

	Manual de Políticas, Normas y Procedimientos		Política y Procedimiento de Revisión Salarial de Colaboradores	
			Fecha de autorización:	09/12/2011
			Última modificación:	13/02/2016

## POLITICA Y PROCEDIMIENTO DE REVISION SALARIAL DE COLABORADORES

### I. POLÍTICA:

La Cooperativa velará porque sus colaboradores reciban una remuneración digna, equitativa y competitiva, acorde al desempeño y resultados individuales, así como a las posibilidades financieras de la institución.

### II. PROPÓSITO

Contar con un sistema de administración de salarios que asegure las equidades internas y externas de las compensaciones ofrecidas, mediante una administración salarial basada en escalas de salarios, técnicamente definidas, que considere la situación económica del país y las posibilidades financieras de la cooperativa. La estructura de salarios y su administración, buscarán incentivar la productividad, mejorar el desempeño individual y grupal, así como la calidad de vida de los colaboradores.

### III. DEFINICIONES

Para clarificar de mejor forma los elementos que componen la presente política, se definen los siguientes términos:

- ✚ **Política salarial:** Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en materia de administración de salarios. La política salarial no es estática, por el contrario, es dinámica, evoluciona y se perfecciona.
- ✚ **Salario:** Es la cantidad de dinero fijo que recibe el colaborador por la prestación de sus servicios a la cooperativa, independientemente de la periodicidad y denominación con que se le pague.
- ✚ **Encuesta salarial:** Proceso técnico para determinar los niveles del mercado salarial guatemalteco, tanto dentro del sistema cooperativo federado MICOOPE, como en las instituciones financieras nacionales.
- ✚ **Escala salarial:** Es una lista escalonada y ordenada donde se expresan las distintas cantidades que por concepto de salario más bonificación incentivo de Q250.00 corresponde a cada puesto, de conformidad con el nivel y el paso salarial definido para el mismo.
- ✚ **Nivel salarial:** Rango salarial limitado por un mínimo y un máximo, en la que se encuadran los salarios de todos los puestos pertenecientes a ese nivel, de conformidad con la valuación de puestos efectuada.
- ✚ **Paso salarial:** Indica el siguiente salario al que puede optar el colaborador, dependiendo de los resultados de su evaluación del desempeño y de las normas establecidas para dicho fin.

	Manual de Políticas, Normas y Procedimientos	Política y Procedimiento de Revisión Salarial de Colaboradores	
		Fecha de autorización:	09/12/2011
		Última modificación:	13/02/2016

#### IV. NORMAS

Con el fin de regular el funcionamiento de la presente política se han establecido las siguientes normas:

##### Niveles Salariales, Incrementos y Actualizaciones.

- La definición de los niveles salariales correspondiente a cada puesto se podrá hacer conforme al sistema de valuación de los puestos por puntos según modelo diseñado por FENACOAC u otros que sean convenientes a la Cooperativa. El resultado de dicha valuación deberá ser aprobado por el Gerente General de la Cooperativa.
- Anualmente, la Unidad de Talento Humano, podrá revisar la Escala de Salarios, para determinar si requiere alguna modificación en función de la situación financiera de la cooperativa, su tamaño, la situación económica del país y el mercado laboral, tanto de Cooperativas Federadas al sistema MICOPE como de Instituciones Financieras nacionales.
- Para la revisión salarial anual de cada colaborador se tomará en cuenta los resultados de su evaluación del Desempeño. Ponderando con un 40% el promedio de sus calificaciones cualitativas y con otro 60% sus resultados cuantitativos, salvo aquellos puestos que no cuentan con evaluación cuantitativa, la cualitativa representará el 100% de la calificación.

De conformidad con el resultado general de su desempeño, cada colaborador incrementará uno o dos pasos salariales, de acuerdo a la siguiente tabla:

Nota Evaluación del Desempeño	Calificación	Número de pasos a incrementar
0% - 69%	Deficiente	0
70% - 84%	Bueno	1
85% - 100%	Excelente	2

- Todo puesto nuevo autorizado por el Consejo de Administración, deberá ser valuado conforme el sistema establecido, para ubicarlo en el nivel salarial correspondiente. Dicha evaluación deberá ser aprobada por el Gerente General de la Cooperativa.
- Todo colaborador de nuevo ingreso devengará un salario no menor al Paso 1 que le corresponde al nivel del puesto para el que es contratado.
- El primer paso salarial del ultimo nivel en la escala salarial deberá ser igual o mayor al salario mínimo decretado del año en curso, si dicho salario mínimo alcanza el primer paso de los niveles superiores, el departamento de Talento Humano con previa autorización del Gerente General podrá contratar personal dentro del paso 2 al 5 mientras se realiza la siguiente actualización de la escala salarial.
- Por la naturaleza de los puestos operativos ubicados en el nivel 11 se mantendrán con el salario mínimo decretado del año en curso, si este no fuera decretado se podrá incrementar hasta un 5% según la evaluación del desempeño.



	Manual de Políticas, Normas y Procedimientos	Política y Procedimiento de Revisión Salarial de Colaboradores	
		Fecha de autorización:	09/12/2011
		Última modificación:	13/02/2016

- h) Si durante el proceso de selección se identifica algún candidato, cuyos conocimientos y/o experiencia justifiquen hacerle una mejor oferta salarial, se le podrá otorgar un salario mayor. Dicha oferta salarial deberá contar con la autorización previa del Gerente General de la Cooperativa.

### Incremento Salarial Anual

- i) La propuesta salarial elaborada por la Unidad de Talento Humano, deberá considerar la cantidad anual de todos los componentes de mano de obra: salario ordinario, bonificación incentivo, bonos adicionales o especiales, horas extras, cuotas patronales, pasivo laboral, etc., cuyo total no podrá exceder el 3% de los Activos Totales proyectados para la Cooperativa.
- j) Cuando se necesite revisar el salario de un colaborador, por razón de promoción y/o ascenso, el porcentaje de incremento podrá ser entre el paso 1 al 5 del nivel al que fue ascendido siempre que haya sido verificada su competencia, y autorizada la nivelación por parte del Gerente General de la Cooperativa.
- k) No podrán otorgarse incrementos salariales con el propósito de retener a colaboradores que renuncien a la Cooperativa.
- l) Cualquier cambio a la Escala de Salarios y/o al nivel salarial de los puestos de la Cooperativa, deberá ser autorizado por el Consejo de Administración de la Cooperativa según propuesta del Gerente General. (anexo 1)
- m) El Salario del Gerente General será asignado anualmente por el Consejo de Administración, de conformidad con la evaluación de resultados globales de la Cooperativa, en función del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el Plan Estratégico y Plan Empresarial, así como del desempeño de la Cooperativa demostrado mediante los indicadores PERLAS. En ningún caso el salario del Gerente General deberá ser mayor a 2 veces el promedio de salarios de los puestos contemplados en el nivel II de la Escala Salarial.
- n) Los colaboradores que alcancen el Paso 10 de su nivel salarial, no podrán recibir ningún paso adicional, salvo que sean promovidos a un nivel superior. Solo recibirán el ajuste general que aplique a su nivel, de conformidad con la revisión anual autorizada para la Escala de Salarios. Para estos colaboradores, la Unidad de Talento Humano de la Cooperativa con la autorización del Gerente del área podrá sugerir una compensación única, mínima y de conformidad con las posibilidades financieras de la Cooperativa y con previa autorización del Gerente General.
- o) Todos los casos no contemplados en la presente política deberán ser analizados y resueltos por el Gerente General y si amerita deberán presentarse al Consejo de Administración para su debido tratamiento.

	Manual de Políticas, Normas y Procedimientos		Política y Procedimiento de Revisión Salarial de Colaboradores	
			Fecha de autorización:	09/12/2011
			Última modificación:	13/02/2016

## V. PROCEDIMIENTO

- 1) El Consejo de Administración de la Cooperativa aprueba la Política Salarial y la Escala de Salarios Vigente. (ver anexo No. 1)
- 2) Anualmente la Gerencia Financiera Administrativa con el apoyo del Depto. de Talento Humano podrá realizar un análisis de la situación económica nacional y local, así como del impacto de los salarios dentro de las finanzas de la Cooperativa y en base a eso propondrá a la Gerencia General la necesidad de modificar o no la Escala de Salarios así como la propuesta de incremento general a la misma.
- 3) La Unidad de Talento Humano recopila los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas durante el año, de conformidad con la Política que la regula, calculando la nota general de cada colaborador.
- 4) En función de los resultados del desempeño individual, y de conformidad con las normas de esta política, la Unidad de Talento Humano realiza el cálculo de incrementos salariales a aplicar el año siguiente.
- 5) La Gerencia Financiera Administrativa con el apoyo del departamento de Talento Humano realiza un análisis del impacto financiero de los incrementos salariales propuestos, considerando su impacto en los Activos Totales Proyectados para el siguiente año.
- 6) El resultado del análisis de impacto financiero es validado durante la elaboración del Plan Empresarial, realizando los ajustes que se consideren convenientes para garantizar el buen desempeño financiero y el mantenimiento de las disciplinas financieras.
- 7) En conjunto con el Plan Empresarial, el Consejo de Administración discute y aprueba la Propuesta de Incrementos Salariales del año siguiente y define la fecha de aplicación de los mismos.
- 8) La Unidad de Talento Humano aplica en la nómina los incrementos autorizados a partir de la fecha autorizada por el Consejo de Administración, para su efecto, elabora una Notificación de Incremento Salarial a cada colaborador en donde se le notifica su nuevo salario y ubicación dentro de la Escala Salarial.
- 9) La Unidad de Talento Humano archiva en el expediente de cada colaborador una copia con firma de recibido de la notificación de Incremento Salarial.



## ANEXOS

### Anexo No. 1: Escala de Salarios 2016

PASOS SALARIALES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NIVEL											
1	Gerencia General	Q 24,500.00	Q 25,700.00	Q 26,900.00	Q 28,200.00	Q 29,600.00	Q 31,100.00	Q 32,550.00	Q 34,150.00	Q 35,800.00	Q 37,600.00
2	Gerencias Medias	Q 16,300.00	Q 17,100.00	Q 17,900.00	Q 18,800.00	Q 19,700.00	Q 20,650.00	Q 21,650.00	Q 22,700.00	Q 23,800.00	Q 25,000.00
3	Control Interno	Q 10,000.00	Q 10,500.00	Q 11,000.00	Q 11,500.00	Q 12,000.00	Q 12,500.00	Q 13,000.00	Q 13,600.00	Q 14,300.00	Q 15,000.00
4	Apoyo Gerencial	Q 6,000.00	Q 6,300.00	Q 6,600.00	Q 6,900.00	Q 7,200.00	Q 7,500.00	Q 7,900.00	Q 8,300.00	Q 8,700.00	Q 9,100.00
5	Jefaturas A	Q 5,600.00	Q 5,900.00	Q 6,150.00	Q 6,500.00	Q 6,750.00	Q 7,100.00	Q 7,400.00	Q 7,800.00	Q 8,200.00	Q 8,600.00
6	Jefaturas B	Q 4,500.00	Q 4,750.00	Q 4,950.00	Q 5,200.00	Q 5,450.00	Q 5,750.00	Q 6,000.00	Q 6,300.00	Q 6,550.00	Q 6,900.00
7	Asistentes de Deptos. / Encargado de Áreas	Q 4,000.00	Q 4,200.00	Q 4,400.00	Q 4,600.00	Q 4,850.00	Q 5,100.00	Q 5,350.00	Q 5,600.00	Q 5,850.00	Q 6,150.00
8	Auxiliares de Deptos o Gerencias	Q 3,300.00	Q 3,465.00	Q 3,650.00	Q 3,800.00	Q 4,000.00	Q 4,200.00	Q 4,400.00	Q 4,650.00	Q 4,800.00	Q 5,000.00
9	Nivel de Atención / Operativo-Administrativo	Q 3,000.00	Q 3,150.00	Q 3,300.00	Q 3,460.00	Q 3,650.00	Q 3,850.00	Q 4,000.00	Q 4,200.00	Q 4,400.00	Q 4,650.00
10	Nivel Operativo/Negocios	Q 2,850.00	Q 3,000.00	Q 3,150.00	Q 3,300.00	Q 3,450.00	Q 3,600.00	Q 3,800.00	Q 4,000.00	Q 4,150.00	Q 4,350.00
11	Gestores o Ejecutivos	Q 2,800.00	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -
12	Nivel Servicios Generales	Q 2,750.00	Q 2,850.00	Q 2,950.00	Q 3,050.00	Q 3,150.00	Q 3,250.00	Q 3,350.00	Q 3,450.00	Q 3,550.00	Q 3,650.00

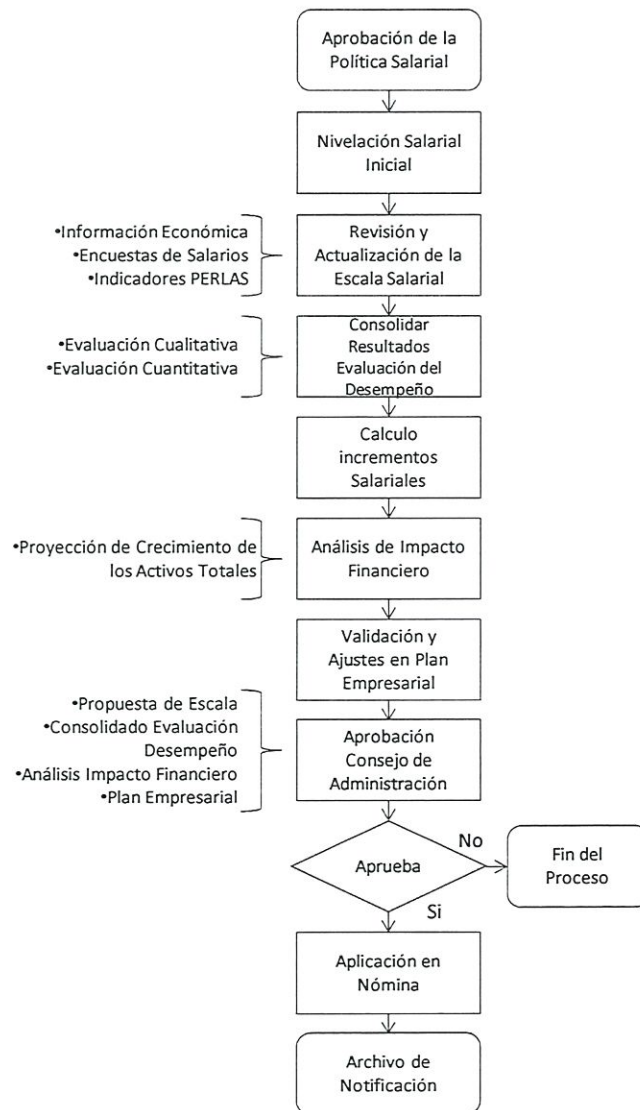


**MICOPE GUADALUPANA**  
**PUESTOS DE TRABAJO - ESCALA SALARIAL**

NIVEL		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	1	Gerencia General	Q 24,500.00	4.90%	9.80%	4.83%	10.04%	5.07%	9.97%	4.92%	9.98%	5.03%	
		Gerente General		Q 25,700.00	Q 26,900.00	Q 28,200.00	Q 29,600.00	Q 31,100.00	Q 32,550.00	Q 34,150.00	Q 35,800.00	Q 37,600.00	
		Q 1,200.00		Q 1,200.00	Q 1,300.00	Q 1,400.00	Q 1,500.00	Q 1,450.00	Q 1,600.00	Q 1,650.00	Q 1,800.00		
2	2	Gerencias Medias	Q 16,300.00	4.91%	9.82%	5.03%	10.06%	4.82%	9.90%	4.85%	9.93%	5.04%	
		Gerente Financiero Administrativo		Q 17,100.00	Q 17,900.00	Q 18,800.00	Q 19,700.00	Q 20,650.00	Q 21,650.00	Q 22,700.00	Q 23,800.00	Q 25,000.00	
		Gerente de Negocios y Mercadeo		Q 800.00	Q 800.00	Q 900.00	Q 900.00	Q 950.00	Q 1,000.00	Q 1,050.00	Q 1,100.00	Q 1,200.00	
4	3	Control Interno	Q 10,000.00	5.00%	10.00%	4.55%	9.09%	4.17%	8.33%	4.62%	10.00%	4.90%	
		Auditor Interno		Q 10,500.00	Q 11,000.00	Q 11,500.00	Q 12,000.00	Q 12,500.00	Q 13,000.00	Q 13,600.00	Q 14,300.00	Q 15,000.00	
		Oficial de Cumplimiento		Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 500.00	Q 600.00	Q 700.00	Q 700.00	
6	4	Apoyo Gerencial	Q 6,000.00										
		Encargado de Tesorería											
		Asistente de Gerencia Negocios y Mercadeo		5.00%	10.00%	4.55%	9.09%	4.17%	9.72%	5.06%	10.13%	4.60%	
		Supervisor de Atención al Asociado		Q 6,300.00	Q 6,600.00	Q 6,900.00	Q 7,200.00	Q 7,500.00	Q 7,900.00	Q 8,300.00	Q 8,700.00	Q 9,100.00	
9		Asistente de Gerencia General											
		Oficial de Cumplimiento Suplente	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 300.00	Q 400.00	Q 400.00	Q 400.00	Q 400.00		
12	5	Jefaturas A	Q 5,600.00										
		Contador General											
		Jefe de Agencia Senior											
		Jefe de Depto. de Informática		5.36%	9.82%	5.69%	9.76%	5.19%	9.63%	5.41%	10.81%	4.88%	
15		Jefe de Depto. de Créditos											
		Jefe de Talento Humano	Q 5,900.00	Q 6,150.00	Q 6,500.00	Q 6,750.00	Q 7,100.00	Q 7,400.00	Q 7,800.00	Q 8,200.00	Q 8,600.00		
		Jefe de Depto. de Archivo	Q 300.00	Q 250.00	Q 350.00	Q 250.00	Q 350.00	Q 300.00	Q 400.00	Q 400.00	Q 400.00		
		Jefe de Depto. de Mercadeo											
18		Jefe de Depto. de Cobros											
		Jefe de Ventas/Captaciones											
21	6	Jefaturas B	Q 4,500.00										
		Jefe de Seguros		5.56%	10.00%	5.05%	10.10%	5.50%	10.09%	5.00%	9.17%	5.34%	
		Jefe de Agencia Junior		Q 4,750.00	Q 4,950.00	Q 5,200.00	Q 5,450.00	Q 5,750.00	Q 6,000.00	Q 6,300.00	Q 6,550.00	Q 6,900.00	
		Jefe Administrativo Junior		Q 250.00	Q 200.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 300.00	Q 250.00	Q 300.00	Q 250.00	Q 350.00	
		Jefe de Educación y Desarrollo											
26	7	Asistentes de Deptos. / Encargado de Áreas	Q 4,000.00										
		Asistente Talento Humano											
		Asistente de Créditos											
		Asistente de Contabilidad		5.00%	10.00%	4.55%	10.23%	5.15%	10.31%	4.67%	9.35%	5.13%	
		Encargado de Investigación de Mercado		Q 4,200.00	Q 4,400.00	Q 4,600.00	Q 4,850.00	Q 5,100.00	Q 5,350.00	Q 5,600.00	Q 5,850.00	Q 6,150.00	
30		Encargado de Tarjetas de Crédito/Débito											
		Encargado de Cartera Depurada	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 250.00	Q 300.00		
		Encargado de Auditoría											
		Auxiliares de Auditoría											
		Auxiliar de Tesorería											
34	8	Auxiliares de Deptos o Gerencias	Q 3,300.00										
		Auxiliar de Gerencia de Negocios											
		Auxiliar de Gerencia Financiera Administrativa		5.00%	10.61%	4.11%	9.59%	5.00%	10.00%	5.68%	9.09%	4.17%	
		Encargado de Planillas y Prestaciones		Q 3,465.00	Q 3,650.00	Q 3,800.00	Q 4,000.00	Q 4,200.00	Q 4,400.00	Q 4,650.00	Q 4,800.00	Q 5,000.00	
		Auxiliar de Cumplimiento		Q 165.00	Q 185.00	Q 150.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 250.00	Q 150.00	Q 200.00	
		Auxiliar de Jefe de Agencia											
39		Encargada de Call Center											
		Ejecutivo de Kiosco											
		Diseñador Gráfico											
42	9	Nivel de Atención / Operativo-Administrativo	Q 3,000.00										
		Auxiliar de Depto. de Contabilidad											
		Auxiliar del Depto. de Seguros											
		Auxiliar de Depto. de Informática											
		Auxiliar de Depto. de Archivo		5.00%	10.00%	4.85%	10.61%	5.48%	9.59%	5.00%	10.00%	5.68%	
		Auxiliar de Depto. de Créditos		Q 3,150.00	Q 3,300.00	Q 3,460.00	Q 3,650.00	Q 3,850.00	Q 4,000.00	Q 4,200.00	Q 4,400.00	Q 4,650.00	
		Auxiliar de Depto. de Mercadeo		Q 150.00	Q 150.00	Q 160.00	Q 190.00	Q 200.00	Q 150.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 250.00	
		Encargado de Suministros de Oficina											
49		Asesores de Crédito											
		Asesor de Atención al Cliente											
		Receptor/Pagador											
		Verificador de Créditos											
53	10	Nivel Operativo/Negocios	Q 2,850.00										
		Ejecutivo de Call Center		5.26%	10.53%	4.76%	9.52%	4.35%	10.14%	5.26%	9.21%	4.82%	
		Anfitrionas		Q 3,000.00	Q 3,150.00	Q 3,300.00	Q 3,450.00	Q 3,600.00	Q 3,800.00	Q 4,000.00	Q 4,150.00	Q 4,350.00	
		Recepcionista		Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 150.00	Q 200.00	Q 200.00	Q 150.00	Q 200.00	
56	11	Gestores o Ejecutivos	Q 2,800.00										
		Ejecutivo de Ventas/Captaciones		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
		Gestor de Cobros		Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	
		Asesor de Activos Extraordinarios		Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	
		Auxiliar Jefe de Cobros											
		Gestor de Cuentas Depuradas											
61	12	Nivel Servicios Generales	Q 2,750.00										
		Guardián de Oficinas Centrales		3.64%	7.27%	3.39%	6.78%	3.17%	6.35%	2.99%	5.97%	2.82%	
		Guardián de Parqueo		Q 2,850.00	Q 2,950.00	Q 3,050.00	Q 3,150.00	Q 3,250.00	Q 3,350.00	Q 3,450.00	Q 3,550.00	Q 3,650.00	
		Mensajero		Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	Q 100.00	
64		Conserje											



## FLUJOGRAMA

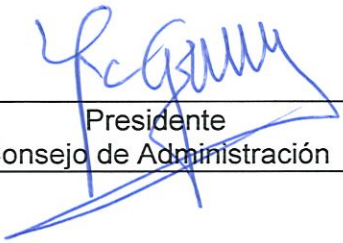
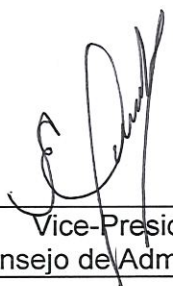



	Manual de Políticas, Normas y Procedimientos	Política y Procedimiento de Revisión Salarial de Colaboradores	
		Fecha de autorización:	09/12/2011
		Última modificación:	13/02/2016


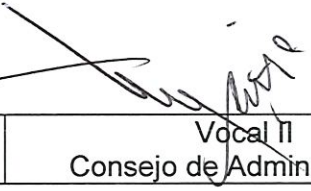
## VI. VIGENCIA

La presente política salarial para colaboradores de Cooperativa Parroquial Guadalupana, R. L., tomará vigencia a partir del uno de marzo de 2016, siendo aplicable para los años subsiguientes de acuerdo a las tendencias del mercado salarial del área financiera.

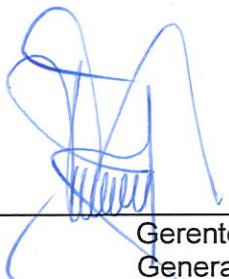
## VII. AUTORIZACIONES

		
Presidente Consejo de Administración	Vice-Presidente Consejo de Administración	Secretario Consejo de Administración

	
Vocal I Consejo de Administración	Vocal II Consejo de Administración


Gerente General