

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

“REDISEÑO DE LA ESCALA SALARIAL PARA UNA ASOCIACIÓN
DE SERVICIOS EDUCATIVOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR:

ARLEM MANOELLA BENAVENTE SÁNCHEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
VOCAL II	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL V:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración-Finanzas	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 20 de mayo de 2014.

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12
Su despacho

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para informarle que en cumplimiento del DICTAMEN ADMON-46-2013 emitido el ocho de abril de dos mil trece, procedí a asesorar a ARLEM MANOELLA BENAVENTE SÁNCHEZ, carné 200619965, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado "REDISEÑO DE LA ESCALA SALARIAL PARA UNA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL".

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos, contenido necesario y aspectos reglamentarios establecidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Con base a lo anterior emito dictamen favorable a efecto que ARLEM MANOELLA BENAVENTE SÁNCHEZ, pueda sustentar examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Administrador de Empresas
Colegiado No. 2171

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

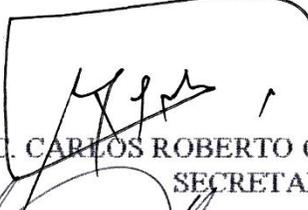
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIEZ DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 19-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 180-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 29 de julio de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "REDISEÑO DE LA ESCALA SALARIAL PARA UNA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante ARLEM MANOELLA BENAVENTE SÁNCHEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Porque sin Él nada de esto hubiese sido posible; su infinito amor siempre me ha acompañado. Le agradezco por brindarme sabiduría e inteligencia. “Pues el Señor es quien da la sabiduría; la ciencia y el conocimiento brotan de sus labios” Proverbios 2:6 DHH
- A mi madre:** Blanquita este logro es tan tuyo como mío; siempre has estado ahí para apoyarme incondicionalmente, brindarme tu amor y motivarme a cada día ser mejor.
- A mis hermanos:** Kenia, Francisco, José Ángel, Ana Virginia y Samuel gracias por cada una de sus palabras de aliento. Los amo mucho.
- A mis amigos:** A cada uno de los ángeles que Dios puso en mi camino y que tengo el honor de llamar amigos; les agradezco por estar conmigo en especial a Julio, Karen y Dénica.
- A mi asesor de tesis:** Lic. Mario Argueta por su paciencia, apoyo y por los conocimientos compartidos para la elaboración de este documento y en las clases magistrales.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1. Organización no gubernamental	1
1.1.1. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala	1
1.1.2. Formas y modalidades de las organizaciones no gubernamentales	3
1.2. Administración	4
1.2.1. Proceso administrativo	4
1.2.1.1. Integración	7
1.3. Administración de recursos humanos o gestión del talento humano	7
1.3.1. Procesos de gestión del talento humano	8
1.3.2. Herramientas para la gestión del talento humano	8
1.4. Rotación de personal	9
1.5. Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg	10
1.6. Clima organizacional	11
1.7. Administración de las compensaciones salariales	12
1.7.1. Remuneración total	13
1.7.1.1. Salario	14
1.7.2. Equidad en la compensación económica	16
1.7.3. Factores internos y externos a considerar para determinar salarios	17
1.7.3.1. Prestaciones laborales otorgadas por disposiciones legales en Guatemala	17

1.7.3.2.	Salarios del mercado laboral	19
1.7.3.3.	Valuación de puestos	19
1.7.3.4.	Determinar si la asociación tiene capacidad de realizar un ajuste salarial	19
1.8.	Valuación de puestos	19
1.8.1.	Métodos tradicionales de valuación de puestos	20
1.9.	Diseño de un sistema salarial aplicando el método de valuación por puntos	23
1.8.1.	Integración del comité de valuación de puestos	24
1.9.2.	Análisis de los puestos	25
1.9.3.	Selección y definición de los factores a valorar	25
1.9.4.	Establecimiento de grados a cada uno de los factores	26
1.9.5.	Determinación del valor relativo de los factores y grados	27
1.9.6.	Valuación de cada puesto en cada uno de los factores	28
1.9.7.	Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor	29
1.9.8.	Manual de valuación de puestos	29
1.10	Comparabilidad salarial y escala salarial	29
1.11.	Análisis de correlación y regresión	30
1.12.	Política salarial	33
1.13.	Costos relacionados con el ajuste salarial	35

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL

ASOCIACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS

2.1.	Antecedentes de la organización	37
2.1.1.	Misión	37
2.1.2.	Visión	38
2.1.3.	Valores	38
2.1.4.	Estructura organizacional	39

2.2.	Metodología de la investigación	41
2.2.1.	Determinación del tipo de investigación	41
2.2.2.	Elección de las técnicas de investigación	41
2.2.3.	Definición de la población objetivo	42
2.2.4.	Elaboración de los instrumentos de investigación	42
	Administración actual del recurso humano en la Asociación de	
2.3.	Servicios Educativos	42
2.4.	Rotación de personal	43
	Administración actual de los salarios en la Asociación de	
2.5.	Servicios Educativos	43
2.5.1.	Valuación actual de los puestos de trabajo	44
2.5.2.	Políticas de remuneración	44
2.5.3.	Sueldos actuales en la asociación	45
2.5.4.	Investigación salarial	47
2.6.	Clima organizacional	51
2.7.	Discusión de resultados	67

CAPÍTULO III

REDISEÑO DE LA ESCALA SALARIAL PARA UNA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1.	Justificación de la propuesta	69
3.2.	Objetivos de la propuesta	69
3.3.	Importancia de la aplicación de la propuesta	70
3.4.	Fases básicas para realizar el diseño de escala salarial por medio del método valuación de puntos por factor	71
3.4.1.	Integración del comité de valuación	71
3.4.2.	Análisis de los puestos	72
3.4.3.	Selección y definición de los factores a valorar	75
3.4.4.	Establecimiento de grados a cada uno de los factores	75
3.4.5.	Determinación del valor relativo y asignación de una escala de	79

	puntos a los factores de valuación	
3.4.6.	Determinación del valor de los grados de cada factor	80
3.4.7.	Valuación de los puestos de trabajo	82
3.4.8.	Clasificación de los puestos	82
3.4.9.	Escala salarial	84
3.5.	Políticas salariales	88
3.6.	Costo y beneficio del sistema de administración de salarios para la Asociación de Servicios Educativos.	89
3.7.	Estrategias y plan de acción para la implementación de la propuesta	92
	Conclusiones	95
	Recomendaciones	96
	Bibliografía	97
	Anexos	101

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Pág.
1	Formas y modalidades de las ONG's	3
2	Salario mínimo en Guatemala 2014	16
3	Guía de referencia de la base puntual	27
4	Investigación salarial	30
5	Modelos de regresión	31
6	Prestaciones laborales	35
7	Obligaciones legales	35
8	Sueldos percibidos por puesto	46
9	Comparación salarial de la institución y el mercado laboral	48
10	Pirámide ocupacional	74
11	Definición de factores, sub-factores y grados	76
12	Valor relativo y asignación de una escala de puntos a los factores de valuación	80
13	Asignación de los puntos a los grados de cada factor determinado	82
	Clasificación de los puestos de trabajo	83
	Categorías de la escala salarial	85
14	Estimación de los sueldos mínimos, medios y máximos según la categoría de la escala salarial	86
15	Costos laborales actuales	90
16	Costos laborales con la propuesta	91
17	Plan de Acción	94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Pág.
1	Proceso administrativo	5
2	Proceso de la gestión del talento humano	7
3	Método de valuación o calificación de puestos de trabajo	21
4	Organigrama general	39
5	Organigrama nominal	40
6	Investigación salarial	50
7	Clima organizacional	51
8	Factor de responsabilidad en los colaboradores	53
9	Factor de reconocimiento en los colaboradores	54
10	Interés en el trabajo de los trabajadores	55
11	Factor de realización en los colaboradores	56
12	Factor de avance y crecimiento en los colaboradores	57
13	Factor de condiciones de trabajo	58
14	Factor de políticas institucionales	59
15	Factor de liderazgo	60
16	Factor de compañerismo	61
17	Factor de Salario, prestigio y seguridad	62
18	Opinión sobre el sueldo devengado en relación al perfil profesional de los colaboradores	63
19	Relación entre sueldo percibido y la carga laboral de los colaboradores	64
20	Intención de dejar la institución de los colaboradores	65
21	Administración salarial	66
22	Estructura organizacional propuesta	73
23	Escala Salarial	87

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Pág.
1	Cuestionario de clima organizacional	102
2	Descriptor de puesto de trabajo director general	105
3	Descriptor de puesto de trabajo subdirector escolar	107

INTRODUCCIÓN

El talento humano es indispensable en el logro de los objetivos previstos por las organizaciones; es por ello, que para toda organización es importante ofrecer al capital humano las condiciones necesarias para desenvolverse adecuadamente; tomando en consideración cada uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano, desde admitir a las personas idóneas, ubicarlas según sus competencias, proporcionarles la adecuada remuneración, promover su desarrollo profesional, retenerlas, monitorear su avance y desempeño en la organización.

Algunas entidades establecen como prioridad el retener el talento humano que ya posee y por ello realizan los esfuerzos necesarios para que el personal perciba que la remuneración recibida por su trabajo, es justa y equitativa; creando con ello un ambiente de satisfacción y motivación.

En la actualidad Asociación de Servicios Educativos carece de una estructura salarial, que se fundamente en los principios de equidad interna y externa; lo cual ha provocado la insatisfacción de los colaboradores en la asignación de los sueldos, con relación a las atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Por tal razón, se presenta el siguiente informe; en el que se propone el diseño de una escala salarial como solución viable para la problemática que actualmente presenta la entidad.

El desarrollo de esta investigación, se presenta en tres capítulos. En el capítulo I se presenta la información teórica; la cual es utilizada como la base para el desarrollo de la presente investigación.

El capítulo II, contiene la metodología utilizada para la realización del presente trabajo, los resultados del diagnóstico que incluye el análisis de cada uno de los factores motivación e higiene; con el objetivo de establecer el principal factor causante de la insatisfacción en los colaboradores de Asociación de Servicios Educativos y así plantear una solución viable a la problemática.

En el capítulo III, se presenta el desarrollo de la propuesta de solución, el rediseño de la escala salarial y la elaboración de una política salarial; se establecen los costos y el plan de acción para la implementación de la propuesta.

Por último, se plantean las principales conclusiones de la investigación así como las respectivas recomendaciones del caso y la bibliografía consultada para realizar el presente estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Organización no gubernamental

“Entidades de iniciativa social sin fines de lucro, cuya finalidad es la promoción del desarrollo integral, abarcan gran variedad de grupos e instituciones que son en su totalidad independientes del gobierno y que se caracterizan principalmente por tener objetivos humanitarios. Una ONG puede tener diversas formas jurídicas: asociación, fundación, cooperativa, entre otras.” (7:s.p)

Las organizaciones no gubernamentales suelen desarrollar actividades de carácter social y humanitario con el objetivo mejorar algún aspecto de la comunidad; al promover y garantizar derechos como educación, vivienda y la libertad.

1.1.1. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales en Guatemala

De acuerdo a su alcance de operación es posible observar las siguientes clasificaciones de organizaciones no gubernamentales:

a) ONG de primer nivel

“En esta categoría se encuentran organizaciones que han sido creadas por personas, grupos, sectores u organismos internacionales, y que tienen como beneficiarios a terceras personas, no así a sus propios fundadores. Estas ONG's gozan de personería jurídica y tienen capacidad de ejecutar y replicar proyectos en diferentes comunidades, municipios, departamentos y regiones.” (2:13)

Las organizaciones en ese grupo obtienen financiamiento para cubrir sus gastos de funcionamiento e inversión de diferentes fuentes, incluyendo donaciones nacionales y extranjeras, la intermediación financiera o administración de recursos públicos o privados, y la venta de servicios.

b) ONG de segundo nivel

Estas organizaciones han sido creadas por grupos sociales, organizaciones, asociaciones y / o fundaciones, para concentrar su representación. Se les denomina coordinaciones, consorcios o federaciones, aunque este último término ha sido más comúnmente en el contexto de otros sectores tales como las cooperativas y los sindicatos. Estas organizaciones abordan diferentes disciplinas y/o sectores de la actividad económica y social pudiendo sus intervenciones extenderse en el ámbito nacional o regional.

c) ONG de tercer nivel

“En 1992 se inició el esfuerzo por conformar la única ONG de tercer nivel existente en Guatemala; esta instancia, conocida como Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. (FORO), está integrada por los siguientes consorcios: Asociación de Entidades de Desarrollo y Servicios No Gubernamentales de Guatemala (ASINDES), Consejo de Instituciones de Desarrollo (COINDE), Coordinación de ONG Y Cooperativas (CONGCOOP), Consejo de Organizaciones Mayas de Guatemala (COMG), Movimiento Tzuk Kim Pop, cuenta con 150 afiliadas a sus 5 coordinaciones.” (2:13)

Así mismo, es importante conocer la modalidad bajo la cual se encuentra la organización objeto de estudio.

1.1.2. Formas y modalidades de las organizaciones no gubernamentales

A continuación se presentan en forma esquemática las formas y modalidades de este tipo de organizaciones que conforme la legislación guatemalteca se pueden constituir.

Tabla 1
Formas y modalidades de las ONG's

Forma	Modalidad
1) Asociaciones sin fines de lucro	a) Actividades civiles; con fines deportivos; políticos; económicos; religiosos; sociales; profesionales; etc.
	b) Comités para obras de recreo o beneficio social.
	c) Patronatos
	d) Fundaciones
2) Asociaciones gremiales	a) Colegios profesionales
	b) Sindicatos
3) Asociaciones comunitarias o de vecinos	a) Asociación de vecinos
	b) Asociaciones comunitarias para el desarrollo
	c) Asociación de las comunidades de los pueblos indígenas.
	d) Consejos municipales de desarrollo (COMUDES) y consejos comunitarios de desarrollo (COCODES).
	e) Comités educativos (COEDUCAS) y juntas escolares.
4) Organizaciones gubernamentales para el desarrollo –ONG- no	a) Asociación civil
	b) Fundaciones
	c) Cooperativas
	d) Sociedad civil

Fuente: Ministerio de Finanzas Públicas. Las Organizaciones No Gubernamentales en el Régimen Jurídico Guatemalteco. (En línea) Consultado el 23 de febrero de 2013. Disponible en http://www.minfin.gob.gt/archivos/ong/archivos/2_2.pdf

La entidad objeto de estudio se encuentra clasificada en las asociaciones civiles sin fines de lucro. La misma, promueve, ejerce y protege el desarrollo educativo y cultural del pueblo de Guatemala, especialmente a la clase de escasos recursos económicos y poca escolaridad, con especial interés en la formación del sector rural e indígena.

1.2. Administración

“La Administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, entre otros) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.”
(25:s.p)

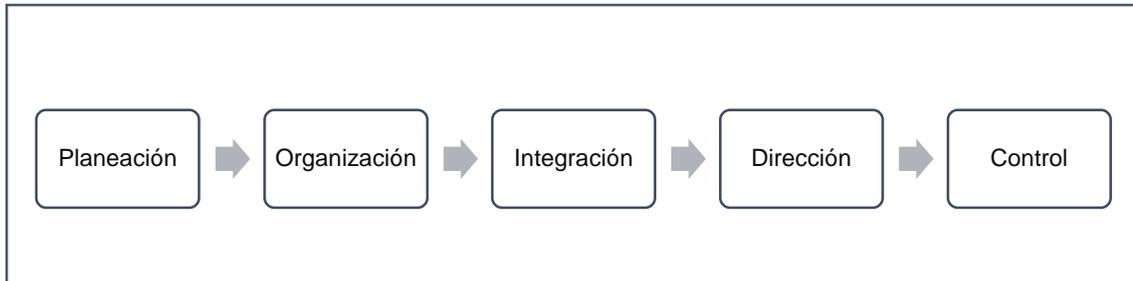
La administración de empresas se caracteriza por la aplicación práctica de un conjunto de principios, normas, funciones o procedimientos para lograr productividad, beneficios y el bienestar de los trabajadores.

1.2.1. Proceso administrativo

“El proceso administrativo es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.”(4:25)

El proceso administrativo es el conjunto de fases sucesivas que se interrelacionan para llevar a las organizaciones a su optimización.

Gráfica 1
Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia, mayo 2013.

De acuerdo a Benavides, el proceso administrativo tiene cinco fases y cada una de ellas posee funciones especiales, las cuales se describen brevemente a continuación:

- a) **Planeación:** esta fase abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.
- b) **Organización:** incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, cómo serán realizadas, quién las ejecutara, como estarán agrupadas, quién depende de quién, y dónde serán tomadas las decisiones.
- c) **Integración:** es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, recursos materiales, medios financieros y técnicos que demanda la operación total.
- d) **Dirección:** se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado. Está relacionada con la motivación a los empleados, orientación de las actividades de otros, elección del canal más eficaz de comunicación, y resolución de los conflictos entre los empleados.

e) **Control:** tiene la finalidad de garantizar que los resultados de lo planeado, organizado y ejecutado se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

Para efectos de la presente investigación, se considera la fase de integración, específicamente en administración del talento humano.

1.2.1.1. Integración

“Función, a través de la cual el administrador elige y alinea los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos humanos y materiales”. (21:336)

El talento humano, es el elemento fundamental para desempeñar eficazmente las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y en el logro de los objetivos. Por lo cual, es importante estudiar su administración.

1.3. Administración de recursos humanos o gestión del talento humano

“La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (5:9)

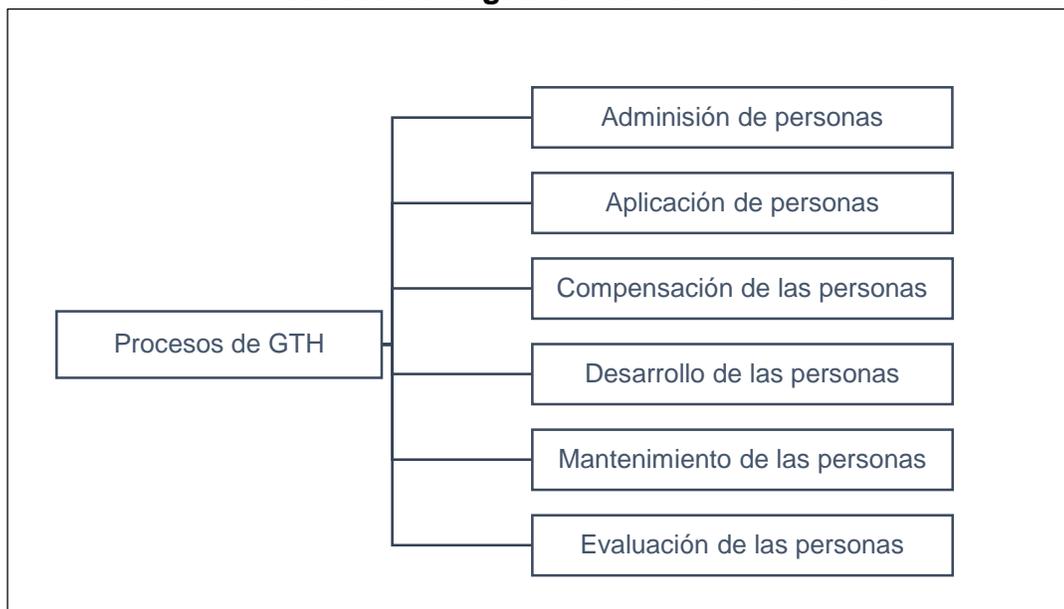
La gestión del talento humano contribuye a la eficacia organizacional al proporcionar competitividad, suministrar personal capacitado y motivado, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

“El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio que describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.” (23:s.p)

1.3.1. Procesos de gestión del talento humano

La gestión del talento humano, de acuerdo a Idalberto Chiavenato, tiene seis procesos que son: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de las personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y evaluación de personas.

Gráfica 2
Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3era. edición traducida al español. Santa Cruz de Bogotá, Colombia, McGraw – Hill. 475p.

“Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal.” (5:13)

Para efectos de esta investigación se desarrollará el proceso de compensación, específicamente las remuneraciones ya que es utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. El mismo incluye recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

1.3.2. Herramienta para la gestión del talento humano

Las herramientas facilitan la gestión del talento humano en las instituciones al permitir un mayor control del mismo. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran los descriptores de puestos, contratos laborales y escalas salariales.

En la presente investigación se profundizará en las siguientes:

- a) Descriptor de puesto: documento escrito que identifica, describe y define un cargo; deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones del perfil requerido para el puesto.
- b) Escala salarial: es la estructura que establece el sueldo que percibe cada trabajador en la organización. La misma tiene el objetivo de alcanzar la equidad interna y externa.

1.4. Rotación de personal

“La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.” (5:74)

Para conocer el nivel de desvinculaciones de la organización, se utiliza el índice de rotación que mide la proporción de desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La fórmula que se utiliza para determinar las salidas del personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados en la organización}}$$

La desvinculación puede darse por decisión del trabajador; la cual depende del nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo o de las alternativas atractivas que le ofrece el mercado laboral.

“La insatisfacción de los trabajadores en materia de los salarios, es la razón más común por la cual los empleados deciden retirarse de la organización y aceptar otro empleo, con un salario alto y beneficios económicos, en un puesto de similar carga de trabajo y responsabilidad.” (17:469)

En base a esta afirmación y para determinar si el factor del salario influye en la insatisfacción laboral de los colaboradores de la asociación, se profundizará en la teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg.

1.5. Modelo de factores motivadores y factores de higiene de Herzberg

“Herzberg propuso la Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la Teoría de los Dos Factores. Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- a) **La satisfacción** que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- b) **La insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.” (24:s.p)

“El modelo de Dos Factores (motivación-higiene) de Herzberg subraya la importancia de las características de los puestos y prácticas organizacionales en la resolución de las preguntas: ¿Qué espera la gente de su trabajo? y ¿Qué motiva el comportamiento?” (4:255)

“Durante su estudio, Herzberg buscaba determinar los factores de los cuales dependen la satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Herzberg descubrió grupos separados y distintos de factores relacionados con dicha satisfacción e insatisfacción.

La satisfacción laboral guardó relación más frecuente con los logros, reconocimientos, características de los puestos, responsabilidades y avances. Estos factores la guardan con resultados que acompañan al contenido de la tarea que se realiza. Herzberg los llamó *factores motivadores*, ya que cada uno está vinculado con un esfuerzo intenso y rendimiento adecuado. El investigador planteó la hipótesis de que los motivadores hacen que una persona pase del estado de insatisfacción al de satisfacción. Así pues, la teoría de Herzberg

predice que los administradores pueden estimular a los empleados mediante la inclusión de “motivadores” al puesto.

Herzberg descubrió que la insatisfacción en el trabajo guarda relación principalmente con el contexto o ambiente laborales. De manera específica, los empleados que expresaron insatisfacción en el trabajo mencionan como causas más frecuentes las políticas y administración de la compañía, supervisión técnica, sueldos, relaciones interpersonales, supervisor y condiciones de trabajo. Herzberg denominó *factores de higiene* a este segundo grupo de factores”. (12:148)

Para determinar en qué forma está influyendo el salario en los trabajadores de la asociación, se realizará un estudio de clima organizacional basado en la Teoría de los Dos Factores.

1.6. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a la personalidad o percepción común de los trabajadores de una organización ante una situación; la cual contribuye a la imagen que ésta proyecta interna y externamente. “El estudio del clima organizacional, conlleva tres razones importantes:

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización;
- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones;
- c) Seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.” (14:26)

Para conocer la percepción que los colaboradores tienen de la entidad, se hace necesario utilizar un cuestionario de clima que permita determinar el factor principal que afecta la satisfacción de los colaboradores.

1.7. Administración de las compensaciones salariales

La administración de las compensaciones se refiere al conjunto de estrategias, políticas y procedimientos utilizados para garantizar la satisfacción de los colaboradores, en relación a las compensaciones que reciben a cambio de su labor.

La compensación puede ser directa (sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades) e indirecta (prestaciones otorgadas al personal).

“Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierta una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad, desconfianza por parte del empleado, a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.” (23:s.p)

1.7.1. Remuneración total

Es el paquete cuantificable de compensaciones que recibe un empleado por su trabajo al final de un período estipulado y constituye el costo más importante de muchas organizaciones.

“La remuneración total está compuesta por:

- a) **Remuneración básica:** es la remuneración básica o pago fijo que recibe el empleado en forma regular como salario mensual o salario por hora. Siendo el salario la remuneración en dinero recibida por el trabajador por la venta de su fuerza de trabajo.
- b) **Incentivos salariales:** programas diseñados para recompensar empleados que tienen buen desempeño. Se pagan por medio de bonos y participación de resultados.
- c) **Beneficios:** los conceden las instituciones a través de seguros de vida, transporte subsidiado, entre otros. Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.” (5:230)

“La diferencia entre sueldo y salario, es que el primero, se paga en unos períodos más o menos largos (quincenales o mensuales) y regularmente se utiliza para referirse al pago de empleados de oficina; al contrario el salario, es la paga que se hace en períodos más o menos cortos y se refiere al pago del obrero.” (18:s.p)

1.7.1.1. Salario

“El salario o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.” (6:71)

“Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado. La negociación colectiva en la empresa o en el sector y un diálogo social tripartito en el plano nacional son las mejores vías para determinar el nivel de los salarios y resolver conflictos potenciales.

Desde sus primeros años de existencia, el centro de acción de la Organización Internacional del Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la constitución de la OIT (1919), la garantía de un salario vital adecuado es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.” (27:s.p)

De conformidad con el Artículo 88 del Código de Trabajo, el cálculo de esta remuneración, para efecto de su pago, puede pactarse:

- a) **Por unidad de tiempo:** por mes, quincena, semana, día u hora;
- b) **Por unidad de obra:** por pieza, tarea, precio alzado o a destajo y;
- c) **Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono;** pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.

El Artículo 89 del citado Código indica que para fijar el importe de salario en cada clase de trabajo, se deben tomar en cuenta la intensidad y calidad del mismo, clima y condiciones de vida. “A trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia y antigüedad dentro de la misma empresa, también iguales, corresponderá salario igual, el que debe comprender los pagos que se hagan al trabajador a cambio de su labor ordinaria.” (6:71)

Entre las clases de salario que tienen incidencia legal están: nominal, efectivo, total, promedio, en dinero y especies, mínimo. De éstos tienen relación con la investigación los siguientes:

- a) **Salario nominal:** “representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo.” (5:232)
- b) **Salario efectivo:** “es el salario nominal menos los descuentos. Es decir, que se refiere a lo que recibe el trabajador en cada período de pago. El salario efectivo se diferencia del salario nominal, en que en éste último aún no se han operado los descuentos legales.
- c) **Salario total:** es la totalidad de la retribución del trabajador, ya que contiene el salario nominal más los beneficios monetarios colaterales. Este concepto sirve al empresario para determinar el verdadero costo de su mano de obra.” (27:s.p)
- d) **Salario mínimo:** el Artículo 103 del Código de Trabajo establece que, todo trabajador tienen derecho a devengar un salario mínimo que cubra sus necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permita satisfacer sus deberes como jefe de familia. Dicho salario se debe fijar periódicamente.

Tabla 2
Salario mínimo en Guatemala 2014

Actividades	Hora ordinaria	Diario	Mensual	Bonificación Incentivo	Total
No agrícola	Q9.38	Q74.97	Q2,280.34	Q250.00	Q2,530.34
Agrícola	Q9.38	Q74.97	Q2,280.34	Q250.00	Q2,530.34
Exportadora y de maquila	Q8.61	Q68.91	Q2,096.01	Q250.00	Q2,346.01

FUENTE: Ministerio de Trabajo y Previsión Social, GT. 2013. Acuerdo Gubernativo No. 537-2013. Guatemala, 1 p.

Existe una diferencia entre aumento de salario y ajuste salarial, el primero se refiere a una política de salarios de la institución y el segundo, es una modificación al salario nominal, con el objetivo de proporcionar al empleado el salario real". (5:232)

1.7.2. Equidad en la compensación económica

Las organizaciones deben esforzarse por lograr la equidad de su nómina; para que los salarios obedezcan a un equilibrio interno y externo, deben ser equitativos, para proporcionar bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empleador y trabajadores. La equidad es otorgar un trato salarial justo para los colaboradores.

La equidad externa existe cuando los empleados reciben un salario igual al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas y se logra mediante la investigación salarial." (19:12)

“Las encuestas salariales ayudan a las organizaciones a determinar el grado de equidad externa que está presente, basándose en muestras de cargos y de empresas que representan el mercado laboral”. (17:285)

“La equidad interna existe, cuando los empleados reciben un salario de acuerdo a la importancia relativa de sus puestos dentro de la organización y se logra a través de la valuación de los puestos de trabajo.” (19:12)

1.7.3. Factores internos y externos a considerar para determinar salarios

Las organizaciones deben tomar en consideración para la fijación de salarios factores como prestaciones legales, indicadores económicos, los salarios de mercado y con ello obtener equidad externa; así mismo factores como la valuación de puestos y la determinación de la capacidad de la entidad para realizar ajustes salariales que permiten alcanzar la equidad interna.

1.7.3.1. Prestaciones laborales otorgadas por disposiciones legales en Guatemala

En Guatemala existen varias leyes en donde se establecen los derechos y obligaciones del trabajador, así como factores importantes a considerar respecto al pago de prestaciones que se debe tomar en cuenta al determinar salarios, entre ellos se mencionan:

- a) **Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado**, Decreto No. 76-78 del Congreso de la República. “Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario

mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente” (16:s.p)

- b) **Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público**, Decreto 42-92 del Congreso de la República. “Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.” (15:s.p)
- c) **Bonificación incentivo**, Decreto 37-2001 del Congreso de la República. Bonificación que deberán pagar los empleadores junto al sueldo mensual devengado. La misma no incrementa el valor del salario para el cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo servido, ni aguinaldos, salvo para cómputo de séptimo día, que se computará como salario ordinario.

“En economías de altos índices inflacionarios, como es el caso de Guatemala, los aumentos de salarios mínimos y de los salarios en general, no son aumentos sino que reajustes, ya que el salario nominal puede aumentar, pero se mantiene o se reduce el salario real, pues se ven afectados por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, por lo que es necesario estudiar ciertos indicadores económicos que ayudarán a establecer una estructura salarial equitativa.” (13:17)

1.7.3.2. Salarios del mercado laboral

Las remuneraciones y beneficios que ofrecen otras instituciones a sus colaboradores es un factor de gran importancia al establecer un sueldo, ya que este influye al momento de captar nuevos talentos y en la satisfacción de los colaboradores.

1.7.3.3. Valuación de puestos

La valuación de puestos es otro factor que debe tomarse en consideración para estimar el salario de un trabajador, para que el mismo este en relación a la carga y responsabilidades del puesto de trabajo.

1.7.3.4. Determinar si la organización tiene capacidad de realizar un ajuste salarial

Para realizar un ajuste salarial la entidad debe evaluar su capacidad financiera para el cumplimiento de las obligaciones salariales. Asimismo, la organización necesitará redefinir metas para cada puesto de trabajo, con el objetivo de que el ajuste salarial a realizar sea productivo.

1.8. Valuación de puestos

“Es el proceso de comparación del valor relativo de los puestos, de forma sistemática y coherente, para situarlos en una jerarquía de clase utilizada como base para la estructura salarial. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.” (13:15)

“Una definición, tan completa y precisa como pueda encontrarse es la ofrecida en Industrial Job Evaluation Systems, valuación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma.” (12:15)

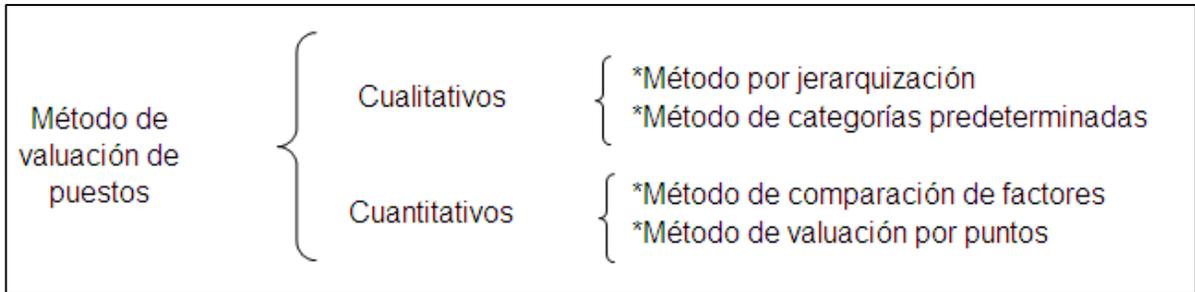
“La valuación de puestos empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.” (13:15)

La valuación de cargos es una técnica para definir los sueldos del personal, los mismos deben ser equitativos para los integrantes de la organización. Los métodos a utilizar deben ser objetivos al evaluar los componentes del puesto y no a las personas que lo ocupan. A continuación se detallan los métodos más utilizados.

1.8.1. Métodos tradicionales de valuación de puestos

Idalberto Chiavenato en su obra estudia cuatro principales métodos de valuación de puestos: método de jerarquización o escalonamiento simple, método de categorías predeterminadas, método de comparación por factores y método de evaluación por puntos.

Gráfica 3
Método de valuación o calificación de puestos de trabajo



Fuente: PAZ Ovalle, Kitty Carolina. 2010. Diseño de una Escala Salarial para una Fundación Cristiana, Ubicada en la Ciudad Capital. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas 90p.

A continuación se explican brevemente los métodos mencionados en la tabla anterior:

- a) **Método por jerarquización o escalonamiento simple:** se denomina también método de comparación simple, y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo porque cada cargo se compara con los demás, en función del criterio elegido, como base de referencia. Es el más rudimentario de los métodos de valuación de cargos, pues la comparación entre los cargos es global y sintética, y no se lleva a cabo ningún análisis y descomposición; por tal razón, la comparación tiende a ser superficial.
- b) **Método de categorías predeterminadas:** constituye una variación del método de jerarquización sencillo, que podría denominarse método de jerarquizaciones simultáneas. Para aplicar este método, es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes. En seguida se aplica el método de jerarquización sencillo en cada uno de estos conjuntos o categorías de cargos. Este método particularmente es aplicable en grandes organizaciones ya que se efectúa el mismo procedimiento que en el método de jerarquización sencillo, solamente que lo aplica por categorías,

dependiendo estas categorías, de los requerimientos de la organización, siempre tomando en cuenta que los mismos engloban un conjunto de cargos que tendrán características similares. Este método es de costos bajos ofrece la sencillez y rapidez administrativa para su elaboración ya que es definido por los requerimientos de la organización, específicamente es un método cualitativo.

- c) **Método de comparación de factores:** es una técnica que utiliza el principio de jerarquización. Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de valuación. El método comparativo de factores, es un método más elaborado ya que utiliza factores definidos por la organización como los más esenciales en base a estos factores se determinarán puestos de referencia los cuales se evaluarán con los factores elegidos, y posteriormente estos cargos de referencia servirán para la valuación del resto de cargos, debe de tomarse en cuenta que éste es un método en el cual a cada uno de los factores elegidos se le asignara un porcentaje o valores monetarios.
- d) **Método de valuación por puntos:** “también denominado de factores y puntos, es el primer método de carácter analítico y es el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la valuación de puestos. El método de puntos considera que todos los puestos se componen de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales factores son comunes al mismo sector organizacional, por lo que pueden ser compensables y se les puede asignar un peso determinado.” (13:22) “Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es el valor de relación.” (20:s.p)

Los métodos de valuación o clasificación de puestos, buscan obtener información de los cargos a partir de la descripción de los mismos, y luego se realiza un análisis para la toma de decisiones respecto a la naturaleza y contenido del cargo.

Para efectos de la investigación se utilizará el método de puntos por factor o factores y puntos, ya que éste estudia al puesto en sus partes o elementos, además que posee ciertas características de otros métodos que lo hacen ser más completo y eficaz, porque se realiza un análisis de los descriptores de puestos, y enfatiza en la naturaleza, así como en las responsabilidades y atribuciones del cargo y no en las características que poseen las personas que los ocupan.

1.9. Diseño de un sistema salarial aplicando el método de valuación por puntos

El diseño de un sistema salarial y las políticas salariales, debe estar alineado de forma estratégica con la visión, misión, estrategias empresariales y objetivos empresariales. Por lo cual, es de suma importancia desarrollar los mismos en la misma línea.

“El método de puntos o factores y puntos, es el sistema de calificación desarrollado para determinar el valor relativo de los puestos. Además, la amplia aplicación del sistema en las compañías individuales, han hecho que el método de puntuación sea el predominante hoy día, pues utiliza los otros métodos, y su técnica es analítica comparando los cargos mediante factores y también es una técnica cuantitativa, pues asigna valores numéricos a cada aspecto del puesto de trabajo.” (20:s.p)

Posterior a la valuación de puestos, se procede a la realización de la respectiva escala salarial, basándose en el método de puntos, el cual los pasos básicos a seguir son:

- a) “Integración del comité de valuación de puestos.
- b) Análisis de los puestos.
- c) Selección y definición de los factores a valorar.
- d) Establecimiento de grados a cada uno de los factores.
- e) Determinación del valor relativo de los factores y grados.
- f) Valuación de cada puesto en cada uno de los factores.
- g) Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor.
- h) Manual de valuación de puestos.” (9:24)

A continuación se detallan cada uno de los pasos indicados previamente para realizar el diseño de la escala.

1.9.1. Integración del comité de valuación de puestos

“El comité se conforma con varios representantes que serán los responsables de la evaluación, está compuesto preferentemente por el gerente de recursos humanos y un representante de las diversas unidades funcionales, así como un representante de cada grupo ocupacional.

Este comité debe reunirse mediante un cronograma de actividades para dar a conocer el manual y el sistema de evaluación, el procedimiento de su aplicación y el cronograma de ejecución.” (20:s.p)

1.9.2. Análisis de los puestos

“Este paso consiste en conocer las descripciones de los puestos que integran la organización, conteniendo los requisitos necesarios para su valuación, se realiza un procedimiento sencillo, el cual radica en la descomposición del puesto de trabajo en sus elementos, verificando cada uno de estos, así como las dimensiones en que se presentan.” (9:25)

1.9.3. Selección y definición de los factores a valorar

“Se estudia y determina que factores son importantes o significativos para una amplia gama de puestos. Los factores deben cumplir los siguientes requisitos: ser importantes, es decir deben otorgar valor a los puestos; ser comunes porque se pueden aplicar a todos los puestos; tener intensidades variables desde muy bajo a muy alto, para poder discriminar el valor relativo de cada puesto y ser independiente, vale decir cada factor debe medir un aspecto diferente.” (20:s.p)

“Los factores pueden establecerse a través de un estudio de análisis de puestos en la organización. Este permite formular una lista completa de los factores que caracterizan los distintos puestos de una empresa, da la seguridad de que estos factores son precisamente los que interesan a la empresa y descarta el riesgo de recoger elementos que no existen en el trabajo a valorar; y evita el peligro de valorar los puestos sobre factores de importancia secundaria.” (22:38)

“Una forma objetiva para la identificación de los factores y subfactores, es la formulación y respuesta a cuatro preguntas básicas que son:

- a) ¿Qué implicaciones conlleva realizar las tareas? (complejidad)
- b) ¿Qué es lo que el hombre debe saber para realizar las tareas? (conocimientos)

- c) ¿Qué responsabilidades conlleva realizar las tareas? (responsabilidades)
- d) ¿Bajo qué condiciones se realiza el trabajo? (condiciones de trabajo)

Los diversos factores adoptados se clasifican generalmente bajo las siguientes agrupaciones: complejidad, conocimientos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Bajo estas agrupaciones, el número de subfactores escogidos puede ser variable. Teóricamente el número óptimo debe establecerse en función de la estructura de la empresa. ” (3:s.p)

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de subfactores. Cada factor debe de definirse claramente, esto para poder tener una interpretación uniforme de los mismos a la hora de hacer la valuación.

1.9.4. Establecimiento de grados a cada uno de los factores

Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que se puede dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6; normalmente, se consigue una buena división con 5 grados.

“Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando, los grados deben definirse de manera clara y concisa ya que se espera que el comité valúe los puestos en forma consistente y uniforme, los grados generalmente se ordenan del menor al mayor y se presentan en una tabla bajo el nombre del factor.” (22:39)

1.9.5. Determinación del valor relativo de los factores y grados

La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos.

“La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso, en porcentaje, relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de los puestos y luego este porcentaje tendrá una traducción a puntos de lo que se ha reflejado en la tabla anterior, formando así la llamada base puntual”. (22:39)

A continuación se presenta una guía de referencia para la asignación de una base puntual.

Tabla 3
Guía de referencia de la base puntual

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1,000
De 21 a 30	De 11 a 13	2,000
Más de 40	Más de 13	3,0000

FUENTE: MORALES Arrieta, J.A. y Velandia Herrera, N.F. 1999 **Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones**. Santa Fe de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill. 420p.

“Existen dos aproximaciones básicas al determinar los valores en puestos de los grados de cada factor, a saber, la progresión aritmética y geométrica. En la progresión aritmética, la diferencia en la puntuación entre los grados de un factor es constante. Cuando se emplea la progresión geométrica, las diferencias aumentan en forma progresiva.” (13:20)

Una vez que se han determinado los valores de los factores y grados de cada factor, es posible preparar la escala de puntuación en su forma final para empleo de los calificadores.

Para asignar los puntos a los grados de los factores por medio de éstas progresiones, se utilizan las siguientes fórmulas:

a) Progresión aritmética o serie de números con diferencia constante:

$$Pa = \frac{TPF - 10\%TPF}{\text{No. de grados del factor} - 1}$$

b) Progresión geométrica o secuencia de elementos sucesivos:

$$Pg = \text{No. de grados del factor} - 1 \sqrt{\frac{TPF}{10\%TPF}}$$

1.9.6. Valuación de cada puesto en cada uno de los factores

Para realizar la valuación, se hace una comparación entre la descripción del puesto a valorar y el enunciado de los diferentes factores, subfactores y grados definidos, asignando el número de puntos correspondiente. Este procedimiento debe desarrollarse factor por factor; puesto por puesto.

Cuando se ha realizado este procedimiento para todos los factores, se debe totalizar el número de puntos obtenidos en cada uno de ellos para hallar el valor total de cada puesto. Es indispensable tener presente que cada factor constituye un todo en sí.

1.9.7. Clasificación de los puestos por la suma total de puntos obtenidos en cada factor

Como resultado de la valoración numérica de los puestos su clasificación se hace automáticamente, en función del total de puntos que obtuvieron.

1.9.8. Manual de valuación de puestos

“Es el documento que resume los pasos anteriores, lo conforman la descripción de los factores y grados, con la respectiva puntuación obtenida. Además, incluye la escala de puntuación y material descriptivo de la organización.” (9:29)

1.10. Comparabilidad salarial y escala salarial

“Los salarios deben obedecer a un doble equilibrio, interno y externo. El equilibrio interno se garantiza a través de la evaluación y clasificación de cargos. El equilibrio externo se logra mediante una investigación salarial para averiguar cuánto paga el mercado laboral.

El objetivo de realizar la comparación de los salarios de una organización con los del mercado laboral es diseñar la escala salarial, en base a los resultados, que constituirá la política salarial de la misma; con lo cual se creará un sistema competitivo que permitirá captar y mantener recurso humano calificado.

Es importante verificar el valor actual de los salarios al momento de realizar los ajustes en las remuneraciones; ya que los mismos son afectados directamente por la inflación. A medida que el índice de precios aumenta, los salarios pierden el poder adquisitivo.” (5:234)

La información de la investigación salarial proporciona los valores del sueldo mínimo, medio y máximo que ofrece el mercado laboral. Los mismos se expresan por medio de cuartiles o “Q”. Ejemplo de tabulación:

Tabla 4
Investigación salarial

Nivel	Puesto	Q1	Q2	Q3
Ejecutivo	Director general	Q36,540.00	Q54,620.00	Q79,091.58

FUENTE: elaboración propia, 2013.

“Para la realización del diseño de la escala salarial, se deben de seguir los siguientes pasos:

- a) Se toman la valuación de puestos y los salarios que actualmente paga la empresa a sus empleados, los cuales se despejan a través del método de mínimos cuadrados.
- b) Las sumas determinadas a través del paso anterior, son utilizadas para sustituir las fórmulas del cálculo de correlación y regresión.” (3:s.p)

1.11. Análisis de correlación y regresión

“La correlación y la regresión son dos herramientas estadísticas con las cuales se pueden identificar y cuantificar alguna relación funcional entre dos o más variables. Las variables pueden ser dependientes, identificándose con la literal “y” o bien, pueden ser independientes las cuales se representan con la literal “x”. Una vez que se concluye que sí existe relación, la regresión permite definir la recta que mejor se ajusta a la nube de puntos o diagramas de dispersión.

El grado de relación existente entre dos variables, se mide a través del coeficiente de correlación, el cual es representado por la literal “R” y puede asumir cualquier valor entre +1 y -1. Un valor de R= +1 indica una relación positiva perfecta entre las variables y un valor de R= -1 indica una relación negativa perfecta entre las variables.” (3:s.p)

De acuerdo a los diagramas de dispersión y el índice de correlación, los modelos de regresión son:

Tabla 5
Modelos de regresión

Modelo		Ecuación
Regresión lineal:	a) Lineal	$Y = a + b(x)$
Regresión parabólica	b) Exponencial	$Y = ae^{bx}$
	c) Polinomial	$Y = a + bx + cx^2$

Fuente: Argueta, Mario R. 2012. Material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la Especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

“El propósito de realizar un análisis de regresión es determinar una recta que mejor se ajuste a los datos muestrales, según el índice de correlación más cercano a uno, lo cual significaría que hay más relación entre las variables de estudio.” (3:s.p)

Para efectos de la presente investigación se utilizó la progresión exponencial porque examina la relación entre dos variables, pero restringiendo una de ellas

con el objeto de estudiar las variaciones de una variable cuando la otra permanece constante.

A continuación se detalla el procedimiento para el desarrollo del análisis de regresión y correlación:

- a) “Calcular el valor de “x” de la ecuación de regresión, el cual no solamente se sustituirá en la ecuación, sino también determinará el rango de puntos en la que se administrará la escala salarial, es decir, la amplitud en puntos que habrá entre el punto mínimo y máximo, así como la variación o diferencia entre cada uno de ellos.

Para la determinación de las categorías, se aplica la formula siguiente:

$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{Punto mínimo}}{\text{No. de puestos} - 1} = \frac{\text{Resultado}}{2}$$

Para su sustitución en la ecuación de regresión se toma la suma de los puntos obtenidos en la evaluación de puestos, al realizar el cálculo correspondiente se obtendrá el salario ajustado para cada puesto de trabajo, es decir una nueva distribución de salarios con base a una variable dependiente (El salario actual).

- b) Luego de establecer los valores numéricos que sustituirán a las literales en la ecuación de regresión, se establecen los salarios medios; aplicando la política salarial de la empresa, se establece la amplitud y variación que tendrán los salarios mínimos y máximos en relación a los salarios medios.
- c) De acuerdo al rango de puntos de las categorías salariales y los salarios mínimos, medios y máximos obtenidos de los cálculos correspondientes, se gráfica la escala salarial propuesta.” (9:30)

1.12. Política salarial

“Se define como el conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa.

Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta en la política salarial son:

- a) La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.
- b) El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- c) La previsión de reajustes salariales, puede darse por promoción o méritos del empleado.

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento. Los objetivos de implementar una política salarial son:

- a) Captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión de la organización.
- b) Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- c) Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento.
- d) Alentar la contratación del personal calificado y una mayor productividad del mismo.” (8:s.p)

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

Las consideraciones que deben tomarse para una política salarial son:

- a) “Existe la clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo.
- b) El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- c) Previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción, escalonamiento, méritos del empleado.” (1:75)
- d) “Un rango salarial para cada clasificación o agrupación se determina en base a un análisis del mercado, las escalas salariales para cargos similares en instituciones de la misma naturaleza a nivel local y/o en áreas geográficas similares.
- e) Una política se desarrolla para permitir aumentos en el costo de vida, distribuidos equitativamente entre todos los empleados sobre una base programada, por ejemplo: anualmente.
- f) Cada rango salarial debería incluir los pasos que brinden la oportunidad de incrementar los salarios de la gente de manera equitativa a medida que demuestren un mejor desempeño.

Establecer un comité de compensación, incluyendo a los miembros de la junta directiva, que se reúna en forma regular y programada para revisar los rangos, fijar los porcentajes de los aumentos en base a los méritos de los empleados si éstos se conceden, y en general, constituirse en el árbitro con respecto a las preguntas referentes a los salarios.” (20:s.p)

1.13. Costos relacionados con el ajuste salarial

La asociación debe tomar en consideración los costos que puede implicar los posibles ajustes salariales que conllevan la implementación de un sistema salarial basado en la valuación por puntos.

Las prestaciones y obligaciones que están relacionadas con este ajuste son:

Tabla 6
Prestaciones laborales

Prestación	Forma de cálculo
Aguinaldo	Sueldo base * 8.33
Bonificación Anual	Sueldo base * 8.33
Vacaciones	Sueldo base * 4.17
Indemnización	Sueldos base * 9.76

Fuente: Argueta, Mario R. 2012. Material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la Especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Tabla 7
Obligaciones legales

Prestación	Forma de cálculo
Cuota laboral IGSS	(sueldo ordinario + extraordinario) * 4.83%
Cuota patronal IGSS	(sueldo ordinario + extraordinario) * 10.67%

Fuente: Argueta, Mario R. 2012. Material de apoyo, Curso Compensaciones Salariales, de la Especialización de Recursos Humanos, Escuela de Administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En el cuadro anterior se detallan únicamente las cuotas relacionadas con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), ya que la entidad se encuentra exonerada de la cuota patronal relacionada con el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA) y del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL
ASOCIACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS

En el presente capítulo se describe la situación actual de la Asociación de Servicios Educativos en relación con la administración de salarios y satisfacción de los trabajadores, la cual se determinó por medio de la investigación de campo realizada. Se presenta el análisis de la información obtenida al evaluar los factores relacionados con la satisfacción e insatisfacción laboral, con el objetivo de comprobar si las hipótesis planteadas son aceptadas o rechazadas.

2.1. Antecedentes de la organización

La Asociación de Servicios Educativos se constituyó en Guatemala en 1,984, con el objetivo de atender las funciones administrativas y educativas de un instituto de educación radiofónica, así como su personalidad jurídica, en la labor de apoyar y procurar el desarrollo de Guatemala, mediante la educación a distancia de las personas de escasos recursos, facilitándoles programas con una metodología propia a través de radio e internet.

2.1.1. Misión

“Somos una institución educativa que apoya y procura el desarrollo de Guatemala mediante la educación a distancia de las personas jóvenes y adultas de escasos recursos, facilitándoles programas de primaria, básico, bachillerato y otras alternativas, con una metodología propia, a través de la radio o internet.”

2.1.2. Visión

“Queremos ser una institución educativa que cuenta con personal de alto nivel profesional, con la participación activa de la comunidad y de personas voluntarias para prestar un servicio educativo de calidad, que desarrolle en la persona joven y adulta las competencias necesarias para: ser ciudadanos y ciudadanas comprometidos con su comunidad, dar soluciones a los retos del hoy y del mañana, desarrollar sus capacidades y valores humanos y participar activamente en el desarrollo de su comunidad y del país.”

2.1.3. Valores

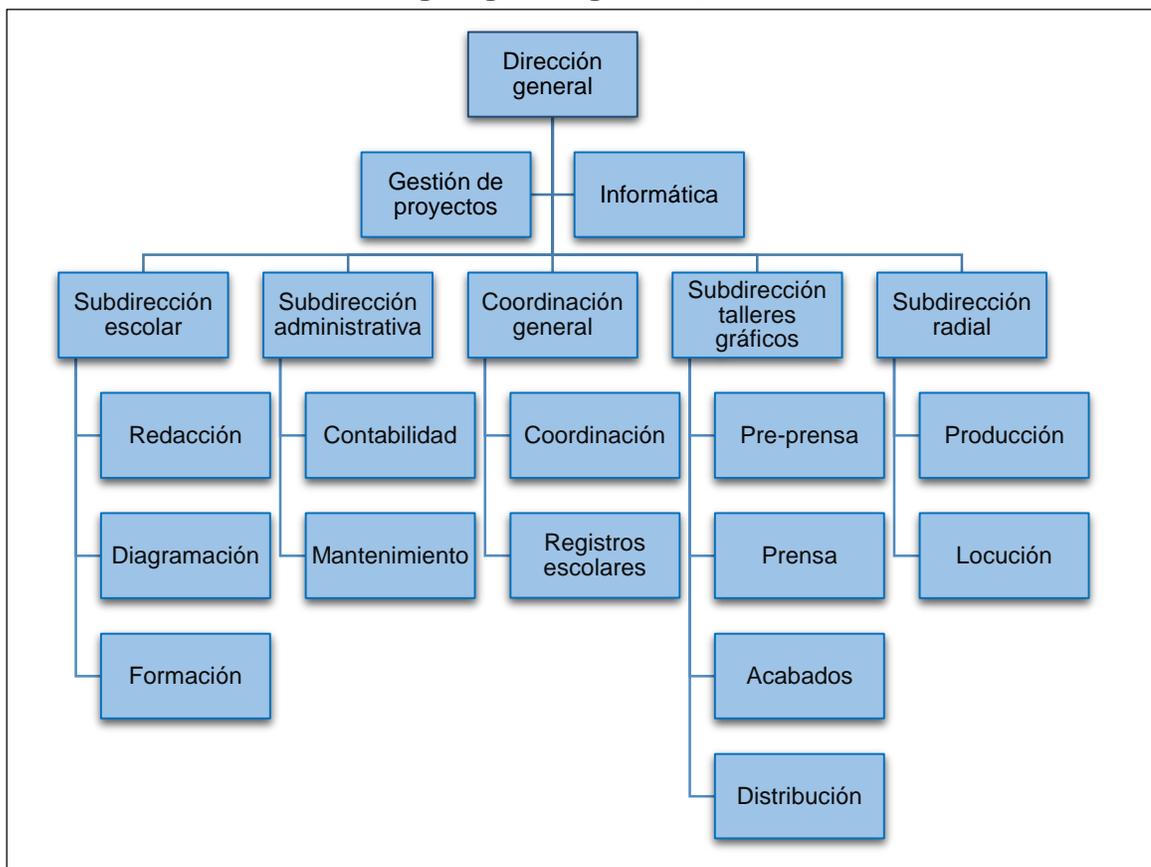
Los valores que identifican a la asociación son:

- Solidaridad: estamos comprometidos en apoyar y procurar el desarrollo de Guatemala mediante la educación a distancia.
- Voluntariado: brindamos nuestro tiempo y esfuerzo en beneficio de nuestras comunidades.
- Multiculturalidad: promovemos la participación e inclusión de diferentes culturas en los procesos educativos.
- Cuidado por el medio ambiente: nos esforzamos por el cuidado de los recursos naturales.
- Equidad de género: procuramos por la igual entre hombres y mujeres.
- Cultura de paz: promovemos actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos.
- Respeto a los derechos humanos: velamos por la garantía de los principios de libertad, la igualdad, la justicia y la paz.

2.1.4. Estructura organizacional

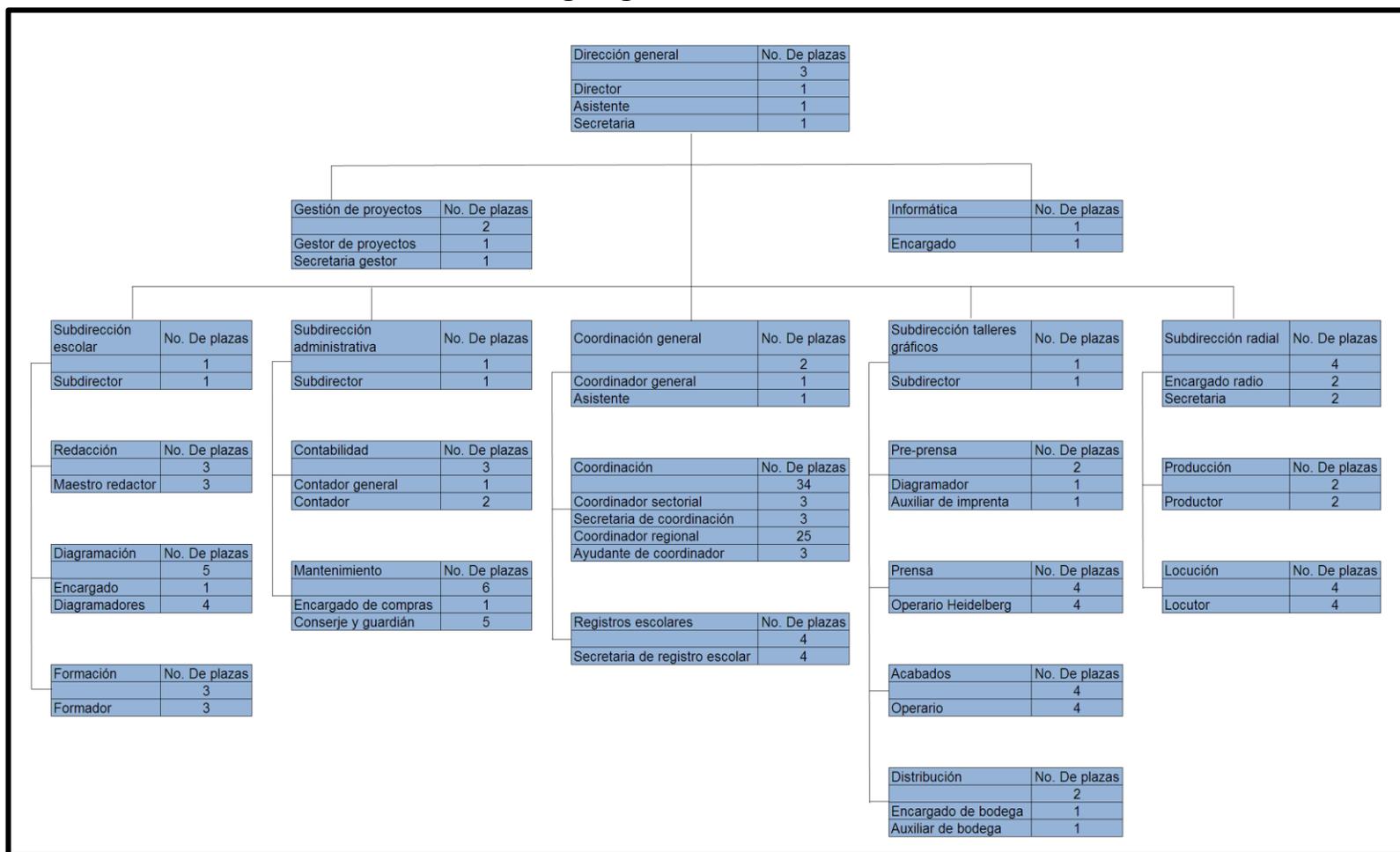
La organización cuenta con treinta y nueve puestos de trabajo que son ocupados por noventa y un colaboradores; a continuación se presenta su estructura organizacional de forma gráfica.

Gráfica 4
Asociación de Servicios Educativos
Organigrama general, 2013



Fuente: investigación de campo, noviembre 2013.

Gráfica 5
Asociación de Servicios Educativos
Organigrama nominal, 2013



Fuente: investigación de campo, noviembre 2013.

2.2. Metodología de la investigación

Para conocer la situación actual de la Asociación de Servicios Educativos, se recopiló información de los colaboradores por medio de una encuesta de clima organizacional y de la subdirección administrativa a través de una entrevista.

2.2.1. Determinación del tipo de investigación

La presente investigación se realizó en base al método científico, que permite por medio de un estudio sistemático comprobar si las hipótesis planteadas son aprobadas o rechazadas, al establecer una relación entre las variables de estudio y la situación actual. El diseño utilizado es concluyente, ya que facilita la toma de decisión al determinar, evaluar y seleccionar la solución óptima a la problemática planteada.

2.2.2. Elección de las técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas para efecto del presente del diagnóstico son:

- Entrevista directa
- Cuestionario para estudio de clima organizacional.

Las mismas permitieron la obtención de datos de carácter cualitativo y cuantitativo relacionados con los factores de satisfacción e insatisfacción de los colaboradores que laboran en la asociación.

2.2.3. Definición de la población objetivo

Las compensaciones salariales influyen directamente en la satisfacción de los trabajadores de una organización; por lo cual para efectos de la investigación se consideró a la totalidad o censo de los colaboradores de Asociación de Servicios Educativos para la aplicación de los instrumentos de investigación.

2.2.4. Elaboración de los instrumentos de investigación

Los instrumentos utilizados en la investigación se elaboraron con el objetivo de comprobar las hipótesis planteadas:

- a) **Guía de entrevista:** instrumento enfocado en adquirir información relacionada con las políticas institucionales y la administración de las compensaciones salariales. El mismo fue aplicado a la subdirección administrativa.
- b) **Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional:** herramienta estructurada por sesenta y un preguntas fundamentadas en los factores de satisfacción e higiene. Este instrumento permitió recopilar información que contribuyó a diagnosticar las causas que están afectando el clima organizacional.

2.3. Administración actual del talento humano en la Asociación de Servicios Educativos

De acuerdo a la información obtenida durante la entrevista a la subdirección administrativa, la gestión del talento humano de la asociación esta segmentada, ya que cada jefe de área realiza la captación, contratación y evaluación del personal; el control de horarios y vacaciones se lleva en dirección general, el área de contabilidad es la responsable de pago de las remuneraciones

mensuales; y las capacitaciones se han centralizado para algunos departamentos y puestos. No existe el departamento de recursos humanos.

2.4. Rotación de personal

En la actualidad el índice de rotación de personal de la entidad, independiente a las razones por las cuales se dan las desvinculaciones, es el siguiente:

$$\text{Índice de rotación} = 20 / 91 = 21.98\%$$

El porcentaje obtenido es significativo para la asociación, debido a que se da una erogación innecesaria de recursos financieros en el pago de prestaciones, en la captación, selección y contratación de nuevo personal. De acuerdo a la subdirección administrativa existe mayor rotación en los puestos administrativos.

2.5. Administración actual de los salarios en la Asociación de Servicios Educativos

Actualmente la asociación administra los sueldos de los colaboradores por medio de sistema cualitativo-cuantitativo que se fundamentó en una escala salarial; la misma utiliza el criterio que el sueldo más alto no debe ser cinco veces mayor que el sueldo más bajo. Dicha tabla que se elabora y es aprobada anualmente por el consejo; en la misma se detalla la remuneración que percibirá cada persona de acuerdo al nivel que le asigne el jefe de área.

Es importante mencionar que esta herramienta no se utiliza como planificador del crecimiento salarial de los trabajadores sino como una guía de asignación de sueldos, ya que dependiendo de los criterios de valuación que se utilicen para determinar el ajuste salarial, el nivel asignado puede incrementar o disminuir.

2.5.1. Valuación actual de los puestos de trabajo

La asociación no cuenta con un sistema de valuación que permita determinar el valor de los puestos de trabajo. A pesar de contar con descriptores de puestos, la valuación se realiza en base a la experiencia de las personas que ocupan los cargos.

La entidad tiene establecidos sueldos mínimos y máximos para cada puesto de trabajo, sin embargo estos varían anualmente cuando se elabora la tabla salarial.

2.5.2. Políticas de remuneración

Se basan en el presupuesto anual de la asociación, el perfil de cada puesto y el cumplimiento de las remuneraciones establecidas en la legislación laboral (salario base, bonificación decreto, aguinaldo, bonificación anual y prestaciones laborales). Se proporciona un porcentaje por antigüedad que varía de acuerdo al sueldo asignado al puesto; a mayor sueldo menor porcentaje de antigüedad y viceversa; hasta llegar a determinado valor donde el jefe de área indica que ya no estará afecto al mismo sino a una cantidad fija anual.

Las políticas no están documentadas y no son dadas a conocer entre los colaboradores. La entidad está consciente de que los sueldos que ofrecen para algunas áreas es menor a lo que ofrece el mercado laboral y que no puede competir con los beneficios que ofrecen las entidades gubernamentales u otras organizaciones que realizan las mismas actividades.

2.5.3. Sueldos actuales en la asociación

La estructura salarial de Asociación de Servicios Educativos cuenta con 37 puestos de trabajo; a continuación se presenta valores aproximados de los sueldos percibidos por cada puesto de trabajo, ya que por motivos de confidencialidad no proporcionaron los datos exactos.

Tabla 8
Asociación de Servicios Educativos
Sueldos percibidos por puesto, 2013

No	Puesto	Sueldo Base
1	Ayudante de coordinador	Q2,250.00
2	Locutor	Q2,300.00
3	Conserje y guardián	Q2,500.00
4	Contador	Q2,700.00
5	Secretaria radio	Q2,700.00
6	Secretaria de coordinación	Q2,800.00
7	Chofer y encargado de compras	Q2,800.00
8	Auxiliar de bodega	Q2,800.00
9	Productor	Q2,800.00
10	Encargado de bodega	Q2,900.00
11	Coordinador regional	Q3,000.00
12	Secretarias de registro escolar	Q3,000.00
13	Secretaria dirección	Q3,000.00
14	Auxiliar de imprenta	Q3,000.00
15	Operador guillotina	Q3,000.00
16	Encargado de radio	Q3,000.00
17	Operario pegador	Q3,200.00
18	Operario dobladora	Q3,300.00
19	Diagramador	Q3,700.00
20	Operario Heidelberg	Q3,700.00
21	Maestro redactor	Q4,200.00
22	Encargado de informática	Q4,300.00
23	Formador	Q4,400.00
24	Contador general	Q4,400.00
25	Secretaria del gestor	Q4,500.00
26	Diagramador TG	Q4,700.00
27	Encargado de diseño	Q5,000.00
28	Asistente de dirección	Q5,000.00
29	Asistente de subdirección	Q5,000.00
30	Coordinador de sector	Q5,100.00
31	Asistente de coordinación	Q5,400.00
32	Gestor de proyectos	Q5,400.00
33	Subdirector de imprenta	Q6,100.00
34	Coordinador general	Q8,300.00
35	Subdirector administrativo	Q8,900.00
36	Subdirector escolar	Q9,150.00
37	Director general	Q12,000.00

Fuente: investigación de campo, noviembre 2013.

De acuerdo a la información de la tabla número seis, se puede identificar lo siguiente:

- a) No existe diferencia significativa entre el sueldo percibido por los asistentes y los encargados de área. Un ejemplo de ello es el puesto de Asistente de coordinación y Encargado de diseño.
- b) Existe diferencia significativa en la remuneración devengada entre dos puestos que tienen las mismas atribuciones; como puede apreciarse entre los diagramadores de dos unidades diferentes.
- c) Las atribuciones y responsabilidades de algunos puestos son mayores al sueldo que perciben; esto se ve reflejado en los puestos del Contador general y el Encargado de radio.

Así mismo, la organización ofrece a los colaboradores como parte de los beneficios de laborar en la entidad, un porcentaje de remuneración por antigüedad, el cincuenta por ciento de la prima de seguro médico y accidentes; sin embargo estos no son otorgados de forma equitativa entre todos los colaboradores.

2.5.4. Investigación salarial

La investigación salarial permite realizar una comparación entre los sueldos actuales de la asociación y lo que ofrece el mercado laboral a los puestos con similares características. Los datos obtenidos se presentan a continuación:

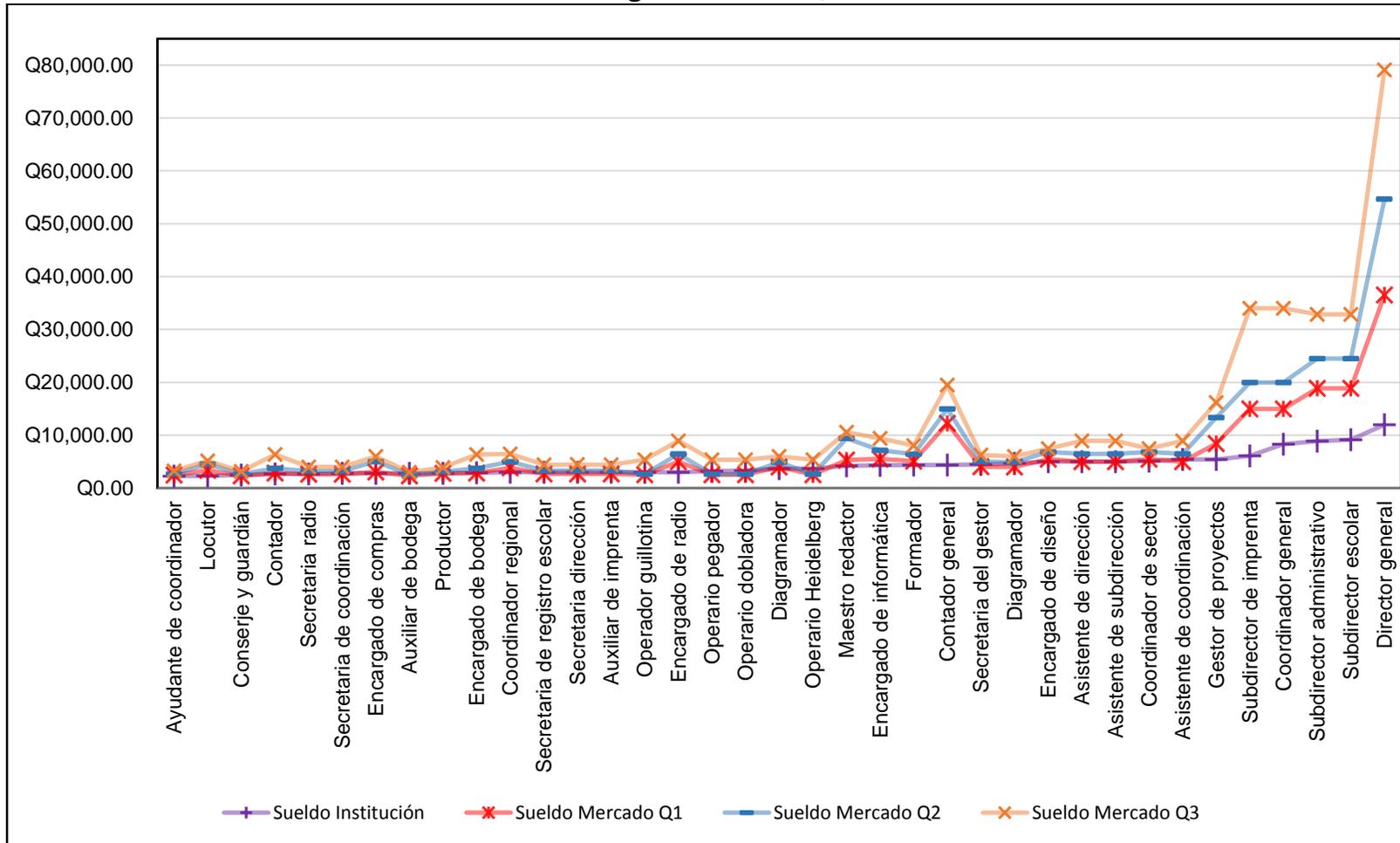
Tabla 9
Asociación de Servicios Educativos
Comparación salarial de la organización y el mercado laboral, 2013

No.	Puesto	Sueldo actual	Sueldos del mercado		
			Q1	Q2	Q3
1	Ayudante de coordinador	Q2,250.00	Q2,500.00	Q2,688.00	Q3,250.00
2	Locutor	Q2,300.00	Q3,392.00	Q4,566.00	Q5,167.00
3	Conserje y guardián	Q2,500.00	Q2,341.00	Q2,639.00	Q3,149.00
4	Contador	Q2,700.00	Q2,825.00	Q3,731.00	Q6,392.00
5	Secretaria radio	Q2,700.00	Q2,627.00	Q3,200.00	Q3,999.00
6	Secretaria de coordinación	Q2,800.00	Q2,627.00	Q3,200.00	Q3,999.00
7	Encargado de compras	Q2,800.00	Q3,045.00	Q5,072.00	Q6,000.00
8	Auxiliar de bodega	Q2,800.00	Q2,329.00	Q2,528.00	Q3,014.00
9	Productor	Q2,800.00	Q2,779.00	Q3,113.00	Q3,898.00
10	Encargado de bodega	Q2,900.00	Q2,825.00	Q3,731.00	Q6,392.00
11	Coordinador regional	Q3,000.00	Q3,823.00	Q5,000.00	Q6,500.00
12	Secretaria de registro escolar	Q3,000.00	Q2,690.00	Q3,315.00	Q4,440.00
13	Secretaria dirección	Q3,000.00	Q2,690.00	Q3,315.00	Q4,440.00
14	Auxiliar de imprenta	Q3,000.00	Q2,690.00	Q3,315.00	Q4,440.00
15	Operador guillotina	Q3,000.00	Q2,536.00	Q2,640.00	Q5,384.00
16	Encargado de radio	Q3,000.00	Q5,000.00	Q6,500.00	Q8,958.00
17	Operario pegador	Q3,200.00	Q2,536.00	Q2,640.00	Q5,384.00
18	Operario dobladora	Q3,300.00	Q2,536.00	Q2,640.00	Q5,384.00
19	Diagramador	Q3,700.00	Q4,000.00	Q4,900.00	Q6,000.00
20	Operario Heidelberg	Q3,700.00	Q2,536.00	Q2,640.00	Q5,384.00
21	Maestro redactor	Q4,200.00	Q5,325.00	Q9,400.00	Q10,559.00
22	Encargado de informática	Q4,300.00	Q5,530.00	Q7,135.00	Q9,393.00
23	Formador	Q4,400.00	Q5,103.00	Q6,408.00	Q8,056.00
24	Contador general	Q4,400.00	Q12,275.00	Q15,000.00	Q19,506.00
25	Secretaria del gestor	Q4,500.00	Q4,083.00	Q5,011.00	Q6,273.00
26	Diagramador	Q4,700.00	Q4,000.00	Q4,900.00	Q6,000.00
27	Encargado de diseño	Q5,000.00	Q5,458.00	Q6,850.00	Q7,500.00
28	Asistente de dirección	Q5,000.00	Q5,000.00	Q6,500.00	Q8,958.00
29	Asistente de subdirector	Q5,000.00	Q5,000.00	Q6,500.00	Q8,958.00
30	Coordinador de sector	Q5,100.00	Q5,458.00	Q6,850.00	Q7,500.00
31	Asistente de coordinación	Q5,400.00	Q5,000.00	Q6,500.00	Q8,958.00
32	Gestor de proyectos	Q5,400.00	Q8,400.00	Q13,373.00	Q16,207.00
33	Subdirector de imprenta	Q6,100.00	Q15,000.00	Q20,000.00	Q34,000.00
34	Coordinador general	Q8,300.00	Q15,000.00	Q20,000.00	Q34,000.00
35	Subdirector administrativo	Q8,900.00	Q18,874.75	Q24,500.00	Q32,847.50
36	Subdirector escolar	Q9,150.00	Q18,874.75	Q24,500.00	Q32,847.50
37	Director general	Q12,000.00	Q36,540.00	Q54,620.00	Q79,091.58

Fuente: investigación de campo, noviembre 2013.

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla anterior, los sueldos que perciben 19 de los puestos de trabajo son menores a los salarios de mercado (Q1, Q2, Q3); que en su mayoría corresponden a trabajadores calificados, técnicos administrativos, administrativos y ejecutivos. Así mismo, se observa que las remuneraciones percibidas por la mayoría de los puestos de trabajadores no calificados son mayores al salario Q1 o Q2 del mercado. Por esta razón, la asociación objeto de estudio debe rediseñar su escala salarial y elaborar políticas salariales que permitan alcanzar la equidad interna y lograr la competitividad externa y con ello minimizar la insatisfacción que actualmente presentan los colaboradores de la misma. En la gráfica siguiente se dan a conocer las curvas de salarios en relación al mercado laboral.

Gráfica 6
Asociación de Servicios Educativos
Investigación salarial, 2013



FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

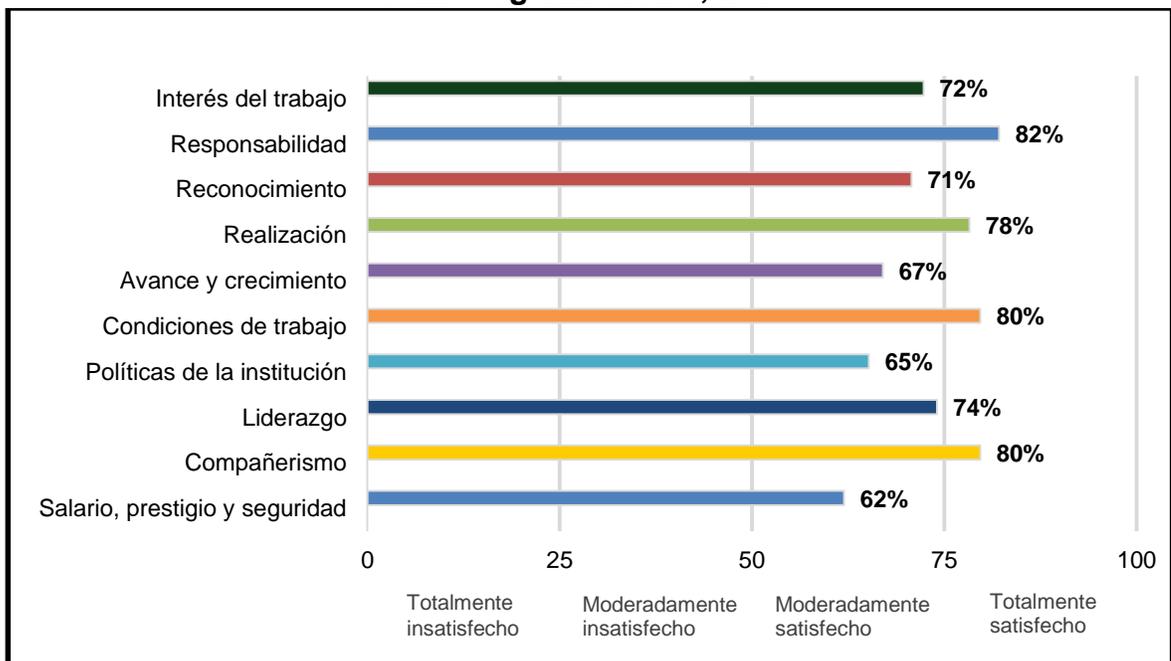
2.6. Clima organizacional

El estudio de clima organizacional que fue efectuado a los colaboradores de la Asociación de Servicios Educativos permitió conocer a profundidad los factores que están afectando la satisfacción. Los factores evaluados son:

- a) Interés del trabajo
- b) Responsabilidad
- c) Reconocimiento
- d) Avance y crecimiento
- e) Condiciones de trabajo
- f) Políticas de la asociación
- g) Supervisión
- h) Compañeros de trabajo
- i) Salario, prestigio y seguridad

Dicha información se presenta en la gráfica siguiente:

Gráfica 7
Asociación de Servicios Educativos
Clima organizacional, 2013



FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

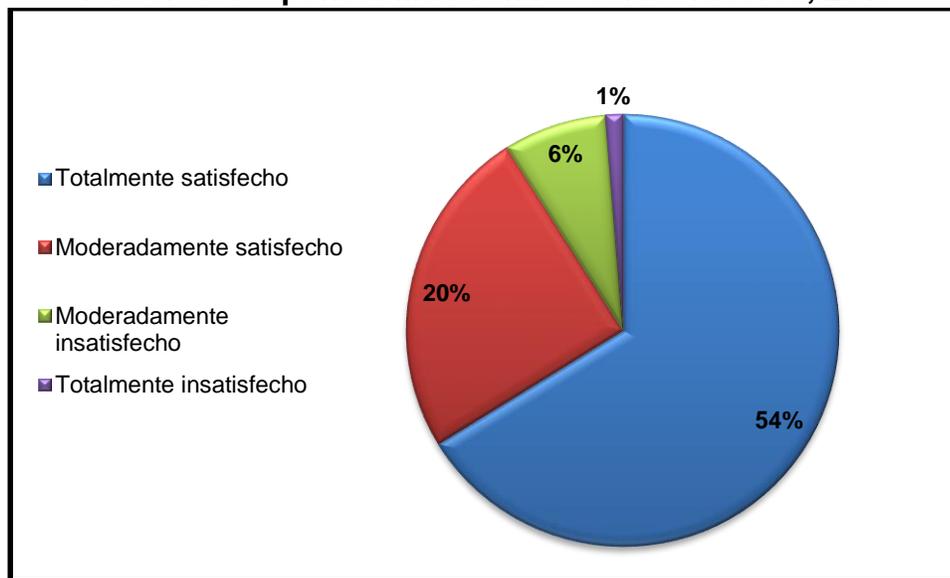
En base a la información recopilada, los factores en los cuales los colaboradores se encuentran totalmente satisfechos son la responsabilidad, realización, condiciones de trabajo y el compañerismo, ya que éstos obtuvieron porcentajes de 82%, 78% y 80% respectivamente. Entre los aspectos evaluados en el factor responsabilidad esta la planificación oportuna de las actividades, la delegación de actividades y el conocimiento de los objetivos que deben alcanzarse de acuerdo al cargo desempeñado. Así mismo, los evaluados manifestaron satisfacción con los logros alcanzados a nivel personal y profesional, ya que las actividades que realizan les permiten fomentar sus conocimientos.

En relación a las condiciones de trabajo, se pudo apreciar en las respuestas que existe satisfacción en relación a la infraestructura del lugar de trabajo, ambiente, con las herramientas que les proporciona la organización, el horario de trabajo y por el esfuerzo que la entidad realiza por cuidar de sus trabajadores.

Por otra lado, los factores que en los cuales los encuestados indicaron estar moderadamente satisfechos son el interés en el trabajo, el reconocimiento, el avance y crecimiento, las políticas de la asociación, liderazgo, salario, prestigio y seguridad con porcentajes de 72%, 71%, 67%, 65%, 74% y 62% respectivamente. De acuerdo a los porcentajes obtenidos, se puede apreciar que el factor que tiene mayor incidencia en la moderada satisfacción laboral son los salarios; donde se evaluó la percepción de los trabajadores sobre la remuneración que perciben en relación a la carga laboral de sus puestos, en comparación con el mercado laboral y con la situación económica del país, así mismo de la administración de los salarios.

Es importante tomar en consideración, que los aspectos en los cuales se manifiesta insatisfacción en los colaboradores son: la remuneración percibida, los ajustes salariales que no compensan la carga laboral y por ende no los motivan a dar lo mejor para realizar las actividades de su puesto.

Gráfica 8
Asociación de Servicios Educativos
Factor de responsabilidad en los colaboradores, 2013



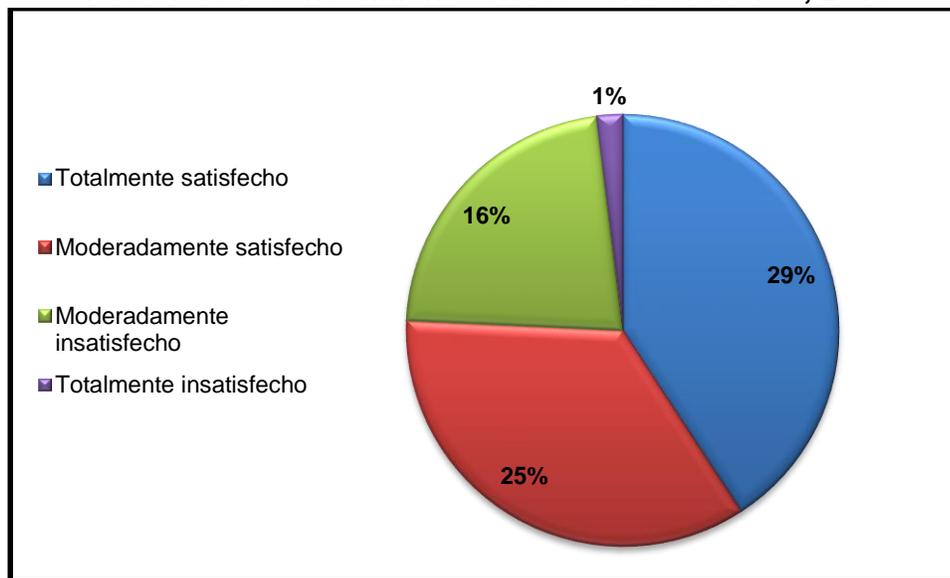
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

La responsabilidad que se le delega a un puesto o persona puede motivar a esforzarse constantemente en cumplir con las actividades o por el contrario desmotivar porque puede percibirse como un incremento en la carga de trabajo que se asigna. Los colaboradores que indican estar totalmente satisfechos representan el 54%, ya que perciben que las responsabilidades delegadas contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales.

El 20% de los trabajadores se encuentran moderadamente satisfechos, debido a que no conocen los objetivos de sus puestos y lo cual nos les permite enfocar sus esfuerzos para alcanzar determinada meta.

Asimismo, el 6% y 1% se sienten moderada y totalmente insatisfechos porque sus actividades no son oportunamente planificadas y consideran que las responsabilidades delegadas a sus puestos no son las adecuadas.

Gráfica 9
Asociación de Servicios Educativos
Factor de reconocimiento en los colaboradores, 2013



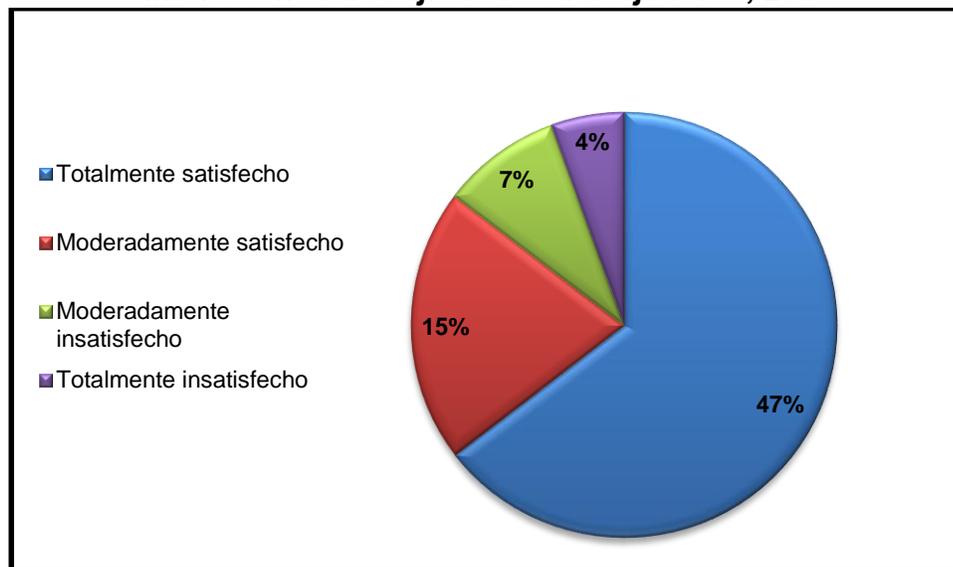
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

El ser humano por naturaleza busca el reconocimiento del esfuerzo que realiza en el desempeño de sus actividades; por lo cual es un factor que influye en la motivación, ya que si no siente que su trabajo es apreciado puede mostrar apatía hacia el mismo. Las respuestas recopiladas indican que el 29% de los colaboradores se sienten totalmente satisfechos porque sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores; lo cual contribuye a que ellos continúen esforzándose por aportar nuevas ideas o mejoras a su trabajo.

Asimismo, el 25% de las respuestas denotan que los trabajadores están moderadamente satisfechos debido a que existen aspectos que pueden ser mejorados como el reconocimiento o consideración del trabajo que realizan.

De la misma forma, el 16% y 1% indican estar moderadamente y totalmente insatisfechos debido a que no se sienten valorados en el puesto que desempeñan.

Gráfica 10
Asociación de Servicios Educativos
Interés en el trabajo de los trabajadores, 2013



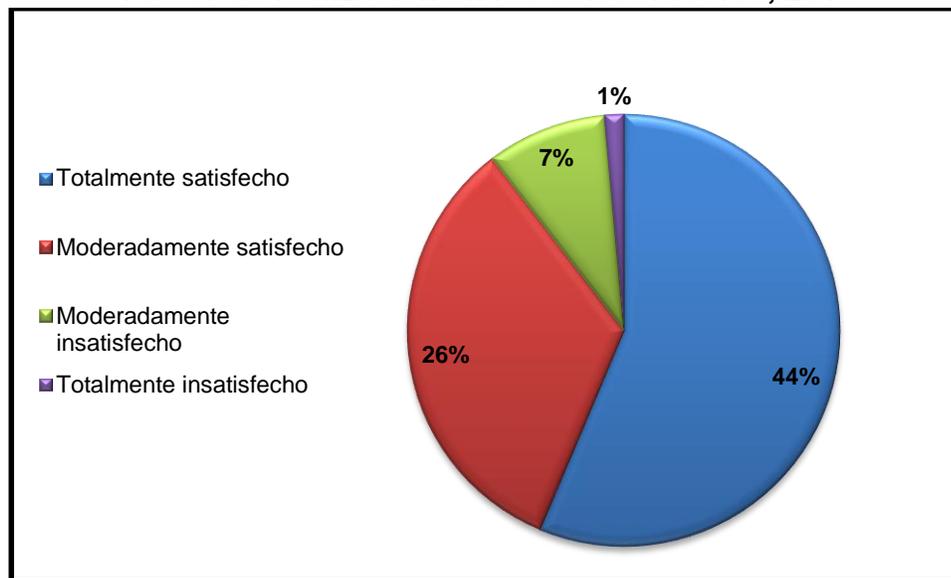
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

El interés en el trabajo influye en el desempeño de los trabajadores y su identificación con el lugar donde laboran. Si no se encuentran satisfechos pueden percibir que sus actividades son monótonas, no contribuyen a su crecimiento profesional y pierdan el interés en alcanzar los objetivos organizacionales.

Al evaluar este factor, se determinó que el 47% de los colaboradores están totalmente satisfechos, ya que se sienten parte de la organización y les gustaría permanecer en su puesto de trabajo. Asimismo el 15% indican estar moderadamente satisfechos, debido a que su titulación académica no se relaciona con las actividades que desempeñan y consideran que su trabajo tiende a ser monótono.

El 7% indica sentirse moderadamente insatisfechos porque existen aspectos que no llenan sus expectativas. Y el 4% se consideran totalmente insatisfechos con su trabajo y con la entidad donde laboran.

Gráfica 11
Asociación de Servicios Educativos
Factor de realización en los colaboradores, 2013



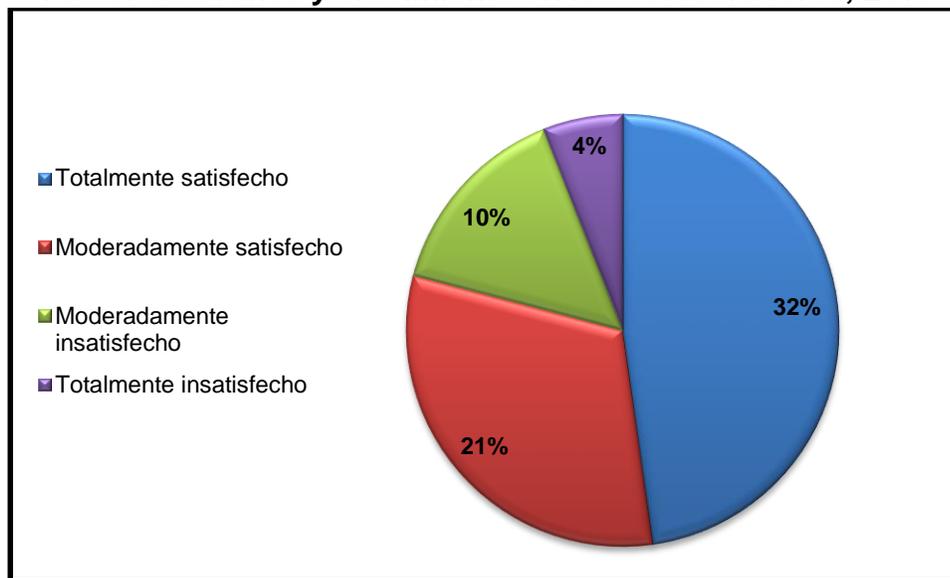
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

Las actividades que se realizan contribuyen al proceso auto-realización. Por esta razón, es importante brindarle al trabajador la oportunidad de fomentar sus conocimientos y motivarlo a proponer nuevas formas de trabajo que permitan alcanzar los objetivos institucionales.

Los colaboradores que indican sentirse totalmente satisfechos representan el 44%, debido a que las tareas que realizan contribuyen a su crecimiento profesional. Mientras tanto, el 26% indican que están moderadamente satisfechos porque perciben que hasta el momento no han alcanzado sus objetivos profesionales o personales.

Asimismo, el 7% y 1% del personal encuestado indica moderada y total insatisfacción debido a que no tienen la oportunidad de proponer ideas que contribuyan al mejoramiento de su trabajo.

Gráfica 12
Asociación de Servicios Educativos
Factor de avance y crecimiento en los colaboradores, 2013



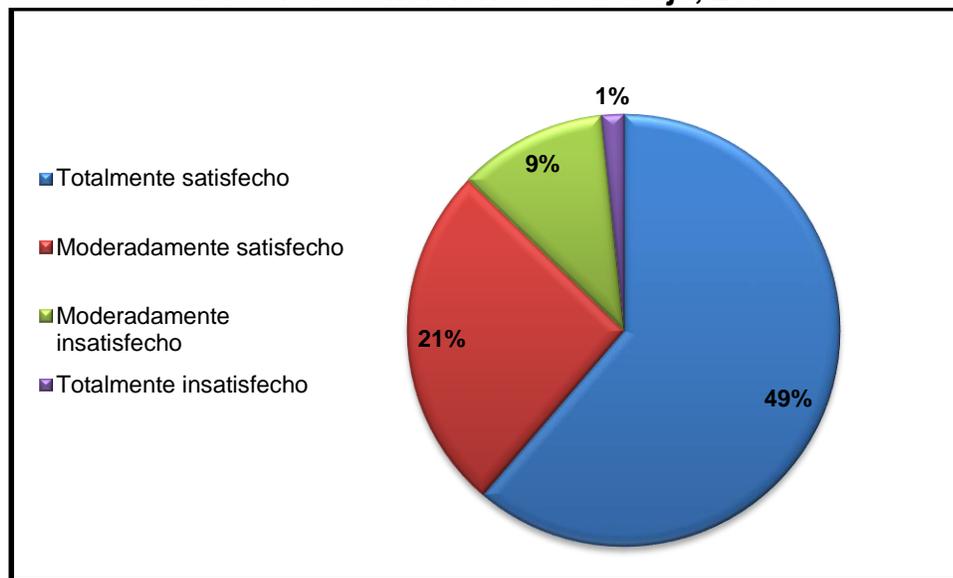
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

El avance y crecimiento de una persona como profesional en una organización, es un factor muy importante para su satisfacción; debido a que una persona desea escalar posiciones e incrementar su ingreso salarial.

Al analizar las respuestas recopiladas, se puede determinar que solamente el 32% se siente totalmente satisfechos porque consideran que tienen la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional en la asociación. Los colaboradores que están moderadamente satisfechos representan el 21%, debido a la forma en que se manejan las políticas de ascensos y promociones.

En contraste, el 10% y 4% de los colaboradores indican moderada y total insatisfacción, debido a que perciben que en la entidad no tienen la oportunidad de optar por puestos de más alto nivel y porque personas con menos experiencia y capacidad ocupan puestos más importantes.

Gráfica 13
Asociación de Servicios Educativos
Factor de condiciones de trabajo, 2013



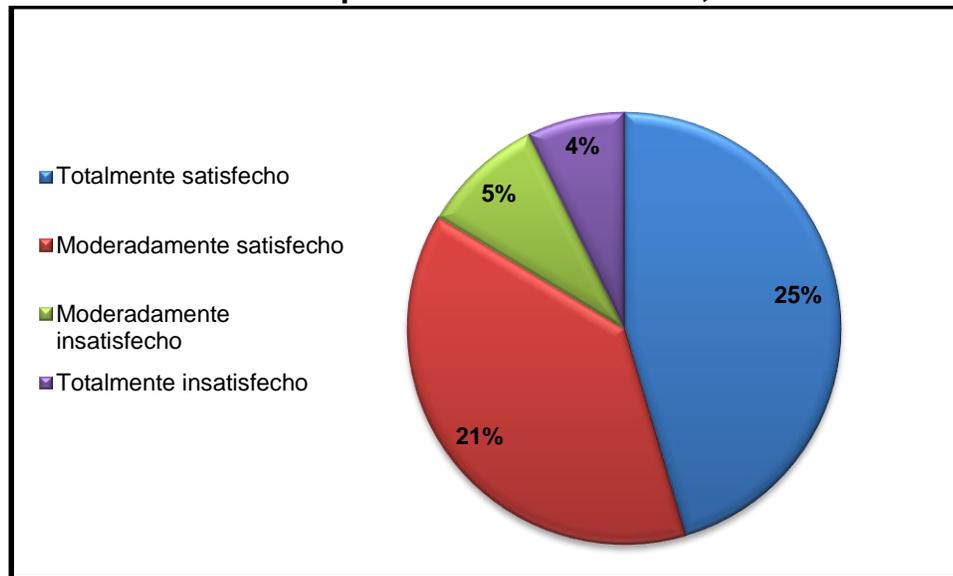
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

Las condiciones de trabajo de los colaboradores se relacionan con el entorno en el cual se desenvuelve para la ejecución de sus actividades diarias, por lo cual influyen en su satisfacción y productividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que un 49% de los trabajadores indican que la organización les brinda un ambiente laboral adecuado, por lo cual están totalmente satisfechos. Asimismo, el 21% muestran moderada satisfacción porque que el ambiente laboral es bueno, sin embargo hay aspectos que no llenan completamente sus expectativas.

El personal que manifiesta estar moderadamente insatisfechos representa el 9%; debido a que consideran que no cuenta las herramientas necesarias para el desempeño de sus tareas. Se debe agregar que el 1% los encuestados argumenta total insatisfacción por la temperatura y ventilación de su lugar de trabajo.

Gráfica 14
Asociación de Servicios Educativos
Factor de políticas institucionales, 2013



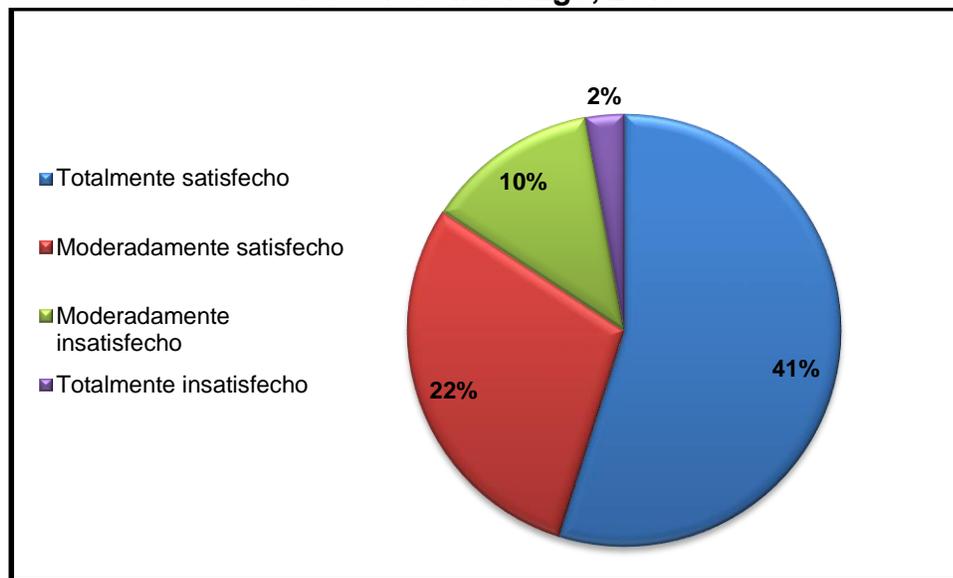
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

Las políticas que se relacionan con los salarios deben buscar un equilibrio entre las autoridades y los trabajadores; asimismo es fundamental que las mismas se comuniquen.

De acuerdo a las respuestas recopiladas, se pudo determinar que el 25% del personal está totalmente satisfecho con las políticas que establecen el salario asignado a un puesto. Por otra parte el 21% de las respuestas denotan que los colaboradores están moderadamente satisfechos porque argumentan que las directrices no son equitativas cuando asignan el salario de un puesto, ya que no consideran las cargas de trabajo.

A su vez, un 5% de los encuestados manifestó estar moderadamente insatisfechos y el 4% indicó total insatisfacción debido a que la entidad no les ha comunicado cuales son las políticas salariales.

Gráfica 15
Asociación de Servicios Educativos
Factor de liderazgo, 2013



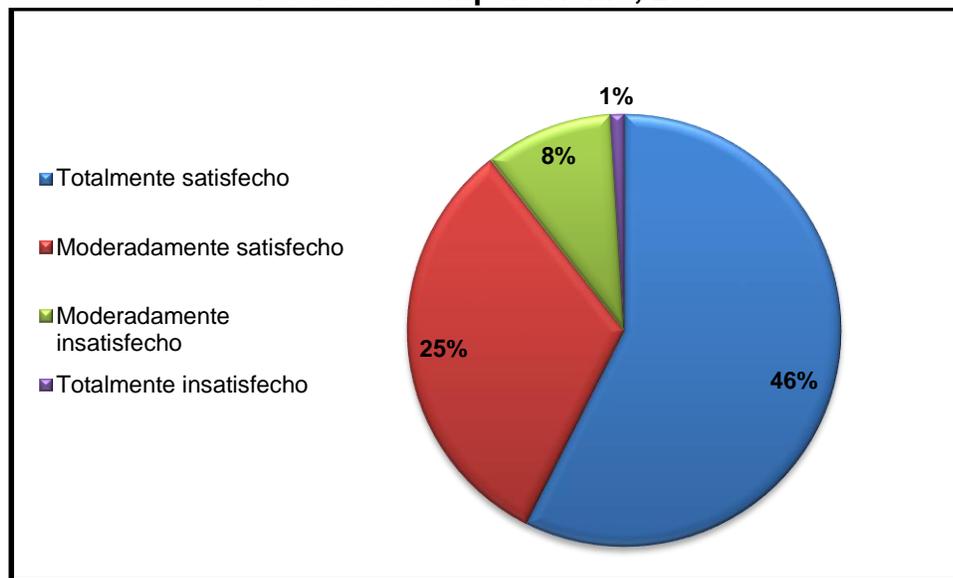
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

El adecuado liderazgo motiva al personal a enfocar sus esfuerzos hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. Los resultados obtenidos muestran que el 41% de los colaboradores están altamente satisfechos con el liderazgo que ejerce su jefe inmediato, por el trato amable que brinda y en la supervisión busca equilibrio entre el recurso humano y los objetivos organizacionales.

Asimismo, el 22% indican moderada satisfacción, ya que consideran que pueden mejorarse algunos aspectos como la forma en que se realizan las llamadas de atención y la disposición de escuchar sugerencias u opiniones de los subalternos.

El 10% de los encuestados manifestaron moderada insatisfacción y el 2% total insatisfacción ya que consideran que deben mejorarse aspectos como la retroalimentación de las tareas que realizan y la reducción del autoritarismo.

Gráfica 16
Asociación de Servicios Educativos
Factor de compañerismo, 2013



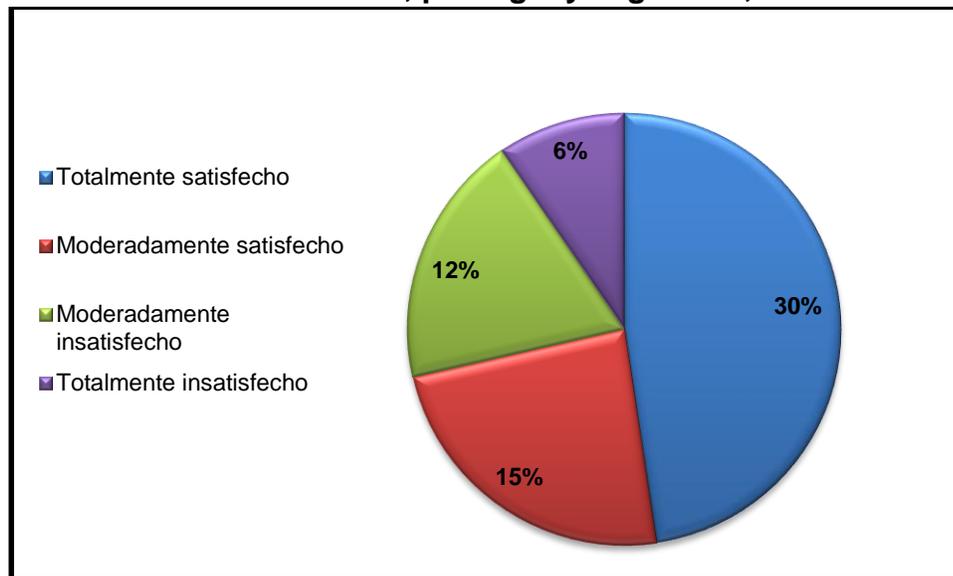
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

La comunicación y el trabajo en equipo son fundamentales para alcanzar los objetivos de toda organización, ya que los miembros orientan sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

La información recopilada refleja que aspectos como la igualdad de género y la interacción con los jefes inmediatos permite que el 46% de los encuestados se sientan altamente satisfechos. De la misma forma, el 25% de los trabajadores indican moderada satisfacción por aspectos que consideran deben mejorarse como lo son comunicación, confianza y la cooperación entre compañeros.

Con respecto al 8% se encuentra moderadamente insatisfecho, puede mencionarse que es debido a que los colaboradores perciben que los resultados del área no se deben al trabajo en equipo. El 1% manifiesta total insatisfacción debido a la falta de apoyo que existe entre departamentos.

Gráfica 17
Asociación de Servicios Educativos
Factor de Salario, prestigio y seguridad, 2013

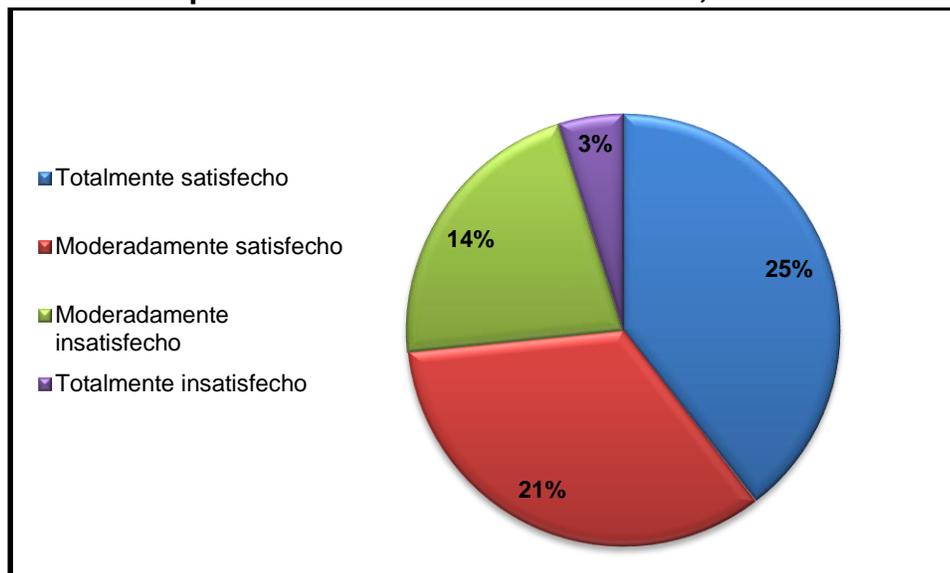


FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

El salario, prestigio y seguridad que una organización brinda a sus trabajadores influyen en la satisfacción o insatisfacción que el mismo manifieste hacia su trabajo. De acuerdo a la información recopilada el 30% de los encuestados están totalmente satisfechos; con las prestaciones, beneficios y estabilidad laboral que ofrece la entidad. El 15% de las respuestas reflejan moderada satisfacción; porque a pesar de que reciben aumentos salariales, los sueldos devengados no los motivan a dar lo mejor en sus actividades y tienen la percepción de que en otras instituciones la remuneración es mejor.

A su vez, el 12% de los colaboradores manifiestan estar moderadamente insatisfechos, debido a que no se les ha comunicado cuales son los beneficios e incentivos salariales que ofrece la asociación. Asimismo, el 6% indican total insatisfacción, porque los sueldos que devengan no están de acuerdo a la situación del país y los aumentos que reciben no compensan la carga de trabajo que tienen asignados sus puestos de trabajo.

Gráfica 18
Asociación de Servicios Educativos
Opinión sobre el sueldo devengado en relación al perfil profesional de los colaboradores, 2013

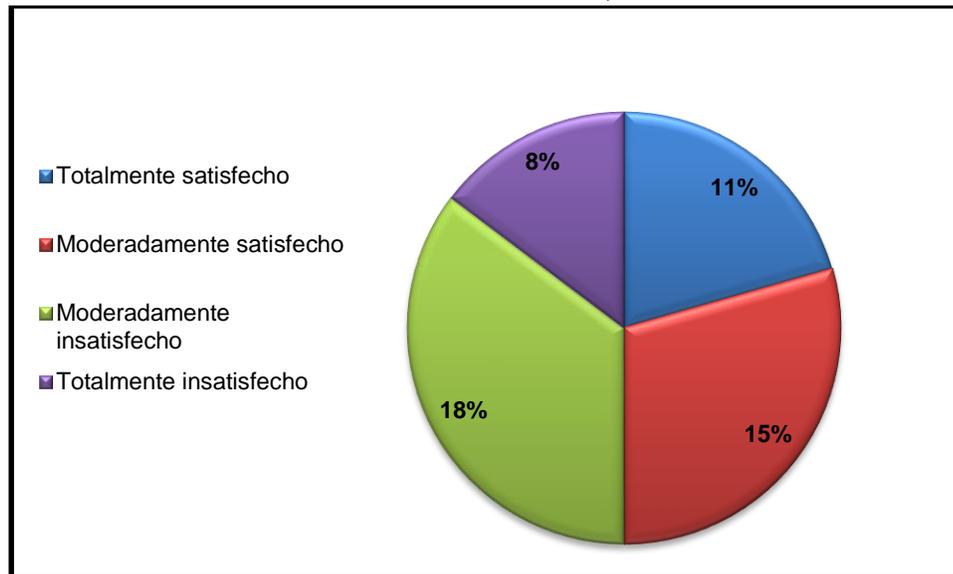


FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

De acuerdo a la opinión de los encuestados, el 25% indican que están totalmente satisfechos en relación a la remuneración, ya que la organización les ha brindado la oportunidad laboral a personas sin experiencia o con un perfil académico bajo. Asimismo, el 21% manifiestan moderada satisfacción en relación al sueldo ya que consideran que éste podría ser mejor en relación a su experiencia y conocimientos.

Por otra parte, el personal que expresa moderada y total insatisfacción representa el 14% y 3% debido a que tienen la percepción de obtener mejores ingresos en otra entidad en base a su perfil profesional. La asociación está consciente de que en algunos de los casos, los sueldos están por debajo de lo que ofrece el mercado laboral.

Gráfica 19
Asociación de Servicios Educativos
Relación entre sueldo percibido y la carga laboral
de los colaboradores, 2013



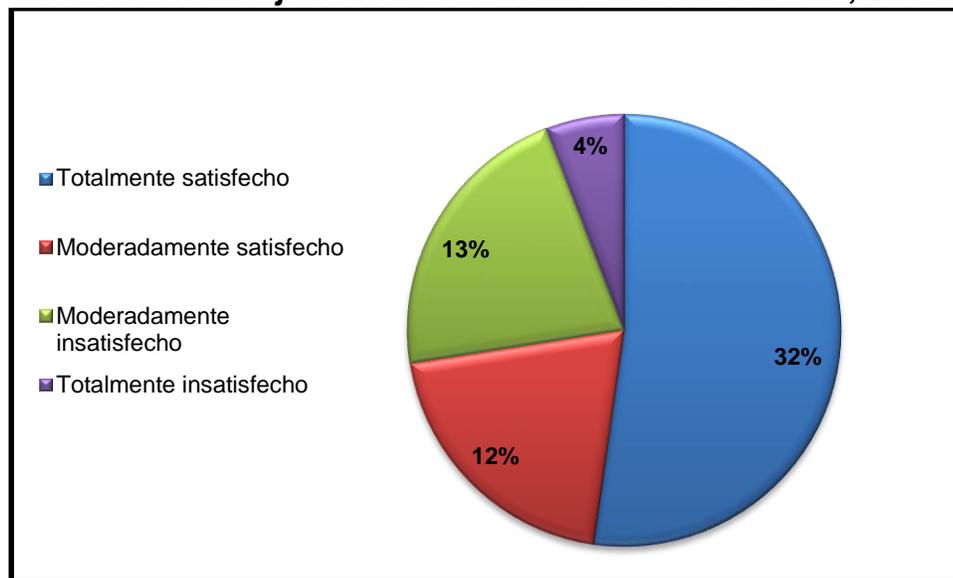
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

De acuerdo a la información recopilada, el 11% de colaboradores encuestados están totalmente satisfechos con el sueldo que devengan en la asociación; el 15% indican moderada satisfacción ya que consideran que perciben una remuneración justa pero podría ser mejor en base al esfuerzo que realizan en el desempeño de sus actividades.

Asimismo, se determinó que el 18% y 8% manifiestan moderada y total insatisfacción en este factor; ya que consideran que la entidad debe ser más equitativa al momento de asignar los sueldos o realizar los aumentos salariales en base a las atribuciones y responsabilidades del puesto.

Es importante mencionar que este factor está relacionado con el monto asignado en el presupuesto anual de la organización y con el esfuerzo que realizan los trabajadores por crecer profesionalmente.

Gráfica 20
Asociación de Servicios Educativos
Intención de dejar la institución de los colaboradores, 2013



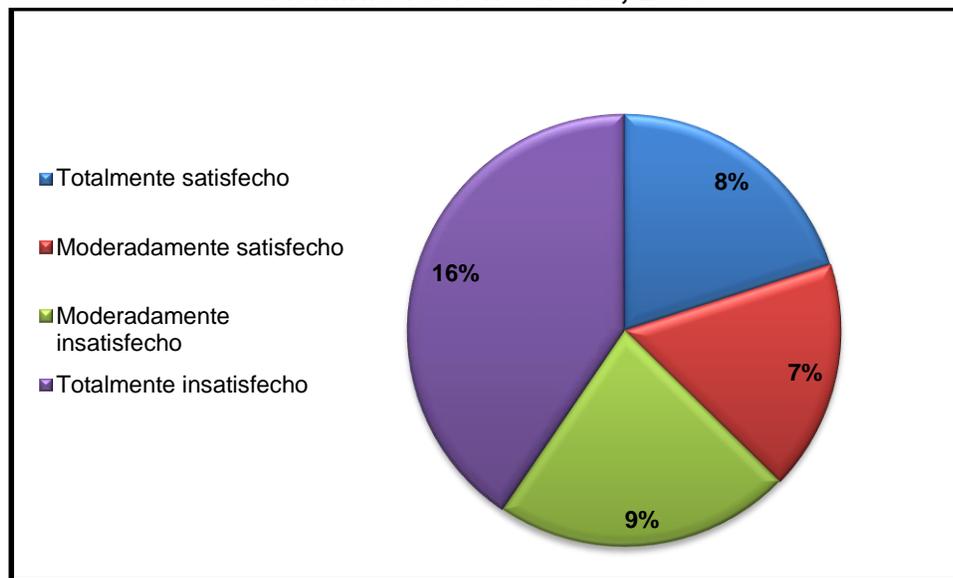
FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

Por medio de las respuestas obtenidas, se determinó que el 44% del personal dejaría la asociación en este momento si otra institución les ofreciera un mejor sueldo y beneficios; ya que a pesar de que la entidad brinda estabilidad laboral y otorga las prestaciones ley, los colaboradores desean crecer salarialmente y obtener más o mejores beneficios.

Se debe mencionar que el 13% de los encuestados indicaron que no dejarían su trabajo en este momento; sin embargo existe la posibilidad de que ellos cambien de opinión si la organización no realiza un esfuerzo por mejorar la estructura salarial.

Asimismo, los colaboradores que desean permanecer en su puesto representan el 4%; lo cual es un claro indicador de que la asociación no es competitiva en el mercado laboral, lo que reduce su posibilidad de captación o la permanencia de personal calificado que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Gráfica 21
Asociación de Servicios Educativos
Administración salarial, 2013



FUENTE: investigación de campo, noviembre 2013.

Los datos recopilados reflejan que el 15% del personal ha encontrado diferencias en el sueldo devengado debido a la inadecuada administración del sistema cualitativo-cuantitativo que utiliza la asociación, el control de los descuentos y la falta de políticas salariales. Por otro lado, los colaboradores que indicaron no haber tenido inconvenientes representan el 25% de las respuestas obtenidas.

De acuerdo a lo información recopilada; las inconsistencias se presentan cuando los jefes inmediatos realizan un ajuste salarial a un colaborador, porque al momento de asignar el sueldo ordinario tienen que estar probando entre uno y otro nivel hasta encontrar el que coincida con el monto a devengar.

En ocasiones estos cambios entre niveles y categorías que se efectúan han provocado que en la planilla mensual se registren valores incorrectos; lo cual afecta el cálculo de las prestaciones laborales, el pago que se efectúa al IGSS y que deban regularizar en el siguiente mes.

2.7. Discusión de resultados

En la encuesta de clima organizacional realizada, se identificó que los factores evaluados que denotan un porcentaje de satisfacción considerable en los colaboradores representan el 77%, por lo cual se puede determinar que son aspectos en los cuales la entidad ha realizado un esfuerzo para crear un clima laboral adecuado para sus trabajadores.

A su vez, los datos recopilados indican que los trabajadores perciben insatisfacción en las políticas institucionales, ya que las mismas no son dadas a conocer y consideran que no son equitativas cuando son aplicadas. Asimismo, el avance y crecimiento que la entidad ofrece no satisfacen las expectativas de los colaboradores debido a que existen colaboradores que no han tenido la oportunidad de optar por puestos de más alto nivel. Es importante para la entidad realizar las acciones oportunas que contribuyan a mejorar la satisfacción de los colaboradores en relación a éstos factores.

Se debe indicar que el principal factor que afecta la satisfacción de los colaboradores es el salario, prestigio y seguridad. Las respuestas realizaron énfasis en la insatisfacción que generan aspectos como políticas salariales e inequidad en la asignación de los sueldos, ya que no se toma en consideración la carga laboral y las responsabilidades de cada puesto.

Por otra parte, durante la entrevista con la subdirección administrativa, se determinó lo siguiente:

- a) La institución basa la asignación de sueldos en un sistema cualitativo-cuantitativo, el cual no toma en consideración la equidad interna y externa.
- b) La asociación no cuenta con herramientas que permitan realizar la valuación objetiva de los puestos de trabajo en base a las atribuciones y responsabilidades.

- c) Los criterios para la asignación de sueldos de los nuevos trabajadores no son objetivos, ya que en algunos de los casos se pudo identificar que en algunos casos los colaboradores al ingresar se les asignó un nivel mayor del estipulado al personal con más antigüedad.
- d) La remuneración que perciben el 49% de los puestos de trabajo están por debajo de lo que ofrece el mercado laboral y la institución está consciente de que ésta es una de las razones principales por la cual mucho de sus colaboradores deciden dejar la asociación.
- e) Las políticas salariales se basan en el presupuesto anual de la institución, el perfil de cada puesto y en el cumplimiento de las remuneraciones establecidas en la legislación guatemalteca, sin embargo no están documentadas y no son dadas a conocer entre los colaboradores.
- f) Se cuenta con descriptores de puestos elaborados en el año 2012, sin embargo los mismos no fueron realizados con la participación de todos los jefes de área.

En base a la investigación de campo realizada, en el estudio de clima, en la entrevista con la subdirección administrativa e investigación salarial, se establece que la Asociación de Servicios Educativos carece de una estructura salarial fundamentada en los principios de equidad interna y externa; por lo que en siguiente capítulo se presenta una propuesta que tiene el objetivo de minimizar la insatisfacción en materia salarial que los colaboradores presentan actualmente.

CAPÍTULO III

REDISEÑO DE LA ESCALA SALARIAL PARA UNA ASOCIACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1. Justificación de la propuesta

Con base a los resultados obtenidos se determinó que el factor salario es la causa principal que afecta la satisfacción de los colaboradores de la organización, por lo que es indispensable que se tomen las acciones que contribuyan a la solución del problema que actualmente enfrentan.

Por tal razón, se propone el rediseño de un sistema de administración de salarios, basado en los principios de equidad, paridad y competitividad. La propuesta se plantea con el objetivo de corregir y/o reducir las debilidades que tiene la asociación al momento de asignar sueldos en base a las atribuciones de cada puesto y las políticas que se aplican para los ajustes salariales.

En la propuesta se toma en consideración que los salarios estén acordes al mercado laboral, se ajusten al costo de vida de los colaboradores; así como que la misma no afecte de manera significativa el presupuesto que se asigna a este rubro y que sea factible su implementación.

3.2. Objetivos de la propuesta

A continuación se presentan los principales objetivos de la propuesta:

- 3.2.1. Contribuir a alcanzar el 90% de equidad interna en los salarios por medio de la aplicación de un proceso de valuación de puestos, utilizando el método de puntos por factor.

- 3.2.2. Estimar la tendencia de los salarios actuales e identificar el 100% de los puestos que requieren ajuste salarial.
- 3.2.3. Diseñar la escala salarial en base a la comparabilidad salarial realizada, para que la organización asigne el 95% de los salarios de forma equitativa y sea competitiva en el mercado laboral.
- 3.2.4. Proponer los ajustes salariales necesarios que contribuyan a la reducción del 90% de la insatisfacción laboral, relacionada con los salarios que perciben los colaboradores de la Asociación de Servicios Educativos.

3.3. Importancia de la aplicación de la propuesta

El rediseño del sistema salarial actual permite optimizar la administración de los sueldos que se otorgan a los trabajadores, lo cual permitirá mejorar las relaciones internas. Esto se debe a que la organización otorgará las remuneraciones en relación a las funciones, carga laboral y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

Asimismo, el ajuste salarial concede a la institución competitividad en el mercado laboral y con ello atraer a personal capacitado sin tener la necesidad de crear diferentes categorías, cómo hasta el momento se efectúa para diferenciar al personal por su experiencia y capacidad.

La aplicación de la propuesta beneficia de ambas partes, ya que el personal es valuado de forma objetiva en base a un método cuantitativo, lo cual los motiva a alcanzar los objetivos que se les planteen. De la misma forma, se reducen los costos en que se incurre por la inadecuada administración de los sueldos o por los diferentes criterios que se utilizan al momento de una contratación.

3.4. Fases básicas para realizar el diseño de escala salarial por medio del método valuación de puntos por factor

Para realizar el rediseño de la escala salarial a través del método puntos por factor, se realizan los siguientes pasos básicos:

3.4.1. Integración del comité de valuación

En este paso se conformó el comité responsable de la valuación del personal. Los integrantes son un consultor experto del área de recursos humanos, el director general, el subdirector administrativo, el subdirector escolar, el director de radio, el subdirector de imprenta y el coordinador general.

El perfil de los miembros del comité contempla los siguientes aspectos:

- a) Consultor experto en el área de recursos humanos:
 - 1. Profesional con experiencia mínima de cinco años en gestión de personal.
 - 2. Experiencia en procesos de valuación de puestos.
- b) Integrantes de la entidad:
 - 1. Conocimiento de las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
 - 2. Posición dentro de la entidad que le permita tomar decisiones.
 - 3. Posee las siguientes características personales:
 - i) Pensamiento convergente: busca una única solución lógica.
 - ii) Capacidad de síntesis: conoce los elementos fundamentales y su relación con la realidad.
 - iii) Objetivo y realista: se basa en los hechos y en la realidad.
 - iv) Crítico: emite sus opiniones con el objetivo de evaluar y mejorar.

3.4.2. Análisis de los puestos

En esta fase, se analizarán los descriptores de puestos de la organización para verificar los requisitos indispensables que componen cada puesto de trabajo. Entre los cuales puede mencionarse conocimientos, responsabilidades, complejidad y condiciones de trabajo.

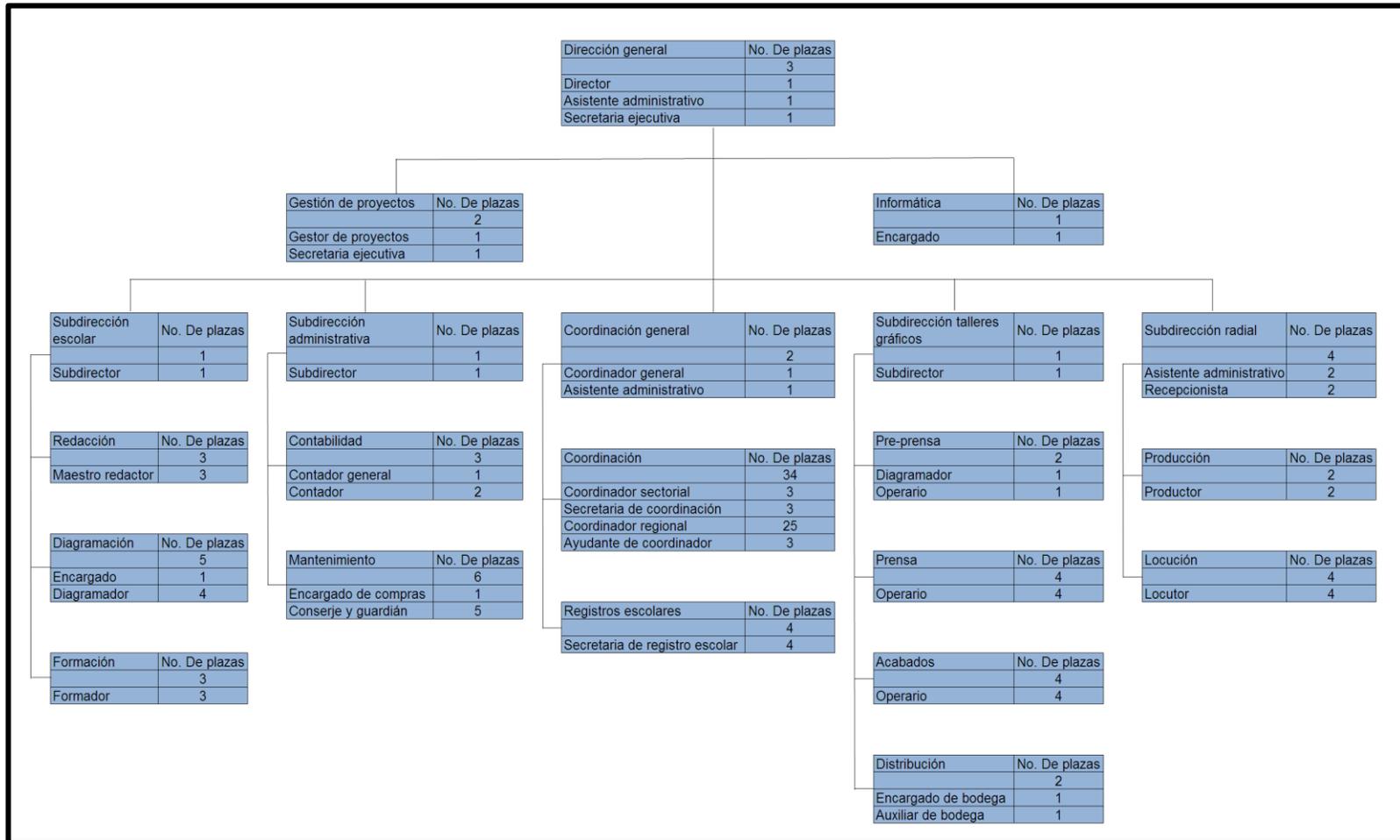
Con el objetivo de optimizar el análisis es necesario que se modifiquen algunos de los puestos actuales. Este cambio deberá realizarse para los puestos que realizan actividades similares y/o iguales, se encuentran duplicados o requieran permutar el nombre asignado.

Los cambios que se proponen se indican a continuación:

- a) Unificación: Los cargos de auxiliar de imprenta, operario de guillotina, operario pegador, operario dobladora, operario de Heidelberg se denominarán únicamente como operario. Los puestos de encargado de radio, asistente de dirección, asistente de subdirector, asistente de coordinación se nombrarán como asistente administrativo. Asimismo, las posiciones de secretaria del gestor y secretaria de dirección se designarán como secretaria ejecutiva. A su vez, se recomienda la unificación de los puestos de diagramadores de dos áreas diferentes.
- b) Permutación del nombre: el puesto de secretaria de radio por recepcionista en base a las actividades que realiza.

A continuación se muestra la propuesta de la nueva estructura organizacional con los cambios indicados previamente.

Gráfica 22
Asociación de Servicios Educativos
Estructura organizacional propuesta, 2013



FUENTE: elaboración propia, noviembre 2013.

Con el objetivo de distribuir equilibradamente los puestos de la organización se clasificaron de la siguiente forma:

Tabla 10
Asociación de Servicios Educativos
Pirámide ocupacional, 2013

Nivel	Actividades	Puesto
Ejecutivos	Estratégicas	Director General
Administrativos	Administrativas estratégicas	Subdirector administrativo Subdirector escolar Coordinador general Subdirector de imprenta
Técnico Administrativos	Administrativas tácticas	Contador general Gestor de proyectos Encargado de informática Coordinador de sector Asistente administrativo Encargado de diseño
Administrativos Operativos	Administrativas operativas	Formador Productor Diagramador Maestro redactor Encargado de bodega Encargado de compras Coordinador regional Secretaria ejecutiva Contador Secretaria de registro escolar
Operativos	Operativas	Locutor Operario Auxiliar de bodega Secretaria sectorial Recepcionista Conserje y guardián Ayudante de coordinador

FUENTE: elaboración propia, noviembre 2013.

3.4.3. Selección y definición de los factores a valorar

Posteriormente a la revisión y análisis de los descriptores, se realizó un listado de los factores de valoración comunes en todos los puestos. De acuerdo al comité de valuación, los factores que serán utilizados son: conocimiento, responsabilidad, complejidad y condiciones de trabajo; asimismo los sub-factores son: nivel académico, experiencia, otros conocimiento y/o habilidades, por decisiones, por manejo de información, manejo de activos y/o valores, exigencia mental, exigencia física, lugar y horario de trabajo, y riesgos.

3.4.4. Establecimiento de grados a cada uno de los factores

Al finalizar con la selección y definición, se procederá a realizar una escala de grados por cada factor, los cuales son obtenidos de los requerimientos de cada puesto. Los grados representan las intensidades en el sub-factor; para una mejor comprensión a continuación se presenta la definición de los mismos.

Tabla 11
Asociación de Servicios Educativos
Definición de factores, sub-factores y grados, 2013

Factor: Conocimientos		
Son los requisitos académicos, experiencia, otros cursos y/o habilidades que solicita el puesto para ser desempeñado de forma eficiente.		
Sub-factor y su descripción	Grado	Descripción del grado
1. Nivel académico: mide el nivel de formación y conocimientos adquiridos que el empleado debe poseer para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo.	1	El puesto requiere poseer educación básica.
	2	El puesto requiere poseer título de educación media.
	3	el puesto requiere de 1 a 2 años de estudios universitarios.
	4	El puesto requiere ser graduado a nivel técnico o tener pensum cerrado de licenciatura.
	5	Requiere de ser graduado universitario en el grado académico de licenciado.
	6	El puesto requiere de poseer maestría relacionada con el puesto.
2. Experiencia: valúa el nivel de experiencia necesaria para que la ejecución eficiente de las funciones relacionadas con el cargo. La experiencia debe adquirirse previo a ocupar una posición dentro de la institución.	1	El puesto no requiere experiencia.
	2	El puesto requiere de 1 a 2 años de experiencia en labores operativas y técnicas.
	3	El puesto requiere de 1 a 3 años de experiencia en labores técnicas y administrativas.
	4	Experiencia de 1 a 3 años a nivel administrativo pedagógico.
	5	Experiencia de 3 años o más a nivel administrativo pedagógico.
3. Otros conocimientos: determina los conocimientos y/o habilidades requeridas para el desempeño eficiente del puesto de trabajo.	1	De 0 a 3 conocimientos y/o destrezas técnicas específicas.
	2	De 3 a 5 conocimientos y/o destrezas técnicas específicas inherentes al cargo.
	3	De 5 a 10 conocimientos y/o destrezas técnicas específicas inherentes al cargo.
	4	Más de 10 conocimientos y/o destrezas técnicas específicas inherentes al cargo.

Factor: Responsabilidad		
Valora el nivel de responsabilidad delegado a un puesto en relación a las decisiones, por información y manejo de activos.		
Sub-factor y su descripción	Grado	Descripción del grado
1. Por decisiones: establece el tipo de decisión que puede tomar el ocupante del puesto, de acuerdo a las políticas y procedimientos institucionales.	1	No tiene libertad de tomar decisiones, debe consultar al superior inmediato.
	2	Puede tomar decisiones ocasionales, siguiendo las políticas y procedimientos institucionales.
	3	Puede decidir con mayor independencia, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la institución, dando informe de lo actuado al inmediato superior.
	4	Libertad de acción para tomar decisiones en área de responsabilidad o área específica.
	5	Libertad de acción para tomar decisiones respetando las directrices de la junta directiva.
2. Por información: valúa la discreción con que el puesto debe administrar los datos y resultados inherentes a sus actividades.	1	Maneja información no confidencial.
	2	Maneja información la cual puede compartir con áreas específicas de trabajo.
	3	Maneja información confidencial que puede compartir con puestos específicos de trabajo.
	4	Maneja información altamente confidencial.
3. Activos: estima el tipo de activos que tiene bajo su responsabilidad el ocupante del puesto, para su control, manejo o uso de los mismos.	1	El puesto tiene a su cargo activos de muy poco valor.
	2	Tiene a su cargo activos con valor entre Q.50,000.00 y Q150,000.00
	3	Activos a su cargo con valor entre Q.150,000.01 y Q.300,000.00.
	4	Activos a su cargo con valor superior a Q.300,000.00

Factor: Complejidad del Trabajo		
Se refiere al grado de exigencia mental y física que se requiere para el desempeño del puesto.		
Sub-factor y su descripción	Grado	Descripción del grado
1. Exigencia mental: determina el nivel de esfuerzo mental requerido para el puesto de trabajo y el nivel de estrés bajo el cual efectúa las actividades del puesto.	1	Nivel bajo de esfuerzo mental y de estrés mínimo. Concentración para procesos rutinarios.
	2	Nivel medio-bajo. Conocimientos específicos, concentración, análisis de datos, trabajo con moderada presión.
	3	Nivel medio-alto. Conocimientos específicos, concentración, análisis de datos, capacidad de respuesta en situaciones cambiantes, toma de decisiones y planificación.
	4	Nivel alto. Efectúa sus actividades bajo mucha presión por la toma de decisiones alto impacto para la institución, concentración, análisis de datos, desarrollo de estrategias.
2. Exigencia física: Mide el nivel en que se utilizan esfuerzos musculares, para realizar las funciones asignadas.	1	El puesto no requiere esfuerzo físico adicional a permanecer por un periodo largo en una posición.
	2	El puesto requiere esfuerzo físico moderado de forma ocasional.
	3	Requiere esfuerzo físico moderado de forma frecuente.
	4	Esfuerzo físico alto de forma ocasional.
	5	Esfuerzo físico alto de forma frecuente.
Factor: Condiciones de Trabajo		
Establece el ambiente laboral del lugar donde los trabajadores realizan sus actividades, haciendo énfasis en el lugar y horario de trabajo, así como en los riesgos a los cuales pueden estar expuestos.		
Sub-factor y su descripción	Grado	Descripción del grado
1. Lugar y jornada de trabajo: Valúa las condiciones físicas y la jornada laboral, bajo la cual se contrata a una persona para el desarrollo de sus actividades.	1	Desempeña sus actividades en las instalaciones de la institución, en jornada ordinaria y fraccionada menor a 40 horas semanales.
	2	Realiza sus actividades en las instalaciones de la institución, en jornada ordinaria y/o extraordinaria.
	3	Efectúa sus actividades en las instalaciones de la institución, no está sujeto a horario establecido.
	4	Ejecuta sus actividades fuera de la institución, no tiene un horario establecido y debe tener disponibilidad permanente.
2. Riesgos: Mide el grado de peligro físico y mental al que se encuentra expuesto el trabajador, como: accidentes en el trabajo, enfermedades, asaltos y otros.	1	Expuesto de forma leve o mínima a condiciones que afectan la salud física y mental.
	2	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afectan la salud física y mental.
	3	Expuesto frecuentemente a condiciones que afectan la salud física y mental.

FUENTE: elaborado de acuerdo a los criterios de evaluación de la institución, noviembre 2013.

3.4.5. Determinación del valor relativo y asignación de una escala de puntos a los factores de valuación

En esta fase del proceso se determinó el peso porcentual de cada uno de los factores y sub-factores seleccionados según la importancia que se le atribuye, este debe sumar 100.

Así mismo, se asignó una cantidad de puntos, para lo cual se consideró una base puntual de mil; que se ajusta adecuadamente al número de puestos y factores a evaluar. La operación a seguir para asignar puntos a cada sub-factor es multiplicar el valor relativo por la base puntual.

Sub-factor	Valor relativo	*	Base puntual	=	Puntos del sub-factor
Nivel académico	25%	*	1,000	=	250

A continuación se presenta el valor relativo de cada uno de los factores:

Tabla 12
Asociación de Servicios Educativos
Valor relativo y asignación de una escala de puntos
a los factores de valuación, 2013

Factor		Subfactor	Valor relativo	Puntos
Conocimientos	55%	Nivel académico	25%	250
		Experiencia	20%	200
		Otros conocimientos	10%	100
Responsabilidades	25%	Por decisiones	10%	100
		Por información	10%	100
		Activos	5%	50
Complejidad del trabajo	10%	Exigencia mental	5%	50
		Exigencia física	5%	50
Condiciones de trabajo	10%	Lugar y jornada de trabajo	5%	50
		Riesgos	5%	50
Total			100%	1,000

FUENTE: elaborado de acuerdo a los criterios de evaluación de la institución, noviembre 2013.

3.4.6. Determinación del valor de los grados de cada factor

Subsiguiente a la asignación del valor relativo y puntos a cada factor, se procedió a establecer valor a los grados de cada factor; por medio de una progresión aritmética o geométrica.

La asignación de los puntos a los grados de los factores, se realizó por medio de la progresión aritmética, seleccionada por presentar una tendencia proporcional en relación a los puestos de trabajo.

La fórmula para la asignación de puntos por la progresión aritmética es:

$$Ra = \frac{TPF - 10\% TPF}{\text{No. de grados del factor} - 1}$$

Para asignar puntos al primer grado, se procede a multiplicar el total de puntos del factor por 10%. Ejemplo:

Sub-factor	Puntos del sub-factor	*	%	=	Puntos del grado
Nivel académico	250	*	10	=	25

Para determinar los puntos de los siguientes grados debe aplicarse la fórmula para obtener la razón aritmética, la cual se sumó a los puntos del primer grado para obtener los puntos del segundo grado y así sucesivamente.

Ejemplo

Sub-factor	Aplicación de fórmula		Resultado de la fórmula	Resultado de la fórmula + Puntos del primer grado
	TPF -10% del TPF	No. De grados - 1		
Nivel académico	$250 - 25 = 225$	$6 - 1 = 5$	45	$45 + 25 = 70$

Resultado de la fórmula	+	Puntos del grado anterior	=	Puntos del grado
45	+	70	=	115
45	+	115	=	160
45	+	160	=	205
45	+	205	=	250

El resultado del último grado debe ser el mismo valor que el total de puntos del sub-factor.

Tabla 13
Asociación de Servicios Educativos
Asignación de los puntos a los grados de cada subfactor determinado, 2013

Subfactor	Peso relativo	Puntos	Grados					
			1	2	3	4	5	6
Nivel académico	25%	250	25	70	115	160	205	250
Experiencia	20%	200	20	65	110	155	200	
Otros conocimientos	10%	100	10	40	70	100		
Por decisiones	10%	100	10	33	55	78	100	
Por información	10%	100	10	40	70	100		
Activos	5%	50	5	20	35	50		
Exigencia mental	5%	50	5	20	35	50		
Exigencia física	5%	50	5	16	28	39	50	
Lugar y jornada de trabajo	5%	50	5	20	35	50		
Riesgos	5%	50	5	28	50			
Suma	100%	1,000						

FUENTE: elaborado de acuerdo a los criterios de evaluación de la institución, noviembre 2013.

3.4.7. Valuación de los puestos de trabajo

En esta fase del proceso, se realizó una comparación entre los descriptores de los puestos a valorar y los factores, subfactores y grados definidos anteriormente para asignarle el número de puntos correspondiente. Este procedimiento debe desarrollarse factor por factor; puesto por puesto.

3.4.8. Clasificación de los puestos

Los puestos son ordenados en base al total de puntos que cada uno obtuvo en la valuación.

Tabla 14
Asociación de Servicios Educativos
Clasificación de los puestos de trabajo, 2013

No.	Puesto	Sueldo actual	Conocimientos				Responsabilidad			Complejidad del trabajo		Condiciones de trabajo		Total de puntos									
			Nivel académico	Experiencia	Otros conocimientos	Por Decisiones	Por información	Activos	Exigencia mental	Exigencia física	Lugar y jornada de trabajo	Riesgos											
1	Ayudante de coordinador	Q2,250.00	2	70	1	20	1	10	1	10	2	16	1	5	1	5	1	5	156				
2	Conserje y guardián	Q2,500.00	1	25	2	65	1	10	1	10	1	5	1	5	2	16	2	20	2	28	194		
3	Recepcionista	Q2,700.00	2	70	2	65	1	10	1	10	1	10	2	16	1	5	1	5	2	20	1	5	216
4	Auxiliar de bodega	Q2,800.00	2	70	1	20	1	10	1	10	1	10	1	5	1	5	5	50	2	20	3	50	250
5	Operarios	Q3,150.00	1	25	2	65	1	10	1	10	1	10	3	28	1	5	3	28	2	20	3	50	251
6	Secretaria de coordinación	Q2,800.00	2	70	2	65	1	10	1	10	2	40	2	16	1	5	2	16	2	20	1	5	257
7	Locutor	Q2,300.00	3	115	2	65	2	40	1	10	1	10	2	16	1	5	1	5	1	5	1	5	276
8	Secretaria de registros escolares	Q3,000.00	2	70	2	65	2	40	1	10	2	40	2	16	1	5	1	5	2	20	1	5	276
9	Contador	Q2,700.00	3	115	2	65	2	40	1	10	3	70	2	16	3	35	1	5	2	20	1	5	381
10	Coordinador regional	Q3,000.00	2	70	2	65	2	40	1	10	2	40	2	16	2	20	3	28	4	50	3	50	389
11	Encargado de compras	Q2,800.00	2	70	2	65	2	40	2	33	2	40	3	28	2	20	3	28	2	20	3	50	394
12	Secretaria ejecutiva	Q3,000.00	3	115	3	110	2	40	1	10	3	70	2	16	1	5	1	5	2	20	1	5	396
13	Encargado de bodega	Q2,900.00	2	70	2	65	2	40	2	33	2	40	3	28	2	20	4	39	2	20	3	50	405
14	Maestro redactor	Q4,200.00	4	160	2	65	3	70	2	33	2	40	2	16	2	20	1	5	2	20	1	5	434
15	Diagramador	Q3,700.00	4	160	2	65	3	70	2	33	2	40	2	16	2	20	1	5	2	20	1	5	434
16	Productor	Q2,800.00	4	160	2	65	3	70	2	33	2	40	3	28	2	20	1	5	2	20	1	5	446
17	Formador	Q4,400.00	4	160	2	65	3	70	3	55	2	40	2	16	3	35	1	5	2	20	2	28	494
18	Encargado de diseño	Q5,000.00	5	205	3	110	4	100	3	55	2	40	3	28	3	35	1	5	1	5	1	5	588
19	Asistente administrativo	Q5,100.00	5	205	3	110	3	70	2	33	3	70	2	16	3	35	2	16	2	20	2	28	603
20	Coordinador de sector	Q5,100.00	4	160	3	110	3	70	3	55	2	40	3	28	3	35	3	28	4	50	3	50	626
21	Encargado de informática	Q4,300.00	4	160	3	138	4	100	3	55	3	70	3	28	3	35	2	16	2	20	2	28	650
22	Gestor de proyectos	Q5,400.00	5	205	4	155	4	100	3	55	3	70	2	16	3	35	2	16	2	20	2	28	700
23	Contador general	Q4,400.00	5	205	4	155	4	100	3	55	3	70	2	16	3	35	2	16	2	20	2	28	700
24	Subdirector de imprenta	Q6,100.00	5	205	4	155	4	100	4	78	3	70	4	50	3	35	2	16	3	35	2	28	772
25	Coordinador general	Q8,300.00	5	205	4	155	4	100	4	78	3	70	4	50	3	35	2	16	4	50	3	50	809
26	Subdirector escolar	Q9,150.00	5	205	5	200	4	100	4	78	3	70	4	50	3	35	2	16	3	35	2	28	817
27	Subdirector administrativo	Q8,900.00	5	205	5	200	4	100	4	78	4	100	4	50	4	50	2	16	3	35	2	28	862
28	Director general	Q12,000.00	6	250	5	200	4	100	5	100	4	100	4	50	4	50	1	5	3	35	2	28	918

FUENTE: elaborado en base a los perfiles de puestos de la institución, noviembre 2013.

3.4.9. Escala salarial

Con el objetivo de realizar una distribución equitativa de los sueldos de la institución, se realizó el siguiente procedimiento, lo cual permite establecer los rangos que forman parte de la escala salarial:

- a) Se toma la valuación de puestos y los sueldos del mercado correspondientes al cuartil 1 (Q1) que son más factibles de implementar debido a la naturaleza de la Asociación, sin fines de lucro. Por medio de un modelo matemático-estadístico, diseñado para el efecto en medios informáticos, que determina que el coeficiente de correlación es $r^2=0.89$ y que el resultado de ecuación exponencial es:

$$y = ae^{bx} = 1621^{0.003x}.$$

- b) Posteriormente se determina el valor de "x", valor que se sustituye en la ecuación de regresión y determinará los rangos de puntos mínimos, medios y máximos de las categorías salariales para los puestos de trabajo de Asociación de Servicios Educativos. A continuación se indica la forma de cálculo de "x":

$$\frac{\text{Punto máximo} - \text{Punto mínimo}}{\text{No. de Categorías}} = \frac{\text{Resultado}}{2}$$

$$\frac{918-156}{8} = \frac{95.25}{2} = 47.625 \quad \cong 50$$

Es recomendable realizar este tipo de operaciones con números enteros exactos en una escala de 10 en 10. El resultados 50, se resta al punto mínimo de la valuación para así obtener el punto mínimo de la escala, el punto mínimo de la valuación; pasa a ser el punto medio de la escala y a éste resultado se le suma el mismo número y así obtener el punto máximo.

Tabla 15
Asociación de Servicios Educativos
Categorías de la escala salarial, 2013

No.	Rango de puntos		Amplitud del rango de puntos	Punto medio
I	106	206	100	156
II	207	307	100	257
III	308	408	100	358
IV	409	509	100	459
V	510	610	100	560
VI	611	711	100	661
VII	712	812	100	762
VIII	813	913	100	863
IX	914	1014	100	964

FUENTE: elaboración propia en base a valuación de puestos, noviembre 2013.

- c) A continuación, se sustituyen los valores obtenidos de a y b, de la ecuación exponencial, en la cual el valor de “x” será sustituido por los valores del punto medio de las categorías anteriormente expuestas. El resultado de la ecuación proporciona los sueldos medios por categoría, a lo cual se le aplica una política salarial del 30% / 2 para el cálculo de los salarios mínimos y máximos. Ejemplo:

$$Y = ae^{bx}$$

$$Y = 1621e^{0.003(257)}$$

$$Y = 3,504 = Q.3,504.00$$

Al resultado se procedió a aplicarle el porcentaje de ampliación de 30% / 2 indicado por la institución. La política de variación del 30%, de acuerdo al comité de valuación, permite realizar ajustes gradualmente y mantener una diferenciación entre los puestos de trabajo.

Amplitud: $3,504 * 30\% = Q.1,051.00$

Variación: $1,051 / 2 = Q. 526.00$

d) Con los valores obtenidos en los cálculos anteriores se establecen los sueldos mínimos y máximos de cada categoría salarial. Ejemplo:

Sueldo mínimo: $Q.3.504.00 - Q.526.00 = Q.2,978.00$

Sueldo máximo: $Q.3,504.00 + Q.526.00 = Q.4,030.00$

A continuación se presenta los resultados obtenidos para cada categoría salarial.

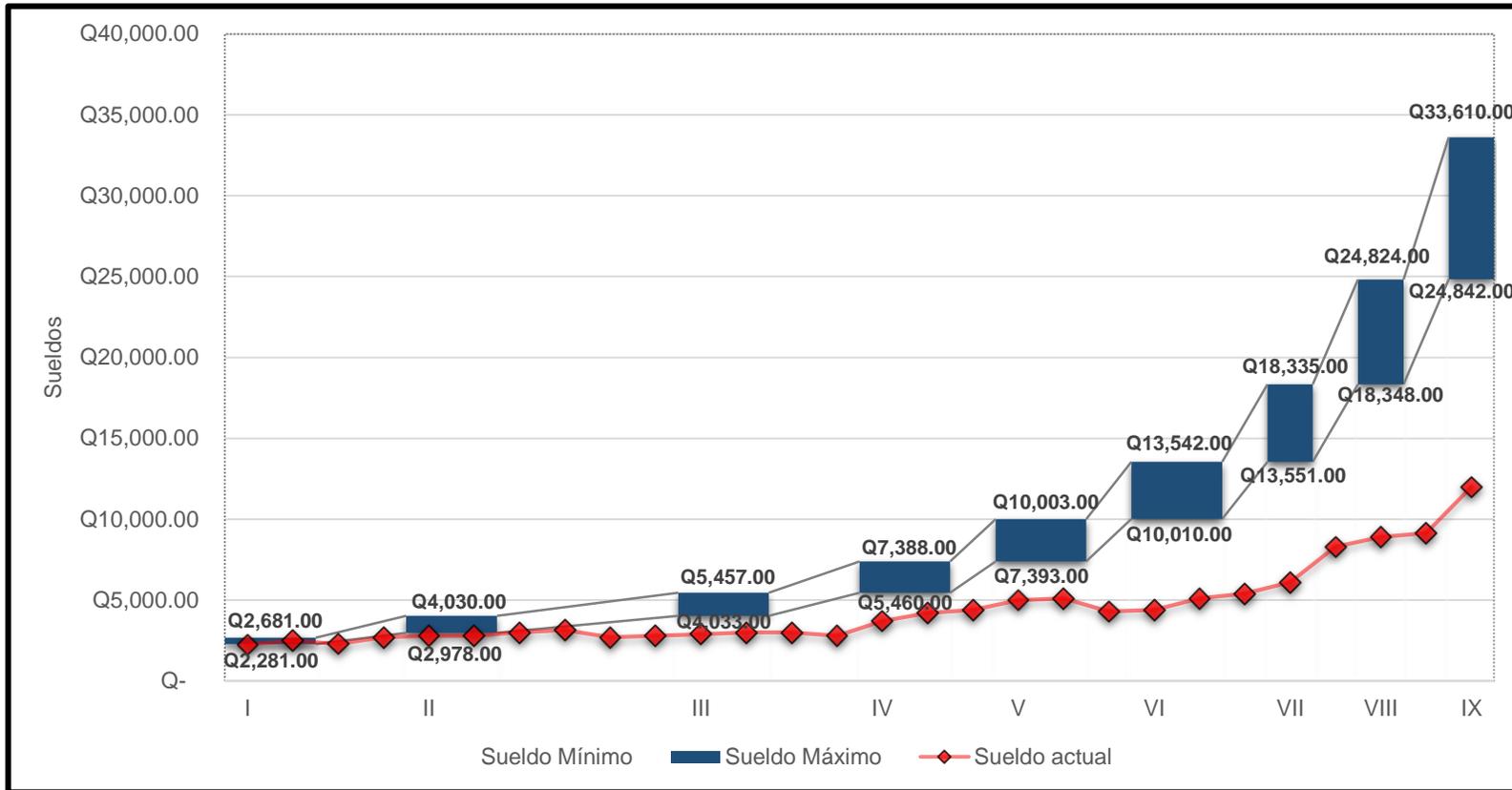
Tabla 16
Asociación de Servicios Educativos
Estimación de los sueldos mínimos, medios y máximos
según la categoría de la escala salarial, 2013

Categorías de la Escala Salarial				Sueldo medio	Amplitud de los sueldos	Variación de los sueldos	Sueldo mínimo	Sueldo máximo
No.	Rango de puntos							
I	106	156	206	Q 2,481.00	Q 400.00	Q 200.00	Q 2,281.00	Q 2,681.00
II	207	257	307	Q 3,504.00	Q1,051.00	Q 526.00	Q 2,978.00	Q 4,030.00
III	308	358	408	Q 4,745.00	Q1,423.00	Q 712.00	Q 4,033.00	Q 5,457.00
IV	409	459	509	Q 6,424.00	Q1,927.00	Q 964.00	Q 5,460.00	Q 7,388.00
V	510	560	610	Q 8,698.00	Q2,609.00	Q1,305.00	Q 7,393.00	Q10,003.00
VI	611	661	711	Q11,776.00	Q3,533.00	Q1,766.00	Q10,010.00	Q13,542.00
VII	712	762	812	Q15,943.00	Q4,783.00	Q2,392.00	Q13,551.00	Q18,335.00
VIII	813	863	913	Q21,586.00	Q6,476.00	Q3,238.00	Q18,348.00	Q24,824.00
IX	914	964	1014	Q29,226.00	Q8,768.00	Q4,384.00	Q24,842.00	Q33,610.00

FUENTE: elaboración propia en base a valuación de puestos, noviembre 2013.

e) Con los sueldos mínimo y máximos reflejados en la tabla anterior se gráfica la escala salarial a aplicar en la institución objeto de estudio.

Gráfica 23
Asociación de Servicios Educativos
Escala Salarial, 2013



FUENTE: elaboración propia en base a diseño de escala salarial propuesta, noviembre 2013.

3.5. Políticas salariales

Las políticas salariales de cada entidad son el marco referencial que determina la forma de administración de los salarios y ésta debe ser establecida en base a los objetivos organizacionales. En este sentido, se propone a la institución el establecimiento de las siguientes políticas:

- a) La remuneración de los colaboradores nunca debe ser menor al salario mínimo que establece la ley y las horas extras se pagan de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo.
- b) El sueldo de admisión para los trabajadores debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial.
- c) Los sueldos de todo el personal se establecen de acuerdo al sistema salarial propuesto, siguiendo la estructura definida.
- d) La escala salarial se debe revisar de forma anual para velar por el cumplimiento del principio de equidad interna y externa.
- e) Los perfiles de puestos deben ser revisados y/o actualizados al menos dos veces por año.
- f) El comité de valuaciones se reunirá una vez al año para realizar la revisión de los factores de valuación.
- g) Los jefes de área retroalimentarán a los colaboradores sobre los resultados obtenidos en las valuaciones de puestos.

Es importante que la asociación comunique a los colaboradores las políticas salariales, porque esto ayudará a la entidad a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros, a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

3.6. Costo y beneficio del sistema de administración de salarios para la Asociación de Servicios Educativos.

Con el objetivo de alcanzar la equidad interna y competitividad en el mercado laboral, Asociación de Servicios Educativos debe realizar una serie de ajustes a los sueldos que actualmente paga.

A continuación se muestra la tabla de los costos que generan las remuneraciones que la institución sufraga en la actualidad. En la misma se indican los sueldos, prestaciones de ley, indemnización, cuotas patronales del IGSS y el número de plazas por puesto.

En la segunda tabla se detalla el sueldo inicial de la escala y el ajuste, si aplica, a realizar. Los valores que se muestran corresponden únicamente a la diferencia entre el costo actual y el propuesto.

Tabla 17
Asociación de Servicios Educativos
Costos laborales actuales, 2013

No.	Categoría de la escala	Puesto	Sueldos actuales	Prestaciones laborales			Indemnización	Cuota patronal IGSS	Costo laboral mensual	Costo laboral anual	No. De plazas por puesto	Costo laboral anual total
				Aguinaldo	Bonificación anual	Vacaciones						
1	I	Ayudante de coordinador	Q 2,250.00	Q 187.43	Q 187.43	Q 93.83	Q 219.60	Q 240.08	Q 3,178.35	Q 38,140.20	4	Q 152,560.80
2	I	Conserje y guardián	Q 2,500.00	Q 208.25	Q 208.25	Q 104.25	Q 244.00	Q 266.75	Q 3,531.50	Q 42,378.00	5	Q 211,890.00
3	II	Recepcionista	Q 2,700.00	Q 224.91	Q 224.91	Q 112.59	Q 263.52	Q 288.09	Q 3,814.02	Q 45,768.24	2	Q 91,536.48
4	II	Auxiliar de bodega	Q 2,800.00	Q 233.24	Q 233.24	Q 116.76	Q 273.28	Q 298.76	Q 3,955.28	Q 47,463.36	1	Q 47,463.36
5	II	Operario	Q 3,150.00	Q 262.40	Q 262.40	Q 131.36	Q 307.44	Q 336.11	Q 4,449.69	Q 53,396.28	3	Q 160,188.84
6	II	Secretaria de coordinación	Q 2,800.00	Q 233.24	Q 233.24	Q 116.76	Q 273.28	Q 298.76	Q 3,955.28	Q 47,463.36	3	Q 142,390.08
7	II	Locutor	Q 2,300.00	Q 191.59	Q 191.59	Q 95.91	Q 224.48	Q 245.41	Q 3,248.98	Q 38,987.76	7	Q 272,914.32
8	II	Secretaria de registros escolares	Q 3,000.00	Q 249.90	Q 249.90	Q 125.10	Q 292.80	Q 320.10	Q 4,237.80	Q 50,853.60	4	Q 203,414.40
9	III	Contador	Q 2,700.00	Q 224.91	Q 224.91	Q 112.59	Q 263.52	Q 288.09	Q 3,814.02	Q 45,768.24	2	Q 91,536.48
10	III	Coordinador regional	Q 3,000.00	Q 249.90	Q 249.90	Q 125.10	Q 292.80	Q 320.10	Q 4,237.80	Q 50,853.60	25	Q 1,271,340.00
11	III	Encargado de compras	Q 2,800.00	Q 233.24	Q 233.24	Q 116.76	Q 273.28	Q 298.76	Q 3,955.28	Q 47,463.36	1	Q 47,463.36
12	III	Secretaria ejecutiva	Q 3,000.00	Q 249.90	Q 249.90	Q 125.10	Q 292.80	Q 320.10	Q 4,237.80	Q 50,853.60	3	Q 152,560.80
13	III	Encargado de bodega	Q 2,900.00	Q 241.57	Q 241.57	Q 120.93	Q 283.04	Q 309.43	Q 4,096.54	Q 49,158.48	1	Q 49,158.48
14	IV	Maestro redactor	Q 4,200.00	Q 349.86	Q 349.86	Q 175.14	Q 409.92	Q 448.14	Q 5,932.92	Q 71,195.04	4	Q 284,780.16
15	IV	Diagramador	Q 3,700.00	Q 308.21	Q 308.21	Q 154.29	Q 361.12	Q 394.79	Q 5,226.62	Q 62,719.44	4	Q 250,877.76
16	IV	Productor	Q 2,800.00	Q 233.24	Q 233.24	Q 116.76	Q 273.28	Q 298.76	Q 3,955.28	Q 47,463.36	2	Q 94,926.72
17	IV	Formador	Q 4,400.00	Q 366.52	Q 366.52	Q 183.48	Q 429.44	Q 469.48	Q 6,215.44	Q 74,585.28	3	Q 223,755.84
18	V	Encargado de diseño	Q 5,000.00	Q 416.50	Q 416.50	Q 208.50	Q 488.00	Q 533.50	Q 7,063.00	Q 84,756.00	1	Q 84,756.00
19	V	Asistente administrativo	Q 5,100.00	Q 424.83	Q 424.83	Q 212.67	Q 497.76	Q 544.17	Q 7,204.26	Q 86,451.12	5	Q 432,255.60
20	VI	Coordinador de sector	Q 5,100.00	Q 424.83	Q 424.83	Q 212.67	Q 497.76	Q 544.17	Q 7,204.26	Q 86,451.12	3	Q 259,353.36
21	VI	Encargado de informática	Q 4,300.00	Q 358.19	Q 358.19	Q 179.31	Q 419.68	Q 458.81	Q 6,074.18	Q 72,890.16	1	Q 72,890.16
22	VI	Gestor de proyectos	Q 5,400.00	Q 449.82	Q 449.82	Q 225.18	Q 527.04	Q 576.18	Q 7,628.04	Q 91,536.48	1	Q 91,536.48
23	VI	Contador general	Q 4,400.00	Q 366.52	Q 366.52	Q 183.48	Q 429.44	Q 469.48	Q 6,215.44	Q 74,585.28	1	Q 74,585.28
24	VII	Subdirector de imprenta	Q 6,100.00	Q 508.13	Q 508.13	Q 254.37	Q 595.36	Q 650.87	Q 8,616.86	Q 103,402.32	1	Q 103,402.32
25	VII	Coordinador general	Q 8,300.00	Q 691.39	Q 691.39	Q 346.11	Q 810.08	Q 885.61	Q 11,724.58	Q 140,694.96	1	Q 140,694.96
26	VIII	Subdirector escolar	Q 9,150.00	Q 762.20	Q 762.20	Q 381.56	Q 893.04	Q 976.31	Q 12,925.29	Q 155,103.48	1	Q 155,103.48
27	VIII	Subdirector administrativo	Q 8,900.00	Q 741.37	Q 741.37	Q 371.13	Q 868.64	Q 949.63	Q 12,572.14	Q 150,865.68	1	Q 150,865.68
28	IX	Director general	Q 12,000.00	Q 999.60	Q 999.60	Q 500.40	Q 1,171.20	Q 1,280.40	Q 16,951.20	Q 203,414.40	1	Q 203,414.40
TOTALES									Q 176,221.85	Q 2,114,662.20	91	Q 5,517,615.60

FUENTE: elaboración propia en base investigación de campo, noviembre 2013.

Tabla 18
Asociación de Servicios Educativos
Costos laborales de la propuesta, 2013

No.	Categoría de la escala	Puesto	Sueldos actuales	Sueldo inicial escala	Ajuste salarial	Prestaciones laborales			Indemnización	Cuota patronal IGSS	Costo laboral mensual	Costo laboral anual	No. De plazas por puesto	Costo laboral anual total
						Aguinaldo	Bonificación anual	Vacaciones						
1	I	Ayudante de coordinador	Q 2,250.00	Q 2,281.00	Q 31.00	Q 2.58	Q 2.58	Q 1.29	Q 3.03	Q 3.31	Q 43.79	Q 525.49	4	Q 2,101.95
2	I	Conserje y guardián	Q 2,500.00	Q 2,281.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	5	Q -
3	II	Recepcionista	Q 2,700.00	Q 2,978.00	Q 278.00	Q 23.16	Q 23.16	Q 11.59	Q 27.13	Q 29.66	Q 392.70	Q 4,712.43	2	Q 9,424.87
4	II	Auxiliar de bodega	Q 2,800.00	Q 2,978.00	Q 178.00	Q 14.83	Q 14.83	Q 7.42	Q 17.37	Q 18.99	Q 251.44	Q 3,017.31	1	Q 3,017.31
5	II	Operario	Q 3,150.00	Q 2,978.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	3	Q -
6	II	Secretaria de coordinación	Q 2,800.00	Q 2,978.00	Q 178.00	Q 14.83	Q 14.83	Q 7.42	Q 17.37	Q 18.99	Q 251.44	Q 3,017.31	3	Q 9,051.94
7	II	Locutor	Q 2,300.00	Q 2,978.00	Q 678.00	Q 56.48	Q 56.48	Q 28.27	Q 66.17	Q 72.34	Q 957.74	Q 11,492.91	7	Q 80,450.40
8	II	Secretaria de registros escolares	Q 3,000.00	Q 2,978.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	4	Q -
9	III	Contador	Q 2,700.00	Q 4,033.00	Q 1,333.00	Q 111.04	Q 111.04	Q 55.59	Q 130.10	Q 142.23	Q 1,883.00	Q 22,595.95	2	Q 45,191.90
10	III	Coordinador regional	Q 3,000.00	Q 4,033.00	Q 1,033.00	Q 86.05	Q 86.05	Q 43.08	Q 100.82	Q 110.22	Q 1,459.22	Q 17,510.59	25	Q 437,764.74
11	III	Encargado de compras	Q 2,800.00	Q 4,033.00	Q 1,233.00	Q 102.71	Q 102.71	Q 51.42	Q 120.34	Q 131.56	Q 1,741.74	Q 20,900.83	1	Q 20,900.83
12	III	Secretaria ejecutiva	Q 3,000.00	Q 4,033.00	Q 1,033.00	Q 86.05	Q 86.05	Q 43.08	Q 100.82	Q 110.22	Q 1,459.22	Q 17,510.59	3	Q 52,531.77
13	III	Encargado de bodega	Q 2,900.00	Q 4,033.00	Q 1,133.00	Q 94.38	Q 94.38	Q 47.25	Q 110.58	Q 120.89	Q 1,600.48	Q 19,205.71	1	Q 19,205.71
14	IV	Maestro redactor	Q 4,200.00	Q 5,460.00	Q 1,260.00	Q 104.96	Q 104.96	Q 52.54	Q 122.98	Q 134.44	Q 1,779.88	Q 21,358.51	4	Q 85,434.05
15	IV	Diagramador	Q 3,700.00	Q 5,460.00	Q 1,760.00	Q 146.61	Q 146.61	Q 73.39	Q 171.78	Q 187.79	Q 2,486.18	Q 29,834.11	4	Q 119,336.45
16	IV	Productor	Q 2,800.00	Q 5,460.00	Q 2,660.00	Q 221.58	Q 221.58	Q 110.92	Q 259.62	Q 283.82	Q 3,757.52	Q 45,090.19	2	Q 90,180.38
17	IV	Formador	Q 4,400.00	Q 5,460.00	Q 1,060.00	Q 88.30	Q 88.30	Q 44.20	Q 103.46	Q 113.10	Q 1,497.36	Q 17,968.27	3	Q 53,904.82
18	V	Encargado de diseño	Q 5,000.00	Q 7,393.00	Q 2,393.00	Q 199.34	Q 199.34	Q 99.79	Q 233.56	Q 255.33	Q 3,380.35	Q 40,564.22	1	Q 40,564.22
19	V	Asistente administrativo	Q 5,100.00	Q 7,393.00	Q 2,293.00	Q 191.01	Q 191.01	Q 95.62	Q 223.80	Q 244.66	Q 3,239.09	Q 38,869.10	5	Q 194,345.51
20	VI	Coordinador de sector	Q 5,100.00	Q10,010.00	Q 4,910.00	Q 409.00	Q 409.00	Q 204.75	Q 479.22	Q 523.90	Q 6,935.87	Q 83,230.39	3	Q 249,691.18
21	VI	Encargado de informática	Q 4,300.00	Q10,010.00	Q 5,710.00	Q 475.64	Q 475.64	Q 238.11	Q 557.30	Q 609.26	Q 8,065.95	Q 96,791.35	1	Q 96,791.35
22	VI	Gestor de proyectos	Q 5,400.00	Q10,010.00	Q 4,610.00	Q 384.01	Q 384.01	Q 192.24	Q 449.94	Q 491.89	Q 6,512.09	Q 78,145.03	1	Q 78,145.03
23	VI	Contador general	Q 4,400.00	Q10,010.00	Q 5,610.00	Q 467.31	Q 467.31	Q 233.94	Q 547.54	Q 598.59	Q 7,924.69	Q 95,096.23	1	Q 95,096.23
24	VII	Subdirector de imprenta	Q 6,100.00	Q13,551.00	Q 7,451.00	Q 620.67	Q 620.67	Q 310.71	Q 727.22	Q 795.02	Q 10,525.28	Q 126,303.39	1	Q 126,303.39
25	VII	Coordinador general	Q 8,300.00	Q13,551.00	Q 5,251.00	Q 437.41	Q 437.41	Q 218.97	Q 512.50	Q 560.28	Q 7,417.56	Q 89,010.75	1	Q 89,010.75
26	VIII	Subdirector escolar	Q 9,150.00	Q18,348.00	Q 9,198.00	Q 766.19	Q 766.19	Q 383.56	Q 897.72	Q 981.43	Q 12,993.09	Q 155,917.14	1	Q 155,917.14
27	VIII	Subdirector administrativo	Q 8,900.00	Q18,348.00	Q 9,448.00	Q 787.02	Q 787.02	Q 393.98	Q 922.12	Q1,008.10	Q 13,346.24	Q 160,154.94	1	Q 160,154.94
28	IX	Director general	Q 12,000.00	Q24,842.00	Q 12,842.00	Q 1,069.74	Q 1,069.74	Q 535.51	Q 1,253.38	Q1,370.24	Q 18,140.61	Q 217,687.31	1	Q 217,687.31
TOTALES											Q 118,042.51	Q 1,416,510.08	91	Q 2,532,204.16

FUENTE: elaboración propia en base a diseño de escala salarial propuesta, noviembre 2013.

Es importante mencionar que los ajustes de la propuesta se aplican a 25 de los 28 puestos de la institución, se excluye los puestos de conserje y guardián, operarios y secretaria de control académico debido a que el sueldo de los mismos es superior al valor del cuartil uno de los salarios del mercado.

De acuerdo a los valores que se muestran en las tablas anteriores, se establece que la carga laboral actual de Asociación de Servicios Educativos es de 5,517,615.60; y con los sueldos ajustados asciende a Q.8,049,819.76, lo que representa un incremento del 32% de los costos actuales.

La implementación del diseño de la escala salarial; permitirá incrementar la motivación de los colaboradores y con ello; disminuir la insatisfacción en materia salarial; que actualmente presentan. Por lo que, si las autoridades de Asociación de Servicios Educativos deciden implementar la propuesta de la escala salarial, pero consideran que los costos son muy elevados, podría iniciar aplicando una política salarial del 40% y/o enlazar los ajustes con condiciones establecidas por la dirección general; éstas pueden ser en base a resultados, competencias adquiridas, promociones o ascensos, entre otras.

3.7. Estrategias y plan de acción para la implementación de la propuesta

La implementación del diseño de la escala salarial que se propone permitirá mejorar la satisfacción de los colaboradores y lograr equidad salarial.

Las decisiones en materia salarial en Asociación de Servicios Educativos deben ser analizadas por la dirección general y autorizadas por el consejo, ya que debido a la naturaleza de la institución deben basarse en el presupuesto anual de la misma. Es importante indicar que la escala debe ser actualizada, tomando en consideración las condiciones que ameriten los ajustes salariales.

Las estrategias para la implementación de la presente propuesta son:

- a) Posicionar la propuesta entre los directivos de la entidad para su análisis.
- b) Determinar la factibilidad de la aplicación de la estructura salarial.
- c) Desarrollar los instrumentos necesarios para la implementación.
- d) Segmentar al personal en grupos para la aplicación de la propuesta.
- e) Establecer los controles de evaluación de la propuesta.

A continuación se presenta un plan de acción con las actividades necesarias para la implementación de la propuesta a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 19
Asociación de Servicios Educativos
Plan de Acción, 2013

EMPRESA:		Asociación de Servicios Educativos			FECHA:		01/12/2013		
NOMBRE DEL PLAN:		Propuesta de Implementación de Sistema Salarial							
AREA:		Todas las áreas		DEPARTAMENTO:		Todos los departamentos		SECCIÓN	Todas
OBJETIVO:									
Determinar las actividades necesarias para la implementar la propuesta a corto, mediano y largo plazo.									
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO		
				INICIO	FINAL				
1	Presentación de propuesta.	Presentar propuesta en una sesión al 100% de los involucrados.	Asesor	01/07/2014	15/07/2014	Q -	Q -		
2	Discusión y aprobación de propuesta.	Plantear la propuesta en una o dos sesión para su aprobación.	Director General	16/07/2014	31/07/2014	Determinado por empresa	Determinado por empresa		
3	Implementación de propuesta en el 60% de los puestos	Realizar ajuste salarial al 60% de los casos que sea requerido en base a propuesta.	Subdirección Administrativa	01/08/2014	30/09/2014	Q -	Q 1,519,322.50		
4	Implementación de propuesta en el 50% de los puestos	Concluir con ajuste salarial al 100% de los casos que sea requerido en base a propuesta.	Subdirección Administrativa	01/10/2014	30/11/2014	Q -	Q 1,012,881.66		
5	Evaluación del desarrollo de la propuesta.	Realizar la medición del 100% de lo ejecutado de forma anual	Subdirección Administrativa	01/02/2015	28/02/2015	Determinado por Empresa	Determinado por Empresa		
Costo estimado de implementación:							Q 2,532,204.16		

FUENTE: elaboración propia en base a diseño de escala salarial propuesta, diciembre 2013.

CONCLUSIONES

- a) De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario de clima organizacional, en la entrevista estructurada y la investigación documental se comprobó que las deficiencias en la administración de salarios y la insatisfacción laboral son causadas por la falta de un sistema técnico para determinar el valor relativo de los puestos de la institución y la utilización de una estructura salarial basada en los principios de equidad.
- b) Se determinó que mediante la aplicación de un sistema técnico en el diseño de la estructura salarial de la institución se eliminan las deficiencias actuales, lo cual permite mayor equidad y competitividad en la oferta laboral en relación al mercado; atrayendo así a personal calificado que se identifique con la institución y sea promotor de la misma.
- c) La estructura salarial propuesta en esta investigación se basa en los puestos actuales de la institución, tomando en consideración las atribuciones de los mismos y la situación del país; sin embargo en el ciclo de vida de toda entidad es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas que se ajusten a los cambios que puedan presentarse en la estructura organizacional y la realidad socio-económica de Guatemala.

RECOMENDACIONES

- a) Implementar la propuesta de diseño de escala salarial que se detalla en el capítulo III de este informe, la misma permitirá reducir las deficiencias en la administración de salarios y la insatisfacción laboral causadas por la falta de un sistema técnico dentro de la institución adoptando una estructura salarial basada en los principios de equidad.
- b) Con el objetivo de que Asociación de Servicios Educativos sea competitiva en el mercado laboral y se reduzcan las deficiencias actuales, se recomienda la implementación de la propuesta planteada, con lo cual se contará con una administración más equitativa de los sueldos y personal más satisfecho e identificado con la institución.
- c) Se recomienda practicar revisiones y actualizaciones periódicas a la escala salarial propuesta a Asociación de Servicios Educativos; así como realizar anualmente estudios de clima organizacional para evitar que se presente de nuevo la problemática planteada en este estudio.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBERT, K. **Estrategia de Recursos Humanos**. New York. Ed. Hay Associates 1995. 352 p.
2. ALVARADO Browing, Félix; CARRERA Guerra, Maribel y GIRÓN, Abel. **Perfil de las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala**. Guatemala. Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala, 1998. 118 p.
3. ARGUETA, Mario R. **Administración de Compensaciones, de la Especialización de Recursos Humanos**, Escuela de Administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Apuntes de clase. Guatemala, agosto 2012. s.p.
4. BENAVIDES Pañeda, Javier. **Administración**. México. 2da. Edición. McGraw-Hill, 2004. 353 p.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Santa Cruz de Bogotá, Colombia. 3era edición traducida al español. McGraw – Hill, 2009. 475p.
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Código de Trabajo**. Decreto 1441 del Congreso y sus reformas. Guatemala. 226 p.
7. Definición De. **ONG - Qué es, Significado y Concepto**. (En línea). Consultado el 23 de octubre 2012. Disponible en:
definicion.de/ong/#ixzz2ACcMb1wk
8. Ecured.cu. **Política Salarial**. (En línea) Consultado el 10 de diciembre de 2012. Disponible en www.ecured.cu/index.php/Pol%C3%ADtica_Salarial

9. GUTIÉRREZ Morales, Gladys Lissette. **Diseño de una Escala Salarial Como Estrategia de Compensaciones.** Tesis USAC. Guatemala, mayo 2011. 109p.
10. Instituto Nacional de Estadística. **Índice de Precios al Consumidor –IPC-**. (En línea) Consultado el 31 de octubre de 2012. Disponible en: www.ine.gob.gt/np/IPC/index.htm
11. _____. **Canasta Básica Alimentaria.** (En línea) Consultados el 31 de octubre de 2012. Disponible en: www.ine.gob.gt/np/CBA/index.htm
12. KINICKI, A. y Kreitner, R. **Comportamiento Organizacional. Conceptos, Problemas y Prácticas.** México. 1ra. Edición. McGraw-Hill, 2003. 469p.
13. LANHAN, Elizabeth. **Valuación de Puestos. Bases Objetivas para Fijar Escalas de Salarios.** México, 1ra. Edición. CECSA, 1980. 490p.
14. LUC, Brunet. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias.** México. 1ra. Edición. Trillas, 1999. 121 p.
15. Ministerio de Trabajo y Previsión Social. **Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público.** (En línea) Consultado el 31 de octubre de 2012. Disponible en: www.mintrabajo.gob.gt/index.php/organizacioninterna/dge/76-migracioneslaborales.html
16. _____. **Ley Reguladora del Aguinaldo.** (En línea) Consultado el 31 de octubre de 2012. Disponible en: www.mintrabajo.gob.gt/index.php/leyes-y-convenios/leyes-ordinarias/78-ley-reguladora-del-aguinaldo.html
17. MONDY, R.W. y Noe, R.M. **Administración de Recursos Humanos.** México. 9ª. Edición. Pearson. 527 p.

18. Monografía. **Administración de salarios.** (En línea). Consultado el 31 de octubre de 2012. Disponible en:
www.monografias.com/trabajos17/administracion-salarios/administracion-salarios.shtml#ADMINSALARIOS
19. PAZ Ovalle, Kitty Carolina. **Diseño de una Escala Salarial para una Fundación Cristiana, Ubicada en la Ciudad Capital.** Tesis USAC. Guatemala, julio 2010. 90p.
20. Psicología y Empresa. **Procedimiento General de la Evaluación de Puesto por Puntos y Factores.** (En línea) Consultado el 10 de diciembre de 2012. Disponible en: psicologiayempresa.com/procedimiento-general-de-la-evaluacion-de-puestos-por-puntos-y-factores.html
21. REYES Ponce, Agustín. **Administración de Empresas Teoría y Práctica.** México. 31. ° Edición. Limusa, 1995. 477p.
22. RUÍZ Martínez, Ericka Josefina. **Diseño de Escala Salarial en la Empresa Sercotrac, S.A.** Tesis USAC. Guatemala, mayo 2011. 110p.
23. Sappiens.com. **Objetivos de la administración de recursos humanos.** (En línea). Consultado el 01 de diciembre de 2012. Disponible en:
www.sappiens.com/sappiens/comunidades/rrhhmini.nsf/1.2.%20OBJETIVOS%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS/22969A0E6DB59BFC002569D20039A6D3!opendocument
24. Taringa. **Teoría Higiene y Seguridad de Herzberg.** (En línea) Consultado el 31 de octubre de 2012. Disponible en: www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/12088614/Teoria-Higiene-Seguridad-de-Herzberg.html

25. Wikipedia.org. **Concepto de administración.** (En línea). Consultado el 23 de octubre 2012. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n
26. _____. **Indicadores Económicos.** (En línea). Consultado el 10 de diciembre de 2012. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Indicadores_econ%C3%B3micos
27. _____. **Salario.** (En línea) Consultados el 31 de octubre de 2012. Disponible en: es.wikipedia.org/wiki/Salario

ANEXOS

Anexo No. 1
Asociación de Servicios Educativos
Cuestionario de clima organizacional, 2013



Asociación de Servicio Educativos
 Cuestionario de clima organizacional
 Febrero 2013

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

Se agradece su colaboración en responder el presente cuestionario. La información que usted proporcione es de índole **confidencial**, servirá para evaluar el Clima organizacional de la Asociación de Servicios Educativos y sustentar la Tesis de Graduación, por lo que solicita que sus respuestas sean lo más honestas posibles. Límitese a responder lo que se le pregunta, si desea hacer alguna observación puede utilizar el espacio indicado para ello al final del cuestionario. **No escriba su nombre.**

INSTRUCCIONES: Coloque el número más adecuado dentro del paréntesis de cada pregunta, según las opciones:

1. **Siempre:** todas las veces, muy bueno 2. **Casi siempre:** la mayoría de las veces, bueno
 3. **A veces:** algunas veces, regular 4. **Nunca:** nada, ninguna vez, malo.

Género: M F Edad: _____ Tiempo de laborar en la institución: _____
 Horario de trabajo: _____ Días de trabajo: _____ Departamento _____

PREGUNTAS

1	¿El puesto que ocupa en la institución está relacionado con su titulación académica?	()
2	¿El trabajo que realiza contribuye a alcanzar los objetivos de la institución?	()
3	¿Dejaría su trabajo en este momento, si otra institución le ofreciera un mejor salario y beneficios económicos?	()
4	¿Lo han felicitado sus jefes o superiores por el trabajo que realiza?	()
5	¿Está usted satisfecho con los logros alcanzados a nivel personal y profesional en la institución?	()
6	¿El salario que percibe lo motivan a dar lo mejor de usted para realizar su trabajo?	()
7	¿Considera que tiene oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la institución?	()
8	¿La temperatura y ventilación en su lugar de trabajo es la adecuada?	()
9	¿Considera que la institución es equitativa y asigna los salarios de acuerdo a la responsabilidad y carga de trabajo que tiene cada uno de los puestos?	()
10	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	()
11	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?	()
12	¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	()
13	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la institución?	()
14	¿Sus actividades son planificadas oportunamente?	()
15	¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	()
16	¿Está satisfecho con los beneficios que le otorga la institución?	()
17	¿Su trabajo le ofrece la oportunidad de fomentar sus conocimientos?	()

Continuación...		
18	¿Considera que las políticas de promociones y ascensos se manejan con equidad y justicia?	()
19	¿Tiene suficiente iluminación en su lugar de trabajo?	()
20	¿Conoce cuáles son las políticas salariales de la institución?	()
21	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	()
22	¿Existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?	()
23	¿Recibe las prestaciones establecidas en la ley y los incentivos brindados por la institución?	()
24	¿Se siente parte de la institución?	()
25	¿Considera que el sueldo que percibe es mayor en comparación con otras empresas?	()
26	¿Considera que las responsabilidades delegadas en su puesto son las adecuadas?	()
27	¿Le influye positivamente el estilo de liderazgo de su jefe?	()
28	¿Considera que su trabajo es reconocido y considerado por su jefe o superiores?	()
29	¿Considera que hay puestos más importantes que el suyo ocupados por personas con menos experiencia y capacidad que la suya?	()
30	¿Le brindan oportunidad para hacer cosas distintas o nuevas en su trabajo, que tiendan al mejoramiento del mismo?	()
31	¿Su lugar de trabajo es seguro?	()
32	¿Recibe retroalimentación de parte de su jefe sobre el desempeño de su puesto?	()
33	¿Considera que su sueldo está en relación a las atribuciones, responsabilidades y carga de trabajo del puesto que ocupa?	()
34	¿Existe buena comunicación con su jefe o superiores?	()
35	¿Considera que podría recibir un mejor salario en otra institución por su experiencia, formación o titulación académica?	()
36	¿Conoce los objetivos que debe alcanzar su puesto de trabajo?	()
37	¿Considera que dentro de la institución puede optar a otros puestos de más alto nivel?	()
38	¿El ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?	()
39	¿Su jefe inmediato le comunica cuales son los criterios que se evaluaron al realizar un incremento salarial a su puesto?	()
40	¿El trabajo que realiza es supervisado?	()
41	¿Considera que tiene estabilidad laboral dentro de la institución?	()
42	¿Considera su trabajo monótono?	()
43	¿Los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?	()
44	¿Considera que su sueldo está de acuerdo a la situación económica del país?	()
45	¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	()
46	¿Existe igualdad entre hombres y mujeres?	()
47	¿Reciben aumentos salariales?	()
48	¿Recibe apoyo de parte de otros departamentos, cuando usted lo solicita?	()
49	¿Al momento de hacer una llamada de atención, su jefe actúa en forma justa y equitativa?	()
50	¿Cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?	()

Continuación...		
51	¿Conoce cuáles son los beneficios e incentivos salariales de la institución?	()
52	¿Se lleva bien con sus compañeros?	()
53	¿Considera que la empresa realiza un esfuerzo por cuidar de sus trabajadores?	()
54	¿Su jefe escucha opiniones y sugerencias de los empleados?	()
55	¿Alguna vez ha encontrado diferencias de sueldos entre un mes y otro que no corresponden a un aumento salarial?	()
56	¿El horario de trabajo de su área es adecuado?	()
57	¿Existe cooperación entre los compañeros de su área de trabajo?	()
58	¿Alguna vez se le ha solicitado que reintegre a la institución una cantidad determinada por sueldos calculados incorrectamente?	()
59	¿Existe confianza entre usted y sus compañeros de trabajo?	()
60	¿Su jefe es autoritario cuando le designa una tarea?	()
61	¿Los aumentos salariales que recibe compensan la carga de trabajo y las responsabilidades de su puesto?	()

**¡Muchas gracias!
Feliz día**

Anexo No. 2
Asociación de Servicios Educativos
Descriptor de puesto, 2013

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
I. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Director general
Código del puesto:	DP-06DG-01
Ubicación organizacional:	Dirección general
Le reporta a:	Asamblea general
Le reportan:	Todos los puestos de trabajo.
Fecha de actualización y/o elaboración:	12-03-2012
II. Propósito /objetivo del puesto	
Planificar, coordinar, organizar, ejecutar, dirigir, supervisar y dar mejora continua a las actividades de coordinación y toma de decisiones necesarias para la gestión pedagógica, administrativas y de los diferentes servicios que brindan, teniendo presente en todo momento la filosofía, objetivos, misión y visión de la institución.	
III. Funciones del puesto	
a. Coordinar, ejecutar, controlar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional – PEI– según los objetivos, políticas y estrategias institucionales conjuntamente con su equipo de trabajo.	
b. Coordinar y evaluar en conjunto con su equipo de trabajo los lineamientos para el Plan Operativo Anual –POA– de la institución.	
c. Autorizar los nuevos proyectos que surjan así como las fuentes de financiamiento para mejorar los servicios a la población meta.	
d. Aprobar el presupuesto de cada una de las unidades organizacionales.	
e. Velar por la buena administración de los fondos provenientes de actividades productivas, proyectos e ingresos propios para producir servicios de calidad como: material educativo, clases radiales, atención al público y gestión documentos de acreditación.	
f. Velar por la seguridad e higiene y adoptar todos aquellos criterios y disposiciones que permitan disminuir los riesgos de trabajo.	
g. Autorizar las acciones y decisiones técnicas y administrativas necesarias para el correcto funcionamiento institución.	
h. Presentar informes de avances de los mismos a la Asamblea general.	

i. Promover el ámbito de competencias, talleres de trabajo y otras actividades en función de una mayor profesionalización de calidad educativa para el buen desempeño del personal de la institución.	
IV. Especificación del puesto	
Requisitos de educación	Maestría en educación, orientada a la especialización administrativa.
Requisitos de experiencia	Mínimo cinco años en puestos similares.
Otros factores	<ul style="list-style-type: none"> a. De preferencia nivel intermedio de algún idioma Maya. b. Liderazgo c. Ejecución técnica de actividades en coordinaciones educativas. d. Análisis de tendencia de resultados de las actividades de los procesos. e. Habilidad para la comunicación oral y escrita. f. Asertivo, negociador y emprendedor g. Interpretación de presupuestos y normas educativas
V. Responsabilidad	
Errores:	En la toma de decisiones sobre los temas relacionados con la institución.
Maquinaria y equipo	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo.
Relaciones con otros	Junta directiva, subdirecciones, direcciones, coordinaciones, ministerios, donantes y proveedores.
Información confidencial	Manejo información altamente confidencial.
Dinero / valores	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.4, 000.00 en adelante.
Supervisión	Supervisión recibida de Asamblea general. Supervisión del personal de la institución.
VI. Nivel de esfuerzo	
Mental	Requiere esfuerzo mental alto por análisis y concentración.
Físico	Requiere mínimo esfuerzo físico.
VII. Condiciones de trabajo	
Condiciones ambientales	Oficina privada en un ambiente limpio, iluminado y seguro.
Riesgos	Expuesto mínimas condiciones que afectan la salud física y mental del trabajador.

Anexo No. 3
Asociación de Servicios Educativos
Descriptor de puesto, 2013

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
I. Identificación del puesto	
Nombre del puesto:	Subdirector escolar
Código del puesto:	DP-02ESC-01
Ubicación organizacional:	Subdirección escolar
Le reporta a:	Director general
Le reportan:	Todos los puestos de la unidad.
Fecha de actualización y/o elaboración:	12-03-2012
II. Propósito /objetivo del puesto	
Controlar y supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a los programas de educación siguiendo los lineamientos del Ministerio de Educación y las directrices emanadas del Currículo Basado en Competencias –CNB– y del Proyecto Educativo Institucional –PEI– para brindar, garantizar y mejorar continuamente el servicio educativo.	
III. Funciones del puesto	
a. Determinar conjuntamente con el Director general y Coordinador general la actualización y la realización del nuevo material educativo y promocional.	
b. Elaborar el Proyecto Educativo Institucional –PEI– de acuerdo a los objetivos, políticas y estrategias conjuntamente con su equipo de trabajo a su cargo.	
c. Coordinar y determinar en conjunto con los Coordinadores Regionales y Coordinadora General los lineamientos para el Plan Operativo Anual –POA–.	
d. Planificar, organizar y supervisar la elaboración del material educativo y promocional de la institución.	
e. Coordinar la revisión y aprobación de los materiales promocionales de la institución conjuntamente con el Director general, Coordinador general y coordinadores sectoriales.	
f. Evaluar la marcha del POA e informes, para determinar decisiones académicas en conjunto con los coordinadores sectoriales.	
g. Participar en los procesos de selección, inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso.	
h. Coordinar y dar seguimiento a la evaluación de desempeño del personal a su cargo.	

IV. Especificación del puesto	
Requisitos de educación	Licenciatura en Pedagogía o Administración Educativa.
Requisitos de experiencia	Mínimo tres años de experiencia en coordinaciones y/o redacción de materiales didácticos.
Otros factores	h. Manejo de volúmenes, i. Conocimiento de presupuestos. j. Liderazgo k. Sentido de responsabilidad l. Orientada a trabajar por objetivos m. Habilidad para dirigir y controlar personal n. Capacidad para resolver situaciones conflictivas o. Facilidad de expresión oral y escrita p. Capacidad para toma de decisiones
V. Responsabilidad	
Errores:	En la toma de decisiones sobre los temas relacionados con su área de trabajo.
Maquinaria y equipo	Tiene bajo su responsabilidad equipo de cómputo.
Relaciones con otros	Director general, jefes de área, personal de diseño y FIC, coordinadores sectoriales y regionales.
Información:	Manejo de información confidencial y con derechos de autor.
Dinero / valores	Maneja valores en documentos, efectivo y cheques de Q.1.00 a Q.4,000.00.
Supervisión	Supervisión de la Dirección general. Supervisión al personal del área.
VI. Nivel de esfuerzo	
Mental	Requiere esfuerzo mental alto por análisis y concentración.
Físico	Requiere mínimo esfuerzo físico.
VII. Condiciones de trabajo	
Condiciones ambientales	Oficina privada en un ambiente limpio, iluminado y seguro.
Riesgos	Expuesto a condiciones que afectan su salud por estrés.