



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS COMO HERRAMIENTA PARA EL
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LA ESCUELA DE ARTES
CULINARIOS, SAN SALVADOR 2010 -2012

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADA POR:
MARINA CÁRCAMO RAMOS
ROSA AMELIA SÁNCHEZ DE CRUZ
ANGÉLICA MARÍA MEJÍA

SAN SALVADOR, MAYO DE 2012

ÍNDICE

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

1.1 Introducción.....	1-3
1.2 Objetivos	
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivo Específico.....	4
1.3 .Antecedentes del Problema	
1.3.1 Antecedentes Teóricos.....	5-8
1.3.1.1Teoría de los salarios.....	9 -12
1.3.2 Antecedentes Institucionales.....	13 -15
1.4 Justificación.....	16 -17
1.5 Planteamiento del Problema.....	18 -20
1.6 Alcances y Limitaciones	
1.6.1 Alcances.....	21 -24
1.6.2 Limitaciones.....	24
1.7 Recuento de Conceptos y Categorías.....	25-27

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentación teórica Metodológica	
2.1.1 Desarrollo del capital Humano.....	28 -33
2.1.2 Administración de salarios.....	33 -64
2.1.3 Contraposición de autores y análisis crítico.....	64-66

2.2 Marco empírico.....	67-75
2.2.1 Metodología de la investigación.....	76-77
2.2.2. Procedimientos para la determinación del universo.....	77
2.2.3. Descripción de instrumentos utilizados.....	78-84
2.2.4. Elaboración de los instrumentos utilizados.....	84
2.2.5. Presentación de los instrumentos de medición.....	85-95
2.2.6. Presentación de resultados obtenidos.....	96-108
2.2.7 .Análisis de resultados.....	109-110
2.2.8. Consideración para una estructura salarial.....	111
Descripciones de puestos.....	112-144
Manual de Valuaciones.....	145-167
2.3. Formulación teórica metodológica de lo investigado....	167-170
2.4. Desarrollo y definición teórica.....	170-171

CAPITULO III: MARCO OPERATIVO

3.1 Descripción del sujeto de investigación.....	171-172
3.2 Procedimiento para la recopilación de datos.....	173-174
3.3 Especificaciones de la técnica para el análisis de los datos.....	175-176
3.4 Cronograma de asesoría de tesis.....	177-178
3.5 Recursos para la realización de la investigación.....	179
3.6 Índice preliminar sobre el informe final.....	179-180
Bibliografía.....	181-182
Anexo.....	183-184

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El capital humano es un factor de real importancia para las empresas, por tal razón debe existir una adecuada administración de los salarios como retribución al esfuerzo y aportes que cada empleado da a la organización, ya que una ineficiente administración de éstos puede afectar la productividad e incluso perder buenos elementos.

La administración de salarios permite mantener una equidad salarial entre los empleados para que estén motivados, logrando retener a los buenos elementos y a la vez atraer personal nuevo.

El salario es importante para la persona, ya que define su nivel de vida, y no solo es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo, sino que además involucra el paquete de recompensas y prestaciones que se les proporciona a los empleados. Para que la administración de salarios sea justa y equitativa es indispensable que las empresas tomen en cuenta el equilibrio interno en relación a los demás puestos de la misma organización y el equilibrio externo que exige una compatibilidad con el mercado laboral.

Por otra parte también es importante mencionar que además de una buena administración de salarios, es necesario que en las políticas salariales se contemplen el desarrollo de los empleados, a través del paquete de beneficios e incentivos que ofrezcan a su personal ya que esto permitirá mejores oportunidades y crecimiento profesional.

La importancia de este estudio está basada en la necesidad de mejorar la estructura salarial actual de SCARTS SA de CV, para todos los puestos de la

empresa, para lo cual se van a diseñar las descripciones y valuación de puestos, logrando beneficiar tanto a la escuela como a los empleados de la organización.

El trabajo de investigación titulado “Administración de Salarios como herramienta para el desarrollo del Capital Humano de la Escuela de Artes Culinarias, San Salvador, 2010-2012” consta de tres apartados fundamentales divididos en capítulos, los cuales son: Marco Conceptual o Referencial, Marco Teórico y Marco Operativo.

El primer capítulo está compuesto por el Marco Conceptual en el cual se definen primeramente los objetivos tanto generales como específicos que se pretenden alcanzar con la investigación, además de ser la guía y el punto de partida del objeto de este estudio. Los antecedentes del problema en el cual se encuentra la historia de los salarios y como fue evolucionando hasta llegar a lo que es la administración salarial, seguido de una justificación que demuestra la importancia de la investigación, el porque se realizará, además de los beneficios que aportará.

Para facilitar el desarrollo de la investigación es necesario determinar la situación problemática que existe en la Escuela la cual permitirá concretar el planteamiento del problema. Además para conocer la postura de diferentes autores referente al tema, se incluyen los alcances y limitaciones de las definiciones más relevantes finalizando con el recuento de conceptos y categorías para proporcionar una mayor comprensión al lector.

En el segundo capítulo se desarrolla el “Marco Teórico” se fundamenta teóricamente la información referente a la Administración de salarios y Desarrollo del capital Humano, donde se consultan diferentes autores especializados en el tema; los fundamentos para el análisis, descripción y valuación de puestos fue necesario incluirlos en este apartado para poder determinar la estructura salarial de la empresa.

Por medio del marco empírico, se presentan las formas teóricas metodológicas que ayudaron a reunir y cotejar la información, para respaldar la teoría estudiada y los hallazgos de la investigación.

Para conocer la situación de la empresa el equipo investigador aplicó a todo el personal de la empresa que representa el universo, las técnicas para recolectar la información necesaria, las cuales fueron analizadas para presentar los resultados obtenidos.

Se concluye este capítulo con el desarrollo de la definición teórica y metodológica que ilustra el proceso de conocimiento de la realidad, así como se presenta una consideración de estructura y políticas salariales que favorezcan el crecimiento de los colaboradores de dicha empresa en base a los resultados obtenidos.

El tercer capítulo contiene el “Marco operativo” conformado por la descripción de los sujetos de la investigación, las técnicas empleadas para la selección de datos; además, presenta la forma que utilizó el grupo investigador para el estudio de los antecedentes obtenidos en la investigación de campo y el informe de las actividades ejecutadas, lo cual se muestra en el cronograma, tanto así para la investigación documental como la de campo, se muestra también el detalle de los recursos utilizados que son: humanos, tecnológicos y financieros.

La presente tesis es parte de la formación y con el fin de darle cumplimiento a los requisitos de graduación en la especialidad de Licenciatura en Administración de Empresas, admitirá por razón del análisis, dar un aporte a la pequeña empresa, que le permita contar con instrumentos técnicos que fortalezcan la gestión administrativa salarial permitiendo así la toma de decisiones en los gerentes o propietarios de las empresas en que sean útiles y efectivas las técnicas que se apliquen en cada una de las empresas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar para la Escuela de Artes Culinarias SCARTS S.A. de C.V., una estructura salarial orientada a retener, motivar y contribuir al desarrollo del capital humano.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer políticas salariales que retenga y determinen la remuneración adecuada para los empleados de la Escuela de Artes Culinarias.
- Desarrollar una sugerencia de estructura salarial aplicable a la Empresa Scarts S. A. DE C.V.

1.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.3.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Los recursos humanos son los más importantes dentro de la organización, porque gracias a la fuerza laboral que el ser humano aporta a la empresa poniendo en práctica sus conocimientos, habilidades y destrezas hace posible el buen uso de los demás recursos mejorando y perfeccionando la utilización de los mismos.

“La palabra “Salario” se deriva del latín solárium, de sal, aludiendo al hecho histórico de que algún día se pago con ella”.¹

Origen de la palabra salario:

La sal era para los romanos un producto comercial de suma importancia ya que la utilizaban como conservante y antiséptico para desinfectar heridas. La sal tenía una importancia religiosa y social. Se usaba como símbolo y rito para estrechar las relaciones sociales. *La Vía Salaria es la vía romana más antigua de Italia, a través de ella los mercaderes transportaban el preciado producto. Los soldados que cuidaban de la seguridad de la ruta de la sal recibían parte de su paga en forma de bolsitas con sal, de ahí la palabra salario.*²

Nuestros antepasados, cazaban animales y recolectaban frutos para poder subsistir, Así, después de la caza de animales se procedía a la repartición de la carne, pieles y huesos para fabricar armas y otros utensilios, estos son los primeros indicios de la remota aparición en el mundo del pago a una persona por algún trabajo desempeñado, es decir que el pago se hacía en especie.³

¹ Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal II Parte, Editorial Limusa S.A de CV, México 1986, p.15

² Fernández López, Justo, Hispanoteca Lengua y Cultura, disponible en línea, <http://culturitalia.uibk.ac.at/hispanoteca/Foro-preguntas/ARCHIVO-Foro/Salario-sueldo-sal.htm>, consultado el 19 de octubre de 2010

³ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, p.2

En la Edad Antigua, se asignaba una unidad de trigo como forma de pago por jornal, entendiéndose éste último como la paga o salario que ganaba un trabajador por cada día de labor. ⁴

En la época de la Esclavitud, no existían los salarios, la retribución que se le daba al esclavo era la alimentación para mantenerlo en buenas condiciones físicas para que pudiera desarrollar su trabajo. Luego desde el siglo XVII nace la servidumbre justo después de la época de la esclavitud, en este período el siervo no pertenecía al señor feudal, como era el caso de los esclavos, le debía numerosos servicios y estaba prácticamente atado a la tierra de éste, es decir que cuando se vendía una propiedad también incluía a los siervos, se le permitía poder trabajar sus propias parcelas siempre y cuando no descuidara sus deberes de cultivar la tierra de sus señores y velara por sus intereses.

A principios de la Edad Media, aparece la época de la artesanía, en donde el trabajador logra completamente ser libre, en esta época ya puede trabajar para sí mismo y subsistir con la venta de sus productos en el mercado. Con esto comienza la necesidad de velar por sus propios intereses, y comienza la búsqueda por mejorar las condiciones de vida. ⁵

La aplicación de las máquinas a la producción industrial se inicio en el siglo XVIII y se intensifico durante el siglo XIX provocando una transformación técnica y económica conocida como revolución industrial. La influencia de la revolución industrial al mismo tiempo que tiene lugar en Inglaterra, se produce en el país una importante transformación agrícola que favorece, además, la industrialización. Los campesinos pobres y los jornaleros sólo podían sobrevivir gracias a las fincas comunales las cuales fueron quitadas y privatizadas por leyes estatales, por tal

⁴Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006.P.3

⁵ Idem P.5

razón estos dejaron el campo y se trasladaron a la ciudad para trabajar como obreros en las nuevas fábricas que en esos momentos se estaban levantando.

De esta manera, en las ciudades industriales se va acumulando una masa de personas en busca de trabajo. Esta abundancia de mano de obra es aprovechada por los dueños de las fábricas (los capitalistas industriales), que contrataban obreros por salarios miserables. *El sueldo que recibían apenas les alcanzaba para comer, vestirse y vivir en condiciones repugnantes, además, sometidos, a una jornada laboral agotadora de 14 horas diarias. Los industriales, a fin de pagar todavía menos, lo que hacían era contratar a mujeres y niños.*⁶

A través del tiempo hablar del salario es tocar un tema muy complejo y delicado, y lo sigue siendo en la actualidad a pesar de los avances de la tecnología, puesto que sociólogos y economistas se mantienen en un estudio permanente de nuevas técnicas en búsqueda de lograr mayor productividad y una mejor remuneración.

Frederick Taylor, considerado como el Padre de la Administración Científica, su enfoque era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación de trabajo, y de estas observaciones, derivar principios, entre los cuales podemos mencionar:

Seleccionar científicamente y luego capacitar, enseñando y perfeccionando al trabajador.

Dividir el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la administración y los trabajadores.⁷

Max Weber Sociólogo Alemán, se dedicó al estudio de las organizaciones, desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización a la cual llamo Burocracia; una forma de organización

⁶ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, P.7

⁷ Robbins, Stephen P., Administración 10 Edición, Prentice Hall, Costa Rica 2010

caracterizada la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.⁸

Henry Fayol se enfocó en las actividades de los gerentes partiendo de su experiencia personal como director general de una gran empresa francesa de minas de carbón. Por lo cual formuló catorce principios que consideró se podían aplicar a todas las situaciones de una organización. Sin embargo los que se relacionan a la administración de los salarios son los siguientes:

División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán sus funciones.

Remuneración: Los empleados deben recibir un pago justo por sus servicios.

Equidad: Los Gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.

Estabilidad en los puestos del personal: La administración debe realizar una planeación ordenada del personal y garantizar que hay reemplazos disponibles para las vacantes.⁹

Elton Mayo, estudió la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer como se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo. De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.¹⁰

⁸ Robbins, Stephen P., Administración 10ª Edición, prentice Hall, México, 2010 , p. 28

⁹ Idem. P.29

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración 4ª Edición McGraw Hill., Colombia, 1998. p 34

1.3.1.1. Teorías de los salarios

1.3.1.1.1. Teoría de los ingresos:

La planteó Adam Smith en su obra *“la riqueza de las naciones”* en 1776, considera que la demanda de mano de obra aumenta en la medida en que los patronos o empleadores obtienen aumentos en sus ingresos. Por otra parte expuso las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían a partir de la División del Trabajo (o especialización Laboral), es decir, la separación de los trabajos en tareas específicas y repetitivas,¹¹

1.3.1.1.2. Teoría de la subsistencia:

Conocida también como del salario natural, fue expuesta por David Ricardo en sus Principios de Economía Política y Tributación (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores *“subsistir y perpetuar su raza”*, sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.¹²

1.3.1.1.3. Teoría del fondo de salarios:

John Stuart Mill en su obra Principios de Economía Política (1848), sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo, él consideraba que el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda.¹³

¹¹ Robbins, Stephen P., Administración 10ª Edición, Prentice Hall, México, 2010, p. 25

¹² Fernando Rocha, Teoría de los Salarios, disponible en línea http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/conceptosalario/, consultado el 02 de diciembre de 2010

¹³ Idem

1.3.1.1.4. Teoría de Marx:

Según Marx lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.¹⁴

1.3.1.1.5. Teoría de los salarios altos:

Henry Ford en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, es decir que generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general.¹⁵

1.3.1.1.6. Teorías del intercambio:

Esta teoría se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del empleado de hacer estas contribuciones depende de la forma favorable en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

Marx afirmaba que *“cuando producen, los hombres se relacionan no solo con la naturaleza, sino intercambian sus actividades, de tal manera que su relación con la naturaleza está determinada por sus relaciones sociales”*¹⁶

¹⁴ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, P.25

¹⁵ Fernando Rocha, Teoría de los Salarios, disponible en línea http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/conceptosalario/, consultado el 02 de diciembre de 2010

¹⁶ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, p.23

1.3.1.1.7. Teoría de la equidad

Fue expuesta por J. Stacey Adams, (1963-1965) quien sostiene que los individuos comparan sus insumos, (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, y evalúan si son justos. Una vez que hace esta evaluación los individuos reaccionan con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad.¹⁷

A inicios del siglo XX, la función del área de compensación era la de operar el Departamento de Nómina y administrar los planes de prestaciones, se aseguraban que se cumplieran los procedimientos, es por eso que se dice que la compensación ha pasado por varias fases.

Para la segunda mitad del siglo XX, el trabajo se orientó principalmente hacia la descripción y valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para tal efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo que dejaba pocos recursos para otras actividades. Por esa misma época también apareció la Administración de las Prestaciones que en las grandes empresas requería de mucho control, especialmente por los aspectos fiscales implicados.

Posteriormente se crearon y desarrollaron empresas especializadas en los temas relacionados con la administración de sueldos y salarios. Quizá la más antigua de ellas sea la empresa “Hay Asociados”, que introdujo un modelo de valuación de puestos que resultó apropiado para empresas grandes y bien organizadas. La primera empresa dedicada a la elaboración de encuestas sobre sueldos y salarios nació en México de un grupo de ejecutivos del área de Relaciones Industriales de Ford. Fue entonces cuando las Empresas empiezan a reunirse en forma de

¹⁷ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, p.27

Clubes con la finalidad de intercambiar información y buenas prácticas de compensación.¹⁸

Hoy en día muchas empresas pagan a sus empleados con base en resultados, además de que aparecieron los conceptos de compensación variable, al tiempo que nuevas corrientes y necesidades se incorporaron al área de compensación.¹⁹

Para efectos de este estudio el equipo de trabajo consultó diferentes fuentes bibliográficas encontrándose, dos tesis relacionadas al tema de investigación; una de la Universidad Evangélica de El Salvador titulada “Estudio de salarios del personal administrativo de un centro Hospitalario nacional” realizada en el año 2000, la cual consiste en definir rangos salariales a través de una breve descripción de los puestos; esta tesis se encuentra cargada de fundamentación teórica de un solo autor (Idalberto Chiavenato) además de no tomar en cuenta el análisis ni la valuación de los puestos.

La segunda tesis encontrada fue realizada por estudiantes de la Universidad de El Salvador, la cual está titulada “Administración de sueldos y salarios para el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Huizúcar” desarrollada en el año 1992, en su contenido detalla teoría del autor Agustín Reyes Ponce, Merlos Lets, Fernando Alias Galicia entre otros.

¹⁸ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006 p.15

¹⁹ Idem, pp.15-17

1.3.2. Antecedentes Institucionales

1.3.2.1. Historia de Scarts School of Culinary Arts

Es una Escuela de Artes Culinarias, fundada a principios del año 2000; su nombre nace de las iniciales de School y de Arts; operó 8 años como persona natural, fue hasta el año 2009 que se convirtió legalmente en Sociedad, lo que ahora se llama SCARTS, S.A. DE C.V.

Inició alquilando una pequeña casa en la Colonia Flor blanca en la Ciudad de San Salvador, con un Capital Inicial de \$25,000.00 obtenido de los ahorros personales del Chef Francés Hervé Laurent, quien fue uno de los maestros de la escuela más reconocida de cocina a nivel mundial LE CORDON BLUE, en Francia;

Iniciaron con cursos de verano en turno matutino y con un total de cinco alumnos, estos cursos tenían una duración de seis meses; para ese entonces contaban únicamente con dos empleados, una secretaria y un ordenanza, siendo impartidas las clases por el Maestro Chef Hervé Laurent.

La Escuela fue creciendo poco a poco hasta convertirse en lo que es ahora una escuela reconocida por la calidad de enseñanza y la experiencia que les caracteriza ya que son la única Escuela de Artes Culinarias que imparte clases demostrativas.

Actualmente cuentan con una población estudiantil de 60 alumnos, distribuidos en turnos matutino y nocturno, además de impartir Diplomados de Alto Nivel y Cursos Cortos.

1.3.2.2. Instalaciones

La Escuela cuenta con los siguientes espacios físicos; recepción, biblioteca, cuatro aulas, un pasillo donde se encuentran dos lookers, uno para alumnos y otro para el personal, Oficinas para Contabilidad, Dirección, Administración, cuatro amplias

cocinas, una para la clase demostrativa, dos para las prácticas de los alumnos y la otra para lavar trastos.

Además cuentan con una Bodega Seca, en donde guardan todos los ingredientes que no necesitan refrigeración, una bodega de Archivos, otra bodega de mantenimiento, poseen 3 Jardines grandes, 4 baños (damas, caballeros, empleados y visitas) y una cochera con espacio para 6 vehículos.

1.3.2.3. Capital Humano y salarios

El equipo de colaboradores suma 20 empleados incluyendo al dueño de la empresa, el salario de éstos varía de acuerdo a los cargos, asimismo cuentan con un paquete de beneficios adicionales a los de ley los cuales son 50% de almuerzo y 50% para uniformes.

Entre las plazas asignadas, existen empleados a tiempo completo de carácter permanente, por servicios profesionales como el Maestro de Administración de Restaurantes y otros por medio de outsourcing como el caso de los vigilantes.

1.3.2.4. Competencia

Dentro de las Escuelas que ofrecen los mismos servicios que SCARTS, S.A. de C.V. se pueden mencionar algunas como: La Academia de Arte Culinario, Academia Centroamericana de Gastronomía (ACEGA), El Restaurante Café Café, Restaurante Le Bouquet, Academia Panamericana de Artes Culinarias (APAC), y el Instituto Tecnológico Centroamericano (ITCA).

1.3.2.5. Requisitos de Admisión

Dentro de los documentos que la institución exige a la población estudiantil son:

- Copia de diploma de bachiller
- Copia de DUI y NIT

1.3.2.6. Proyección Social

SCARTS, SA DE CV También contribuye a la sociedad salvadoreña, apoyando en distintos programas de ayuda a la comunidad y el medio ambiente, los cuales son:

Social

- Regalando Sonrisas... cada curso incluye una donación para operar un niño del labio y paladar hendido.
- Apoyo a Fundaciones educativas y al Hospital Bloom
- Apoyo a familias de escasos recursos
- Compra de productos de Chalatenango fomentando la agricultura local

Ambiental

- Reciclaje de papel y plástico
- Compra de productos orgánicos

1.4 JUSTIFICACIÓN

En una organización, cada puesto tiene su importancia. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor del mismo.

El salario constituye un intercambio entre personas y organizaciones ya que los empleados ofrecen su tiempo y esfuerzo a cambio de recibir dinero, lo cual representa una reciprocidad de equivalencia de derechos y responsabilidades entre el empleado y el empleador.

Es importante tomar en cuenta que el salario es un atractivo muy poderoso a la hora de decidir formar parte del capital humano de una empresa, y lo que muchas veces determina que el personal este contento o disgustado, así como también el ambiente laboral, y las posibilidades de un mejor desarrollo como persona.

Por otra parte el salario es el medio de subsistir de la mayoría de la población, siendo éste un elemento esencial del contrato de trabajo, con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización.

Una empresa con estupendas instalaciones, maquinaria, equipo, capital, sistemas, mercados, pero en la que el personal trabaje desmotivado, o lo que es peor en contra de la empresa, rendirá mucho menos que otra en la que todos esos elementos esenciales puedan ser quizá de menor calidad.

La presente investigación sobre “Administración de Salarios como herramienta para el desarrollo del capital humano de la Escuela de Artes Culinarias, San Salvador 2010-2012” se justifica porque puede contribuir a que la organización sujeta de estudio pueda tener un parámetro de fijación de los salarios para su personal.

Además servirá como fuente de consulta bibliográfica en relación a este tema para los estudiantes y profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas tanto de la Universidad Pedagógica de El Salvador, como de otras universidades.

Con este estudio se pretende proporcionar a la escuela SCARTS, SA de CV, un instrumento que le sirva de referencia para remunerar al personal de acuerdo a la complejidad de los cargos utilizando herramientas básicas como la descripción y valuación de puestos, de donde surge la política salarial de acuerdo a las necesidades y la capacidad financiera de la empresa, por otra parte se pretende elevar el nivel de motivación de los empleados para mejorar el desempeño adecuado de sus funciones; generando lealtad y sentido de pertenencia a la empresa. En consecuencia, los salarios son un elemento importante para una buena relación laboral entre trabajadores y empleadores.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad hay muchos puestos de las organizaciones en las que el salario devengado no va de acuerdo a la complejidad de sus funciones, unos reciben menos y otros más por las actividades que realizan, pagando en forma insuficiente los esfuerzos de sus miembros, originándose de esta forma rotación de personal, generando mayores costos a la empresa.

Nadie trabaja gratis y no invierte su esfuerzo sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados, están dispuestas a dedicarse al trabajo, a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo.

Es importante mencionar que el ser humano siempre busca que sus ingresos cubran sus necesidades básicas, de seguridad y protección sobre todo, las del Ego o Estatus, tanto personales como familiares.

El proceso de determinación de salarios es uno de los aspectos más significativos en la administración de personal ya que se vuelve crucial en el reclutamiento. Uno de los objetivos que busca la compensación salarial es atraer, retener y motivar a los empleados, lo cual solo es posible si se cuenta con una política salarial claramente establecida, que permitan realizar una eficiente administración de salarios.

A la función de administración de salarios le compete la determinación del valor o precio del trabajo que realiza una persona de tal forma que sea justo y equitativo en relación a otras posiciones de la organización y a otros puestos similares en el mercado de trabajo.

La remuneración es equitativa cuando existe congruencia entre las funciones del puesto y la remuneración salarial, de tal forma que no sea tan elevada que llegue a constituirse en carga para la empresa, ni mucho menos que el salario no esté de acuerdo a las funciones que demanda el puesto.

En toda empresa deben existir políticas de compensación que proporcionen directrices generales para tomar decisiones de remuneración.

En algunos casos las empresas invierten en capacitar a sus empleados para contar con mano de obra calificada y luego todo este esfuerzo se ve truncado porque estos empleados van a parar a la competencia ya que consideran están mal remunerados.

Hoy en día el arte culinario va ganando mayor presencia en varios países, hay un mayor aprecio por la cocina; y en El Salvador esta tendencia también está marcada, cada vez más jóvenes están interesados en ser chefs y titularse como profesionales en el ramo de la gastronomía, y así poder trabajar en restaurantes de alto nivel o abrir su propio negocio.

Aprovechando ese mercado objetivo, nacen las escuelas dedicadas a la enseñanza formal del arte culinario. En el país existen varias escuelas de cocina internacional en donde los alumnos se especializan no sólo en la preparación de alimentos sino también tienen la opción de poder sacar un diplomado en la Administración de Restaurantes, entre ellas SCARTS, S.A DE C.V la cual ha sido seleccionada como sujeto de estudio para la presente investigación.

La situación general de la empresa puede describirse en ciertos escenarios que están afectando el óptimo desempeño de los empleados en la escuela, de acuerdo a una entrevista previa que se sostuvo con la Gerente Administrativa de la escuela, el personal no está brindando un servicio de calidad a los clientes ya que constantemente han recibido quejas de los alumnos por deficiencias como retraso

en la entrega de notas, burocracia en algunos trámites, falta de comunicación oportuna.

Por otra parte, la Gerente Administrativa, comentó que existe inconformidad con algunos empleados que se quejan del salario que reciben, y han optado por cambiarse de empleo buscando mejores oportunidades lo cual está generando costos a la empresa por la rotación de personal, sin embargo la escuela considera que pagan salarios justos pese a la ausencia de manuales de descripción de puestos. Según la información proporcionada, no existen políticas salariales ni descripciones de puestos que le permitan a la empresa facilitar la mejor coordinación y organización de las funciones de cada cargo, además nunca se han realizado estudios para verificar los salarios del mercado laboral.

Por todo lo anterior el equipo de trabajo se plantea lo siguiente: La Empresa Scarts S. A. DE C.V. carece de una estructura y políticas salariales que favorezcan el desarrollo de su personal.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 ALCANCES

Al referirse a la Administración de Salarios, encontramos muchas aportaciones de diversos autores, que con sus criterios y estudios realizados logran fundamentar bases sólidas. Entre ellos podemos mencionar a Idalberto Chiavenato, Ricardo Varela Juárez y John M. Ivancevich, cada autor con una perspectiva diferente sobre el tema.

Idalberto Chiavenato (2007), considera la Administración de Sueldos y Salarios, como el *“Conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización”*.²⁰

El autor considera importante una estructura salarial justa y equitativa, es decir la remuneración que el empleado recibe debe ser pagada de acuerdo a lo que le corresponde por el trabajo realizado en relación al valor del puesto y a la vez tenga un equilibrio interno en relación a los puestos de la misma empresa, por ejemplo si existen dos puestos de secretarias y desempeñan similares funciones deben recibir igual cantidad de remuneración; en cuanto al equilibrio externo en relación a puestos similares en el mercado laboral de las empresas de la competencia es necesario realizar un estudio para determinar rangos salariales y así conocer si la organización tiene salarios competitivos.

Según Ricardo Varela Juárez (2006), *“Esta función consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa. De ello emana la elaboración de políticas para definir las compensaciones y las guías de incrementos de sueldos”*.²¹ El contempla en su definición, la importancia de la jerarquía de los puestos, para definir las políticas

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p 286

²¹ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, p.164

salariales, también toma en cuenta los incrementos salariales, que es un motivador para los empleados de una organización.

John Ivancevich (2005) dice que *“La Remuneración es la parte de la administración de Recursos Humanos que se ocupa de todos los beneficios que reciben los individuos para realizar las tareas de la organización”*.²² Este autor considera importante los beneficios para que los empleados puedan desarrollar bien su trabajo.

Al estudiar la postura de cada uno de los autores antes citados se observa que La Administración de Salarios es definida de distinta forma por cada uno de ellos, Chiavenato habla que debe haber una remuneración justa y equitativa, mientras que Varela Juárez piensa que hay que tomar en cuenta los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía de puestos. El autor John Ivancevich contempla que la remuneración salarial debe ser administrada por el Departamento de Recursos Humanos. En tal sentido se puede redefinir la Administración de Salarios como toda gestión realizada por parte de la empresa para remunerar al personal en forma adecuada, cubriendo sus necesidades de manera que el trabajador se sienta satisfecho y el empleo le parezca atractivo.

En relación a los alcances del Desarrollo del Capital Humano, también existen diversas definiciones de autores, para Mondy, R.Wayne AA.VV, *“es una función importante de la Administración de Recurso Humano que consiste no solo en capacitación sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y en la evaluación de desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo”*.²³

²² Ivancevich, John M., Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, Editorial MC Graw Hill, México 2005, p. 301

²³ Mondy, R.Wayne AA .V.V Administración de Recursos Humanos, Pearson Educacion, Mexico 2006, Pag.5

Este autor considera que no solo la capacitación contribuye a desarrollar al capital humano sino también se pueden considerar otras actividades que contribuyan al crecimiento de los empleados, entre ellos los planes de carreras.

Para Herberth Heneman, el desarrollo del empleado lo define como *“un proceso planeado para proporcionar al empleado experiencias de enseñanzas designadas a incrementar sus contribuciones a los objetivos organizacionales”* ²⁴ Este autor considera que el desarrollo se debe planear, no es algo que se va a improvisar, quiere decir que es en base a la experiencia de la propia empresa, de acuerdo a lo que viven a diario los empleados, cada empresa tiene su propio desarrollo.

Según el autor Dolan Simon, *“La Formación y el desarrollo del empleado, consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”*²⁵

Este autor considera que el desarrollo del capital humano es una serie de actividades implementadas por la empresa, con la finalidad de explotar su potencial para desempeñarse en varias áreas, siendo competitivos y preparados para nuevos desafíos.

Las definiciones que se han estudiado de los diferentes autores, relacionan el desarrollo del Capital Humano con la capacitación del personal, es decir que si a la persona se le capacita constantemente la empresa obtendrá mejores resultados porque a medida que al trabajador se le vaya dando seguimiento, y preparando para nuevos retos, tendrá la oportunidad de ir escalando dentro de la empresa y

²⁴ HENEMAN, Herbert, Administración de Recursos Humanos y Personal, Compañía Editorial Continental México, 1991, p31.

²⁵ Dolan Simón L., Valle Cabrera Ramón, A.A. V.V., La Gestión de los Recursos Humanos, 3ª Edición, Mc Graw Hill/Interamericana, España 2007, P.19

ésta se evitará de reclutar personal de otras empresas que a la larga se traduce en más costos para la misma.

1.6.2 LIMITACIONES

En cuanto a las limitaciones, en las definiciones de los autores antes mencionados se puede contemplar que el autor Idalberto Chiavenato, en su definición no toma en cuenta la remuneración indirecta, la cual se refiere a la prestaciones sociales, planes de incentivos, seguro médico o de vida, entre otros. Además el autor Ricardo Varela Juárez no menciona que las remuneraciones al personal deben de ser justas y equitativas para retener y atraer a los empleados idóneos para los puestos de la organización. Mientras que John Ivancevich tampoco habla de una remuneración con justicia y equidad ni de la importancia de la jerarquía de los puestos. Por otra parte, ninguno de los autores involucra la parte legal de los salarios la cual deberá estar regida de acuerdo a las leyes laborales de cada país.

Para el Desarrollo del Capital Humano, el autor Mondy, R.Wayne AA.VV no menciona que dentro de las políticas de la Administración del personal se debe tomar en cuenta el desarrollo de la persona de acuerdo a las necesidades tanto del empleado como de la empresa. Sin embargo no lo enfoca de una forma específica sino que lo relaciona con un conjunto de términos como la capacitación, planeación de carreras, desarrollo organizacional, puesto que son términos que van amarrados.

El autor Dolan Simón se limita a decir que es un conjunto de actividades no especificando cuales ni sugiriendo como se puede desarrollar a los empleados, a la vez no responsabiliza a la empresa de la implementación de estas actividades.

1.7 RECUENTO DE CONCEPTOS Y CATEGORÍAS A UTILIZAR

Para fines de este estudio y tener una mejor fundamentación teórica, se ha tomado en cuenta algunos planteamientos importantes que se desarrollarán a lo largo de la investigación, especialmente aquellas que se relacionan al tema en cuestión para facilitar su comprensión.

En primer lugar puntualizar **administración** como *"el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"*²⁶ **El Salario** es la *"retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo"*.²⁷

Los salarios también es un recurso que debe ser administrado, por tanto **La Administración de Sueldos y Salarios** se define como *"un conjunto de normas y procedimientos que busca establecer Y/o mantener una estructura de salarios justa y equitativa en relación con los puestos de la misma empresa, equilibrio interno, y con los de otras que actúan en el mercado laboral, equilibrio externo."*²⁸

Dentro de La Administración de Salarios se contemplan otros aspectos de importancia como el **Análisis de Puestos**: Que *"es el levantamiento de información acerca de los requisitos que el cargo exige de su ocupante. Son los aspectos extrínsecos del puesto"*²⁹ sucesivamente se debe realizar **La Descripción de Puestos**, *"Es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico"*.³⁰

²⁶ Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, P. 10.

²⁷ Varela Juárez, Ricardo A. *Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones*, México Pearson Education, 2006, p.18

²⁸ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones*, 8ª Edición, McGraw-Hill 2007, p 286

²⁹ Varela Juárez, Ricardo A. *Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones*, México Pearson Education, 2005, p. 74

³⁰ Idem

Finalmente de los conceptos anteriores, se deriva la **Valuación de Puestos**: que *“Es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración”*³¹

Por otra parte es importante mencionar que la **Remuneración**: Es la función de Recursos Humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización³² mientras que la **compensación**, consiste en *“El total de todas las gratificaciones que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios”*³³.

Dentro de la compensación se contempla La **Compensación Económica Directa**, que se refiere al *“pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, bonos y comisiones”* y la **Compensación Económica Indirecta**: *“Todas las gratificaciones económicas que no están incluidas en la compensación directa”* Por consiguiente, la **Compensación No Económica**, es *“La satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo”*³⁴

Cuando se habla de Administración de Salarios, es de vital importancia mencionar **El Capital humano**, que *“es el capital de gente, y de talentos y de competencia. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. Capital humano dentro de la empresa significa talento que necesitan ser conservados y desarrollados”*³⁵; por lo cual el **Desarrollo de capital humano** es *“La Formación y el desarrollo del*

³¹ Chiavenato Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*», Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 200, P. 287

³² Idem P. 286

³³ Mondy, R. Wayne AA.VV. *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Education, México 2005, P.284

³⁴ Idem,

³⁵ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones*, 8ª Edición, McGraw-Hill 2007, pp. 37-38

empleado, consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”³⁶

También es importante mencionar la **Estructura Salarial**, que es “*un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio*”³⁷

³⁶Dolan Simón L., Valle Cabrera Ramón, A.A. V.V., La Gestión de los Recursos Humanos, 3ª Edición, Mc Graw Hill/Interamericana, España 2007, P.19

³⁷ Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F. C. 2009, P. 292

2. MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA- METODOLÓGICA

2.1.1 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

El empleado representa hoy en día un recurso muy importante y constituye el capital humano de las empresas, y es el pilar fundamental, por lo tanto se le debe desarrollar desde que llega a ocupar el puesto, es decir al momento de su contratación, cada empleado debe estar dotado de todas las herramientas necesarias que le permitan adaptarse a la organización pero de igual forma se debe dar la oportunidad de aumentar sus habilidades de manera que puedan mejorar sus vidas, las de sus familias y las de la sociedad.

Para Idalberto Chiavenato, *“El Capital humano está constituido por las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talentos y competencias que necesitan ser conservados y desarrollados...”*³⁸

También menciona que la competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. Por lo tanto es necesario que las empresas valoren a las personas sin importar sus diferencias individuales para un mejor desarrollo tanto de la empresa como de su personal.

“El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de una organización; hay que desterrar la idea de que son gastos de los que es difícil ver su retorno y su rendimiento. Los especialistas en recursos humanos, deben entender esta diferencia de enfoques para poder aplicarla a otras personas, por ejemplo a los directivos de la compañía.

³⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p 38

El desarrollo de los recursos humanos se utiliza para:

- *Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.*
- *Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.*
- *Focalizar en aspectos menos tangibles como las actitudes y los valores*
- *Tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluación de desempeño y necesidades organizacionales”.*³⁹

Cabe mencionar que el término “empleado” ha evolucionado a través del tiempo y a medida que avanza la tecnología, de ser llamado mano de obra, hoy en día se le conoce como recurso humano, capital humano, talento humano y otros.

Para lograr que el capital humano sea más ágil y competitivo, es necesario que la empresa utilice cuatro aspectos importantes según Idalberto Chiavenato (2007)

El primer aspecto se refiere a delegar autoridad conforme a lo que el empleado domina y ha aprendido, para que pueda tomar decisiones y de esta forma se estaría evitando tanta burocracia. El segundo aspecto habla sobre la importancia de difundir la información para facilitar esa toma de decisiones.

El tercer aspecto es la recompensa, por ser uno de los motivadores más poderosos como incentivo por el trabajo bien hecho, ya que funciona como un refuerzo positivo satisfaciendo las necesidades del personal, las recompensas son una herramienta importante, no sólo para el Departamento de Recursos Humanos, sino también para lograr que la empresa mantenga la lealtad de sus empleados.

El último aspecto se refiere al compromiso que tiene la empresa de ayudar a las personas para que desarrollen las habilidades y competencias.

³⁹ Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2ª Edición, Gránica, Buenos Aires, 2009, P.309

Para una mejor comprensión es necesario definir el desarrollo del capital humano. Según el autor Dolan Simon, *“La Formación y el desarrollo del empleado, consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”*⁴⁰

Es necesario que dentro de los programas de prestaciones para los empleados sea contemplado el desarrollo del capital humano, ya que es fundamental para mejorar la calidad de vida laboral y condiciones de trabajo.

2.1.1.1. Factores que influyen en el desarrollo

A pesar de que una empresa cuente con grandes presupuestos y buenas intenciones, muchos de los programas de formación no logran los resultados esperados, pueden gastar muchísimo dinero y aún así no funciona el resultado, por tal razón es preciso señalar algunos factores que influyen en el desarrollo del capital humano los cuales son:

Las funciones del puesto, que es un factor muy importante para determinar el valor del mismo, la experiencia anterior que el empleado ha tenido en el puesto de trabajo, la motivación personal, las habilidades de aprendizaje que éstos posean pues cada empleado tiene sus habilidades y es deber del departamento de Recursos Humanos colocar a las personas en los puestos en donde puedan desarrollar esas habilidades, y por último, un factor importantísimo como es las recompensas ya que es una manera de reconocer el desempeño del trabajador a través del salario y otras remuneraciones.⁴¹

⁴⁰Dolan Simón L., Valle Cabrera Ramón, A.A. V.V., La Gestión de los Recursos Humanos, 3ª Edición, Mc Graw Hill/Interamericana, España 2007, P.19

⁴¹ Moristany Jaime, Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, Pontice Hall, Buenos Aires 2000, p-260

2.1.1.2. Métodos para el desarrollo del capital Humano

Según (Idalberto Chiavenato, 2009), para desarrollar el Recurso Humano las empresas deben hacer uso de diversos métodos; los cuales contribuyen a transformar a las personas de especialistas a generalistas estimulando el desarrollo de nuevas ideas, dentro de estos tenemos la rotación de puestos la cual permite expandir conocimientos y capacidades de los empleados proporcionándoles nuevos retos dentro de la organización.

La rotación de puestos puede ser vertical u Horizontal, la primera se refiere a un ascenso provisional a un puesto más complejo, por otra parte la horizontal es de corto plazo permitiendo a las personas absorber conocimientos y experiencias de igual complejidad. El desarrollo de las personas está enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija solo en el puesto actual.

El recurso humano se siente más satisfecho y realizado con lo que hace, cuando aprende y desarrolla sus competencias. Por lo cual resulta importante dentro de la organización, que existan los puestos de asesoría que se encargan de brindar y asesorar a las personas que tienen potencial para trabajar en varias áreas de la empresa con la supervisión de un gerente exitoso.⁴²

Cuando los empleados se sienten bien recompensados por su trabajo, se suelen volver excelentes trabajadores comprometidos con los objetivos de la organización. Haciendo empresas exitosas. Otro factor no menos importante es la implementación de cursos y seminarios externos para los empleados que al igual les permite adquirir nuevos conocimientos y a desarrollar sus habilidades conceptuales y analíticas, gracias a la tecnología de la información se facilita la

⁴² Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F. C. 2009, P. 284.

enseñanza ya que esta puede ser impartida desde otro país como por ejemplo, un video conferencia.

Desarrollo de carrera: Las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de su carrera. Es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más complejos, es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.⁴³

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos. Preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos.

Evaluación de desempeño: *“Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo de futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”.*⁴⁴

La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además representa una técnica de administración indispensable dentro de la actividad administrativa.

⁴³ Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F. C. 2009,P.418

⁴⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, pp. 243

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto y desmotivación.

La evaluación de desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización. Aportando beneficios que le permite al Gerente comunicarles a sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que ésta evaluación es un sistema objetivo, el cual les permite saber como está su desempeño.

Además beneficia a los empleados conociendo cuales son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora según la evaluación de ellos, cuales son sus puntos fuertes y débiles.

La empresa evalúa su potencial humano al corto mediano y largo plazo, asimismo define cual es la contribución de cada empleado identificando lo que necesitan perfeccionar en determinadas áreas de actividad y los selecciona para una promoción o transferencia, dinamizando sus políticas de recursos humanos al ofrecer oportunidades a los empleados.

2.1.2. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

*“Es el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización”.*⁴⁵

La administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Según Varela Juárez (2006), consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa. Este autor

⁴⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007 .P. 292

piensa que las actividades principales que se desarrollan como parte de esta función son:

- Selección de un modelo de valuación de puestos
- Análisis y descripción de puestos
- Formación y capacitación de un comité de valuación
- Valuación de puestos
- Elaboración de la estructura salarial
- Elaboración de guías de aumentos con base en la evaluación del desempeño.

2.1.2.1. *Objetivos de la administración de salarios*

Para el autor Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano (2009). Contempla que la Administración de Salarios persigue los siguientes objetivos:

- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Remunerar a cada empleado de acuerdo al cargo que ocupa, al grado de responsabilidad y al valor del puesto.
- Recompensar a los empleados adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Cumplir con las leyes laborales.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
- Controlar los costos laborales.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y hacer carrera.
- Mantener un equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. (p.292)⁴⁶

⁴⁶ Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F. C. 2009, P. 292

2.1.2.2. Legislación laboral sobre los salarios en El Salvador

La administración de los salarios en El Salvador está sujeta a regulaciones que están contempladas en el Código de Trabajo; dentro de los artículos más relacionados con el tema se encuentran los siguientes:

Según el art. 119, salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

Este artículo también menciona que las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del patrono, no constituyen salario, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata este Código.

Por otra parte el artículo 122 estipula que las empresas pueden establecer libremente los salarios, siempre y cuando no sea inferior al mínimo fijado por el código de trabajo. De igual manera el art. 123 estipula que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa. Para el caso de la empresa en estudio se encuentra clasificado dentro del sector de servicios, a continuación el detalle del último ajuste salarial.

Salario mínimo vigente: De conformidad a los Decretos Ejecutivos No. 54, 55, 56 y 57, publicados en el Diario Oficial No. 85 Tomo 391 de fecha 6 de mayo de 2011, así como el Artículo 14 de la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones se muestra a continuación:

Comercio y Servicio	\$224.10
Industria	\$219.30
Maquila Textil y Confección	\$187.50
Trabajadores Agropecuarios	\$105.00

Última actualización Martes 28 de Junio de 2011

Fuente: <http://www.afpconfia.com>

Derivaciones de los salarios: Además de los salarios se encuentran las prestaciones sociales. Por cada pago del salario real, la organización debe pagar al gobierno el monto correspondiente a las prestaciones sociales, las cuales son el conjunto de obligaciones laborales que las empresas deben pagar mensual o anualmente, además del salario del empleado.⁴⁷

Algunas de las prestaciones sociales según la legislación laboral salvadoreña son los depósitos destinados a los fondos de retiro, por las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP, además del porcentaje que la empresa debe pagar al Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS. En términos generales estas prestaciones representan una erogación mensual más que debe pagar la empresa junto con el salario de cada empleado, por otra parte también el trabajador está obligado a asumir un porcentaje de cada una de estas prestaciones, de acuerdo a la siguiente tabla:

⁴⁷ Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F. C. 2009, p.308

Tasas de cotización año 2011 para las AFP e Institutos.

TIPO DE EMPLEADO	AÑO	COTIZACIONES EN PORCENTAJES AL SAP (AFP)			
		Empleado	Empleador		Total
			Cot. Cta.	Comisión máxima	
Empleado Público Administrativo y Empleado Empresa Privada	2011	6.25	4.05	2.70	13.00
Empleado Público Docente	2011	6.25	4.05	2.70	13.00

Fuente: Página Web de la Superintendencia del Sistema de Pensiones
<http://www.spensiones.gob.sv/temas/culturaprevisional/tazasCotizacion.aspx>

Las principales formas de estipulación de salarios de acuerdo al art. 126 del código de trabajo son:

- a) Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo; es decir con base a la cantidad de tiempo que la persona está a la disposición de la empresa, la cual puede ser una hora, semana, quincena o mes.
- b) Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido.
 Es decir se refiere a la cantidad o el número de piezas que produce la persona. Abarcando los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados)
- c) Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo;

ch) Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea; es cuando la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.

d) Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza.

e) A destajo, por ajuste o precio alzado: cuando se pacta el salario en forma global, habida cuenta de la obra que ha de realizarse, sin consideración especial al tiempo que se emplee para ejecutarla y sin que las labores se sometan a jornadas u horarios.

2.1.2.3. Componentes de la remuneración total

El autor Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano (2009).

Expone los siguientes componentes:

Financiera Directa: Es toda compensación que se da en términos monetarios a los trabajadores como el salario mensual, quincenal o semanal, es el primer y principal componente de la remuneración total.

Los incentivos salariales son el segundo componente, los cuales se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados como recompensas, comisiones por venta, bonificaciones por cumplimiento de metas y todo lo que incluya modalidad de compensación en dinero.

Financiera Indirecta: Estas prestaciones son el tercer componente de la remuneración total, es decir toda compensación que se da en diferentes

modalidades como beneficio a las personas, las que están contempladas en las leyes laborales de cada país. Así como también otros paquetes adicionales a la ley, entre ellos se pueden mencionar seguro médico, celular pagado por la organización, gasolina, depreciación de vehículo, transporte, alimentación, porcentaje para estudios.

No financieras este tipo de compensación es de reconocimiento hacia el trabajo de las personas, como por ejemplo la oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, calidad de vida en el trabajo, placas, pergaminos, trofeos, buen trato, felicitaciones en público, en carteleras, estabilidad laboral garantizada.

Así mismo contempla que la remuneración fija es insuficiente para motivar e incentivar a las personas, por lo tanto es necesario adoptar nuevos modelos de compensación ya sea variable o por competencias, para lograr que el empleado sea emprendedor y proactivo en el desarrollo de sus funciones. (P.p.285-287) ⁴⁸

Por otra parte los salarios dependen de varios factores internos y externos, que se interrelaciona entre sí, y a la vez actúan de forma independiente para determinar el compuesto salarial. ⁴⁹

Dentro de los factores internos se mencionan:

- Tecnología en los puestos
- Política de Recursos Humanos
- Política salarial
- Desempeño y capacidad financiera de la empresa
- Competitividad de la organización

En cuanto a los factores externos tenemos:

⁴⁸ Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F. C. 2009, pp. 285-287

⁴⁹ Idem , pp. 287-288

- Situación del mercado de trabajo
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de la vida, etc.)
- Sindicatos y negociaciones colectivas
- Legislación laboral
- Situación del mercado de clientes
- Competencia en el mercado

2.1.2.4. Satisfacción con la retribución

Si una organización quiere reducir al mínimo el absentismo y rotación de personal a través de las retribuciones, debe asegurarse que los empleados están satisfechos con ella. No obstante puesto que la motivación para rendir está también vinculada a otros aspectos, es preciso conocer las facetas concretas de la satisfacción que se relacionan con la retribución. Con esta información la organización podrá poner en marcha prácticas de retribución que tengan una mayor probabilidad de generar satisfacción entre los empleados. Los tres factores principales de la satisfacción con la retribución son: la equidad salarial, el nivel salarial y las prácticas administrativas de retribución.

La equidad salarial: Se refiere a la igualdad de remuneración por el mismo trabajo. La tendencia es que los empleados comparan lo que aportan a la organización con lo que obtienen de ésta. Si consideran que esta comparación es justa y equitativa es más probable que estén satisfechos. Caso contrario existe el riesgo de rotación, absentismo y constantes quejas.⁵⁰

⁵⁰ Dolan Simón L., Valle Cabrera Ramón, A.A. V.V., La Gestión de los Recursos Humanos, 3ª Edición, Mc Graw Hill/Interamericana, España 2007, P.309

2.1.2.5. Planes de incentivos

En una era de competitividad, la remuneración fija se torna insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.⁵¹

En la actualidad muchos trabajadores no solo ganan un salario, sino también obtienen algún tipo de incentivo. Entre ellos se pueden mencionar los planes de incentivos para el personal de ventas, retribuciones basadas en el reconocimiento, pago por méritos como incentivos y los incentivos para los empleados profesionales.⁵²

Incentivos para el personal de ventas: La mayor parte de las compañías remuneran a su personal de ventas usando una combinación de salarios y comisiones, por lo general con un componente importante de salario.

Retribuciones basadas en el reconocimiento: Es uno de los diversos tipos de incentivos no económicos. El término programas de reconocimientos se refiere a programas formales, como el del empleado del mes. Un programa de reconocimiento social incluye intercambios más informales entre gerentes y empleados, como elogios, aprobación o expresiones de aprecio por un trabajo bien hecho.

Pago por méritos como incentivos: Son los incrementos de salarios que se dan a un trabajador con base en su desempeño individual. Son diferentes de un bono en

⁵¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p 38

⁵² Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano, 2ª Edición, Pearson Educación, México 2004, p. 175

el sentido en que se vuelven parte del salario base del personal; mientras que un bono es un pago en una sola exhibición.

2.1.2.6. Criterios para preparar un plan de remuneración

Según (Idalberto Chiavenato 2009), Para crear un plan de remuneración que cumpla con los objetivos y políticas de la empresa es necesario tomar en cuenta nueve criterios básicos.

- a) Equilibrio interno frente a equilibrio externo: Se debe establecer un plan de remuneración justo dentro de la organización en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo. Cuando el pago recibido es igual al valor del trabajo que realizan, los empleados perciben que es equitativa su retribución siendo esta la equidad interna que obedece al principio de justicia distributiva, casi siempre el capital humano hace comparación de la remuneración que recibe, con la de sus colegas internos y de otras empresas, si percibe que los salarios no son iguales a los del mercado se crea una inconformidad y desmotivación hasta llegar a considerar la posibilidad de retirarse de la empresa.
- b) Remuneración fija o remuneración variable: La retribución puede pagarse mensual, por hora o variar de acuerdo con criterios previamente definidos ya que puede tener una base fija como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque esto reduce los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. Otras optan por valores flexibles para los puestos elevados, como los presidentes y directores (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores con base en comisiones de ventas.

c) Desempeño o antigüedad en la compañía: La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción con base en las unidades producidas y de comisiones por ventas. Muchas compañías pagan premios por sugerencias para reducir costos, bonos por una atención perfecta al cliente o pagos por méritos en las evaluaciones del desempeño.

Algunas organizaciones ofrecen una remuneración que depende de la antigüedad que tiene el empleado en la misma compañía que paga un salario en función del puesto, incrementado por un monto adicional derivado de los años que la persona ha trabajado en la compañía. La progresión de los salarios también se aplica mediante promociones dentro de la organización.

- c) Remuneración del puesto o remuneración de la persona: La compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a los valores de la organización, en la disposición en que los conocimientos y las competencias de la persona favorecen al trabajo y a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante.

La política salarial con base en los puestos funciona bien cuando éstos no cambian y cuando la tecnología es estable y la rotación baja, cuando los colaboradores reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas y los puestos que hay en el mercado son estándar; cuando la persona desea crecer por medio de promociones en la carrera. El sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones. La remuneración aumenta cuando la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito. Por el contrario, la

remuneración que se sustenta en el individuo es la indicada cuando la fuerza de trabajo tiene capacidad y voluntad para aprender nuevas tareas.

- d) Igualitarismo o elitismo: Este criterio de remuneración puede incluir el mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo procedimiento de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización.

Por otra parte el sistema elitista lo utilizan las organizaciones con mucha trayectoria que bien establecidas en el mercado y con poca competencia.

- e) Remuneración por debajo o por arriba del mercado: Este criterio se refiere al nivel porcentual de la remuneración, donde el salario puede estar en un nivel porcentual que se pueda ubicar debajo o arriba del mercado. Esta elección muchas veces puede afectar los costos de la organización afectando la satisfacción y la motivación de los colaboradores. La decisión de pagar por debajo del mercado es común en organizaciones pequeñas, nuevas y no sindicalizadas. Que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos y que poseen una elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza de trabajo.

Por otra parte la decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y ausentismo; decisión que puede dar muy buen resultado en las empresas.

- f) Premios monetarios o premios extramonetarios: El diseño de remuneración es un importante motivador para los empleados a través de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas extramonetarias. Los premios entregados en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y la consecución individual de los objetivos, mientras que los extramonetarios refuerzan el compromiso con la organización.
- g) Remuneración abierta o confidencial: Los subordinados pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y en que base se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Ya que cuando los salarios son secretos, las personas sienten que están peor recompensadas de lo que ocurre en realidad y los gerentes deben tomar muchas medidas para que no haya fugas de información. El salario abierto obliga a los gerentes a defender públicamente sus decisiones, impone un costo mayor por una decisión equivocada y lleva a los gerentes a ser menos innovadores.
- h) Centralización y descentralización de las decisiones salariales: Las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas a los gerentes de las unidades descentralizadas. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de Recursos Humanos, en el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea.

2.1.2.7. Estructura salarial

*“Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario establecer dos formas de equilibrio, a saber...”*⁵³

1. Equilibrio interno, el cual exige una estructura salarial justa y bien dosificada, y se alcanza con la información obtenida de la evaluación y clasificación de los puestos, las cuales se suelen basar en un programa previo de la descripción y en análisis de los puestos.
2. Equilibrio externo, que exige una compatibilidad con el mercado. se alcanza con la información externa obtenida de investigaciones de los salarios.

2.1.2.8. Análisis y descripción de puestos

*Análisis de puestos: “Es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño.”*⁵⁴

Por lo general, el análisis de puesto se concentra en cuatro tipos de requisitos que aplican a cualquier tipo o nivel de puesto, que son:

- A. Requisitos intelectuales: Como escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa y aptitudes requeridas.
- B. Requisitos físicos: Se refiere a la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, entre ellos se pueden mencionar: esfuerzo físico, concentración visual, destrezas o habilidades.

⁵³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p.292

⁵⁴ Idem, p. 74

C. Responsabilidades adquiridas: Supervisión de personal, material, herramienta o equipo, dinero, títulos o documentos e información confidencial.

D. Condiciones de Trabajo: Comprenden los siguientes factores de análisis como ambiente, riesgos de trabajo, enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.⁵⁵

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis que constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización.

Descripción de puestos: *“Es una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.*

*Al definir un puesto, se hace una descripción por escrito, que sintetiza en sus aspectos fundamentales todo lo que se ha observado, visto y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia”*⁵⁶

Existen dos tipos de descripción de puestos, los cuales son:

- Descripción genérica
Es cuando se define el contenido de un puesto en términos generales sin especificar funciones y tareas, es decir en forma breve.
- Descripción específica
Es describir las tareas específicas, las funciones y competencias del puesto, e indican los aspectos en que este se relaciona con otros puestos.⁵⁷

⁵⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p 229

⁵⁶ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, p. 74

⁵⁷ Idem, p. 78

Según Varela Juárez y Ricardo A. existen una serie de beneficios al contar con una descripción de puestos. Entre ellos se puede mencionar:

Para la empresa porque les ayuda a repartir mejor las cargas de trabajo, fija responsabilidades en la ejecución del trabajo y facilita la coordinación y organización de las actividades, además de ser una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

A los supervisores es de gran importancia ya que les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas, le ayuda a explicar al nuevo elemento la labor que debe desarrollar, ya que puede exigir a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo. Por otra parte ayuda a buscar al trabajador más apto para ocupar el puesto.

Para el trabajador, es importante porque le permite conocer con precisión lo que debe hacer, señalando sus responsabilidades y le ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Así mismo al departamento de Recursos Humanos, le proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar al personal y colocarlo al puesto más acorde con sus aptitudes, a la vez sirve de fundamento para el plan de salarios e incentivos y es un requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.

La autora Martha Alicia Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humano (2009) menciona que existen algunos indicadores que ayudan a darse cuenta que en una organización es necesario mejorar la descripción de puestos, entre ellos podemos mencionar:

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.

- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quien hace cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Selección y contratación de personas no calificadas para su trabajo.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- Demora en la prestación de servicio o entrega de productos.⁵⁸

Entre algunos lineamientos generales para redactar las descripciones de los puestos existen requisitos de estilo que son:

- Claridad, se refiere a utilizar palabras sencillas no términos ambiguos que puedan dar lugar a confusiones
- Sencillez, se debe emplear un lenguaje accesible.
- Concisión, es decir que debe emplearse el menor número posible de palabras.⁵⁹

Contenido de una descripción de puestos. La mayoría de descripciones de puestos se ajusta a los siguientes apartados:

- ✓ Fecha: Permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.
- ✓ Nombre del puesto de trabajo: este debe ser breve y debe reflejar en la medida de lo posible la naturaleza del mismo de forma objetiva.
- ✓ Departamento/ servicio/ sección/ unidad, a fin de situar orgánicamente el puesto de trabajo en el esquema organizativo de la empresa.
- ✓ Lugar de trabajo: ubicación física del puesto de trabajo y posibilidades de movilidad o desplazamiento.

⁵⁸ Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2ª Edición, Gránica, Buenos Aires, 2009, P. 114

⁵⁹ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2005, p.p. 80 - 81

- ✓ Función principal: exposición breve de la función principal del puesto.
- ✓ Tareas: una tarea o parte de la misma se define como una actividad que claramente forma parte de una obligación o responsabilidad principal, la ocupación se compone de una serie pequeña o grande de tareas específicas referidas a ese puesto de trabajo, tareas que a su vez pueden subdividirse en elementos.
- ✓ Responsabilidad: sobre personal, recursos financieros y materiales, información confidencial.
- ✓ Relación con otros puestos: Para describir con qué otros departamentos o áreas se relaciona.
- ✓ Requisitos del puesto: Educación, formación complementaria y otros conocimientos, experiencias, habilidades requeridas.
- ✓ Condiciones ambientales: Es el entorno de trabajo
- ✓ Perfil de contratación: Son todos aquellos requisitos que el ocupante debe poseer para el puesto.
- ✓ Nombre de las personas que elaboraron el manual.
- ✓ Nombre de la persona que lo revisa y autoriza.⁶⁰

2.1.2.9. Métodos para el Análisis y Descripción de Puestos

Para realizar el análisis y descripción de puestos, el autor Idalberto Chiavenato menciona algunos de los métodos más utilizados los cuales son:

- Observación directa: Es el método históricamente más antiguo y utilizado, consiste en que el analista de puestos observa y anota todas las actividades de un trabajador durante el desempeño de su puesto, para luego redactar un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción, esta es útil cuando los puestos consisten en actividades físicas visibles.

⁶⁰ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2005, p.p. 81-82

- Cuestionario: Se aplican a los empleados para que éstos describan las funciones y responsabilidades relacionadas con sus puestos, puede ser un cuestionario donde aparece una serie de funciones en las que el empleado elige cuáles son las que desempeña o puede ser en forma opuesta, un cuestionario con preguntas abiertas en donde el empleado describa las responsabilidades más importantes de su puesto.
- Entrevista directa: Consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer individuales con cada trabajador; grupales con varios empleados que tienen el mismo puesto.
- Métodos mixto: Estos son combinaciones de dos o más métodos de análisis por ejemplo, se aplican cuestionarios y posteriormente se entrevista para aclarar dudas o profundizar en algún punto importante.⁶¹

2.1.3 Valuación de puestos

*“Es un proceso sistemático para determinar el valor relativo de cada posición en una organización con el fin de establecer cuales deben recibir mayor remuneración”.*⁶²

Al poner en práctica un método de valuación de puestos, es preciso definir que puestos de la organización interesa valorar. Posiblemente sea importante conocer el valor relativo que tienen todos los puestos de la empresa. Sin embargo, cuando la necesidad de resolver problemas de remuneración se centralice en determinado área, probablemente interese valorar únicamente a esta.

⁶¹ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, p.77-78

⁶² Bohlander, George, Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, Editorial Thomson/Learning, Colombia 2004

Según Ricardo Varela Juárez (2006) en su libro Administración de la Compensación: Sueldos Salarios y Prestaciones, antes de comenzar a valorar puestos en una organización, resulta conveniente contar con una serie de elementos que son importantes, los cuales se deben tomar en cuenta y se presentan a continuación⁶³:

Aprobación de la alta dirección: Debe existir un alto grado de convencimiento de los directivos de la organización para iniciar un trabajo de este tipo. En la medida en que sean partidarios de realizarlo para tener posibilidades de éxito porque hay que considerar que de la valuación de puestos nacerán las escalas de salarios, las políticas de prestaciones y las jerarquías de las funciones de la organización.

Análisis y descripción de puestos: Es importante tomar en cuenta que antes de hacer el análisis y las descripciones de los puestos, debe haberse seleccionado el modelo de valuación que se va a emplear en el proceso, asegurando que contenga la información con los datos requeridos.

Organigrama: Es de gran importancia para una valuación de puestos porque permite tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales, esto evitará discrepancia entre las valuaciones.

Modelo de valuación: Se refiere al que la organización seleccione para llevar a cabo la valuación de puestos.

Comité de valuación: Es recomendable formar un comité, que permitirá recoger diferentes puntos de vista, reduciendo de esa manera la subjetividad. Este comité debe estar integrado por los responsables de cada área, o por el Gerente o Director General de la organización, ya que las decisiones que se tomen serán respetadas por toda la entidad.

⁶³ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006,

Selección de puestos tipo: Para lograr una adecuada y ágil valuación, deben seleccionarse un número de puestos llamados “TIPO”, que son aquellos básicos que se encuentran en toda organización como por ejemplo los de secretarias, auxiliares y recepcionistas; se trata de aquellos puestos que aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente similar. Para facilitar la identificación de los puestos tipo dentro de una organización, se debe tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Que su contenido no sea objeto de discusiones por diferencias de los miembros del comité en su comprensión del puesto.
- Que no surjan cambios frecuentes en obligaciones ni contenidos de los puestos.
- Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.
- Que sean de los más sobresalientes y característicos, tanto en la empresa como en la rama industrial a la que ésta pertenezca.

2.1.3.1 Métodos de valuación de puestos

Son para obtener información sobre los puestos, a partir de su descripción y análisis para efectuar comparaciones y tomar decisiones. La valuación hace hincapié en la naturaleza y contenido de los puestos de lo que hace el ocupante y cuando, como, donde y porque lo hace y no en las características de las personas que lo ocupan.⁶⁴

⁶⁴ Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F. C. 2009, pp. 294

Existen varios métodos para valorar los puestos, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- 1- Método de jerarquización: También llamado método de comparación simple, *“Consiste en colocar los puestos en una lista por orden creciente o decreciente, basado en algún criterio de comparación. También se conoce como comparación puesto a puesto o comparación de a pares por el hecho de que cada uno de ellos es comparado con los demás en función del criterio escogido como referencia básica”*⁶⁵

Ventajas:

- ✓ Costo mínimo en tiempo, energía y recursos
- ✓ Proporciona una base aceptable para la discusión y negociación
- ✓ Fácil de que lo comprendan los empleados
- ✓ Alto grado de aceptabilidad por su simplicidad
- ✓ Propio para empresas con poco personal y grupos bien definidos
- ✓ Es flexible, por lo que permite responder a cambios con facilidad.
- ✓ Se actualiza con facilidad, evitando obsolescencia.
- ✓ Es más rápido en su implementación.

Desventajas:

- ✓ Tiende a ser superficial
- ✓ No toma en cuenta los componentes y requisitos del cargo (Método no analítico)
- ✓ No da ninguna indicación del grado de referencia entre los cargos (método no cuantitativo)

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, pp. 289-290

- ✓ No establece un valor numérico al puesto, que represente su importancia frente a otros. Sólo dice que es mayor o menor.
- ✓ Al no tener valor numérico, puede no ser comprendido y generar resistencia a la aceptación por parte de los empleados y los supervisores.
- ✓ Requiere mayores esfuerzos de comunicación general.
- ✓ Se dificulta para empresas con muchos puestos.
- ✓ Bajo grado de precisión

2- Método de escalas por grados predeterminados: Es una variante del método de escalafón simple o jerarquización, en realidad, se podría llamar método de escalafones simultáneos, porque requiere que se dividan y separen los puestos en categorías previamente determinadas, por ejemplo, puestos con paga por mes o por horas. En muchas organizaciones los puestos se dividen en tres categorías previamente determinadas: los no calificados, los calificados y los especializados. Una vez establecidas las categorías, se aplica el método de escalafón simple a cada una de ellas de forma independiente.⁶⁶

Ventajas:

- ✓ Permite que se integren nuevos cargos
- ✓ Rapidez y simplicidad administrativa
- ✓ Reduce la subjetividad
- ✓ Su costo es bajo con relación a otros métodos.
- ✓ Facilita la comunicación, el entendimiento y la aceptación.

Desventajas

- ✓ Inflexible y poco sensible a los cambios
- ✓ Es un método no analítico y no cuantitativo

⁶⁶ Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F. C. 2009, p. 296

- ✓ Requiere mucha experiencia relacionada a los puestos de la empresa por parte de quien diseña y administra el sistema.
- ✓ Requiere que el factor único se pueda aplicar a todos los puestos de la organización.
- ✓ Es apropiado para empresas de pocos puestos.
- ✓ No establece un valor numérico al puesto, que represente su importancia frente a otros.

3- Método de comparación de Factores: Éste método fue diseñado por Eugene Benge en 1961, y consiste en valorar los puestos comparando uno con otro, pero a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación se deberán seleccionar en forma previa “Puestos clave” que se valuarán conforme al peso de los factores escogidos para tal fin. Una vez que se ha encontrado el valor de esos puestos clave y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto. Para ello resulta de gran utilidad desarrollar una escala.⁶⁷

Ventajas

- ✓ Es muy preciso.
- ✓ Permite un examen completo de cada puesto.
- ✓ Proporciona valores numéricos a los puestos.
- ✓ Facilita la comunicación y la aceptación.
- ✓ Apropiado para trabajos realizados por hora y poco complejos
- ✓ Es una técnica analítica
- ✓ Proporciona resultados más confiables

⁶⁷ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006, p. 111

Desventajas:

- ✓ Es muy complejo
- ✓ No es práctico para empresas con muchos puestos.
- ✓ No resulta económico para organización con pocos puestos
- ✓ Requiere mayor tiempo
- ✓ Difícil de entender para los trabajadores

4- Método de valuación por puntos: También llamado método de valuación de factores y puntos, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, y se convirtió en el método más empleado en las empresas. Es el más perfeccionado y utilizado. La técnica es analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de éstos valores numéricos (cuenta de puntos).⁶⁸ Este método incluye las etapas siguientes:

Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar. Este es el primer paso para la elaboración de puestos.

Elección de los factores de la valuación, ya que éstos funcionan como criterios para la comparación y la valuación de los puestos, se deben utilizar pocos factores para comparar y valorar todos los puestos. Por tanto, los factores que se escojan deben tener dos características: universalidad, es decir estar presente en todos los puestos que se van valorar, y la otra característica es la variabilidad ya que debe presentar diferentes valores en cada puesto.

⁶⁸ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p. 295

Definición de los factores de la valuación. Cada factor debe tener un significado preciso para que sirva como un instrumento exacto para medir los puestos.

Gradación de los factores de la valuación. Cada factor se debe desdoblar en grados de variación. En general se utilizan cuatro o seis grados para cada factor y sus posibles valores. La creación del instrumento de medición es vital para el éxito de la valuación de los puestos.

Ponderación de los factores de la valuación. Ponderar significa atribuir una importancia relativa a cada uno de los factores en el proceso de la valuación, ésta se hace con porcentajes del valor global. Así la participación de los distintos factores de la valuación debe sumar un total de 100 o más.

Atribución de puntos a los grados de los factores de la valuación. A partir de la ponderación de los factores de la valuación, se define la base para armar la escala de puntos para cada factor.

Posterior a las etapas anteriores, se prepara el manual de valuación, sus grados de variación y sus respectivos puntos. El manual funciona como el conjunto de todas las escalas de puntos. Posteriormente se debe atribuir puntos a cada puesto, de acuerdo con los factores de valuación.

Ventajas:

- ✓ Es el método más utilizado y perfeccionado
- ✓ Es una técnica analítica: se basa en los componentes del puesto
- ✓ Es un método cuantitativo (se asignan valores numéricos)
- ✓ Es objetivo y claro, lo que facilita su administración de una vez implementado.
- ✓ Responde para empresas de cualquier cantidad de puestos.

- ✓ Requiere la confección de un manual, lo que facilita la interpretación de todos los involucrados.
- ✓ Su aceptación es fácil, ya que explica por sí solo la base de la valuación.
- ✓ Es muy consistente.
- ✓ Permite la integración fácil de nuevos puestos a la estructura.
- ✓ Las diferencias entre las jerarquía de los puestos se dan por valores numéricos.
- ✓ La categorización se facilita al disponer de valores numéricos

Desventajas

- ✓ Complejidad en su aplicación
- ✓ Difícil de entender por los trabajadores
- ✓ El sistema toma mucho tiempo en su diseño y su implementación.
- ✓ Requiere mucho esfuerzo para su mantenimiento.
- ✓ Es costoso y demanda mucho trabajo administrativo.
- ✓ Demanda tiempo de una gran cantidad de personas.
- ✓ Algunos factores definidos pueden no tener sentido para puestos específicos.
- ✓ Si no se involucra los supervisores de los puestos en el comité puede generar errores de estimación del contenido del puesto.
- ✓ Requiere un esfuerzo y un conocimiento considerables para la definición de las ponderaciones.
- ✓ Al establecer un tope al valor de los puestos pone limitaciones a la estructura.

2.1.3.2 Encuesta salarial

“La administración de sueldos y salarios procura encontrar no solo el equilibrio interno de los salarios dentro de la organización, sino también el equilibrio externo de los salarios en relación con el mercado de trabajo. Así, antes de definir las estructura salariales de la empresa conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad”⁶⁹

Este procedimiento se puede realizar de las diferentes maneras:

- A) Empleando encuesta salariales realizadas por algunas empresas.
- B) Empleando encuestas salariales realizadas por empresas especializadas.
- C) Promoviendo la propia encuesta salarial.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

- 1).Cuales son los puestos que serán investigados (puestos de referencia).
- 2).Cuales son las compañías que serán encuestadas (empresa participantes).
- 3). Cada cuándo se lleva a cabo la encuesta salarial (Periodicidad).

La encuesta salarial se puede realizar por medio de:

- Cuestionarios.
- Visitas a empresas
- Reuniones con especialistas en salarios
- Telefonemas y correos electrónicos entre especialistas en salarios.

⁶⁹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p.303

- Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

Al promover la encuesta salarial la empresa debe seleccionar los puestos que considera de referencia para probar su estructura salarial estos podrían ser:

1. Puestos que representan diversos puntos de la curva salarial de la empresa
2. Puestos fácilmente identificables en el mercado
3. Puestos que representan los sectores de actividad de la empresa

El número de puestos de referencia incluidos en la encuesta salarial es variable y dependerá del tipo de actividad de la empresa y de sus necesidades e intereses.

Selección de las empresas participantes, los principales criterios adoptados para la selección de organizaciones participantes en la encuesta salarial, como muestra del mercado de trabajo están las siguientes:

- a) Localización geográfica de la organización.
- b) Tipo de actividad de la organización.
- c) Tamaño de la organización
- d) Política salarial de la organización.

Definidos los puestos de referencia y las empresas muestras, el paso siguiente es reunir la información necesaria para la investigación. La información para una encuesta salarial se puede reunir con el empleo de los siguientes medios.

- a) Cuestionario para las organizaciones participantes.
- b) Visitas y consecuente intercambio de información, mediante entrevistas o reuniones.
- c) Reuniones de asociaciones.

d) Llamadas telefónicas, cuando la investigación es muy corta y las relaciones entre las empresas son muy estrechas.

El principal medio de recolección de datos, es sin lugar a dudas, el cuestionario, por la facilidad de uso y de registro de datos⁷⁰.

Tabulación y tratamiento de los datos. Una vez que la empresa cuenta con los datos del mercado, los tabulará y les dará un tratamiento estadístico que le permitirá comparaciones con sus salarios a efecto de comprobar si su esquema es satisfactorio o si debe corregirlo.

Ejemplo de encuesta salarial (ver anexo 2)

2.1.3.3 Política Salarial

Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores, los cuales deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

- Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puesto.
- Salario de admisión para las diversas escalas salariales: éste coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no

⁷⁰ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007 PP.303-305.

cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta el 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.

- Revisión de reajustes salariales, sean por determinación legal (en sentencia de juicios laborales en torno a contratos colectivos) o espontáneos.

Los reajustes salariales pueden ser colectivos, individuales, por ascenso y por méritos, entre otros.

- a) Reajustes colectivos (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representa un derecho adquirido para nuevos ajustes.
- b) Reajustes individuales: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como:
 - Reajustes por ascenso, cuando el empleado es promovido a un puesto superior.
 - Reajuste por méritos: son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño.

La política salarial debe tener en cuenta otros aspectos importantes del sistema de premios para el personal como prestaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad del empleo.

Criterios para una política de remuneración eficaz

- ❖ Adecuada
- ❖ Equitativa
- ❖ Equilibrada
- ❖ Eficaz en costos
- ❖ Segura
- ❖ Incentivadora
- ❖ Aceptable para los empleados

2.1.3. Contraposición de autores y análisis crítico

Al tomar en cuenta las aportaciones teóricas de los diferentes autores que hablan sobre el **Desarrollo del Capital Humano**, se puede observar que lo relacionan directamente con el desarrollo de carrera y la capacitación; según la autora Martha Alicia Alles, el desarrollo de los recursos humanos no tiene que verse como un gasto de difícil recuperación, pues el desarrollo de los empleados tiene una relación directa con el valor de una organización ya que se utiliza para incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera, mejorar las capacidades intelectuales y emocionales, focalizar en aspectos menos tangibles como las actitudes y los valores.

El empleado se debe desarrollar desde que llega a formar parte de la empresa, debido a que es el recurso más importante para el logro de los objetivos organizacionales, proporcionándole las herramientas necesarias que le permitan desempeñar eficientemente sus funciones; así mismo darle la oportunidad de aumentar sus habilidades de manera que puedan mejorar sus vidas, las de sus familias y las de la sociedad. Por tal razón es preciso señalar algunos factores que influyen en el desarrollo del capital humano; tales como las funciones del puesto, es decir que el empleado debe buscar desarrollar otro tipo de tareas, dando valor agregado a su puesto de trabajo.

Otros factores muy importantes, son la experiencia anterior que el empleado ha tenido en el puesto de trabajo, ya sea en empresas del mismo rubro o de otros. De igual manera la motivación de el empleado, las habilidades de aprendizaje que éstos posean. Y por último las recompensas ya que es una manera de reconocer el desempeño del trabajador a través del salario y otras remuneraciones.

Dentro de los métodos que las empresas pueden hacer uso, y que contribuyen a desarrollar al personal sus habilidades y conocimientos, para convertirlos en empleados eficientes para la organización, los cuales son: la rotación de puestos ya sea vertical u horizontal permitiendo a las personas absorber conocimientos y experiencias de igual complejidad, preparándolos para nuevos retos.

Otro método utilizado es la implementación de cursos y seminarios externos para los empleados que al igual les permite adquirir nuevos conocimientos y a desarrollar sus habilidades; la capacitación es uno de los métodos más utilizados por las organizaciones ya que está orientada específicamente a las necesidades del empleado que han sido detectadas en los resultados de las evaluaciones de desempeño que las empresas realizan periódicamente.

El desarrollo del capital humano es de suma importancia para todas las empresas, es por ello que dentro de sus políticas deben contemplar actividades que les permita crecer y mejorar su desempeño, tomando en cuenta la capacidad financiera y la disposición que el empleado demuestre, las empresas deben comprender que desarrollar al empleado no es un gasto sino una inversión, que le permitirá al trabajador ser competitivo, lo que conlleva a elevar su productividad.

Por otra parte en cuanto a la Administración de Salarios, según Idalberto Chiavenato, es el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización; internamente comparando los salarios de los otros puestos de la misma empresa y externamente debe estar alineado con otras empresas del

mismo rubro y tamaño, ésta estructura salarial tiene que ser satisfactoria para que cubra las necesidades básicas.

La administración de salarios es un asunto que involucra a la organización en general, repercute en todos sus niveles y sectores. El no considerar esto puede causar desmotivación y bajo rendimiento, así como también ausentismo y rotación de personal.

Para el autor Varela Juárez, consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa, por tal razón cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto a los demás puestos, de acuerdo a la importancia y complejidad de éstos, pues quien ocupe un lugar ya sea superior o inferior al que es debido, ocasionará trastornos, injusticias, y descontento. El autor también menciona que es importante la elaboración de las políticas para definir las compensaciones y las vías de incrementos salariales, basado en la valuación de los puestos, ésta no debe ser una labor esporádica sino dinámica, se debe actualizar constantemente, ya que es la base para todo sistema de remuneración.

Por otra parte es importante tomar en cuenta los objetivos de la administración de salarios que mencionan los autores, además deben estar sujetos a regulaciones contempladas en las leyes laborales de nuestro país; así como también las empresas deben reajustar el salario de sus empleados cada vez que sea requerido por decretos legislativos publicados en los diferentes medios de comunicación. Cabe mencionar que estos son de carácter obligatorio, ya que de no hacerlo las empresas son sujetas a multas; el otro tipo de reajustes son aquellos que el empleador lo hace de acuerdo a la disposición y capacidad financiera de la organización, para ser competitivos en el mercado laboral.

2.2. MARCO EMPÍRICO

Entre las Empresas que se encuentran en el área metropolitana de San Salvador se eligió SCART S. A. DE C.V, por ser una escuela que ha ido creciendo progresivamente, iniciando en el año 2000 como persona natural y únicamente con 3 empleados, hoy en día ésta escuela se encuentra registrada como Sociedad Anónima de Capital Variable, la cual cuenta con 19 colaboradores y el dueño de la organización quien desempeña el cargo de Gerente General, Director de la Escuela y Chef Ejecutivo, ésta institución se ha mantenido en el mercado por más de diez años dedicándose a la enseñanza formal del arte culinario. Asimismo se vio el interés que la Gerente Administrativa mostró en el presente estudio sobre la administración de salarios, ya que considera que es un tema muy complejo, el cual les será de utilidad para conocer el valor de los puestos y si se están remunerando adecuadamente además de fortalecer la motivación de los empleados a través de una buena estructura salarial.

Fotografía del lugar



Ubicación de la escuela

Departamento: San Salvador.

Municipio: San Salvador.

Dirección Actual: Colonia y Calle Maquilishuat #133

Nombre de la Empresa: SCARTS S.A DE C. V

Razón a la que se dedica: Enseñanza Formal en el Rubro de Artes Culinarias

Años de labor de la empresa: 10 años

Misión

“Trasmitir los valores y los conocimientos técnicos, operacionales y estratégicos específicos de los sectores de la hostelería y el turismo y en particular del arte culinario”.

Visión

Restaurantes y proyecto turísticos.

Seguir los Mercados y Tendencias del mundo en evolución.

Valores

- Higiene
- Tecnología Europea
- Amplia experiencia
- Originalidad
- Prestigio
- Respeto

Mapa de ubicación



Descripción general de espacios físicos (mobiliario y número de oficinas y aulas).

El área total del espacio físico mide 582 metros cuadrados, el mobiliario está compuesto por escritorios, computadoras, fotocopadoras, archivos, sillas, mesas, estantes, lookers, cocinas, hornos industriales, hornos microondas, licuadoras, refrigeradores, utensilios y otros electrodomésticos.

Número de oficinas: 4 (Dirección, Contabilidad, Administración y Biblioteca)

Aulas: 4 para impartir clases teóricas.

Cocinas: 4 (una para la clase demostrativa, dos para prácticas de los alumnos y una para lavar trastos).

Bodegas 3 (una Bodega Seca para guardar todos los ingredientes que no necesitan refrigeración, una bodega de Archivos, otra bodega de mantenimiento

Infraestructura básica:

La empresa inicio alquilando una casa en la colonia Flor Blanca, para mejorar la prestación de sus servicios se cambio a otras instalaciones más amplias y seguras en el año 2004 operando desde esa fecha en la Colonia y Calle Maquilishuat # 133 San Salvador, siendo éste un lugar más espacioso con una mejor infraestructura y ubicación geográfica, con espacios para distribuir adecuadamente las oficinas y aulas, además de contar con parqueo, sala de espera, recepción, bodegas, cocinas, biblioteca, tres cómodos y espaciosos jardines.

Sus paredes están construidas con grava, arena y cemento en una armazón de hierro, las divisiones están fabricadas con tabla roca, el techo es de duralita y el piso es cerámico decorado.

Breve descripción de aspectos históricos de la empresa

La empresa fue fundada a principios del año 2000; su nombre nace de las iniciales de School y de Arts; operó 8 años como persona natural, fue hasta el año 2009 que se convirtió legalmente en Sociedad, lo que ahora se llama SCARTS, S.A. DE C.V. El desempeño de la empresa ha evolucionado de acuerdo al tiempo y las experiencias, se pasó de la enseñanza de cursos de verano a Diplomado de Alto Nivel en Artes Culinarias y Administración de Restaurantes.

Servicios o actividad a la que se dedica:

La empresa se dedica a formar profesionales en el arte culinario y administración de restaurantes, con metodología europea, reconocimiento mundial, utilizando técnicas modernas, tanto académica como culinarias, con pequeños grupos más personalizados.

La carrera cuenta con una vasta formación integral y práctica en cocina, pastelería, panadería y pastas, que le permiten al estudiante completar su formación en gerenciamiento.

Descripción del servicio o productos que oferta:

1. Diplomado de Alto Nivel en Artes Culinarias y Administración de Restaurantes. (Con dos diplomas por separado)
2. Cursos cortos ya sea en pastas, repostería, etc.
3. Cursos de verano, en los meses de junio – julio y noviembre – diciembre.
4. Asesorías para restaurantes u hoteles.

Mercado, segmentos y tipología de clientes

El mercado atendido actualmente por la empresa está ubicado en la zona central del país, específicamente en San Salvador y La Libertad, enfocado a la población con estudios mínimos de bachillerato general o cualquier otra especialidad que prefieran estudiar el arte culinario para ejercer su carrera como Jefe de Cocina (Chef) a nivel nacional o internacional en restaurantes, cadenas hoteleras y turísticas, empresas alimenticias y/o emprendimientos propios.

Segmento institucional privado: integran este segmento aquellas instituciones de carácter privado, administrados por directores y directoras, gerentes, juntas de socios o accionistas, son generadores de ingresos a través de sus servicios, sean estos de tipo financiero o educativo, en este segmento existe la siguiente tipología:

Colegios: por ser estos centros educativos con estatus económicos más altos y poseer una buena cantidad de estudiantes con deseos de prepararse académicamente.

Negocios personales: dentro de este tipo de clientes se encuentran todas aquellas personas que por iniciativa han establecido su propio negocio con la finalidad de obtener ingresos y una mejor calidad de vida, aquí se incluyen los restaurantes, cafeterías, de los cuales quieren mejorar su funcionamiento.

Otros. Todas aquellas personas que disfrutan de la cocina y que además poseen la capacidad financiera para costear los cursos que la empresa imparte.

Requisitos de funcionamiento o estándares de calidad. La empresa lleva la contabilidad conforme a los lineamientos de la ley, los cuales son: libro de compras, ventas a contribuyentes, ventas a consumidor final, registro de inventario, libro de accionistas y de Junta General, además de tener un auditor financiero externo que fiscaliza las operaciones de la empresa.

Los registros contables se procesan en un Sistema computarizado de contabilidad adaptado a las necesidades de SCARTS.

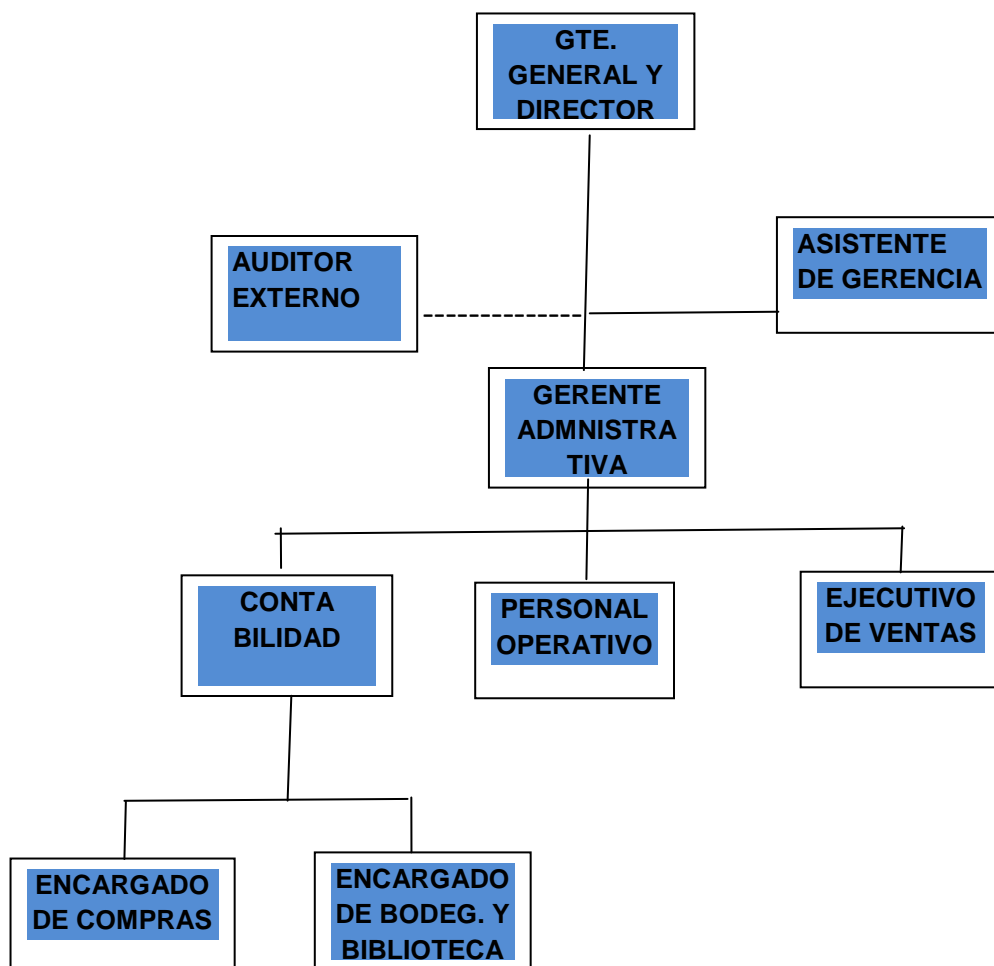
La empresa cuenta con permisos de:

1. Matrícula de empresa (CNR)
2. Nombramiento de auditor (CNR)
3. Permiso de rótulo (ALCALDIA)
4. Licencia de funcionamiento (ALCALDIA)
5. Ministerio de Salud
6. OPAMSS (en trámite)
7. DIGESTIC
8. NIT Y NCR (Ministerio de Hacienda)

Normas de calidad de la empresa. Se utilizan normas para la conservación de los alimentos, debido a que de no hacerlo corren el riesgo de una contaminación, pues las bacterias se multiplican por 2 cada 15 minutos.

Organización y Funcionamiento

Actualmente la institución se guía por el siguiente organigrama, cabe mencionar que únicamente aparecen puestos administrativos.



Condiciones y medio ambiente

Para cumplir con las condiciones mínimas de medio ambiente del trabajo y la prevención de riesgos, la empresa cuenta con medidas de seguridad e higiene, garantizando así la salud de estudiantes y trabajadores, entre ellas podemos mencionar:

Amplias y cómodas instalaciones, aseadas, libres de ruidos estridentes, ventilación y luz apropiada, jardines para el sano esparcimiento y señalización adecuada.

Seguridad e higiene

Por la naturaleza del negocio, para SCARTS SA DE CV, es indispensable inculcar la excelente presentación de los alumnos, quienes deben presentarse debidamente uniformados para poder ingresar al curso, éste uniforme se compone de:

- Gorra de SCARTS
- Camiseta o filipina limpia y planchada
- Delantal
- Toalla
- Pantalón de algodón formal no jeans, ni otro tipo de pantalón casual
- Zapatos cerrados o suecos (no tacones) antideslizantes

Reglas y normas estricta de higiene personal

Aseo personal diario

Uñas cortas y limpias, no se aceptan uñas acrílicas ni pintadas

Usar desodorante Antitranspirante

No se permite utilizar reloj ni pulseras

No anillos (solo el de boda)

Lavarse las manos y mantener su área limpia

Damas

- Recogerse el cabello antes de entrar a la escuela, no debe quedar ningún cabello saliendo de la gorra.
- Maquillaje moderado

Caballeros

- Cabello corto y bien peinado
- Bien afeitado

Criterios para fijar los salarios

La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios mensuales, la empresa sujeta de estudio implementa el criterio número dos escrito por el Autor Idalberto Chiavenato el cual está referido a la remuneración fija o Variable, ya que el pago de todo el personal es mensual a excepción de la ejecutiva de ventas que recibe salario base mas comisión.

En cuanto a las derivaciones de los salarios de los empleados de la empresa Scarts S. A de C.V están sujetos a descuentos como lo estipula la ley en el código de trabajo, los cuales son ISSS, AFP y RENTA. Por otra parte los empleados de la empresa no gozan de planes de incentivos monetarios a excepción de la ejecutiva de ventas ya que además de su salario recibe comisiones, además según la información obtenida la empresa no tiene un programa de reconocimiento social no económico el cual incluye elogios, placas de reconocimientos, pergaminos.

2.2.1. Metodología de la investigación

Para conocer un poco más a profundidad la situación de la empresa en estudio respecto al desarrollo de las actividades de SCARTS S.A DE C.V, se utilizó el método de investigación cualitativa por ser el más adecuado para realizar investigaciones de campo, y por brindar una mayor determinación en los casos, siendo su prioridad describir los fenómenos investigados a partir de rasgos específicos.

El equipo investigador busca una visión clara de una adecuada administración de los salarios en la empresa y a la vez la incidencia que ésta tiene en el desarrollo de su capital humano y para obtener información se utilizaron dos tipos de fuentes para la investigación, las cuales son primarias y secundaria.

Las fuentes primarias; *“son aquellas que contienen información detallada y en forma original que constituye el objetivo de la información bibliográfica o revisión de la literatura que proporciona datos de primera mano”*.⁷¹

En el caso de la presente investigación, la fuente primaria fue el resultado del cuestionario para los empleados que pertenecen a la empresa investigada y una entrevista realizada a la Gerente Administrativa, ambos instrumentos fueron utilizados para recopilar la información necesaria por considerarse que es indispensable conocer de forma directa y específica las opiniones de cada empleado, con la finalidad de conocer todos aquellos aspectos salariales y de desarrollo de los empleados, para poder hacer el análisis y descripción de todos los puestos de la compañía y a la vez realizar un manual de valuación de todos los puestos a excepción del Gerente General que es el dueño de la empresa.

Las Fuentes Secundarias: Son aquellas que contienen información abreviada y que proporcionan Fuente de ayuda a la investigación. Consiste en analizar la

⁷¹ Rojas Soriano, Raúl. “Guía para realizar investigaciones sociales” Plaza y Valdez Editores, México, D.F., 1989, Pág. 65

información empírica secundaria o indirecta proveniente de distintas fuentes.⁷² Entre ellas se encuentran los Libros de texto, revistas científicas y sitios web de internet, memoria de labores, entre otros.

2.2.2. Procedimiento para la determinación del universo.

Tomando en cuenta que el número de empleados de la institución SCARTS, S.A. DE C.V. es reducido y accesible se determinó estudiar el universo completo, de acuerdo al siguiente detalle:

EMPLEADOS DE SCARTS SA DE CV			
NO.	CARGO	SALARIO MENSUAL	CATEGORIA
1	Gerente General	\$ 2.500,00	Permanente
2	Gerente Administrativa	\$ 700,00	Permanente
3	Asistente de Gerencia	\$ 300,00	Permanente
4	Recepcionista	\$ 224.10	Permanente
5	Contador General	\$ 450,00	Permanente
6	Auxiliar de Contabilidad	\$ 224.10	Permanente
7	Vigilante 1	\$ 325.00	Outsourcing
8	Vigilante 2	\$ 325.00	Outsourcing
9	Mensajero	\$ 224.10	Permanente
10	Ordenanza	\$ 224.10	Permanente
11	Sous Chef	\$ 800,00	Permanente
12	Chef Instructor 1	\$ 600.00	Permanente
13	Chef Instructor 2	\$ 600.00	Permanente
14	Ejecutivo de Ventas	\$ 250.00	Permanente
15	Ayudante de Cocina	\$ 224.10	Permanente
16	Ayudante de Cocina	\$ 224.10	Permanente
17	Ayudante de Cocina	\$ 224.10	Permanente
18	Encargado de Compras	\$ 250,00	Permanente
19	Encargado Bodega y Biblioteca	\$ 224.10	Permanente
20	Maestro en Admón. Restaurante	\$ 400.00	Por honorarios

Nota: Esta información fue obtenida según datos proporcionados por la Gerente Administrativa de la Institución, no representa la planilla del pago de salarios.

⁷² Rojas Soriano, Raúl. "Guía para realizar investigaciones sociales" Plaza y Valdez Editores, México, D.F., 1989, Pág. 65

2.2.3. Descripción de instrumentos utilizados:

Se tomó en cuenta los elementos teóricos investigados haciendo uso del método mixto para realizar el análisis y descripción de puestos debido a que la empresa carece de estos y es indispensable para poder valorar cada puesto, para ello fue necesario elaborar varios instrumentos, dos de ellos fueron cuestionarios dirigidos a todos los empleados de la escuela, el otro una guía de entrevista dirigida a la Gerente Administrativa para reforzar la información recopilada en los cuestionarios, y una breve encuesta salarial dirigida a tres empresas de rubro similar para conocer los rangos salariales y poder hacer una comparación con los salarios externos.

Para realizar dicha investigación fue necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Diseño de los instrumentos

En esta fase se determinaron los indicadores que permitieran conocer la situación de la empresa, y para ello se diseñaron cuatro cuadros de exploración de donde surgieron los instrumentos para la investigación de campo.

El primer cuadro con indicadores que pudieran ser utilizados en el cuestionario dirigido a todo el personal para recabar la información necesaria para las descripciones de puestos. El segundo cuadro para dar lugar a otro cuestionario también dirigido al personal de la empresa, para conocer las prestaciones actuales y oportunidades de desarrollo que brinda la empresa al personal que labora con ellos. El tercer cuadro se elaboró con indicadores que permitieran diseñar una Guía de Entrevista dirigida a la Gerente Administrativa de la empresa para confirmar la información recopilada en los instrumentos anteriores.

Y por último, también fue necesario tomar en cuenta la comparación de los salarios externos, para lo cual se elaboró un último cuadro que dio lugar a las

preguntas de la Encuesta Salarial dirigida a tres empresas de similar rubro para obtener un panorama sobre los rangos salariales de cada puesto.

2. Aplicación de instrumentos para la obtención de la información

Al tener los instrumentos elaborados y revisados previamente por la Gerente Administrativa de SCARTS, S.A. de C.V., quien autorizó y reunió a todo el personal para explicarles el motivo de las encuestas, se procedió a aplicarla a cada empleado solicitándole su colaboración de manera que fuesen bien explícitos en sus respuestas. Este proceso de recopilación de toda la información tuvo una duración de tres semanas consecutivas para poder evacuar todas las dudas que pudieran existir en el llenado del instrumento, ésta información se complementó con la observación directa al trabajo realizado por los empleados para obtener información más oportuna.

Posteriormente se aplicaron las encuestas salariales a tres empresas de rubro similar, las cuales fueron seleccionadas precisamente por tener el mismo giro pues se dedican a la enseñanza del arte culinario, estas encuestas se aplicaron en un período de 3 días consecutivos. Cabe mencionar que las tres empresas seleccionadas brindaron la información solicitada con la condicionante de no profundizar la información que no fuera únicamente rangos salariales por los puestos con similares funciones, las empresas en donde se aplicó la encuesta salarial son: APAC, LE BOUQUET y CAFÉ CAFÉ.

3. Sistematización de resultados de la encuesta sobre el desarrollo de personal

Para conocer las prestaciones actuales y las oportunidades de desarrollo que les brinda la empresa actualmente.

4. Sistematización de resultados de la entrevista

En este paso se pudo constatar la información brindada por los empleados en las encuestas.

5. Sistematización de resultados de la encuesta salarial externa

Obteniendo la información recopilada, se procedió a calcular los salarios promedio de los rangos salariales proporcionados por las empresas investigadas.

6. Elaboración de las Descripciones de puestos y Manual de Valuación de puestos.

A partir de los resultados de la encuesta y una observación informal para constatar la información obtenida se procedió a realizar el análisis para elaborar las descripciones de Puestos de la empresa. Y posteriormente el manual de valuación el cual se realizó con el método por punto.

7. Análisis de resultados

Para una mejor comprensión se analizó toda la información recopilada en los instrumentos antes descritos.

8. Presentación de consideraciones para la compensación salarial.

Con el análisis de los resultados obtenidos se procede a elaborar una propuesta de compensación salarial a los empleados de SCARTS, S.A. de C.V. tomando en cuenta el Manual de Valuación de los puestos y creando las políticas salariales, las cuales permitirán desarrollar a los empleados.

Posterior a la información recabada, se pudo elaborar un manual de valuación de puestos, utilizando el método por puntos ya que es uno de los más utilizados debido a que su técnica es analítica, porque los puestos se comparan mediante factores y valores en puntos, además de ser objetivo y claro tiene la ventaja que facilita su administración una vez implementado.

A continuación se presentan los cuadros de análisis previos a la elaboración de cada instrumento.

CUADRO DE EXPLORACIÓN PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO A LOS EMPLEADOS PARA EL ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS

AREA	INDICADOR	PREGUNTAS EXPLORATORIAS
GENERALIDADES DEL PUESTO	Puesto	¿Cuál es el puesto que desempeña?
	Horario	¿En qué horario desempeña usted sus actividades?
	Departamento	¿A qué departamento pertenece?
	A quién reporta	¿Cuál es el puesto al que reporta las actividades que realiza?
	Número de plazas	¿Cuántas personas desempeñan el mismo puesto?
	Comunicación con otras áreas	¿Con que otras áreas o departamentos debe mantener comunicación como parte de su trabajo dentro de la empresa?
DESCRIPCION GENÉRICA DEL PUESTO	Funciones	Describe en forma genérica la función principal de su puesto:
		Describe las funciones diarias que desarrolla usted dentro de la organización?
		¿Cuáles son las funciones periódicas que desarrolla en su puesto de trabajo?
		¿Cuáles son las funciones eventuales que desarrolla?
	Otras Obligaciones	¿Tiene el puesto otras obligaciones o responsabilidades que usted considera que no debería hacer y que le corresponden a otro puesto dentro de su unidad de trabajo?
		Escriba las funciones que usted considera que su puesto de trabajo no está realizando actualmente y que cree que son parte de sus funciones.
FACTORES DE ANÁLISIS	Conocimientos y habilidades	¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar sus funciones?
		¿Qué habilidades debe tener para realizar apropiadamente sus funciones?
	Nivel de estudios	¿Qué nivel de estudios se requiere para su puesto de trabajo?
		¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo además del español?
	Experiencia requerida	¿La empresa le exige experiencia para desempeñar el puesto?
	Entrenamiento	¿La empresa le brindó entrenamiento para la utilización de los equipos que maneja?
	Requisitos físicos	¿Realiza alguna actividad física como parte de sus tareas?
		¿Cómo considera que aplica su esfuerzo físico en su puesto de trabajo?
		¿Su puesto de trabajo necesita concentración mental?
		¿Necesita de esfuerzo visual en su puesto de trabajo?
	Responsabilidad	¿De qué valores monetarios es responsable?
		¿De qué tipo materiales es responsable?
		¿Supervisa usted a otra u otras personas en sus labores?
		¿Qué clase de información confidencial maneja?
	Riesgo	¿Qué medidas de seguridad existen en la empresa?
		¿Implica algún riesgo el desarrollo de su trabajo?
		¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?
		¿La empresa tiene planes de prevención para evitar accidentes de trabajo?
	Ambiente laboral	Describe las características del lugar en que desarrolla sus actividades.

CUADRO DE EXPLORACIÓN PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO SOBRE EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LA EMPRESA.

AREA	INDICADOR	PREGUNTAS EXPLORATORIAS
DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO	Reajuste salarial	Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa ¿Cuántos aumentos salariales a recibido?
	Motivación	¿Cree que está siendo motivado en su ambiente laboral?
	Recursos disponibles	¿Considera que tiene todos los recursos por parte de la empresa para desempeñar su labor?
	Capacitación	Considera sugerir alguna capacitación especial para mejorar su rendimiento?
	Evaluación del desempeño	¿Conoce la forma en que la empresa evalúa su desempeño?
		¿Cada cuánto tiempo le realizan la evaluación de su desempeño?
	Salario	Con el salario que recibe, ¿alcanza a cubrir sus necesidades básicas?
	Prestaciones	¿Qué prestaciones adicionales a las de la ley recibe usted actualmente?
	Oportunidad de crecimiento	¿Considera que tiene oportunidad de superación dentro de la empresa?

CUADRO DE EXPLORACIÓN PARA ELABORAR LA ENTREVISTA DE LOS ASPECTOS RELACIONADOS AL SALARIO Y AL DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO.

AREAS	INDICADORES	PREGUNTAS EXPLORATORIAS
Rango Salarial	Salario	¿Considera usted que los salarios pagados por la empresa son equitativos con respecto al valor del puesto?
	Investigación Salarial	¿De acuerdo a sus conocimientos considera usted que los salarios son competitivos a los del mercado laboral?
		¿La empresa ha realizado encuesta salarial?
	Ajuste Salarial	¿Estaría dispuesta la Administración de la empresa a realizar un ajuste salarial de acuerdo a su capacidad financiera?
Puesto de trabajo	Descripción de puestos	¿La empresa cuenta con un manual de descripción de puestos?
		¿Cree usted que al existir una descripción de los puestos en su empresa, se le facilitaría repartir mejor las cargas de trabajo?
		¿Estaría usted interesada en aplicar en su empresa un manual de Descripción de puestos y políticas salariales que ayuden al incremento de la satisfacción y productividad del empleado?
		¿La empresa actualmente tiene un proceso de valuación de puesto?
Política Salarial	Políticas	¿Existen políticas salariales en la empresa?
		¿Cuándo fue la última actualización de sus políticas salariales?
		¿Cómo determinan los salarios para los puestos?
		¿Cada cuánto tiempo realizan ajustes salariales?
Desarrollo	Evaluación de desempeño	¿Realizan evaluaciones de desempeño a los empleados?
		¿Qué tipo de seguimiento implementan con relación a los resultados de las evaluaciones de desempeño?
	Capacitación	¿Existen programas de capacitación para los empleados?
	Planes de desarrollo	¿Tienen planes de desarrollo para los empleados?
	Estructura organizativa	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa?
	Rotación de personal	¿Con qué frecuencia los empleados de su empresa renuncian a su trabajo?
		¿Qué factores considera usted que influyen para que el empleado cambie de trabajo?

CUADRO DE EXPLORACIÓN PARA ELABORAR LA ENCUESTA SALARIAL

AREAS	INDICADORES	PREGUNTAS EXPLORATORIAS
Salarios	Rango Salarial	¿Podría proporcionarnos los rangos salariales que paga esta empresa?
	Ajuste Salarial	¿Cada cuanto tiempo realizan ajustes o incrementos salariales?
Puesto de trabajo	Descripción de puestos	¿La empresa cuenta con un manual de descripción de puestos?
		¿Los nombres y funciones de los puestos de trabajo son similares a los de otras compañías del mismo rubro ?

2.2.4. Elaboración de los instrumentos utilizados.

Para elaborar los instrumentos, se ordenaron las preguntas y se complementó con instrucciones y objetivos.

Los instrumentos empleados para recopilar la información relacionada a la Administración de salarios fueron:

Dos encuestas con una serie de preguntas a los empleados de la institución para la elaboración de descripciones y el manual de valuación de puestos a la vez para conocer las prestaciones actuales y oportunidades de desarrollo del personal.

Entrevista a la Gerente Administrativa de la empresa para reforzar las respuestas obtenidas de los empleados.

Encuesta salarial externa a tres empresas seleccionadas de similar rubro, para conocer los rangos salariales de los mismos puestos con que cuenta la empresa sujeta de estudio, y así obtener el promedio salarial a través de un formato planteado por el autor Idalberto Chiavenato⁷³.

⁷³ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p.305.

2.2.5. Presentación de los instrumentos de medición



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Con el objetivo de definir de manera clara y sencilla las funciones y responsabilidades de cada puesto de la empresa SCARTS S.A DEC.V. Se le solicita que responda las siguientes preguntas.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será confidencial y solo serán utilizadas para contribuir al mejoramiento de la empresa.

Fecha_____

Edad_____ Género F___M___

Tipo de contrato Interinato___ Temporal___ Indefinido___ Outsourcing _____

Tiempo de laborar para la empresa _____

Nivel de estudios _____

1. ¿Cuál es el puesto que desempeña?

2. ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?

3. ¿A qué departamento pertenece?

4. ¿Cuál es el puesto al que reporta las actividades que realiza?

(Mencionar sólo nombre del puesto)

5. ¿Cuántas personas desempeñan su mismo puesto?

6. ¿Con que otras áreas o departamentos debe mantener comunicación como parte de su trabajo dentro de la empresa?

Ejemplo:

DEPARTAMENTO
Créditos y Cobros

RELACION O TIPO DE ACTIVIDAD
Entrega de expediente de solicitud de
Crédito de clientes nuevos

DEPARTAMENTO

RELACIÓN O TIPO DE ACTIVIDAD

7. Describa en forma genérica la función principal de su puesto:

(Ejemplo: Redactar, mecanografiar, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos)

8- Describa las funciones diarias que desarrolla usted dentro de la organización?
(Son aquellas funciones que en su puesto de trabajo realiza diariamente)

9. ¿Cuáles son las funciones periódicas que desarrolla en su puesto de trabajo?
(Son aquellas funciones que realiza cada cierto período de tiempo, Ejemplo: cada 3 días, cada semana, cada mes, etc.)

Especificar a la par cada cuanto tiempo lo realiza.

10. ¿Cuáles son las funciones eventuales que desarrolla?

(Son aquellas funciones que se realizan dependiendo de la necesidad del puesto, en un tiempo no programado, pero que es parte de sus funciones)

11. ¿Tiene el puesto otras obligaciones o responsabilidades que usted considera que no debería hacer y que le corresponden a otro puesto dentro de su unidad de trabajo?

Si _____ No _____

Menciónelas _____

12. Escriba las funciones que usted considera que su puesto de trabajo no está realizando actualmente y que cree que son parte de sus funciones.

FUNCIONES

PUESTO QUE LAS REALIZA

13. ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar sus funciones?

Ejemplo: uso de programas informáticos, manejo de maquinaria, herramientas, equipo de oficina, etc.

14. ¿Qué habilidades debe tener para realizar apropiadamente sus funciones?

Ejemplo: Facilidad de expresión, capacidad de análisis, aptitud para las ventas,

15. ¿Qué nivel de estudios se requiere para su puesto de trabajo?

9 grado _____ Bachillerato _____ Estudios Universitarios (especifique cuantos ciclos) _____
Universidad completa _____ Técnico _____

16. ¿Qué lenguas necesita dominar para desarrollar su trabajo, además del español?

Ingles _____ francés _____ portugués _____ otros (especifique) _____

17. ¿La empresa le exige experiencia para desempeñar el puesto?

Si _____ No _____ Cuanto tiempo _____

18. ¿La empresa le brindó entrenamiento para la utilización de los equipos que maneja? Si _____ No _____

19. ¿Realiza alguna actividad física como parte de sus tareas? Si _____ No _____
¿En qué consiste?

20. ¿Cómo considera que aplica su esfuerzo físico en su puesto de trabajo?

Mínimo _____ Medio _____ Máximo _____

21. ¿Su puesto de trabajo necesita concentración mental?

No necesario _____ Necesario _____ Esencial _____

22. ¿Necesita de esfuerzo visual en su puesto de trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____ Ninguno _____

23. ¿De qué valores monetarios es responsable? Por ej. (Caja chica, chequera)

24. ¿De qué tipo materiales es responsable? por ej. (Materias prima, papelería)

25. ¿Qué medidas de seguridad existen en la empresa?

Señalización _____ Cámara de seguridad _____

Extintidor _____ Alarmas _____ Otros (Especifique) _____

26. ¿Qué equipo de seguridad debe manejar en su trabajo?

27. ¿Qué clase de información confidencial maneja?

28. ¿Supervisa usted a otra u otras personas en sus labores?

Si _____ No _____

Especifique qué puestos

29. -¿Implica algún riesgo el desarrollo de su trabajo?

Si _____ No _____

Qué tipo de riesgo

30- Marque las características del lugar en que desarrolla sus actividades

Amplitud, luminosidad, ventilación _____ Con ruidos, _____

Insalubre y peligroso _____ Otros (Especifique) _____



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

Con el objetivo de conocer las prestaciones actuales y oportunidades de desarrollo que brinda la empresa SCARTS S.A DE C.V. se le solicita que responda las siguientes preguntas.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será confidencial y solo será utilizada para contribuir al mejoramiento de la empresa.

Fecha_____

Edad_____ Género F____M____

Tipo de contrato Interinato____ Temporal____ Indefinido____ Outsourcing _____

Tiempo de laborar para la empresa _____

Nivel de estudios _____

1- ¿La empresa tiene planes de prevención para evitar accidentes de trabajo?
Si _____ No _____ Que tipo de planes _____

2- ¿Qué considera debe hacer la empresa para mejorar su rendimiento en lo que hace?

3-¿Cree que está siendo motivado en su ambiente laboral?
Si _____ No _____ Porqué

4- ¿Considera que tiene todos los recursos por parte de la empresa para desempeñar su labor? Si ____ No ____ Porqué

5- Considera sugerir alguna capacitación especial para mejorar su rendimiento?
¿Cuál sería?

6-¿Conoce la forma en que la empresa evalúa su desempeño?

Si ____ No ____

7- ¿Cada cuánto tiempo le realizan la evaluación de su desempeño?

Cada 3 meses ____ Cada 6 meses ____ Cada año ____

8- Con el salario que recibe, ¿alcanza a cubrir sus necesidades básicas?

Si ____ No ____ Porqué

9- ¿Qué prestaciones adicionales a las de la ley recibe usted actualmente?

10- Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa ¿Cuántos aumentos salariales ha recibido?

Ninguno ____ Una vez ____ Dos veces ____ Mas de dos ____

11- ¿Considera que tiene oportunidad de superación dentro de la empresa?

Sí ____ No ____ Porqué



GUÍA DE ENTREVISTA

Con el objetivo de reforzar la información de las encuestas, profundizar en el desarrollo personal e incluir información complementaria de las encuestas al personal de SCARTS, SA DE CV, se realiza la siguiente entrevista con la Gerente Administrativa, Licda. Noemí Arias, donde se abordaron los siguientes aspectos.

1. ¿Considera usted que los salarios pagados por la empresa son equitativos con respecto al valor de los puestos?
2. ¿La empresa cuenta con un manual de descripción de puestos?
3. ¿Cree usted que al existir una descripción de los puestos en su empresa, se le facilitaría repartir mejor las cargas de trabajo?
4. ¿Estaría usted interesada en aplicar en su empresa un manual de Descripción de puestos y políticas salariales que ayuden al incremento de la satisfacción y productividad del empleado?
5. ¿La empresa actualmente tiene un proceso de valuación de puesto?
6. De acuerdo a sus conocimientos, ¿considera usted que los salarios son competitivos a los del mercado laboral?
7. ¿La empresa ha realizado alguna encuesta salarial?
8. ¿Existen políticas salariales en la empresa?
9. ¿Cuándo fue la última actualización de sus políticas salariales?
10. ¿Cómo determinan los salarios para los puestos?
11. ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza ajustes salariales?
12. ¿Realizan evaluaciones de desempeño a los empleados?
13. ¿Qué tipo de seguimiento implementan con relación a los resultados de las evaluaciones de desempeño?, Por ejemplo ¿Se reconoce el trabajo bien hecho?

14. ¿Conocen los empleados la forma en que la empresa evalúa su desempeño?
15. ¿Existen programas de capacitación para los empleados?
16. ¿Considera alguna capacitación especial para mejorar el rendimiento de los empleados?
17. ¿Tienen planes de desarrollo para los empleados?
18. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa?
19. ¿Con qué frecuencia los empleados de su empresa renuncian a su trabajo?
20. ¿Qué factores considera usted que influyen para que el empleado cambie de trabajo?
21. Considera usted que con el salario que reciben los empleados, ¿alcanzan a cubrir sus necesidades básicas?
22. ¿Considera que proveen de todos los recursos a los trabajadores para desempeñar su labor?
23. ¿Cree que los empleados están siendo motivados en su ambiente laboral?
24. ¿Qué prestaciones adicionales a las de la ley recibe usted actualmente?
25. ¿Existe oportunidad de superación dentro de la empresa para los empleados?
26. ¿Estaría dispuesta la Administración de la empresa a realizar un ajuste salarial de acuerdo a su capacidad financiera?

ENCUESTA SALARIAL EXTERNA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ENCUESTA SALARIAL

Se le solicita marque la opción de los siguientes rangos salariales de los puestos que se presentan. La información que nos proporcione será para fines pedagógicos.

Nombre de la empresa _____

Fecha _____

1-Gerente Administrativa

Rango salarial _____

2-Souf Chef

Rango salarial _____

3-Contador General

Rango salarial _____

4-Asistente de Gerencia

Rango salarial _____

5-Chef Instructor

Rango salarial _____

6-Maestro en Admón. Restaurante

Rango salarial _____

7-Ejecutivo de Ventas

Rango salarial_____

8-Recepcionista y cajera

Rango salarial_____

9-Encargado de Compras

Rango salarial_____

10-Auxiliar de Contabilidad

Rango salarial_____

11-Encargado Bodega

Rango salarial_____

12-Mensajero

Rango salarial_____

13-Ayudante de Cocina

Rango salarial_____

14-Ordenanza

Rango salarial_____

2.2.6. *Presentación de resultados obtenidos de los instrumentos*

Con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a todos los empleados y la guía de entrevista aplicada a la Gerente Administrativa, el equipo investigador presenta el vaciado de la información con su respectiva tabulación y análisis.

Por otra parte se realizaron las descripciones de los 16 puestos de la empresa sujeta de estudio determinando en común acuerdo con la Gerente Administrativa incluir el cargo del Gerente General quien es el dueño de la empresa para tener por escrito sus funciones y responsabilidades, considerando la posibilidad que en un futuro contrate a otra persona para desempeñar este puesto.

Asimismo se incluyó la descripción del cargo de vigilante que lo ocupan dos personas contratados por medio de Outsourcing, para tener completa las descripciones de los puestos que conforman la empresa y contemplando la posibilidad que tomen la decisión de contratar su propio personal de vigilancia.

Con la información obtenida de las descripciones surge el manual de valuación de puestos donde se asigna valor a cada puesto y se logra realizar la consideración que es el resultado de la investigación.

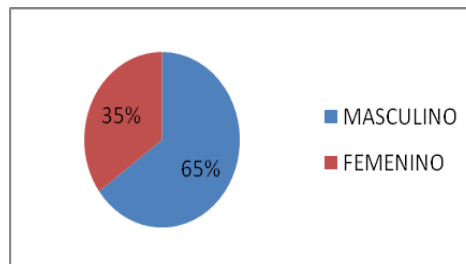
A continuación se presenta las descripciones y el manual de valuación de puestos de la empresa SCARTS S. A DE C.V

2.3.2.6. Resultados obtenidos de la Encuesta sobre el Desarrollo del Personal

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal

a) Según la encuesta realizada la Empresa tiene distribuido su personal por género de la siguiente manera.

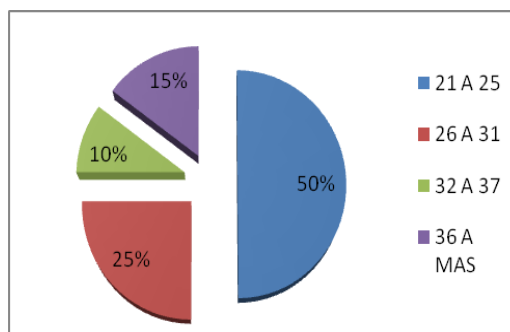
GENERO	TOTAL	PORCENTAJE
MASCULINO	13	65%
FEMENINO	7	35%
TOTAL	20	100%



El 65% de los empleados de Scarts S.A. de C.V. son de sexo masculino mientras que un 35% son de sexo femenino, por lo tanto se puede decir que la mayor parte de colaboradores son hombres.

b) Rangos de edades según datos proporcionados por los empleados de Scarts S.A. de C.V.

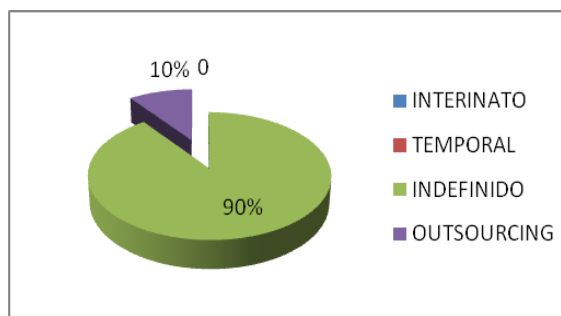
RANGO DE EDADES	NÚMERO DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
21 A 25	10	50%
26 A 31	5	25%
32 A 37	2	10%
36 A MAS	3	15%
TOTAL	20	100%



En su mayoría los empleados de la empresa oscilan sus edades entre 21 a 25 años representando un 50%, mientras que el 25% tienen entre 26 a 31 y el 25% son mayores de 32 años.

c) El tipo de contrato que poseen los empleados se refleja a continuación

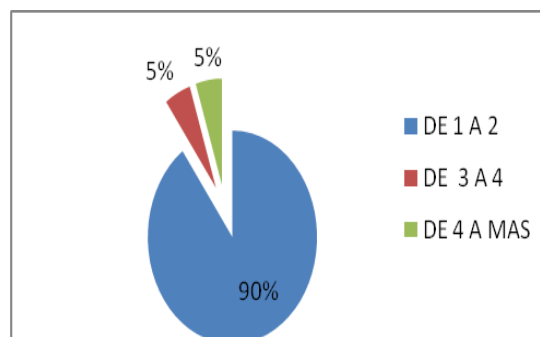
TIPO DE CONTRATO	TOTAL	PORCENTAJE
INTERINATO	0	
TEMPORAL	0	
INDEFINIDO	18	90%
OUTSOURCING	2	10%
TOTAL	20	100%



De los 20 empleados encuestados el 90% está por contrato indefinido, y solo un 10% por outsourcing.

d) Tiempo de laborar para la Empresa

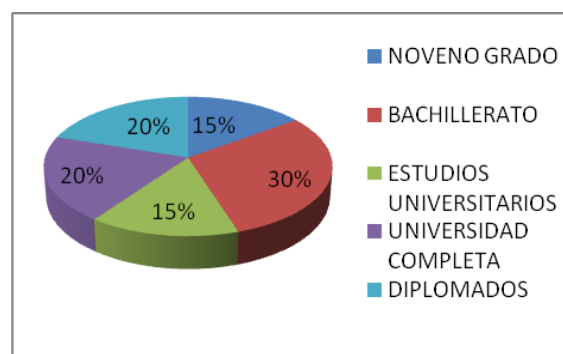
AÑOS	No EMPLEADOS	PORCENTAJE
DE 1 A 2	18	90%
DE 3 A 4	1	5%
DE 4 A MAS	1	5%
TOTAL	20	100%



El 90% de los empleados encuestados tienen de uno a dos años de laborar para la empresa Representando la mayoría, y otro 10% está distribuido por el Gerente General y el contador siendo ellos los que tienen más tiempo de permanencia en la institución.

e) Nivel de estudio de los empleados de Scarts S.A.DE C. V.

NIVEL DE ESTUDIO	N° DE EMPLEADOS	PORCENTAJES
NOVENO GRADO	3	15%
BACHILLERATO	6	30%
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	3	15%
UNIVERSIDAD COMPLETA	4	20%
DIPLOMADOS	4	20%
TOTAL	20	100%



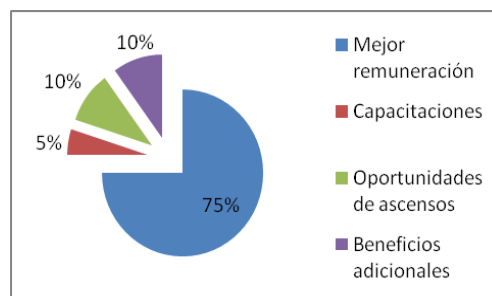
El 30% de los empleados han cursado el bachillerato, y el 20% de ellos son profesionales de las diferentes áreas, mientras que el otro 20% cuenta con diplomados de artes culinarios, por lo tanto el 30% faltante está distribuido en estudiantes que no han finalizado la universidad y empleados que solo han cursado noveno grado.

1- ¿La empresa tiene planes de prevención para evitar accidentes de trabajo?

El 100% de los encuestados respondió que la empresa si tiene planes de prevención, todos coincidieron que por la naturaleza de la empresa, esos planes son para evitar incendios.

2- ¿Qué considera debe hacer la empresa para mejorar su rendimiento en lo que hace?

OPCCIONES	TOTAL	PORCENTAJE
Mejor remuneración	15	75%
Capacitaciones	1	5%
Oportunidades de ascensos	2	10%
Beneficios adicionales	2	10%
TOTAL	20	100%



La mayor parte de los encuestados respondió que para mejorar su rendimiento, es necesaria una mayor remuneración representando un 75%, ya que en algunos puestos consideran que su salario no va de acorde a sus funciones.

3- ¿Cree que está siendo motivado en su ambiente laboral?

El 85% de los empleados considera que no esta siendo motivado en su ambiente laboral debido a que sienten que no toman en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño, y además no hay oportunidades de ascenso.

4-¿Considera que tiene todos los recursos por parte de la empresa para desempeñar su labor?

Todos los empleados respondieron que si tienen los implementos necesarios para desempeñar sus labores, representando el 100%.

5-¿Considera sugerir alguna capacitación especial para mejorar su rendimiento?

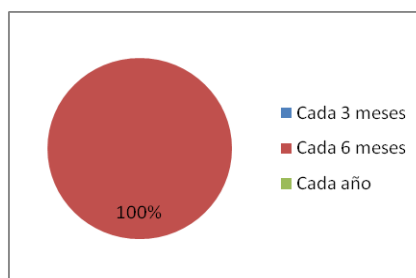
La mayor parte de los empleados de Scarts S. A. de C. V. Considera que las capacitaciones deben ser de acuerdo a las necesidades de cada puesto de trabajo, tomando en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño.

6- ¿Conoce la forma en que la empresa evalúa su desempeño?

El 100% de los empleados contesto que si conoce la forma en que la empresa los evalúa.

7-¿Cada cuanto tiempo le realizan la evaluación de su desempeño?

TIEMPO	TOTAL	PORCENTAJE
Cada 3 meses	0	0%
Cada 6 meses	20	100%
Cada año	0	0%
TOTAL	20	100%



La mayoría de los empleados sabe que cada seis meses les realizan evaluación de desempeño. (ver anexo 1)

8-Con el salario que recibe ¿Alcanza a cubrir sus necesidades básicas?

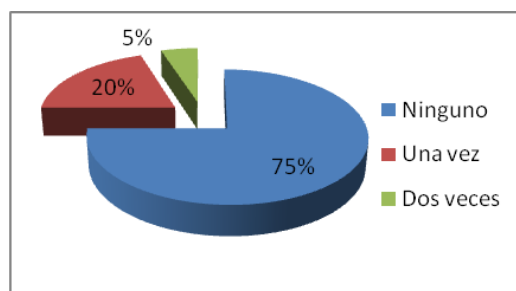
El 80% de los encuestados dijo que no alcanza a cubrir sus necesidades básicas ya que el salario es bajo y el costo de la vida se ha incrementado, mientras que el 20% manifestó que si cubre sus necesidades.

9-¿Qué prestaciones adicionales a las de ley recibe usted actualmente?

Todos los empleados encuestados contestaron que si reciben prestaciones adicionales, las cuales son un bono de 50% para el almuerzo y otro 50% para uniformes.

10-Durante el tiempo que tiene de laborar en la empresa ¿Cuántos aumentos salariales ha recibido?

AUMENTOS	TOTAL	PORCENTAJE
Ninguno	15	75%
Una vez	4	20%
Dos veces	1	5%
TOTAL	20	100%



El 75% de los encuestados dijo no haber recibido ningún aumento, el 20% manifestó haber recibido aumento una vez, mientras que el 5% expreso haber recibido aumento salarial dos veces, estas personas son las que tiene mas tiempo de trabajar en la empresa.

11-¿Considera que tiene oportunidad de superación dentro de la empresa?

El 80% de los encuestados manifestó que no tiene oportunidad de superación dentro de la empresa debido a que los horarios no les permite seguir estudiando, mientras que el 20% expreso que si tiene oportunidad de superación.

2.3.2.7. RESULTADO DE ENTREVISTA



GUÍA DE ENTREVISTA

Con el objetivo de reforzar la información de las encuestas, profundizar en el desarrollo personal e incluir información complementaria de las encuestas al personal de SCARTS, SA DE CV, se realiza la siguiente entrevista con la Gerente Administrativa, Licda. Noemí Arias, donde se abordaron los siguientes aspectos.

1. ¿Considera usted que los salarios pagados por la empresa son equitativos con respecto al valor de los puestos?

La licenciada comentó que sí son equitativos de acuerdo a lo que hace cada trabajador, sin embargo comentó que hasta el momento no han realizado ninguna Valuación de los mismos.

2. ¿La empresa cuenta con un manual de descripción de puestos?

Actualmente no.

3. ¿Cree usted que al existir una descripción de los puestos en su empresa, se le facilitaría repartir mejor las cargas de trabajo?

Sí por supuesto, porque entonces ya contaríamos con una herramienta donde se especifiquen las funciones por cada puesto, además esto ayudaría para que no exista duplicidad en las tareas.

4. ¿Estaría usted interesada en aplicar en su empresa un manual de Descripción de puestos y políticas salariales que ayuden al incremento de la satisfacción y productividad del empleado?

Manifestó su interés en contar con esta valiosa herramienta pues se le facilitaría la asignación de tareas a cada cargo y la contratación del personal idóneo para los puestos.

5. ¿La empresa actualmente tiene un proceso de valuación de puesto?

No nunca se han realizado valuaciones de puestos, debido a la complejidad que esto implicaba hacerlo, además que llevarlo a cabo requiere invertir tiempo y dinero.

6. De acuerdo a sus conocimientos, ¿considera usted que los salarios son competitivos a los del mercado laboral?

Se puede decir que sí, pues a pesar que estamos consientes que en otras empresas los salarios podrían ser mejores que los que se pagan aquí, también existen muchas empresas hoy en día que no pueden pagar más de lo que la ley exige y nos vemos obligados a pagar de acuerdo al Salario Mínimo Vigente y a la capacidad financiera de cada empresa, incluso hay organizaciones que al personal les pagan menos del salario mínimo y éste no es el caso de los empleados de esta empresa por lo tanto bajo ese contexto se puede decir que sí son competitivos.

7. ¿La empresa ha realizado alguna encuesta salarial?

Actualmente no.

8. ¿Existen políticas salariales en la empresa?

Respondió que no existe nada por escrito formalmente, pero por Ejemplo la Ejecutiva de ventas sabe que si cumple con determinado número de alumnos inscritos es acreedora de un bono adicional a su salario base, todos los empleados saben que tienen un 50% de almuerzo y el 50% del costo de los uniformes es absorbido por la Escuela.

9. ¿Cómo determinan los salarios para los puestos?

Actualmente no existe un parámetro para la fijación de los salarios, la forma como se determinan es de acuerdo al criterio del Gerente General, quien también desempeña el cargo de Director de Escuela y Chef Ejecutivo, él evalúa la experiencia y desempeño y así fija el salario.

10. ¿Cada cuánto tiempo la empresa realiza ajustes salariales?

Por el momento no existe un período determinado para realizar ajustes salariales, actualmente el 20% de los empleados ha recibido incremento por decisión del Gerente General y el resto del personal cuando la ley lo determina.

11. ¿Realizan evaluaciones de desempeño a los empleados?

Si, pues es importante identificar los aspectos que necesitan ser mejorados y corregir errores que se puedan estar cometiendo, ésta evaluación se realiza cada 6 meses.

12. ¿Qué tipo de seguimiento implementan con relación a los resultados de las evaluaciones de desempeño?, Por ejemplo ¿Se reconoce el trabajo bien hecho?

Hasta la fecha no se ha definido ningún tipo incentivos ya que el propósito de esta evaluación siempre ha sido saber si el empleado está trabajando bien, sin embargo podría considerarse algún reconocimiento a los que dan buenos resultados.

13. ¿Conocen los empleados la forma en que la empresa evalúa su desempeño?

Si ellos están informados.

14. ¿Existen programas de capacitación para los empleados?

No la empresa no ha implementado ningún tipo de capacitación. Únicamente cuando ingresa un nuevo empleado se le brinda entrenamiento relacionado al cargo que va a desempeñar.

15. ¿Considera alguna capacitación especial para mejorar el rendimiento de los empleados?

Sí una capacitación para todo el personal que sea en función al mejoramiento del servicio que brinda la empresa, y ampliar los conocimientos del personal.

16. ¿Tienen planes de desarrollo para los empleados?

Comentó que no tienen planes de desarrollo para los empleados por que la Escuela ha venido creciendo paulatinamente, tienen algunos proyectos en mente y esperan que en un futuro se puedan implementar gradualmente.

17. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa?

Sí, la escuela cuenta con un organigrama actualizado.

18. ¿Con qué frecuencia los empleados de su empresa renuncian a su trabajo?

Se desconoce el porcentaje de rotación de personal, por el momento no se tienen datos exactos, sin embargo la mayor parte de empleados no tienen más de dos años de trabajar para ellos.

19. ¿Qué factores considera usted que influyen para que el empleado cambie de trabajo?

No se ha determinado con exactitud las posibles causas, aunque se reconoce que hay dos factores que los empleados han mencionado, uno de ellos es el salario y el otro la presión que se les exige.

20. Considera usted que con el salario que reciben los empleados, ¿alcanzan a cubrir sus necesidades básicas?

La Licenciada respondió que eso depende mucho de la administración que cada empleado haga del dinero que recibe.

21. ¿Considera que proveen de todos los recursos a los trabajadores para desempeñar su labor?

Sí se les provee de todo lo necesario para que el empleado desempeñe bien su labor.

22. ¿Cree que los empleados están siendo motivados en su ambiente laboral?

La motivación depende de cada persona, la empresa trata de brindarles las mejores condiciones para que desarrollen adecuadamente su trabajo y se está trabajando por mejorar esas condiciones.

23. ¿Qué prestaciones adicionales a las de la ley reciben los empleados actualmente?

La Licenciada manifestó que por el momento a todos los empleados se les da el 50% para el uniforme y un 50% para su almuerzo, es decir que cada empleado paga actualmente \$1.00 por almuerzo el cual es descontado en planilla, el Menú es completo incluye postre y se cambia semanalmente. Además se está planificando implementar otras prestaciones.

24. ¿Existe oportunidad de superación dentro de la empresa para los empleados?

Reconocemos que nuestros horarios son inflexibles para que los empleados continúen estudiando; pero se está considerando acomodarlos en turnos, de tal manera que ellos tenga la oportunidad de seguirse preparando. Por otra parte también la empresa tiene planes de expansión en cuanto al segmento del mercado por lo que habrá posibilidades optar a nuevas plazas.

25. ¿Estaría dispuesta la Administración de la empresa a realizar un ajuste salarial de acuerdo a su capacidad financiera?

Se ha realizado un análisis de los Estados Financieros de la empresa, en coordinación con la Gerencia General, Gerencia Administrativa y el Contador General, y se determinó que la empresa tiene la capacidad financiera y la disposición de realizar un ajuste salarial entre el 8% y el 10%. Adicionalmente se les informará a todo el personal que a partir del 1 de Septiembre del presente año, la empresa contratará una Póliza de Seguro de Vida Colectivo para cada empleado, con una suma asegurada de \$10,000.00 que además cubrirá el 10% de gastos funerarios. Esta póliza ya está siendo negociada con una Aseguradora, la empresa tiene la disposición de mejorar las condiciones de sus empleados pero estas mejoras se irán implementando poco a poco, por el momento se tiene aprobado el ajuste salarial y el seguro de vida para todos los empleados, posteriormente para el próximo año se tienen otros proyectos que ya los irán dando a conocer a los empleados pero aún se están analizando.

2.3.2.8. RESULTADO DE ENCUESTA SALARIAL

A continuación se presenta el vaciado de los datos obtenidos de las encuestas realizadas a las empresas dedicadas al mismo rubro, en donde se obtuvieron los rangos salariales de los diferentes puestos, para posteriormente poder calcular el salario promedio de éstos. Para realizar este proceso se utilizó como referencia el formato presentado por el autor Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos – El capital Humano de las Organizaciones” 2007 (ver anexo 2).

Es necesario aclarar que la información de los rangos salariales obtenidos en las empresas de la competencia las cuales son: Academia Panamericana de Arte Culinario APAC, ubicada en colonia Utila Santa Tecla brindando información Lic. Ernesto Sevillano, LE BOQUET en Colonia Escalón proporciono información Antonio Castro y la Escuela de cocina CAFÉ CAFÉ ubicada en colonia Escalón,

persona que facilitó información Lic. Rafael Hernández, dicha información se obtuvo por medio de una previa cita vía teléfono, solicitando realizar una encuesta con una persona que conociera sobre los salarios de estas empresas, justificando que la finalidad era para fines pedagógicos (ver anexo 2). Cabe aclarar que lo que se investigó son rangos salariales y no salarios exactos por lo difícil que resultó obtener la información de parte de las empresas en mención y por no ser la finalidad específica de ésta investigación. Estos rangos servirán como un parámetro de comparación de los salarios actuales de la empresa en estudios en relación con los salarios externos y así poder plantear una consideración de ajuste salarial para SCARTS, SA de CV.

Fuente: Datos proporcionados por las empresas APAC, LE BOUQUET, CAFÉ CAFÉ

PUESTOS	APAC	LE BOUQUET	CAFÉ CAFÉ	SALARIO PROMEDIO
Gerente Administrativa	\$800 - \$1000	\$600 - \$800	\$700 - \$900	\$800
Souf Chef	\$800 - \$950	\$750 - \$900	\$700 - \$850	\$825
Contador General	\$600 - \$800	\$500 - \$600	\$589 - \$700	\$632
Asistente de Gerencia	\$600 - \$ 650	\$325 - \$400	\$300 - \$425	\$450
Chef Instructor	\$500 - \$600	\$400 - \$600	\$450 - \$650	\$534
Maestro de Admón de Restaurante	\$400 - \$500	\$350 - \$400	\$350 - \$400	\$400
Ejecutivo de ventas	\$300 - \$400	\$225 - \$300	\$300 - \$350	\$312
Recepcionista	\$250 - \$300	\$224.10 - \$300	\$224.10 - \$300	\$267
Encargado de Compras	\$250 - \$300	\$225 - \$250	\$250 - \$300	\$263
Auxiliar Contable	\$225 - \$300	\$225 - \$250	\$225 - \$275	\$250
Bodeguero	\$280 - \$350	\$225 - \$250	\$230 - \$300	\$273
Mensajero	\$224.10 - \$250	\$224.10 - \$250	\$224.10 - \$250	\$273
Ayudante de cocina	224.10 - \$250	\$224.10 - \$250	\$224.10 - \$250	\$237
Ordenanza	\$225 - \$275	\$225 - \$250	\$225 - \$250	\$237

2.2.7. Análisis de resultados

Luego de haber capturado los datos que proporcionaron los empleados en la encuesta y la entrevista realizada a la Gerente administrativa se procedió a la tabulación de la información dando como resultado que la empresa Scarts S.A. DE C.V dedicada a la enseñanza de artes culinarias cuenta con 20 colaboradores siendo 13 hombres y 7 mujeres en su mayoría son jóvenes debido a que por criterios propios del Gerente General es un requisito para la contratación del personal, no existen empleados por antigüedad ya que la mayor parte tiene entre 1 y 2 años de laborar en la empresa únicamente existe 1 empleado que tiene más de 2 años y el contador general que tiene 4 años de laborar. Por otra parte el tipo de contrato es indefinido a excepción del personal de vigilancia que está por medio de outsourcing.

Entre las necesidades detectadas se encuentran, la desmotivación por parte de los empleados ya que ellos consideran que no están siendo bien remunerados y la mayoría afirmó que no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas pese a que recibieron el ajuste del salario mínimo que es el 8% para este sector, además un 75% de los empleados encuestados, manifestó nunca ha recibido un aumento salarial por parte de la empresa y las únicas prestaciones adicionales que tienen son el 50% para el almuerzo y 50% para uniforme.

Así mismo existe inconformidad en cuanto a los resultados de la evaluación de desempeño (ver anexo 1) ya que aunque salgan bien evaluados no reciben ningún tipo de incentivo, debido a que la empresa los evalúa únicamente para medir su trabajo; y por consiguiente no existe un programa de capacitación para el personal aun que se detecten vacíos en algunas áreas con estos resultados.

Según los resultados de la entrevista realizada a la licenciada Noemí Arias quien desempeña el cargo de Gerente Administrativa de esta empresa manifestó que no cuentan con manuales de descripción de puestos afirmando que le gustaría que

estos existieran para facilitar la distribución de funciones y evitar la duplicidad de las mismas.

Por otra parte comentó que nunca han realizado valuaciones de puesto por diferentes factores, entre ellos la inversión económica y el tiempo que llevaría realizarlo, además de ser bastante complejo.

En cuanto a las necesidades de capacitación la entrevistada compartió la opinión de los empleados, sin embargo justificó que existe un previo entrenamiento con el personal nuevo y por el momento no tienen planes de desarrollo definido para los empleados, pero como la empresa tiene expectativas de crecimiento, existen posibilidades de crear nuevas plazas, y capacitar al personal en las áreas que se encuentran deficientes.

Por otra parte en relación a la rotación del personal manifestó que la empresa desconoce su porcentaje y las causas específicas que lo originan, pero reconoció que muchos de ellos se van por el salario y las exigencias que cada puesto requiere. Manifestó que la empresa provee todos los recursos necesarios para el desempeño de labores de los empleados.

En cuanto a la disposición de mejorar las condiciones de empleo de los trabajadores, mencionó que la Administración ha considerado ajustar los salarios en un 8 a 10% máximo, no están dispuestos a revelar información financiera por ser estrictamente de carácter confidencial pero la empresa realizó un análisis de ésta y se determinó que tiene capacidad financiera para implementar este ajuste, además de otras prestaciones que tienen proyectadas en un futuro, mientras tanto se realizará el ajuste a los puestos que lo requieran y se les incluirá a todo el personal en una póliza colectiva de seguro de vida que incluye gastos funerarios.

2.2.8 Consideraciones para el establecimiento de una estructura salarial.

Luego de haber presentado los resultados sobre las descripciones de puestos y las necesidades de desarrollo del personal de la empresa Scarts S.A. DE C.V. se plantea una consideración de compensación salarial, y reajustes para los puestos que lo requieren según la valuación tanto interna como externa de los salarios, la cual busca facilitar una herramienta para el establecimiento de remuneración en forma justa y equitativa tomando en cuenta el desarrollo del capital humano.

Por lo cual se presenta un manual de Valuación de puestos, sugiriendo la creación de políticas salariales, para desarrollar a los empleados. Asimismo se contempla un cuadro con ajustes salariales para lo cual se recomienda revisar los resultados de la Valuación de los puestos que incluye la Escala Salarial y las evaluaciones del desempeño. (Ver anexo1)

Esta sugerencia de Ajuste Salarial, se presenta como alternativa para conformar el paquete de remuneración, es decir, se muestran opciones que pueden ser tomadas total o parcialmente. Se espera haya lugar a discusión en la administración para que puedan optar por una compensación que más convenga de acuerdo a la situación financiera de la empresa y el beneficio de su personal.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

SCARTS, S.A. DE C.V.



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Gerente General
Unidad donde Trabaja:	Administración
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	-----
Supervisa a:	Gerencia Administrativa, Souf Chef y Asistente de Gerencia

1. FUNCION GENERAL

- Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa e impartir clases teóricas y demostrativas.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Revisar y firmas cheques

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Definir y elaborar planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas en coordinación con la Gerente Administrativa.
- Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de la Gerencia Administrativa y personal a su cargo
- Delegar las distribuciones necesarias para la mejor marcha de la empresa
- Revisar y autorizar documentación general de la Escuela

FUNCIONES EVENTUALES

- Reclutamiento, Selección y Contratación de personal

4. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Por la naturaleza del puesto, éste se relaciona con todas las áreas de la empresa

5. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Toda la información general de la Escuela

6. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y Equipo asignado a su unidad

7. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Licenciatura en Administración de Empresas con Maestría en Administración Financiera
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
Diplomado en Recursos Humanos
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 5 años en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Liderazgo
 - ❖ Comunicación Efectiva
 - ❖ Compromiso con el logro de los resultados
 - ❖ Responsable
 - ❖ Proactivo.
 - ❖ Organizado

8. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

9. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|----------------------|
| • Edad: | De 35 a 45 años |
| • Sexo: | Femenino o Masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por: _____

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Gerente Administrativo
Unidad donde Trabaja:	Gerencia
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la Escuela, para mantenerla en un nivel óptimo.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Realizar reuniones de venta con la Ejecutiva de ventas
- Revisar reportes de ventas
- Revisar y autorizar la emisión de cheques
- Firmar cheques
- Revisar y autorizar documentación general de la Escuela
- Supervisar el trabajo de cada departamento

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Definir y elaborar planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas en coordinación con el Gerente General
- Aplicar las evaluaciones del desempeño a todo el personal
- Establecer metas específicas de ventas
- Revisar información financiera de la empresa
- Informar al Gerente General los resultados del funcionamiento de la Escuela
- Revisar y autorizar planillas de salarios, aguinaldos, vacaciones

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Realizar reuniones de trabajo con la Gerencia General
- Elaborar el presupuesto anual.
- Implementar las medidas correctivas resultantes de las auditorías realizadas.

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

Por la naturaleza del puesto, éste se relaciona con todas las áreas de la empresa

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Toda la información general de la Escuela.

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.
- Todos los recursos de la empresa (humanos, materiales y financieros)

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Licenciatura en Administración de Empresas con Maestría en Administración Financiera
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
 - ❖ Diplomado en Recursos Humanos
 - ❖ Conocimiento de paquetes informáticos Windows y Microfost Office
 - ❖ Manejo de equipo de oficina.
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 5 años en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Liderazgo
 - ❖ Comunicación Efectiva
 - ❖ Compromiso con el logro de los resultados
 - ❖ Responsable

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|----------------------|
| • Edad: | De 35 a 40 años |
| • Sexo: | Femenino o masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Inglés y francés. |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Asistente de Gerencia
Unidad donde Trabaja:	Gerencia General
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Gerencia General y Gerencia Administrativa
Supervisa a:	Recepcionista, mensajero, ordenanza y personal de seguridad

1. FUNCIÓN GENERAL

Realizar labor de apoyo administrativo a las Gerencias General y Administrativa, manejo de información, preparación de informes y documentos.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Archivo de documentación general, memos, cartas e informes
- Atender el teléfono y tomar recados
- Concertar citas
- Facilitar dinero para compras pequeñas con vales de Caja Chica
- Cuadrar Caja Chica
- Enviar correspondencia
- Coordinar ruta del mensajero
- Sacar fotocopias del área de Gerencia General y Administrativa
- Redactar memos, cartas e informes
- Supervisar el trabajo realizado por el mensajero, ordenanza y agentes de seguridad

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Archivo de expedientes de alumnos
- Coordinar reuniones internas
- Informar a la Gerencia Administrativa si el alumno tiene el puntaje requerido para graduarse
- Supervisar que la Recepcionista tenga información del diplomado impresa.
- Liquidar Caja Chica
- Realizar reportes e informes gerenciales
- Archivar expedientes de empleados
- Archivar permisos e incapacidades de empleados

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Cubrir la Recepción cuando sea requerido
- Publicar anuncios de empleo en los diferentes medios
- Colaborar en los diferentes eventos que realiza la Escuela

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Contabilidad Liquidación de Caja chica
- Alumnos Completar expedientes
- Souf Chef Recepción de evaluaciones de los estudiantes

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Información Financiera de la empresa
- Información del personal de la Escuela
- Información de los alumnos de la Escuela

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Fondos de Caja Chica
- Papelería sobre la personería jurídica de la Escuela
- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Haber cursado 3º Año de Lic. en Administración de Empresas o Contaduría Pública
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
 - ❖ Conocimientos de Paquetes Informáticos Windows y Microsoft Office
 - ❖ Manejo de equipo de Oficina
 - ❖ Redacción de reportes, cartas e informes
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 2 años en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Capacidad de Supervisión y análisis
 - ❖ Proactiva
 - ❖ Habilidad numérica
 - ❖ Excelentes relaciones interpersonales
 - ❖ Acostumbrada a trabajar bajo presión

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- Edad: De 22 a 30 años
- Sexo: Femenino
- Estado civil: N/A
- Idioma requerido además del español: Ninguno

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Ejecutivo de Ventas
Unidad donde Trabaja:	Ventas
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Gerente Administrativa
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Generar la mayor cantidad de inscripciones de alumnos en los diferentes Diplomados y cursos cortos que brinda la Escuela proporcionando todos los servicios que se ofrecen.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Búsqueda continua de nuevos clientes
- Brindar información a clientes interesados
- Enviar cartas de presentación a clientes potenciales
- Presentar agenda de trabajo diario a la Gerencia Administrativa.

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Llenar Ficha de inscripción de alumnos que se inscriben a través de su gestión
- Presentar informes de venta semanal y mensual
- Abastecerse de todo el material informativo para presentar a los futuros clientes
- Realizar llamadas de seguimiento
- Asistir a reunión semanal de ventas con la Gerencia Administrativa y/o Gerencia General
- Hacer presentaciones en Centros Educativos para promocionar los servicios que ofrece la Escuela.

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Cooperar en la organización y planificación de eventos culinarios en coordinación con el Souf Chef, Gerencia General y Gerencia Administrativa para poder promover los servicios.

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Recepción Entrega de fichas de Inscripción de alumnos
- Bodega Solicitar el material informativo de la Escuela para promocionarla
- Gerencia Administrativa. Presentar informes de ventas

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Tercer año de Licenciatura en Mercadeo y Publicidad
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
 - ❖ Conocimiento de paquetes informáticos Windows y Microsoft Office
 - ❖ Manejo de equipo de oficina
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 1 año en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Facilidad de expresión
 - ❖ Persuasivo y hábil para las ventas
 - ❖ Dinámico y proactivo

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|----------------------|
| • Edad: | De 25 a 30 años |
| • Sexo: | Femenino o masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Recepcionista y cajera
Unidad donde Trabaja:	Gerencia Administrativa
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Gerencia Administrativa
Supervisa a:	_____

1. FUNCION GENERAL

- Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, atender al conmutador.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Atender al conmutador y Fax
- Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna
- Activar y desactivar la contestadora
- Sacar fotocopias
- Atender el correo electrónico
- Completar los expedientes de los alumnos
- Preparar la información General de la Escuela.
- Reservar Cheques
- Realizar cortes de caja general en coordinación con el auxiliar contable
- Preparar y enviar remesas al banco con el mensajero
- Entregar a contabilidad copia de las remesas efectuadas

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Facturar cuotas de mensualidad de los alumnos
- Actualizar archivos (semanal)
- Enviar recordatorios de pagos a alumnos insolventes
- Llevar un control de las pasantías

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Apoyar en eventos culinarios en los que participa la Escuela (Ferias Gastronómicas)

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Contabilidad Corte de Caja
- Mensajero Entrega de remesas
- Se relaciona con todos los departamentos y puestos para entregar correspondencia y transferir llamadas

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Responsabilidad de caja General
- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Haber cursado bachillerato.
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
Conocimientos de Paquetes Informáticos Windows y Microsoft Office
- **Experiencia:**
Ninguna
- **Habilidades Requeridas:**
Facilidad de Expresión
Habilidad numérica
Poseer actitud de servicio
Buena presentación
Organizada y responsable

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|-----------------|
| • Edad: | De 22 a 30 años |
| • Sexo: | Femenino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Encargado de Compras
Unidad donde Trabaja:	Gerencia
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Gerencia Administrativa
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Dirigir y optimizar las compras dentro de la empresa y elaborar presupuestos de compras de materiales no perecederos.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Archivar órdenes de compras por número correlativo
- Reunirse con proveedores
- Recibir facturas y entregar Quedan a proveedores
- Estar pendiente de las existencias en coordinación con el bodeguero
- Recibir pedidos contra órdenes de compra
- Revisar precios de facturación
- Estar pendiente de las fechas de pagos.

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Realizar el inventario de fin de mes
- Cotizar y negociar precios con proveedores cada mes
- Realizar pedido de gas propano para las cocinas
- Hacer pedido de papelería y útiles
- Hacer los pedidos de productos de limpieza y otros artículos solicitados en cocina.
- Elaborar órdenes de compra.

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Comprar artículos de cocina cuando es necesario
- Buscar nuevos proveedores para garantizar la calidad del servicio y los mejores precios.
- Apoyar en eventos culinarios desarrollados por la Escuela.

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Contabilidad Entrega de órdenes de compra
- Bodega Entrega de materiales recibidos para su almacenamiento y custodia

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Responsable del Inventario físico de papelería y útiles.
- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Bachiller técnico vocacional Opción Contador
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
Conocimientos de Paquetes Informáticos Windows y Microsoft Office.
- **Experiencia:**
Poseer un año de experiencia en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Capacidad de negociar
 - ❖ Facilidad de expresión
 - ❖ Proactivo
 - ❖ Organizado
 - ❖ Acostumbrado a trabajar bajo presión

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- Edad: De 22 a 30 años
- Sexo: N/A
- Estado civil: N/A
- Idioma requerido además del español: Ninguno

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Encargado de Bodega y Biblioteca
Unidad donde Trabaja:	Bodega
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Gerencia General y Gerencia Administrativa
Supervisa a:	_____

1. FUNCION GENERAL

Custodia de existencia de materiales y controla entradas y salidas de materiales.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Ordenar Biblioteca
- Proveer libros a estudiantes que solicitan
- Recepción de libros utilizados en el sistema
- Carga y descarga de libros en el sistema
- Llevar archivos de requisiciones de material
- Procesar en el sistema mecanizado de inventarios los movimientos ejecutados de materiales
- Revisar mercadería recibida contra orden de compra
- Verificar fechas de vencimiento de materiales perecederos

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Realizar entregas de materiales como papelería a diferentes aéreas
- Entregar material para clase demostrativa
- Entregar material para limpieza
- Ordenar materiales por fecha de vencimiento
- Guardar y custodiar el equipo utilizado para las presentaciones en diferentes reuniones y clases teóricas de la institución
- Recibir pedidos y ordenarlos
- Practicar inventarios físicos
- Limpiar y ordenar la bodega

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Apoyar en eventos culinarios cuando es requerido

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Ayudante de cocina Entrega de productos a utilizar
- Encargado de compras Recibir materiales para su almacenamiento de acuerdo a orden de compra
- Ordenanza Entregar material de limpieza
- Todos los departamentos Entrega de papelería en general

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Materia prima, papelería, insumos de limpieza
- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Titulo de Bachiller
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
Conocimientos de Paquetes Informáticos Windows y Microsoft Office
Programa de inventarios
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 1 año en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
Organizado y muy comprometido
Actitud de servicio
Proactivo

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- Edad: De 20 a 30 años
- Sexo: Masculino
- Estado civil: N/A
- Idioma requerido además del español: Ninguno

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Mensajero
Unidad donde Trabaja:	Gerencia General y Gerencia Administrativa
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Asistente de Gerencia
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Entregar correspondencia en general, realizar trámites bancarios y mantenimiento del vehículo asignado.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Entregar correspondencia general
- Realizar pagos en los diferentes bancos
- Remesar dinero en el banco
- Revisar vehículo asignado
- Suministrar de combustible al vehículo

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Ir a los bancos a realizar pagos de planillas de salarios, ISSS y AFP
- Pago de Declaraciones de IVA, pago a cuenta y renta
- Llevar vehículos a revisión mecánica
- Pagos de cuota de vehículos.

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Desplazar al personal en eventos culinarios

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Contabilidad Para realizar los diferentes pagos que se han de realizar
- Recepción Para entregar la remesa que se debe efectuar en el Banco

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Alguna información financiera sobre la empresa como remesas y cheques.

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Dinero de remesas y cheques
- Correspondencia importante de la Escuela
- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Haber cursado como mínimo Bachillerato General o Técnico vocacional.
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
 - ❖ Poseer licencia de conducir liviana o pesada
 - ❖ Conocer la nomenclatura de San Salvador
 - ❖ Conocimiento de mecánica en general
- **Experiencia:**
Poseer un año de experiencia en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Organizado
 - ❖ Honrado
 - ❖ Con capacidad para trabajar bajo presión

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|-----------------|
| • Edad: | De 20 a 30 años |
| • Sexo: | Masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Ordenanza
Unidad donde Trabaja:	Gerencia Administrativa
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Asistente Administrativa
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Mantener limpia y ordenada todas las instalaciones de la Empresa

2. FUNCIONES DIARIAS

- Hacer limpieza general (barrer entrada, baños, recepción, biblioteca y cuarto de alumnos)
- Lavar baños
- Limpiar e instalar el área de trastos Demo.
- Limpiar ventanas y sacudir muebles
- Regar jardín
- Sacar la basura
- Abrir todas las oficinas y hacer limpieza en las mismas
- Encender y apagar las luces de pasillos y aulas
- Abrir y cerrar aulas.

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Limpieza completa de paredes (sacudir telas de araña)
- Mantenimiento de jardines y grama de la calle
- Poner el surtidor del jardín de la terraza para que refresque
- Mantenimiento y limpieza de cisterna.

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Brindar apoyo en bodegas cuando es necesario
- Lavar los vehículos de la empresa
- Hacer reparaciones eléctricas y de fontanería
- Pintar las instalaciones de la empresa

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Bodega Proveer todo el material de limpieza necesario.

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Noveno grado como mínimo
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
Conocimientos de jardinería, fontanería, electricidad y albañilería
- **Experiencia:**
Poseer un año de experiencia en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Actitud de servicio
 - ❖ Proactivo
 - ❖ Responsable
 - ❖ Organizado

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|-----------------|
| • Edad: | De 22 a 30 años |
| • Sexo: | Masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Contador General
Unidad donde Trabaja:	Contabilidad
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Gerencia General y Gerencia Administrativa
Supervisa a:	Auxiliar Contable

1. FUNCION GENERAL

Validar los registros contables, cierres mensuales y anuales, Estados Financieros, informes gerenciales y actualización de toda la contabilidad.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Revisar los libros de compra y venta
- Supervisar y autorizar las operaciones realizadas por el Auxiliar Contable
- Revisar saldos en las cuentas contables
- Firmar Cheques
- Programar la emisión de Cheques para los diferentes pagos
- Revisar y autorizar órdenes de compras
- Descargas Inventarios en el sistema
- Interpretar la información financiera
- Imprimir reportes

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Realizar gestiones de la Escuela (Tramites en Hacienda, ISSS, DIGESTIC, Min. De Trabajo, Ministerio de Salud, entre otros)
- Revisar y autorizar declaraciones de IVA, Renta, Pago de cuentas, planillas previsionales y del ISSS
- Revisar y controlar los gastos de Caja Chica
- Revisar planillas de pagos de salarios, aguinaldos, vacaciones
- Atender requerimientos del Auditor Interno
- Efectuar cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos por la ley
- Validar partidas de ajustes

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Asesorar a la Gerencia General y Administrativa para tomar decisiones
- Elaborar presupuestos

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> Gerencia General Gerencia Administrativa 	Informes Financieros Informes financieros

- | | |
|---|--|
| <p>5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Gerencia General Informes Financieros Gerencia Administrativa Informes financieros | |
|---|--|

<p>6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información financiera de la empresa • Información del personal de la empresa.

- | |
|---|
| <p>6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información financiera de la empresa • Información del personal de la empresa. |
|---|

<p>7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chequeras • Mobiliario y equipo asignado a su unidad
--

- | |
|--|
| <p>7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chequeras • Mobiliario y equipo asignado a su unidad |
|--|

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
 - ❖ Conocimientos de Paquetes Informáticos Windows y Microsoft Office
 - ❖ Conocimiento de leyes Tributarias y Fiscales, Leyes de INPEP, ISSS, Código de Comercio y de Trabajo
 - ❖ Manejo de equipo de oficina
 - ❖ Redacción de reportes, cartas e informes
 - ❖ Software de Contabilidad
 - ❖ Dominio completo sobre NIC, NIIF
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 3 años en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
Capacidad de supervisión
Capacidad Analítica para la interpretación de Estados financieros.
Habilidad numérica
Habilidad contable
Acostumbrado a trabajar bajo presión

- ## 8. REQUISITOS DEL PUESTO
- **Educación:**
Graduado en Licenciatura en Contaduría Pública
 - **Formación complementaria u otros conocimientos:**
 - ❖ Conocimientos de Paquetes Informáticos Windows y Microsoft Office
 - ❖ Conocimiento de leyes Tributarias y Fiscales, Leyes de INPEP, ISSS, Código de Comercio y de Trabajo
 - ❖ Manejo de equipo de oficina
 - ❖ Redacción de reportes, cartas e informes
 - ❖ Software de Contabilidad
 - ❖ Dominio completo sobre NIC, NIIF
 - **Experiencia:**
Poseer experiencia de 3 años en puestos similares
 - **Habilidades Requeridas:**
Capacidad de supervisión
Capacidad Analítica para la interpretación de Estados financieros.
Habilidad numérica
Habilidad contable
Acostumbrado a trabajar bajo presión

<p>9. CONDICIONES AMBIENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplitud • Iluminación adecuada • Ventilación adecuada

- | |
|---|
| <p>9. CONDICIONES AMBIENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplitud • Iluminación adecuada • Ventilación adecuada |
|---|

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN	
• Edad:	De 35 a 45 años
• Sexo:	Masculino
• Estado civil:	N/A
• Idioma requerido además del español:	Ninguno

- | | |
|--|-----------------|
| 10. PERFIL DE CONTRATACIÓN | |
| • Edad: | De 35 a 45 años |
| • Sexo: | Masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:
Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Elaborado por:
Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

- Elaborado por:**
Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:
- Marina Cárcamo Ramos
 - Angélica María de Guzmán
 - Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por: _____
Lic. Noemí Arias

Revisado y autorizado por: _____
Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Auxiliar Contable
Unidad donde Trabaja:	Contabilidad
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Contador General
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

- Asistir al Contador General en el control y Contabilidad de las diferentes operaciones financieras

2. FUNCIONES DIARIAS

- Realizar partidas contables
- Elaborar Cheques
- Archivar facturas de consumidor final y comprobantes de Crédito fiscal
- Ingresar datos contables al sistema (Facturas, Cheques, remesas, órdenes de compra)
- Realizar corte de caja a la recepcionista

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Realizar planillas de pago de salarios y flujos de efectivo
- Elaborar planillas del ISSS y AFP
- Elaborar Declaraciones de IVA, Pago a cuenta, Renta.
- Elaborar balances, estados de resultado
- Realizar conciliaciones bancarias
- Realizar partidas de ajuste
- Controlar y actualizar activos fijos y calcular su respectiva depreciación
- Otras relaciones con el cargo, y que le sean asignadas por la Gerencia General, administrativa o contador general

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Realizar Inventarios físico al Encargado de Bodega
- Realizar arqueo a la encargada de Caja General (recepcionista)
- Realizar arqueo a la encargada de Caja Chica (Asistente de Gerencia)

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- | | |
|-------------------------|---|
| • Recepción | Arqueo de Caja General, entrega de cheques de proveedores |
| • Asistente de gerencia | Arqueo de Caja Chica |
| • Bodega | Toma de Inventario |

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Información financiera de la empresa
- Información del personal de la empresa.

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Archivos contables de información financiera de la empresa.
- Papelería Contable (Recibos, Facturas, Comprobantes de Crédito fiscal, Notas de Crédito)
- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO**• Educación:**

Haber cursado 3º año de Lic. En Contaduría Pública

• Formación complementaria u otros conocimientos:

- ❖ Paquetes Informáticos Windows y Microsoft Office
- ❖ Conocimiento de leyes Tributarias y Fiscales, Leyes de INPEP, ISSS, Código de Comercio y de Trabajo
- ❖ Manejo de equipo de oficina
- ❖ Redacción de reportes
- ❖ Software de Contabilidad
- ❖ Dominio completo sobre NIC, NIIF

• Experiencia:

Poseer experiencia de 2 años en puestos similares

• Habilidades Requeridas:

Capacidad de análisis
Habilidad Numérica
Habilidad Contable
Acostumbrado a trabajar bajo presión

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|----------------------|
| • Edad: | De 20 a 30 años |
| • Sexo: | Femenino o Masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Souf Chef
Unidad donde Trabaja:	Cocina
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Gerencia General
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Dirigir la cocina, planeamiento, compras, supervisión, enseñanza y preparación de alimentos, preparación de informes y documentos.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Distribuir el trabajo de la cocina
- Supervisar la higiene y calidad de la preparación de alimentos
- Supervisar el buen funcionamiento de los servicios que brinda la Escuela
- Dirigir el personal de cocina
- Vigilar limpieza, orden aptitudes y actitudes del personal de cocina y alumnos
- Vigilar el cumplimiento de las medidas legales tanto del personal de cocina como en las instalaciones.
- Supervisar el mantenimiento adecuado de utensilios de cocina, baterías y electrodomésticos.
- Vigilar el buen manejo de los equipos.

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Planificar y calendarizar las clases y contenidos a desarrollar
- Preparar el menú de las clases demostrativas
- Sustituir al Chef Ejecutivo cuando no esté presente
- Impartir clases demostrativas a los alumnos
- Impartir clases teóricas a los alumnos
- Realizar lista de compras
- Realizar las compras de productos perecederos

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Organizar ferias y eventos culinarios
- Asesorar y evaluar proyectos de Graduación
- Cubrir clases de Chef instructores cuando es requerido.

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Bodega Para coordinar existencia de productos perecederos
- Contabilidad Liquidar facturas de compras de los productos perecederos
- Gerencia Gral. Informar los avances de proyectos de los alumnos.

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Diplomado de Alto Nivel en Artes Culinarios
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
 - ❖ Conocimiento de alta cocina y cocina internacional
 - ❖ Preparación de todo tipo de alimentos
 - ❖ Conocimientos básicos en todas las área de cocina caliente y fría
 - ❖ Amplio conocimiento y manejo adecuado de los equipos y utensilios de cocina
 - ❖ Conocimiento de buenas prácticas de manipulación e higiene y manufacturación de alimentos.
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 3 años en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Manejo de personal
 - ❖ Alto grado de responsabilidad e iniciativa
 - ❖ Excelentes relaciones interpersonales
 - ❖ Habilidad para impartir conocimientos.

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|-----------------|
| • Edad: | De 25 a 40 años |
| • Sexo: | Masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Chef Instructor
Unidad donde Trabaja:	Cocina
Número de Plazas:	2
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Souf Chef
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Preparar la práctica para los alumnos y velar que se cumplan las medidas disciplinarias de las Escuela.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Apoyar e instruir a los alumnos
- Controlar la asistencia de los alumnos
- Solicitar al encargado de bodega los ingredientes para las diferentes recetas en clases demostrativas y prácticas de los alumnos.
- Optimizar la materia prima
- Velar por las medidas disciplinarias de la Escuela

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Instruir el manejo adecuado de electrodomésticos y utensilios de cocina
- Preparar la práctica de los alumnos
- Ingresar notas de los estudiantes al sistema
- Organizar grupos de trabajo para la práctica de los alumnos
- Asesorar proyectos de graduación
- Hacer las presentaciones en Power Point en la semana de estudio
- Asesorar e instruir a los alumnos en proyectos de graduación

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Apoyar en la organización de los diferentes eventos culinarios (ferias, presentaciones y actos promocionales)

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Bodega Hacer requisición de ingredientes a utilizar

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Diplomado de Alto Nivel en Artes Culinarios
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
 - ❖ Conocimiento de alta cocina y cocina internacional
 - ❖ Preparación de todo tipo de alimentos
 - ❖ Conocimientos básicos en todas las áreas de cocina caliente y fría
 - ❖ Amplio conocimiento y manejo adecuado de los equipos y utensilios de cocina
 - ❖ Conocimiento de buenas prácticas de manipulación e higiene y manufacturación de alimentos.
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 1 año en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Organizado y muy comprometido
 - ❖ Facilidad de expresión
 - ❖ Habilidad para impartir conocimientos.

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|-----------------|
| • Edad: | De 20 a 30 años |
| • Sexo: | N/A |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Maestro de Administración de Restaurante
Unidad donde Trabaja:	Cocina
Número de Plazas:	1
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	Medio tiempo
Reporta a:	Souf Chef
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Planificar y programar el contenido de los temas y evaluaciones a desarrollar

2. FUNCIONES DIARIAS

- Apoyar e instruir a los alumnos
- Controlar la asistencia de los alumnos
- Velar por las medidas disciplinarias de la Escuela

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Impartir clases a los estudiantes
- Tutoría de los alumnos en sus proyectos de graduación
- Evaluación del aprendizaje de los alumnos
- Realizar informes de los resultados de evaluación de los estudiantes.

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Apoyo en eventos culinarios

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Bodega Solicitar el material informativo

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**

Licenciado en Administración de Empresa.

Diplomado de Administración de Restaurantes

- **Formación complementaria u otros conocimientos:**

- ❖ Conocimiento de buenas prácticas de manipulación e higiene y manufacturación de alimentos.

- **Experiencia:**

Poseer experiencia de 3 años en puestos similares

- **Habilidades Requeridas:**

- ❖ Excelentes relaciones interpersonales
- ❖ Habilidad para impartir conocimientos.

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|-----------------|
| • Edad: | De 25 a 35 años |
| • Sexo: | N/A |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Ayudante de cocina
Unidad donde Trabaja:	Cocina
Número de Plazas:	3
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	De 8:00 am a 6:00 pm
Reporta a:	Souf Chef
Supervisa a:	-----

1. FUNCION GENERAL

Ayudar a los Chef a facilitar su trabajo para que el servicio sea más rápido preparando todos los ingredientes y utensilios de cocina.

2. FUNCIONES DIARIAS

- Preparar electrodomésticos a utilizar
- Limpiar y guardar los electrodomésticos utilizados
- Encender y apagar luces y abrir ventanas de cocina
- Lavar y desinfectar trastos y utensilios de cocina
- Poner café para los empleados y alumnos
- Servir almuerzo a empleados
- Lavar frutas y verduras a utilizar
- Limpiar las cocinas
- Solicitar a encargado de bodega los ingredientes para la preparación de alimentos
- Descongelar alimentos a utilizar en clase demo y prácticas de los alumnos.

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Lavar refrigeradoras
- Revisar hornos, licuadoras, batidoras, cortadoras, cuchillos y ollas para su respectivo mantenimiento.
- Verificar la temperatura adecuada de congeladores y refrigeradoras para su conservación.

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Controlar las condiciones de mantenimiento e higiene de las herramientas de cocina
- Recepcionar y almacenar los alimentos frescos y secos según criterios preestablecidos.
- Rotular las especies y sazónadores.

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Bodega Hacer requisición de ingredientes a utilizar

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Ninguna

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Bachiller en Hostelería y Turismo
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
Buen manejo de equipo y utensilios de cocina
- **Experiencia:**
Poseer experiencia de 1 año en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
 - ❖ Buenos hábitos de higiene
 - ❖ Actitud de servicio
 - ❖ Iniciativa y disposición

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|-----------------|
| • Edad: | De 20 a 30 años |
| • Sexo: | Femenino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias



SCARTS, SA DE CV

FECHA DE ELABORACIÓN: 11/04/2011

PAGINA 1 DE 2

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre del puesto:	Vigilante
Unidad donde Trabaja:	Administración
Número de Plazas:	2
Tipo de contrato:	Indefinido
Horario:	Turnos de 24 horas
Reporta a:	Asistencia de Gerencia
Supervisa a:	_____

1. FUNCION GENERAL

Proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales de la empresa

2. FUNCIONES DIARIAS

- Efectuar control de identidad de todos los visitantes, solicitando documento de identidad y entregando el respectivo carnet de visitante.
- Llevar el control de placas de los vehículos que ingresan y salen de la empresa.
- Revisar bolsos y mochilas a estudiantes y empleados de la empresa, tanto en la entrada como en la salida
- Anotar todo tipo de artículo que ingresan los alumnos
- Ayudar a los visitantes y estudiantes en el estacionamiento de sus vehículos
- Encender luces todas las noches
- Supervisar la escuela al retirarse todos
- Poner llave a los portones y entradas principales.

3. FUNCIONES PERIÓDICAS

- Entregar libro control de visitas y libro control de placas de los vehículos para revisión a la Asistente de Gerencia.
- Sacar cada quincena resumen de minutos tarde a cada empleado
- Poner volantes en el depósito de publicidad.

4. FUNCIONES EVENTUALES

- Poner a la disposición de las autoridades de la PNC el o los delincuentes.

5. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS

- Todas las áreas de la empres

6. MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

- Toda la información general de la empresa

7. RESPONSABILIDAD SOBRE VALORES MONETARIOS Y MATERIALES

- Mobiliario y equipo asignado a su unidad.
- Todos los materiales de la empresa (humanos, materiales y financieros)

8. REQUISITOS DEL PUESTO

- **Educación:**
Noveno grado
- **Formación complementaria u otros conocimientos:**
Poseer permiso para portar arma
- **Experiencia:**
Un año en puestos similares
- **Habilidades Requeridas:**
Honesto
Amable
Responsable
Dispuesto a trabajar en diferentes turnos

9. CONDICIONES AMBIENTALES

- Amplitud
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada

10. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- | | |
|--|----------------------|
| • Edad: | De 20 a 50 años |
| • Sexo: | Femenino o Masculino |
| • Estado civil: | N/A |
| • Idioma requerido además del español: | Ninguno |

Elaborado por:

Equipo de investigación de la Universidad Pedagógica de El Salvador, conformado por:

- Marina Cárcamo Ramos
- Angélica María de Guzmán
- Amelia de Cruz

Revisado y autorizado por:

Lic. Noemí Arias

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

SCARTS, S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

El propósito básico de esta valuación de puestos, es establecer los valores y jerarquía de los mismos por medio de factores y puntos para obtener el valor de los puestos de acuerdo a la cantidad de puntos, y así determinar si están siendo remunerados de una forma justa y equitativa.

Para lograr una mayor exactitud en cuanto a la información de cada puesto, fue necesario el uso de un cuestionario a todo el personal de la empresa y una entrevista a la Gerente Administrativa logrando así recopilar todos los datos requeridos para el análisis, descripción, y valuación de puestos.

En lo que respecta al método utilizado para la valuación de puestos, se seleccionó el Método de Valuación por puntos, debido a que es una técnica analítica y cuantitativa, que permite una comparación sistemática de los puestos, siendo el más perfeccionado y utilizado. Dicho método incluye las siguientes etapas como son: análisis y descripciones de puestos a valorar, elección de los factores que se van a valorar, definición de cada uno de esos factores para asignarles un grado y ponderación. A partir de las etapas anteriores, se prepara el Manual de Valuación de puestos.

Este manual servirá como una herramienta a SCARTS, SA de CV para determinar el valor de los puestos y que pueda ser considerado en algún ajuste salarial, además de ser una guía para facilitar el entrenamiento para la contratación de nuevos empleados.

OBJETIVO GENERAL

Determinar el valor de los puestos de la empresa SCARTS S. A DE C.V. tomando en cuenta los factores y sub-factores de valuación, atribuyéndoles grados y puntos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diseñar las bandas salariales de los puestos de la empresa, para determinar su equilibrio interno.

Facilitar a la empresa una herramienta que contemple una estructura salarial equilibrada de acuerdo a las necesidades de los empleados y de la organización.

ETAPAS DEL MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

A continuación se presentan los factores y sub-factores que componen el manual de valuación:

1. Factores de valuación:

FACTORES DE VALUACIÓN
Requisitos Mentales 1. Educación requerida 2. Experiencia anterior 3. Habilidades
Requisitos Físicos 4. Esfuerzo físico 5. Concentración mental o visual
Responsabilidad por: 6. Supervisión de personal 7. Material o equipamiento 8. Valores monetarios 9. Información Confidencial
Condiciones de Trabajo 10. Ambiente de Trabajo 11. Riesgo

2. **Ponderación de los factores de valuación**, esto consiste en atribuir a cada factor de valuación, un peso relativo en las comparaciones de los puestos.

FACTORES DE VALUACIÓN	Ponderación
Requisitos Mentales 1. Educación requerida 2. Experiencia anterior 3. Habilidades	10 5 10
Requisitos Físicos 4. Esfuerzo físico 5. Concentración mental y/o visual	5 10
Responsabilidad por: 6. Supervisión de personal 7. Material o equipamiento 8. Valores monetarios 9. Información Confidencial	15 5 10 15
Condiciones de Trabajo 10. Ambiente de Trabajo 11. Riesgos	5 10
Total	100

3. **Escala de Puntos:** Consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor, se pueden emplear una progresión aritmética, una geométrica o una arbitraria; para este caso se utilizó una progresión aritmética:

FACTORES DE VALUACIÓN	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Requisitos Mentales				
1. Educación requerida	10	20	30	40
2. Experiencia anterior	5	10	15	20
3. Habilidades	10	20	30	40
Requisitos Físicos				
4. Esfuerzo físico	5	10	15	20
5. Concentración mental y/o visual	10	20	30	40
Responsabilidad por:				
6. Supervisión del personal	15	30	45	60
7. Material o equipamiento	5	10	15	20
8. Valores monetarios	10	20	30	40
9. Información Confidencial	15	30	45	60
Condiciones de Trabajo				
10. Ambiente de Trabajo	5	10	15	20
11. Riesgos	10	20	30	40

4-Gradación de los factores de la Valuación, en donde se define el significado de cada grado de todos los factores de valuación.

REQUISITOS MENTALES

EDUCACIÓN REQUERIDA		
Este sub-factor se refiere al grado de educación requerido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la educación necesaria al puesto y no el nivel de educación de la persona que lo ocupa en el momento.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante haya cursado como mínimo hasta 9º grado.	10
B	El puesto requiere un nivel de estudios equivalente a bachillerato	20
C	El puesto requiere haber cursado estudios universitarios y/o poseer un título de técnico	30
D	El puesto requiere haber finalizado estudios universitarios y/o diplomados en el ramo	40

EXPERIENCIA ANTERIOR

Este sub-factor determina el período de tiempo requerido que exige la empresa para que una persona pueda desempeñarse en el puesto de trabajo asignado obteniendo un rendimiento suficiente en calidad y cantidad.

Grado	Descripción	Puntos
A	Poseer experiencia de 1 año en puestos similares	5
B	Poseer experiencia de 2 años en puestos similares	10
C	Poseer experiencia de 3 a 4 años en puestos similares	15
D	Poseer experiencia de 5 años puestos similares	20

HABILIDADES

Este sub-factor valora la capacidad, disposición y competencias que debe poseer para realizar apropiadamente sus funciones, el juicio en la utilización de la experiencia y entrenamiento adquirido.

Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante posea habilidades básicas para el desarrollo de sus funciones dependiendo de la naturaleza del cargo.	10
B	El puesto requiere que el ocupante posea habilidades básicas y conocimientos adicionales para el desarrollo de sus funciones.	20
C	El puesto requiere que el ocupante posea habilidades de actitud de servicio, comunicación y persuasión.	30
D	El puesto requiere que el ocupante posea habilidades para el liderazgo efectivo.	40

REQUISITOS FÍSICOS

ESFUERZO FÍSICO

Este sub-factor mide el esfuerzo físico, la destreza manual requerida por el trabajo y la fatiga resultante del mismo. La evaluación de la fatiga debe comprender consideraciones tales como la intensidad y continuidad del trabajo, excesiva atención visual y mantenimiento de una sola e incómoda posición por largos períodos de tiempo así como los aspectos más comunes de la actividad física, tal como estar de pie, caminar, subir escaleras, elevar pesos, operar máquinas, etc.

Grado	Descripción	Puntos
A	Es necesario que el ocupante del puesto realice sus funciones sentado, de pie o caminando en forma intermitente	5
B	Es necesario que el ocupante del puesto realice la mayor parte de sus funciones sentado.	10
C	Es necesario que el ocupante del puesto realice la mayor parte de sus funciones de pie.	15
D	El ocupante debe realizar sus funciones de pie y/o levantando cargas.	20

CONCENTRACIÓN MENTAL Y/O VISUAL		
Este sub-factor mide el nivel de atención mental o visual que debe poseer el ocupante del puesto para el buen desarrollo de sus funciones.		
Grado	Descripción	Puntos
A	Es necesario que el ocupante del puesto tenga muy poca concentración	5
B	Es necesario que el ocupante del puesto tenga poca concentración	10
C	El ocupante del puesto tenga la concentración necesaria	15
D	El ocupante del puesto tenga un mayor nivel de concentración	20

RESPONSABILIDAD

SUPERVISION DE PERSONAL		
Este sub-factor valora la responsabilidad de organizar, enseñar y dirigir el trabajo de los subordinados o colaboradores, obteniendo con ello un buen rendimiento y agradable clima de trabajo.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.	15
B	El ocupante es responsable de supervisar el trabajo de una a tres personas.	30
C	El ocupante es responsable de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de más de tres personas.	45
D	El ocupante es responsable de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de las jefaturas de la empresa.	60

MATERIAL O EQUIPAMIENTO		
Este sub-factor mide la responsabilidad asumida por el ocupante del Puesto de Trabajo para prevenir los daños que podría causar a las herramientas, materiales, mobiliario y equipo que utiliza para desempeñar su trabajo.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante utilizará únicamente herramientas y equipo de tipo manual	5
B	El ocupante utilizará mobiliario y equipo el cual son normales los deterioros o desgaste por uso, y fácilmente reponibles.	10
C	El ocupante utilizará mobiliario y equipo especiales para el desarrollo de sus funciones, cuya incorrecta manipulación puede generar desperfectos, gastos, o inclusive accidentes de	15

	trabajo.	
D	El ocupante utilizará mobiliario y equipo exclusivo y de gran complejidad, que exige cuidados especiales por su uso o por su alto valor, generando cuantiosos gastos por el uso incorrecto, accidentes de trabajo o pérdidas humanas, su manipulación requiere estar altamente capacitado.	20

VALORES MONETARIOS

Este sub-factor, valora la responsabilidad monetaria que el ocupante del puesto debe asumir por el tipo de puesto y los límites que puede manejar de acuerdo a la complejidad del cargo.

Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante no tiene ningún valor monetario a su cargo	10
B	El ocupante tendrá a su cargo valores monetarios como cheques, dinero en efectivo, depósitos a plazo, u otros hasta un máximo de \$500.00	20
C	El ocupante tendrá a su cargo valores monetarios como cheques, dinero en efectivo, depósitos a plazo, u otros hasta un máximo de \$1,000.00	30
D	El ocupante tendrá a su cargo valores monetarios como cheques, dinero en efectivo, depósitos a plazo, u otros en montos mayores a \$1,000.00	40

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Es toda aquella información que solo tienen acceso determinadas personas dentro de la empresa y que por su naturaleza no puede ser revelada a terceros; por lo tanto no es pública, la cual debe ser tratada y protegida con mayor atención.

Grado	Descripción	Puntos
A	El ocupante no tiene acceso a información de nivel confidencial	15
B	El ocupante tiene acceso a información de nivel confidencial mínimo como clientes y personal de la empresa.	30
C	El ocupante tiene acceso a información de nivel confidencial intermedio como salarios, contrataciones, despidos, cambios de puestos, planes estratégicos, entre otros.	45
D	El ocupante tiene acceso a información de nivel confidencial máximo, como claves de acceso, información financiera de la empresa, u otros que impliquen que su divulgación requiera un proceso judicial.	60

CONDICIONES DE TRABAJO

AMBIENTE DE TRABAJO		
Este sub-factor evalúa lo apropiado del entorno físico en el cual el trabajo debe ser realizado considerando el grado de comodidad de las condiciones ambientales y que puedan ocasionar accidentes o enfermedades profesionales.		
Grado	Descripción	Puntos
A	Condiciones ambientales con amplitud, luminosidad y ventilación.	5
B	Proximidad a calor (hornos) o a frío intenso.	10
C	Ruido y vibraciones moderadas	15
D	Ruido y vibraciones excesivas	20

RIESGOS		
Este sub-factor valora la probabilidad que existe de que suceda un evento que tenga la potencialidad de causar un daño al trabajador como accidentes y enfermedades profesionales las cuales pueden generar situaciones de invalidez temporal o permanente.		
Grado	Descripción	Puntos
A	Exposición a Riesgos físicos como quemaduras, cortaduras, caídas o lesiones leves ocasionadas por el ruido, el frío, el calor, la luminosidad, la ventilación o riesgos ergonómicos por la postura del cuerpo, que no requieren incapacidad ni hospitalización	10
B	Exposición a Riesgo de accidente por quemaduras, cortaduras, caídas o lesiones con incapacidad laboral transitoria	20
C	Exposición de Riesgo de accidentes por quemaduras, cortaduras, caídas, o lesiones graves que requieren hospitalización y pueden ser irreparables	30
D	Exposición de Riesgo de accidentes por incendios u otros que generen quemaduras, caídas o lesiones mortales o catastróficas	40

FORMULARIO DE DOBLE ENTRADA PARA LA VALUACION DE PUESTOS

No.	PUESTOS	EDUCACIÓN REQUERIDA		EXPERIENCIA ANTERIOR		HABILIDADES		ESFUERZO FÍSICO		CONCENTRACIÓN MENTAL Y/O VISUAL		SUPERVISIÓN DE PERSONAL		MATERIAL O EQUIPAMIENTO		VALORES MONETARIOS		INFORMACION CONFIDENCIAL		AMBIENTE DE TRABAJO		RIESGO		TOTAL
		GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	GRADO	PUNTOS	
1	Gerente Administrativa	D	40	C	15	D	40	B	10	D	40	D	60	B	10	D	40	D	60	A	5	A	10	330
2	Sous Chef	D	40	C	15	D	40	C	15	D	40	C	45	C	15	A	10	B	30	B	10	C	30	290
3	Contador General	D	40	C	15	C	30	B	10	D	40	B	30	B	10	D	40	D	60	A	5	A	10	290
4	Asistente de Gerencia	C	30	B	10	C	30	A	5	D	40	C	45	B	10	B	20	D	60	A	5	A	10	265
5	Chef Instructor	D	40	A	5	C	30	C	15	D	40	A	15	C	15	A	10	A	15	B	10	C	30	225
6	Maestro en Admón. Restaurante	D	40	A	5	C	30	B	10	D	40	A	15	C	15	A	10	B	30	A	5	A	10	210
7	Ejecutivo de Ventas	C	30	A	5	C	30	C	15	D	40	A	15	C	15	A	10	B	30	A	5	A	10	205
8	Recepcionista y Cajera	B	20	A	5	B	20	B	10	D	40	A	15	B	10	D	40	B	30	A	5	A	10	205
9	Encargado de Compras	B	20	A	5	C	30	D	20	D	40	A	15	B	10	A	10	A	15	A	5	A	10	180
10	Auxiliar de Contabilidad	B	20	A	5	B	20	B	10	D	40	A	15	B	10	A	10	B	30	A	5	A	10	175
11	Encargado Bodega y Biblioteca	B	20	A	5	B	20	D	20	D	40	A	15	B	10	A	10	A	15	A	5	A	10	170
12	Mensajero	A	10	A	5	A	10	C	15	C	30	A	15	C	15	D	40	A	15	A	5	A	10	170
13	Ayudante de Cocina	B	20	A	5	A	10	C	15	B	20	A	15	B	10	A	10	A	15	B	10	C	30	160
14	Ordenanza	A	10	A	5	A	10	D	20	B	20	A	15	A	5	A	10	A	15	A	5	A	10	125

RESUMEN DE FORMULARIO DE DOBLE ENTRADA

Este cuadro (**figura 1**) muestra en la variable "X" "el total de puntos, y la variable "Y" el salario de cada puesto, la sumatoria de las variables tanto "XY" como "X²" servirá para sustituir en la fórmula $y = a + bx$, y así obtener los valores de "a" y "b", además se contemplan los salarios promedios de la competencia.

No.	PUESTOS	X	Y	XY	X2	Salario Promedio Competencia
1	Gerente Administrativa	330	\$ 700.00	231000	108900	\$800.00
2	Sous Chef	290	\$ 800.00	232000	84100	\$825.00
3	Contador General	280	\$ 450.00	126000	78400	\$632.00
4	Asistente de Gerencia	265	\$ 300.00	79500	70225	\$450.00
5	Chef Instructor	225	\$ 600.00	135000	50625	\$534.00
6	Maestro en Admón. Restaurante	210	\$ 400.00	84000	44100	\$400.00
7	Ejecutivo de Ventas	210	\$ 250.00	52500	44100	\$312.00
8	Recepcionista y cajera	205	\$ 224.10	45941	42025	\$267.00
9	Encargado de Compras	180	\$ 250.00	45000	32400	\$263.00
10	Auxiliar de Contabilidad	175	\$ 224.10	39218	30625	\$250.00
11	Encargado Bodega y Biblioteca	170	\$ 224.10	38097	28900	\$273.00
12	Mensajero	160	\$ 224.10	35856	25600	\$273.00
13	Ayudante de Cocina	160	\$ 224.10	35856	25600	\$237.00
14	Ordenanza	125	\$ 224.10	28013	15625	\$237.00
	TOTAL	2985	\$ 5,094.60	1207980	681225	\$5753

FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DE LA LINEA DE TENDENCIA SALARIAL

$$y = a + bx \quad a = \frac{\sum Y}{\sum x} = \frac{5095}{2985} = 1.71$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2} = \frac{1207980}{681225} = 1.77$$

Ahora que tenemos los valores de (a) y (b) se sustituye en la fórmula para poder trazar la Recta Salarial. Donde se le da cualquier valor a "X" para así obtener los valores de "y" trazando los dos puntos de la recta.

Dando valores a (X) para encontrar los valores de (Y)

X=100

$$Y = 1.71 + 1.77x$$

$$Y = 1.71 + 1.77 (100)$$

$$Y = 1.71 + 177$$

$$\mathbf{Y = 178.71}$$

X=200

$$Y = 1.71 + 1.77x$$

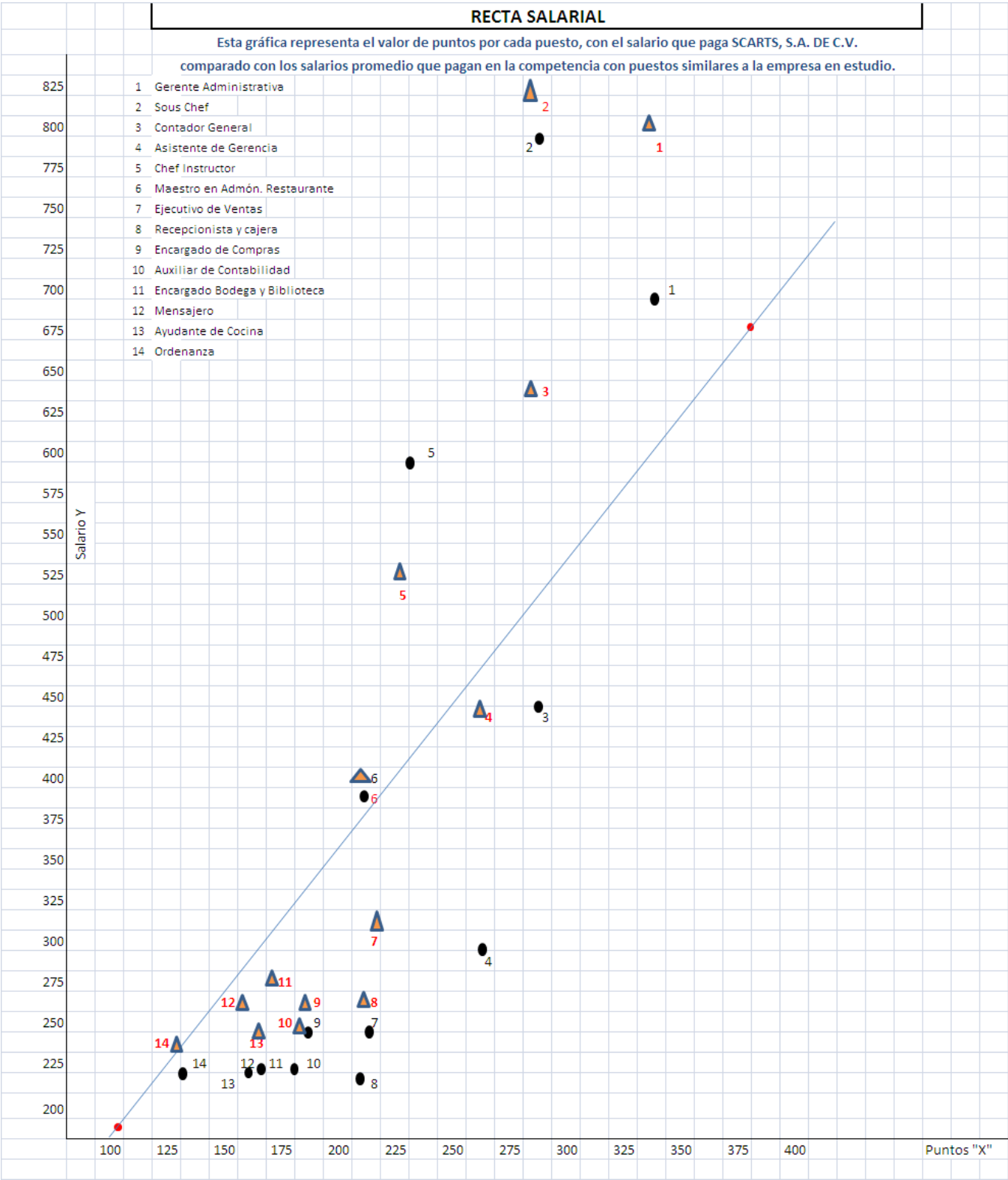
$$Y = 1.71 + 1.77 (200)$$

$$Y = 1.71 + 354$$

$$\mathbf{Y = 355.71}$$

2.3.3.2. RECTA SALARIAL

(Figura 2).



La figura 2 muestra la dispersión de la nube de puntos, pues con el total de puntos y el salario que se paga, tanto en la empresa sujeta de estudio como la competencia, se realizó un gráfico de distribución de frecuencias de los puntos (variable x) y de los salarios (variable y) para establecer la correlación entre las dos variables. Y así poder determinar la dispersión de los puntos con respecto a la tendencia de la línea.

Por otra parte es preciso mencionar que se han tomado en cuenta tres empresas que pertenecen al mismo rubro las cuales son: APAC, LE BOQUET y CAFÉ CAFÉ. Las figuras de triangulos de color naranja representan los salarios promedio de cada puesto de dichas empresa y los puntos negros representan los salarios de Scarts.

BANDAS SALARIALES

Una vez delineada la Recta Salarial, es necesario transformarla en una Banda de Salarios para poder establecer el Salario Medio correspondiente a cada Clase de Puestos, lo cual obtendremos sustituyendo los valores de (a) y (b) en la misma fórmula,⁷⁴

Dando valores a (X) para encontrar los valores de (Y)

La Clasificación de los puestos y la amplitud de puntos se fijan atribuyéndoles bandas de categorías salariales que tienen un salario promedio, máximo y mínimo para cada banda, lo que facilita la Administración de los Salarios, a la vez permite que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, status, y otros. Luego se aproximará porcentualmente cada banda utilizando un porcentaje que puede ser entre el 40% y el 60% para obtener la amplitud de banda, en el caso de la presente investigación se utilizo un 50%, lo

⁷⁴ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p 301

que representa la anchura de cada banda ubicando los puntos desde donde inicia hasta donde finaliza.⁷⁵

Para obtener el salario medio de cada clase, es necesario dar cualquier valor a “X” y sustituir en la fórmula: $y=a+bx$ para obtener el valor de “Y” que representa ese salario medio.

Por ejemplo: como $a=1.71$ y $b=1.77$ entonces si:

X=150	X=250	X=350
$Y=a+bx$	$Y=a+bx$	$Y=a+bx$
$Y=1.71+1.77(150)$	$Y=1.71+1.77(250)$	$Y=1.71+1.77(350)$
Y=267.21	Y=444.21	Y=621.21

Los límites se obtendrán dividiendo el valor de la amplitud de banda entre dos, éste valor se restará al salario medio para obtener el límite inferior, y se sumará al salario medio para obtener el límite superior, como se representa en el siguiente cuadro:

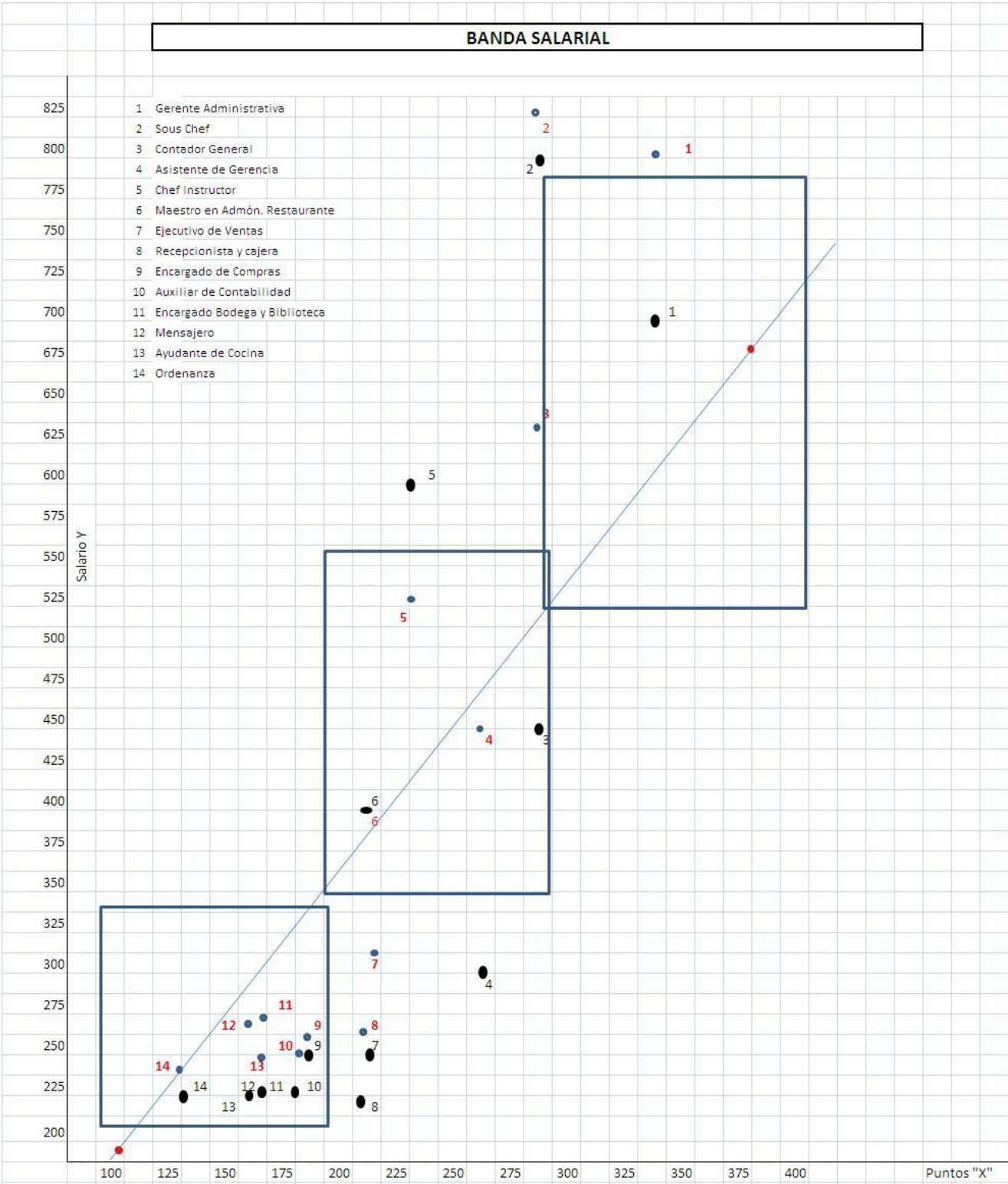
Figura 3

CLASES DE PUESTOS	AMPLITUD	SALARIO MEDIO	% DE APROX. DE BANDA	AMPLITUD DE BANDA	LÍMITE INFERIOR	LÍMITE SUPERIOR
I	100 – 200	\$267.21	50%	\$133.61	\$200.41	\$334.01
II	201 – 300	\$444.21	50%	\$222.10	\$333.16	\$555.26
III	301 – 400	\$621.21	50%	\$310.60	\$465.91	\$776.51

⁷⁵ Idem, Pag 302

A continuación se presentan las Bandas Salariales en forma gráfica:

Figura 4



CLASIFICACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS

Obtenida la grafica de la banda y sus respectivas clases, los puestos se clasifican como se presentan a continuación.

CATEGORIA DE PUESTOS	AMPLITUD DE PUNTOS	PUESTOS
1	100 a 200	Ordenanza Mensajero Ayudante de cocina Encargado de bodega y Biblioteca Auxiliar de Contabilidad Encargado de Compras
2	201 a 300	Recepcionista y Cajera Ejecutivo de Ventas Maestro en Administración de Restaurantes Chef Instructor Asistente de Gerencia Contador General Souf Chef
3	301 a 400	Gerente Administrativa

CONSIDERACIÓN DE SALARIOS PARA LA EMPRESA SCARTS, S.A. DE C.V.

AJUSTE SALARIAL SUGERIDO A LA EMPRESA SCARTS, S.A. DE C.V.					
No.	PUESTOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO SUGERIDO	VARIACIÓN EN \$	VARIACIÓN EN %
1	Gerente Administrativa	\$ 700.00	\$800.00	\$100.00	14.29%
2	Sous Chef	\$ 800.00	\$800.00	\$0.00	0.00%
3	Contador General	\$ 450.00	\$550.00	\$100.00	22.22%
4	Asistente de Gerencia	\$ 300.00	\$450.00	\$150.00	50.00%
5	Chef Instructor (2 plazas)	\$ 1,200.00	\$1,200.00	\$0.00	0.00%
6	Maestro en Admón. Restaurante	\$ 400.00	\$400.00	\$0.00	0.00%
7	Ejecutivo de Ventas	\$ 250.00	\$335.00	\$85.00	34.00%
8	Recepcionista y cajera	\$ 224.10	\$335.00	\$110.90	49.49%
9	Encargado de Compras	\$ 250.00	\$275.00	\$25.00	10.00%
10	Auxiliar de Contabilidad	\$ 224.10	\$250.00	\$25.90	11.56%
11	Encargado Bodega y Biblioteca	\$ 224.10	\$250.00	\$25.90	11.56%
12	Mensajero	\$ 224.10	\$250.00	\$25.90	11.56%
13	Ayudante de Cocina (3 plazas)	\$ 672.30	\$705.00	\$32.70	4.86%
14	Ordenanza	\$ 224.10	\$235.00	\$10.90	4.86%
	TOTAL	\$ 6,142.80	\$6,835.00	\$692.20	11.27%

De acuerdo al esquema anterior, se plantea un ajuste salarial del 11.27% de lo que actualmente la empresa paga en concepto de salarios, lo que equivale a \$692.20 mensuales, para el caso de los puestos que no se sugiere incluir en el ajuste se debe a que no existe mayor variación comparando con la información obtenida de los salarios promedio de la competencia la cual a su vez es congruente con lo establecido en las bandas salariales (Ver figura No.4) de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede observar lo siguiente:

Existen puestos que al ser comparados con los salarios promedios externos, la variación no es muy representativa, por lo tanto se considera dejarlos fuera del ajuste salarial, tales como: el maestro de administración de restaurante, los chefs instructores y el Souf chef, estos tres puestos, gozan de una remuneración

adecuada pues son puestos claves que las empresas dedicadas a este rubro a quienes consideran pagar bien para asegurar la calidad de enseñanza de los futuros profesionales del arte culinario y así ser más competitivos.

Para el caso del auxiliar contable, el bodeguero y el mensajero se sugiere incrementar el salario, en un 11.56% equivalente a \$25.90 por cada puesto, para nivelarlos al salario promedio que paga la competencia, además que con ello se estaría ajustando casi al salario promedio representado en las bandas salariales (ver figura 4)

Por otra parte el salario base del Ejecutivo de Ventas actualmente es de \$250.00 y el salario promedio que pagan en otras empresas de similar rubro es de \$312.00 ver (figura 4), además que en la banda salarial, éste puesto se encuentra ubicado en la Clase II, el cual le corresponde un salario promedio de \$333.16 (ver figura 4) por lo tanto se considera necesario incrementarle \$85.00 mensuales, ya que la motivación monetaria es crucial para el personal que se dedica a promover productos o servicios .

Para el caso de la Recepcionista y Cajera se sugiere ajustarle el salario en un 49.5% ya que a pesar de la practicidad del puesto y lo conveniente de dejar a una sola persona atendiendo las dos áreas, no se puede evitar la responsabilidad monetaria y el nivel de confianza que el cargo exige por lo que se sugiere ajustarle el salario por lo menos al límite inferior que le corresponde a su clase de puesto según la banda salarial el cual sería \$335.00 (ver figura 4).

Con respecto al salario del Contador General se encuentra por debajo del salario promedio del mercado laboral como se puede observar en el cuadro de la comparación salarial externa,(ver figura 4) en este puesto Scarts está pagando \$450.00 mientras que otras empresas pagan \$632.00 lo que representa una diferencia bastante significativa de \$182.00 y considerando lo delicado del puesto,

se aconseja ajustarle el salario por lo menos al límite superior de acuerdo a la Banda Salarial \$550.00 (ver figura 4) lo que representa un 22.22% de incremento.

La Asistente de Gerencia gana actualmente un salario de \$300.00 mensuales, es decir que no se le paga ni el salario límite inferior que le corresponde a su clase en las bandas salariales (ver figura 4), y los salarios externos remuneran este puesto con un promedio de \$450.00 mensuales, por lo tanto se recomienda incrementarle a esa cantidad para motivar al ocupante de este puesto a realizar mejor su trabajo.

Asimismo también se considera incluir dentro de este ajuste salarial, los siguientes puestos que son el ordenanza, ayudante de cocina y encargado de compras, ya que a pesar que según los resultados de la valuación de los puestos representado en las bandas salariales y la investigación salarial externa, están siendo remunerados adecuadamente, es necesario motivarlos a que realicen su trabajo con entusiasmo y dedicación, por lo que se sugiere un ajuste del 4.86% equivalente a \$235.00 por cada puesto.

Por último se considera necesario ajustar el salario de la Gerente Administrativa, en un 14.29% que equivale a \$100.00 mensuales, pues a pesar de estar dentro del límite superior establecido en la banda salarial (ver figura 4), ya que debido al nivel de responsabilidad y exigencia administrativa y monetaria que requiere este puesto dentro de la empresa, según su ponderación (ver figura 2), y la comparación del promedio salarial (ver anexo 4) de empresas del mismo rubro; por lo tanto es necesario este reajuste.

Vale la pena mencionar que en términos generales, los salarios de SCARTS, S.A. de C.V. comparados con otras empresas de rubro similar, no existe una diferencia de salarios que sea realmente significativa, ya que la comparación en total representa un 13% (ver figura 1) más que lo que la empresa en estudio destina para remunerar al personal, sin embargo se considera necesario nivelar los puestos antes mencionados con el fin de evitar que en cualquier momento los

ocupantes de éstos puestos, puedan recibir una mejor oferta salarial y renunciar, lo que ha estado sucediendo en la empresa en estudio, pues la mayor parte de empleados que trabaja para SCARTS, S.A. de C.V. no dura más de dos años laborando en esta empresa.

POLITICAS SALARIALES

OBJETIVO:

Crear un sistema de remuneración adecuad y equitativo para la empresa SCARTS S. A DE C.V. Orientado al cumplimiento de las metas y que motive al desarrollo de su personal.

A continuación las políticas salariales sugeridas con sus respectivos objetivos:

SALARIO DE ADMISIÓN:

Objetivo: Proporcionar una remuneración apropiada para el empleado que
| está en el período de prueba establecido por la empresa.

- ❖ Política: El salario de admisión para los empleados de nuevo ingreso, será igual al límite inferior de la escala salarial siempre y cuando éste no sea menor al salario mínimo vigente (ver figura 4)

REAJUSTES DE SALARIO:

Objetivo: Implementar reajustes con relación a los cambios del costo de la vida, por méritos, ascensos y antigüedad tomando en cuenta la situación financiera de la empresa.

Exposición de políticas:

- A. **Reajustes colectivos** se implementará dependiendo del costo de la vida; restituyendo el valor real de los salarios adecuándolos al poder adquisitivo.
- B. **Reajuste por méritos:** Cada año los empleados tendrán derecho a un incremento salarial, el cual se realizará únicamente como consecuencia de los resultados de la Evaluación del Desempeño. Este aumento será con base a los límites establecidos en las Bandas Salariales. (Ver figura 4) y (anexo 1)
- C. **Reajuste por ascensos:** Cuando el empleado es promovido a un puesto superior, deberá ajustársele el salario de acuerdo al valor del puesto, y desarrollo de sus habilidades como consecuencia de las capacitaciones recibidas por parte de la empresa.
- D. **Reajuste por Antigüedad:** Para incentivar a los empleados por sus años de servicio para la empresa, se le incrementará un monto adicional sobre su salario, a partir de dos años de laborar en la misma, el cual será establecido por la Gerencia General, en coordinación con la Gerencia Administrativa y el Contador General, de acuerdo a la capacidad financiera de la empresa.

PROMOCIONES INTERNAS:

Objetivo: Establecer las normas aplicables para la selección y contratación del recurso humano con potencial para ocupar otros puestos que se ajusten a los requerimientos de la empresa brindando oportunidad de desarrollo del personal dentro de la misma.

Política: Para las nuevas plazas o cubrir una vacante y reemplazos será indispensable que la búsqueda se inicie mediante un concurso interno con los empleados existentes de SCARTS S.A. DE C.V.

OTROS BENEFICIOS E INCENTIVOS:

Objetivos: Proponer paquetes de beneficios e incentivos adicionales a los de la ley como reconocimiento al buen desempeño laboral.

- A. **Seguro de Vida Colectivo:** Todos los empleados que tengan tres meses de laborar para la empresa, tendrán derecho a integrarse a una póliza de Seguro de Vida Colectiva.
- B. **Alimentación:** Todos los empleados a partir de la fecha de ingreso tendrán derecho a un vale para almuerzo diario.
- C. **Programas de capacitaciones:** Implementación de cursos y seminarios para todo el personal una vez al año o cada vez que sea necesario, después de haber realizado un diagnostico para determinar las necesidades de cada puesto o área.
- D. **Comisiones para el personal de ventas:** El Ejecutivo de ventas recibirá un porcentaje mensual sobre la facturación en concepto de escolaridad de los alumnos, el cual quedará sujeto a criterio del Gerente General y la este porcentaje será adicional a su salario base.

2.3. FORMULACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA DE LO INVESTIGADO.

Metodológicamente fue necesario considerar un marco teórico que ayudara a comprender el objeto de estudio a través de la teoría planteada por diversos autores que definen ampliamente aspectos relacionados a la Administración de Salarios y el Desarrollo del Capital Humano.

Toda la información recopilada permite hacer una contraposición de lo expresado en los fundamentos teóricos relacionando la teoría con la realidad de la empresa, por lo que se presenta a continuación los elementos teóricos esenciales y la aplicación en la empresa en estudio.

El primer elemento a considerar es lo relacionado con la Administración de Salarios, al respecto, Idalberto Chiavenato (2007) considera que **La Administración de Sueldos y Salarios** se define como *“un conjunto de normas y procedimientos que busca establecer y/o mantener una estructura de salarios justa y equitativa en relación con los puestos de la misma empresa, equilibrio interno, y con los de otras que actúan en el mercado laboral, equilibrio externo.”*⁷⁶

Según Varela Juárez (2006), consiste en establecer los criterios de valuación y establecer una clara jerarquía entre los puestos de una empresa. Este autor piensa que las actividades principales que se desarrollan como parte de esta función son: seleccionar un modelo de valuación de puestos, la descripción y análisis de los mismos, formar un comité de valuación, valorar los puestos, elaborar la estructura salarial y aumentos salariales en base a la evaluación del desempeño.

Dentro de La Administración de Salarios se contemplan otros aspectos de importancia como el **Análisis de Puestos**: Que *“es el levantamiento de información acerca de los requisitos que el cargo exige de su ocupante. Son los aspectos extrínsecos del puesto.”*⁷⁷ Sucesivamente, se debe realizar también, **La Descripción de Puestos**, la cual *“Es una explicación escrita de las funciones,*

⁷⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones, 8ª Edición, McGraw-Hill 2007, p 286

⁷⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos – El Capital Humano de las Organizaciones, 8ª Edición, McGraw-Hill 2007, p 286

responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico".⁷⁸

Desarrollo del capital humano. También existen diversas definiciones de autores, **para Mondy, R.Wayne AA.VV**, *"es una función importante de la Administración de Recurso Humano que consiste no solo en capacitación sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y en la evaluación de desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo"*.⁷⁹

Para Herberth Heneman, el desarrollo del empleado lo define como *"un proceso planeado para proporcionar al empleado experiencias de enseñanzas designadas a incrementar sus contribuciones a los objetivos organizacionales"*⁸⁰ Este autor considera que el desarrollo se debe planear, y es necesario que el talento humano adquiera nuevas experiencias orientadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Debido a que la empresa Scarts S.A DE C.V carece de manuales de descripción puestos y por ende nunca han realizado valuación de los mismos, se considera necesario contar con esos manuales para tener parámetros a la hora de fijar salarios a puestos nuevos, hacer ajustes salariales y así retener, atraer buenos elementos a la organización. Tomando en cuenta el desarrollo de su personal no solo la parte retributiva en cuanto al dinero si no también con un paquete de beneficios e incentivos para su personal.

Por otra parte retomando la postura del autor Idalberto Chiavenato que define que los salarios deben obedecer a un equilibrio interno y además la remuneración debe ser con justicia y equidad se pueda observar que en algunos puestos de la

⁷⁸ Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2005, p. 74

⁷⁹ Mondy, R.Wayne AA .V.V *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educacion, Mexico 2006, Pag.5

⁸⁰ HENEMAN, Herbert, Administración de Recursos Humanos y Personal, Compañía Editorial Continental México, 1991, p31.

empresa sujeta de estudio esto no se cumple y es necesario conocer estos parámetros para poder ajustarlos. Además si empresa se preocupa por desarrollar a su personal tendrá mejores elementos para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

2.4. DESARROLLO Y DEFINICIÓN TEORICA

a) Administración de salarios

Para el equipo investigador, la Administración de salarios es un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer la forma de pagar de acuerdo a lo que corresponde por las funciones realizadas por cada puesto es decir los salarios deben ser justos y equitativos manteniendo el equilibrio interno de la empresa, la estructura salarial tiene que ser satisfactoria para que cubra las necesidades básicas.

Dentro de los factores más importante para determinar los salarios tenemos los manuales de descripción y valuación de puestos lo cual nos va a definir el precio o el valor que va tener cada cargo. La retribución es la cantidad pagada al ocupante en virtud de la función que desempeña y de determinadas características y valoraciones personales.

b) Desarrollo del capital humano

A nivel general los autores lo consideran como una función que no solo consiste en capacitación sino otro tipo de beneficios que le permitan al empleado desarrollarse dentro de la organización contribuyendo en su crecimiento tanto personal como profesional.

Desarrollo de capital humano se define como *“un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje proporcionadas por la empresa dentro de un periodo*

especifico para ofrecer oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

Este concepto también es muy importante y el equipo de tesis lo determina como un proceso planeado dentro de la empresa donde busca retener los buenos elementos manteniéndolos motivados incrementando sus contribuciones a los objetivos organizacionales.

3. MARCO OPERATIVO

3.1. DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE INVESTIGACIÓN

El sujeto de estudio de la presente investigación es la administración de salarios según el autor Idalberto Chiavenato define que *“Es el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización”*⁸¹, es decir que esto involucra a la empresa como un todo, no se trata únicamente de cumplir con las leyes laborales, sino también de remunerar a las personas de acuerdo al cargo que ocupan, a las responsabilidades que el puesto implica, y así lograr no sólo atraer sino también retener a los buenos elementos, manteniendo el equilibrio interno y externo, tomando en cuenta los intereses financieros de la organización.

El hacer accesible la petición para realizar una investigación en la empresa SCARTS, S.A. DE C.V., sobre la Administración de Salarios, por estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica, la Gerente Administrativa, estuvo en la disposición de proporcionar toda la información que pudiera ser útil para el desarrollo de esta investigación. Por otra parte considera importante las sugerencias que como equipo investigador se le puedan aportar para mejorar las condiciones actuales de la empresa en estudio.

⁸¹ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007 .P. 292

Fundamentado teóricamente con las diferentes posturas de los autores consultados aunado al periodo de consulta realizada, se determinó que SCARTS S.A. DE C.V. empresa donde se realiza el estudio, carece de una estructura salarial y políticas que beneficien el desarrollo para los empleados, Además carecen de manuales de descripción y valuación de puestos lo que limita a la empresa a definir los salarios a criterio personal del Gerente General.

Por otra parte El Desarrollo del capital humano se convierte en el objeto de estudio el cual consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad, pues el recurso humano significa talentos que necesitan ser conservados y desarrollados, por tal razón es de suma importancia para todas las empresas, es por ello que dentro de sus políticas deben contemplar actividades que les permita crecer y mejorar su desempeño, tomando en cuenta la disposición que el empleado demuestre.

Cada vez se vuelve más difícil administrar los recursos humanos, en una lucha constante en la cual las empresas tratan de maximizar recursos y reducir gastos, el retener al personal idóneo para los puestos se vuelve un verdadero desafío, los empresarios buscan mayor productividad y calidad, pero para lograr esto es indispensable reconocer el papel importante que juega la fuerza laboral, aportando sus conocimientos y habilidades para hacer posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Es de esta forma como SCARTS S. A. DE C.V. espera con la realización de este proyecto disponer de una estructura salarial adecuada, nuevas ideas, experiencias y estrategias para impulsar políticas que beneficien el desarrollo de su capital humano de acuerdo a las consideraciones, y que puedan lograr implementar paquetes de beneficios para retener e incentivar a sus empleados y así está obtenga resultados esperados de los cuales la Universidad Pedagógica se sienta satisfecha de dar a la sociedad recursos competentes.

3.2. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS.

Existen distintas formas, técnicas, procesos para la recolección de información de interés, su realización dependerá de acuerdo a la finalidad y naturaleza del estudio, que en este caso es de forma cualitativa, la cual pretende la descripción del fenómeno de estudio, que con su resultado estarían contribuyendo en gran medida a la administración de salarios, que busca beneficiar tanto a la empresa como a sus colaboradores.

Convencidos de tener la necesidad de una estructura salarial y con la finalidad de desarrollar al personal de la empresa, la Gerente Administrativa Licda. Noemí Arias, por medio de una petición realizada el 10 de agosto del 2010, autorizó al equipo investigador acceder a la información requerida para la investigación, recopilando inicialmente datos por medio de la permanencia en las instalaciones de la empresa para completar la información de la Guía de observación monográfica, proporcionada por la Universidad Pedagógica de El Salvador, y adecuada a las características de la empresa y a la búsqueda de información específica.

En la siguiente etapa se realizaron dos encuestas dirigidas a los empleados de SCARTS S. A. DE C.V. una con preguntas orientadas a la recopilación de las funciones diarias, eventuales y periódicas; con la finalidad de elaborar las descripciones de puestos conforme a las necesidades de la empresa para que tengan un instrumento por escrito de cada una de las responsabilidades asignadas a su puesto lo cual ayudará y facilitará el trabajo tanto para el empleado como para la organización.

La siguiente encuesta se estructuró con preguntas relacionadas al desarrollo del capital humano, con el objetivo de conocer las prestaciones actuales y oportunidades de desarrollo que la empresa les está brindando.

Posteriormente se realizó una entrevista a la Gerente Administrativa con interrogantes de las dos encuestas para reconfirmar la información obtenida de los empleados, la cual contribuyó a conocer las necesidades encubiertas y manifiestas de los colaboradores y de la empresa, para lograr evaluar las necesidades de políticas salariales que conlleven a la creación de un paquete de beneficios adicionales y oportunidad de desarrollo para los empleados; información que pudo confirmar algunos vacíos e inconformidades en cuanto a la remuneración y prestaciones adicionales a las de la ley.

Por otra parte también se consideró importante conocer el promedio salarial del mercado laboral de empresas dedicadas al mismo rubro, por lo que se estructuró un instrumento adicional con la finalidad de obtener información de rangos salariales a los puestos similares en otras empresas como APAC, LE BOUQUET, y CAFÉ CAFÉ, con esto se logró determinar el porcentaje de variación de los salarios que paga SCARTS, S.A. de C.V. comparados con el promedio de salarios que pagan estas tres empresas.

Es decir que el proceso de información utilizado, lo constituyen, la guía de entrevista a la Gerencia Administrativa, las encuestas a empleados y una encuesta salarial que se aplicó a tres empresas que se dedican al mismo rubro; todos los resultados obtenidos alimentaron la investigación de campo, se revelaron una serie de factores positivos y negativos, que al ser superados llevarán a mejorar la estructura salarial de la organización.

Al finalizar el proceso de recolección de información, se consolidaron los resultados de las respuestas obtenidas en forma estadística y de registros narrativos, partiendo de su análisis, se procedió a elaborar algunas consideraciones para lograr los objetivos del presente estudio, a diseñar y presentar la estructura salarial aplicable a la empresa, que ayudará para remunerar al personal de forma justa y equitativa.

3.3. ESPECIFICACIONES DE LA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Para el procesamiento de la información y elaboración de la consideración de políticas salariales que determinaran la remuneración adecuada de los empleados de la empresa en estudio que integre el desarrollo del capital humano, fue necesario aplicar la técnica descriptiva, la cual se caracteriza por ser exploratoria, inductiva y descriptora de un contexto situacional.

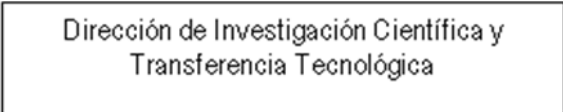
En lo que respecta a esta técnica, sirvió para clasificar los elementos obtenidos de la aplicación de los instrumentos diseñados para tal fin en cada uno de los diferentes actores del proceso investigativo, como lo son la Gerente Administrativa y demás personal de la empresa.

Posteriormente, de la información obtenida a través de la entrevista dirigida a la Gerente Administrativa, la guía Monográfica, y las encuestas aplicadas a los empleados y empresas de similar rubro, se obtuvo una diversidad de opiniones las cuales se analizaron y separaron determinando cual se convertía en una fortaleza y debilidad para la empresa.

Luego se procedió a elaborar las descripciones de los 14 puestos que conforman la empresa; surgiendo de esta manera el manual de valuación donde fue necesario determinar por grados y puntos cada uno de los factores de valuación, obteniendo así el valor total mediante la suma de estos. A continuación se trazo la recta salarial con sus respectivas bandas, determinando una consideración de reajustes y políticas salariales para los puestos que lo ameriten para la empresa sujeta de estudio.

Por ser SCARTS S. A DE C.V., una empresa dedicada a la enseñanza formal con diplomados de Alto Nivel en Artes Culinarias y Administración de Restaurantes , de igual manera impartiendo cursos cortos, además de brindar asesoría para Restaurantes y hoteles actividades para lo cual es necesario contar

con el recurso humano idóneo para ocupar los puestos, por consiguiente para que los empleados brinden un buen servicio y desempeñen con eficiencia sus labores , la empresa se ve en la necesidad de implementar una estructura salarial que contemple el desarrollo del personal, para motivarlos y sean más productivos, erradicar las necesidades manifiestas y encubiertas detectadas en la investigación realizada.



Especialidad: Administración de Empresas Asesor (a): Lic.da. Patricia Zúñiga Ramírez Tema: "Administración de Salarios como herramienta para el Desarrollo del Capital Humano de la Escuela de Artes Culinarias, San Salvador, 2010-2011" Alumnos: Marina Cárcamo Ramos, Angélica María Mejía, Rosa Amelia Sánchez Guzmán	Ciclo: 02 Año: 2010
Firma de Acuerdo: Asesor (a) _____ Fecha: 24, de agosto de 2010	

[illegible]

3.0 Marco Teórico																													
3.1	Fundamentación teórico-metodológica																												
3.2	Construcción Marco Empírico																												
3.2.1	Diseño de instrumentos de investigación																												
3.2.2	Levantamiento de información																												
3.2.3	Procesamiento de la Información																												
3.2.4	Análisis de la información																												
3.2.5	Elaboración de informe																												
3.2.6	Formulación teórico-metodológica de lo investigado.																												
3.3	Desarrollo y definición teórica (posterior a contraposición de autores)																												
3.4	Reuniones con asesor																												
3.5	Entrega 2o. Avance																												
3.6	Corrección 2o. Avance																												
3.7	Entrega 2o. Avance Corregido																												

	Actividades: Investigación Documental / Investigación de Campo	Ago-10				Sep-10				Oct-10				Nov-10				Dic-10				Ene-11				Feb-11				Mar-11				Abr-11				May-11			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
4.0 Marco Operativo		X																																							
4	Descripción de los sujetos de la investigación																										X														
4.1	Procedimientos para recopilación de datos																										X														
4.2	Desarrollo de prueba piloto																											X	X												
4.3	Especificación de la técnica para el análisis de los datos																													X	X										
4.4	Cronograma																															X									
4.5	Recursos																															X									
4.6	Índice preliminar sobre informe final																																X								
4.7	Reuniones con asesor																										X	X	X	X	X	X	X	X							
4.8	Entrega 3er. Avance																																	X							
4.9	Defensa Trabajo de Graduación																																		X						
	Entrega Trabajo de Graduación a DICTT																																		X						

3.5 RECURSOS EMPLEADOS PARA LA REALIZACIÓN DE VESTIGACIÓN.

Para poder obtener los resultados de la investigación relacionada a la **“Administración de Salarios como Herramienta para el Desarrollo del Capital Humano de la Escuela de Artes culinarios, San Salvador 2010-2012”**. Fue necesario contar con el siguiente recurso:

RECURSO HUMANO:
<ul style="list-style-type: none">• Tres investigadores.• Un asesor del proyecto de investigación.• Personal de la empresa “Escuela de Artes Culinarias SCART S.A. de C.V.” (20 personas)

3.6. ÍNDICE PRELIMINAR SOBRE EL INFORME FINAL.

CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL

En este primer capítulo se define la problemática actual de la investigación a estudiar, por lo que requiere establecer objetivos bases para el proceso de investigación, fue necesario identificar antecedentes históricos sobre la Administración de salarios, así como plantear los antecedentes institucionales de la empresa SCARTS S.A DE C.V.; se justifica también el ¿por qué se hace el estudio? ¿Qué beneficios aportara a la empresa?, ¿A quién va dirigido el estudio?, al mismo tiempo se comenta la problemática actual, estableciendo con las aportaciones de los autores, los alcances y limitaciones teóricas, el que se conjuga con un recuento final de categorías y conceptos que profundizan sobre el sujeto de estudio, el cual en este caso sería la Administración de Salarios y su objeto, el Desarrollo del Capital Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Incluye totalmente la fundamentación teórica metodológica de los diferentes autores que citan aportes sobre la Administración de Salarios, su concepto, origen y etapas, así como para el desarrollo del capital humano de la empresa, igualmente se plantea la contraposición de autores sobre las aportaciones que hacen al respecto. También está inmersa la construcción del marco empírico, el cual permite conocer la situación de la empresa, incluye también el trabajo de campo, que su objetivo es de recolectar por medio de los instrumentos de medición el máximo de información de la situación institucional, la cual fue recopilada a través de los involucrados en los procesos de la empresa (empleados y gerente administrativa). De acuerdo a los resultados de la investigación bibliográfica y de campo, se pasa a sugerir una consideración apegada a las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO OPERATIVO

Contiene la descripción del sujeto de la investigación relacionado con el primer y segundo capítulo, a través de ellos se conoce la importancia la necesidad de realizar la investigación sobre la Administración de Salarios; se detalla el procedimiento para la recolección de los datos, donde se describen la forma de implementación de cada uno de los instrumentos diseñados para la obtención de la información pertinente, así también se explica como fue procesada la información para el análisis de los datos. Describe especialmente su técnica, el cronograma de actividades en su mayoría realizadas en el tiempo proyectado y para finalizar con el listado de los recursos necesarios utilizados para concluir el estudio de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2ª Edición, Gránica, Buenos Aires, 2009.

Bohlander, George, Administración de Recursos Humanos, 12ª Edición, Editorial Thomson/Learning, Colombia 2004.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007

Chiavenato Adalberto, Gestión del Talento Humano, 3ª Edición, McGraw-Hill México D.F.C. 2009.

Dessler, Gary, Administración de Recursos Humanos, Enfoque latinoamericano, 2ª Edición, Pearson Educación, México 2004.

Dolían Simón L., Valle Cabrera Ramón, A.A. V.V., La Gestión de los Recursos Humanos, 3ª Edición, Mc Graw Hill/Interamericana, España 2007.

Fernández López, Justo, Hispanoteca Lengua y Cultura, disponible en línea, <http://culturitalia.uibk.ac.at/hispanoteca/Foro-preguntas/ARCHIVO-Foro/Salario-sueldo-sal.htm>, consultado el 19 de octubre de 2010.

Fernando Rocha, Teoría de los Salarios, disponible en línea http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/conceptosalario/, consultado el 02 de diciembre de 2010.

HENEMAN, Herbert, Administración de Recursos Humanos y Personal, Compañía Editorial Continental México, 1991.

Ivancevich, John M., Administración de Recursos Humanos, 9ª Edición, Editorial MC Graw Hill, México 2005.

Ley del Seguro Social, Derecho Administrativo, disponible en línea <http://www.csj.gob.sv/leyes.nsf/3006af217f96ecd786256d48006ecfd8/cc5a5d8983ce947706256d02005a3cca?OpenDocument>, consultado el 06 de enero de 2011.

Mondy, R.Wayne AA .V.V *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educacion, Mexico 2005.

Moristany Jaime, Administración de Recursos Humanos, 1ª Edición, Pontice Hall.

Oscar Gómez Bravo, Historia de Los Salarios, disponible en línea,
<http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/ARTICULO/HRU0940030006196705/00606.pdf>,
consultado el 13 de octubre de 2010.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal II Parte, Editorial Limusa SA de CV, México 1986.

Rojas Soriano, Raúl. "Guía para realizar investigaciones sociales" Plaza y Valdez Editores, México, D.F., 1989.

Robbins, Stephen P., Administración 10 Edición, Prentice Hall, Costa Rica 2010.

Rocha Fernando, Teoría de los Salarios, disponible en línea
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/conceptosalario/,
consultado el 02 de diciembre de 2010.

Varela Juárez, Ricardo A. Administración de la compensación: Sueldos salarios y prestaciones, México Pearson Education, 2006.

Se presenta el formato de evaluación de desempeño actual que la empresa aplica a sus empleados.

Anexo 1



SCARTS S. A. DE C.V

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre _____ Fecha _____

Puesto _____ Sección/Departamento _____

ASPECTOS A EVALUAR	Puntaje (Del 1 al 10)
1. ¿Su presentación personal es la adecuada?	
2. ¿Cuál es su nivel de concentración en el desarrollo de su trabajo?	
3. ¿Posee iniciativa?	
4. ¿Tiene buena actitud?	
5. ¿Desarrolla con facilidad las funciones asignadas?	
6. ¿Es organizado?	
7. ¿Es cuidadoso con los recursos de la empresa?, evita desperdicios.	
8. ¿Realiza su trabajo con eficiencia?	
9. ¿Funciona bien con el trabajo en equipo y demuestra buena disposición?	
10. ¿Es puntual?	
Total de puntos	
Nota promedio	

Observaciones: _____

Firma del empleado: _____

Firma del Jefe inmediato: _____

ANEXO 2

ENCUESTA SALARIAL						
EMPRESA INVESTIGADA _____				FECHA _____		
TITULO DE PUESTO _____				CODIGO _____		
NOMBRE EL PUESTO	FECUENCIA	SALARIOS	FECUENCIA	ALARIOS	FRCUENCIA	SALAIOS
Gerente Administrativa	2	800				
Souf Chef						
	RESUMEN					
	FRECUENCIA TOTAL	MENOR SALARIO	MAYOR SALARIO		SALARIO MEDIO	
Gerente Administrativa	2	600	1000		800	
Souf Chef		700	950		825	

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos- El Capital Humano de las Organizaciones, Octava Edición, MC GRAW. HILL, 2007, p 305