



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

**DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL DE PUESTOS OPERATIVOS  
PARA UNA EMPRESA DE CENTRO DE CONTACTO**

**Carlos Wilfredo González Carrera**  
Asesorado por el Ing. Víctor David Mota Magaña

Guatemala, marzo de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL DE PUESTOS OPERATIVOS  
PARA UNA EMPRESA DE CENTRO DE CONTACTO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**CARLOS WILFREDO GONZÁLEZ CARRERA**

ASESORADO POR EL ING. VÍCTOR DAVID MOTA MAGAÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MARZO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Narda Lucía Pacay Barrientos
VOCAL V	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Erwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL DE PUESTOS OPERATIVOS PARA UNA EMPRESA DE CENTRO DE CONTACTO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre de 2013.



**Carlos Wilfredo González Carrera**

Guatemala, octubre de 2014

Ingeniero  
César Ernesto Urquizú Rodas  
DIRECTOR  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería, Usac.

Ingeniero Urquizú.

Por medio de la presente me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que como Asesor del estudiante universitario, Carlos Wilfredo González Carrera, con número de carné: 2001-14581, he tenido a la vista el trabajo de graduación titulado: **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL DE PUESTOS OPERATIVOS PARA UNA EMPRESA DE CENTRO DE CONTACTO**. El cual encuentro satisfactorio.

En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

**Víctor David Mota**  
**Asesor de trabajo de graduación**  
**Colegiado 10131**  
**Ingeniero Industrial**





Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL DE PUESTOS OPERATIVOS PARA UNA EMPRESA DE CENTRO DE CONTACTO**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Wilfredo González Carrera**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Erwin Danilo Gonzalez Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Danilo González Trejo  
INGENIERO INDUSTRIAL  
COLEGIADO ACTIVO 6182

Guatemala, febrero de 2015.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL DE PUESTOS OPERATIVOS PARA UNA EMPRESA DE CENTRO DE CONTACTO**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Wilfredo González Carrera**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
**DIRECTOR**  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2015.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UNA ESCALA SALARIAL DE PUESTOS OPERATIVOS PARA UNA EMPRESA DE CENTRO DE CONTACTO**, presentado por el estudiante universitario: **Carlos Wilfredo González Carrera**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano



Guatemala, 11 de marzo de 2015

/gdech

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por dirigir mi vida, camino y permitirme llegar hasta aquí. Así como todas las bendiciones tanto profesional como personal.
- Mis padres** Carlos Aníbal González e Hilda Carlota Carrera, por ser mi ejemplo, guía y por darme todo su apoyo y amor incondicional. Gracias porque hemos sido un equipo.
- Mi hermanos** Aníbal y Brenda González, por su cariño y su apoyo incondicional.
- Mis abuelas** Matilde Túnchez (q.e.p.d.), Carlota Tello (q.e.p.d.), Aquilina González (q.e.p.d.), quienes siempre me apoyaron y brindaron su cariño.
- Mi familia, primos, tíos y sobrinos** Por ser parte importante en mi vida y acompañarme en todos mis éxitos y fracasos.
- Mis amigos** Gracias a cada uno, por formar parte de mi vida y recorrer conmigo el camino. Por su cariño y por estar presentes en todo momento.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser el centro de enseñanza que inculcó en mí la responsabilidad, el trabajo y la dedicación.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por formarme como profesional.
<b>Mis padres</b>	Por ser mi ejemplo de esfuerzo, lucha, apoyo y amor incondicional. Este logro es por ustedes.
<b>Mis amigos y compañeros de la Facultad</b>	A todos un especial agradecimiento por brindarme el apoyo, desvelos compartidos, la enseñanza mutua, ánimos y sobre todo por ser mucho más que compañeros, pues me brindaron su amistad haciendo de la etapa de estudios una inolvidable. Por seguir compartiendo éxitos y fracasos y una amistad para toda la vida.
<b>Mi asesor</b>	Ingeniero Víctor David Mota, por el apoyo y ayuda en el desarrollo de este trabajo y el logro de esta meta.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS .....	XI
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES .....	1
1.1. Información de la empresa .....	1
1.1.1. Misión .....	1
1.1.2. Visión.....	2
1.1.3. Valores .....	3
1.1.4. Servicios prestados .....	3
1.2. Administración de recursos humanos.....	5
1.2.1. Proceso de administración de recursos humanos ....	6
1.3. Remuneración .....	7
1.3.1. Salario .....	8
1.3.2. Compensación.....	9
1.3.2.1. Tipos de compensación.....	11
1.4. Administración de salarios.....	13
1.4.1. Equidad interna.....	14
1.4.2. Equidad externa.....	14
1.4.3. Objetivos de la administración de salarios.....	14
1.4.4. Políticas de la administración de salarios .....	15
1.5. Valuación de puestos .....	15

1.5.1.	Método de valuación de puestos de puntos y factores.....	15
1.6.	Escala salarial .....	16
1.7.	Política salarial .....	16
1.8.	Encuesta salarial .....	17
2.	DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS EN LA EMPRESA.....	19
2.1.	Descripción de las condiciones actuales.....	19
2.1.1.	Número de puestos de la organización .....	19
2.1.2.	Cantidad de colaboradores en cada puesto .....	19
2.1.3.	Estructura organizacional .....	20
2.1.4.	Índice de rotación de personal .....	23
2.1.5.	Composición salarial actual.....	24
2.1.6.	Criterios de selección de personal .....	24
2.1.6.1.	Perfil de puesto requerido para cada nivel.....	25
2.2.	Estudio de mercado salarial del sector de telefonía.....	29
2.2.1.	Determinación de puestos en común .....	29
2.2.2.	Descriptor de puestos de estudio .....	30
2.2.3.	Homologación de puestos .....	35
2.2.4.	Recolección de salarios de la empresa.....	37
2.2.5.	Reportes salariales del mercado .....	38
2.2.6.	Análisis de situación actual de la empresa con respecto al mercado salarial de sector.....	39
2.2.7.	Beneficios adicionales y servicios ofrecidos por la empresa a sus colaboradores .....	39
2.2.8.	Beneficios adicionales prestados por el sector de telecomunicaciones.....	39

3.	PROPUESTA DE DISEÑO DE ESCALA SALARIAL .....	41
3.1.	Escala salarial .....	41
3.2.	Alcance.....	42
3.3.	Importancia de aplicación de la escala salarial.....	42
3.4.	Valuación de puestos por medio del método de puntos y factores.....	43
3.5.	Manual de Valuación de Puestos .....	48
3.5.1.	Descripción de los factores a valorar.....	51
3.5.2.	Descripción de cómo establecer la ponderación de los factores .....	52
3.6.	Forma de valuación de puestos aplicando el Manual de Valuación.....	53
3.7.	Forma de desarrollar la escala salarial (metodología).....	55
3.7.1.	Presentación de diferentes escenarios para el ajuste salarial de los puestos a la escala.....	55
3.8.	Tendencia salarial .....	58
3.9.	Análisis beneficio-costo del proyecto.....	66
4.	IMPLEMENTACIÓN .....	67
4.1.	Valuación de puestos .....	67
4.1.1.	Formación del comité de valuación .....	67
4.1.2.	Presentación de puestos a valorar e incluir en escala .....	68
4.1.3.	Presentación de formulario de valuación de puestos .....	69
4.1.4.	Descripción de los factores a valorar .....	71
4.1.5.	Ponderación de los factores .....	73
4.1.6.	Asignación de puntos a los grados del factor .....	75
4.1.7.	Tabla de valuación de puestos .....	76

4.2.	Diseño de escala para los puestos del Área Operativa.....	77
4.2.1.	Distribución actual de los salarios de la empresa....	81
4.2.2.	Conocimiento de los salarios base de las instituciones afines .....	82
4.2.3.	Salarios mínimos, medios y máximos del mercado .....	83
4.2.4.	Salarios actualizados de acuerdo al índice de precios del consumidor.....	84
4.2.5.	Diferentes escenarios de escala a aplicar .....	86
4.2.6.	Costo de aplicar la escala .....	87
4.3.	Selección de la propuesta de escala más conveniente.....	87
4.4.	Política salarial a implementar .....	88
5.	SEGUIMIENTO, CONTROL Y MEJORA CONTINUA.....	89
5.1.	Acciones de seguimiento posterior a implementación de escala.....	89
5.1.1.	Nombramiento de responsables de dar seguimiento .....	89
5.1.2.	Periodicidad de la revisión de la escala .....	90
5.1.3.	Plan de aumentos .....	90
5.1.4.	Mecanismos de actualización de escala .....	91
5.1.4.1.	Comparación con encuestas salariales .....	92
5.1.5.	Evaluación de mejora continua .....	94
5.1.6.	Monitoreo de índice de rotación de personal.....	95
5.1.7.	Encuestas de satisfacción de personal .....	96
5.1.8.	Consulta de escalas salariales .....	101
5.1.9.	Índice de inflación.....	107

CONCLUSIONES ..... 109  
RECOMENDACIONES..... 111  
BIBLIOGRAFÍA..... 113



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Área de Soporte Técnico.....	4
2.	Área de Análisis de Mercado .....	4
3.	Área de Ventas .....	5
4.	Tipos de compensación y elementos de cada clasificación .....	13
5.	Estructura organizacional del centro de contacto.....	22
6.	Análisis salarial actual de la empresa de centro de contacto .....	57
7.	Gráfica de mínimos cuadrados .....	60
8.	Potencial .....	61
9.	Polinómica.....	61
10.	Exponencial tendencia salarial.....	62
11.	Logarítmica tendencia salarial.....	62
12.	Modelo lineal .....	78
13.	Exponencial del modelo lineal.....	78
14.	Función polinómica .....	79
15.	Logarítmica del modelo lineal.....	79
16.	Anuncio de oferta para agente de servicio .....	83
17.	Anuncio de agente de servicio en español.....	84
18.	Población económicamente activa por edad.....	93
19.	Población ocupada por actividad económica .....	94
20.	¿La comunicación con su jefe es buena? .....	97
21.	¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?.....	97
22.	¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo? .....	98

23.	¿Entiende la información e instrucciones? .....	98
24.	¿Los medios de comunicación que se utilizan son efectivos? .....	99
25.	¿Lo toma en cuenta su jefe para la realización del trabajo? .....	99
26.	¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos se lo dan? .....	100
27.	¿Existe cooperación entre los compañeros de su departamento? .....	100
28.	¿Todos los miembros del departamento se preocupan por el cumplimiento de sus tareas? .....	101

## TABLAS

I.	Proceso de la administración de recursos humanos.....	7
II.	Salarios mínimos 2015 .....	8
III.	Colaboradores por puesto .....	20
IV.	Composición salarial actual .....	24
V.	Perfil de estudio y experiencia de cada puesto del centro de contacto .....	26
VI.	Listado de puestos.....	30
VII.	Descriptor de puestos .....	31
VIII.	Puestos equivalentes.....	36
IX.	Salario por puesto de trabajo .....	37
X.	Reporte salarial del mercado .....	38
XI.	Puestos que conforman la empresa .....	44
XII.	Especificaciones para el puesto de representante de servicio al cliente .....	45
XIII.	Factores contenidos en las especificaciones de los puestos de la empresa de centro de contacto .....	46
XIV.	Requisitos intelectuales .....	48
XV.	Valoración de puestos de la empresa de centro de contacto .....	49

XVI.	Ponderaciones asignadas a los requisitos y factores contenidos en los puestos administrativos .....	52
XVII.	Puntuación de los grados de los factores.....	53
XVIII.	Resumen de la valoración de puestos .....	54
XIX.	Reporte salarial del mercado .....	56
XX.	Datos para el método de evaluación.....	59
XXI.	Puntos mínimo, medio y máximo del centro de contacto .....	64
XXII.	Resultado de estimación de los salarios mínimos, medios y máximos del centro de contacto.....	65
XXIII.	Análisis de beneficio esperado.....	66
XXIV.	Salarios mínimos, medios y máximos agentes de servicio .....	69
XXV.	Ponderaciones asignadas a los requisitos y factores contenidos en los puestos administrativos .....	70
XXVI.	Factores a evaluar.....	71
XXVII.	Ponderación de factores .....	74
XXVIII.	Resumen de la valoración de puestos de agentes.....	76
XXIX.	Valuación de puestos y salario.....	76
XXX.	Puntos y salarios para la escala salarial .....	77
XXXI.	Puntos mínimo, medio y máximo agentes de servicio.....	80
XXXII.	Resultado de estimación de los salarios mínimos, medios y máximos agentes de servicio .....	81
XXXIII.	Distribución de los salarios.....	82
XXXIV.	Distribución de los salarios de otras instituciones con referencia al centro de contacto .....	82
XXXV.	Índice de precios al consumidor.....	85
XXXVI.	Salario en relación al IPC.....	86
XXXVII.	Salario en actual comparado con el salario en relación con el IPC diciembre 2014.....	87
XXXVIII.	Política salarial .....	88

XXXIX. Encuesta satisfacción personal.....96

## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
%	Porcentaje



## GLOSARIO

<b>Atributos</b>	Una especificación que define una propiedad de un objeto, elemento o archivo.
<b>Rotación</b>	Uno de los parámetros utilizados para el control de gestión de la función logística o del departamento comercial de una empresa.
<b>Salario</b>	Remuneración de un trabajo o servicio prestado por una persona a una empresa.
<b>Variable</b>	Símbolo que puede ser remplazado o que toma un valor numérico en una ecuación o expresión matemática en general.



## RESUMEN

El sector de las empresas de telefonía y centros de llamada es un negocio que se ha desarrollado y crecido de manera rápida en Guatemala, convirtiéndose en una fuente importante de empleo, razón por la cuál es un mercado laboral muy competitivo y a la vez con mucha variabilidad por la rotación de su personal.

La empresa invierte en desarrollar a sus colaboradores, principalmente en capacitación del idioma inglés para lograr el nivel requerido para la gestión de sus atribuciones.

Es por ello que surge la inquietud planteada por parte de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, de retener a su personal, ya que se cuenta con un alto índice de rotación en los puestos del área operativa, que es en donde se encuentra la parte más importante del negocio. Para esto necesitan contar con una estructura definida de salarios, así como de estar actualizados en relación a conocer si los salarios que pagan actualmente son justos con respecto a las funciones y responsabilidades internamente, y si estos son competitivos en el mercado laboral afín, es para esto que se necesita diseñar una escala salarial

Siendo un sector muy competitivo y cerrado en cuanto a la información con la que se cuenta, se ha vuelto complicado para la empresa tener un mecanismo de actualización de los salarios operativos, los cuales son muy específicos del sector. Con los puestos administrativos no se presenta este problema, ya que son puestos genéricos, de los cuales si se tiene información

de muchas fuentes y principalmente de encuestas salariales que se elaboran en diversas empresas consultoras.

Esto servirá para aumentar la satisfacción de los colaboradores, lo que se verá reflejado en la reducción del índice de rotación de personal, para así tener como resultado un aumento en la productividad de sus operaciones.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar una escala salarial de puestos operativos para una empresa de centro de contacto.

### **Específicos**

1. Definir el nivel de competitividad en el mercado salarial de la empresa con respecto al sector específico de telefonía, por medio de un estudio de mercado.
2. Identificar los puestos de la organización que se encuentran por debajo de la media y arriba de la media del mercado.
3. Determinar el número de bandas salariales de la empresa.
4. Estructurar un Manual de Valoración de Puestos, utilizando el método de puntos por factor.
5. Definir los rangos salariales para cada nivel de la escala.
6. Establecer un mecanismo de actualización para la escala salarial.
7. Determinar el grado de aceptación de satisfacción personal.



## INTRODUCCIÓN

La compensación es la gratificación que un colaborador recibe a cambio de su trabajo, es decir: salarios y prestaciones. La correcta administración del Departamento de Recursos Humanos garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye el objetivo del Departamento de Recursos Humanos en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación es uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta en la planeación de los recursos humanos, ya que ayuda a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa. En esta se incluye la compensación directa de salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en lo que respecta a las prestaciones al personal.

La empresa está formada por diferentes áreas y puestos de trabajo, en donde cada uno tiene una importancia y un peso para la organización. Para realizar una gestión adecuada en el manejo del recurso humano, es necesario que se tengan controles que permitan establecer una estructura salarial sobre una base de competitividad en la remuneración de los colaboradores, los aspectos más importantes a tomar en cuenta son: equidad interna y externa con respecto a los salarios en el mercado. Estos aspectos se pueden mejorar mediante la optimización del sistema de gestión en el manejo de los salarios, mediante una escala salarial que permita estructurar los niveles salariales internos.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1. Información de la empresa**

La empresa de centro de contacto ofrece a otras empresas servicio de atención al cliente, soporte técnico, facturación, investigación telefónica, recolección y soporte.

Además cuenta con servicios de telemercadeo en español e inglés, gestión de citas, encuestas de satisfacción al cliente, recordatorio de pagos.

### **1.1.1. Misión**

Misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Asimismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

La misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes del segmento de mercado, productos y servicios a ofertar.

- Características de una misión: debe ser: amplia, concreta, motivadora y posible.
- Elementos que complementan la misión: con la misión se conocerá el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Por lo tanto, la misión de la empresa es: “ser guiados por nuestros principios de excelencia en servicio al cliente, integridad en todo lo que hacemos, pasión por innovación y crecimiento. Como resultado, contribuiremos al éxito de nuestros clientes, nuestra gente y las comunidades donde vivimos y trabajamos.

### **1.1.2. Visión**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Es creada por la persona encargada de dirigirla, quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y, las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Por lo tanto la visión de la empresa es: "consolidarse a nivel regional como el mejor lugar de trabajo y desarrollo personal, ofreciendo el mejor servicio a sus clientes y con ello poder continuar compitiendo frente a un mercado internacional.

### **1.1.3. Valores**

Son el conjunto de principios, reglas, creencias que constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores que rigen la empresa son:

- Integridad
- Respeto
- Compromiso
- Liderazgo
- Propósito

### **1.1.4. Servicios prestados**

La organización considera que la prioridad de cualquier compañía exitosa son sus clientes y la relación que mantiene con ellos, es por eso que cuenta con una diversidad de servicios para cubrir las necesidades de sus clientes.

Dentro de los servicios ofrecidos están:

- Servicio al cliente
- Soporte técnico
- Ventas
- Administración de *back office*
- Análisis de mercados
- Asistencia de directorio

Figura 1. **Área de Soporte Técnico**



Fuente: empresa de centro de contacto.

Figura 2. **Área de Análisis de Mercado**



Fuente: empresa de centro de contacto.

Figura 3. **Área de Ventas**



Fuente: empresa de centro de contacto.

## **1.2. Administración de recursos humanos**

Consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse y coordinar a las personas necesarias para una empresa. “Busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 14.

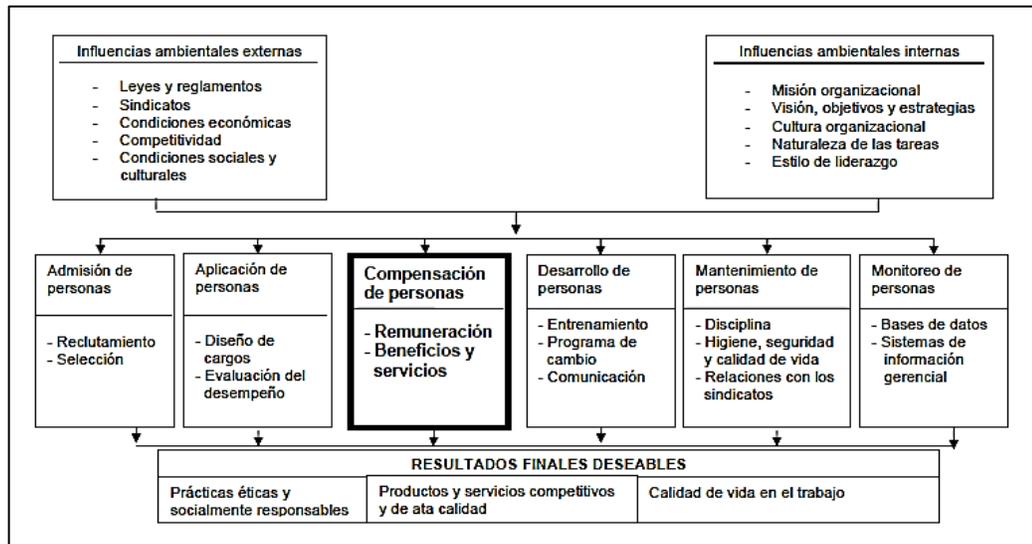
### **1.2.1. Proceso de administración de recursos humanos**

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

Considerando la importancia que representan los empleados, por ser el único recurso que decide cómo manejar los otros recursos físicos o materiales, para contribuir al crecimiento y desarrollo de las organizaciones. La administración de recursos humanos enfoca sus esfuerzos a administrarlos y aportar beneficios, tanto para las empresas como para las personas. 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.

Para lograr cubrir las demandas de las personas y empresas, la administración de recursos humanos se apoya de 6 procesos básicos: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. 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. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas, si el proceso de recompensa no es completo, exige un proceso de mantenimiento más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las ambientales externas y las organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

Tabla I. **Proceso de la administración de recursos humanos**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 16.

### 1.3. Remuneración

Es el pago que recibe un trabajador por poner su fuerza de trabajo al servicio de un empleador.<sup>2</sup>

El Código de Trabajo de Guatemala en el Artículo 88 establece que salario es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos. Salvo las excepciones legales, todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono, debe ser remunerado por éste.

El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 18.

- Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora).
- Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo).
- 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.

### 1.3.1. Salario

Es la remuneración o paga que se le da a un trabajador por su servicio o trabajo prestado, está integrado por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria gratificaciones, percepciones, habitaciones, entre otros.

Según el acuerdo Gubernativo 470-2014 fija los nuevos salarios mínimos, con vigencia a partir del 1 de enero de 2015. Se debe tomar en cuenta que también fijaron salario mínimo para la actividad exportadora y de maquila, la cual debe entenderse de conformidad con lo regulado en el Decreto Número 29-89 del Congreso de la República, Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila.

Los salarios mínimos quedan de la siguiente forma:

Tabla II. **Salarios mínimos 2015**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DIARIO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>BONIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Agrícolas	Q 78,72	Q2 394,40	Q 250,00	Q 2 644,40
No agrícolas	Q 78,72	Q2 394,40	Q 250,00	Q 2 644,40
Exportadora y de maquila	Q 72,36	Q2 200,95	Q 250,00	Q 2 450,95

Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

El incumplimiento de estos salarios mínimos, dará lugar a una multa entre 3 y 12 salarios mínimos mensuales para actividades no agrícolas de conformidad con el artículo 272, literal c) del Código de Trabajo.

Por las actividades agrícolas se entiende: las comprendidas en la categoría de tabulación A, de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), revisión tres de la Organización de las Naciones Unidas: por actividades no agrícolas, se entiende las comprendidas en las categorías de tabulación de la B a la P de la citada clasificación, en lo concerniente al sector privado.

Todo trabajo que se ejecute fuera de los límites de tiempo que determinan los artículos 116 y 117 del Código de Trabajo, para la jornada ordinaria o que exceda del límite inferior que contractualmente se pacte, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada tal y como lo establece el artículo 121 del Código de Trabajo.

### **1.3.2. Compensación**

El término compensación es utilizado para designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. Una parte muy importante de esta compensación lo constituyen: el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene de manera directa con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

- **Compensación por horas extras**

De acuerdo con el artículo 116 del Código del Trabajo, las horas de trabajo normales son 8 diarias y 48 a la semana. El total de horas trabajadas (normal + extras) no puede exceder las 12 horas diarias.

Si una persona trabaja por encima de las horas estipuladas, es decir más de 8 horas diarias y 48 a la semana, tiene derecho a una paga por horas extras del 150 por ciento de la tarifa normal.

Los trabajadores no deben realizar horas extraordinarias en condiciones de trabajo peligrosas e insalubres (Art. 121 & 122). Cuando el trabajo no es insalubre o peligroso, el límite de 8 horas puede ser extendido por acuerdo entre el trabajador y el empleador hasta por 2 horas, siempre que el tiempo de trabajo semanal no exceda el límite de 48 horas (en el límite actual es de 44 horas).

A excepción de aquellos trabajadores que no están sujetos a las limitaciones de tiempo de trabajo (estos incluyen a los empleados que no están sujetos a la supervisión directa; supervisores; empleados que sólo se requiere su presencia; empleados que realizan su trabajo fuera del lugar de trabajo, por ejemplo comisionistas, y otros trabajadores que, debido a la naturaleza de su trabajo, no pueden estar sujetos al límite). Las horas de trabajo efectivo durante el día no pueden exceder a 44 horas por semana, lo que equivale a 48 horas exclusivamente para fines de pago. Para los trabajadores nocturnos y los trabajadores en horarios mixtos, las horas de trabajo diarias y semanales son 6 horas/7 horas y 36 horas/42 horas, respectivamente. (Acuerdo Gubernativo Número 388-2010)

- Compensación por trabajo nocturno: el trabajo realizado entre las 18:00 y 06:00 horas del siguiente día se considera trabajo nocturno. No existe provisión en el Código del Trabajo que exija al empleador pagar un salario más alto por trabajo nocturno (Art. 116).

El trabajo nocturno no puede exceder las 36 horas semanales (6 horas diarias) o las 42 horas semanales (7 horas diarias si el horario es mixto) (art. 117).

- Días de descanso compensatorios: no existe provisión en la ley que exija al empleador proveer días de descanso compensatorios a aquellos trabajadores que trabajen durante un día de descanso semanal o un día festivo.
- Fines de semana/días compensatorios: hay un pago adicional por trabajar el día de descanso semanal y días de feriados. Las horas trabajadas en el día de descanso semanal y días festivos, se consideran horas extraordinarias y se les paga con una prima del 150 por ciento de la tasa normal de salario por hora, que es el importe total de las cuotas ordinarias y extraordinarias de la última semana o los últimos 15 o 30 días, si los salarios se pagan por quincena o por mes (Art. 128 y 129 del Código del Trabajo).

#### **1.3.2.1. Tipos de compensación**

La clasificación de las compensaciones para quienes laboran de 44 a 48 horas o han llegado a un acuerdo con su empleador por su tiempo de trabajo, está dada por los siguientes elementos:

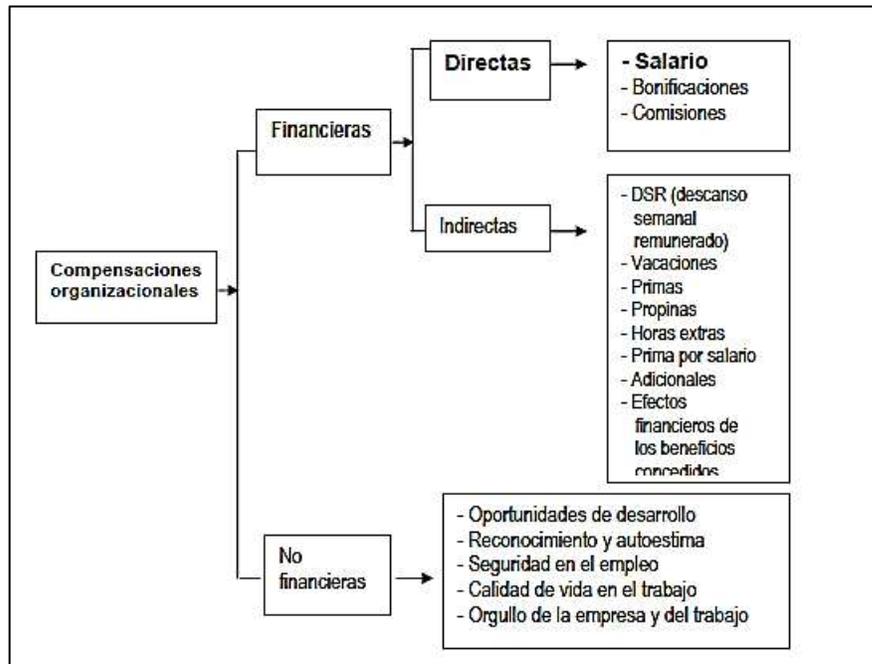
- Financieras: directas e indirectas
  - La compensación financiera directa está representada por el dinero (salarios, bonos, comisiones, premios entre otros) que recibe el trabajador por los servicios prestados por un determinado tiempo a la institución, éste puede ser directo e indirecto.
  - La compensación financiera indirecta se refiere al salario indirecto, al plan de beneficios sociales, a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social no remunerativa, que brinda el empleador al trabajador, ésta tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. (Ejemplo: programas de provisión de cafetería, asesoría legal, becas, préstamo a bajo costo, exámenes médicos, vivienda, recreación, etc.)

La remuneración total está conformada por la suma del salario directo e indirecto.

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

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

Figura 4. Tipos de compensación y elementos de cada clasificación



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. p. 231.

#### 1.4. Administración de salarios

Los salarios cobran importancia en las organizaciones por ser un rubro significativo en los costos, además es uno de los factores que afectan la actitud del recurso humano. Ambas situaciones pueden convertirse de debilidades a fortalezas, los beneficios que se consiguen con una adecuada administración de los salarios es ubicar a la empresa en una posición competitiva y mejorar la relación interna con los colaboradores tanto con la organización como entre sí.

Administración de salarios en la empresa en estudio, se basa en salarios según el puesto desempeñado, los operadores (agentes de *call center*), son el primer eslabón del organigrama, los supervisores hasta los gerentes, cada uno

inicia con un sueldo según el cargo que desempeña, si son promovidos a un puesto superior, se genera un aumento al salario según las capacidades y experiencia.

#### **1.4.1. Equidad interna**

La coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.

#### **1.4.2. Equidad externa**

Es un análisis de salario para determinar, como esta situada la empresa evaluada en comparación con las demás empresas similares, si son competitivos a nivel salarial y si puede retener a sus empleados, ya que si existe una alta rotación de personal, significa que no son competitivos.

#### **1.4.3. Objetivos de la administración de salarios**

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

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

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

#### **1.4.4. Políticas de la administración de salarios**

Están encaminadas a remunerar el trabajo de la persona según sus capacidades o conocimientos, haciendo una valuación al puesto que le corresponda a cada persona, en forma resumida, a lograr lo siguiente:

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

#### **1.5. Valuación de puestos**

Tiene por objetivo asignar un valor a cada puesto dentro de la organización, basado en la complejidad del mismo, utilizando como referencia diferentes factores, colocando los puestos en un nivel jerárquico equitativo. Esto requiere de la utilización de métodos regidos por una serie de procesos que tengan como fundamento normas que eviten en mayor medida el subjetivismo.

##### **1.5.1. Método de valuación de puestos de puntos y factores**

Considerado uno de los métodos más completos y objetivos por que proporciona el mínimo de subjetividad al medir el valor de los puestos, consiste

en seguir los pasos de seleccionar y definir los factores comunes a todos los puestos por valorar, determinar y definir el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor, ponderar los factores y asignar los valores en puntos a cada grado de cada factor. El puesto por calificarse es medido factor por factor, eligiendo el grado dentro del factor que describa mejor las características del puesto. La suma de los puntos que representan cada grado, es el valor del puesto.

### **1.6. Escala salarial**

Luego de proporcionar el orden equitativo a los puestos por medio de la valuación, se asignan las remuneraciones que se estiman justas para cada uno de los puestos, esto se logra a través del diseño de una escala salarial.

Definida como: las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización, la equidad de la escala salarial se obtiene a través de operaciones que logran definir el ajuste de salarios, formando una distribución de tendencia lineal interna.<sup>3</sup>

### **1.7. Política salarial**

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

---

<sup>3</sup> Lanham, P.H.D. *Valuación de puestos*. México. 1982.

## **1.8. Encuesta salarial**

Para conocer en qué posición se encuentra la organización con respecto al mercado externo y el grado de competitividad, es necesario realizar una investigación salarial por medio de una encuesta.

La encuesta salarial se debe realizar delimitando el sector a empresas con la misma estructura organizacional y giro de negocio, homologando los puestos por medio de la relación de las características similares de los puestos de trabajo definidos.



## **2. DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS SALARIOS EN LA EMPRESA**

### **2.1. Descripción de las condiciones actuales**

Se realizó un análisis mediante la elaboración de entrevistas no estructuradas con cada uno de los jefes de área y se presenta un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con respecto a la estructura organizacional, rotación de personal, posición de los salarios con respecto al mercado, beneficios adicionales que brinda la empresa a sus colaboradores, composición de los salarios actualmente, puestos definidos en la organización así como la cantidad de los mismos.

#### **2.1.1. Número de puestos de la organización**

Le empresa cuenta con un total de 25 puestos definidos dentro de su estructura, 18 de ellos específicos del negocio, de los cuales 4 son los del área operativa y el objetivo principal de la escala salarial.

#### **2.1.2. Cantidad de colaboradores en cada puesto**

La cantidad de personas que ocupan cada uno de los puestos de estudio en la organización, se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Tabla III. **Colaboradores por puesto**

<b>Nombre puesto</b>	<b>Cantidad de puestos</b>
Gerente de cuenta	1
Gerente de operaciones <i>senior</i>	1
Gerente de fuerza laboral	1
Gerente experiencia servicio al cliente	1
Gerente de capacitación	1
Gerente de operaciones <i>junior</i>	1
Gerente de operaciones <i>junior</i> español	1
Supervisor de capacitación español	1
Representante de servicio al cliente <i>senior</i>	300
Representante de servicio al cliente	350
Representante de servicio al cliente JR	300
Representante de servicio al cliente	200
Especialista en capacitación	10
Analista en tiempo real	5
Representante de soporte técnico inglés	3
Supervisor experiencia servicio al cliente	3
Asesor experiencia servicio al cliente	7
Líder de equipo (español)	5

Fuente: empresa de centro de contacto.

### **2.1.3. Estructura organizacional**

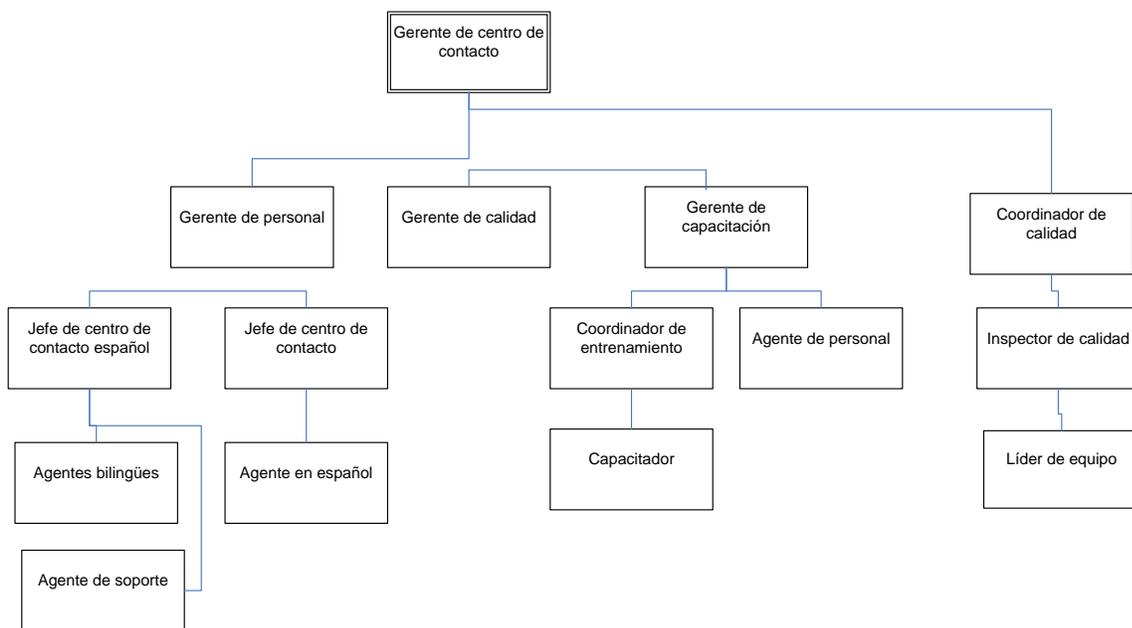
A continuación se presenta la estructura organizacional del centro de contacto.

Gerente de centro de contacto: es el encargado del cumplimiento de los objetivos de calidad y operación de las actividades del centro de contacto. Se encarga de administrar el recurso humano, dirigir, controlar, analizar todos los servicios que presta la empresa.

- Gerente de personal: es el encargado del recurso humano de la empresa, responsable del cumplimiento de las normas internas de la empresa, así como las dispuesta por la legislación guatemalteca. Se encarga de planificar, evaluar las capacitaciones, así como las evaluaciones para la contratación de personal.
- Gerente de calidad: responsable del monitoreo de la calidad del servicio prestado por el Área de Ventas, servicio al cliente, soporte técnico, análisis de mercados, asistencia de directorio, servicio al cliente.
- Gerente de capacitación: responsable de capacitación y desarrollo de talento, elaboración de parámetros e indicadores de evaluación de desempeño de los agentes de servicio.
- Jefe de centro de contacto español: responsable de las operaciones que se realizan en el Área de Servicio al Cliente en español, supervisa cada uno de los turnos, realiza evaluaciones del personal a su cargo, así como la inducción al personal nuevo de su área.
- Jefe de centro de contacto inglés: responsable de las operaciones que se realizan en el Área de Servicio al Cliente en inglés, supervisa cada uno de los turnos, realiza evaluaciones del personal a su cargo, así como la inducción al personal nuevo de su área.
- Agentes bilingües: son los responsables de la atención al cliente en el idioma inglés, ya sea para soporte técnico, consulta de dudas de algún producto y/o servicio.

- Agentes en español: son los responsables de la atención al cliente en el idioma español , ya sea para soporte técnico, consulta de dudas de algún producto y/o servicio.
- Líder de equipo: responsable de dar liderazgo a los equipos de trabajo en cada una de las áreas de servicio de la empresa, tiene a su cargo la motivación para que los agentes de servicio siempre cuenten con ánimo, entusiasmo, alegría, cordialidad, respeto hacia el cliente.

Figura 5. **Estructura organizacional del centro de contacto**



Fuente: elaboración propia, con programa Microsoft Visio 2010.

#### **2.1.4. Índice de rotación de personal**

El índice de rotación se refiere a la relación porcentual que existe entre los ingresos y egresos de personal en relación al promedio de empleados de la empresa en un determinado período.

Si este índice es muy bajo se produce un estancamiento y envejecimiento del personal en la organización y si el índice es muy alto, puede perjudicar la productividad de la empresa y con frecuencia es un síntoma de otros problemas.

El índice de rotación actual y el cuál se ha conservado en los últimos 2 años es de 7,5 por ciento. Este dato fue proporcionado por la empresa, la cual maneja una política de confiabilidad de datos, los cuales fueron dados, para razones de estudio estadístico.

Fórmula para el cálculo de rotación:

Índice de rotación = cantidad de egresos (forzados y no forzados / planilla inicial del mes

Además de conocer el índice de personas que deja de laborar en la empresa, este índice se utiliza para estimar el requerimiento de personal.

Cada supervisor debe conocer qué índice de rotación se utilizó para realizar el requerimiento de nuevo personal según el dimensionamiento y trabajar durante el mes para mantener ese indicador controlado. Si se desvía el indicador por encima de lo estimado, la consecuencia es falta de personal, incremento no sano de la productividad, incremento del ausentismo y por

consiguiente incumplimiento de los niveles de servicio. Desde el punto de vista rentable también se produce un incremento de los costos, si existen penalidades impuestas por el cliente entonces también habrá una baja en los ingresos.

### **2.1.5. Composición salarial actual**

La forma en que se compone el salario actual de los colaboradores, debe ser comprender el salario base como retribución fijada por unidad de tiempo o de obra y está diseñado de la siguiente forma:

Según el Acuerdo Gubernativo 470-2014, para el 2015 se fijan nuevos salarios mínimos siendo estos:

Tabla IV. **Composición salarial actual**

	<b>Ordinario</b>	<b>Diario</b>	<b>Mensual</b>	<b>Bonificación</b>	<b>Total</b>
<b>No agrícola</b>	<b>Q 9,85</b>	<b>Q 78,72</b>	<b>Q 2 394,36</b>	<b>Q 250</b>	<b>Q 2 644,36</b>
<b>Agrícola</b>	<b>Q 9,85</b>	<b>Q 78,72</b>	<b>Q 2 394,36</b>	<b>Q 250</b>	<b>Q 2 644,36</b>
<b>Maquila</b>	<b>Q 9,04</b>	<b>Q 72,36</b>	<b>Q 2 200,81</b>	<b>Q 250</b>	<b>Q 2 450,81</b>

Fuente: Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

### **2.1.6. Criterios de selección de personal**

Los criterios para poder elegir los puestos estándar de una empresa deben ser claros y bien definidos, entre los más importantes se describen los siguientes:

- Que los puestos que se elijan tengan sueldos que sean considerados como equitativos o justos, y no se discutan dentro de la organización.

- Que exista una clara definición y descripción de los puestos elegidos, que se entiendan bien todas sus características.
- Que tengan representatividad, o sea, que cada puesto elegido como estándar verdaderamente se asemeje a los puestos que represente.
- Que no tengan mucha variabilidad en cuanto a las funciones, requisitos y tareas a realizar.

#### **2.1.6.1. Perfil de puesto requerido para cada nivel**

Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales, exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas. Los puestos estándar se clasifican en: puestos operativos, puestos administrativos y puestos ejecutivos.

- Los puestos operativos, son aquellos que hacen un trabajo repetitivo dentro de una organización y sus actividades o tareas casi nunca cambian, y para la empresa son los representantes de servicio al cliente.
- Puestos administrativos, los ocupan los supervisores.
- Puestos ejecutivos, son los encargados de planificar las actividades según el área que tengan a cargo, supervisar, dirigir, estos puestos los ocupan los gerentes.

Tabla V. **Perfil de estudio y experiencia de cada puesto del centro de contacto**

Puesto	Experiencia y estudios requeridos
Gerente general de centro de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de la carrera de ingeniería industrial, administración de empresas.</li> <li>• 10 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i>.</li> <li>• Capacidad para manejar equipos de trabajo, para trabajar sobre metas y bajo presión.</li> <li>• Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.</li> </ul>
Gerente de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de la carrera de ingeniería industrial, administración de empresas.</li> <li>• 5 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i>.</li> <li>• Capacidad para manejar equipos de trabajo, para trabajar sobre metas y bajo presión.</li> <li>• Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.</li> </ul>
Gerente de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de la carrera de ingeniería industrial, administración de empresas.</li> <li>• 3 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i>.</li> <li>• Capacidad para manejar equipos de trabajo, para trabajar sobre metas y bajo presión.</li> <li>• Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>• Experiencia en el manejo de medición de indicadores y parámetros de calidad.</li> </ul>

Continuación de la tabla V.

Puesto	Experiencia y estudios requeridos
Gerente de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduado de la carrera de ingeniería industrial, administración de empresas, carrera afín.</li> <li>• 5 años de experiencia en proceso de capacitación, motivación, seguimiento y evaluación del desempeño laboral.</li> <li>• Capacidad para manejar equipos de trabajo, para trabajar sobre metas y bajo presión.</li> <li>• Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.</li> </ul>
Jefe de centro de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensum cerrado o graduado de la carrera de ingeniería industrial, carrera afín.</li> <li>• Completo dominio del idioma inglés, escrito y hablado.</li> <li>• 3 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i>.</li> <li>• Capacidad para manejar equipos de trabajo.</li> <li>• Responsable y acostumbrado a trabajar bajo resultados y metas.</li> <li>• Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>• Manejo de conflictos laborales y supervisión de personal.</li> </ul>
Jefe de centro de contacto español	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensum cerrado o graduado de la carrera de ingeniería industrial, carrera afín.</li> <li>• 3 años de experiencia en la gestión de <i>call center</i>.</li> <li>• Capacidad para manejar equipos de trabajo.</li> <li>• Responsable y acostumbrado a trabajar bajo resultados y metas.</li> <li>• Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>• Manejo de conflictos laborales y supervisión de personal.</li> </ul>
Coordinador de entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensum cerrado o graduado de la carrera de ingeniería industrial, carrera afín.</li> <li>• 3 años de experiencia en enteramiento de personal de <i>call center</i>.</li> <li>• Capacidad para manejar equipos de trabajo.</li> <li>• Alta habilidad de comunicación, liderazgo y toma de decisiones.</li> </ul>

Continuación de la tabla V.

Puesto	Experiencias y estudios requeridos
<p style="text-align: center;"><b>Agente bilingüe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años de estudio universitario.</li> <li>• Experiencia en <i>call center</i> mínimo un año.</li> <li>• Capacidad para trabajar en base a resultados.</li> <li>• Orientado al servicio al cliente.</li> <li>• Dominio completo del idioma inglés hablado y escrito.</li> <li>• Experiencia en manejo de software de atención al cliente.</li> <li>• Responsable y puntual.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Agente en español</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años de estudio universitario.</li> <li>• Experiencia en <i>call center</i> mínimo un año.</li> <li>• Capacidad para trabajar en base a resultados.</li> <li>• Orientado al servicio al cliente.</li> <li>• Experiencia en manejo de software de atención al cliente.</li> <li>• Responsable y puntual.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Coordinador de calidad de centro de contacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensum cerrado o graduado de la carrera de ingeniería industrial, administración de empresas.</li> <li>• Experiencia en <i>call center</i> 3 años.</li> <li>• Capacidad para trabajar en base a resultados.</li> <li>• Orientado al servicio al cliente.</li> <li>• Experiencia en la medición de procesos.</li> <li>• Habilidad numérica.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Inspector de calidad de centro de contacto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensum cerrado o graduado de la carrera de ingeniería industrial, administración de empresas.</li> <li>• Experiencia en <i>call center</i> 3 años.</li> <li>• Capacidad para trabajar en base a resultados.</li> <li>• Orientado al servicio al cliente.</li> <li>• Experiencia en la inspección de los procesos de las llamadas de un <i>call center</i>.</li> <li>• Manejo de reportes a gerencia indicado el análisis y soluciones de problemas.</li> </ul>

Continuación de la tabla V.

Puesto	Experiencia y estudios requeridos
Líder de equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pensum cerrado o graduado de la carrera de ingeniería industrial, administración de empresas.</li><li>• Experiencia en <i>call center</i> 3 años.</li><li>• Capacidad para trabajar en base a resultados.</li><li>• Orientado al servicio al cliente.</li><li>• Experiencia en controlar programas de atención al cliente.</li><li>• Experiencia en dirigir equipo de trabajo para el cumplimiento de metas establecidas por la empresa.</li></ul>

Fuente: empresa de centro de contacto.

## 2.2. Estudio de mercado salarial del sector de telefonía

En el mercado de telefonía existe diferentes tipos de centro de contactos o *call center*, los salarios promedios oscilan entre Q 3 000,00- Q 5 000,00, con bonificación por metas logradas.

### 2.2.1. Determinación de puestos en común

Con base en una reunión con el gerente de operaciones, se determinó, que los puestos que serán objeto de análisis en el estudio de mercado, tomando como base los puestos que pertenecen a la organización y que son específicos del sector de *contact center*, de los cuales se investigarán los salarios.

Se creó un listado, en el cuál por razones de confidencialidad no se aplican los nombres específicos utilizados en la empresa, por lo que se diseñó

un manual con los puestos según el nivel de complejidad y jerarquía que tiene cada uno de ellos.

Los puestos que se definieron son los siguientes:

Tabla VI. **Listado de puestos**

<b>Nombre Puesto</b>
Gerente general centro de contacto
Gerente de centro de contacto
Gerente de personal ( <i>Workforce</i> )
Gerente de calidad de centro de contacto
Gerente de capacitación
Jefe de centro de contacto
Jefe de centro de contacto español
Coordinador de entrenamiento
Agente bilingüe <i>senior</i>
Agente bilingüe intermedio
Agente bilingüe <i>junior</i>
Agente español
Capacitador
Agente de personal ( <i>Workforce</i> )
Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)
Coordinador de calidad de centro de contacto
Inspector de calidad de centro de contacto
Líder de equipo

Fuente: empresa de centro de contacto.

### **2.2.2. Descriptor de puestos de estudio**

Se determinó en base a reuniones con los gerentes de operaciones, fuerza laboral, servicio al cliente, las funciones principales de cada uno de los puestos de la empresa. Esto se utilizará como herramienta para homologar los

puestos que se encuentran en otras empresas del sector, debido que cada empresa puede asignar un nombre diferente a los puestos que se están investigando.

Tabla VII. **Descriptor de puestos**

Nombre del Puesto	Descripción
Gerente general centro de contacto	Desarrollar la planificación, control, dirección y/o desarrollo de las operaciones y/o ventas de un importante grupo de cuentas, para lo cual le reportan directamente dos o más gerentes de Centro de Contacto.
Gerente de centro de contacto	Planifica, organiza y coordina las actividades requeridas para brindar los servicios del Centro de Contacto a los clientes. Mantiene constante relación con los clientes con el propósito de satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible y coordinar con los departamentos respectivos dentro de la empresa las acciones necesarias para brindar el servicio de Centro de Contacto eficientemente.
Gerente de personal ( <i>Workforce</i> )	Planifica, organiza y coordina las actividades de programación y control de los horarios y cargas de trabajo de los agentes, que asegure el trabajo continuo y eficiente del Centro de Contacto. Determina las necesidades de la fuerza de trabajo para cumplir con los requerimientos del acuerdo de servicios propuesto. Provee reportes con las destrezas requeridas para el desarrollo y presenta proyecciones a largo plazo para el futuro crecimiento.

Continuación de la tabla VII.

Gerente de calidad de centro de contacto	Planifica, organiza y coordina los trabajos requeridos para asegurar la calidad de los procesos en el Centro de Contacto. Es responsable por el monitoreo y evaluación de las llamadas de clientes, asegurando que estas cumplan o excedan las expectativas de calidad definidas dentro del programa de calidad. Provee retroalimentación a gerentes de área con respecto al desempeño específico de los representantes con el fin de desarrollar planes de acción para el mejoramiento del desempeño del equipo.
Gerente de capacitación	Planifica, organiza y coordina el desarrollo de programas y estrategias para que se asegure el adecuado entrenamiento del personal en los procesos y metodologías utilizadas por la empresa.
Jefe de centro de contacto	Dirige y coordina la labor del Departamento de Centro de Contacto. Mantiene relación estrecha con los clientes y lleva registros sobre servicios brindados y quejas recibidas. Coordina con las unidades respectivas las tareas a realizar para brindar el adecuado servicio de Centro de Contacto al cliente.

Continuación de la tabla VII.

<p>Jefe de centro de contacto español</p>	<p>Dirige y coordina la labor del Departamento de Centro de Contacto (cuenta(s) asignadas a su cargo) con operaciones en español. Mantiene relación estrecha con los clientes y lleva registros sobre servicios brindados y quejas recibidas. Coordina con las unidades respectivas las tareas a realizar para brindar el adecuado servicio de centro de contacto al cliente. Usualmente reporta a un gerente de centro de contacto.</p>
<p>Coordinador de entrenamiento</p>	<p>Planifica, organiza y coordina el desarrollo de programas de entrenamiento del personal en los procesos y metodologías utilizadas por la empresa. Usualmente reporta a un gerente de entrenamiento y en otros casos a un gerente de centro de contacto.</p>
<p>Agente bilingüe <i>senior</i></p>	<p>Responsable de recibir llamadas telefónicas de los clientes, para resolver situaciones complejas relacionadas al giro de negocios de la empresa. Domina a nivel de experto ampliamente un idioma adicional al español.</p>
<p>Agente bilingüe intermedio</p>	<p>Responsable de recibir llamadas telefónicas de los clientes, para resolver situaciones complejas relacionadas al giro de negocios de la empresa. Domina a nivel avanzado un idioma adicional al español.</p>
<p>Agente bilingüe <i>junior</i></p>	<p>Responsable de recibir llamadas telefónicas de los clientes, para resolver situaciones cotidianas y rutinarias relacionadas al giro de negocios de la empresa. Dominio a nivel avanzado un idioma adicional al español.</p>

Continuación de la tabla VII.

<p>Agente bilingüe intermedio</p>	<p>Responsable de recibir llamadas telefónicas de los clientes, para resolver situaciones complejas relacionadas al giro de negocios de la empresa. Domina a nivel avanzado un idioma adicional al español.</p>
<p>Agente bilingüe <i>junior</i></p>	<p>Responsable de recibir llamadas telefónicas de los clientes, para resolver situaciones cotidianas y rutinarias relacionadas al giro de negocios de la empresa. Dominio a nivel avanzado un idioma adicional al español.</p>
<p>Agente español</p>	<p>Responsable de recibir llamadas telefónicas de los clientes, para resolver situaciones cotidianas y rutinarias relacionadas al giro de negocios de la empresa.</p>
<p>Capacitador</p>	<p>Capacita y prepara a los agentes con base en los requerimientos de cada puesto, siguiendo un plan de entrenamiento establecido. Puede participar también en la elaboración de dicho plan.</p>
<p>Agente de personal (<i>Workforce</i>)</p>	<p>Es el responsable de realizar labores administrativas de la programación y control de los horarios y cargas de trabajo. Debe llevar todas las estadísticas y emitir informes.</p>
<p>Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)</p>	<p>Proporciona apoyo directo a usuarios a través del desarrollo de soluciones técnicas que responden a problemas que son relativamente variados y complejos. Corresponde a centro de contacto con operaciones bilingües.</p>

Continuación de la tabla VII.

<p>Coordinador de calidad de centro de contacto</p>	<p>Dirige y coordina los trabajos requeridos para asegurar la calidad de los procesos en el centro de contacto. Realiza análisis sencillos y rutinarios que permiten evaluar la calidad de los procesos. Actualiza los parámetros de aceptación de los procesos y elabora estadísticas del control de calidad.</p>
<p>Inspector de calidad de centro de contacto</p>	<p>Inspecciona en forma general e independiente todos los procesos y etapas del proceso de llamadas del centro de contacto. Informa al superior inmediato los problemas observados que están obstaculizando el rendimiento óptimo del servicio.</p>
<p>Líder de equipo</p>	<p>Dirige y controla el desarrollo de programas y estrategias para que se asegure el adecuado proceso de servicio del centro de contacto con operaciones en español. Líder de un grupo de trabajo.</p>

Fuente: empresa de centro de contacto

### 2.2.3. Homologación de puestos

El proceso de homologación se refiere a realizar la equivalencia de los puestos definidos para el estudio de mercado y fueron establecidos por la organización para investigación en el mercado, se realiza la equiparación con respecto a las demás empresas.

La homologación o equivalencia se realiza en base a la función principal de cada uno de los puestos, no al nombre que cada organización le asigna a sus puestos.

Se seleccionó la muestra de empresas que serán incluidas en el estudio de mercado y las cuales son de interés para la empresa debido a su semejanza en tamaño, estructura y líneas de negocio.

Los puestos equivalentes de la empresa contra los puestos genéricos definidos se presentan a continuación:

Tabla VIII. **Puestos equivalentes**

<b>Nombre Genérico</b>	<b>Equivalencia Empresa</b>
Gerente general centro de contacto	Gerente de cuenta
Gerente de centro de contacto	Gerente de operaciones <i>senior</i>
Gerente de personal ( <i>workforce</i> )	Gerente de fuerza laboral
Gerente de calidad de centro de contacto	Gerente experiencia servicio al cliente
Gerente de capacitación	Gerente de capacitación
Jefe de centro de contacto	Gerente de operaciones <i>junior</i>
Jefe de centro de contacto español	Gerente de operaciones <i>junior</i> español
Coordinador de entrenamiento	Supervisor de capacitación español
Agente bilingüe <i>senior</i>	Representante de servicio al cliente <i>senior</i>
Agente bilingüe intermedio	Representante de servicio al cliente
Agente bilingüe <i>junior</i>	Representante de servicio al cliente <i>junior</i>
Agente español	Representante de servicio al cliente
Capacitador	Especialista en capacitación
Agente de personal ( <i>workforce</i> )	Analista en tiempo real
Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)	Representante de soporte técnico inglés
Coordinador de calidad de centro de contacto	Supervisor experiencia servicio al cliente
Inspector de calidad de centro de contacto	Asesor experiencia servicio al cliente
Líder de equipo	Líder de equipo (español)

Fuente: empresa de centro de contacto.

#### 2.2.4. Recolección de salarios de la empresa

Se realizó un levantamiento de información salarial de la empresa, así como de los beneficios adicionales que complementan la compensación de todos los puestos.

A continuación se muestra la tabla con la data salarial por puesto de trabajo:

Tabla IX. **Salario por puesto de trabajo**

<b>Puestos nombre</b>	<b>Promedio actual</b>
Gerente general centro de contacto	Q 38 521
Gerente de centro de contacto	Q 18 726
Gerente de personal ( <i>workforce</i> )	Q 12 424
Gerente de calidad de centro de contacto	Q 11 355
Gerente de capacitación	Q 12 465
Jefe de centro de contacto	Q 14 111
Jefe de centro de contacto español	Q 6, 083
Coordinador de entrenamiento	Q 7 938
Agente bilingüe <i>senior</i>	Q 4 464
Agente bilingüe intermedio	Q 3 912
Agente bilingüe <i>junior</i>	Q 3 661
Agente español	Q 2 457
Capacitador	Q 5 145
Agente de personal ( <i>workforce</i> )	Q 4 301
Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)	Q 4 550
Coordinador de calidad de centro de contacto	Q 7 780
Inspector de calidad de centro de contacto	Q 7 393
Líder de equipo	Q 4 550

Fuente: empresa de centro de contacto.

## 2.2.5. Reportes salariales del mercado

Los datos que se presentan en la siguiente tabla, fueron proporcionados por la gerencia de operaciones de la empresa en estudio, para identificar los salarios promedios del mercado.

Tabla X. Reporte salarial del mercado

Nombre Puesto	Salario Mensual
Gerente general centro de contacto	Q 32 000,00
Gerente de centro de contacto	Q 25 000,00
Gerente de personal ( <i>workforce</i> )	Q 9 375,00
Gerente de calidad de centro de contacto	Q 11 833,33
Gerente de capacitación	Q 11 000,00
Jefe de centro de contacto	Q 7 900,00
Jefe de centro de contacto español	Q 6 998,00
Coordinador de entrenamiento	Q 6 500,00
Agente bilingüe <i>senior</i>	Q 4 101,67
Agente bilingüe intermedio	Q 3 500,00
Agente bilingüe <i>junior</i>	Q 4 101,67
Agente español	Q 2 324,00
Capacitador	Q 5 475,00
Agente de personal ( <i>workforce</i> )	Q 4 633,33
Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)	Q 5 090,08
Coordinador de calidad de centro de contacto	Q 6 666,67
Inspector de calidad de centro de contacto	Q 4 549,08
Líder de equipo	Q 3 000,00

Fuente: empresa de centro de contacto.

#### **2.2.6. Análisis de situación actual de la empresa con respecto al mercado salarial de sector**

La empresa en estudio cuenta con varios años en el mercado laboral, en relación con las empresas de la competencia, se encuentra en el promedio de salarios. Dado que ofrecen beneficios como bonos, incentivos, premios por metas cumplidas a sus colaboradores.

#### **2.2.7. Beneficios adicionales y servicios ofrecidos por la empresa a sus colaboradores**

Otra de las partes importantes y que conforman el complemento de la remuneración de los colaboradores son los beneficios adicionales o indirectos, dentro de los cuales se encuentran el seguro médico, seguro de vida, entre otros, de los cuales la empresa reporta los siguientes:

- Seguro de gastos médicos
- Seguro de vida
- Escuela de inglés (para mejorar el nivel de inglés de los empleados)

#### **2.2.8. Beneficios adicionales prestados por el sector de telecomunicaciones**

Los beneficios adicionales a la compensación en efectivo que prestan a sus colaboradores son de vital importancia para que los operadores del mercado se puedan beneficiar y los resultados son los siguientes:

- Seguro de gastos médicos
- Seguro de vida

- Beca estudiantil universitaria
- Días adicionales a vacaciones (cumpleaños)
- Escuela de idiomas para nivelación (inglés, portugués, entre otros)

### **3. PROPUESTA DE DISEÑO DE ESCALA SALARIAL**

#### **3.1. Escala salarial**

Basado en la problemática que plantea la gerencia, de no contar con una estructura de salarios basado en la equidad interna y externa y con el objetivo de ser competitivos en el mercado y de conservar a su personal clave en el negocio, se considera necesario llevar a cabo un estudio de valoración de puestos y análisis de salarios actuales.

Con este fin se define que la escala se realice con los puestos que participan en la operación de la empresa, es decir los puestos específicos del centro de contacto, desde la gerencia general del hasta los puestos de agentes, ya que la información salarial de estos puestos son los más complejos de conseguir en encuestas salariales genéricas nacionales.

Los puestos complementarios, es decir, los administrativos, son valuados en una escala basada en encuestas nacionales y escalas realizadas en el mercado en donde los puestos son comunes, por lo que no serán incluidos en este análisis.

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

- Valoración de los puestos
- Formación del comité de valoración de puestos
- Presentación de los puestos a valorar

- Presentación de la especificación de los puestos a valorar
- Descripción de los factores a valorar
- Desarrollo de la escala de grados por factor
- Ponderación de los factores
- Asignación de puntos a los grados del factor
- Manual de valoración de puestos
- Valoración de los puestos
- Escala salarial
  - Conocimiento de los salarios de los puestos
  - Correlación de los puntos obtenidos de la valoración de los puestos con los salarios base
- Tendencia salarial por medio de la ecuación  $Y=a+bx$
- Conocimiento de los salarios de instituciones afines

### **3.2. Alcance**

El análisis de la valuación de puestos para el diseño de una escala salarial, se limitará específicamente para el Área de Operaciones, que es la razón de ser del negocio. Serán analizados los puestos desde el agente en español hasta el nivel de gerencia general del centro de contacto, pero el enfoque es sobre los puestos operativos.

### **3.3. Importancia de aplicación de la escala salarial**

La aplicación de la escala salarial, ajustada a las necesidades de los trabajadores y de la empresa, permite mejorar la relación interna de los empleados, pues los salarios son distribuidos conforme la carga de trabajo y responsabilidades de los puestos de trabajo.

El ajuste de los salarios, conforme al mercado laboral, motiva a los trabajadores a permanecer en la empresa y a la vez atraer trabajadores de otras empresas que estén interesados en laborar en ella.

### **3.4. Valuación de puestos por medio del método de puntos y factores**

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

- Valoración de puestos por medio del método de puntos y factor
  - Formación del comité de valoración: en este proceso fue necesario contar con un Comité de Valoración de Puestos, conformado por los jefes de personal, quienes por tener conocimiento del contenido de los puestos, estuvieron en la capacidad de aportar información útil al valuador y tomar decisiones de importancia.
  - Presentación de los puestos a valorar: el Comité proporcionó la totalidad de los puestos que conforman la institución. En este caso se tomó el puesto de representante al cliente, por esa razón se tomó la totalidad de los mismos para realizar la técnica de valoración.

Tabla XI. **Puestos que conforman la empresa**

<b>Nombre puesto</b>
Gerente de cuenta
Gerente de operaciones <i>senior</i>
Gerente de fuerza laboral
Gerente experiencia servicio al cliente
Gerente de capacitación
Gerente de operaciones <i>junior</i>
Gerente de operaciones <i>júnior</i> español
Supervisor de capacitación español
Representante de servicio al cliente <i>senior</i>
Representante de servicio al cliente
Representante de servicio al cliente <i>junior</i>
Representante de servicio al cliente
Especialista en capacitación
Analista en tiempo real
Representante de soporte técnico inglés
Supervisor experiencia servicio al cliente
Asesor experiencia servicio al cliente
Líder de equipo (español)

Fuente: empresa de centro de contacto.

- Presentación de las especificaciones de los puestos a valorar
  - Al mismo tiempo de conocer los puestos, se solicitó al grupo valuator la especificación de cada uno, con el fin de identificar los requisitos y factores contenidos en ellos.
  - Los factores a tomar en consideración para la valoración de los puestos fueron discutidos y seleccionados por decisión de la mayoría.
  - A continuación se presenta un ejemplo de cómo se presentaron las especificaciones de los puestos:

Tabla XII. **Especificaciones para el puesto de representante de servicio al cliente**

<b>Especificación del puesto</b>	
Educación formal necesaria	Título de bachiller, perito contador, secretaria comercial o bilingüe.
Experiencia laboral	De uno a dos años en atención al servicio al cliente.
Iniciativa e ingenio	Con lleva la realización de tareas varias, con supervisión directa. Lleva a cabo tareas de resolución de dudas, orientación de servicios, venta de productos o servicios.
Responsabilidad por información	Emite y tiene acceso a información de confidencialidad, relacionada con la organización, personal y agremiados. Tiene la responsabilidad de presentar documentos en fechas establecidas.
Esfuerzo mental	El puesto demanda concentración por largos períodos, para desarrollar informes que se trasladan a jefatura.
Ambiente físico	El ambiente físico es agradable, confortable, tiene una ubicación de trabajo con todo el equipo necesario para realizar su trabajo. Cuenta con áreas de cafetería, baños, área de descanso, parqueo para vehículos.

Fuente: empresa de centro de contacto.

- Descripción de los factores a valorar: de acuerdo a la revisión realizada a las especificaciones, los miembros del comité hicieron una lista de los factores de valoración comunes en todos los puestos y describieron lo que abarcaba cada uno de ellos. El resultado se muestra a continuación:

Tabla XIII. **Factores contenidos en las especificaciones de los puestos de la empresa de centro de contacto**

<b>Requisitos intelectuales</b>
<p>Son las exigencias que demanda el puesto para ser desempeñado de manera eficiente. Abarca el nivel de estudios, experiencia en el área e iniciativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia: se refiere a tomar en consideración el tiempo trabajado en labores específicas que se requiere de las personas, con la educación previamente deseada, para desempeñar satisfactoriamente el trabajo.</li> <li>• Iniciativa e ingenio: es el nivel de toma de decisiones que se requiere de la persona que ocupará un puesto, así como la facilidad de aplicar ideas para resolver problemas que se presenten.</li> <li>• Nivel de estudios: tiene que ver con el grado académico necesario para desempeñar de manera eficiente las exigencias del puesto.</li> </ul>
<b>Requisitos de responsabilidad</b>
<p>Abarca el nivel de responsabilidad que implica ocupar un puesto en relación a supervisión directa o indirecta de las funciones de un grupo de personas, manejo de dinero, así como la elaboración y/o tenencia de documentos de importancia para la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad económica: se refiere a la responsabilidad por cantidades monetarias que se manejan en el puesto.</li> <li>• Responsabilidad por informaciones: se refiere al nivel de responsabilidad que exige el puesto, por tener a cargo y/o elaborar documentos con información de importancia.</li> <li>• Responsabilidad por supervisión de personal: aprecia el nivel de responsabilidad sobre las funciones del puesto de trabajo propio y de un grupo de personas.</li> </ul>

Continuación de la tabla XIII.

Requisitos de las condiciones de trabajo
<p>Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y los alrededores que puedan hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte, para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente de trabajo: son las condiciones ligeramente desagradables que puedan alterar el ambiente de trabajo y esto afecte el desempeño de las actividades del puesto, tales como: temperatura, iluminación, ruido, olores y otros.</li><li>• Riesgos: se refiere a los riesgos que toma el personal debido a las condiciones físicas en las instalaciones y manejo del equipo de la empresa, tales como: accidentes en el trabajo, enfermedades profesionales y otros.</li></ul>

Fuente: empresa de centro de contacto.

- Desarrollo de la escala de grados por factor: al finalizar con la descripción de los factores, el Comité procedió a realizar una escala de grados por cada factor. Los grados de los factores se obtuvieron al observar en la especificación de cada puesto el nivel de exigencia de ese factor. Cada nivel de exigencia se enumeró en orden ascendente a partir de la de menor peso. Posteriormente se describió el contenido de cada grado encontrado, tal como se muestra en el siguiente ejemplo, en donde se toma el factor experiencia, contenido en los requisitos intelectuales. El procedimiento consistió en identificar en cada uno de los puestos el grado de intensidad en el que se presenta el factor, de lo cual se observó el siguiente resultado.

Tabla XIV. **Requisitos intelectuales**

<b>Requisitos intelectuales</b>		
<b>Experiencia</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	25	Menos de un año
II	138	De uno a menos de dos años
III	250	De dos a menos de tres años

Fuente: empresa de centro de contacto.

### **3.5. Manual de Valuación de Puestos**

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

Tabla XV. **Valoración de puestos de la empresa de centro de contacto**

<b>Iniciativa e ingenio</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	10	El puesto demanda iniciativa en tareas de poca importancia. Las tareas que realiza son repetitivas, rutinarias y de naturaleza sencilla. Los métodos, prácticas y procedimientos de trabajo están establecidos y normalizados. Requieren un grado mínimo de acción. El trabajo es supervisado por otros.
II	33	El puesto demanda de tareas semirrepetidas con supervisión directa. Para realizar las tareas sigue métodos y procedimientos normados, en algunas ocasiones se presentan eventos que requieren iniciativa media.
III	55	El puesto requiere de una sucesión de operaciones con procedimientos establecidos.
IV	78	El puesto requiere de iniciativa para realizar tareas variadas. Las funciones del puesto conllevan la supervisión directa.
V	100	El nivel de iniciativa para el puesto es en un nivel alto. expone ideas nuevas y actúa independientemente en un campo establecido y bajo condiciones cambiantes.
<b>Nivel de estudios</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	8	Primaria completa
II	26	Tercero básico
III	44	Diversificado
IV	62	De tres años en delante de educación universitaria
V	80	Título universitario
<b>Factor de responsabilidad</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	11	De Q 0,00 a Q 2 000,00
II	44	De Q 2 001,00 a Q 5 000,00
III	77	De Q 5 001,00 a Q 23 000,00
IV	110	Más de Q 23 000,00

Continuación de la tabla XV.

<b>Responsabilidades por información</b>		
<b>Grado del sub factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	13	Emite documentos con formatos establecidos. El puesto requiere de la elaboración de documentos sencillos, con formatos establecidos.
II	72	Emite y tiene acceso a información de confidencialidad.
III	130	Emite y tiene acceso a información general de la institución, toma decisiones sobre la información que generan otros departamentos.
<b>Responsabilidades supervisión de personal</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	13	El puesto no tiene subordinados a quien exigirle resultados de forma directa.
II	52	Supervisa algunas actividades de otras personas
III	91	Supervisa las actividades de una persona. Tiene a cargo la responsabilidad de supervisar las funciones de un subalterno.
IV	130	Supervisión sobre un grupo de personas
<b>Factor esfuerzo</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	12	El puesto no requiere el planeamiento, más allá de la rutina diaria.
II	39	Requiere poca concentración para deberes con métodos predeterminados.
III	66	Requiere de concentración por largos periodos, para desarrollar actividades basadas en métodos predeterminados.
IV	93	El trabajo requiere de concentración significativa y las tareas son variables.
V	120	El puesto requiere de intensa concentración en la realización de las tareas, juicio independiente de análisis.

Continuación de la tabla XV.

<b>Factor condición de trabajo</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	3	Leve exposición al ambiente contaminado, de forma ocasional.
II	17	Leve exposición al ambiente contaminado y de forma regular.
III	30	Alta exposición a factores ambientales y de forma permanente.
<b>Riesgo</b>		
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	5	Leve exposición a riesgos por el equipo de trabajo
II	28	Leve exposición al ambiente contaminado y de forma regular.
III	50	Severa exposición a riesgos de forma constante por las actividades del puesto.

Fuente: empresa de centro de contacto.

### **3.5.1. Descripción de los factores a valorar**

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

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

Tabla XVI. **Ponderaciones asignadas a los requisitos y factores contenidos en los puestos administrativos**

<b>Grupo de requisitos y factores a valorar</b>	<b>Ponderación de factores</b>
Requisitos intelectuales	
Experiencia	25 %
Iniciativa	10 %
Nivel de estudio	8 %
Puntaje subtotal	43 %
Requisitos de responsabilidad	
Responsabilidad económica	11 %
Responsabilidad por información	11 %
Supervisión de personal	13 %
Puntaje subtotal	37 %
Requisito: esfuerzo	
Esfuerzo mental	12 %
Puntaje subtotal	12 %
Requisito: condiciones de trabajo	
Ambiente de trabajo: temperatura, ruido, ventilación.	3 %
Riesgos: accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales	5 %
Puntaje subtotal	8 %
Puntaje total	100 %

Fuente: empresa de centro de contacto.

### **3.5.2. Descripción de cómo establecer la ponderación de los factores**

En esta etapa se inicia con la asignación de puntos a los grados de cada factor, el procedimiento fue el siguiente: la puntuación se inició definiendo el número total de puntos que se pretenden del ejercicio, en este caso se consideró la cantidad de mil puntos, debido que existen similitudes entre los

factores. Para encontrar los puntos del último grado de cada factor se multiplica el porcentaje asignado a los factores por la totalidad de los mil puntos.<sup>4</sup>

Tabla XVII. **Puntuación de los grados de los factores**

<b>Grupo de requisitos y factores a evaluar</b>	<b>Ponderación de factores</b>	<b>Totalidad de los puntos del ejercicio</b>	<b>Puntaje máximo del factor</b>
Experiencia	25 %	1 000	250
Iniciativa e ingenio	10 %	1 000	100
Nivel de estudios	8 %	1 000	80
Responsabilidad económica	11 %	1 000	110
Informaciones	13 %	1 000	130
Supervisión de personal	13 %	1 000	130
Esfuerzo mental	12 %	1 000	120
Ambiente de trabajo	3 %	1 000	30
Riesgos accidentes, enfermedades ocupacionales	5 %	1 000	50
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>1 000</b>

Fuente: empresa de centro de contacto.

### **3.6. Forma de valuación de puestos aplicando el Manual de Valuación**

Al contar con el Manual de Valoración se estuvo en la facultad de realizar la valoración de puestos ya que se tiene como propósito fundamental lograr

<sup>4</sup> Morales Arrieta, Juan Antonio. *Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. p. 32.

buenas relaciones humanas dentro de una organización y esto se logra a través de las siguientes actividades.

Se proporcionó al Comité el Manual de Valoración y las especificaciones de puestos. Se solicitó que tomarán factor por factor, de cada una de las especificaciones y asignaran los puntos correspondientes con base al Manual de Valorización. El resultado de los puntos obtenidos se fue trasladando a un cuadro resumen, con el fin de obtener de forma ordenada el valor total de los puestos. El resultado se muestra a continuación:

**Tabla XVIII. Resumen de la valoración de puestos**

Puntos de los grados											
No.	Puesto	Experiencia	Iniciativa	Nivel de estudios	Responsabilidad económica	Responsabilidad por información	Supervisión	Esfuerzo mental	Ambiente físico	Riesgos	Valor de los puestos en puntos
		Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Total de puntos
1	Gerente general centro de contacto	250	100	80	80	130	130	120	3	5	898
2	Gerente de centro de contacto	250	100	80	80	130	130	120	3	5	898
3	Gerente de personal ( <i>workforce</i> )	250	100	80	80	130	130	120	3	5	898
4	Gerente de calidad de centro de contacto	250	100	80	80	130	130	120	3	5	898
5	Gerente de capacitación	250	100	80	80	130	130	120	3	5	898
6	Jefe de centro de contacto	138	80	70	50	90	100	100	3	5	636
7	Jefe de centro de contacto español	138	80	70	50	90	100	100	3	5	636
8	Coordinador de entrenamiento	138	80	70	50	90	100	100	3	5	636
9	Agente bilingüe senior	100	60	60	50	80	70	90	3	5	518
10	Agente bilingüe intermedio	100	60	60	50	80	70	90	3	5	518
11	Agente bilingüe junior	100	60	60	50	80	70	90	3	5	518
12	Agente español	100	60	60	50	80	70	90	3	5	518
13	Capacitador	150	60	70	50	90	100	100	3	5	628
14	Agente de personal ( <i>workforce</i> )	150	80	60	50	80	70	90	3	5	588
15	Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)	100	60	60	50	80	70	90	3	5	518
16	Coordinador de calidad de centro de contacto	180	80	70	50	90	100	100	3	5	678
17	Inspector de calidad de centro de contacto	200	100	70	50	90	100	100	3	5	718
18	Líder de equipo	200	100	70	50	90	100	100	3	5	718

Fuente: empresa de centro de contacto.

### **3.7. Forma de desarrollar la escala salarial (metodología)**

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

La asignación de remuneraciones justas, se logran a través del diseño de una escala salarial, definida como las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización.

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

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

#### **3.7.1. Presentación de diferentes escenarios para el ajuste salarial de los puestos a la escala**

Los puestos en escala de la empresa en estudio se muestran en la siguiente gráfica, como se observa genera una línea curva, lo cual significa que el salario de los ejecutivos de la empresa es casi 4 veces el salario de un puesto técnico, por lo cual se realiza un ajuste salarial como se indica en el inciso.

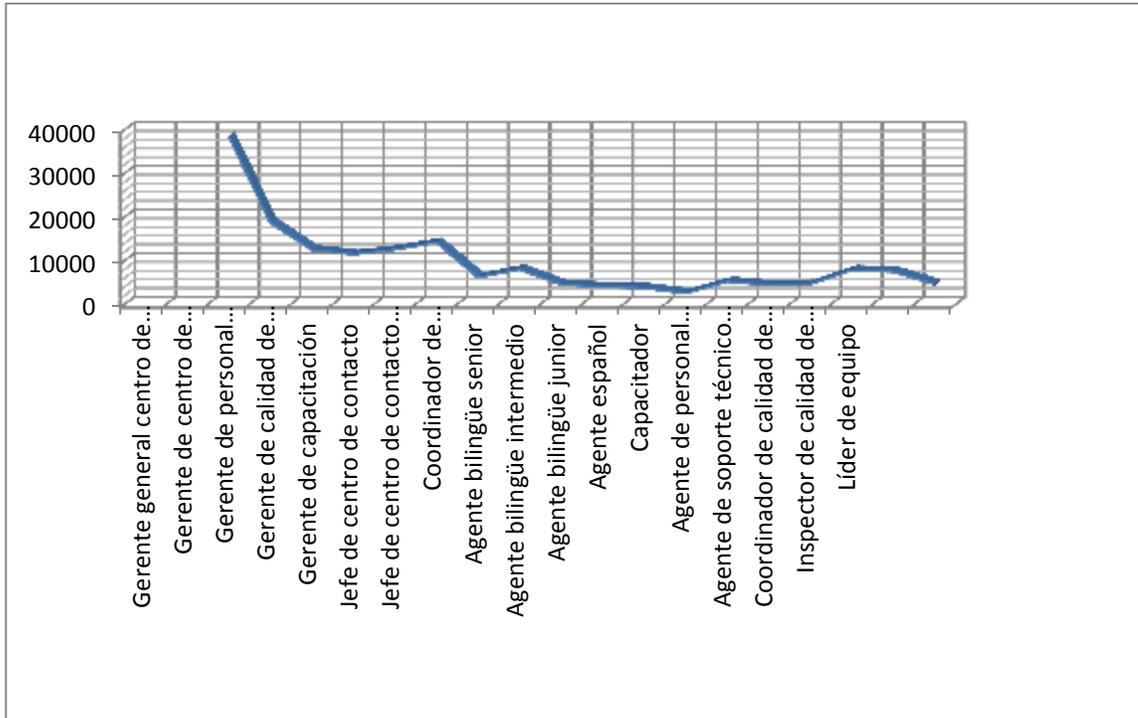
Tabla XIX. **Reporte salarial del mercado**

<b>Nombre puesto</b>	<b>Salario mensual</b>
Gerente general centro de contacto	Q 32 000,00
Gerente de centro de contacto	Q 25 000,00
Gerente de personal ( <i>workforce</i> )	Q 9 375,00
Gerente de calidad de centro de contacto	Q 11 833,33
Gerente de capacitación	Q 11 000,00
Jefe de centro de contacto	Q 7 900,00
Jefe de centro de contacto español	Q 6 998,00
Coordinador de entrenamiento	Q 6 500,00
Agente bilingüe <i>senior</i>	Q 4 101,67
Agente bilingüe intermedio	Q 3 500,00
Agente bilingüe <i>junior</i>	Q 4 101,67
Agente español	Q 2 324,00
Capacitador	Q 5 475,00
Agente de personal ( <i>workforce</i> )	Q 4 633,33
Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)	Q 5 090,08
Coordinador de calidad de centro de contacto	Q 6 666,67
Inspector de calidad de centro de contacto	Q 4 549,08
Líder de equipo	Q 3 000,00

Fuente: empresa de centro de contacto.

Con base en el análisis salarial de la empresa, se hace un gráfico para ejemplificar una curva en la cual se observa que los salarios no son equitativos.

Figura 6. **Análisis salarial actual de la empresa de centro de contacto**



Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura, el promedio de salario esta en Q 4 000, 00, a comparación de las gerencias que sobrepasan los Q 30 000,00, existen un diferencia que hace que se tenga una escala salarial justa.

### 3.8. Tendencia salarial

De acuerdo a la distribución actual, fue necesario realizar un ajuste para lograr la equidad interna. Esto se logró mediante la ecuación de mínimos cuadrados  $Y=mx+b$ , la cual al mismo tiempo de proporcionar una distribución lineal, aportó los rangos salariales mínimos, medios y máximos.

Una forma más precisa de encontrar la recta que mejor se ajusta es el método de mínimos cuadrados.

Use los pasos siguientes para encontrar la ecuación de la recta que mejor se ajusta para un conjunto de parejas ordenadas.

- Paso 1: calcule la media de los valores de  $x$  y la media de los valores de  $y$ .
- Paso 2: realice la suma de los cuadrados de los valores de  $x$ .
- Paso 3: realice la suma de cada valor de  $x$  multiplicado por su valor correspondiente  $y$ .
- Paso 4: calcule la pendiente de la recta usando la fórmula:

$$m = \frac{\sum XY - \frac{\sum x * \sum y}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}} \quad \text{Donde } n \text{ es el número total de puestos}$$

- Paso 5: calcule la intercepción en  $b$  de la recta usando la fórmula:

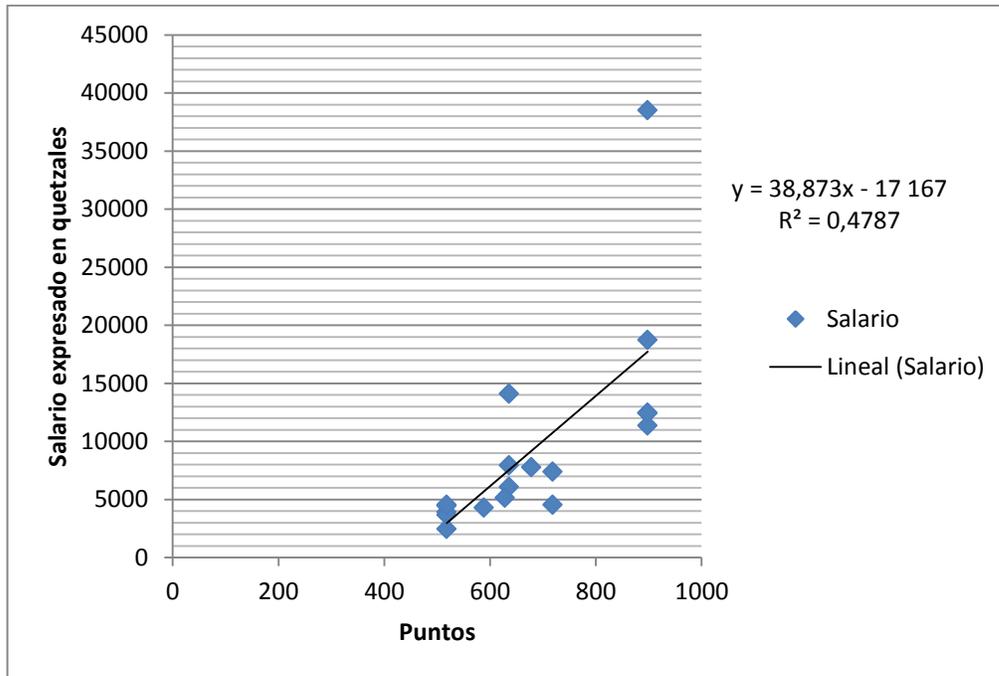
$$b = \bar{Y} - m\bar{X}$$

Tabla XX. Datos para el método de evaluación

No.	Puesto	Total de puntos (X)	Salario	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
			(Quetzales) (Y)			
1	Gerente general centro de contacto	898	38 521	34 591 858	806 404	1 483 867 441
2	Gerente de centro de contacto	898	18 726	16 815 948	806 404	350 663 076
3	Gerente de personal ( <i>workforce</i> )	898	12 424	11 156 752	806 404	154 355 776
4	Gerente de calidad de centro de contacto	898	11 355	10 196 790	806 404	128 936 025
5	Gerente de capacitación	898	12 465	11 193 570	806 404	155 376 225
6	Jefe de centro de contacto	636	14 111	8 974 596	404 496	199 120 321
7	Jefe de centro de contacto español	636	6 083	3 868 788	404 496	37 002 889
8	Coordinador de entrenamiento	636	7 938	5 048 568	404 496	63 011 844
9	Agente bilingüe <i>senior</i>	518	4 464	2 312 352	268 324	19 927 296
10	Agente bilingüe intermedio	518	3 912	2 026 416	268 324	15 303 744
11	Agente bilingüe <i>junior</i>	518	3 661	1 896 398	268 324	13 402 921
12	Agente español	518	2 457	1 272 726	268 324	6 036 849
13	Capacitador	628	5 145	3 231 060	394 384	26 471 025
14	Agente de personal ( <i>workforce</i> )	588	4 301	2 528 988	345 744	18 498 601
15	Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)	518	4 550	2 356 900	268 324	20 702 500
16	Coordinador de calidad de centro de contacto	678	7 780	5 274 840	459 684	60 528 400
17	Inspector de calidad de centro de contacto	718	7 393	5 308 174	515 524	54 656 449
18	Líder de equipo	718	4 550	3 266 900	515 524	20 702 500

Fuente: elaboración propia.

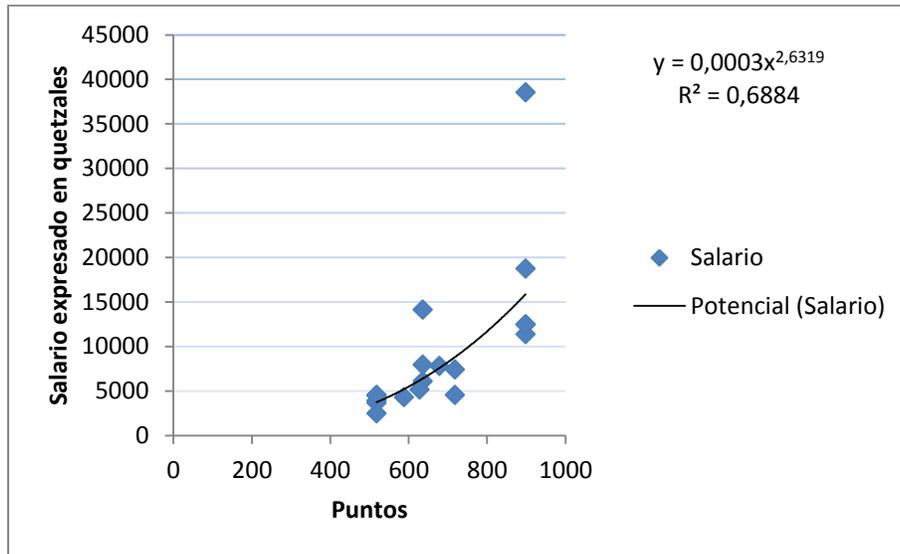
Figura 7. Gráfica de mínimos cuadrados



Fuente: elaboración propia.

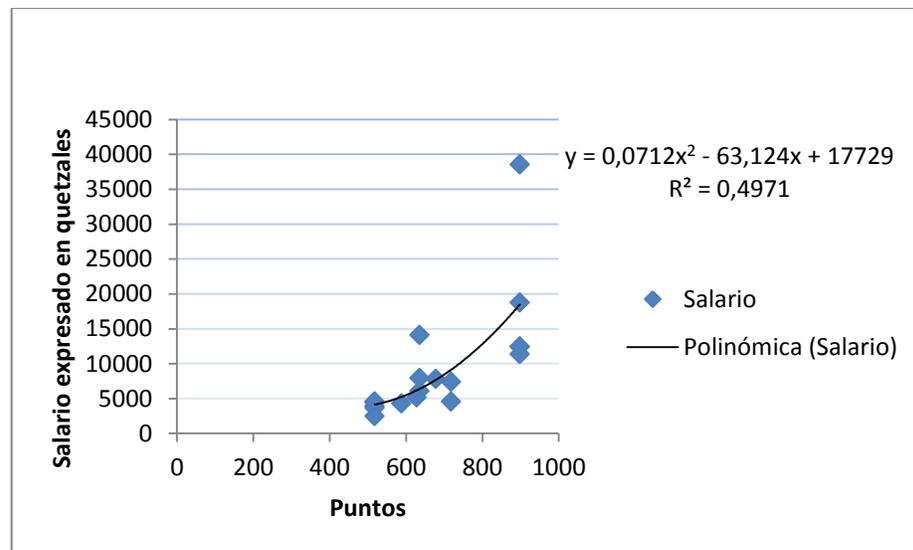
- Como se puede observar el grado de relación a uno, es de 0,47, por lo cual está muy lejos de uno. Por lo tanto se hace el cálculo para el método exponencial, logarítmica, polinómica, exponencial, potencial, para determinar cual tiene mejor grado de relación.

Figura 8. **Potencial**



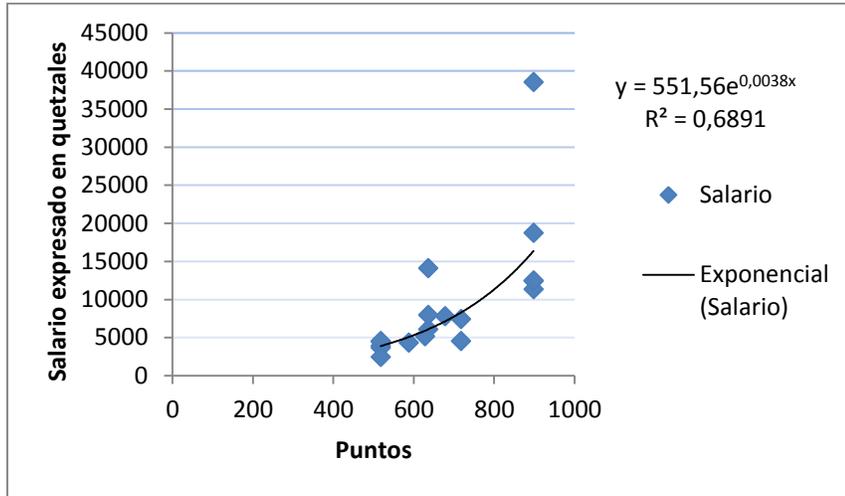
Fuente: elaboración propia.

Figura 9. **Polinómica**



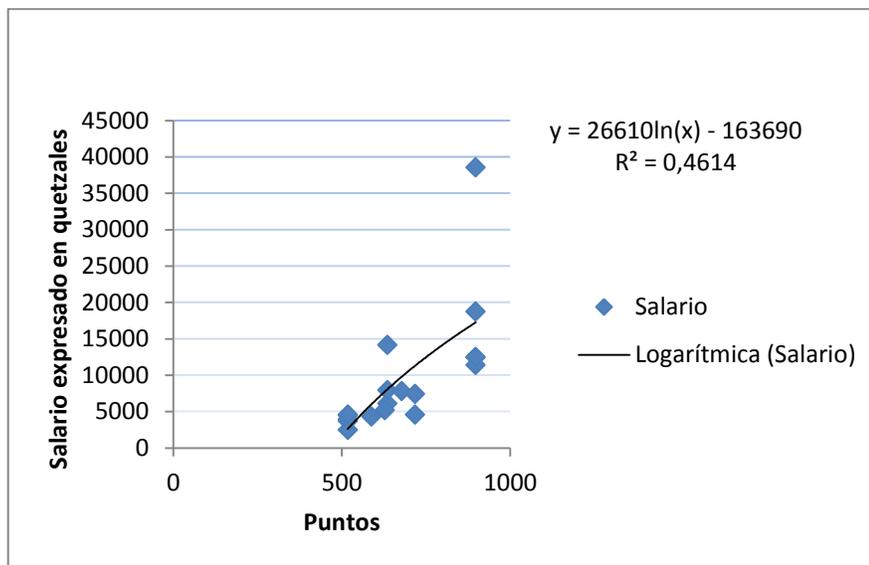
Fuente: elaboración propia.

Figura 10. **Exponencial tendencia salarial**



Fuente: elaboración propia.

Figura 11. **Logarítmica tendencia salarial**



Fuente: elaboración propia.

- Luego de graficar cada uno de los métodos, se determina que el método exponencial, tiene mayor grado de relación con 1, por lo cual es la opción elegida.
- Cálculo del rango entre los puntos mínimos, medios y máximos: para conocer las franjas salariales, fue necesario antes calcular los puntos mínimos, medios y máximos de cada puesto. Esta información se obtuvo mediante la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{\text{Número de puestos} - 1} = \text{Resultado}/2$$

$$= \frac{898 - 518}{18 - 1} = 22,35/2 = 11,2$$

Con el dato obtenido se determinan los puntos mínimo, medio y máximo para el centro de contacto.

Tabla XXI. **Puntos mínimo, medio y máximo del centro de contacto**

No.	Puesto	Punto mínimo	Punto medio	Punto máximo
1	Agente bilingüe <i>senior</i>	518	529	540
2	Agente bilingüe intermedio	518	529	540
3	Agente bilingüe <i>junior</i>	518	529	540
4	Agente español	518	529	540
5	Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)	518	529	540
6	Agente de personal ( <i>workforce</i> )	588	599	610
7	Capacitador	628	639	650
8	Jefe de centro de contacto	636	647	658
9	Jefe de centro de contacto español	636	647	658
10	Coordinador de entrenamiento	636	647	658
11	Coordinador de calidad de centro de contacto	678	689	700
12	Inspector de calidad de centro de contacto	718	729	740
13	Líder de equipo	718	729	740
14	Gerente general centro de contacto	898	909	920
15	Gerente de centro de contacto	898	909	920
16	Gerente de personal ( <i>workforce</i> )	898	909	920
17	Gerente de calidad de centro de contacto	898	909	920
18	Gerente de capacitación	898	909	920

Fuente: elaboración propia.

- Cálculo de los salarios mínimos, medios y máximos: según el análisis realizado el método a utilizar será el exponencial por medio de la siguiente fórmula:

$$y = 551,56 e^{0,0038X}$$

Tabla XXII. **Resultado de estimación de los salarios mínimos, medios y máximos del centro de contacto**

No.	Puesto	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
1	Agente bilingüe <i>senior</i>	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04
2	Agente bilingüe intermedio	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04
3	Agente bilingüe <i>junior</i>	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04
4	Agente español	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04
5	Agente de soporte técnico de centro de contacto (bilingüe)	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04
6	Agente de personal ( <i>workforce</i> )	Q 5 152,05	Q 5 371,97	Q 5 601,28
7	Capacitador	Q 5 997,82	Q 6 253,84	Q 6 520,79
8	Jefe de centro de contacto	Q 6 182,95	Q 6 446,87	Q 6 722,06
9	Jefe de centro de contacto español	Q 6 182,95	Q 6 446,87	Q 6 722,06
10	Coordinador de entrenamiento	Q 6 182,95	Q 6 446,87	Q 6 722,06
11	Coordinador de calidad de centro de contacto	Q 7 252,86	Q 7 562,45	Q 7 885,26
12	Inspector de calidad de centro de contacto	Q 8 443,49	Q 8 803,90	Q 9 179,71
13	Líder de equipo	Q 8 443,49	Q 8,803,90	Q 9 179,71
14	Gerente general centro de contacto	Q 16 733,21	Q 17 447,48	Q 18 192,24
15	Gerente de centro de contacto	Q 16 733,21	Q 17 447,48	Q 18,192,24
16	Gerente de personal ( <i>workforce</i> )	Q 16 733,21	Q 17 447,48	Q 18,192,24
17	Gerente de calidad de centro de contacto	Q 16 733,21	Q 17 447,48	Q 18,192,24
18	Gerente de capacitación	Q 16 733,21	Q 17 447,48	Q 18 192,24

Fuente: elaboración propia.

### 3.9. Análisis beneficio-costo del proyecto

Para el análisis del beneficio de la implementación del diseño de una escala salarial, se determinó el monto total actual de salarios que devenga la empresa, *versus* los diferentes análisis presentados en estimación de los salarios mínimos, medios y máximos del centro de contacto.

Tabla XXIII. Análisis de beneficio esperado

Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo	Salarios actuales
Q 157 248,27	Q 163 960,56	Q170 959,37	Q 169 836,00
Beneficio / Costo actual			
1,08	1,04	0,99	
Ahorro mensual			
Ahorro utilizando Salario mínimo	Ahorro utilizando Salario medio	Ahorro utilizando Salario máximo	Salarios actuales
Q 12 587,73	Q 5 875,44	-Q 1 123,37	Q 169 836,00

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar la relación del beneficio en cuanto a la implementación de una escala salarial, significa un ahorro de Q 12 587,73 usando un salario mínimo. Los datos fueron presentados a la Gerencia General, la cual determino que utilizando los salarios medios es acorde para la empresa, dado que si tiene saliros muy bajos, representaría una rotación de personal, lo cual afectaría la imagen y desempeño de la empresa.

## **4. IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1. Valuación de puestos**

Para la realización de una valuación de puestos en una empresa es muy importante tomar en cuenta cuál o cuáles serán los objetivos por los que se realizará la misma, y se debe entender muy claramente qué es una valuación de puestos ya que algunas veces se suele confundir, con las evaluaciones de niveles de desempeño de un trabajador, ya que la valuación de puestos trata lo relativo a las funciones y procedimientos que se desempeñan en cada puesto.

Las razones u objetivos fundamentales por los cuales se efectuará una valuación de puestos son las siguientes:

- La reelaboración de un sistema de salarios
- Un nuevo sistema de promoción de trabajadores
- Un nuevo sistema de incentivos
- Podría tratarse también de la reestructuración del sistema general de administración, o la automatización de la empresa

#### **4.1.1. Formación del comité de valuación**

El comité de valoración no es más que el grupo de personas al que se le asigna la responsabilidad de planear, programar, y coordinar todo lo relacionado con la recolección de datos útiles que se utilizarán desde la descripción hasta llegar a la valoración de puestos.

Las personas que se asignarán para tal responsabilidad deberán cumplir con dos requisitos muy importantes, tales como tener aceptación por los demás compañeros de trabajo y tener un conocimiento muy amplio de los puestos de trabajo, así como de la organización de la empresa.

- El gerente general centro de contacto: él fungirá como un representante de la empresa, velará porque la valoración de puestos que se elabore cumpla cabalidad con los requisitos y con las expectativas de los beneficios esperados.
- El gerente de centro de contacto: como un miembro permanente del comité, ha de garantizar en todo momento la unidad de criterio en la valuación de puestos, ya que él a su vez será uno de los responsables del establecimiento del sistema de compensación salarial, al verse afectados todos los niveles organizacionales de la empresa, con el nuevo sistema a implantar.
- El jefe de centro de contacto: como miembros ocasionales que representen todas las distintas unidades de la organización que se verán afectadas, y además, tendrán a su cargo la secretaría de dicho comité.

#### **4.1.2. Presentación de puestos a valorar e incluir en escala**

Para la evaluación de los puestos operativos se realizará con el personal de agentes de servicio, dentro del proceso se define claramente los distintos métodos, se presenta el análisis realizado en la sección 3.9

Tabla XXIV. **Salarios mínimos, medios y máximos agentes de servicio**

<b>No.</b>	<b>Puesto</b>	<b>Salario mínimo</b>	<b>Salario medio</b>	<b>Salario máximo</b>
1	Agente bilingüe <i>senior</i>	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04
2	Agente bilingüe intermedio	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04
3	Agente bilingüe <i>junior</i>	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04
4	Agente español	Q 3 948,74	Q 4 117,29	Q 4 293,04

Fuente: elaboración propia. Microsoft Excel 2010.

#### **4.1.3. Presentación de formulario de valuación de puestos**

Los formularios se pueden emplear para la gestión, principalmente en el Área de Recursos Humanos. Igualmente se presentan a continuación ejemplos de formularios y sus diversos puestos de la siguiente forma.

Tabla XXV. **Ponderaciones asignadas a los requisitos y factores contenidos en los puestos administrativos**

<b>Formulario de valuación de puestos</b>	<b>Fecha Lugar</b>	
Colocar en cada casilla el porcentaje de la evaluación según cada parámetro definido.	<b>Responsable de la evaluación</b>	
Nombre del empleado		
Cargo		
Nivel de estudio:		
<b>Grupo de requisitos y factores a valorar</b>	<b>Ponderación de factores</b>	<b>Valor asignado</b>
Requisitos intelectuales		
Experiencia	25 %	
Iniciativa	10 %	
Nivel de estudio	8 %	
Puntaje subtotal	43 %	
Requisitos de responsabilidad		
Responsabilidad económica	11 %	
Responsabilidad por información	11 %	
Supervisión de personal	13 %	
Puntaje subtotal	37 %	
Requisito: esfuerzo		
Esfuerzo mental	12 %	
Puntaje subtotal	12 %	
Requisito: condiciones de trabajo		
Ambiente de trabajo: temperatura, ruido, ventilación.	3 %	
Riesgos: accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales	5 %	
Puntaje subtotal	8 %	
Puntaje total	100 %	

Fuente: empresa de centro de contacto.

#### 4.1.4. Descripción de los factores a evaluar

Es responsabilidad de las empresas hacer una descripción de factores valuados de las labores que cada persona desempeña dentro de una compañía. En la sección 3.5, se realiza la descripción de los factores a evaluar.

Tabla XXVI. Factores a evaluar

Grado del factor	Descripción del grado del factor
I	El puesto demanda iniciativa en tareas de poca importancia. Las tareas que realiza son repetitivas, rutinarias y de naturaleza sencilla. Los métodos, prácticas y procedimientos de trabajo están establecidos y normalizados. Requieren un grado mínimo de acción. El trabajo es supervisado por otros.
II	El puesto demanda de tareas semirrepetidas con supervisión directa. Para realizar las tareas sigue métodos y procedimientos normados, en algunas ocasiones se presentan eventos que requieren iniciativa media.
III	El puesto requiere de una sucesión de operaciones con procedimientos establecidos.
IV	El puesto requiere de iniciativa para realizar tareas variadas. Las funciones del puesto conllevan la supervisión directa.
V	El nivel de iniciativa para el puesto es en un nivel alto. expone ideas nuevas y actúa independientemente en un campo establecido y bajo condiciones cambiantes.
Grado del factor	Descripción del grado del factor
I	Primaria completa
II	Tercero básico
III	Diversificado
IV	De tres años en delante de educación universitaria
V	Título universitario
Grado del factor	Descripción del grado del factor
I	De Q 0,00 a Q 2 000,00
II	De Q 2 001,00 a Q 5 000,00
III	De Q 5 001,00 a Q 23 000,00
IV	Más de Q 23 000,00

Continuación de la tabla XXVI.

<b>Responsabilidades por información</b>	
<b>Grado del sub factor</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	Emite documentos con formatos establecidos. El puesto requiere de la elaboración de documentos sencillos, con formatos establecidos.
II	Emite y tiene acceso a información de confidencialidad.
III	Emite y tiene acceso a información general de la institución, toma decisiones sobre la información que generan otros departamentos.
<b>Responsabilidades supervisión de personal</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	El puesto no tiene subordinados a quien exigirle resultados de forma directa.
II	Supervisa algunas actividades de otras personas
III	Supervisa las actividades de una persona. Tiene a cargo la responsabilidad de supervisar las funciones de un subalterno.
IV	Supervisión sobre un grupo de personas
<b>Factor esfuerzo</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	El puesto no requiere el planeamiento, más allá de la rutina diaria.
II	Requiere poca concentración para deberes con métodos predeterminados.
III	Requiere de concentración por largos periodos, para desarrollar actividades basadas en métodos predeterminados.
IV	El trabajo requiere de concentración significativa y las tareas son variables.
V	El puesto requiere de intensa concentración en la realización de las tareas, juicio independiente de análisis.

Continuación de la tabla XXVI.

<b>Factor condición de trabajo</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	Leve exposición al ambiente contaminado, de forma ocasional.
II	Leve exposición al ambiente contaminado y de forma regular.
III	Alta exposición a factores ambientales y de forma Permanente.
<b>Riesgo</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Descripción del grado del factor</b>
I	Leve exposición a riesgos por el equipo de trabajo
II	Leve exposición al ambiente contaminado y de forma regular.
III	Severa exposición a riesgos de forma constante por las actividades del puesto.

Fuente: empresa de centro de contacto.

#### **4.1.5. Ponderación de los factores**

En la sección 3.5 se realizó la descripción de los factores a evaluar y su ponderación, a continuación se presenta la ponderación para los factores propuestos para el centro de contacto.

Tabla XXVII. **Ponderación de factores**

<b>Iniciativa e ingenio</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>
I	10
II	33
III	55
IV	78
V	100
<b>Nivel de estudios</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>
I	8
II	26
III	44
IV	62
V	80
<b>Factor de responsabilidad</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>
I	11
II	44
III	77
IV	110
<b>Responsabilidades por información</b>	
<b>Grado del sub factor</b>	<b>Puntos</b>
I	13
II	72
III	130
<b>Responsabilidades supervisión de personal</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>
I	13
II	52
III	91
IV	130
<b>Factor esfuerzo</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>
I	12
II	39
III	66
IV	93
V	120

Continuación de la tabla XXVII.

<b>Factor condición de trabajo</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>
I	3
II	17
III	30
<b>Riesgo</b>	
<b>Grado del factor</b>	<b>Puntos</b>
I	5
II	28
III	50

Fuente: empresa de centro de contacto.

#### **4.1.6. Asignación de puntos a los grados del factor**

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo de una empresa, es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se debe asignar a cada puesto de trabajo. Para la asignación de los puntos a los grados del factor se tomó las agentes:

- Agente bilingüe *senior*
- Agente bilingüe intermedio
- Agente bilingüe *junior*
- Agente español

Dando como resultado los siguientes valores.

**Tabla XXVIII. Resumen de la valoración de puestos de agentes**

Puntos de los grados											
No.	Puesto	Experiencia	Iniciativa	Nivel de estudios	Responsabilidad económica	Responsabilidad por información	Supervisión	Esfuerzo mental	Ambiente físico	Riesgos	Valor de los puestos en puntos
		Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Total de puntos
1	Agente bilingüe senior	95	60	60	50	80	70	90	3	5	513
2	Agente bilingüe intermedio	90	55	60	50	80	70	90	3	5	503
3	Agente bilingüe junior	100	60	60	50	80	70	90	3	5	518
4	Agente español	90	55	60	50	80	70	90	3	5	503

Fuente: empresa de centro de contacto.

#### 4.1.7. Tabla de valuación de puestos

La valuación de puestos se describe según el total de puntos obtenidos, en relación al salario actual. Al evaluar el desempeño del personal da una mayor facilidad para determinar los salarios.

**Tabla XXIX. Valuación de puestos y salario**

No.	Puesto	Valor de los puestos en puntos	Salario
1	Agente bilingüe <i>senior</i>	513	Q 4 101,67
2	Agente bilingüe intermedio	503	Q 3 500,00
3	Agente bilingüe <i>junior</i>	518	Q 4 101,67
4	Agente español	503	Q 2 324,00

Fuente: empresa de centro de contacto.

#### 4.2. Diseño de escala para los puestos del Área Operativa

Para el diseño de la escala salarial para los puestos operativos, se inicia el cálculo con la escala. Determinando el puesto que ocupa cada persona dentro de una empresa. Se realiza el procedimiento como se elaboró en el inciso 3.9.

- El primer paso es determinar el modelo de regresión que se utilizara para determinar las escalas salariales.

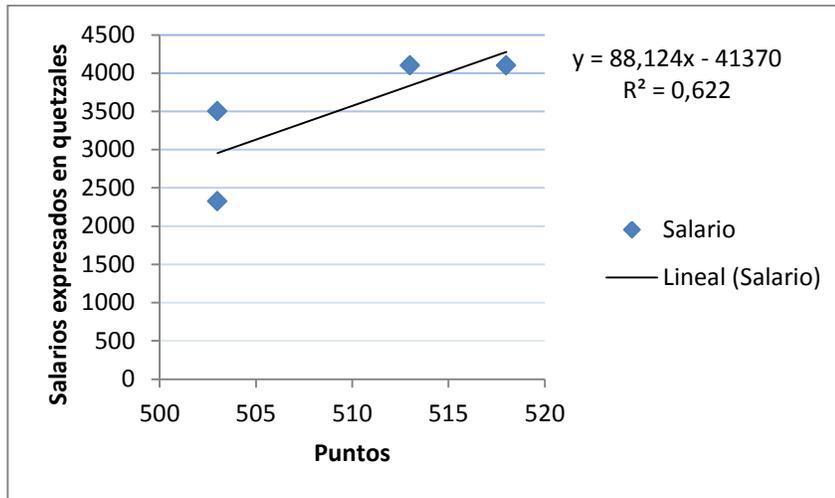
Tabla XXX. Puntos y salarios para la escala salarial

No.	Puesto	Puntos	Salario
1	Agente bilingüe senior	513	Q 4 101.67
2	Agente bilingüe intermedio	503	Q 3 500,00
3	Agente bilingüe junior	518	Q 4101,67
4	Agente español	503	Q 2 324,00

Fuente: empresa de centro de contacto.

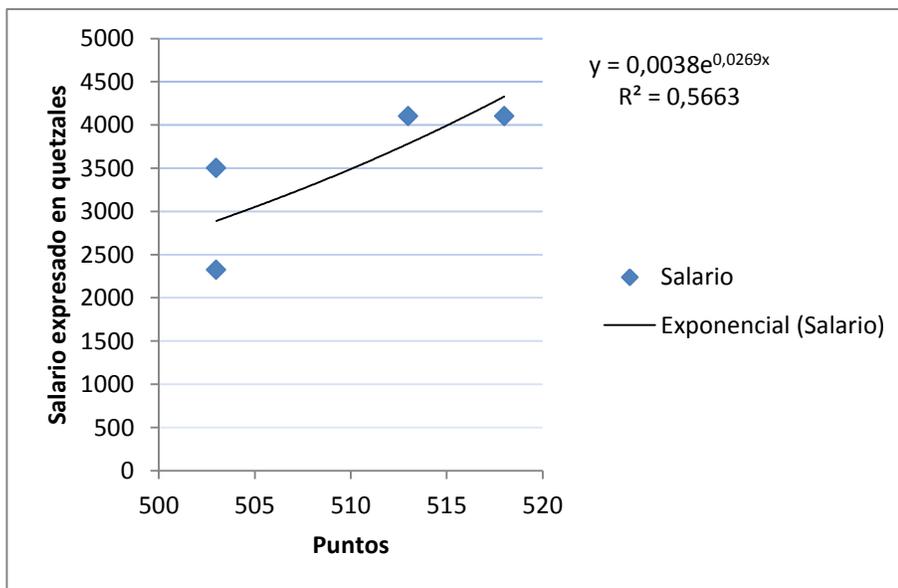
- Gráficas de cada método para determinar el grado de relación: a continuación se presentan la gráfica y ecuación del modelo lineal.

Figura 12. **Modelo lineal**



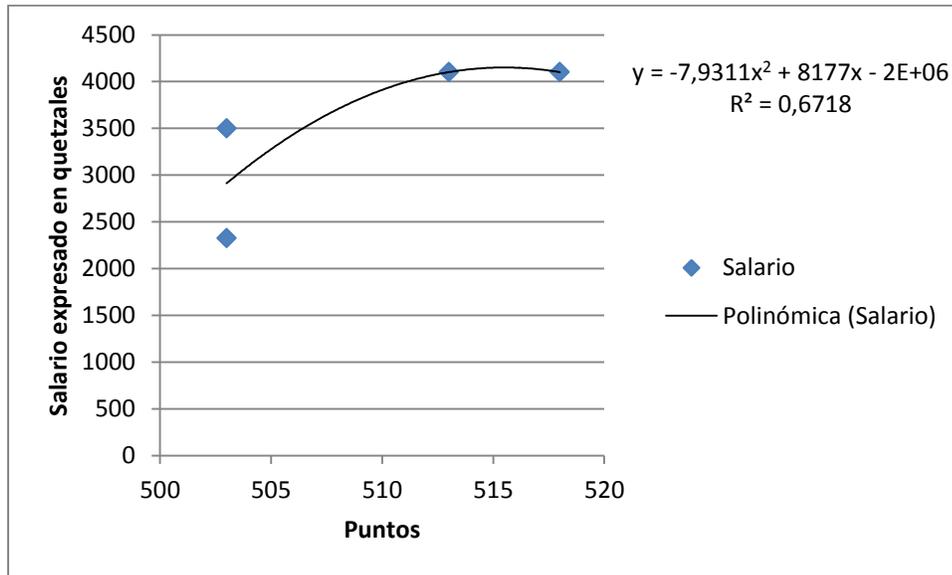
Fuente: elaboración propia.

Figura 13. **Exponencial del modelo lineal**



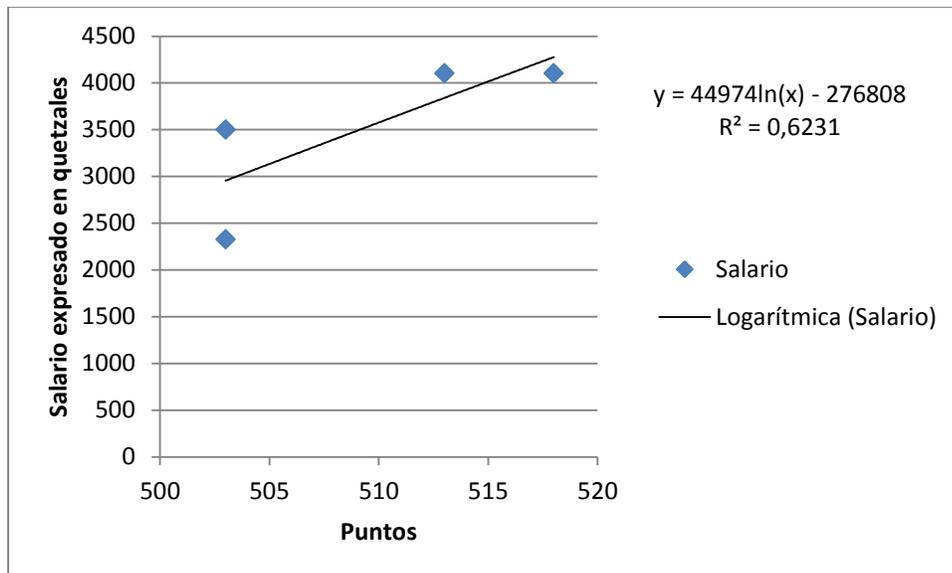
Fuente: elaboración propia.

Figura 14. **Función polinómica**



Fuente: elaboración propia.

Figura 15. **Logarítmica del modelo lineal**



Fuente: elaboración propia.

- Luego del análisis por medio de las gráficas, se tomara el método de regresión logarítmica, el modelo de polinómica tiene un sentido la línea de tendencia curva, se necesita tener una tendencia lineal para ajustar los salarios y determinar la escala salarial del estudio.
- Cálculo del rango entre los puntos mínimos, medios y máximos: para conocer las franjas salariales, fue necesario antes calcular los puntos mínimos, medios y máximos de cada puesto. Esta información se obtuvo mediante la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{\text{Número de puestos} - 1} = \text{Resultado}/2$$

$$= \frac{518 - 503}{4 - 1} = 5/2 = 2,5 \approx 3$$

Con el dato obtenido se determinan los puntos mínimo, medio y máximo para el centro de contacto.

Tabla XXXI. **Puntos mínimo, medio y máximo agentes de servicio**

No.	Puesto	Punto mínimo	Punto medio	Punto máximo
1	Agente bilingüe <i>senior</i>	513	516	519
2	Agente bilingüe intermedio	503	506	509
3	Agente bilingüe <i>junior</i>	518	521	524
4	Agente español	503	506	509

Fuente: elaboración propia. Microsoft Excel 2010.

- Cálculo de los salarios mínimos, medios y máximos. Según el análisis realizado el método a utilizar será el exponencial por medio de la siguiente fórmula:

$$y=44974\ln(x)-276808$$

Tabla XXXII. **Resultado de estimación de los salarios mínimos, medios y máximos agentes de servicio**

No.	Puesto	Salario mínimo	Salario medio	Salario máximo
1	Agente bilingüe <i>senior</i>	3 842,17	4 104,41	4 365,13
2	Agente bilingüe intermedio	2 956,82	3 224,26	3 490,12
3	Agente bilingüe <i>junior</i>	4 278,39	4 538,10	4 796,33
4	Agente español	2 956,82	3 224,26	3 490,12

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.1. Distribución actual de los salarios de la empresa

Los salarios de la empresa están enmarcados en un salario base, más una bonificación de ley de Q 250,00<sup>5</sup>. A continuación se presentan:

---

<sup>5</sup> Decreto Número 37-2011. Guatemala.

Tabla XXXIII. **Distribución de los salarios**

No.	Puesto	Bono	Salario base	Salario total
1	Agente bilingüe <i>senior</i>	Q 250,00	Q 3 851,67	Q 4 101,67
2	Agente bilingüe intermedio	Q 250,00	Q 3 250,00	Q 3 500,00
3	Agente bilingüe <i>junior</i>	Q 250,00	Q 3 851,67	Q 4 101,67
4	Agente español	Q 250,00	Q 2 074,00	Q 2 324,00

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2. **Conocimiento de los salarios base de las instituciones afines**

Para determinar el salario promedio de otras instituciones, se consulta vía electrónica los diferentes anuncios de empleo, de las principales agencias de reclutamiento de Guatemala, teniendo un promedio agente bilingüe de \$450-\$750, según el tipo de cambio del Banco de Guatemala 7,71<sup>6</sup>. Lo cual presenta un salario de 3 469,6-5 782.5.

Tabla XXXIV. **Distribución de los salarios de otras instituciones con referencia al centro de contacto**

No.	Puesto	Instituciones afines	Salario total
1	Agente bilingüe <i>senior</i>	Q 4 626	Q 4 101,67
2	Agente bilingüe intermedio	Q 3 469,5	Q 3 500,00
3	Agente bilingüe <i>junior</i>	Q 4 000,0	Q 4 101,67
4	Agente español	Q 2 602,13	Q 2 324,00

Fuente: elaboración propia.

<sup>6</sup> Consulta en línea. <http://www.banguat.gob.gt/cambio/>.

Figura 16. Anuncio de oferta para agente de servicio

The screenshot shows a web browser window with the URL [www.tecoloco.com.gt/212020/agente-de-ventas.aspx](http://www.tecoloco.com.gt/212020/agente-de-ventas.aspx). The page is divided into several sections:

- Left Sidebar:**
  - A list of job categories: Ejecutivo de Call Center (15), Agente de Servicio (9), Agente de Ventas (4), Líder de Equipo (4), Jefe o Encargado de Call Center (3), Agente de Soporte (2), Auditor de Calidad (2), Agente de Calidad (1), Gerente de Call Center (1).
  - A search bar labeled "BÚSQUEDA POR RUBRO" with a magnifying glass icon.
  - A list of industries with job counts: Bancos | Financieras (245), Servicios (206), Comercial (161), Consultoría | Asesoría (76), Agroindustria (66), Telecomunicaciones (50), Call Center (47), Industrial (45), Hotejería | Turismo | Restaurantes (40), Educación | Capacitación (36), Comercio Mayorista (Intermediac. | Dist.) (33), Consumo Masivo (Bebidas | Alimentos) (33), Servicios Varios (25), Agrícola | Ganadera (20), Inmobiliaria | Propiedades (20).
  - Logos for "EMPRESAS QUE RECLUTAN CON NOSOTROS": a logo with a person, apcorp, xerox, and ARG.
- Main Content Area:**
  - DETALLE DE LA OFERTA:**
    - Company: Atento, S. A. (<http://atento.com.gt>)
    - Job Title: **ATENTO:** call center
    - TÍTULO DE LA OFERTA:** Sales Representative
    - Área de la empresa:** Call Center
    - Cargo solicitado:** Agente de Ventas
    - Puestos vacantes:** 30
    - Tipo de contratación:** Tiempo completo
    - Nivel de experiencia:** sin experiencia
    - Género:** Indiferente
    - Edad:** 18 / 70
    - Salario máximo (USD):** 750
    - Salario mínimo (USD):** 450
    - Vehículo:** Indiferente
    - País:** Guatemala
    - Departamento:** Ciudad Guatemala
  - EXPERIENCIA(S) REQUERIDA(S):**
    - Agente de Ventas
    - Opcional \*

Fuente: [www.tecoloco.com.gt](http://www.tecoloco.com.gt). Consulta: 12 de septiembre de 2014.

#### 4.2.3. Salarios mínimos, medios y máximos del mercado

Como se indicó en el inciso 4.2.2, el salario mínimo para un agente de servicio en español es en Q 2 405.52, un agente de servicio bilingüe tiene un rango entre Q 3 500- Q4 500.

Figura 17. Anuncio de agente de servicio en español

www.tecoloco.com.gt/114635/agente-de-soporte.aspx

Agente de Soporte (2)  
Auditor de Calidad (2)  
Agente de Calidad (1)  
Gerente de Call Center (1)

**BÚSQIEDA POR RUBRO**

- Bancos | Financieras (245)
- Servicios (206)
- Comercial (161)
- Consultoría | Asesoría (76)
- Agroindustria (66)
- Telecomunicaciones (50)
- Call Center (47)
- Industrial (45)
- Hotelería | Turismo | Restaurantes (40)
- Educación | Capacitación (36)
- Comercio Mayorista (Intermediac. | Dist.) (33)
- Consumo Masivo (Bebidas | Alimentos) (33)
- Servicios Varios (25)
- Agrícola | Ganadera (20)
- Inmobiliaria | Propiedades (20)

**EMPRESAS QUE RECLUTAN CON NOSOTROS:**

MONGE, GAT CONTINENTAL

**EDUCACION SUPERIOR**

Adm. de Empresas   Ing. Comercial	Nivel académico
Opcional *	Estudiante Universitario (2do Año)
Adm. de Empresas   Ing. Comercial	Nivel académico
Opcional *	Estudiante Universitario (1er Año)

**Área de la empresa:** Bancos | Financieras  
**Cargo solicitado:** Agente de Soporte  
**Puestos vacantes:** 2  
**Tipo de contratación:** Medio tiempo  
**Nivel de experiencia:** menos de un año  
**Género:** Indiferente  
**Edad:** 18 / 20  
**Salario máximo (USD):** 312.50  
**Salario mínimo (USD):** 312.50  
**Vehículo:** Indiferente  
**País:** Guatemala  
**Departamento:** Ciudad Guatemala

Fuente: www.tecoloco.com.gt. Consulta: 12 de septiembre de 2014.

#### 4.2.4. Salarios actualizados de acuerdo al índice de precios del consumidor

Otro de los factores externos tomados en consideración fue el índice de precios al consumidor (IPC), por ser el indicador que muestra el nivel de inflación de la economía. La importancia considerar el IPC, en los salarios se debe a que la variación de precios en los bienes y productos afectan de manera directa el poder adquisitivo. La fórmula proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

$$\frac{\text{IPC actual}}{\text{IPC último salario}} * \text{salario}$$

Tabla XXXV. Índice de precios al consumidor

Año	Numero Índice		Variación Porcentual		
	Mes	Índice	Mensual	Acumulada	Interanual
2013	Mayo	112.32	0.27	2.24	4.27
2013	Junio	113.02	0.62	2.88	4.79
2013	Julio	113.36	0.30	3.19	4.74
2013	Agosto	113.52	0.14	3.33	4.42
2013	Septiembre	113.85	0.29	3.63	4.21
2013	Octubre	113.82	-0.03	3.60	4.15
2013	Noviembre	114.33	0.45	4.07	4.63
2013	Diciembre	114.68	0.31	4.39	4.39
2014	Enero	114.97	0.25	0.25	4.14
2014	Febrero	115.20	0.20	0.45	3.50
2014	Marzo	115.46	0.23	0.68	3.25
2014	Abril	115.68	0.19	0.87	3.27
2014	Mayo	115.94	0.22	1.10	3.22

Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2014  [Descargar](#)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Utilizando los datos del INE se determinan los salarios según índice del consumidor. El índice el último salario, la Gerencia indicó que se debe de tomar junio de 2013, dado que fue la última vez que se dio un ajuste en los salarios.

Tabla XXXVI. **Salario en relación al IPC**

No.	Puesto	Salario	IPC junio 2013	IPC mayo 2014	Salario en relación al IPC
1	Agente bilingüe senior	Q 4 101,67	113,02	115,94	Q 4 207,64
2	Agente bilingüe intermedio	Q 3 500,00	113,02	115,94	Q 3 590,43
3	Agente bilingüe junior	Q 4 101,67	113,02	115,94	Q 4 207,64
4	Agente español	Q 2 324,00	113,02	115,94	Q 2 384,04

Fuente: elaboración propia.

Los valores obtenidos determinan que el salario con relación al IPC, debe de ser para un agente bilingüe de Q 4 207,64, para un agente bilingüe intermedio Q 3 590,43, para un agente bilingüe junior Q 4 207,64 y para un agente español Q 2 384,04. Estos valores son sugeridos en base a la inflación que se genera en el país.

#### **4.2.5. Diferentes escenarios de escala a aplicar**

Se determinó en conjunto con la gerencia que los salarios actuales de los agentes de servicio, tienen muy poca variación en relación con el salario en relación con IPC. Para lo cual según datos del INE, el crecimiento interanual es de 4,39, por lo cual el IPC para diciembre de 2014 sería de 119,07, basando en esa aproximación se realizó el cálculo de para determinar el salario para diciembre de 2014. Como se observa en la tabla la diferencia para el ajuste salarial es poco, por lo cual se puede ir incrementado gradualmente a los agentes un aumento.

Tabla XXXVII. **Salario en actual comparado con el salario en relación con el IPC diciembre 2014**

<b>Puesto</b>	<b>Salario</b>	<b>IPC mayo 2014</b>	<b>IPC dic 2014</b>	<b>Salario en relación al IPC</b>	<b>Diferencia</b>
Agente bilingüe senior	Q 4 101,67	115,94	119,09	Q 4 213,11	Q 111,44
Agente bilingüe intermedio	Q 3 500,00	115,94	119,09	Q 3 595,09	Q 95,09
Agente bilingüe junior	Q 4 101,67	115,94	119,09	Q 4 213,11	Q 111,44
Agente español	Q 2 324,00	115,94	119,09	Q 2 387,14	Q 63,14

Fuente: elaboración propia.

#### **4.2.6. Costo de aplicar la escala**

El costo de aplicar la escala salarial para la empresa en estudio, se realizará por medio de aumentar la diferencia según el inciso 4.2.5, durante diciembre, el monto no es muy alto por lo cual la empresa puede absorber ese rubro sin ningún problema.

#### **4.3. Selección de la propuesta de escala más conveniente**

La empresa para lograr una equidad externa e interna, debe ajustar los salarios que actualmente paga en relación a los del mercado laboral. Según datos obtenidos en la sección 4.2.2. La empresa si está en el promedio de salarios del mercado, pero debe ajustarlos en base el IPC.

#### 4.4. Política salarial a implementar

Tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa. Como resultado del estudio, se presenta el siguiente análisis de la situación salarial de cada puesto y se sugiere las siguientes políticas salariales.

Tabla XXXVIII. Política salarial

<b>Nombre del puesto y salario</b>	<b>Análisis de la posición salarial</b>	<b>Propuesta 1</b>	<b>Propuesta 2</b>
Agente bilingüe senior, agente bilingüe junior Q 4,101.67	El salario actual está en el promedio del mercado laboral	El cálculo realizado por el manual de valuación determina que salario Q 4365,13. NO se realiza ajuste por estar dentro del rango del mercado.	Por medio del cálculo del salario en relación con IPC, se determina que debe de ser Q 4,213.11, por lo cual, la empresa debe subir la diferencia

Fuente: elaboración propia.

## **5. SEGUIMIENTO, CONTROL Y MEJORA CONTINUA**

### **5.1. Acciones de seguimiento posterior a implementación de escala**

Para corroborar la efectividad de la implementación de la escala salarial propuesta, los gerentes y jefe de departamento, deberán aplicar la fórmula del índice de rotación al personal, ya que es por medio de esta que decidirán la continuidad del sistema salarial propuesto y las actualizaciones correspondientes.

#### **5.1.1. Nombramiento de responsables de dar seguimiento**

La previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción, escalafonamiento, méritos del empleado. Los responsables para dar seguimiento a la implementación de la escala salarial en el centro de contacto serán:

- Gerente general centro de contacto: encargado de dar la aprobación de cambios en los perfiles de cada puesto de trabajo, así como la asignación del salario de cada puesto:
- Gerente de personal (*workforce*): encargado de supervisar la evaluación del desempeño de cada puesto de trabajo en coordinación con el capacitador.
- Gerente de calidad de centro de contacto: encargado de velar por la calidad del servicio prestado a los clientes.
- Jefe de centro de contacto: supervisa a los agentes de servicio.

### **5.1.2. Periodicidad de la revisión de la escala**

Se deben realizar revisiones periódicas anuales, de las escalas de puestos y sus rangos salariales, tomando como referentes las disposiciones gubernamentales y las condiciones del mercado laboral, procurando en todo momento, la satisfacción laboral mediante la compensación justa de sus labores

### **5.1.3. Plan de aumentos**

Establecer una metodología para la actualización de las escalas salariales por el efecto de los cambios en los sueldos base legalmente aprobados, bien sean estos originados por políticas de Estado o variaciones significativas en el mercado laboral.

- Análisis de las escalas y rangos salariales: ante la necesidad de efectuar un ajuste, el responsable de recursos humanos recopilan información sobre los salarios actualmente devengados en el mercado, para puestos y posiciones similares. Asimismo, se estudian las disposiciones antes mencionadas que puedan afectar estos rangos.
- Ajustar la escala salarial: tras el análisis de la información, se procede a realizar los ajustes, tomando en cuenta los siguientes criterios:
  - El primer cálculo que se debe de realizar, es el mínimo del rango, de la escala inferior.
  - Se debe de procurar que el máximo del rango de cada escala, no sobre pase el 100 revisión periódica de escala.

- El máximo de una escala inferior debe de encontrarse rondando el promedio del rango de su escala superior siguiente.

#### **5.1.4. Mecanismos de actualización de escala**

El sistema de escala salarial debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda empresa.

El responsable de realizar las actualizaciones necesarias a dicho instrumento son los directivos de la empresa. Al momento de establecerse una modificación en las descripciones de puestos, debe validarse la información a modificar con los jefes inmediatos de cada departamento.

Para realizar las actualizaciones necesarias se deben realizar los siguientes pasos:

- Si se creara una plaza nueva, se debe elaborar la descripción de puestos correspondiente, asignándole el salario que le corresponda al final del procedimiento de valuación.
- Si el puesto de trabajo, ya modificado, quedara dentro de la misma categoría en la que está actualmente, quedará a discreción del gerente el monto de aumento de salario media vez no pase del máximo a pagar en dicha categoría.
- Si el puesto de trabajo, ya modificado, pasa a formar parte de otra categoría de salario, empezar con el monto mínimo designado a dicha

categoría para que periódicamente se pueda dar un aumento sin salirse de los rangos de la categoría establecidos.

- Si los datos a modificar en la descripción de puestos no son factores de valuación en la presente escala salarial. Se deja igualmente a discreción del gerente y jefes de departamento, el monto de aumento al puesto de trabajo, con la recomendación de respetar los límites de pago para cada rango propuesto.
- Es recomendable realizar una revisión y actualización de la escala salarial propuesta anualmente.

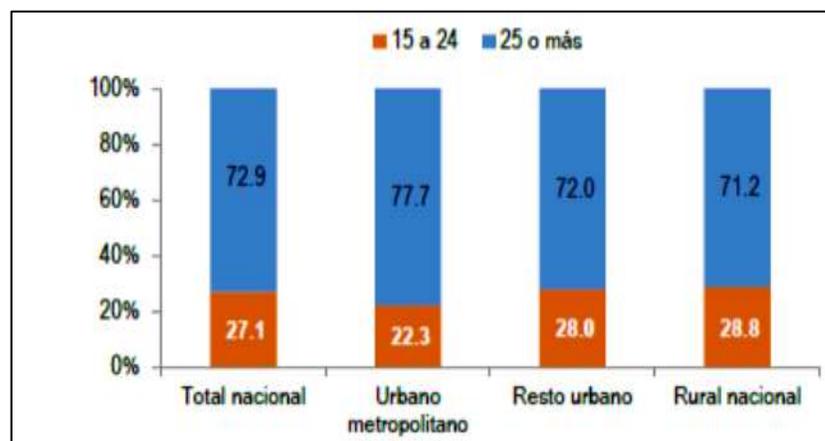
#### **5.1.4.1. Comparación con encuestas salariales**

La comparación con encuestas salariales, se tomó como referencia la Encuesta Nacional de Empleo e Ingreso (ENEI 1-2013), del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Los puestos operativos de la empresa en estudio, son los agentes de servicio, bilingüe y español, cuyo salario oscila entre Q 3 500- Q 4 500 (ver inciso 4.2, 4). En comparación con la encuesta salarial de INE, el personal de agentes esta en las edades de 18 a 30 años, lo cual está dentro del porcentaje de 22 por ciento establecido por el INE:

- A nivel nacional, aproximadamente el 27 por ciento de la población económicamente activa se encuentra entre 15 y 24 años. Por otra parte, destaca la menor proporción de jóvenes que son parte de la PEA en el sector urbano metropolitano, ya que solamente 2 de cada 10 se encuentran dentro del rango mencionado. Cabe agregar que, en el área rural existe un mayor porcentaje de jóvenes económicamente activos entre 15 y 24 años, lo cual obedece a factores de tipo demográfico y social.<sup>7</sup>

Figura 18. **Población económicamente activa por edad**



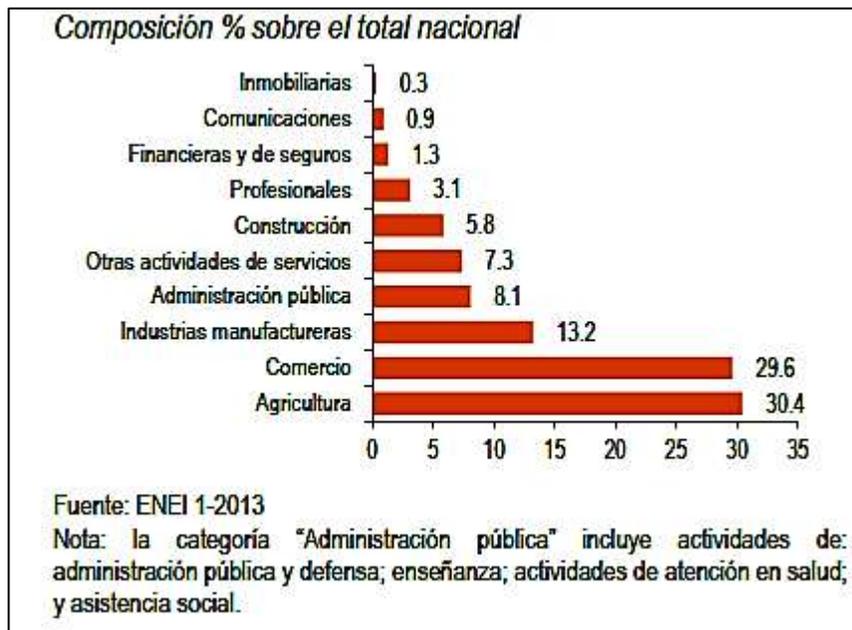
Fuente: Encuesta Nacional de Empleo e Ingreso ENEI 1-2013. p. 6. Instituto Nacional de Estadística (INE).

- La fuerza laboral de la empresa, contribuye a la actividad económica del país, dado que el 29 por ciento de la población económicamente activa pertenece al sector comercio y servicio.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Encuesta Nacional de Empleo e Ingreso ENEI 1-2013. p. 6. Instituto Nacional de Estadística. INE:

<sup>8</sup> *Ibíd.*

Figura 19. **Población ocupada por actividad económica**



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo e Ingreso ENEI 1-2013. p. 8. Instituto Nacional de Estadística (INE).

### **5.1.5. Evaluación de mejora continua**

La evaluación de la mejora continua, se debe de realizar por medio de la comparación de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística que evalúa cada año, para comprar el índice de precio del consumidor. Así como la escala promedio de ingreso y egresos de los guatemaltecos, para determinar si los salarios son acordes a las necesidades de vida en Guatemala.

### 5.1.6. Monitoreo de índice de rotación de personal

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que permanecen en sus puestos de trabajo, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, que permiten hacer comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

- Índice de rotación de personal: se representa en el porcentaje de personas que han ingresado y egresado a la empresa. Es decir, si existe un índice de rotación alto, puede indicar que la organización no es capaz de retener a sus empleados, ya sea porque no les gusta el trabajo o por diversas razones: horario, salario, transporte, clima organizacional. Un índice de rotación bajo puede indicar un estancamiento en la organización.
- Cálculo del índice de rotación de personal: cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo no se consideran las admisiones o sea las entradas, sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

El modelo matemático para medir la rotación de personal es el siguiente:

$$IR = \frac{D(100)}{PE}$$

Donde:

IR= índice de rotación de personal

D = desvinculación de personal

PE= suma efectivos al inicio y fin, dividido entre dos

100 = base para medir la rotación; es decir, que por cada 100 personas que ingresan a la empresa, se desvinculan cierta cantidad, que depende del índice de rotación.

### 5.1.7. Encuestas de satisfacción de personal

El objetivo de una encuesta de satisfacción personal es obtener información que refleje el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que se presenta dentro de esta empresa.

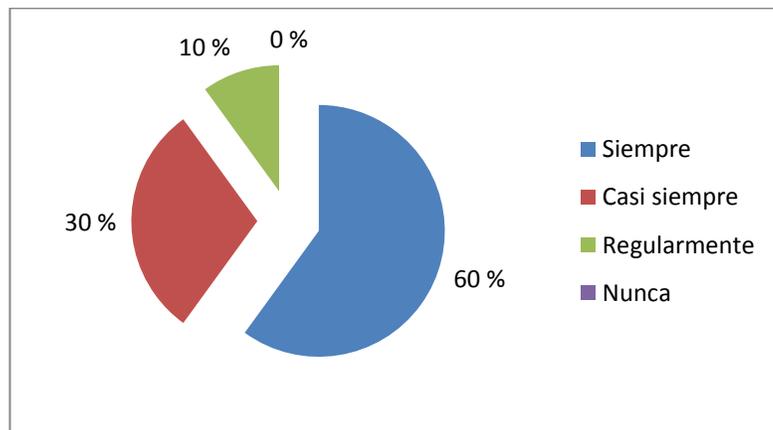
Tabla XXXIX. Encuesta satisfacción personal

Encuesta de satisfacción personal		
El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje el grado de satisfacción o insatisfacción laboral que se presenta dentro de esta empresa. Instrucciones: Coloque en el cuadro al lado derecho de la pregunta, el número que más se adecúa a su percepción, tomando en cuenta lo siguiente: 1 = SIEMPRE                      3 = REGULARMENTE 2 = CASI SIEMPRE              4 = NUNCA		
Edad	Genero Masculino Femenino	Escolaridad: Diversificado Universidad Completa Incompleta
Puesto que desempeña	Tiempo de estar en la empresa:	Horario de trabajo
1. ¿La comunicación con su jefe es buena?		
2. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?		
3. ¿Se comunican a tiempo los cambios que se realiza en su área de trabajo?		
4. ¿Se comunican los objetivos, metas y logros del departamento?		
5. ¿Entiende la información e instrucciones que recibe por parte de su jefe inmediato?		
6. ¿Los medios de comunicación que se utilizan son efectivos?		
7. ¿Lo toma en cuenta su jefe para la realización del trabajo?		
8. ¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos se lo dan?		
9. ¿Existe cooperación entre los compañeros de su departamento?		
10. ¿Todos los miembros del departamento se preocupan por el cumplimiento de sus tareas?		

Fuente: elaboración propia.

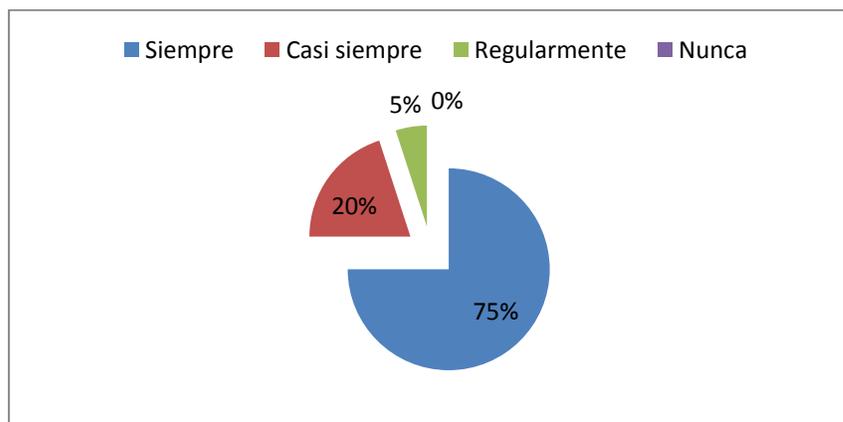
A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas a 100 personas del centro de contacto.

Figura 20. **¿La comunicación con su jefe es buena?**



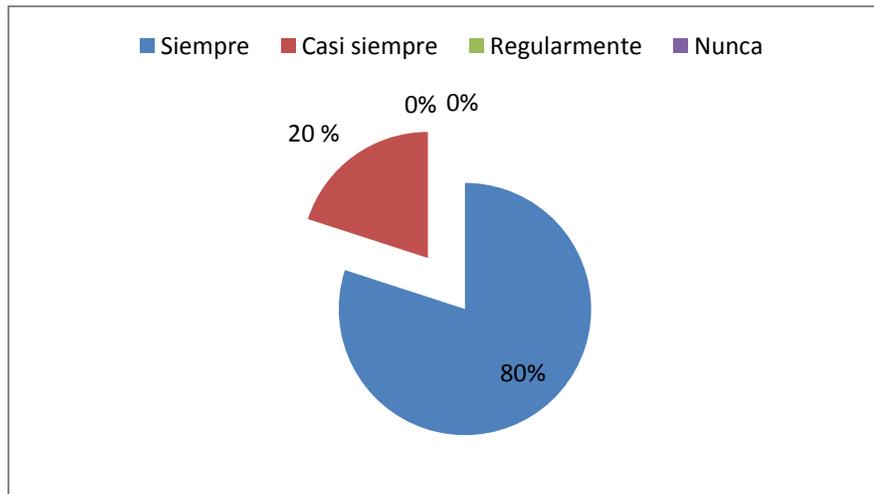
Fuente: elaboración propia.

Figura 21. **¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?**



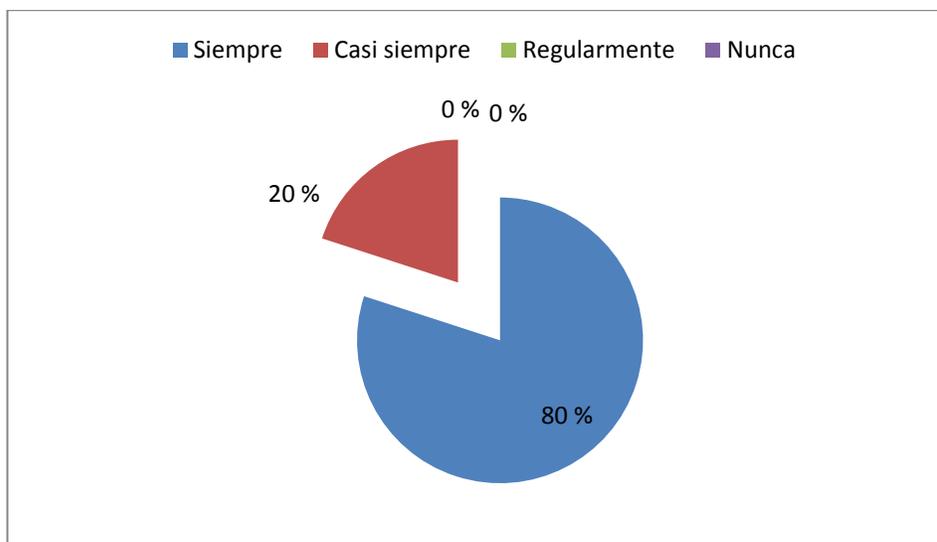
Fuente: elaboración propia.

Figura 22. **¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?**



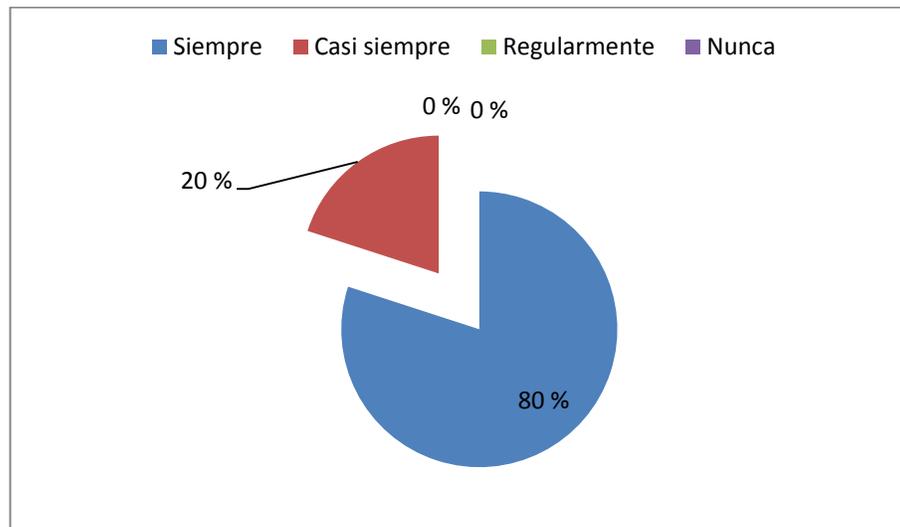
Fuente: elaboración propia.

Figura 23. **¿Entiende la información e instrucciones?**



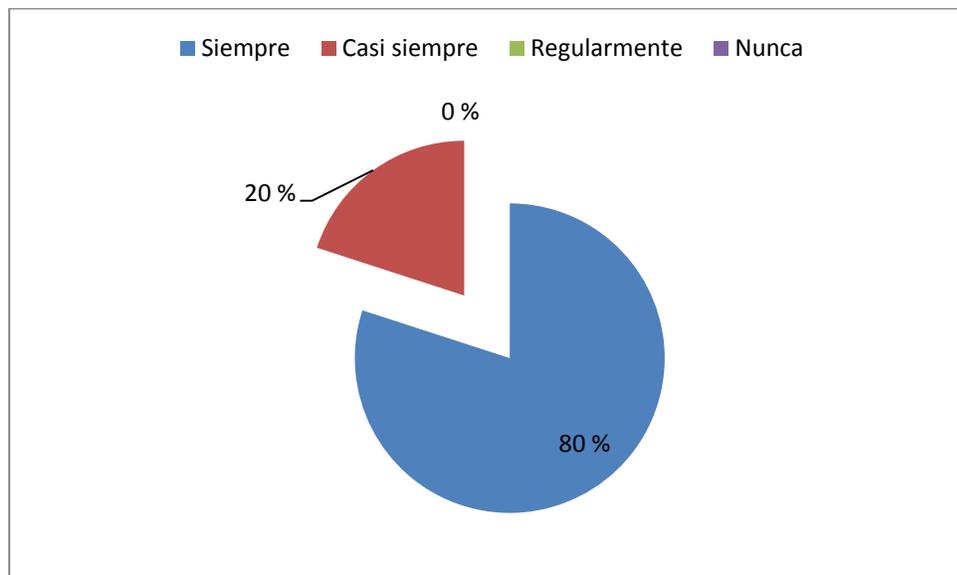
Fuente: elaboración propia.

Figura 24. **¿Los medios de comunicación que se utilizan son efectivos?**



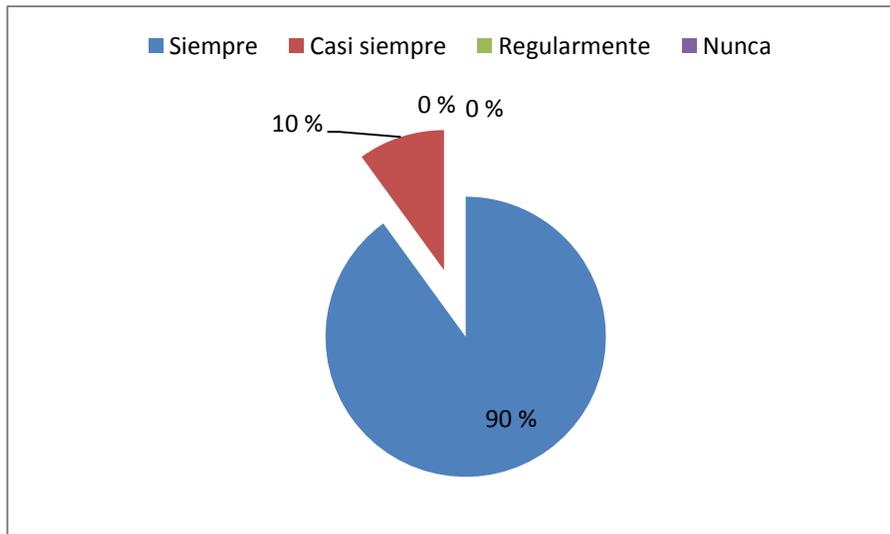
Fuente: elaboración propia.

Figura 25. **¿Lo toma en cuenta su jefe para la realización del trabajo?**



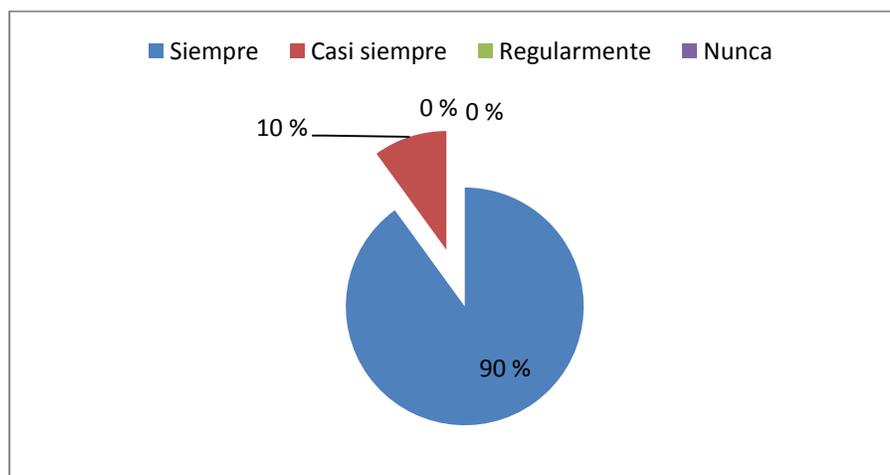
Fuente: elaboración propia.

Figura 26. **¿Cuándo usted necesita apoyo de otros departamentos se lo dan?**



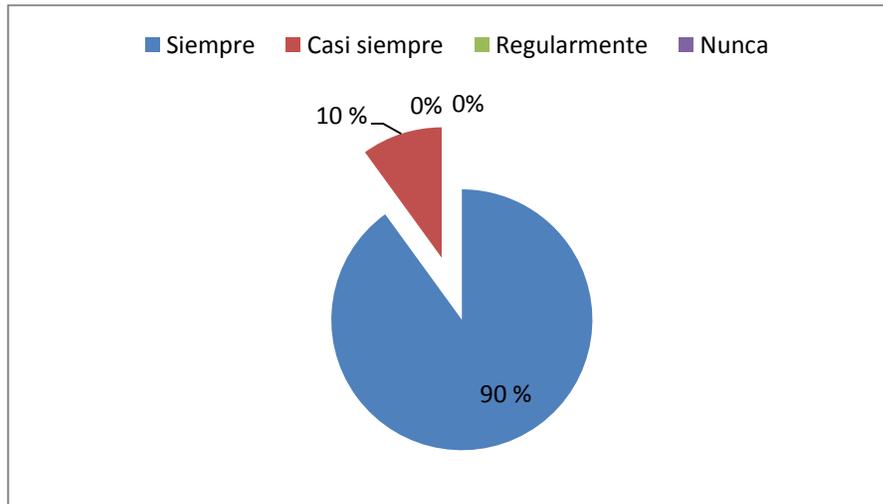
Fuente: elaboración propia.

Figura 27. **¿Existe cooperación entre los compañeros de su departamento?**



Fuente: elaboración propia.

Figura 28. **¿Todos los miembros del departamento se preocupan por el cumplimiento de sus tareas?**



Fuente: elaboración propia.

### 5.1.8. Consulta de escalas salariales

El mayor beneficio al dominar los rangos salariales del área laboral de interés es que nadie puede devaluar el trabajo que se realiza. Se obtiene un salario justo por el trabajo realizado a cambio y no hay engaños al respecto. Al ser contratado, puedes saber con exactitud cuánto cobrar por tus servicios a la institución.

- Desventajas en torno a la escala salarial: algunas dificultades de los rangos salariales son:
  - El desconocimiento que tienen los trabajadores sobre qué variantes salariales se manejan en su área.

- Exigir una presunción salarial demasiado baja o elevada a la hora de ser contratado. Esta inexactitud se da gracias al mismo desconocimiento del comportamiento salarial del área.
- Al no saber cómo se cotiza al empleado en determinado sector, es más fácil someterse a cualquier injusticia como el pago mínimo por el desarrollo de grandes actividades laborales.

Para evitar complicaciones y aportar conocimiento aproximado de la cotización actual del empleado en algunas áreas laborales significativas de Guatemala, se le proporcionan diversos rangos salariales contemplados en su mercado. Se evidencia una idea general de cuál es la dinámica económica que gira en torno a los salarios dentro de cada segmento del entramado laboral guatemalteco.

- Rangos salariales para puestos profesionales: se analiza cómo en Guatemala son cotizados los rangos salariales para cargos profesionales, entendiendo estos como aquellos puestos de trabajo ejecutados únicamente por quienes se especializaron académicamente en el conocimiento del área. Estos cargos podrían ser mejor cotizados dentro gracias a las exigencias que se hacen a los empleados para poder desarrollarlo. Dentro de cada área la asignación salarial puede diferir, siendo mayor o menor, de acuerdo al cargo.

Entre las carreras más comunes dentro del sector profesional medicina la escala salarial asigna para un médico de 9 mil a 11 mil quetzales; para una enfermera o auxiliar paramédico de mil quetzales a 2 mil; para un odontólogo de 7 mil a 9 mil quetzales, e igual intervalo salarial se asigna a un veterinario. Por el lado de la ingeniería, la escala salarial estima que

para un ingeniero mecánico, civil, químico o eléctrico el rango salarial se estipula entre los 9 mil a los 11 mil quetzales.

Dentro del marco legal, los abogados y jefes legales se cotizan en un margen de 9 mil a 11 mil quetzales también. En las construcciones se encuentra que un arquitecto puede ganar alrededor de 9 mil a 11 mil quetzales, mientras un diseñador industrial comparte esa misma cifra salarial. Un último ejemplo de pago es la cifra más alta, cotizada por un gerente de obras civiles que puede ganar de 16 mil a 18 mil quetzales.

- Rangos salariales en puestos varios: en otro extremo están las oportunidades de empleo en las que no es necesario poseer conocimientos académicos y títulos profesionales que los respalden. Basta con tener capacidades específicas y estar interesado en ejecutar las tareas asignadas en el puesto de trabajo. Es así como funcionan las ocupaciones o empleos varios en el mercado laboral guatemalteco los cuales exigen del trabajador la vocación o la experiencia adquirida por la práctica del mismo oficio.

La escala salarial para puestos varios como bailarín, locutor, camarógrafo o carpintero asigna un salario comprendido entre los 2 mil a 4 mil quetzales. Mientras para un puesto como panadero, peluquero, plomero, soldador, jardinero, pintor, guía turístico o asistente de cocina el sueldo podría variar entre los mil 500 a 2 mil quetzales.

- Rangos salariales del área informática: con la modernización y transformaciones de un mundo globalizado cada vez más avanzado en la industria tecnológica, nuevas fuentes de trabajo se han abierto en la actualidad. La aparición de internet y sus posibilidades de transmisión de

información generaron un campo virtual paralelo a la realidad que facilita el conocimiento y, con ello, muchas áreas de la vida. De esta forma, la informática a nivel mundial representa una oportunidad cada vez más sólida de desarrollo para el ser humano.

Esta área de la informática proporciona puestos de trabajo desde programadores hasta instaladores de servicios tecnológicos en el hogar u oficina. Los cargos informáticos poseen rangos salariales bien cotizados en el mercado laboral guatemalteco gracias a que es una industria aún emergente. Un director informático puede ganar desde 25 mil a 28 mil quetzales. Un gerente de informática podría cobrar un salario de de 23 mil a 25 mil quetzales. Pero en rangos inferiores dentro de la escala también se posicionan puestos como jefe de informática y sistemas, web master o un analista de sistemas ganan entre los 9 mil a 11 mil quetzales.

- Rangos salariales en el área de producción, ingeniería y calidad: este sector es de gran importancia dentro de la sociedad guatemalteca y posee presencia especial gracias al entorno agrícola que caracteriza a Guatemala desde la antigüedad. El dinamismo actual de esta área proviene de dos fuentes: la producción y transformación de la materia prima proveniente en gran medida del suelo, y los avances tecnológicos que facilitan los procedimientos de producción gracias a la creación de maquinaria avanzada que mejora la calidad.

Los rangos salariales del área de producción se concentran en cuatro puestos. Primero, las direcciones de producción en las que gana de 23 mil a 25 mil quetzales. Luego las gerencias de producción, de control de calidad o de ingeniería que se cotizan entre los 16 mil a 18 mil quetzales.

Continúan las jefaturas como control de calidad, de laboratorio y de procesos que ganan entre 9 mil a 11 mil quetzales. Finalmente, las asistencias de las mismas secciones cobran un salario aproximado de 2 mil a 4 mil quetzales.

- Rangos salariales para el área de mercadeo y ventas: probablemente por el hecho de que Guatemala es un país con actividades altamente comerciales y buen desempeño para la demanda de productos de todo tipo es que el mercadeo y el área de ventas es un campo bastante explotado. Las empresas buscan empleados con habilidades para saber vender, para planificación, análisis, creación de estrategias segmentadas al público al que se dirigen y con ideas frescas y creativas que puedan proporcionar un buen funcionamiento a rubros como la telefonía, la publicidad, tiendas de productos, la hotelería.

Gracias a la competitividad de este sector son muchos los puestos designados para el quehacer del marketing. Entre los rangos salariales del área mercadeo mejor cotizados están siempre los de las direcciones como comercial donde se paga entre 30 mil a 32 mil quetzales. También se encuentran gerencias de ventas con un sueldo de 23 mil a 25 mil quetzales. Las jefaturas de mercadeo o de marca y producto ganan entre 16 mil a 18 mil quetzales. Existen puestos ubicados al final de la escala que se cotizan entre los mil 500 a 2 mil quetzales y estos son: vendedor, impulsador y promotor.

- Rangos salariales de Recursos Humanos: los recursos humanos en toda institución son un área vital para la existencia de la empresa misma. Sin profesionales encargados de la contratación y supervisión del material humano y del personal capacitado para la ejecución de actividades, el

funcionamiento de toda compañía no existiría. Desde siempre este sector ha sido demandado por las empresas gracias a que unifica y solidifica al personal.

Los rangos salariales de algunos puestos de recursos humanos como el gerente de este departamento ganan se posicionan entre 18 mil a 21 mil quetzales. Mientras las jefaturas de recursos humanos, reclutamiento de personal y encargado de compensaciones ganan alrededor de 9 mil a 11 mil 500 quetzales. El puesto con menor salario se cotiza entre los 2 mil a 4 mil quetzales y es de asistente de recursos humanos.

- Rangos salariales para área de apoyo de oficina: la asistencia para el manejo de una oficina es otra gama recurrente en la demanda de empleos. El campo de apoyo de oficina posee una escala salarial acorde también a las actividades comunicativas y organizativas que realizan sus empleados. Las instituciones exigen de sus trabajadores actitudes y capacidades enfocadas a la disciplina, el orden, dominio del lenguaje y ortografía, buen trato personal y nociones de liderazgo.

Los rangos salariales del área de apoyo de oficina no son muy variables. Los puestos sobresalientes son: secretaria que se cotiza entre 2 mil a 4 mil quetzales, con la posibilidad de llegar a los 7 mil quetzales al manejar un segundo idioma. Y cargos como digitador, mensajero o auxiliar gerencial se aproximan de mil 500 a 2 mil quetzales.

- Rangos salariales para área de compras: de nuevo resaltando la característica de Guatemala de ser un país altamente comercial se genera un campo enfocado a las transacciones de compra de material en las empresas. También goza de demanda y a pesar de poseer pocos

cargos que lo constituyan, sus trabajadores cumplen labores fundamentales para el manejo de las empresas como: la planificación de presupuesto, procesos de adquisición de productos y la seguridad de esas transacciones.

- Los rangos salariales en el área de compras son bastante variados. Un gerente de compras gana alrededor de 18 mil a 21 mil quetzales; un asistente de compras, alrededor de 4 mil a 7 mil quetzales y se asignan entre 7 mil a 9 mil quetzales para cualquier encargado de licitaciones.

#### **5.1.9. Índice de inflación**

La inflación medida por el índice de precios al consumidor refleja la variación porcentual anual en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios que puede ser fija o variable a intervalos determinados, por ejemplo anualmente. Por lo general se utiliza la fórmula de Laspeyres.

El índice de Laspeyres mantiene ponderaciones fijas para todos los años en que se calcula, que dependen de la importancia de cada magnitud en el año base. En el caso de un índice de Laspeyres de precios:

$$L_{t/0} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{it} q_{i0}}{\sum_{i=1}^n P_{i0} q_{i0}}$$

$q_{i0}$  son cantidades representativas de los consumos de cada bien en el año base. En consecuencia, el índice de Laspeyres de precios compara las variaciones a través del tiempo de los precios de una cesta de consumo fija, en

cantidades  $q_{i0}$ , por lo que describe, año tras año, la evolución del costo de un conjunto concreto, bien definido y fijo de consumos.

Existe también un índice de Laspeyres de cantidades, que se fórmula ponderando estas con precios fijos. Proporciona el cociente entre el valor económico de un vector de cantidades producidas de  $n$  bienes en dos instantes de tiempo, a precios de período base. Puede interpretarse también en el sentido de que proporciona la evolución temporal del gasto, dadas las trayectorias que han seguido las cantidades consumidas de dichos bienes y bajo el supuesto de que los precios de los  $n$  bienes no hubiesen variado desde el período base:

$$L_{t/0} = \frac{\sum_{i=1}^n P_{it} q_{i0}}{\sum_{i=1}^n P_{i0} q_{i0}}$$

## CONCLUSIONES

1. La empresa en estudio cubre el mercado de servicio al cliente, manejo de cuentas, asistencia técnica, se encuentra dentro de las principales compañías de centros de contacto de la ciudad de Guatemala, cuenta con una fuerza laboral de más de 700 personas. Sus salarios son similares a la competencia, pero busca tener una mejor escala salarial para ser líder en el mercado de centros de contacto.
2. Los puestos que se encuentran por debajo de la media del mercado laboral de centros de contacto, son los puestos de agentes en español, dado que la mayoría de demanda se da en atención bilingüe, debido a que la mayoría de empresas son extranjeras que contratan el manejo de sus cuentas de atención al cliente, asistencia técnica, manejo de reclamos, cobros vía telefónica.
3. La empresa cuenta con cuatro bandas salariales, las cuales se inician los agentes de servicio en español, seguida de los agentes de servicio bilingües que tiene mayor remuneración económica, luego están los jefes de centro de contacto y los coordinadores, los puestos de gerencia son especiales dado que el número de puesto para cada uno es de solamente una persona.
4. La utilización de un manual de puesto por medio del método de puntos por factor, permite a la empresa evaluar los conocimientos técnicos, académicos, habilidades de cada empleado para determinar sus competencias para la realización de su trabajos.

5. Los rangos de escala salarial para los agentes de servicio están dentro de un promedio de Q 4 000,00, los jefes están en un promedio de Q 6 500,00, los coordinadores e inspectores Q 8 000,00, los puestos de Gerencia en un rango de Q 11 000,00 hasta Q 38 000,00.
6. Para que los salarios sean actualizados cada año, la empresa debe valuar a casa trabajador en base a su desempeño para considerar un aumento de salario, así como optar a una posición superior.
7. En la empresa se cuentan con una buena satisfacción personal, dado que los empleados perciben que las autoridades dan apoyo, soporte, incentivos laborales y oportunidad de crecimiento.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar un sistema de escala salarial, acorde a las posibilidades de la empresa, la cual permita tener y mantener pagos equitativos entre los empleados con base a las actividades designadas, desde la hora de su contratación.
2. Se debe implementar un buen sistema de administración para la aplicación del sistema de compensación variable, y para esto existe una buena herramienta de evaluación de desempeño empresarial, que funge como un verdadero complemento para los indicadores tradicionalmente utilizados para evaluar el desempeño organizacional. Además, se adecua y complementa perfectamente a la medición de resultados obtenidos, permite también establecer parámetros de precisión que ayudan a mantener un control durante todos los pasos de la aplicación del sistema de compensación, tal es el caso del *balanced scorecard*.
3. Para aplicar la periodicidad del pago del sistema de incentivo variable no es recomendable aplicar el pago mensualmente, ya que a corto plazo podría quedar definido en la mente de cada trabajador como parte de la remuneración mensual. Tampoco se debe distanciar demasiado su pago pues debe existir una contingencia entre los resultados alcanzados y la compensación. Es por eso que optar por un pago trimestral o semestral puede optimizar el efecto tributario para los resultados alcanzados.



## BIBLIOGRAFÍA

1. BENAVIDES PAÑEDA, Javier. *Administración*. España: McGraw Hill, 2004. 354 p.
2. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano..* Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 2002, 475 p.
3. LANHAM, Elizabeth. *Valuación de puestos*. Mexico: CECSA, 1982, 490 p.
4. LAPIERRE, Claude. *Valoración de puestos de trabajo*. 3a ed. Bilbao, España: Deusto, 1964, 349 p.
5. MORALES ARRIETA, Juan Antonio. *Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, 1999, 419 p.
6. REYES PONCE, Agustin. *Administración de recursos humanos..* México: Limusa, 1983, 235 p.
7. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*. 10a ed. España: Pearson Educación. 2004, 675 p.
8. VARGAS MUÑOZ, Nelson R. *Administración moderna de sueldos y salarios.*, Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana, 1994, 405 p.

