanto en el desarrollo de una empresa.

Gráfica #8



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a la población de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC en el municipio de Villa Canales, 2011

La pregunta número ocho, ¿Le gustaría que su salario esté determinado por este proceso?, al igual que la anterior, fue respondida únicamente por 6 personas, de las cuales todas están de acuerdo y les gustaría que se hiciera un proceso de valuación de puestos para determinar su salario y así establecer que reciben lo justo y adecuado a su puesto.

Al aplicar el proceso de valuación de puestos, y hacer el estudio correspondiente tomando como base los análisis de puestos que se realizaron con anterioridad, se pudo observar una variación en el salario, ya que el salario inicial propuesto por la organización para cada uno de los colaboradores establecidos, es inferior al que realmente tendrían que percibir; con lo cual a través de este estudio, la Asociación podrá establecer su proyecto de trabajo, presentarlo a las organizaciones que les darán el apoyo económico y así demostrar transparencia en su administración.

PUESTO	SALARIO INICIAL	SALARIO FINAL
Administrador General	Q 8,350.00	Q8,807.04
Ginecóloga	Q 6,500.00	Q7,295.04
Médico General	Q 5,700.00	Q6,894.54
Químico Biólogo	Q 5,700.00	Q6,894.54
Encargado de Proyectos Educativos	Q 5,500.00	Q6,894.54
Psicólogo	Q 4,500.00	Q5,292.54
Contador General	Q 3,250.00	Q3,690.54
Secretaria	Q 2,100.00	Q2,889.54
Encargado de Limpieza	Q 1,800.00	Q1,938.54

3.3 Análisis Cualitativo

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación, se pudo confirmar la hipótesis planteada al inicio de la misma, “El salario justo y adecuado al puesto es uno de los principales motivadores del colaborador dentro del ámbito laboral”, a través de la encuesta, ya que una de las preguntas establecidas en la misma, se estableció con el objetivo de responder a la hipótesis; en dicha pregunta los participantes de la investigación ordenaron de acuerdo a su importancia diferentes factores que determinan la motivación laboral, colocando en primer lugar “un salario justo y adecuado al puesto”, con lo cual se pudo comprobar la hipótesis, en segundo lugar está la “Estabilidad Laboral”, lo cual

muestra que tener seguro su puesto de trabajo es el segundo factor que motiva a los colaboradores, dejando fuera las plazas temporales, ya que al tener seguro su puesto de trabajo, saben que van a recibir un salario por un largo tiempo, lo cual los motiva y les da seguridad; en tercer lugar se pudo observar que colocaron “Oportunidad de Crecimiento” lo cual establece, que prefieren aún más tener un salario justo y adecuado a lo que realmente desempeñan que tener una oportunidad de crecimiento en el cual muchas veces el aumento de salario no es significativo; en cuarto lugar establecieron los bonos incentivos, a pesar de ser un factor económico, no es uno de los principales motivadores, ya que los bonos incentivos no son pagos fijos sino esporádicos y condicionados; en quinto lugar se encuentra “ambiente de trabajo” o ambiente laboral, el cual consiste en el clima que se maneja dentro de la organización, con los compañeros de trabajo, con los jefes, etc., para la población no es de los principales motivadores ya que al recibir un trabajo justo y adecuado al puesto que ocupan les aumenta la motivación, y si están motivados dentro del trabajo tendrán mejores relaciones con sus compañeros y jefes, por lo que hay un buen ambiente de trabajo como producto de esa motivación; en el sexto y último lugar se encuentra la “Buena Comunicación”, la cual al igual que el ambiente agradable de trabajo es un producto de la motivación que ellos ya tienen como resultado de la remuneración justa y adecuada al Puesto.

Los resultados de esta pregunta se ven reafirmados por otra en donde se establecen las principales causas de un cambio de trabajo, de las cuales, entre las tres opciones la que tiene el porcentaje más alto es la de “Mejora de Salarios”, cuando los colaboradores no están de acuerdo con el salario que perciben o el mismo no está bien justificado, a parte que no se encuentran motivados, viven buscando otra oportunidad laboral en donde la propuesta salarial sea mayor a la que poseen actualmente, o le muestren que está bien justificada en base al análisis del puesto que ocupará, es decir, en base a las

atribuciones que tendrá que desempeñar en el mismo; como última opción colocaron “Ambiente Agradable”, lo cual al igual que en la pregunta anterior se encuentra en los últimos lugares, demostrando nuevamente, que no es un factor importante o motivante para ellos.

A pesar que no toda la población conoce lo que es un proceso de Valuación de Puestos, toda la población está de acuerdo en que si es necesario un estudio detallado para establecer un salario justo y acorde a las actividades que desempeñan o desempeñarán en su puesto de trabajo, así como también los que si conocen lo que es este proceso, establecieron que sí les gustaría que su salario estuviera determinado por el mismo, ya que eso les daría la seguridad de que están recibiendo lo que corresponde a sus atribuciones, y estarían más motivados en el desarrollo de sus actividades laborales, ya que saben que su salario está justificado y es acorde a lo que realizan; de igual manera que lo consideran como un motivador personal, la misma población que conoce lo que es éste proceso está de acuerdo en que éste tipo de procesos ayuda el desarrollo organizacional de la empresa, haciendo sus procesos más transparentes y llevando a la organización a un crecimiento empresarial.

El haber realizado un diseño de Valuación de Puestos ayudará de gran manera a la Asociación demostrando que sus procesos y los salarios que ofrece son justos al perfil y análisis de cada uno de los puestos, ya que si se pudo notar una variación significativa entre el salario propuesto inicialmente por ellos y el obtenido a través de la Valuación de Puestos realizada, así mismo se logró determinar las atribuciones principales y generales de cada uno de los puestos estipulados por la Asociación, lo cual beneficia su estructura organizacional y sirvió como base para la realización de la Valuación; tanto el diseño de Valuación de Puestos como el del Perfil de Puestos, les servirán como base para sus futuros procesos y puestos que irán incorporando conforme su crecimiento.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Las organizaciones para poder crecer en el mundo laboral y poder desarrollarse necesitan implementar métodos y técnicas que sean efectivas para su administración, tal como la valuación de Puestos, la cual propicia una administración efectiva de sueldos y salarios.
- Se logró determinar que un Sueldo justo y adecuado al puesto es uno de los principales motivadores para los colaboradores de la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC.
- Se implementó y diseñó un proceso de Valuación de Puestos para poder determinar el salario de cada uno de los puestos que necesita ASODEC para su buen funcionamiento y desarrollo de sus proyectos sociales.
- En algunas organizaciones, los salarios no están estipulados por un proceso sistemático como la valuación de puestos, y en su mayoría, los colaboradores cuyos puestos se encuentran hasta abajo del organigrama no tienen conocimiento sobre este proceso.
- La motivación es definida como un impulso interno para realizar una acción, el cual puede estar provocado por factores internos o externos, siendo el salario o remuneración uno de los principales factores externos que motiven a un colaborador dentro de una organización a formar un lazo de lealtad hacia la organización.
- Se observó un cambio significativo entre el salario principal propuesto por la asociación y el determinado a través de la valuación de Puestos.

4.2 Recomendaciones

A las organizaciones

- Desarrollar e implementar nuevas técnicas de Valuación de Puestos, tomando en cuenta sus necesidades y los objetivos que quieren alcanzar, decidiendo así cuál es el método más efectivo para su organización.
- Capacitar a sus colaboradores con el fin de conocer los métodos que forman parte de la organización, como la Valuación de Puestos, y de esta manera ellos puedan estar motivados sabiendo que el salario que perciben está determinado en base a los requerimientos formales y atribuciones del puesto que ejecutan.
- Realizar una encuesta a sus colaboradores para conocer los principales motivadores y las deficiencias de la organización, con el fin de crear métodos y proyectos que aumenten la motivación de sus colaboradores así como también atraer y retener el mejor talento para sus organizaciones.

A la Asociación para el Desarrollo Comunitario ASODEC

- Actualizar cada seis meses, la información obtenida mediante la valuación de puestos, ya que los objetivos van cambiando, así como también las escalas salariales.
- Formar un comité o grupo responsable de realizar las futuras valuaciones de puestos, recolectar la información, aprobar las descripciones de los futuros puestos, así como también de la resolución de dudas.
- Adquirir información adicional sobre otros proyectos que ayuden a aumentar y mantener la motivación en sus colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

1. Amaro Guzmán, Raymundo **“Administración de Personal”**, Editorial Limusa, México 1987. 506 págs.
2. Bernal, César Augusto. **“Metodología de la Investigación”**. 2ª. Edición. México: Edit. Pearson Educación, 2006. 285 págs.
3. Cadalzo Díaz, Yanela. **“Los perfiles de los puestos de trabajo: Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos”**. Universidad Autónoma de México. 1996. 105 págs.
4. Chiavenato, Idalberto **“Administración de Recursos Humanos”**. 8ª. Edición. México: Edit. Mc Graw Hill, 2007. 500 págs.
5. Cuesta, Armando. **“Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”**. Ediciones FAR, La Habana, Cuba. 1997. 399 págs.
6. E. Lanham. **“Valuación de Puestos”**. México. D.F. Editorial C.E.C.S.A. 1978.
7. Fernández Ríos, Manuel. **“Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo”**. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995. 175 págs.
8. Montero, Roberto. **“Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI”**. Conferencia Primer Taller de GRH.,ISPJAE; La Habana, Cuba. 1998. 155 págs.
9. Peña Batzan. **“Manual: Dirección de personal. Organización y técnicas”**. Edit. Evade. Barcelona, España. 1990. 315 págs.
10. Reyes Ponce, Agustín. **“Administración del Personal: Sueldos y Salarios”**. 8ª. Ed.; México: Edit LIMUSA S.A., 2009. 217 págs.
11. Rodríguez, Victor Melitón. **“Salarios y beneficios del trabajo”** INTEC, 1993, Santo Domingo, Republica Dominicana. 345 págs.
12. Romero, Guillermo J. **“Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección”**. 1ª. Edición. España. Ediciones Diaz Santos, S.A. 1999 161p.

ANEXOS

GLOSARIO

1. **Administración:** el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada dentro de una organización.
2. **Análisis:** distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elemento. También se trata de un examen que se hace de una obra, de un escrito o de cualquier realidad susceptible de estudios intelectuales, y de un tratamiento psicoanalítico
3. **Arbitrariedad:** Hecho o dicho que no es lógico, justo o legal, especialmente si lo realiza una persona que tiene autoridad.
4. **Atribuciones:** conjunto regulado de actividades profesionales que un trabajador puede desempeñar en su ámbito laboral
5. **Autorealización:** Tendencia innata a desarrollar al máximo los propios talentos y potenciales, que contribuyen a obtener un sentimiento de satisfacción hacia uno mismo por parte del individuo.
6. **Clima Laboral:** es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.
7. **Colaboradores:** se aplica a todas las personas que ejercen algún tipo de trabajo o actividad remunerada. En muchos casos también puede ser usado en sentido general para designar a una persona que está realizando un trabajo específico independientemente.
8. **Compensación:** se utiliza para "designar todo aquello que los personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.
9. **Compensación:** todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. Es lo que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el

suelo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.

10. **Efectividad:** capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado; capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción.
11. **Equidad:** valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad. Se trata de la constante búsqueda de la justicia social, la que asegura a todas las personas condiciones de vida y de trabajo dignas e igualitarias, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género, entre otras.
12. **Incentivo:** Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad.
13. **Jerarquización:** Es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas, animales y objetos según criterios de clase, tipología, categoría y otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación.
14. **Motivación:** es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
15. **Organización:** consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, implica especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito
16. **Productividad:** sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos; relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

17. **Calidad:** conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
18. **Puesto:** consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).
19. **Remuneración:** las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.
20. **Salario:** salario es el pago que recibirá un trabajador de parte de su empleador en concepto y a cambio de los servicios prestados y por los cuales fue previamente contratado por él, haciendo más énfasis a trabajos manuales o de taller.
21. **Satisfacción:** Grado de aceptación e identificación o rechazo que el empleado tiene con respecto a su trabajo
22. **Sueldo:** Es el pago que los empleados reciben por su trabajo, antes de deducir sus contribuciones a la seguridad social, impuestos y otros conceptos análogos, haciendo más énfasis a los trabajos administrativos, intelectuales, de supervisión o de oficina.
23. **Transaccional:** Pertenece o relativo a la transacción. Acción y efecto de transigir, alusivo a un trato o convenio
24. **Vacante:** adjetivo que hace referencia a aquello que está sin ocupar o sin proveer, puede tratarse de un espacio físico, un puesto laboral o un premio.
25. **Valuación:** se refiere a la acción y efecto de evaluar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo.

ENCUESTA

Puesto: _____

Fecha: _____

Edad: _____

Sexo: _____

1. ¿Sabe que es Motivación?

SI

No

2. Cómo definiría mejor el concepto de motivación

Impulso interno para realizar un trabajo

Impulso externo para realizar un trabajo

Ambas

Otra: _____

3. Enumere los siguiente factores de 1 a 6 (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante) según la importancia que usted cree que tiene en la motivación dentro de una organización.

- a. Estabilidad laboral _____
- b. Salario justo al puesto que ocupa _____
- c. Oportunidad de crecimiento _____
- d. Ambiente de trabajo _____
- e. Buena comunicación organizacional _____
- f. Bonos incentivos _____

4. ¿Cuál cree que es la principal causa de un cambio de trabajo?

5. ¿Cree que es necesario un estudio detallado para determinar el salario justo a cada puesto de trabajo?

SI

No

6. ¿Sabe qué es Valuación de Puestos?, (si su respuesta es si, conteste las siguientes preguntas)

SI

No

7. ¿Cree que un proceso de Valuación de Puestos tiene importancia dentro del desarrollo de una organización?

SI

No

8. ¿Le gustaría que su salario esté determinado por este proceso?

SI

No

Fecha:

ANÁLISIS DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:

Departamento:

Puesto al que le reporta:

Puestos que le reportan:

Horario de trabajo:

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Profesión y/o escolaridad:

Experiencia laboral:

Conocimientos Específicos:

Habilidades:

Otros:

CONDICIONES LABORALES

Lugar de trabajo:

Condiciones de riesgo:

Elaborado por: _____ Firma: _____

Revisado por: _____ Firma: _____

PROCEDIMIENTO PARA VALUACIÓN DE PUESTOS

A continuación se presenta una lista de factores con la puntuación que le corresponde a cada uno, así como también el rango de puntos para determinar el salario en que se encuentra; el cual servirá como base para la valuación de puestos, con la cual se completará el formato de Valuación.

A. Estudios requeridos	Valores
1. Maestría o especialización	60
2. Licenciatura	45
3. Pensum cerrado	30
4. Carrera técnica o Diversificado	15
5. Básicos	10
6. Primaria	5

B. Conocimientos requeridos	Valores
1. Aplicación y conocimientos de matemática, ingeniería y sistemas	60
2. Aplicación y conocimientos de ciencias sociales, leyes, administración, contaduría, etc.	45
3. Aplicación y conocimientos de métodos, procedimientos, habilidades y técnicas especializadas.	30
4. Aplicación y conocimientos de reglas y normas de procesos de trabajos sencillos y rutinarios.	15

C. Experiencia Requerida	Valores
1. Más de 8 años	60
2. De 6 a 8 años	50
3. De 4 a 5 años	40
4. De 1 a 3 años	30
5. Menos de 1 año	20
6. No requiere experiencia	10

D. Idiomas	Valores
1. Dominio total (oral y escrito)	60
2. Superior	45
3. Básico	30
No requerido	15

E. Condiciones Laborales	Valores
1. 75% - 100% fuera de la oficina y bajo presión	60
2. 50% - 75% fuera de la oficina y bajo presión	45
3. 35% - 50% fuera de la oficina y bajo presión	30
4. Normales	15

F. Toma de decisiones	Valores
1. Alto	60
2. Medio	45
3. Bajo	30
4. Ninguno	15

G. Relaciones Externas	Valores
1. Contacto con altos ejecutivos, gobiernos, proveedores, clientes, realiza negociaciones importantes, reflejando riesgos en los resultados financieros.	60
2. Contacto con altos ejecutivos, gobiernos, proveedores, clientes, cuyo nivel sea similar al del ocupante del puesto, cuyos resultados se reflejan en la imagen y costos.	45
3. Relación con proveedores y contactos cotidianos.	30
4. No tiene relación con contactos externos.	15

FORMATO PARA VALUACIÓN DE PUESTOS

Puesto	Factor A	Factor B	Factor C	Factor D	Factor E	Factor F	Factor G	Total de Puntos	Sueldo

Observaciones: _____

Fecha de Valuación: _____

Realizado por: _____

Firma: _____

TABLA DE SALARIOS

VALORES	SUELDO
90 – 105	Q 1,938.54
106 – 120	Q 2,489.04
121 – 135	Q 2,889.54
136 – 150	Q 3,290.04
151 – 165	Q 3,690.54
166 – 180	Q 4,091.04
181 – 195	Q 4,491.54
196 – 210	Q 4,892.04
211 – 225	Q 5,292.54
226 – 240	Q 5,693.04
241 – 255	Q 6,093.54
256 – 270	Q 6,494.04
271 – 285	Q 6,894.54
286 – 300	Q 7,295.04
301 – 315	Q 7,695.54
316 – 330	Q 8,096.04
331 – 345	Q 8,496.54
346 – 360	Q 8,897.04
361 – 375	Q 9,297.54
376 – 390	Q 9,698.04
391 – 405	Q 10,098.54
406 – 420	Q 10,499.04