

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGO PARA UNA EMPRESA
INDUSTRIAL DIRECCIONADA BAJO UNA CULTURA FAMILIAR**

TRABAJO DE TITULACION

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

LESLY AGUIMOY RODRÍGUEZ TORRES

MARÍA ISABEL RUIZ CUADRADO

Guayaquil – Ecuador

2017

DEDICATORIA

El presente proyecto de graduación va dedicado a Dios y a la Virgen María por estar siempre con nosotras y a nuestros padres que nos han acompañado y apoyado en cada uno de nuestros retos, llenándonos de mucho amor.

Lesly Aguímo Rodríguez Torres

María Isabel Ruiz Cuadrado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios y la Virgen María por guiarnos y acompañarnos en cada momento para darnos fuerzas y ganas para superarnos y lograr cada una de nuestras metas, como lo es esta, que es una de las más anheladas.

Así también, a nuestros padres que nos han brindado su apoyo incondicional en cada una de nuestras etapas personales y profesionales, demostrándonos que podemos ser mejor cada día.

De igual manera al tutor del proyecto, Sr. Luis Fernando Mayorga, quien desde el inicio dio su total apoyo, apertura y guía durante toda la elaboración del proyecto.

Con igual importancia, a la industria que permitió realizar este proyecto y brindarnos toda la información y las facilidades del caso y soporte necesario.

Finalmente, agradezco a los profesores de la Maestría de Gestión del Talento Humana quienes a lo largo de la carrera compartieron sus experiencias y conocimientos, los mismos que nos han ayudado en nuestra carrera profesional y en el desarrollo de este proyecto.

Lesly Aguímo Rodríguez Torres

María Isabel Ruiz Cuadrado

TRIBUNAL DE TITULACIÓN



MSc. Raúl Barriga

Presidente delegado del Decano



MSc. Luis Fernando Mayorga

Director del Trabajo



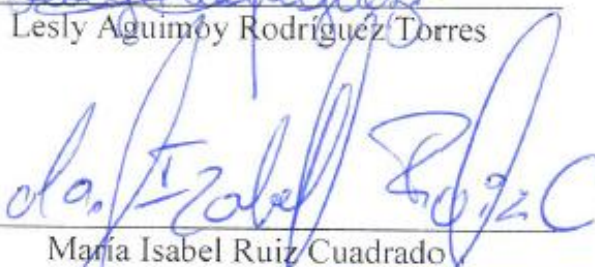
MSc. Ronald Campoverde

Revisor 1

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL


Lesly Aguimoy Rodríguez Torres


María Isabel Ruiz Cuadrado

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iii
DECLARACIÓN EXPRESA	iv
INDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	12
CAPÍTULO I	13
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Antecedentes	13
1.1.1. El trabajador y su remuneración (beneficios e incentivos)	13
1.1.2. Las organizaciones y sus políticas salariales	15
1.1.3. Componentes de una remuneración	15
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Delimitación	19
1.4. Objetivos	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivos específicos	19
1.5. Justificación	20

1.6.	Alcance del proyecto.....	21
CAPÍTULO II.....		23
2.	RESEÑA HISTÓRICA	23
2.1.	Historia de la empresa.....	23
2.2.	Misión de la empresa	23
2.3.	Visión de la empresa.....	24
2.4.	Estructura organizacional	24
CAPÍTULO III.....		27
3.	MARCO TEÓRICO	27
3.1.	Impacto de las empresas familiares	27
3.2.	El salario.....	29
3.3.	Importancia del salario	29
3.4.	Tipos de Salario	29
3.5.	Evolución de los salarios	31
3.6.	Legislación Ecuatoriana acerca de los Salarios.....	33
3.7.	Valoración de Cargos	34
3.8.	Modelos de Valuación	35
3.9.	Valoración de cargos por puntos-Método Hay	39
3.10.	Valoración de cargos por método Deloitte & Touche.....	40
3.11.	Factores de evaluación según metodología Deloitte.....	41
3.12.	Componentes de la metodología de Deloitte.....	42
3.13.	Descripción de las Variables	43

3.14. Herramientas para la Valoración.....	43
3.14.1. Manual de Funciones	43
3.14.2. Organigramas	43
3.14.3. Perfil del Cargo	43
CAPÍTULO IV.....	44
4. METODOLOGÍA	44
4.1. Metodología a Utilizar	44
4.2. Definición del Cronograma.....	44
4.3. Reunión de Apertura y Difusión	45
4.4. Definición del Comité de Valoración	46
4.5. Fase 1: Aplicación del Sistema de Valoración de Cargos.....	46
4.6. Tipo de levantamiento de información	46
4.6.1. La Entrevista.....	46
4.6.2. El Cuestionario	46
4.6.3. Reunión de Validación de puntajes.....	46
4.7. Fase 2: Análisis de Equidad y Competitividad.....	49
4.7.1. Definición de Niveles	49
4.7.2. Establecimiento de Bandas Salariales.....	50
4.7.3. Establecimiento de Bandas – Equidad Interna.....	52
4.7.4. Establecimiento de Bandas – Competitividad Externa	57
CAPÍTULO V.....	62
5. RESULTADOS	62

5.1. Análisis de Resultados	62
5.2. Propuestas de costo de Nómina	65
CAPÍTULO VI.....	69
6. CONCLUSIONES	69
CAPÍTULO VII.....	71
7. RECOMENDACIONES	71
7.1. Recomendaciones Generales	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados de las categorías evaluadas en la Encuesta de Clima Laboral	17
Figura 2 Porcentaje de rotación del mercado laboral en Ecuador	18
Figura 3 Factores de Valoración	41
Figura 4 Fases de Valoración	44
Figura 5 Escala de niveles Jerárquicos	50
Figura 6 Análisis de dispersión Nivel Ejecutivo	50
Figura 7 Análisis de dispersión – Nivel Medio	51
Figura 8 Análisis de dispersión – Nivel Soporte	51
Figura 9 Criterios para la selección de la muestra	57
Figura 10 Aspectos de Distribución	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorías evaluadas en la Encuesta de Clima Laboral	16
Tabla 2 Resultados históricos de encuesta de clima laboral.....	17
Tabla 3 Histórico de porcentaje de rotación – Empresa sujeto de estudio	18
Tabla 4 Detalle de áreas y departamentos – Empresa sujeto de estudio	22
Tabla 5 Detalle de cargos – Empresa sujeto de estudio	24
Tabla 6 Historia de la Evolución del Salario.....	31
Tabla 7 Características de los Modelos de Valuación.....	38
Tabla 8 Cronograma general para el proceso de Valoración de Cargos.....	45
Tabla 9 Cronograma detallado de valoración de cargos	45
Tabla 10 Ranking de Cargos Valorados.....	47
Tabla 11 Tabla de Valoración	49
Tabla 12 Bandas Salariales Nivel Ejecutivo – Equidad Interna.....	54
Tabla 13 Bandas Salariales Nivel Medio – Equidad Interna.....	55
Tabla 14 Bandas Salariales Nivel Soporte – Equidad Interna.....	56
Tabla 15 Bandas Salariales, Nivel Ejecutivo – Competitividad Externa	58
Tabla 16 Bandas Salariales, Nivel Medio – Competitividad Externa	59
Tabla 17 Bandas Salariales, Nivel Medio – Competitividad Externa	60
Tabla 18 Detalle de Rangos Salariales por Nivel – Equidad Interna	62
Tabla 19 Detalle de Rangos Salariales por Nivel – Competitividad Externa.....	62
Tabla 20 Cargos Por Encima Del Máximo De La Banda De Equidad.....	63
Tabla 21 Cargos Inferiores Al Mínimo de la Banda de Equidad	63
Tabla 22 Cargos por Encima del Máximo de la Banda de Equidad.....	64
Tabla 23 Cargos Por Encima Del Máximo De La Banda De Competitividad	65
Tabla 24 Cargos Inferiores Al Mínimo De La Banda De Competitividad.....	65
Tabla 25 Impacto del Costo de Nómina – Equidad Interna	66
Tabla 26 Impacto del Costo de Nómina – Equidad Interna	67

Tabla 27 Tipo de Incrementos Salariales 73

RESUMEN

Debido al crecimiento que han reflejado las empresas familiares del Ecuador, estas han tenido la necesidad enfrentar los cambios y de alinearse a las nuevas tendencias de recursos humanos. Esto nace debido a que las compañías tienen que implementar las mejores prácticas para atraer, seleccionar y retener al mejor talento, que en la actualidad es escaso. Este trabajo está enfocado al subsistema de compensaciones, el mismo que ha generado disyuntivas en todos los sectores económicos. Por lo que por medio de la implementación de la valoración de cargos, se busca analizar los aspectos cualitativos de las posiciones y alinearlas a resultados cuantitativos, con la finalidad de que la alta dirección de las empresas, en especial de las que poseen cultura familiar, puedan establecer estrategias y políticas remunerativas, como reflejo de la estrategia del negocio. Considerando el desconocimiento de las técnicas formales y metodologías empleadas para diseñar una política salarial y los factores que impactan al establecer la misma en empresas de cultura familiar, es importante poder definir un modelo de compensaciones que sirva de insumo y referencia a empresas con las mismas características como: actividad, tamaño, cultura, etc. Cabe mencionar que, dentro de una empresa, uno de los gastos más importantes y fuerte y el que genera mayores controversias es el rubro de nómina, por lo que, es fundamental realizar una correcta distribución salarial, con el fin de concederle el valor correcto a cada una de los cargos logrando un nivel de equidad interna y competitividad salarial.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios sociales, políticos, económicos, culturales, normativos y demás, nace la necesidad de estar a la vanguardia y renovar la visión que se tiene de las situaciones y con más relevancia cuando se trata de personas; debido a que antes se las consideraba como un ente productivo y en la actualidad se la define como talento humano (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010). Para que una empresa pueda establecer una estrategia de ganar – ganar con sus colaboradores, requiere que los objetivos corporativos sean alcanzados al mismo tiempo que sus empleados logren sus metas individuales. Es fundamental la gestión que realiza talento humano debido a que aporta tanto a la producción como a la toma de decisiones. No obstante, el ser humano requiere que su gestión sea reconocida y recompensada con un salario o remuneración conforme a su descriptivo de funciones, lo que representa una problemática al momento de comparar los resultados. (Saldarriaga, 2013)

Para conseguir dicha estrategia la empresa requiere establecer una política que les de la facultad de legitimar la correcta remuneración basada en la madurez profesional, impacto que genera en la compañía, alcance, nivel de responsabilidad y valor agregado del cargo. El propósito de este trabajo es establecer los lineamientos para el diseño de una política salarial en base a la metodología de valoración de cargos, orientado a una empresa familiar clasificada como grande, según su nivel de facturación; por lo que se verificará y evaluará cada posición y se asignará una propuesta salarial a cada una.

1.1. Antecedentes

1.1.1. El trabajador y su remuneración (beneficios e incentivos)

En el mercado laboral ecuatoriano, parte de la cultura organizacional es que cada trabajador conozca la composición de su remuneración, la cual se forma principalmente por su sueldo (ingresos propios de cada función o cargo) y a la cual se le adicionan ciertos componentes de compensación como: bonos, horas extras, comisiones, etc. lo que ayuda a incrementar el poder adquisitivo de cada empleado.

Está comprobado que un buen ambiente laboral, teniendo además, un paquete remunerativo atractivo, garantiza la permanencia y/o fidelidad de cada colaborador. Vroom

(1979) mediante el análisis de varios estudios realizados, determinó 5 formas en que puede ser percibido el salario:

a) El salario que se percibe ayuda a cubrir las necesidades básicas de cada ser humano: alimentación, vestimenta, servicios, seguridad, etc. Por ende, siempre va a estar motivado a trabajar para percibir ingresos con los que pueda satisfacer y solventar dichos gastos y necesidades;

b) Sumado al anterior, los seres humanos tienen una infinidad de necesidades de otro tipo, las cuales también deben cubrirse y por ende se expone sus ansias de incremento salarial, dado que siempre aparecerá una necesidad adicional;

c) El percibir un salario genera tranquilidad emocional y mental, ya que poseemos dinero o poder adquisitivo; al no tener un empleo y por ende no percibir una remuneración genera malestar y depresión ya que no percibimos ingresos de los cuales podamos disponer para satisfacer nuestras necesidades,

d) Con el nivel de ingresos que se percibe, podemos establecer un status social diferente; mientras mejor estilo de vida se tiene, sentirás la necesidad de obtener un mejor empleo y/o un mejor salario;

e) Un buen salario y un buen clima laboral garantizan a los empleadores la permanencia de sus colaboradores, por lo que, podemos determinar que el ser humano se mueve por incentivos. Si ofrecemos una mejor remuneración de manera periódica, seguramente podremos mejorar y/o potencializar el resultado de nuestra organización.

Es necesario considerar, que a pesar de que el dinero tenga un factor importante, este, no tendrá más valor del que cada uno le pueda otorgar, seguramente hay personas que le dan mayor prioridad a otras razones y situaciones que no impliquen algo monetario, existen muchas variables que no se pueden cuantificar y en ciertos casos resulta complicado ofrecer o establecer un paquete remunerativo atractivo.

Los empleadores en aras de generar un clima laboral agradable y un paquete remunerativo equitativo y atractivo entre sus empleados, deben evaluar frecuentemente los perfiles, las funciones, necesidades motivos y demás factores que ellos consideren importantes o puntos clave para general un ambiente laboral apropiado.

1.1.2. Las organizaciones y sus políticas salariales

Está claro que para las organizaciones la contratación de un colaborador genera la percepción de costo / beneficio, en ocasiones la contratación es considerada como un costo, o al contrario, puede resultar ser la mejor inversión. Lo que ayuda a definir y determinar dicha sensación, es el valor agregado que el colaborador representa y pueda aportar a la organización. Las organizaciones, cuidando todos estos detalles, están en capacidad de definir y establecer políticas salariales apropiadas, acorde a cada uno de los empleados.

1.1.3. Componentes de una remuneración

Según Chavienato (2007) la conformación del salario se da por dos variables: las internas que son monitoreadas y controladas por la organización y las externas que son de origen macroeconómicos, como la situación país, mercado laboral, política, etc. y salen del alcance de la empresa.

Los factores internos definidos por Chavienato (2007) son:

- Tipo de puestos de la organización: Es prioritario para las organizaciones conocer el valor agregado que aporta cada empleado a través de sus funciones y responsabilidades, el impacto de las mismas, influye para la determinación de un salario justo y equitativo. Es importante considerar estas premisas de equidad y justicia para la comparación interna y externa de cargos similares.
- Política salarial de la empresa: Debe orientarse a impulsar la equidad y competitividad con el mercado.
- Capacidad financiera de la organización: El costo de nómina debe estar alineado a la estrategia de la compañía, los sueldos deben ser analizados de manera que no generen un impacto negativo a la rentabilidad de la empresa.
- Desempeño general de la empresa: De acuerdo a sus recursos financieros, utilidades, índices de rentabilidad, la empresa podrá determinar el nivel salarial pertinente a otorgar.
- Competitividad de la empresa: Se debe enfocar en mantener a sus talentos y cargos claves, a través del desarrollo, compensación y capacitación, con estos factores apuntará a ganar visibilidad y reconocimiento desde la percepción externa.

Dentro de los factores externos se pueden encontrar en Chavienato (2007):

- Situación del mercado laboral
- Coyuntura económica
- Impacto de sindicatos
- Legislación laboral
- Clientes
- Competencia en el mercado

1.2.Planteamiento del problema

La empresa sujeto de estudio ha crecido bajo una cultura familiar, sin políticas claras ni estructuras definidas, su desarrollo se ha basado en el esfuerzo, capacidad y conocimientos de su propietario con la motivación de consolidar y crear algo propio.

La empresa durante dos años ha realizado el diagnóstico y la evaluación de clima laboral, en donde se definieron cuatro categorías y preguntas para elaborar el cuestionario de clima. Trabajaron en una campaña de comunicación para que todos los colaboradores participen en la encuesta y en base a los resultados obtenidos, se realizaron talleres de grupos focales, que fueron fuente de información para elaborar el reporte del análisis de clima.

De acuerdo a los resultados de las encuestas de clima laboral efectuadas en los últimos dos años, se ha identificado el descontento de los colaboradores con respecto al manejo de temas salariales por parte de la empresa:

Tabla 1 Categorías evaluadas en la Encuesta de Clima Laboral

Organización y Estrategia
La categoría está orientada a medir el compromiso y la forma en que los empleados se sienten acerca de varios aspectos de la empresa: políticas, objetivos, valores éticos, entre otros.
Permanencia en la Organización:
La categoría identifica que factores influyen en la permanencia de los empleados en la organización.
Comunicación
La categoría busca determinar la comunicación de los empleados en varios sentidos: con la organización en general, con la alta gerencia, con su supervisor inmediato y con sus compañeros.
Oportunidades de desarrollo
Determina el sentimiento de los empleados acerca de si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.

Elaborado por: Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Figura 1 Resultados de las categorías evaluadas en la Encuesta de Clima Laboral



Elaborado por: Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 2 Resultados históricos de encuesta de clima laboral

Año Fiscal	Promedio General del Nivel de Insatisfacción	Promedio General Ni Acuerdo Ni Desacuerdo	Promedio General del Nivel de Satisfacción	Total
2015	22.29%	10.89%	66.82%	100%
2014	20.63%	9.49%	69,88%	100%

Fuente: Información proporcionada por la empresa sujeto de estudio

Los empleados perciben que los incrementos salariales son establecidos al azar y que el factor antigüedad juega un papel importante al momento de fijar los nuevos sueldos y promociones, sin tomar en cuenta factores fundamentales como la madurez profesional, el impacto de cada cargo en los resultados generales de la compañía, responsabilidades, etc.

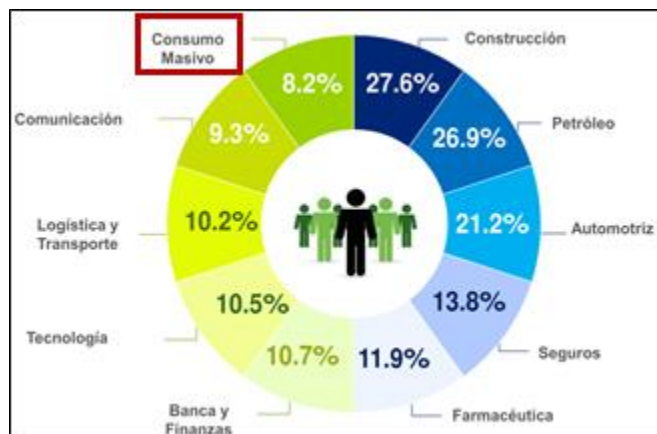
Los colaboradores perciben que existe inequidad interna y una mala distribución de los salarios dentro de la empresa; además, consideran que el nivel salarial está subestimado con respecto al mercado y esto se lo ha podido corroborar con el análisis histórico del índice de rotación de los últimos años:

Tabla 3 Histórico de porcentaje de rotación – Empresa sujeto de estudio

# TOTAL DE EMPLEADOS	Año	2014	2015	2016
550	% de Rotación	12,4%	12,6%	13,6%
	# de Empleados	68	69	75

Fuente: Información proporcionada por la empresa sujeto de estudio

Figura 2 Porcentaje de rotación del mercado laboral en Ecuador



Fuente: Informe de Estrategias y Mercado Laboral por Deloitte Consulting.

La compañía sujeto de estudio no cuenta con una política salarial definida la cual refleje su estrategia de negocio y a su vez le permita ser competitiva para atraer y retener a los mejores talentos del mercado.

Además se evidencia otra problemática dada la informalidad en que la empresa maneja sus procesos: el hecho de trabajar de manera empírica no ha permitido establecer niveles claros dentro de la estructura.

Del mismo modo, la organización al no contar con un manual de funciones actualizado, da la apertura a que se genere duplicidad de trabajo y exista una carencia de conocimiento de responsabilidades por parte de los colaboradores; así como la mala contratación de personal capacitado de acuerdo al perfil idóneo.

Para esto, se debe tener una visión de empresa, fijar estrategias, buscar la profesionalización constante y dejar claro que a pesar de las buenas relaciones familiares hay reglas empresariales que cumplir.

1.3.Delimitación

El presente estudio se realizará en una empresa del sector industrial de Guayaquil, perteneciente a la actividad de consumo masivo. Se encuentra ubicada en la Vía Daule de la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. La finalidad del trabajo es la implementación de un sistema de valoración de cargos para el diseño de una política salarial, a través de un análisis de homologación de puestos de trabajo y las remuneraciones que perciben a cambio. El tiempo estimado para este estudio es de 5 meses, la fecha de apertura fue en Octubre 2016.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Proponer un sistema de remuneración formal basado en la metodología de valoración de cargos de Deloitte, que permita a la empresa generar una estructura salarial equitativa y competitiva respecto a su mercado objetivo.

1.4.2. Objetivos específicos

- Actualizar los manuales de funciones de todas las posiciones de la empresa, que servirán como insumo para la aplicación del sistema de Valoración de Cargos de Deloitte.
- Determinar el peso o valor relativo de cada cargo, que ayude a establecer y diferenciar los aportes de responsabilidad, impacto y gestión de las posiciones a valorarse.
- Categorizar a todas las posiciones en distintos niveles o subniveles salariales, de acuerdo a su importancia dentro de la estructura organizacional.
- Conocer la posición de la empresa frente a su mercado objetivo, a través de un Benchmarking que revele información monetaria de empresas de similar giro al negocio.

- Establecer lineamientos para el manejo de una política salarial basada en los resultados obtenidos de la valoración de cargos. (Equidad Interna y Competitividad)

1.5. Justificación

Se considera importante que la aplicación de este modelo de valoración de cargos de Deloitte basado en la metodología HAY, sea replicable en empresas de similares características a la empresa sujeto de estudio; dentro de una organización, uno de los gastos más fuertes y el que genera mayores controversias es el de costo de nómina, por lo cual, es muy importante definir una correcta distribución y agrupación de salarios, con el fin de concederle el valor correcto a cada uno de los cargos alcanzando un nivel de equidad interna y competitividad en el mercado con respecto a materia salarial.

El presente trabajo de titulación pretende formalizar la toma de decisiones relacionadas al ámbito salarial, a través de una herramienta que sirva como pilar para la definición de políticas, las cuales deben ser orientadas a atraer beneficios y mejoras a los colaboradores y organización, de manera que se pueda generar cada vez más empleo e ingresos a las familias ecuatorianas.

A través del establecimiento de un sistema de remuneración formal y eficiente se pretende contribuir en el manejo del costo de nómina, identificando los cargos que no estén correctamente remunerados en base a varios factores de análisis, de la misma forma al poseer una estructura basada en puntos, se podrá atraer al talento adecuado para ocupar los cargos de la empresa de manera que aumente la productividad y se optimice el ahorro en costos de nómina.

Es primordial conocer que tanto el empresario como el colaborador serán beneficiados con la implementación de un sistema de valoración de cargos para la definición de una política salarial. El colaborador recibirá un salario justo por sus responsabilidades a cargo; según Chavienato (1999) el trabajador se sentirá motivado siempre que sus funciones en la empresa contribuyan a alcanzar sus objetivos personales y de desarrollo. El empleado contribuirá más al crecimiento de la empresa, si se siente motivado en el ámbito salarial.

La implementación de este sistema de valoración de Cargos está orientado a todos los cargos de la empresa, la cual está distribuida en 9 grandes áreas con sus respectivos departamentos.

Adicional a lo explicado, este trabajo se desarrolla con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de la carrera profesional, la propuesta pretende definir lineamientos para el establecimiento y diseño de una política salarial que sea beneficiosa para las empresas de cultura familiar y que sirva de precedente para futuras investigaciones relacionadas al tema.

Así mismo, que el trabajo refleje la calidad de profesionales que forma la Escuela Superior Politécnica del Litoral como aporte a la sociedad con información relevante y significativa.

El aporte con la sociedad permitirá que en esta organización se integre correctamente a las exigencias del mercado actual dado que presenta serios problemas de valoración lo que cual está desembocando en constantes salidas de buenos elementos de su nómina laboral. Por lo cual, el trabajo en cuestión permitirá llevar a la realidad los conceptos de aprendidos a lo largo de la maestría.

1.6. Alcance del proyecto

Llevar a cabo el establecimiento de un sistema formal de valoración de cargos que permita definir una estructura salarial óptima, a través de la evaluación de los cargos y responsabilidades de los mismos. La función que se emplea es la siguiente:

Estructura salarial óptima = $f(\text{evaluación de cargos, responsabilidades})$

La empresa sujeto de estudio debe considerar las diferentes políticas vigentes en el país, así como también debe tener conocimiento del mercado laboral y salarial que la competencia maneja, con el fin de asegurar la estabilidad del talento en la empresa.

La empresa en estudio cuenta con 550 colaboradores, donde el 79% representa al área de operaciones y están distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4 Detalle de áreas y departamentos – Empresa sujeto de estudio

ÁREA	DEPARTAMENTO	# DE EMPLEADOS
Administrativo Financiero	Administrativo Financiero	4
	Contabilidad	12
	Créditos y Cobranzas	18
	Presupuesto	1
	Sistemas	4
	Tesorería	2
Auditoría	Auditoría	3
Comercial	Comercial	19
	Autoservicios	2
Distribución	Bodega	6
	Distribución	2
	Logística	11
	Servicios de Distribución	2
Gerente General	Gerente General	1
Legal	Legal	3
Mercadeo	Investigación de Mercado	1
	Investigación Desarrollo	4
	Marcas	4
	Mercadeo	1
	Trade Marketing	3
Operaciones	Compras e Importaciones	1
	Control de Calidad	2
	Operaciones	1
	Producción	424
	Supervisión General	2
	Taller de Mantenimiento	7
Talento Humano	Bienestar Social	1
	Desarrollo Humano	4
	Médico	1
	Nómina	2
	Seguridad Física	1
	Talento Humano	1
TOTAL		550

Elaborado por: Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

CAPÍTULO II

2. RESEÑA HISTÓRICA

2.1.Historia de la empresa

La empresa sujeto de estudio inició sus operaciones en septiembre de 1973, con la visión de abarcar la industria farmacéutica e industrial. Posterior a esto, lanzó al mercado el primer producto de consumo masivo, el mismo que tuvo un gran éxito, ya que fueron pioneros en comercializar refrescos en polvo, en Sudamérica. Gracias a la gran demanda que tuvo el producto, el fundador decidió desvincularse de la rama farmacéutica y dedicarse a la línea alimenticia.

Posterior a esto, la empresa irrumpió en la producción de maicenas, gelatinas, pasta, entre otros. Dándole mayor ímpetu a la línea de pastas, importando mejor maquinaria y tecnología italiana; los cuales han sido instrumentos importantes para el crecimiento de la empresa en la industria de pasta.

Dentro de los productos comestibles, se especializó en condimentos y caldos instantáneos que es su principal fuente de ingreso. Adicionalmente, produce bebidas no alcohólicas como agua embotellada, jugos y néctares naturales. La empresa sujeto de estudio tiene una facturación anual aproximada de USD \$36 millones.

La empresa industrial que se está analizando se encuentra interesada en administrar su política salarial, alineada a varios frentes: la estrategia del negocio, la situación económica, laboral y empresarial actual; así mismo busca analizar el impacto que conllevaría una transparencia y equidad salarial.

La empresa familiar está regida bajo la segunda generación, la misma que tiene que enfrentar los cambios organizacionales por crecimiento de la empresa, no sólo en facturación si no en estructura, infraestructura y procesos internos.

2.2.Misión de la empresa

Somos una empresa pionera y dinámica, dedicada a la producción y comercialización de alimentos de excelente calidad, que garantiza la satisfacción de nuestros consumidores y demás grupos de interés.

2.3. Visión de la empresa

Seguiremos creciendo gracias al desarrollo continuo de nuestras marcas actuales y futuras, comercializando nuestros productos y de terceros a través de una red de distribución cada vez más amplia que nos llevará a nuevos mercados.

Seremos una empresa altamente profesional, que mejora constantemente la calidad de sus productos y procesos, con prácticas socialmente responsables.

2.4. Estructura organizacional

En la actualidad la empresa sujeto de estudio está conformada por una estructura de 65 cargos tipo, a continuación se indica el detalle de las posiciones:

Tabla 5 Detalle de cargos – Empresa sujeto de estudio

ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
1	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
2	ANALISTA DESARROLLO
3	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
4	ASISTENTE DE TESORERIA
5	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
6	CAJERO
7	CONTADOR GENERAL
8	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
9	GERENTE DE CONTABILIDAD
10	JEFE ADMINISTRATIVO
11	JEFE DE COSTOS
12	JEFE DE PRESUPUESTO
13	JEFE DE TESORERIA
14	MENSAJERO/RECAUDADOR
15	OPERARIO DE LIMPIEZA
16	SOPORTE TECNICO
AUDITORIA	
17	AUDITOR JR.
18	COORDINADOR DE AUDITORIA
19	GERENTE DE AUDITORIA

COMERCIAL	
20	ANALISTA DE INFORMACIÓN
21	DIRECTOR VENTAS
22	EJECUTIVO JR. DE CUENTAS
23	EJECUTIVO SR. DE CUENTAS
24	GERENTE NACIONAL VENTAS
25	JEFE DE VENTAS INTERNACIONALES
26	JEFE REGIONAL DE VENTAS
27	SUPERVISOR DE VENTAS
DISTRIBUCIÓN	
28	ASISTENTE DE BODEGA
29	CHOFER
30	COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN
31	DIRECTOR DE DISTRIBUCION
32	JEFE DE DISTRIBUCIÓN
33	MONTACARGUISTA
34	PLANEADOR DE LA DEMANDA
GERENCIA GENERAL	
35	GERENTE GENERAL
LEGAL	
36	ASISTENTE LEGAL
37	GERENTE LEGAL
38	JEFE LEGAL
MERCADEO	
39	DIRECTOR DE MARKETING
40	INGENIERO ASUNTOS REGULATORIOS
41	INGENIERO DE DESARROLLO
42	JEFE DE INVESTIGACION Y MERCADO
43	JEFE DE MARCAS
44	MERCADERISTA
45	PROMOTOR
OPERACIONES	
46	AUXILIAR DE OPERACIONES
47	DIRECTOR DE OPERACIONES
48	GERENTE DE PLANEACION Y COMPRAS
49	GERENTE DE PLANTA
50	JEFE DE MANTENIMIENTO
51	JEFE DE PRODUCCION
52	MECANICO
53	OPERADOR
54	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD
55	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
56	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

TALENTO HUMANO	
57	ADMINISTRADOR DE NOMINA
58	ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO
59	ANALISTA DE SELECCIÓN Y CAPACITACION
60	ASISTENTE DE NOMINA
61	ASISTENTE DESARROLLO HUMANO
62	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
63	JEFE DE BIENESTAR SOCIAL Y SERVICIOS
64	JEFE DE SEGURIDA FISICA
65	MEDICO OCUPACIONAL

Elaborado por: Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Impacto de las empresas familiares

Normalmente entendemos como empresa familiar a una iniciativa de negocio que ha pasado dentro de la misma familia por más de una generación, que en muchos casos se han convertido en conglomerados empresariales que buscan mantenerse vigentes en el tiempo. Una de las principales características de su potencial, es mantenerse a pesar de períodos difíciles, debido a su enfoque de largo plazo, y a su vez lograr obtener el compromiso de sus colaboradores.

Las empresas familiares han generado un impacto importante en la economía global, debido a su origen y por ser los mayores contratantes de fuerza laboral en cualquier economía a nivel mundial.

Mencionado lo anterior y con el fin de entender la necesidad de este estudio, se presenta un resumen de la evolución de este tipo de empresas a nivel global y su incidencia en el mercado local:

Durante la primera revolución industrial, antes de que existan los sistemas legales, se desarrollaron códigos de conducta que ayudaron a la formación de negocios familiares basándonos en que la familia era la raíz que proporcionaba los recursos tanto financieros como de capital humano, esto generaba cierto malestar, debido a que se mezclaba el lazo familiar y la administración de la empresa, lo mismo ocurría en el capital y en el patrimonio.

A partir de la década de los ochenta, un autor sostuvo que se considera una empresa familiar “cuando la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones de familia” (Basco Rodrigo, 2005, p.41)

Las compañías familiares alrededor del mundo son la estructura más frecuente de conformar una empresa, creando millones de empleos y contribuyendo al PIB de una manera significativa. Según un estudio de la Universidad de La Salle de México, del 100% de las empresas del mundo, las empresas familiares representan entre el 50% y 80%; generando un impacto en el PIB del 50% a nivel mundial.

La expectativa al formar una empresa familiar es que esta pueda continuar su crecimiento a través de todas las generaciones futuras. Las empresas familiares tienen una administración particular, debido a que se comparte una relación afectiva y empresarial con los miembros de la familia, y a su vez porque requieren una constante innovación y atención en su manejo, con el objetivo de generar un buen ambiente familiar – empresarial. Así mismo, las que perduran en el tiempo son las que cuentan con un equilibrio y pueden enfrentar las crisis.

Algunas de las principales fortalezas de las empresas familiares son: alta liquidez, orientación a las ventas y producción, rapidez en la toma de decisiones, orientación al ahorro, cultura entusiasta, comprometida y servicial y visión a largo plazo. Sin embargo existen razones que podrían hacer que cualquier tipo de empresa fracase, como un gerenciamiento deficiente, capital insuficiente para financiar la inversión, manejo inadecuado de gastos y costos, el giro de negocio y otras condiciones macro. Algunas debilidades que presentan las empresas familiares relacionadas a su naturaleza son: los procesos informales, falta de disciplina, cultura paternalista, resistencia al cambio y conflictos de liderazgo.

Según el foro del 2015 de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, referente a los retos de las empresas familiares, en el Ecuador existen 55,130 compañías familiares registradas en la Superintendencia de Compañías, que equivalen al 80% de las empresas locales.

Para explicar la teoría de las empresas familiares vamos a utilizar el modelo de los tres círculos, que fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982. A través de este modelo se explica la interacción de una empresa familiar y su relación entre los tres subsistemas: Propiedad, Familia y Empresa.

- **Propiedad:** A través de la definición de un consejo de administración y plan estratégico busca impulsar los movimientos del patrimonio familiar, con el objetivo de incrementar y generar rentabilidad y un nivel de competencia atractivo en el mercado.
- **Familia:** Se encuentra regido por el consejo familiar, en donde busca el consenso familiar, a través del desarrollo de cada miembro que lo conforma.
- **Empresa:** Con la definición de una estructura organizacional y el establecimiento de políticas de recursos humanos adecuadas, este subsistema está orientado al desarrollo continuo y eficacia de la organización.

3.2.El salario

El salario se lo puede entender como el estipendio o remuneración monetaria que perciben los colaboradores de parte del empleador por el trabajo realizado en un tiempo determinado. Además, dentro del salario está incluido 2 factores, que son: monetarios y no monetarios. Dentro de los monetarios está la retribución fija o el dinero y dentro de los no monetarios están beneficios como vehículo, vivienda, tarjetas de crédito, primas de seguro personal o familiar, entre otros.

3.3.Importancia del salario

El salario representa un intercambio entre las empresas y las personas, en donde existe un canje del esfuerzo de las personas a cambio de una cantidad de dinero, en otras palabras, este intercambio es la analogía que existe entre los derechos y responsabilidades igualitarias entre el empleado y el empleador.

Al momento que una persona acepta el reto de un cargo con sus diferentes funciones, este se compromete a trabajar bajo un patrón de actividades y de relaciones interpersonales dentro de una empresa, por lo que por ese trabajo recibe un salario. Por otro parte, este salario para el empleador representa un costo y una inversión. Costo porque este refleja el costo del producto o servicio que la empresa ofrece e inversión por la producción que genera el empleado.

3.4.Tipos de Salario

- **Salario por unidad de tiempo:** Este tipo de salario se da al empleado o contratista por la duración de la prestación del servicio. Por ejemplo: se lo cancela por día, por quincena, por mes, entre otros.
- **Salario por unidad de obra:** Este salario es cancelado de acuerdo a la cantidad de trabajo que se ha realizado, indistinto al tiempo que la persona necesite invertir para la ejecución del mismo.
- **Salario mixto:** Este combina el salario por unidad de tiempo y de obra, por lo que se cancela según el trabajo que se realiza en un tiempo específico.
- **Salario neto:** Es el sueldo líquido que recibe la persona después de la deducción de impuestos.

- **Salario bruto o nominal:** Es el sueldo que está establecido en el contrato según sus funciones y responsabilidades.
- **Salario en especie:** Este sueldo se paga con otros tipos de bienes, como son la vivienda, vehículos, matrícula del colegio de los hijos, membresías en club sociales, entre otros.
- **Salario fijo:** Es el salario que recibe el trabajador y lo conoce con precisión desde el inicio, ya que está pactado y comunicado al trabajador antes de iniciar la contratación.
- **Salario variable:** Se lo calcula en base a diferentes factores y no existe un monto específico.
- **Salario mixto:** Es la conjugación del salario fijo más el variable.
- **Salario ordinario:** Es el salario que percibe un trabajador por el servicio que ofrece según la jornada de trabajo.
- **Salario extraordinario:** Es el pago de horas extras trabajadas en días ordinarios o en días festivos.
- **Salario mínimo:** Este salario lo fija el gobierno en base a los indicadores de inflación, pobreza, canasta básica y precios, para que el trabajador pueda cubrir las necesidades básicas y comunes, tanto propias como la de sus familiares.
- **Salario máximo:** Se lo calcula en base al sueldo mínimo y es lo contrario a este. Es el pago máximo que una persona puede percibir en su puesto de trabajo.
- **Salario quincenal:** Es el salario que recibe un trabajador en cada quincena, según el valor que indica en su contrato.
- **Salario jornal:** Este tipo de salario se lo cancela de manera diaria, cuando la persona concluye sus actividades.
- **Salario metálico:** Puede ser cancelado con moneda local o extranjera, así puede realizar los pagos en efectivo.
- **Salario a comisión:** Se lo calcula en base a los negocios que el trabajador ha podido obtener a nombre del empleador.

3.5.Evolución de los salarios

Tabla 6 Historia de la Evolución del Salario

AÑO	ÉPOCA	LOCACIÓN	PAGO	SALARIO	HECHOS
2do. Milenio a.C.	Edad Antigua	Mesopotamia	Unidad de trigo por jornal. (silas)	20 silas un segador 2 silas los trabajadores libres 1 sila esclavos	Diferenciación entre los trabajadores comunes y los esclavos.
1301 a 1235 a.C.		Egipto	Provisiones (comida y vestimenta)	Para todos por igual.	Se mantenía a los trabajadores sanos y vestidos, pero no se les remuneraba nada para que ahorre.
		Grecia	Trigo, Cebada, Cobre	380 litros, 140 litros, 27-28 debens	
300 a.C.		Grecia y Roma	Plata (denarios = 10 ases) Cobre	Trabajador del campo 25 denarios, a domicilio 12 denarios, calificado 50 denarios, ejército 25 denarios.	Listas de trabajos.
1325	Época Precortesiana	México	Especies	Era la división de lo producido por toda la comuna para cada uno de sus miembros.	El trueque era importante en la economía.
1351	Edad Media	Francia Inglaterra	Plata	Trabajador 12 denarios (6 denarios si se les daba comida)	Se amenazó con prisión a los trabajadores que exigían aumento.
1349-1350					Aumento el salario en un 4% debido a la falta de mano de obra por la peste.
1350-1375					Aumento el 14% al salario vigente.
1375-1450					Aumento el 13% el salario vigente.
1451-1475					

Fuente: Adaptado de “Administración de la compensación” por Varela, R., 2005 pp.kk

Historia de la Evolución del Salario

AÑO	ÉPOCA	LOCACIÓN	PAGO	SALARIO	HECHOS
1520-1549	Época Colonial	México	Pago por destajo y no por jornal.	Medio real a los peones Un real a los trabajadores de oficio.	El pago debía alcanzar para mantenerse y ahorrar. (Salario Mínimo).
1575-1600				Un real a los peones Dos reales a los trabajadores de oficio.	Sistema de trabajo de los españoles: encomienda, repartimiento y peonaje. Precarias condiciones de trabajo.
1790	Época Moderna	Mundial	Plata		Revolución Industrial, aunque reemplazo la mano de obra, muchos se especializaron lo que aumente el salario por pagar. Se creó el desempleo y la depreciación de la mano de obra.
1862	Independencia y Reforma	México	Plata Pesos Plata	Tenedores de libros 600 a 3000 Cajeros 600 a 2800	Remuneraciones diferenciales según el oficio.
1914	Revolución			Dependientes de almacén 300 a 1200 Cocineros 100 a 400 Maquinistas 500 a 2000	Ley del trabajo de Yucatán, establecía que el salario mínimo era lo que necesitaba el individuo para vivir con su familia y tener comodidades.
1934	Época Actual			Dependientes de farmacia 250 a 1200 Servicios domésticos 48 a 100	Creación de la Comisión Nacional de Salario Mínimo.
1990				Jornaleros 3 a 4 reales Peones 2 a 5 reales	Dificultades como el TLC, la globalización, la Unión Europea, etc. Impulsó la búsqueda de mayor productividad, calidad y eficiencia.

Fuente: Adaptado de “Administración de la compensación” por Varela, R., 2005 pp.kk

De acuerdo al resumen de la evolución de los salarios que se detalla en la tabla 4: los datos más remotos que se encontraron, fueron en la edad antigua, en donde se evidenciaron que la primera forma de transacción como salario fue a los trabajadores agrícolas en Mesopotamia, a inicios del segundo milenio A.C.

Posterior a esto, en la edad media fue complicado definir un salario para el trabajador, debido a que existía la diversidad de normativas y leyes. Adicionalmente, estaban los soberanos que distorsionaban el valor de las monedas, lo que afectaba en su valor nominal y real del salario.

En base a esta evolución es importante conocer el significado etimológico de la palabra salario, que proviene del latín *salarium*, que se deriva del “pago por sal”. Esta vinculación se daba, porque en la época del imperio romano, la sal era considerada un mecanismo necesario para sazonar los alimentos y preservarlos. Dada su importancia, la sal era una forma de pago e incluso era el medio, con el cual se pagaba a los soldados romanos.

En la época moderna, el salario se enfrentó a la revolución industrial, en donde se buscaba aplicar máquinas a la producción, concibiendo un cambio impactante en la técnica y en la economía. Por lo que esto generó repercusiones, como: desempleo para el género masculino, el trabajo era sencillo y lo que se buscaba era pagar salarios más bajos; se contrataron a mujeres y niños y se incrementó la producción pero las relaciones se desgastaron, obligando a que el obrero se especialice y a su vez, perjudicándole en diferentes ámbitos como fue en: la salud, familia y la moral. Con todos estos malestares, se suscitaron hechos de huelgas, incendio de fábricas y destrucción de maquinarias; promoviendo la lucha entre obreros y patrones, por lo que en el siglo XIX, surgieron las primeras organizaciones obreras.

Con este precedente, podemos resumir que el salario representa la remuneración periódica, que se le otorga a una persona por un trabajo realizado. Las particularidades del salario están reguladas por las leyes de cada país bajo contratos de trabajo.

3.6. Legislación Ecuatoriana acerca de los Salarios

El código laboral, con respecto a los salarios dispone lo siguiente:

En el capítulo VI de los “Salarios, de los Sueldos, de las Utilidades y de las Bonificaciones y Remuneraciones Adicionales Parágrafo, Artículo 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen, social, idioma, religión, filiación, política, posición económica, orientación sexual, estado de salud,

discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración” (Código del Trabajo, 2015).

Por otro lado, la normativa hace una disparidad entre los términos Sueldos y Salarios; indicando que el Salario es utilizado para el estipendio de los trabajadores u obreros, en cambio para los empleados o administradores se emplea la palabra sueldo.

“Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.” (Código del Trabajo, 2015).

Así mismo, el código laboral establece en el Artículo 81 “Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.” (Código del Trabajo, 2015).

En otras palabras, la ley nos obliga que todo trabajador debe recibir una remuneración justa por sus servicios, la misma que estará controlada por las diferentes entidades gubernamentales.

En la coyuntura económica actual, el costo salarial es uno de los factores que más impacto puede tener en las empresas y en sus colaboradores. Las compañías cada día se vuelven más competitivas, por lo que contar con un sistema de administración salarial es todo un reto para los líderes de Recursos Humanos.

3.7. Valoración de Cargos

La mayoría de las empresas no cuentan con una estructura salarial con parámetros claros y definido, ni tampoco tienen un plan de comunicación para darlo a conocer a los

colaboradores. En las empresas es muy común que los salarios sean determinados por los años de trabajo, la confianza y afinidad con los ejecutivos de primera línea. En cambio, las empresas multinacionales tienen definido su esquema salarial, basado en una apropiada valoración de cargos de toda su estructura.

La valoración de cargos tiene algunas conceptualizaciones, Juárez (2006) lo define como un sistema metodológico para determinar el impacto de los objetivos y resultados esperados de cada puesto en relación con los demás, con la finalidad de obtener una adecuada jerarquización entre el jefe y subordinado. Además, según Varela (2005, p. 94) “medir significa estimar una cantidad, según su relación con diferentes factores. Se busca otorgar una puntuación a una serie de datos cualitativos con el fin de poder cuantificar el impacto de ellos en el cargo y posteriormente en la organización”. En conclusión, la valoración de cargos es la forma de determinar un valor objetivo para cada posición dentro de una estructura, evaluando los factores requeridos para cada posición.

La implementación de esta herramienta permite asignar de forma clara y transparente un salario a los colaboradores, basada en una descripción y en el impacto que generen los aportes y resultados de cada posición.

3.8. Modelos de Valuación

Para una adecuada valoración, Varela (2005) determinó dos directrices, que son: la observación del puesto contrarrestándola con otros, donde se revisan las cualidades de cada actividad para establecer los pesos y su importancia. La otra directriz, es la identificación de una escala graduada para comparar el nivel de jerarquización de cada una de las posiciones de toda la empresa. De estas directrices se crean 4 diseños básicos de la valoración, que son:

- Modelo de Alineación
- Modelo de los Grados Predeterminados
- Modelos de Comparación de Factores
- Modelo por Puntos

Modelo de Alineación: Como también llamado de Jerarquización. Es un procedimiento más práctico y sencillo, sin embargo es el menos preciso, debido a que los puestos se califican en base a una escala subjetiva y en comparación con los otros. Los evaluadores suelen considerar el grado de responsabilidad, esfuerzo, empeño, formación y condiciones de trabajo que tiene cada función y lo aplican de forma global, dichas jerarquizaciones no establecen ninguna disensión entre los cargos y se considera que los

puestos más importantes deben ser los mejores pagados, no obstante por la falta de exactitud, los niveles de pago tienden a estar distorsionados.

Modelo de Grados Predeterminado: También se lo conoce como modelo de graduación o clasificación. Es una técnica más completa, aunque no tan precisa, se lo considera como una práctica centralizada y autocrática. Este método se fundamenta en determinar los puestos en base a una escala predeterminada. El detalle que más se aproxime al descriptivo de funciones determina la clasificación del puesto, esto asegura que el empleado más importante percibirá un sueldo más alto, sin embargo por su carencia de precisión, puede inducir a distorsiones.

Modelo de Comparación de Factores: Este modelo demanda que el comité conformado para la evaluación de puestos contraste los componentes fundamentales de cada posición. Estos componentes son los factores que tienen en común todos los cargos que serán evaluados, por ejemplo: el grado de dirección, educación, esfuerzo mental y físico, condiciones laborales, entre otros. Los factores son comparados respecto al mismo factor en otros puestos, es decir consiste en valorar los puestos comparándolos uno con otro. Esto permite que el comité de evaluación determine la importancia de cada cargo dentro de la empresa, a través de los siguientes puntos:

- Identificación de los factores primordiales.
- Definición de los miembros del comité de valuación
- Determinación de cargos principales a analizar.
- Alineación de salarios para puestos principales.
- Definición de los puestos principales en la tabla de comparación de factores.
- Evaluación de los otros puestos.

Sistema de puntos: Este modelo es uno de los métodos más utilizados para la valuación de cargos, el cual consiste en asignar puntos en vez de niveles salariales, a cada uno de los factores y subfactores. Sus resultados son muy precisos y objetivos, ya que permite manejar al detalle las características esenciales del cargo, de acuerdo al puntaje obtenido en cada una de sus partes o factores. Si se seleccionan de forma prudente los factores y grados de complejidad, se contará con una herramienta de valuación efectiva. El resumen de pasos a seguir para la aplicación del modelo es:

- Selección de Factores
- Definición de grados de complejidad
- Definición de factores y grados

- Ponderación de factores
- Definición de reglas para la ponderación
- Asignación de puntos a los factores

Para una mejor explicación se detallan las características principales de los modelos de alineación, grados predeterminados y de comparación de factores.

Tabla 7 Características de los Modelos de Valuación

Metodología	Requerimientos	Proceso	Resultados	Observaciones
Modelo de alineación	A través de un comité de valoración con ejecutivos de primer nivel, deben estar informados con anticipación y tener la información necesaria para el proceso	Se analiza cada posición, descriptivos de funciones y posición en el organigrama de manera que cada miembro del comité determine una alineación numérica para el cargo, fijando al 1 como cargo de mayor importancia.	Se hacen ajustes a las puntuaciones con dispersiones elevadas y se realiza un promedio para cada puesto de manera que pueda ser presentado de forma resumida y ordenada a la alta dirección.	Es de fácil entendimiento para los ejecutivos, promedia las apreciaciones y diversos puntos de vista. Un punto negativo es que las opiniones de un integrante pueden repercutir en las de otro causando así falta de imparcialidad en la valoración.
Modelo de grados predeterminado	Seleccionar un comité evaluador y una escala de grados predeterminado. Debe poseer los manuales de funciones y organigramas para tomar decisiones.	La escala de grados debe tener en consideración bases específicas para comparar los puestos. El análisis debe ser realizado a la par con los descriptivos y organigramas. Cada miembro del comité encasillará cada cargo en el grado que considere adecuado.	De manera grupal se evalúan los resultados y se realizarán modificaciones si fuese necesario. Los cambios en grados son de manera absoluta no en base a promedios. Finalmente se elabora una lista definitiva según la importancia del cargo	Es recomendable para empresas medianas y pequeñas ya que las actividades están bien definidas. De rápida ejecución y entendimiento. Como desventaja tenemos que los miembros no hacen un análisis profundo del cargo y pueden caer en la tentación de evaluar a las personas y no al cargo.
Modelo de comparación de factores	Debe existir un comité evaluador bien capacitado, que posea la información correspondiente a organigramas, descriptivos y los puestos claves con sus factores.	Se toma como guía un grupo de puestos claves, a los cuales se les valúa dependiendo de factores (habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo) esto servirá como guía para valorar el resto de cargos.	Cada miembro del comité asignará una puntuación al cargo según los factores de los puestos claves, la suma de las calificaciones por factor, representará el valor diario que merecerá el cargo. Los resultados se someten a un análisis previo al reporte final.	Es beneficioso por que los resultados son bien aceptados por la organización debido a su fácil uso. En contraparte, el comité debe implementar tiempo en capacitación para el correcto uso del sistema.

Fuente: Adaptado de Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones Varela, R. (2005).

3.9. Valoración de cargos por puntos-Método Hay

La metodología Hay es una de más reconocidas y utilizadas por la mayoría de las empresas, esta técnica fue propuesta por Edward N. Hay, socio fundador de la Consultora Hay Group en 1943. Este método consiste en 3 tablas de puntos donde se evalúan los factores de responsabilidad, solución de problemas y competencia.

- **Responsabilidad:** es la contribución del puesto que se está evaluando en relación con los resultados de la organización. En este factor se segregan tres componentes que valoran el potencial de los puestos y no el desempeño del colaborador. Estos componentes son: el impacto, que es la influencia de cada puesto de trabajo a un sector de la empresa; la magnitud, que es el tamaño de influencia que ejerce el puesto en la organización y finalmente, está la independencia, que se refiere a la libertad que tiene el puesto para tomar decisiones. Estos componentes se desglosan en una escala numérica, que nos da un valor único para analizarlo en su valor relativo. (Pymes y Autónomos, 2012)
- **Solución de Problemas:** es un factor relevante en posiciones de dirección debido a que la competencia y responsabilidad están basadas en describir y dar soluciones a los problemas que enfrenta cada puesto. Este factor se compone de dos elementos que son: el contexto y la dificultad. (Pymes y Autónomos, 2012)
- **Competencia:** son los conocimientos y habilidades que requiere un cargo para que sea desempeñado con éxito y contiene tres elementos que son: la habilidad, que se refiere a las capacidades que exige un puesto directivo para interactuar en el trabajo; la integración, que es la forma en la que se mide como se planifican, ejecutan y se evalúan las diferentes actividades del cargo; y los conocimientos específicos que son las técnicas o disciplinas profesionales que la posición requiere. (Pymes y Autónomos, 2012)

Este proyecto busca diseñar una correcta estructura salarial para empresas familiares, en donde se determina el valor relativo de los cargos, para asignar equitativamente la retribución en relación con la contribución de cada colaborador, de acuerdo a la responsabilidad y al impacto que genera su cargo. Así mismo, se considera que el mercado laboral es dinámico y que las ofertas laborales para posiciones especializadas son disputadas y ocasionan riesgo para las empresas que los están desarrollando.

3.10. Valoración de cargos por método Deloitte & Touche

La metodología de Deloitte & Touche sigue el prototipo de la técnica de Edward Hay, donde considera como premisa principal de que todas las posiciones en una organización requieren de un determinado nivel de conocimientos, que les permita gestionar y resolver diferentes tipos de problemas con el objetivo de generar resultados.

El método está basado en tres criterios fundamentales combinados en una matriz de puntajes, que son:

- Nivel de Conocimiento y de Dirección
- Amplitud de Gestión
- Impacto de Resultados y Valor Agregado

La metodología definida permite analizar los puntajes de valoración obtenidos y relacionarlos con las características específicas de cada uno de los cargos, a través de fórmulas y modelos estadísticos. Esto proporcionará a la compañía, herramientas de evaluación para correlacionar el grado de importancia de los cargos y su nivel salarial.

La metodología de valoración de cargos de Deloitte, se ha implementado en varios tipos de empresas del mercado ecuatoriano, clasificadas de acuerdo a su actividad económica, sector, origen de capital, etc. El denominador común de cada una, es la necesidad de facilitar el manejo de la equidad interna y competitividad, acorde a las responsabilidades e importancia de cada posición, a través de la generación de una estructura salarial homogénea. Los resultados de la implementación del sistema de valoración de cargos, ha permitido a las compañías lo siguiente:

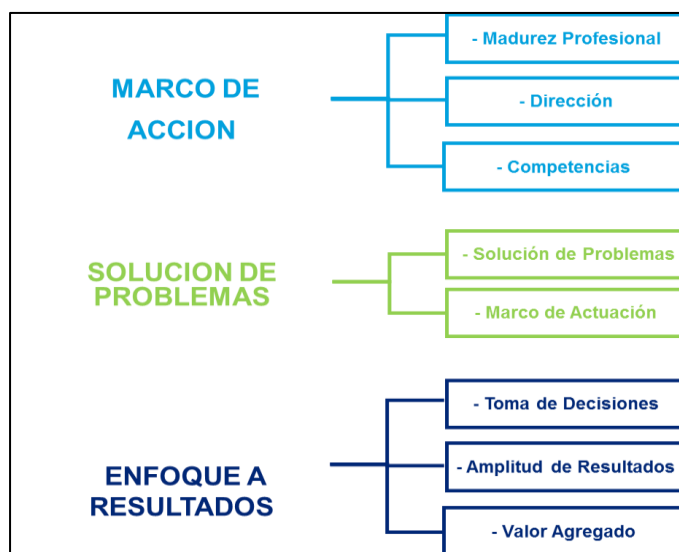
- Optimizar su presupuesto salarial, para asignar los valores que correspondan según equidad interna y mercado.
- Identificar posibles situaciones de inequidad interna, con el fin de regular y mantener una lógica de distribución de los salarios dentro de cada una, sin que existan diferencias injustificadas.
- Contar con un modelo que simplifique las comparaciones de posiciones y niveles.
- Establecer un correcto orden de importancia y un ranking de los cargos dentro de la organización.
- Facilitar la transferencia de personas en posiciones acordes a los diferentes niveles de la estructura.
- Establecer la posición de las empresas con relación a su mercado objetivo.

- Definir los lineamientos para la política conforme a los resultados de equidad y competitividad.

La aplicación de la metodología en la empresa sujeto de estudio, pretende organizar el manejo de las decisiones relacionadas a temas salariales, las cuales se han manejado bajo una cultura familiar, informal y sin ningún sustento técnico ni comparativo. Existen tres factores de sujetos de valoración con sus respectivos subfactores, así como los componentes, variables y herramientas a utilizar en la metodología.

3.11. Factores de evaluación según metodología Deloitte

Figura 3 Factores de Valoración



Fuente: Información basada en la Metodología de Deloitte

Marco de Acción: Es el primer factor que se evalúa en la metodología, comprende un análisis del nivel de educación, conocimientos, experiencia y nivel de dirección, además se valoran un listado de competencias personales, en el caso de la empresa sujeto de estudio, se definieron las siguientes:

- Relaciones Internas
- Trabajo en Equipo Cooperación y Apoyo
- Flexibilidad al Cambio
- Comunicación
- Actitud de Servicio
- Iniciativa
- Innovación
- Control Personal

Solución de Problemas: En este factor se evalúa la amplitud de gestión, alcance y nivel de resolución de problemas que tiene el cargo.

Enfoque a Resultados: el último factor, analiza 3 componentes:

- Las decisiones que puede tomar el cargo a: nivel operativo, estratégico, etc.
- El impacto de la posición en los resultados generales de la empresa: pequeño, mediano, grande, etc.
- El Valor Agregado del cargo hacia la compañía: cargos de core del negocio o soporte.

3.12. Componentes de la metodología de Deloitte

Desviación Estándar: Permite analizar la distribución de los datos con respecto a la media aritmética. En este caso de estudio, se empleará la desviación para comparar los sueldos reportados por la compañía versus los sueldos del mercado.

Diagrama de Dispersión Salarial: Permite identificar de manera gráfica la distribución de los cargos de acuerdo a su nivel salarial y puntos de valoración, tomando como referencia la mejor línea de pago definida. El gráfico de dispersión contribuye a identificar la distribución y agrupación de los datos, tomando como referencia un eje principal (Cevallos, 2011).

Coefficiente de Correlación: Permite medir la relación entre dos variables. Levine et al. (2006) establecieron que, el coeficiente de correlación ayuda a unificar los datos del diagrama de dispersión tomando como referencia una línea central.

Equidad Interna: Este escenario otorga a la empresa obtener una política de pagos, en donde exista coherencia entre la remuneración y las responsabilidades del cargo (Cevallos, 2011).

Competitividad Externa: Es una herramienta que evalúa el comportamiento externo de las empresas y se toma como referencia para conocer la remuneración del mercado general y de la competencia. (Cevallos, 2011).

Por otro lado, Sandoval (2009) indicó que lo ideal para realizar un análisis de competitividad externa, es utilizar una encuesta salarial, que contenga datos relacionados a las características de la compañía: ubicación geográfica, nivel de facturación, actividad económica, entre otras. Esto ayudará a que la empresa tome las mejores decisiones para definir una política de pago.

3.13. Descripción de las Variables

En la aplicación del sistema de valoración se considerará, la relación existente entre dos variables: dependiente (salarios reportados por la empresa) y variable independiente (puntos de valoración) obtenidos en base al análisis de los 3 factores mencionados previamente, los resultados servirán de insumo para definir una estructura salarial equitativa según la importancia o peso de los cargos.

3.14. Herramientas para la Valoración

3.14.1. Manual de Funciones

Según Chavienato (2007) el puesto de trabajo está compuesto por tareas, responsabilidades y obligaciones definidas para una posición dentro del organigrama o estructura organizacional. Las funciones asignadas, vuelven único al cargo con respecto resto de posiciones y permiten definir su nivel jerárquico.

3.14.2. Organigramas

El organigrama es el detalle gráfico de los cargos dentro de la organización, en él están reflejados el nivel de reporte y supervisión de todas las posiciones. Esta herramienta, es vital para el proceso de valoración. Fernández-Guevara (2009) hace referencia, la manera de como un puesto se relaciona con otros; y es imprescindible que se encuentre estructurado de manera clara.

3.14.3. Perfil del Cargo

Es un método que recopila los requisitos como: conocimientos, educación, experiencia y competencias personales que necesita cumplir el cargo dentro de la organización, para desempeñar eficientemente las responsabilidades y funciones asignadas. Es una herramienta útil para la administración de planes de desarrollo de talento humano.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1. Metodología a Utilizar

La empresa sujeto de estudio decide utilizar un método cuantitativo y cualitativo para la implementación de su proceso de valoración de cargos, por lo que se implementará el modelo definido por Deloitte and Touche, basado en el modelo de Edward Hay, donde interactúan los dos métodos cuantitativos y cualitativos; a través de puntuaciones y análisis de actitudes de los cargos, logrando así fijar los lineamientos para el establecimiento de una política salarial que contribuya con la equidad y bienestar del colaborador.

El proceso de implementación del sistema de valoración de cargos tuvo una duración de 5 meses; y comprendió 2 fases con sus respectivas actividades, a continuación se presenta de manera general el resumen de cada etapa:

Figura 4 Fases de Valoración



Fuente: Metodología Deloitte Consulting

4.2. Definición del Cronograma

Antes de comenzar con la aplicación del sistema, se definieron 2 tipos de cronogramas en coordinación con el área de Recursos Humanos, con el objetivo de monitorear el avance general de cada una de las fases y el porcentaje de cargos valorados. A continuación se presentan los cronogramas:

Tabla 8 Cronograma general para el proceso de Valoración de Cargos

FASES DEL PROYECTO	MESES				
	Octubre	Nov.	Dic.	Enero	Febrero
FASE 1: Aplicación del Sistema de Valoración de Cargos	→				
FASE 2: Análisis de equidad y competitividad				→	
FASE 3: Diseño de la Estructura Salarial y Lineamientos de la Política					→

Elaborado por: Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 9 Cronograma detallado de valoración de cargos

ÁREAS	# DE CARGOS	OCTUBRE			NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
		# DE SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	16												
AUDITORIA	3												
COMERCIAL	8												
DISTRIBUCIÓN	7												
GERENCIA GENERAL	1												
LEGAL	3												
MERCADEO	7												
OPERACIONES	11												
TALENTO HUMANO	9												

Elaborado por: Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

4.3.Reunión de Apertura y Difusión

Se estableció una reunión de apertura con el Gerente General y líderes de área, con el fin de facilitar el trabajo de implementación y explicarles el alcance, objetivo y beneficios del proyecto, además se concedió apertura para solventar cualquier duda acerca del tema y se detallaron las reglas del juego para la ejecución del sistema:

- Se valoran cargos y no personas.
- El puntaje de valoración es independiente del título o nomenclatura del cargo o de su nivel salarial.
- Debe ser resultado del acuerdo del comité.
- Se tomará como referencia las descripciones de funciones de cargos para realizar la valoración.

4.4. Definición del Comité de Valoración

El comité de valoración está compuesto por tres figuras: líder de área, representante interno de Recursos Humanos y maestrantes. El resultado del puntaje de valoración debe ser definido y aprobado por los integrantes del comité.

4.5. Fase 1: Aplicación del Sistema de Valoración de Cargos

Se establecieron talleres de valoración, de acuerdo al cronograma definido en la tabla 6, y a través del comité de valoración se determinó el peso o valor relativo de las 65 posiciones, permitiendo definir y diferenciar los aportes y niveles de responsabilidad de cada uno de los cargos. En cada reunión se tomó como insumo el manual de funciones y perfiles de cargos de la empresa sujeto de estudio, y se estableció dentro del alcance su actualización en caso de ser necesario.

4.6. Tipo de levantamiento de información

4.6.1. La Entrevista

La entrevista es una técnica que ayuda a la compilación de información por medio de una base de preguntas aprobadas preliminarmente por la persona que entrevista, con la finalidad de identificar los puntos críticos, problemáticas, necesidades e intereses del ejecutivo a evaluar. Esto proporciona una sensación de confianza por parte del entrevistado y entrevistador. (Jubb, N., 20).

4.6.2. El Cuestionario

El cuestionario es una herramienta de observación, en donde se realiza una formulación de preguntas que mide las diferentes variables cuantitativas y cualitativas. Además, ayuda a recopilar la información por parte de los encuestados y el encuestador delimita la investigación en base a las valoraciones que él establezca.

4.6.3. Reunión de Validación de puntajes

Se definió una reunión con el gerente general para validar los puntajes obtenidos en los talleres de valoración con cada uno de los líderes de área, a continuación se detalla el Ranking final, producto de la evaluación:

Tabla 10 Ranking de Cargos Valorados

NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS
GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	657
DIRECTOR VENTAS	COMERCIAL	429
DIRECTOR DE MARKETING	MERCADEO	429
DIRECTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	427
DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	416
DIRECTOR DE DISTRIBUCCION	DISTRIBUCIÓN	405
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	374
GERENTE NACIONAL VENTAS	COMERCIAL	332
GERENTE DE PLANEACION Y COMPRAS	OPERACIONES	326
GERENTE DE PLANTA	OPERACIONES	326
GERENTE LEGAL	LEGAL	319
GERENTE DE AUDITORIA	AUDITORIA	317
GERENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	316
JEFE DE MARCAS	MERCADEO	229
JEFE REGIONAL DE VENTAS	COMERCIAL	213
JEFE DE PRODUCCION	OPERACIONES	213
JEFE DE VENTAS INTERNACIONALES	COMERCIAL	208
CONTADOR GENERAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	199
JEFE LEGAL	LEGAL	190
JEFE DE INVESTIGACION Y MERCADO	MERCADEO	190
JEFE DE BIENESTAR SOCIAL Y SERVICIOS	TALENTO HUMANO	189
JEFE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	187
JEFE DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	187
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184
ADMINISTRADOR DE NOMINA	TALENTO HUMANO	184
JEFE DE PRESUPUESTO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184
JEFE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	181
PLANEADOR DE LA DEMANDA	DISTRIBUCIÓN	142
JEFE DE COSTOS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	138
JEFE DE SEGURIDA FISICA	TALENTO HUMANO	133
SUPERVISOR DE VENTAS	COMERCIAL	126
EJECUTIVO SR. DE CUENTAS	COMERCIAL	113
JEFE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	113
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	112
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	OPERACIONES	112
COORDINADOR DE AUDITORIA	AUDITORIA	107

NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS
COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	107
SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	OPERACIONES	102
MEDICO OCUPACIONAL	TALENTO HUMANO	99
EJECUTIVO JR. DE CUENTAS	COMERCIAL	96
ANALISTA DE INFORMACIÓN	COMERCIAL	89
ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO	86
ANALISTA DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	TALENTO HUMANO	86
INGENIERO DE DESARROLLO	MERCADEO	86
INGENIERO ASUNTOS REGULATORIOS	MERCADEO	78
ANALISTA DESARROLLO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	77
AUDITOR JR.	AUDITORIA	68
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	57
ASISTENTE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO	57
ASISTENTE DE NOMINA	TALENTO HUMANO	57
ASISTENTE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	57
MECANICO	OPERACIONES	57
ASISTENTE LEGAL	LEGAL	55
PROMOTOR	MERCADEO	51
MERCADERISTA	MERCADEO	51
SOPORTE TECNICO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	50
CAJERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	45
MONTACARGUISTA	DISTRIBUCIÓN	40
OPERADOR	OPERACIONES	40
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	39
ASISTENTE DE BODEGA	DISTRIBUCIÓN	38
CHOFER	DISTRIBUCIÓN	37
MENSAJERO/RECAUDADOR	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	36
AUXILIAR DE OPERACIONES	OPERACIONES	36
OPERARIO DE LIMPIEZA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	35

Elaborado por: Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

El total de puntos obtenidos en cada cargo, es producto de la suma de la calificación de la valoración y análisis de los tres factores:

Tabla 11 Tabla de Valoración

FACTORES	CAPACIDADES DE ACTUACIÓN				GESTIÓN INTERNA			RESULTADOS				
	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	PUNTOS	Marco de Actuación	Solución de Problemas	PUNTOS	Toma de Decisiones	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	Puntos	PUNTOS
JEFE DE PRODUCCIÓN	D	C	2	132	D	3	38	D-	C	3	43	213

Las tablas para el cálculo de los puntajes, se detallan en los anexos del apéndice D

4.7.Fase 2: Análisis de Equidad y Competitividad

En esta fase se realiza un análisis interno para relacionar los puntajes obtenidos por cada una de las posiciones y los sueldos de la empresa sujeto de estudio y del mercado objetivo. Se establece el escenario más apropiado para generar la mejor línea de pago, que permita detectar las situaciones de inequidad y la posición de la empresa versus el mercado externo.

En esta etapa se establecen los siguientes puntos:

- Definición del número de grados y niveles salariales apropiado.
- Establecimiento de los mínimos, medios y máximos de cada nivel.
- Comparación salarial de la empresa sujeto de estudio versus la muestra de empresas seleccionada.
- Homologación o equivalencia de cargo de la empresa sujeto de estudio versus las posiciones del mercado.
- Definición de la posición de la empresa con relación al mercado.
- Definición de los porcentajes de dispersión entre el mercado y realidad salarial interna de la empresa sujeto de estudio.

4.7.1. Definición de Niveles

En base al análisis particular de los puntos de valoración de las 65 posiciones, se establecieron 3 categorías: Ejecutivos, Mandos Medios y Soporte, repartidas en 6 niveles en total:

Figura 5 Escala de niveles Jerárquicos

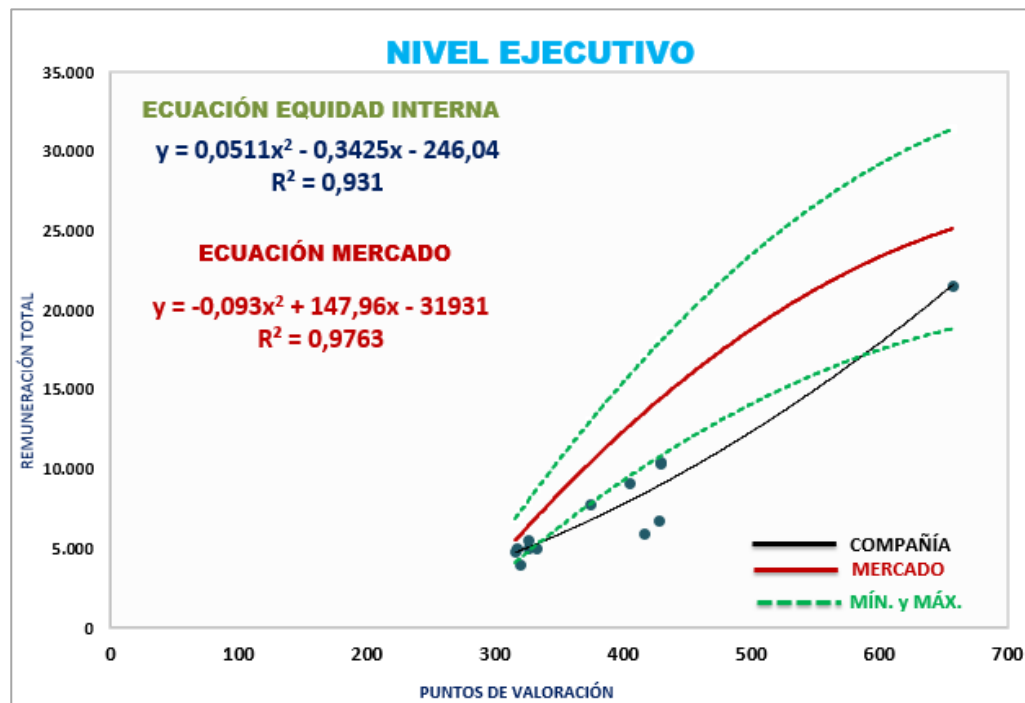


Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

4.7.2. Establecimiento de Bandas Salariales

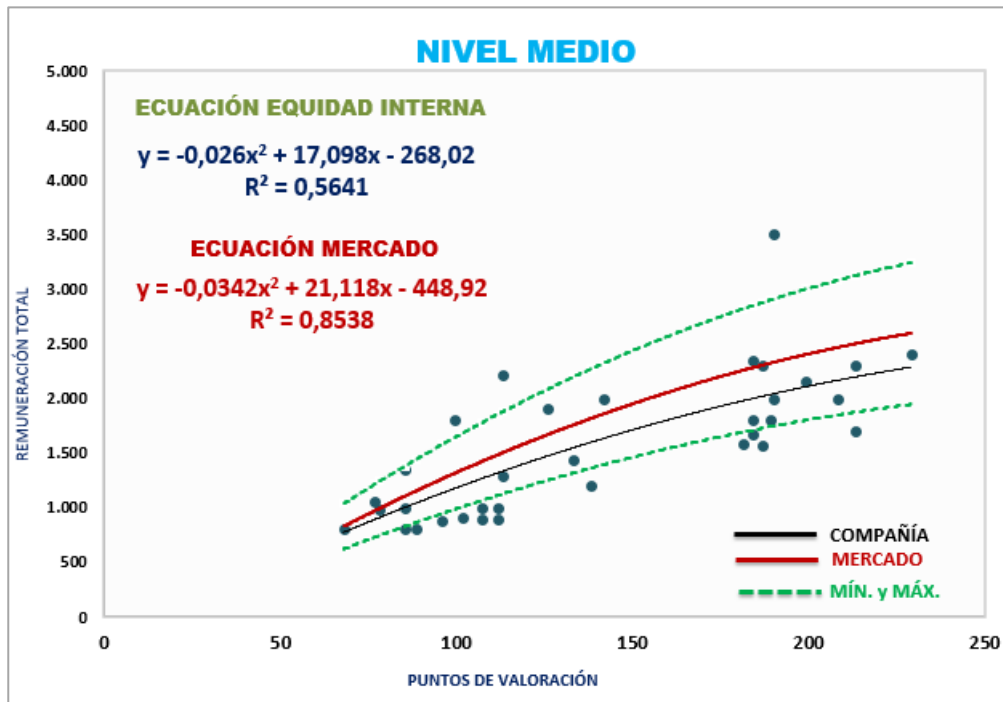
Una vez delimitados los cargos por categoría y nivel, se evalúa a través de un diagrama de dispersión, la correlación entre los sueldos y puntos:

Figura 6 Análisis de dispersión Nivel Ejecutivo



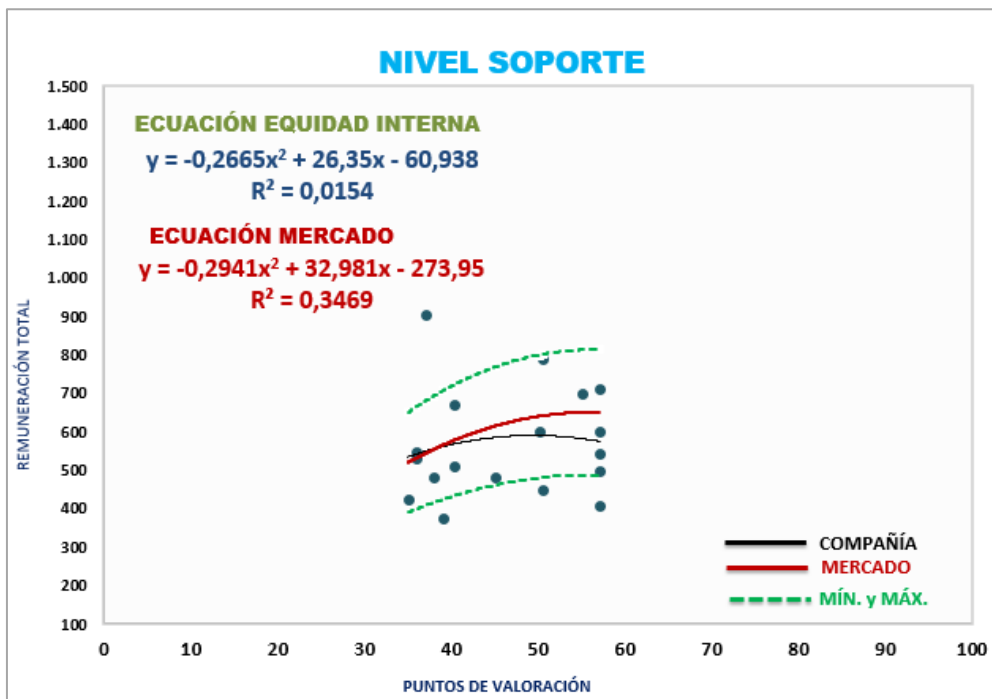
Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Figura 7 Análisis de dispersión – Nivel Medio



Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Figura 8 Análisis de dispersión – Nivel Soporte



Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

En las ilustraciones de los tres niveles reflejan la mejor línea de pago, obtenida a través de la correlación de la variable dependiente (Y) e independiente (X), se generan las

ecuaciones de equidad y competitividad que corresponden a la formulación de la tendencia central en las bandas salariales.

Las ecuaciones que representan la tendencia central, son obtenidas a través de la técnica de regresión estadística para calcular las líneas de mejor ajuste salarial de la empresa sujeto de estudio, considerando que Y (variable dependiente) representa los salarios y X (variable independiente) los puntos de valoración establecidos para cada nivel, se realizaron las simulaciones respectivas, correlacionando las dos variables; y se identificó que la regresión polinomial presentaba el mejor ajuste salarial para las tres categorías. La regresión polinomial a diferencia de las otras, permite modelar el comportamiento de las variables de forma más precisa de acuerdo a la variación de los datos reales.

Las líneas puntuadas de verde delimitan el mínimo y máximo de las bandas salariales, considerando los valores de la competitividad externa. Los resultados reflejan mediante el coeficiente de determinación R², que los sueldos del nivel ejecutivo, medio y soporte en el escenario de competitividad, explican porcentajes de varianza más altos en el modelo de regresión en comparación al escenario de equidad, cabe mencionar que mientras mayor sea la varianza que explica el modelo de regresión, más cerca estarán los puntos de los datos de la línea de regresión ajustada; sin embargo la empresa sujeto de estudio tiene la libertad de escoger el escenario que mejor se acople a su capacidad financiera y estrategia de negocio.

En el gráfico de dispersión del nivel de soporte se aprecia un R²=0,0154, lo cual indica un alto nivel de inequidad interna en esa categoría, producto de sueldos no relacionados al peso e impacto de cada posición en la estructura.

4.7.3. Establecimiento de Bandas – Equidad Interna

Para la generación de la mejor línea de pago según la equidad interna, se consideran los puntos de valoración obtenidos producto de los talleres y los sueldos reportados por la empresa sujeto de estudio.

Las ecuaciones que se utilizan para establecer la tendencia central de cada nivel, son las siguientes:

NIVEL EJECUTIVO
$Y=0,0511X^2 - 0,3425X -246,04$
NIVEL MEDIO
$Y=-0,026X^2 + 17,098X -268,02$

NIVEL SOPORTE

$$Y = -0,2665X^2 + 26,35X - 60,938$$

Se asigna una amplitud total del 50% para delimitar el mínimo y máximo de la banda salarial:

- Mínimo: Tendencia Central – 25%
- Máximo: Tendencia Central + 25%
- Cuartil 1: Promedio de mínimo y tendencia central
- Cuartil 3: Promedio de máximo y tendencia central

A continuación se presenta el detalle de las bandas salariales y su respectiva desviación, por cada cargo:

Tabla 12 Bandas Salariales Nivel Ejecutivo – Equidad Interna

#	Categoría	NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO
1	NIVEL EJECUTIVO	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	657	21.600
2		DIRECTORES	DIRECTOR VENTAS	COMERCIAL	429	10.350
3		DIRECTORES	DIRECTOR DE MARKETING	MERCADEO	429	10.500
4		DIRECTORES	DIRECTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	427	6.752
5		DIRECTORES	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	416	6.000
6		DIRECTORES	DIRECTOR DE DISTRIBUCION	DISTRIBUCIÓN	405	9.112
7		DIRECTORES	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	374	7.800
8		GERENTES	GERENTE NACIONAL VENTAS	COMERCIAL	332	5.023
9		GERENTES	GERENTE DE PLANEACION Y COMPRAS	OPERACIONES	326	5.002
10		GERENTES	GERENTE DE PLANTA	OPERACIONES	326	5.526
11		GERENTES	GERENTE LEGAL	LEGAL	319	4.002
12		GERENTES	GERENTE DE AUDITORIA	AUDITORIA	317	5.000
13		GERENTES	GERENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	316	4.783

EQUIDAD INTERNA TOTAL MONETARIO									
BANDA SALARIAL (CON PROMEDIO)					DESVIACION PORCENTUAL				
Mín.	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx	Mínimo	Q1	Tendencia Central	Q3	Maximo
16.190	18.888	21.586	24.284	26.983	33%	14%	0%	-12%	-25%
6.755	7.881	9.007	10.133	11.259	53%	31%	15%	2%	-9%
6.755	7.881	9.007	10.133	11.259	55%	33%	17%	4%	-7%
6.697	7.814	8.930	10.046	11.162	1%	-16%	-32%	-49%	-65%
6.338	7.394	8.450	9.507	10.563	-6%	-23%	-41%	-58%	-76%
5.995	6.994	7.993	8.992	9.991	52%	30%	14%	1%	-10%
5.092	5.940	6.789	7.637	8.486	53%	31%	15%	2%	-9%
3.955	4.614	5.273	5.932	6.591	27%	9%	-5%	-18%	-31%
3.792	4.424	5.057	5.689	6.321	32%	13%	-1%	-14%	-26%
3.792	4.424	5.057	5.689	6.321	46%	25%	9%	-3%	-14%
3.626	4.231	4.835	5.439	6.044	10%	-6%	-21%	-36%	-51%
3.573	4.169	4.764	5.360	5.955	40%	20%	5%	-7%	-19%
3.561	4.155	4.748	5.342	5.935	34%	15%	1%	-12%	-24%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 13 Bandas Salariales Nivel Medio – Equidad Interna

#	Categoría	NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO	EQUIDAD INTERNA TOTAL MONETARIO									
							BANDA SALARIAL (CON PROMEDIO)					DESVIACION PORCENTUAL				
							Min.	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx	Mínimo	Q1	Tendencia Central	Q3	Maximo
14	NIVEL MEDIO	JEFES	JEFE DE MARCAS	MERCADEO	229	2.400	1.713	1.999	2.284	2.570	2.855	40%	20%	5%	-7%	-19%
15		JEFES	JEFE REGIONAL DE VENTAS	COMERCIAL	213	2.298	1.647	1.921	2.196	2.470	2.745	40%	20%	5%	-8%	-19%
16		JEFES	JEFE DE PRODUCCION	OPERACIONES	213	1.700	1.647	1.921	2.196	2.470	2.745	3%	-13%	-29%	-45%	-61%
17		JEFES	JEFE DE VENTAS INTERNACIONALES	COMERCIAL	208	2.000	1.624	1.895	2.165	2.436	2.707	23%	6%	-8%	-22%	-35%
18		JEFES	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	199	2.152	1.580	1.843	2.107	2.370	2.633	36%	17%	2%	-10%	-22%
19		JEFES	JEFE LEGAL	LEGAL	190	2.000	1.532	1.787	2.042	2.297	2.553	31%	12%	-2%	-15%	-28%
20		JEFES	JEFE DE INVESTIGACION Y MERCADO	MERCADEO	190	3.500	1.532	1.787	2.042	2.297	2.553	129%	96%	71%	52%	37%
21		JEFES	JEFE DE BIENESTAR SOCIAL Y SERVICIOS	TALENTO HUMANO	189	1.800	1.528	1.782	2.037	2.291	2.546	18%	1%	-13%	-27%	-41%
22		JEFES	JEFE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	187	2.300	1.515	1.768	2.020	2.273	2.525	52%	30%	14%	1%	-10%
23		JEFES	JEFE DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	187	1.562	1.515	1.768	2.020	2.273	2.525	3%	-13%	-29%	-45%	-62%
24		JEFES	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184	1.672	1.498	1.748	1.998	2.247	2.497	12%	-5%	-19%	-34%	-49%
25		JEFES	ADMINISTRADOR DE NOMINA	TALENTO HUMANO	184	2.342	1.498	1.748	1.998	2.247	2.497	56%	34%	17%	4%	-7%
26		JEFES	JEFE DE PRESUPUESTO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184	1.800	1.498	1.748	1.998	2.247	2.497	20%	3%	-11%	-25%	-39%
27		JEFES	JEFE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	181	1.585	1.483	1.730	1.978	2.225	2.472	7%	-9%	-25%	-40%	-56%
28		COORDINADORES	PLANEADOR DE LA DEMANDA	DISTRIBUCIÓN	142	2.000	1.225	1.429	1.633	1.837	2.042	63%	40%	22%	9%	-2%
29		COORDINADORES	JEFE DE COSTOS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	138	1.200	1.197	1.397	1.596	1.796	1.995	0%	-16%	-33%	-50%	-66%
30		COORDINADORES	JEFE DE SEGURIDA FISICA	TALENTO HUMANO	133	1.435	1.160	1.353	1.546	1.739	1.933	24%	6%	-8%	-21%	-35%
31		COORDINADORES	SUPERVISOR DE VENTAS	COMERCIAL	126	1.909	1.103	1.287	1.471	1.654	1.838	73%	48%	30%	15%	4%
32		COORDINADORES	EJECUTIVO SR. DE CUENTAS	COMERCIAL	113	1.295	1.000	1.167	1.334	1.501	1.667	29%	11%	-3%	-16%	-29%
33		COORDINADORES	JEFE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	113	2.213	998	1.165	1.331	1.498	1.664	122%	90%	66%	48%	33%
34		COORDINADORES	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	112	1.000	988	1.153	1.318	1.482	1.647	1%	-15%	-32%	-48%	-65%
35		COORDINADORES	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	OPERACIONES	112	891	988	1.153	1.318	1.482	1.647	-11%	-29%	-48%	-66%	-85%
36		COORDINADORES	COORDINADOR DE AUDITORIA	AUDITORIA	107	1.000	949	1.107	1.266	1.424	1.582	5%	-11%	-27%	-42%	-58%
37		COORDINADORES	COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	107	900	949	1.107	1.266	1.424	1.582	-5%	-23%	-41%	-58%	-76%
38		COORDINADORES	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	OPERACIONES	102	912	900	1.050	1.200	1.350	1.499	1%	-15%	-32%	-48%	-64%
39		ESPECIALISTAS	MEDICO OCUPACIONAL	TALENTO HUMANO	99	1.800	881	1.028	1.175	1.322	1.469	104%	75%	53%	36%	23%
40		ESPECIALISTAS	EJECUTIVO JR. DE CUENTAS	COMERCIAL	96	875	850	991	1.133	1.274	1.416	3%	-13%	-29%	-46%	-62%
41		ESPECIALISTAS	ANALISTA DE INFORMACIÓN	COMERCIAL	89	800	782	912	1.042	1.173	1.303	2%	-14%	-30%	-47%	-63%
42		ESPECIALISTAS	ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO	86	1.000	753	879	1.005	1.130	1.256	33%	14%	0%	-13%	-26%
43		ESPECIALISTAS	ANALISTA DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	TALENTO HUMANO	86	800	753	879	1.005	1.130	1.256	6%	-10%	-26%	-41%	-57%
44		ESPECIALISTAS	INGENIERO DE DESARROLLO	MERCADEO	86	1.342	753	879	1.005	1.130	1.256	78%	53%	34%	19%	7%
45		ESPECIALISTAS	INGENIERO ASUNTOS REGULATORIOS	MERCADEO	78	982	682	795	909	1.023	1.136	44%	23%	8%	-4%	-16%
46		ESPECIALISTAS	ANALISTA DESARROLLO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	77	1.050	669	781	892	1.004	1.115	57%	35%	18%	5%	-6%
47		ESPECIALISTAS	AUDITOR JR.	AUDITORIA	68	800	581	678	774	871	968	38%	18%	3%	-9%	-21%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 14 Bandas Salariales Nivel Soporte – Equidad Interna

#	Categoría	NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO
48	NIVEL SOPORTE	ASISTENTE	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	57	543
49		ASISTENTE	ASISTENTE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO	57	410
50		ASISTENTE	ASISTENTE DE NOMINA	TALENTO HUMANO	57	500
51		ASISTENTE	ASISTENTE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	57	600
52		ASISTENTE	MECANICO	OPERACIONES	57	713
53		ASISTENTE	ASISTENTE LEGAL	LEGAL	55	700
54		ASISTENTE	PROMOTOR	MERCADEO	51	791
55		ASISTENTE	MERCADERISTA	MERCADEO	51	450
56		ASISTENTE	SOPORTE TECNICO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	50	600
57		ASISTENTE	CAJERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	45	482
58		ASISTENTE	MONTACARGUISTA	DISTRIBUCIÓN	40	509
59		ASISTENTE	OPERADOR	OPERACIONES	40	669
60		ASISTENTE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	39	375
61		ASISTENTE	ASISTENTE DE BODEGA	DISTRIBUCIÓN	38	481
62		ASISTENTE	CHOFER	DISTRIBUCIÓN	37	907
63		ASISTENTE	MENSAJERO/RECAUDADOR	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	36	547
64		ASISTENTE	AUXILIAR DE OPERACIONES	OPERACIONES	36	531
65		ASISTENTE	OPERARIO DE LIMPIEZA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	35	425

EQUIDAD INTERNA TOTAL MONETARIO									
BANDA SALARIAL (CON PROMEDIO)					DESVIACION PORCENTUAL				
Mín.	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx	Mínimo	Q1	Tendencia Central	Q3	Maximo
431	503	575	646	718	26%	8%	-6%	-19%	-32%
431	503	575	646	718	-5%	-23%	-40%	-58%	-75%
431	503	575	646	718	16%	-1%	-15%	-29%	-44%
431	503	575	646	718	39%	19%	4%	-8%	-20%
431	503	575	646	718	65%	42%	24%	10%	-1%
437	509	582	655	728	60%	37%	20%	7%	-4%
443	516	590	664	738	79%	53%	34%	19%	7%
443	516	590	664	738	2%	-15%	-31%	-48%	-64%
443	517	590	664	738	36%	16%	2%	-11%	-23%
439	512	585	658	731	10%	-6%	-21%	-37%	-52%
426	497	568	639	710	19%	2%	-12%	-26%	-40%
426	497	568	639	710	57%	35%	18%	5%	-6%
421	491	561	632	702	-12%	-31%	-50%	-68%	-87%
417	486	556	625	694	15%	-1%	-15%	-30%	-44%
412	481	549	618	686	120%	89%	65%	47%	32%
407	474	542	610	678	34%	15%	1%	-12%	-24%
406	474	542	609	677	31%	12%	-2%	-15%	-27%
401	468	535	602	669	6%	-10%	-26%	-42%	-57%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

4.7.4. Establecimiento de Bandas – Competitividad Externa

Para realizar una investigación profunda y efectiva se requiere considerar una muestra que serán los participantes de la misma. Como característica fundamental de la muestra, está tiene que ser representativa para certificar la eficacia de la investigación (Argibay, 2009).

Para la competitividad externa, se consideran los puntos de valoración obtenidos producto de los talleres; y los sueldos reportados por las empresas que integran la muestra, para la generación de la mejor línea de pago.

La muestra de empresas fue seleccionada mediante los siguientes criterios:

Figura 9 Criterios para la selección de la muestra

<ul style="list-style-type: none"> • Mercado compuesto por empresas con Buenas Prácticas Salariales 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado compuesto por empresas similares en magnitud de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado compuesto por empresas con Alto posicionamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado compuesto por empresas con similar giro de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado compuesto por empresas con Estructuras de cargos comparables. 	

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

La homologación de cargos se realizó mediante el análisis de los siguientes factores:

- Responsabilidades y amplitud de gestión.
- Posición del puesto en el organigrama.
- Nivel de reporte y supervisión.

Las ecuaciones que se utilizan para establecer la tendencia central de cada nivel, son las siguientes:

NIVEL EJECUTIVO
$y = -0,093x^2 + 147,96x - 31931$
NIVEL MEDIO
$y = -0,0342x^2 + 21,118x - 448,92$
NIVEL SOPORTE
$y = -0,2941x^2 + 32,981x - 273,95$

Al igual que la equidad interna, la amplitud de la banda de competitividad es del 50%.

A continuación se presenta el detalle de las bandas salariales y su respectiva desviación, por cada cargo:

Tabla 15 Bandas Salariales, Nivel Ejecutivo – Competitividad Externa

#	Categoría	NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO
1	NIVEL EJECUTIVO	GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	657	21.600
2		DIRECTORES	DIRECTOR VENTAS	COMERCIAL	429	10.350
3		DIRECTORES	DIRECTOR DE MARKETING	MERCADEO	429	10.500
4		DIRECTORES	DIRECTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	427	6.752
5		DIRECTORES	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	416	6.000
6		DIRECTORES	DIRECTOR DE DISTRIBUCION	DISTRIBUCIÓN	405	9.112
7		DIRECTORES	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	374	7.800
8		GERENTES	GERENTE NACIONAL VENTAS	COMERCIAL	332	5.023
9		GERENTES	GERENTE DE PLANEACION Y COMPRAS	OPERACIONES	326	5.002
10		GERENTES	GERENTE DE PLANTA	OPERACIONES	326	5.526
11		GERENTES	GERENTE LEGAL	LEGAL	319	4.002
12		GERENTES	GERENTE DE AUDITORIA	AUDITORIA	317	5.000
13		GERENTES	GERENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	316	4.783

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EXTERNA TOTAL MONETARIO									
BANDA SALARIAL									
Mín. del Mercado	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx. de Mercado	Mín.	Q1.	Tendencia Central	Q3.	Máx.
18.852	21.993	25.135	28.277	31.419	14,6%	-1,8%	-16,4%	-30,9%	-45,5%
10.816	12.619	14.421	16.224	18.027	-4,5%	-21,9%	-39,3%	-56,7%	-74,2%
10.816	12.619	14.421	16.224	18.027	-3,0%	-20,2%	-37,3%	-54,5%	-71,7%
10.725	12.512	14.300	16.087	17.874	-58,8%	-85,3%	-111,8%	-138,3%	-164,7%
10.139	11.829	13.519	15.209	16.899	-69,0%	-97,2%	-125,3%	-153,5%	-181,6%
9.548	11.140	12.731	14.323	15.914	-4,8%	-22,3%	-39,7%	-57,2%	-74,6%
7.822	9.125	10.429	11.733	13.036	-0,3%	-17,0%	-33,7%	-50,4%	-67,1%
5.206	6.073	6.941	7.808	8.676	-3,6%	-20,9%	-38,2%	-55,5%	-72,7%
4.782	5.580	6.377	7.174	7.971	4,6%	-11,5%	-27,5%	-43,4%	-59,4%
4.782	5.580	6.377	7.174	7.971	15,5%	-1,0%	-15,4%	-29,8%	-44,2%
4.333	5.056	5.778	6.500	7.222	-8,3%	-26,3%	-44,4%	-62,4%	-80,5%
4.187	4.885	5.582	6.280	6.978	19,4%	2,4%	-11,6%	-25,6%	-39,6%
4.153	4.846	5.538	6.230	6.922	15,2%	-1,3%	-15,8%	-30,3%	-44,7%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 16 Bandas Salariales, Nivel Medio – Competitividad Externa

#	Categoría	NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EXTERNA TOTAL MONETARIO									
							BANDA SALARIAL									
							Mín. del Mercado	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx. de Mercado	Mín.	Q1.	Tendencia Central	Q3.	Máx.
14	NIVEL MEDIO	JEFES	JEFE DE MARCAS	MERCADEO	229	2.400	1.946	2.270	2.594	2.918	3.243	23,4%	5,7%	-8,1%	-21,6%	-35,1%
15		JEFES	JEFE REGIONAL DE VENTAS	COMERCIAL	213	2.298	1.875	2.187	2.499	2.812	3.124	22,6%	5,1%	-8,8%	-22,4%	-36,0%
16		JEFES	JEFE DE PRODUCCION	OPERACIONES	213	1.700	1.875	2.187	2.499	2.812	3.124	-10,3%	-28,6%	-47,0%	-65,4%	-83,8%
17		JEFES	JEFE DE VENTAS INTERNACIONALES	COMERCIAL	208	2.000	1.849	2.158	2.466	2.774	3.082	8,1%	-7,9%	-23,3%	-38,7%	-54,1%
18		JEFES	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	199	2.152	1.801	2.101	2.401	2.701	3.002	19,5%	2,4%	-11,6%	-25,5%	-39,5%
19		JEFES	JEFE LEGAL	LEGAL	190	2.000	1.747	2.038	2.329	2.620	2.911	14,5%	-1,9%	-16,4%	-31,0%	-45,6%
20		JEFES	JEFE DE INVESTIGACION Y MERCADO	MERCADEO	190	3.500	1.747	2.038	2.329	2.620	2.911	100,4%	71,8%	50,3%	33,6%	20,2%
21		JEFES	JEFE DE BIENESTAR SOCIAL Y SERVICIOS	TALENTO HUMANO	189	1.800	1.742	2.033	2.323	2.613	2.904	3,3%	-12,9%	-29,1%	-45,2%	-61,3%
22		JEFES	JEFE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	187	2.300	1.728	2.016	2.304	2.592	2.880	33,1%	14,1%	-0,2%	-12,7%	-25,2%
23		JEFES	JEFE DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	187	1.562	1.728	2.016	2.304	2.592	2.880	-10,6%	-29,1%	-47,5%	-66,0%	-84,4%
24		JEFES	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184	1.672	1.709	1.994	2.279	2.564	2.849	-2,2%	-19,3%	-36,3%	-53,3%	-70,4%
25		JEFES	ADMINISTRADOR DE NOMINA	TALENTO HUMANO	184	2.342	1.709	1.994	2.279	2.564	2.849	37,0%	17,4%	2,8%	-9,5%	-21,6%
26		JEFES	JEFE DE PRESUPUESTO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184	1.800	1.709	1.994	2.279	2.564	2.849	5,3%	-10,8%	-26,6%	-42,4%	-58,3%
27		JEFES	JEFE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	181	1.585	1.692	1.974	2.256	2.538	2.820	-6,8%	-24,5%	-42,3%	-60,1%	-77,9%
28		COORDINADORES	PLANEADOR DE LA DEMANDA	DISTRIBUCIÓN	142	2.000	1.393	1.625	1.857	2.090	2.322	43,6%	23,1%	7,7%	-4,5%	-16,1%
29		COORDINADORES	JEFE DE COSTOS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	138	1.200	1.361	1.587	1.814	2.041	2.268	-13,4%	-32,3%	-51,2%	-70,1%	-89,0%
30		COORDINADORES	JEFE DE SEGURIDA FISICA	TALENTO HUMANO	133	1.435	1.316	1.535	1.755	1.974	2.194	9,0%	-7,0%	-22,3%	-37,6%	-52,9%
31		COORDINADORES	SUPERVISOR DE VENTAS	COMERCIAL	126	1.909	1.249	1.457	1.665	1.874	2.082	52,8%	31,0%	14,6%	1,9%	-9,1%
32		COORDINADORES	EJECUTIVO SR. DE CUENTAS	COMERCIAL	113	1.295	1.127	1.315	1.503	1.691	1.879	14,9%	-1,5%	-16,1%	-30,6%	-45,1%
33		COORDINADORES	JEFE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	113	2.213	1.125	1.312	1.500	1.687	1.875	96,8%	68,6%	47,6%	31,2%	18,1%
34		COORDINADORES	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	112	1.000	1.113	1.298	1.484	1.669	1.854	-11,3%	-29,8%	-48,4%	-66,9%	-85,4%
35		COORDINADORES	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	OPERACIONES	112	891	1.113	1.298	1.484	1.669	1.854	-24,9%	-45,7%	-66,5%	-87,3%	-108,1%
36		COORDINADORES	COORDINADOR DE AUDITORIA	AUDITORIA	107	1.000	1.066	1.244	1.421	1.599	1.777	-6,6%	-24,4%	-42,1%	-59,9%	-77,7%
37		COORDINADORES	COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	107	900	1.066	1.244	1.421	1.599	1.777	-18,4%	-38,2%	-57,9%	-77,7%	-97,4%
38		COORDINADORES	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	OPERACIONES	102	912	1.007	1.174	1.342	1.510	1.678	-10,4%	-28,8%	-47,2%	-65,6%	-84,0%
39		ESPECIALISTAS	MEDICO OCUPACIONAL	TALENTO HUMANO	99	1.800	985	1.149	1.313	1.477	1.641	82,8%	56,7%	37,1%	21,9%	9,7%
40		ESPECIALISTAS	EJECUTIVO JR. DE CUENTAS	COMERCIAL	96	875	947	1.104	1.262	1.420	1.578	-8,2%	-26,2%	-44,2%	-62,3%	-80,3%
41		ESPECIALISTAS	ANALISTA DE INFORMACIÓN	COMERCIAL	89	800	865	1.009	1.153	1.297	1.441	-8,1%	-26,1%	-44,1%	-62,1%	-80,2%
42		ESPECIALISTAS	ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO	86	1.000	831	969	1.108	1.246	1.384	20,4%	3,2%	-10,8%	-24,6%	-38,4%
43		ESPECIALISTAS	ANALISTA DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	TALENTO HUMANO	86	800	831	969	1.108	1.246	1.384	-3,8%	-21,1%	-38,4%	-55,8%	-73,1%
44		ESPECIALISTAS	INGENIERO DE DESARROLLO	MERCADEO	86	1.342	831	969	1.108	1.246	1.384	61,6%	38,5%	21,2%	7,7%	-3,2%
45		ESPECIALISTAS	INGENIERO ASUNTOS REGULATORIOS	MERCADEO	78	982	744	868	992	1.116	1.240	32,0%	13,1%	-1,0%	-13,7%	-26,3%
46		ESPECIALISTAS	ANALISTA DESARROLLO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	77	1.050	729	850	972	1.093	1.215	44,1%	23,5%	8,1%	-4,1%	-15,7%
47		ESPECIALISTAS	AUDITOR JR.	AUDITORIA	68	800	622	725	829	933	1.036	28,7%	10,3%	-3,6%	-16,6%	-29,5%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 17 Bandas Salariales, Nivel Medio – Competitividad Externa

#	Categoría	NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO
48	NIVEL SOPORTE	ASISTENTE	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	57	543
49		ASISTENTE	ASISTENTE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO	57	410
50		ASISTENTE	ASISTENTE DE NOMINA	TALENTO HUMANO	57	500
51		ASISTENTE	ASISTENTE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	57	600
52		ASISTENTE	MECANICO	OPERACIONES	57	713
53		ASISTENTE	ASISTENTE LEGAL	LEGAL	55	700
54		ASISTENTE	PROMOTOR	MERCADEO	51	791
55		ASISTENTE	MERCADERISTA	MERCADEO	51	450
56		ASISTENTE	SOPORTE TECNICO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	50	600
57		ASISTENTE	CAJERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	45	482
58		ASISTENTE	MONTACARGUISTA	DISTRIBUCIÓN	40	509
59		ASISTENTE	OPERADOR	OPERACIONES	40	669
60		ASISTENTE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	39	375
61		ASISTENTE	ASISTENTE DE BODEGA	DISTRIBUCIÓN	38	481
62		ASISTENTE	CHOFER	DISTRIBUCIÓN	37	907
63		ASISTENTE	MENSAJERO/RECAUDADOR	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	36	547
64		ASISTENTE	AUXILIAR DE OPERACIONES	OPERACIONES	36	531
65		ASISTENTE	OPERARIO DE LIMPIEZA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	35	425

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EXTERNA TOTAL MONETARIO									
BANDA SALARIAL									
Mín. del Mercado	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx. de Mercado	Mín.	Q1.	Tendencia Central	Q3.	Máx.
488	569	650	732	813	11,3%	-4,8%	-19,8%	-34,7%	-49,7%
488	569	650	732	813	-19,0%	-38,8%	-58,6%	-78,4%	-98,3%
488	569	650	732	813	2,5%	-13,8%	-30,1%	-46,3%	-62,6%
488	569	650	732	813	23,0%	5,4%	-8,4%	-21,9%	-35,5%
488	569	650	732	813	46,2%	25,3%	9,6%	-2,6%	-14,0%
488	569	650	732	813	43,5%	23,0%	7,6%	-4,5%	-16,1%
481	562	642	722	802	64,3%	40,9%	23,3%	9,6%	-1,4%
481	562	642	722	802	-7,0%	-24,8%	-42,6%	-60,4%	-78,3%
480	560	640	720	800	25,0%	7,1%	-6,7%	-20,0%	-33,4%
461	538	615	691	768	4,6%	-11,6%	-27,5%	-43,5%	-59,4%
433	505	578	650	722	17,5%	0,7%	-13,5%	-27,6%	-41,8%
433	505	578	650	722	54,4%	32,4%	15,8%	3,0%	-7,9%
424	494	565	636	706	-13,0%	-31,8%	-50,7%	-69,5%	-88,3%
416	485	555	624	693	15,6%	-0,9%	-15,3%	-29,7%	-44,1%
408	476	544	612	680	122,4%	90,6%	66,8%	48,3%	33,5%
399	466	532	599	665	37,0%	17,4%	2,7%	-9,5%	-21,7%
398	465	531	597	664	33,3%	14,3%	0,0%	-12,5%	-25,0%
390	455	520	585	650	9,0%	-7,1%	-22,4%	-37,7%	-53,0%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Las bandas de competitividad externa fueron obtenidas reemplazando las variables dependientes e independientes en la ecuación de tendencia central, producto de la correlación de los puntajes de valoración y los sueldos reportados por el mercado.

Con los resultados obtenidos de este análisis, la compañía podrá establecer sueldos justos en su estructura interna y la posición de la misma frente al mercado, además podrá fijar un plan salarial que mantenga motivado al personal.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS

5.1. Análisis de Resultados

En la metodología de valoración de cargos que aplicó la empresa sujeto de estudio, cada uno de los líderes de área pudo establecer puntuaciones a las posiciones, de manera que se lograra exactitud, igualdad y justicia al establecer la estructura jerárquica y los rangos salariales, según los puntajes obtenidos.

La metodología logró alinear la importancia de cada posición en la organización, acorde a su nivel de responsabilidades, impacto y alcance. Mediante el sistema de valoración de cargos, la empresa sujeto de estudio, pudo contar con una guía base que le servirá para establecer el nivel salarial en caso de nuevas contrataciones, así como el nivel de incrementos aceptable en casos de retención del talento.

A continuación se detallan las tablas salariales por nivel, de acuerdo a la equidad interna y competitividad, producto del análisis de valoración:

Tabla 18 Detalle de Rangos Salariales por Nivel – Equidad Interna

CATEGORÍA	RANGO SALARIAL POR NIVELES					COMPAÑÍA DE ESTUDIO	DESVIACION PORCENTUAL				
	MÍNIMO.	Q1.	TENDENCIA CENTRAL	Q3.	MÁXIMO		MÍNIMO.	Q1.	TENDENCIA CENTRAL	Q3	MAXIMO
DIRECTORES	7.689	8.970	10.252	11.533	12.815	10.302	34%	15%	0%	-12%	-24%
GERENTES	3.717	4.336	4.956	5.575	6.194	4.889	32%	13%	-1%	-14%	-27%
JEFES	1.558	1.818	2.077	2.337	2.596	2.079	33%	14%	0%	-12%	-25%
COORDINADORES	1.042	1.215	1.389	1.562	1.736	1.341	29%	10%	-4%	-16%	-29%
ESPECIALISTAS	745	869	993	1.117	1.242	1.050	41%	21%	6%	-6%	-18%
SOPORTE	426	497	568	639	711	568	33%	14%	0%	-12%	-25%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 19 Detalle de Rangos Salariales por Nivel – Competitividad Externa

CATEGORÍA	RANGO SALARIAL POR NIVELES					COMPAÑÍA DE ESTUDIO	DESVIACION PORCENTUAL				
	MINIMO	Q1	TENDENCIA CENTRAL	Q3	MAXIMO		MINIMO	Q1	TENDENCIA CENTRAL	Q3	MAXIMO
DIRECTORES	11.245	13.120	14.994	16.868	18.742	10.302	-9%	-27%	-46%	-64%	-82%
GERENTES	4.574	5.336	6.099	6.861	7.623	4.889	7%	-9%	-25%	-40%	-56%
JEFES	1.775	2.071	2.367	2.663	2.959	2.079	17%	0%	-14%	-28%	-42%
COORDINADORES	1.176	1.372	1.568	1.764	1.960	1.341	14%	-2%	-17%	-31%	-46%
ESPECIALISTAS	820	957	1.094	1.230	1.367	1.050	28%	10%	-4%	-17%	-30%
SOPORTE	452	527	602	678	753	568	26%	8%	-6%	-19%	-32%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

La tabla número 18, refleja de manera general que los sueldos de la compañía se encuentran alineados, según el escenario promedio de equidad interna; en la mayoría de niveles, las desviaciones son positivas, sin embargo la evaluación individual de cada posición, refleja las siguientes novedades:

Tabla 20 Cargos Por Encima Del Máximo De La Banda De Equidad

NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO	EQUIDAD INTERNA TOTAL MONETARIO					
					BANDA SALARIAL			DESVIACION PORCENTUAL		
					Mín.	Tendencia Central	Máx	Mínimo	Tendencia Central	Maximo
JEFES	JEFE DE INVESTIGACION Y MERCADO	MERCADEO	190	3.500	1.532	2.042	2.553	129%	71%	37%
COORDINADORES	SUPERVISOR DE VENTAS	COMERCIAL	126	1.909	1.103	1.471	1.838	73%	30%	4%
COORDINADORES	JEFE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	113	2.213	998	1.331	1.664	122%	66%	33%
ESPECIALISTAS	MEDICO OCUPACIONAL	TALENTO HUMANO	99	1.800	881	1.175	1.469	104%	53%	23%
ESPECIALISTAS	INGENIERO DE DESARROLLO	MERCADEO	86	1.342	753	1.005	1.256	78%	34%	7%
ASISTENTE	PROMOTOR	MERCADEO	51	791	443	590	738	79%	34%	7%
ASISTENTE	CHOFER	DISTRIBUCIÓN	37	907	412	549	686	120%	65%	32%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 21 Cargos Inferiores Al Mínimo de la Banda de Equidad

NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO	EQUIDAD INTERNA TOTAL MONETARIO					
					BANDA SALARIAL			DESVIACION PORCENTUAL		
					Mín.	Tendencia Central	Máx	Mínimo	Tendencia Central	Maximo
DIRECTORES	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	416	6.000	6.338	8.450	10.563	-6%	-41%	-76%
COORDINADORES	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	OPERACIONES	112	891	988	1.318	1.647	-11%	-48%	-85%
COORDINADORES	COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	107	900	949	1.266	1.582	-5%	-41%	-76%
ASISTENTE	ASISTENTE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO	57	410	431	575	718	-5%	-40%	-75%
ASISTENTE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	39	375	421	561	702	-12%	-50%	-87%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Las tablas 20 y 21 presentan casos críticos; es decir cargos que por su nivel salarial no se encuentran dentro de la banda correspondiente. Existen 7 posiciones por encima del máximo y 5 cargos por debajo del mínimo de la equidad interna. Además el análisis arroja posiciones que tienen una diferencia mínima en los puntajes de valoración y una desviación amplia en sus niveles salariales:

Tabla 22 Cargos por Encima del Máximo de la Banda de Equidad

NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO
DIRECTOR VENTAS	COMERCIAL	429	10.350
DIRECTOR DE MARKETING	MERCADEO	429	10.500
DIRECTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	427	6.752
GERENTE DE PLANEACION Y COMPRAS	OPERACIONES	326	5.002
GERENTE DE PLANTA	OPERACIONES	326	5.526
JEFE REGIONAL DE VENTAS	COMERCIAL	213	2.298
JEFE DE PRODUCCION	OPERACIONES	213	1.700
JEFE LEGAL	LEGAL	190	2.000
JEFE DE INVESTIGACION Y MERCADO	MERCADEO	190	3.500
JEFE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	187	2.300
JEFE DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	187	1.562
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184	1.672
ADMINISTRADOR DE NOMINA	TALENTO HUMANO	184	2.342
JEFE DE PRESUPUESTO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184	1.800
EJECUTIVO SR. DE CUENTAS	COMERCIAL	113	1.295
JEFE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	113	2.213
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	112	1.000
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	OPERACIONES	112	891
PROMOTOR	MERCADEO	51	791
MERCADERISTA	MERCADEO	51	450

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Es necesario estudiar los casos para no generar descontento entre colaboradores, producto de la inequidad salarial expuesta en los resultados de valoración de cargos, lo ideal es evaluar de manera individual las brechas y proponer un plan de incrementos o freno salarial a mediano plazo.

La tabla 19 de competitividad externa, a diferencia del análisis de equidad interna, refleja de manera general desviaciones negativas en todos sus niveles; y de manera crítica en los niveles de directores y gerentes con desviaciones de (-46%) y (-25%) respectivamente. A continuación se presenta un detalle del análisis y novedades individuales de este escenario:

Tabla 23 Cargos Por Encima Del Máximo De La Banda De Competitividad

NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EXTERNA TOTAL MONETARIO					
					BANDA SALARIAL			DESVIACIÓN		
					Min.	Tendencia Central	Máx.	Min.	Tendencia Central	Máx.
JEFES	JEFE DE INVESTIGACION Y MERCADO	MERCADEO	190	3.500	1.747	2.329	2.911	100,4%	50,3%	20,2%
COORDINADORES	JEFE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	113	2.213	1.125	1.500	1.875	96,8%	47,6%	18,1%
ESPECIALISTAS	MEDICO OCUPACIONAL	TALENTO HUMANO	99	1.800	985	1.313	1.641	82,8%	37,1%	9,7%
ASISTENTE	CHOFER	DISTRIBUCIÓN	37	907	408	544	680	122,4%	66,8%	33,5%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 24 Cargos Inferiores Al Mínimo De La Banda De Competitividad

NIVEL	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	TOTAL PUNTOS	TOTAL MONETARIO	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EXTERNA TOTAL MONETARIO					
					BANDA SALARIAL			DESVIACIÓN		
					Min.	Tendencia Central	Máx.	Min.	Tendencia Central	Máx.
DIRECTORES	DIRECTOR VENTAS	COMERCIAL	429	10.350	10.816	14.421	18.027	-4,5%	-39,3%	-74,2%
DIRECTORES	DIRECTOR DE MARKETING	MERCADEO	429	10.500	10.816	14.421	18.027	-3,0%	-37,3%	-71,7%
DIRECTORES	DIRECTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES	427	6.752	10.725	14.300	17.874	-58,8%	-111,8%	-164,7%
DIRECTORES	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	416	6.000	10.139	13.519	16.899	-69,0%	-125,3%	-181,6%
DIRECTORES	DIRECTOR DE DISTRIBUCION	DISTRIBUCIÓN	405	9.112	9.548	12.731	15.914	-4,8%	-39,7%	-74,6%
DIRECTORES	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	374	7.800	7.822	10.429	13.036	-0,3%	-33,7%	-67,1%
GERENTES	GERENTE NACIONAL VENTAS	COMERCIAL	332	5.023	5.206	6.941	8.676	-3,6%	-38,2%	-72,7%
GERENTES	GERENTE LEGAL	LEGAL	319	4.002	4.333	5.778	7.222	-8,3%	-44,4%	-80,5%
JEFES	JEFE DE PRODUCCION	OPERACIONES	213	1.700	1.875	2.499	3.124	-10,3%	-47,0%	-83,8%
JEFES	JEFE DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	187	1.562	1.728	2.304	2.880	-10,6%	-47,5%	-84,4%
JEFES	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	184	1.672	1.709	2.279	2.849	-2,2%	-36,3%	-70,4%
JEFES	JEFE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	181	1.585	1.692	2.256	2.820	-6,8%	-42,3%	-77,9%
COORDINADORES	JEFE DE COSTOS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	138	1.200	1.361	1.814	2.268	-13,4%	-51,2%	-89,0%
COORDINADORES	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES	112	1.000	1.113	1.484	1.854	-11,3%	-48,4%	-85,4%
COORDINADORES	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	OPERACIONES	112	891	1.113	1.484	1.854	-24,9%	-66,5%	-108,1%
COORDINADORES	COORDINADOR DE AUDITORIA	AUDITORIA	107	1.000	1.066	1.421	1.777	-6,6%	-42,1%	-77,7%
COORDINADORES	COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	107	900	1.066	1.421	1.777	-18,4%	-57,9%	-97,4%
COORDINADORES	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	OPERACIONES	102	912	1.007	1.342	1.678	-10,4%	-47,2%	-84,0%
ESPECIALISTAS	EJECUTIVO JR. DE CUENTAS	COMERCIAL	96	875	947	1.262	1.578	-8,2%	-44,2%	-80,3%
ESPECIALISTAS	ANALISTA DE INFORMACIÓN	COMERCIAL	89	800	865	1.153	1.441	-8,1%	-44,1%	-80,2%
ESPECIALISTAS	ANALISTA DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	TALENTO HUMANO	86	800	831	1.108	1.384	-3,8%	-38,4%	-73,1%
ASISTENTE	ASISTENTE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO	57	410	488	650	813	-19,0%	-58,6%	-98,3%
ASISTENTE	MERCADERISTA	MERCADEO	51	450	481	642	802	-7,0%	-42,6%	-78,3%
ASISTENTE	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	39	375	424	565	706	-13,0%	-50,7%	-88,3%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

En total 24 posiciones se encuentran fuera de la banda salarial correspondiente, de acuerdo a la información de la muestra de comparación. En estos casos, corresponde evaluar cada cargo de manera individual y analizar varios factores como: cargos de difícil búsqueda en el mercado, posiciones claves, desempeño, etc.

5.2. Propuestas de costo de Nómina

En base a los resultados obtenidos, se evalúa el impacto del costo de nómina en los escenarios de equidad y competitividad; alineando los sueldos de la compañía a las diferentes medidas de tendencia de la banda; cabe mencionar que las propuestas son un referente de incremento salarial general, utilizado como insumo por la empresa.

Tabla 25 Impacto del Costo de Nómina – Equidad Interna

EQUIDAD INTERNA

ESCENARIO 1 - MÍNIMO

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 482.246,88
COSTO DE AJUSTE	\$ 812,57
% INCREMENTO DE NOMINA	0,17%

ESCENARIO 2 - Q1

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 490.644,01
COSTO DE AJUSTE	\$ 9.209,69
% INCREMENTO DE NOMINA	1,91%

ESCENARIO 3 - TENDENCIA CENTRAL

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 490.644,01
COSTO DE AJUSTE	\$ 9.209,69
% INCREMENTO DE NOMINA	1,91%

ESCENARIO 4 - Q3

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 538.399,70
COSTO DE AJUSTE	\$ 56.965,39
% INCREMENTO DE NOMINA	11,83%

ESCENARIO 5 - MÁXIMO

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 586.634,19
COSTO DE AJUSTE	\$ 105.199,87
% INCREMENTO DE NOMINA	21,85%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Tabla 26 Impacto del Costo de Nómina – Equidad Interna

COMPETITIVIDAD EXTERNA

ESCENARIO 1 - MÍNIMO

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 495.581,09
COSTO DE AJUSTE	\$ 14.146,77
% INCREMENTO DE NOMINA	2,94%

ESCENARIO 2 - Q1

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 517.487,30
COSTO DE AJUSTE	\$ 36.052,98
% INCREMENTO DE NOMINA	7,49%

ESCENARIO 3 - TENDENCIA CENTRAL

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 548.584,66
COSTO DE AJUSTE	\$ 67.150,34
% INCREMENTO DE NOMINA	13,95%

ESCENARIO 4 - Q3

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 594.556,66
COSTO DE AJUSTE	\$ 113.122,35
% INCREMENTO DE NOMINA	23,50%

ESCENARIO 5 - MÁXIMO

COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 481.434,32
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 653.709,04
COSTO DE AJUSTE	\$ 172.274,72
% INCREMENTO DE NOMINA	35,78%

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

La tabla 25, indica un incremento promedio de 1.91% que representa un ajuste de \$9,209 mensuales en el costo total de nómina; mientras que en la competitividad externa, el costo de ajuste promedio es de \$67,150 que representa un incremento del 13.95%. La empresa sujeto de estudio no está obligada a realizar los incrementos propuestos en cada uno de los 10 escenarios; sin embargo los resultados, son la base para que la empresa pueda para establecer sus lineamientos y políticas salariales.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES

Con los resultados de esta valoración de cargos se concluye que la metodología utilizada fue la correcta y cubrió las necesidades de la empresa. Además, se identificó y se reflejó que la organización carece de una correcta equidad interna y competitividad externa.

La empresa en estudio maneja de forma informal el tema de la estructura salarial, la cual está basada en el enfoque del dueño que es el encargado del establecimiento de los sueldos; a pesar de contar con los respectivos manuales de funciones, los perfiles no hacen referencia al impacto y amplitud de la gestión de cada cargo; y los colaboradores no tienen un marco de actuación claro.

Previo al establecimiento de la valoración de cargos, se actualizaron los manuales de funciones, corrigiendo duplicidades en las responsabilidades de ciertas posiciones y se alineó el perfil requerido al nivel e impacto de los cargos en la empresa. El manual de funciones y perfiles son un insumo primordial al momento de valorar.

Mediante los factores de evaluación de la metodología Deloitte, se asignó un peso o puntaje a cada cargo, estableciendo una diferenciación en el nivel de: responsabilidades, solución de problemas, impacto y resultados. Esta puntuación enmarca a los cargos en un ranking de importancia y jerarquía, delimitando las brechas considerables para el establecimiento de los niveles y categorías en toda la estructura organizacional. Con la asignación de un valor relativo a cada posición, se pueden distinguir casos de inequidades; inconsistencias como estas en temas remunerativos, se dan por el mal análisis en la división de funciones y responsabilidades de un cargo. Además se identificó oportunidades de mejora en la definición de las nomenclaturas de las posiciones.

El análisis de equidad permite a la compañía identificar que posiciones se encuentran sub-pagadas o sobre-pagadas en relación al resto de cargos, con la finalidad de ajustar incrementos salariales en los casos que aplica y establecer topes a los cargos que con remuneraciones excesivas.

La implementación de la metodología, también refleja la posición salarial de la empresa frente a su mercado objetivo, a través de un análisis monetario con organizaciones de similar giro, los resultados reflejan que los sueldos de la empresa sujeto de estudio no son competitivos; se debe analizar de manera individual los

motivos de las desviaciones y procurar ajustes importantes a los cargos claves con el fin de retenerlos en la organización.

Al considerar los resultados de la valoración de cargos por equidad y competitividad externa, la empresa sujeto de estudio tendrá una guía o base que facilite la toma de decisiones para establecer su esquema de pagos.

Adicionalmente la metodología permite que la empresa sujeto de estudio establezca lineamientos salariales, de manera que pueda efectuar contrataciones eficientes, pagando un sueldo justo para el nivel requerido, considerando los mínimos y máximos pertenecientes a cada nivel. El establecimiento de una política también contribuye a establecer parámetros de crecimiento salarial; esto sirve como potencializador y motivador para el colaborador.

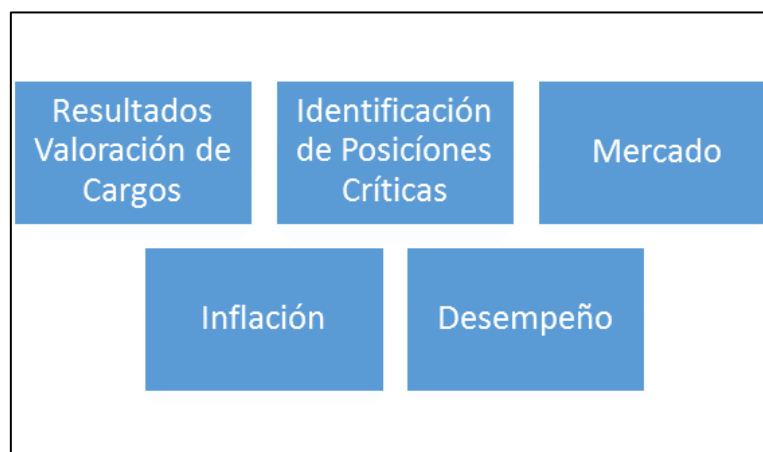
CAPÍTULO VII

7. RECOMENDACIONES

7.1.Recomendaciones Generales

A corto plazo se define que la empresa debe considerar en su revisión salarial, la combinación de algunos aspectos de distribución que le ayuden a optimizar los recursos económicos dentro de todo su equipo de trabajo.

Figura 10 Aspectos de Distribución



Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Los 5 factores deben ser ponderados para determinar el porcentaje de impacto que aplicará a cada cargo. De esta forma la empresa sujeto de estudio podrá definir su política salarial, acorde a las mejores prácticas del mercado.

Es necesario revisar los casos de colaboradores sobre-pagados de acuerdo a los dos escenarios: equidad y competitividad, con el objetivo de establecer las posibilidades de un freno salarial o incrementos moderados; de igual forma estudiar los casos de empleados sub-pagados para realizar los ajustes necesarios de acuerdo a la estrategia y capacidad financiera de la empresa. En relación a la amplitud otorgada a la banda, se considera como desviación crítica y de revisión inmediata por la empresa sujeto de estudio, aquellas posiciones que están un 25% más o por debajo de la tendencia central.

Otra de las novedades encontradas fue la inequidad existente, por lo que una vez nivelados los colaboradores con el mínimo de su banda, se sugiere enfocar los incrementos en la siguiente premisa: “A igual responsabilidad, igual remuneración”, esto significa que la remuneración debe ser consistente con los puntajes de valoración, de forma que no existan cargos con mayor valoración y menor nivel salarial y viceversa.

Para los incrementos de sueldos individuales, se sugiere hacer un análisis de las capacidades y potencial de los colaboradores para realizar ajustes de incrementos diferenciados y a futuro aplicar, un esquema de remuneración variable como mecanismo para incrementar los ingresos del personal que se diferencien por un desempeño superior y que además tengan una desviación importante frente a la equidad o competitividad del mercado.

Es recomendable realizar un plan de comunicación, que permita informar a los colaboradores de las decisiones a corto plazo, la formalidad de la definición del sistema de estructura salarial, donde se refleja el impacto e importancia de cada posición en la empresa, así como las reglas del juego establecidas para fijar su remuneración y para conocer la evolución y logros obtenidos en materia de compensaciones.

Existen cargos que por su nomenclatura no se ajustan al nivel correspondiente según la valoración aplicada, por ejemplo: el Jefe de Costos está en un nivel de coordinación y no de jefatura, el mismo caso con el Jefe Administrativo; se debe evaluar la factibilidad de estandarización dentro del nivel asignado.

Para mantener la tendencia del sistema, se recomienda calcular anualmente la línea del salario resultante de los incrementos efectuados, aplicando la misma metodología utilizada en este estudio. Los mínimos y máximos fijados con la amplitud de la banda del 50% deben ser considerados como una forma de establecer límites de control para los cargos sobre-pagados y sub-pagados.

Es decisión de la compañía optar por el escenario que mejor se ajuste a su presupuesto y estrategia del negocio, entre las alternativas están:

- Considerar como política salarial que los mínimos de cada banda se empleen como medios de contratación y promoción a los cargos siguientes en la ruta de carrera.
- Para las posiciones sobre-pagadas que se encuentran sobre el máximo de la banda, se deberían ir frenando los incrementos de manera porcentual y a la vez apuntar a los esquemas de remuneración variable, con la finalidad de frenar el incremento de la compensación fija.

De acuerdo al tipo de incrementos salariales, se deben evaluar los siguientes casos:

Tabla 27 Tipo de Incrementos Salariales

INCREMENTOS SALARIALES				
Promoción	Desempeño	Sueldos por Enganche	Cambios	Enriquecimiento del Puesto
En caso de que la promoción de puesto sea a una persona sobrepagada, no aplicaría el ajuste de incremento salarial.	Se sugiere reconocer el buen desempeño de las personas en sus cargos, mediante el otorgamiento de reconocimientos económicos, con base en un proceso de planeación, mejoramiento y evaluación del desempeño. Las escalas salariales se pueden manejar aplicando aumentos diferenciados con base en ese desempeño.	Por lo general se debe establecer un sueldo de enganche o entrada a la empresa, el cual puede corresponder al mínimo de la categoría salarial respectiva del cargo, en caso del nivel soporte y promedio en caso del nivel medio y ejecutivo.	Los cambios a cargos dentro de una misma categoría no deben implicar aumentos salariales, salvo en aquellos casos en los cuales se encuentre por debajo de la media o sueldo de enganche (mínimo).	Si algún puesto incrementa las responsabilidades asociadas al mismo, se deberá de valorar la posición con el fin de identificar posibles cambios en el nivel del puesto, lo cual no siempre implicará una re-nivelación salarial.

Elaborado por Lesly Rodríguez y Ma. Isabel Ruiz

Es necesario hacer una comparación anual de los niveles salariales de mercado objetivo, con el fin de establecer el nivel de riesgo de pérdida cargos claves para la empresa. Con el fin de atraer y retener el mejor talento en cargos claves a lo largo del tiempo, se sugiere considerar como referencia de comparación el Q3 del mercado.

Para el mantenimiento del sistema hay que considerar elementos fundamentales como:

- Organigramas, perfiles y manual de funciones: Mantenerlos actualizados
- Valoración de Cargos: Designar una persona encargada del manejo del sistema y definir como regla institucional que la descripción y valoración de los cargos son requisitos obligatorios para efectuar cualquier cambio en la plantilla como vinculación o contratación del personal
- Estructura Salarial: Calcular cada año la línea interna y externa de salarios utilizando la técnica de la regresión, para obtener los salarios correspondientes a cada nivel salarial de acuerdo a lo definido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argibay, J. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13-29.
- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. Pereira: Scientia et Technica Año XIV.
- Cevallos, C. (2011). *Administración de salarios y gestión de recompensas*. Quito: S/F.
- Chavienato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chavienato, I. (2007). Administración de Recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. En I. Chavienato, *Administración de Recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (Octava ed., pág. 203). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Quinta ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.
- Código de Trabajo Ecuatoriano. (2013). Quito: Ediciones Legales.
- Código del trabajo (Asamblea Nacional Diciembre 16, 2005).
- Fernández, A. G. (2009). Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 45-59.
- Fernández-Guevara, J. (2009). "LA DESCRIPCION Y VALORACION DE CARGOS INFLUYE EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE TUNGURAHUA EN EL PERIDO ENERO A MAYO DE 2009. Ambato: Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, 162-200.
- Guillermo, S. R. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 110-117.
- Historia de empresas familiares en México*. Obtenido en junio de 2014, Universidad La Salle México: http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf
- Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2006). *Estadística para la administración* (Cuarta ed.). Mexico: Person Educación.
- Porret Gelabert, M. (2015). Gestión de Personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. En M. Porret Gelabert, *Gestión de Personas* (pág. 280). Madrid: Esic Editorial.
- Pymes y Autónomos. (24 de Julio de 2012). *¿En qué consiste el sistema "Hay" de valoración de puestos?* Obtenido de Pymes y Autónomos:

<http://www.pymesyautonomos.com/management/en-que-consiste-el-sistema-hay-de-valoracion-de-puestos>

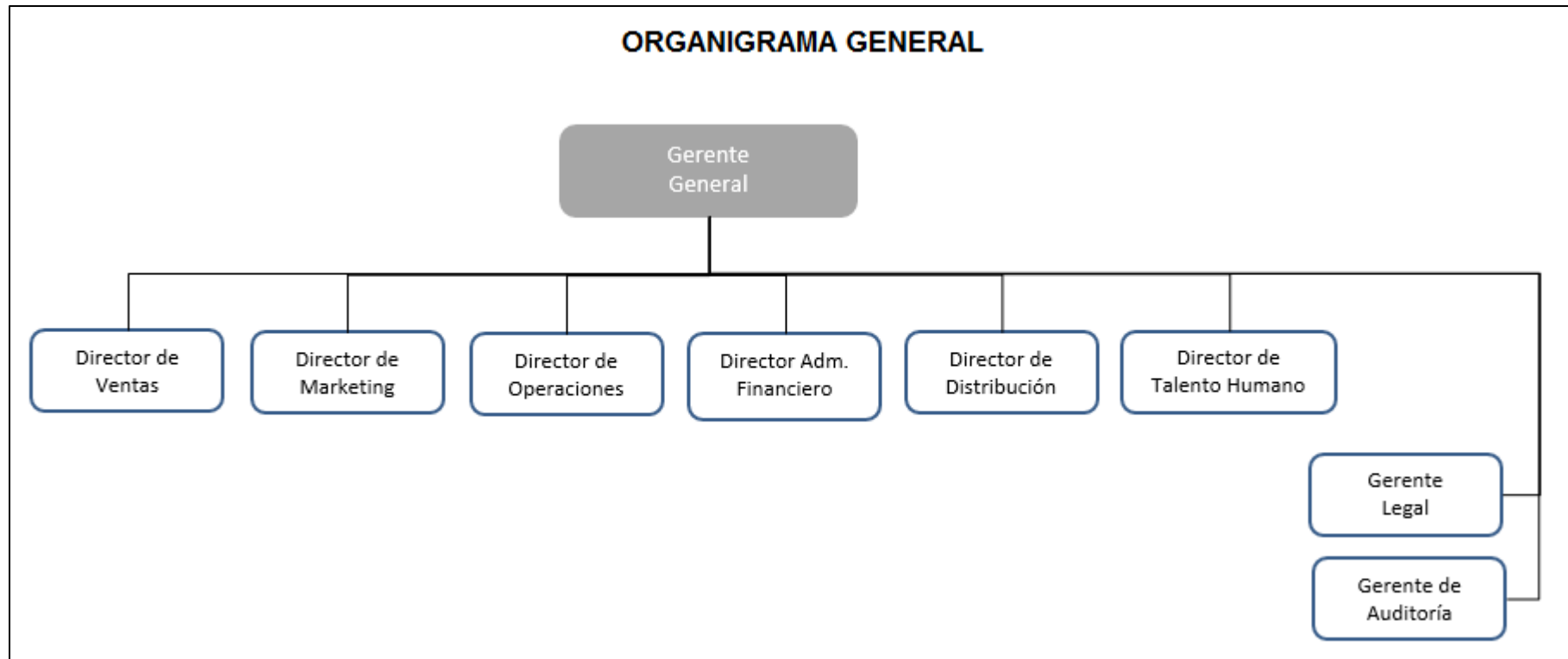
- Roig Ibáñez, J. (1996). *Estudio de los puestos de trabajo, la valoración de tareas y la valoración de personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 110-117.
- Sandoval, C. (2009). *PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA FINAMERICA S.A.* Bogotá: Universidad de la Salle, Facultad de ciencias administrativas y contables.
- Varela, R. (2005). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones*. México: Pearson Educación.
- Varela, R. A. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. (1ª Ed), México D. F., México: Pearson educación de México.
- Varian. "Microeconomía intermedia" Ed. A. Bosch. Barcelona 1993

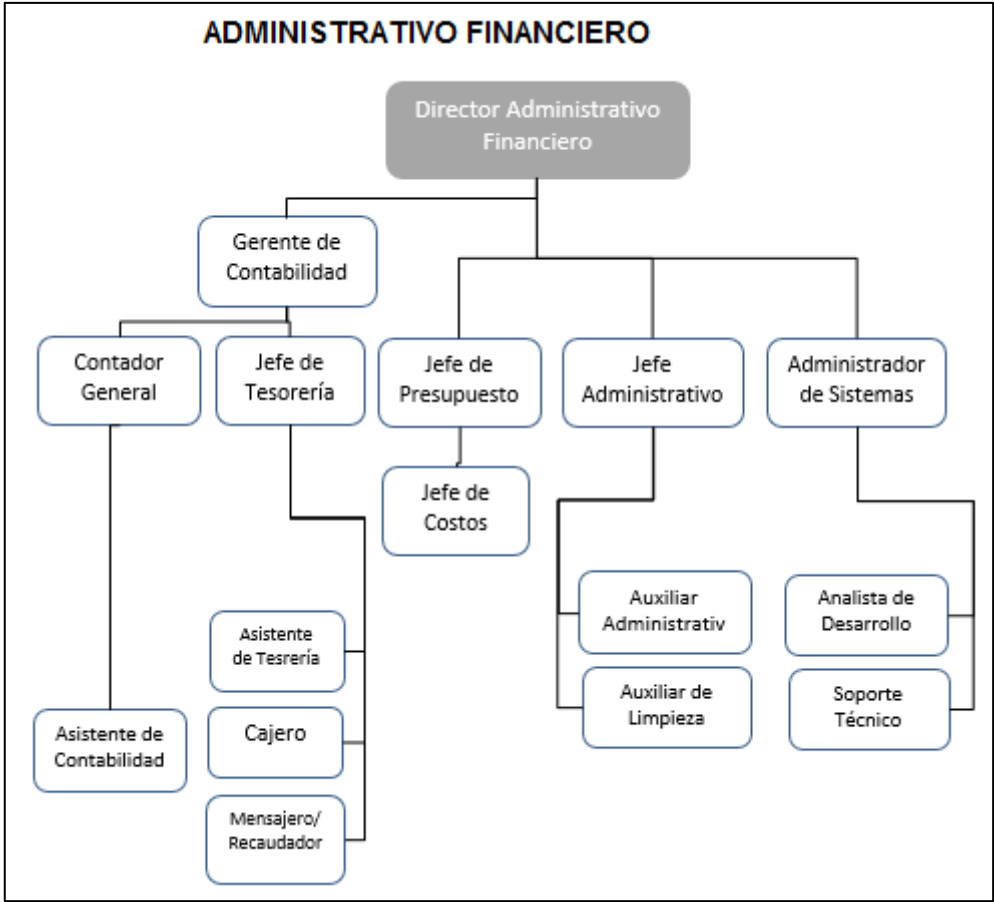
Fuentes Electrónicas

- MasTiposde, equipo de redacción. (2015, 12). *Tipos de salarios*. Revista educativa MasTiposde.com. Obtenido 05, 2017, de <http://www.mastiposde.com/salarios.html>.
- Enciclopedia de Clasificaciones. (2016). *Tipos de salarios*. Obtenido 05, 2017, de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/410-tipos-de-salarios/>

ANEXOS

Apéndice A. Organigrama



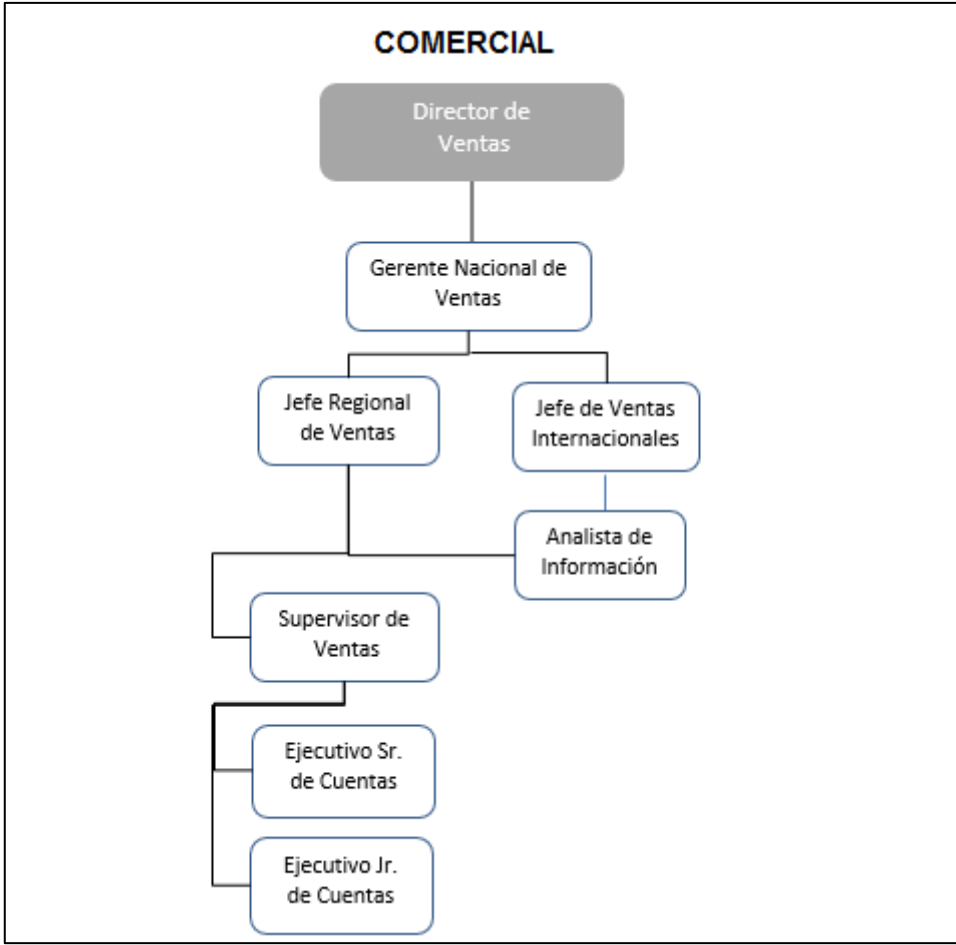


AUDITORÍA

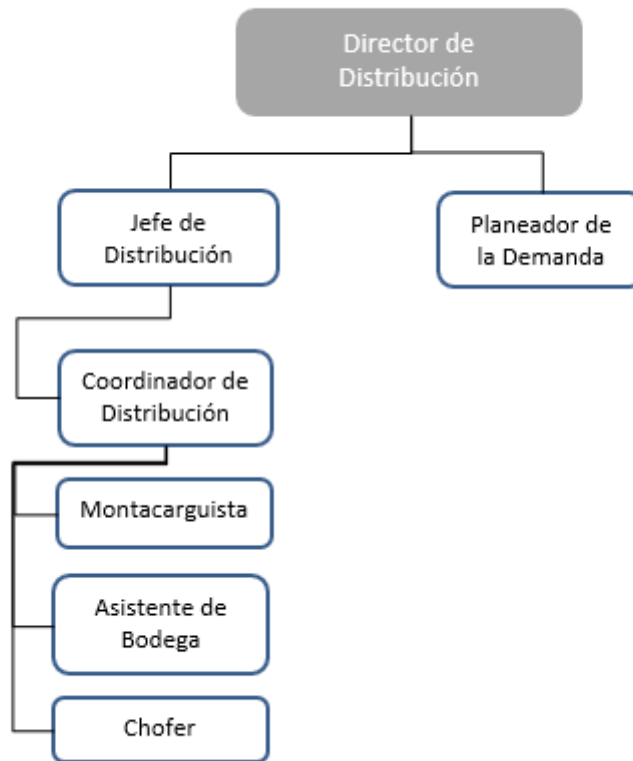
Gerente de Auditoría

Coordinador de Auditoría

Auditor Junior



DISTRIBUCIÓN



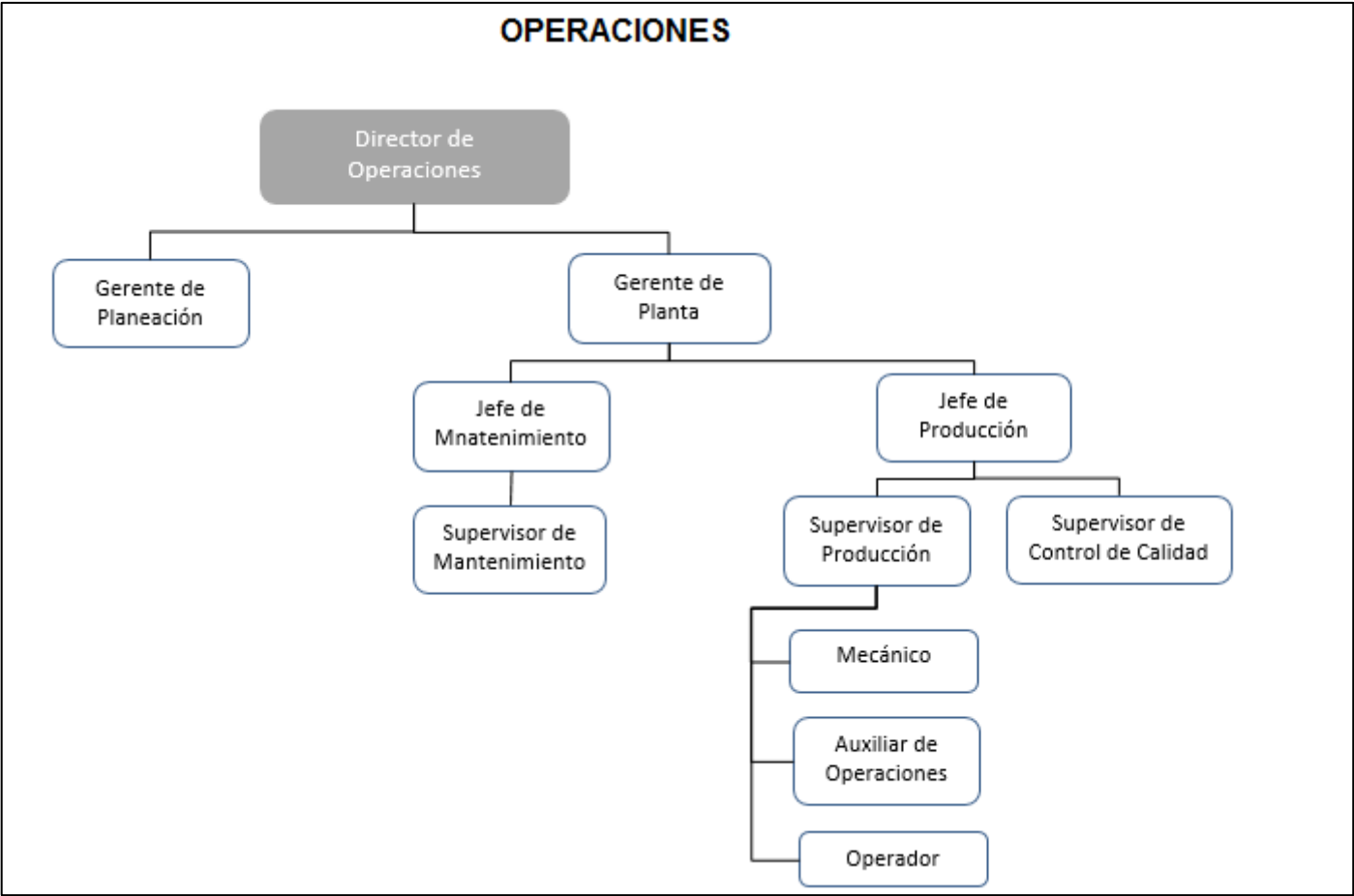
LEGAL

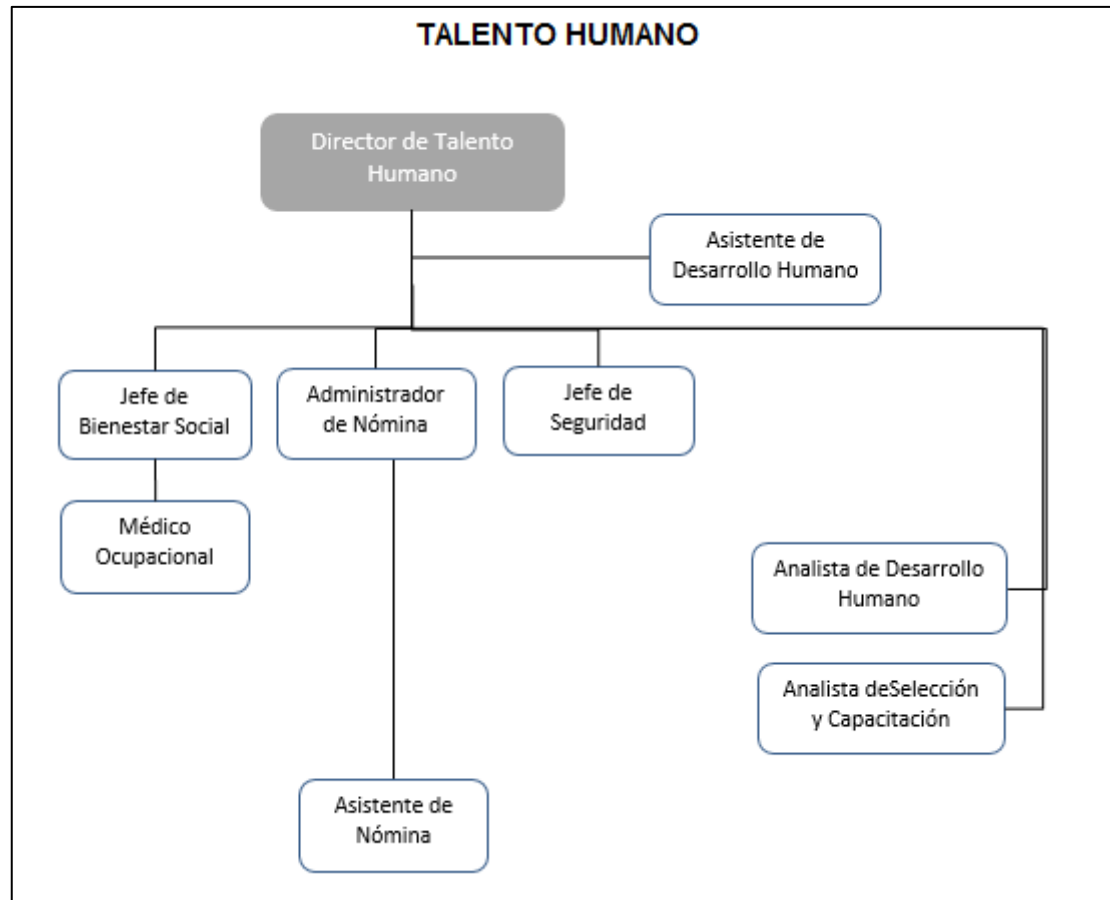
Gerente
Legal

Jefe
Legal

Asistente
Legal







Apéndice B. Perfiles de la Empresa

#	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	NIVEL DE ESTUDIOS								EXPERIENCIA LABORAL					
			BACHILLER	PRIMEROS AÑOS	CARRERA MEDIA	ÚLTIMOS AÑOS	EGRESADO	CARRERA TERMINADA (DESEABLE PERO NO INDISPENSABLE)	CARRERA	ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, MAESTRÍA	DE 0 A 6 MESES	DE 6 MESES A 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
1	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL							X	ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS, COMERCIALES Y/O AFINES	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS					X
2	DIRECTOR VENTAS	COMERCIAL							X	ADMINISTRATIVAS, COMERCIALES Y/O AFINES	MAESTRÍA EN MARKETING Y VENTAS					X
3	DIRECTOR DE MARKETING	MERCADEO							X	COMERCIALES, DE MARKETING Y/O AFINES	MAESTRÍA EN MARKETING Y VENTAS					X
4	DIRECTOR DE OPERACIONES	OPERACIONES							X	INGENIERÍA INDUSTRIAL, INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN Y/O AFINES	MAESTRÍA EN OPERACIONES					X
5	DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO							X	ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y/O AFINES	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O MAESTRÍA EN FINANZAS					X
6	DIRECTOR DE DISTRIBUCION	DISTRIBUCIÓN							X	LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN Y/O AFINES	MAESTRÍA EN SUPPLY CHAIN					X
7	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO							X	PSICÓLOGO INDUSTRIAL, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN RRHH Y/O AFINES	MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO					X
8	GERENTE NACIONAL VENTAS	COMERCIAL							X	COMERCIALES, DE VENTAS Y/O AFINES	POSTGRADO EN DIRECCIÓN COMERCIAL				X	
9	GERENTE DE PLANEACION Y COMPRAS	OPERACIONES							X	ADMINISTRATIVAS, COMERCIALES, INGENIERÍA INDUSTRIAL Y/O AFINES	POSTGRADO EN SUPPLY CHAIN				X	
10	GERENTE DE PLANTA	OPERACIONES							X	INGENIERÍA INDUSTRIAL, INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN Y/O AFINES	POSTGRADO EN PRODUCCIÓN				X	

Apéndice B. Perfiles de la Empresa

#	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	NIVEL DE ESTUDIOS							EXPERIENCIA LABORAL						
			BACHILLER	PRIMEROS AÑOS	CARRERA MEDIA	ÚLTIMOS AÑOS	EGRESADO	CARRERA TERMINADA (DESEABLE PERO NO INDISPENSABLE)	CARRERA	ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, MAESTRÍA	DE 0 A 6 MESES	DE 6 MESES A 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
11	GERENTE LEGAL	LEGAL						X	JURISPRUDENCIA	POSTGRADO EN DERECHO LABORAL					X	
12	GERENTE DE AUDITORIA	AUDITORIA						X	CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN FINANZAS Y/O AFINES	POSTGRADO EN AUDITORÍA					X	
13	GERENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERO						X	CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN FINANZAS Y/O AFINES	POSTGRADO EN CONTABILIDAD O CONTABILIDAD DE COSTOS					X	
14	JEFE DE MARCAS	MERCADEO						X	COMERCIAL, DE MARKETING Y/O AFINES					X		
15	JEFE REGIONAL DE VENTAS	COMERCIAL						X	COMERCIAL, EN VENTAS Y/O AFINES					X		
16	JEFE DE PRODUCCION	OPERACIONES						X	INGENIERÍA INDUSTRIAL, INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN Y/O AFINES					X		
17	JEFE DE VENTAS INTERNACIONALES	COMERCIAL						X	COMERCIO EXTERIOR, COMERCIAL, EN VENTAS Y/O AFINES					X		
18	CONTADOR GENERAL	ADMINISTRATIVO FINANCIERO						X	CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN FINANZAS Y/O AFINES					X		
19	JEFE LEGAL	LEGAL						X	JURISPRUDENCIA					X		
20	JEFE DE INVESTIGACION Y MERCADO	MERCADEO						X	ECONOMÍA CON MENCIÓN EN MARKETING, COMERCIAL, DE MARKETING Y/O AFINES					X		

Apéndice B. Perfiles de la Empresa

#	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	NIVEL DE ESTUDIOS							EXPERIENCIA LABORAL						
			BACHILLER	PRIMEROS AÑOS	CARRERA MEDIA	ÚLTIMOS AÑOS	EGRESADO	CARRERA TERMINADA (DESEABLE PERO NO INDISPENSABLE)	CARRERA	ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, MAESTRÍA	DE 0 A 6 MESES	DE 6 MESES A 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
21	JEFE DE BIENESTAR SOCIAL Y SERVICIOS	TALENTO HUMANO							X	PSICÓLOGO INDUSTRIAL, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN RRHH Y/O AFINES				X		
22	JEFE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO							X	ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y/O AFINES				X		
23	JEFE DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN							X	LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN Y/O AFINES				X		
24	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO							X	SISTEMAS INFORMÁTICOS, COMPUTACIONALES Y/O AFINES				X		
25	ADMINISTRADOR DE NOMINA	TALENTO HUMANO							X	PSICÓLOGO INDUSTRIAL, INGENIERÍA COMERCIAL, ADMINISTRATIVAS Y/O AFINES				X		
26	JEFE DE PRESUPUESTO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO							X	FINANCIERAS, CONTABLES Y/O AFINES				X		
27	JEFE DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES							X	INGENIERÍA EN MECÁNICA, ELECTROMECAÁNICA Y/O AFINES				X		
28	PLANEADOR DE LA DEMANDA	DISTRIBUCIÓN						X		INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRACIÓN, INGENIERÍA COMERCIAL Y/O AFINES			X			
29	JEFE DE COSTOS	ADMINISTRATIVO FINANCIERO						X		CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, INGENIERÍA COMERCIAL Y/O AFINES			X			
30	JEFE DE SEGURIDA FISICA	TALENTO HUMANO						X		ADMINISTRATIVAS O INGENIERÍA CON ESPECIALIZACIÓN EN SEGURIDAD FÍSICA			X			

Apéndice B. Perfiles de la Empresa

#	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	NIVEL DE ESTUDIOS							EXPERIENCIA LABORAL					
			BACHILLER	PRIMEROS AÑOS	CARRERA MEDIA	ÚLTIMOS AÑOS	EGRESADO	CARRERA TERMINADA (DESEABLE PERO NO INDISPENSABLE)	CARRERA	ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, MAESTRÍA	DE 0 A 6 MESES	DE 6 MESES A 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 7 AÑOS
31	SUPERVISOR DE VENTAS	COMERCIAL					X		COMERCIAL, EN VENTAS Y/O AFINES			X			
32	EJECUTIVO SR. DE CUENTAS	COMERCIAL					X		COMERCIAL, EN VENTAS Y/O AFINES			X			
33	JEFE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO					X		ADMINISTRATIVAS			X			
34	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	OPERACIONES					X		INGENIERÍA EN MECÁNICA, ELECTROMECAÁNICA Y/O AFINES			X			
35	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	OPERACIONES					X		INGENIERÍA INDUSTRIAL, INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN Y/O AFINES			X			
36	COORDINADOR DE AUDITORIA	AUDITORIA					X		CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN FINANZAS Y/O AFINES			X			
37	COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN					X		LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN Y/O AFINES			X			
38	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	OPERACIONES					X		INGENIERO EN ALIMENTOS			X			
39	MEDICO OCUPACIONAL	TALENTO HUMANO				X			MÉDICO GENERAL		X				
40	EJECUTIVO JR. DE CUENTAS	COMERCIAL				X			COMERCIAL, EN VENTAS Y/O AFINES		X				

Apéndice B. Perfiles de la Empresa

#	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	NIVEL DE ESTUDIOS								EXPERIENCIA LABORAL					
			BACHILLER	PRIMEROS AÑOS	CARRERA MEDIA	ÚLTIMOS AÑOS	EGRESADO	CARRERA TERMINADA (DESEABLE PERO NO INDISPENSABLE)	CARRERA	ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, MAESTRÍA	DE 0 A 6 MESES	DE 6 MESES A 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
41	ANALISTA DE INFORMACIÓN	COMERCIAL				X				COMERCIAL, EN VENTAS Y/O AFINES		X				
42	ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO				X				PSICÓLOGO INDUSTRIAL, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN RRHH Y/O AFINES		X				
43	ANALISTA DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	TALENTO HUMANO				X				PSICÓLOGO INDUSTRIAL, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN RRHH Y/O AFINES		X				
44	INGENIERO DE DESARROLLO	MERCADEO				X				INGENIERÍA EN ALIMENTOS, COMERCIAL, DE MARKETING Y/O AFINES		X				
45	INGENIERO ASUNTOS REGULATORIOS	MERCADEO				X				INGENIERO EN ALIMENTOS		X				
46	ANALISTA DESARROLLO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO				X				SISTEMAS INFORMÁTICOS, COMPUTACIONALES Y/O AFINES		X				
47	AUDITOR JR.	AUDITORIA				X				CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN FINANZAS Y/O AFINES		X				
48	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	ADMINISTRATIVO FINANCIERO			X					CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN FINANZAS Y/O AFINES		X				
49	ASISTENTE DESARROLLO HUMANO	TALENTO HUMANO			X					PSICÓLOGO INDUSTRIAL, INGENIERÍA COMERCIAL, INGENIERÍA EN RRHH Y/O AFINES		X				
50	ASISTENTE DE NOMINA	TALENTO HUMANO			X					PSICÓLOGO INDUSTRIAL, INGENIERÍA COMERCIAL, ADMINISTRATIVAS Y/O AFINES		X				

Apéndice B. Perfiles de la Empresa

#	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	NIVEL DE ESTUDIOS								EXPERIENCIA LABORAL					
			BACHILLER	PRIMEROS AÑOS	CARRERA MEDIA	ÚLTIMOS AÑOS	EGRESADO	CARRERA TERMINADA (DESEABLE PERO NO INDISPENSABLE)	CARRERA	ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, MAESTRÍA	DE 0 A 6 MESES	DE 6 MESES A 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
51	ASISTENTE DE TESORERIA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO			X					ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y/O AFINES		X				
52	MECANICO	OPERACIONES		X						INGENIERÍA EN MECÁNICA, ELECTROMECAÁNICA Y/O AFINES		X				
53	ASISTENTE LEGAL	LEGAL		X						JURISPRUDENCIA		X				
54	PROMOTOR	MERCADEO		X						COMERCIAL, DE MARKETING, EN VENTAS Y/O AFINES		X				
55	MERCADERISTA	MERCADEO		X						COMERCIAL, DE MARKETING, EN VENTAS Y/O AFINES		X				
56	SOPORTE TECNICO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO		X						SISTEMAS INFORMÁTICOS, COMPUTACIONALES Y/O AFINES		X				
57	CAJERO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	X								X					
58	MONTACARGUISTA	DISTRIBUCIÓN	X								X					
59	OPERADOR	OPERACIONES	X								X					
60	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	X								X					

Apéndice B. Perfiles de la Empresa

#	NOMBRE DEL CARGO	ÁREA	NIVEL DE ESTUDIOS							EXPERIENCIA LABORAL						
			BACHILLER	PRIMEROS AÑOS	CARRERA MEDIA	ÚLTIMOS AÑOS	EGRESADO	CARRERA TERMINADA (DESEABLE PERO NO INDISPENSABLE)	CARRERA	ESPECIALIZACIÓN, POSTGRADO, MAESTRÍA	DE 0 A 6 MESES	DE 6 MESES A 1 AÑO	DE 1 A 3 AÑOS	DE 3 A 5 AÑOS	DE 5 A 7 AÑOS	MÁS DE 7 AÑOS
61	ASISTENTE DE BODEGA	DISTRIBUCIÓN	X								X					
62	CHOFER	DISTRIBUCIÓN	X								X					
63	MENSAJERO/RECAUDADOR	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	X								X					
64	AUXILIAR DE OPERACIONES	OPERACIONES	X								X					
65	OPERARIO DE LIMPIEZA	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	X								X					

GERENTE GENERAL

MISIÓN:

Planear, organizar y dirigir las estrategias generales de la compañía implementando las políticas establecidas por la empresa, diseñando planes de negocios e inversión que permitan incrementar el valor de la empresa y alcanzar los objetivos definidos.

FUNCIONES:

1. Liderar el plan estratégico de la compañía, con objetivos a corto, mediano y largo plazo, desarrollando proyecciones de resultados tangibles e intangibles.
2. Rendir informes periódicos a los dueños acerca de la marcha general de la empresa, el funcionamiento de los servicios, la situación económica y financiera, celebración de contratos y operaciones, ejecución del plan y presupuesto anual.
3. Celebrar contratos y efectuar operaciones del giro normal de actividades de la empresa.
4. Representar a la empresa ante terceros y ante toda clase de autoridad del orden administrativo y jurisdiccional.
5. Determinar y aprobar nuevas inversiones haciendo uso de los recursos financieros de la empresa.

DIRECTOR DE VENTAS

MISIÓN:

Planificar, supervisar y tomar decisiones de las actividades crediticias, de captaciones y comerciales, velando por que éstas se lleven a cabo a políticas y procedimientos establecidos por el directorio y al cumplimiento de los objetivos planteados.

FUNCIONES:

1. Establecer metas y objetivos comerciales.
2. Calcular la demanda pronosticar las ventas. Es un punto de vital importancia para calcular la rentabilidad de la empresa, es calcular la demanda real del mercado y a base de eso pronosticar las ventas o utilizar las ventas pasadas.
3. Es el encargado de formar a su equipo de ventas.

DIRECTOR DE MARKETING
<p><u>MISIÓN:</u> Planificar, promover y dar a conocer productos, marcas y servicios.</p>
<p><u>FUNCIONES:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos. 2. Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas. 3. Dirigir y liderar el equipo de trabajo.

DIRECTOR DE OPERACIONES
<p><u>MISIÓN:</u> Se ocupa de la gestión de todas las actividades de la empresa en materia de compras, control de calidad y planificación de la producción.</p>
<p><u>FUNCIONES:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La planificación de las actividades mediante un plan de trabajo y diseñado en conjunto con los encargados de las unidades de negocio. 2. La supervisión a través de los Gerentes Generales de las unidades de negocio de la operación diaria. 3. La supervisión de la reposición de equipo y suministros para la operación.

DIRECTOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<p><u>MISIÓN:</u> Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros de la compañía para poder trabajar con las mejores condiciones de coste, liquidez, rentabilidad y seguridad.</p>
<p><u>FUNCIONES:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa. 2. Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero. 3. Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores. 4. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. 5. Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.

DIRECTOR DE DISTRIBUCION

MISIÓN:

Asegurar el abastecimiento de mercaderías a las tiendas de la empresa, alcanzando los niveles de servicio, seguridad y efectividad esperados por la alta dirección.

FUNCIONES:

1. Promover un buen clima laboral que fortalezca el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
2. Utilizar adecuadamente los canales formales de comunicación para la correcta transmisión de información.
3. Conocer, cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, políticas, procedimientos y demás disposiciones internas que rigen el desenvolvimiento general de la empresa, dando ejemplo de disciplina y estricto apego a la filosofía institucional.
4. Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, estrategias, procedimientos y demás información interna de la empresa y sus colaboradores.
5. Coordinar y supervisar el correcto desempeño de las funciones del personal a su cargo.

DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

MISIÓN:

Desarrollar y alinear las estrategias del recurso humano con las del negocio de acuerdo a las directrices planteadas, creando un buen clima laboral y asegurando la permanencia y el bienestar del talento humano en la organización.

FUNCIONES:

1. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos legales, contractuales o normativos en la gestión de personal.
2. Determinar la plantilla óptima en función de la estructura organizacional, procesos operativos y proyecciones de desarrollo, previa aprobación del Gerente General.
3. Controlar y manejar el presupuesto asignado, con el fin de atender las necesidades y prioridades del área.
4. Establecer y analizar indicadores de gestión del área, garantizando la optimización de procesos y recursos.
5. Implementar y desarrollar planes de acción y proyectos de mejora continua de acuerdo a las necesidades de la empresa, alineándose con los objetivos estratégicos de la organización.

GERENTE NACIONAL DE VENTAS

MISIÓN:

Desarrollar, planificar e implementar estrategias de ventas orientadas al cumplimiento de los presupuestos establecidos, a través de la correcta dirección de los procesos de Ventas.

FUNCIONES:

1. Revisar el desempeño mensual de los distribuidores y canales para asegurar el cumplimiento de los objetivos de mercadeo, distribución y exhibición.
2. Elaborar la ruta de precios de acuerdo a la estrategia de precios establecida en conjunto con el Gerente Mercadeo, Gerente Financiero y Gerente General.
3. Supervisar la planificación de los pedidos con distribuidores y canales de acuerdo a los objetivos planteados, manteniendo reuniones de status mensuales con la fuerza de ventas del distribuidor.

GERENTE DE PLANEACION Y COMPRAS.

MISIÓN:

Identificar, seleccionar y desarrollar proveedores de acuerdo a estándares de calidad y a términos comerciales predefinidos por la organización.

FUNCIONES:

1. Identificar y seleccionar proveedores de acuerdo a los estándares definidos por la Organización.
2. Desarrollar a los proveedores con relación a la calidad, los costes y el servicio.
3. Identificar proveedores alternativos para reducir los riesgos de fallas de suministro.
4. Sostener negociaciones con los proveedores para mejorar los acuerdos comerciales a favor de la empresa y dentro de los principios del comercio justo.
5. Formalizar a través de contratos las relaciones comerciales con los proveedores.

GERENTE DE PLANTA

MISIÓN:

Garantizar el cumplimiento de los procesos productivos de acuerdo a las directrices, normas y políticas establecidas, asegurando la disponibilidad de los recursos y maquinarias de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados por la organización.

FUNCIONES:

1. Asegurar el cumplimiento del plan de producción de la empresa.
2. Supervisar y controlar el cumplimiento del plan de despachos de productos de la empresa.
3. Asegurar el cumplimiento del programa de mantenimiento, montaje de equipos y desarrollo de proyectos.

GERENTE LEGAL

MISIÓN:

Planificar, controlar y dirigir las estrategias del departamento legal para guiar los procesos de la organización en términos legales, y demás encomendados por la dirección de la empresa.

FUNCIONES:

1. Verificar y aprobar los contratos, de carácter civil y comercial, que celebre la empresa con terceros y controlar el fiel cumplimiento de las obligaciones y derechos establecidos en los mismos.
2. Verificar y aprobar documentos societarios, tales como actas de juntas generales de accionistas, expedientes de juntas y actas de directorio.
3. Dirigir el estudio y recomendación de reglamentos, reformas societarias y estatutos de la empresa.
4. Asesorar de manera jurídica al equipo de dirección en temas laborales relacionados al personal de la empresa.
5. Asesorar en temas legales de tipos societarios, municipales, tributarios y similares, asegurando el cumplimiento del marco legal establecido.

GERENTE DE AUDITORÍA

MISIÓN:

Dirigir y supervisar el cumplimiento de las auditorías planificadas e identificar los controles adecuados para la mitigación de los riesgos y la efectividad de las operaciones.

FUNCIONES:

1. Evaluar el riesgo y medir el funcionamiento de los sistemas de control interno de los procesos, estados financieros y áreas de la empresa.
2. Participar en la elaboración del plan de auditoría de la empresa.
3. Supervisar el cumplimiento de normativas vigentes, disposiciones legales y buenas prácticas metodológicas durante la ejecución de las auditorías.
4. Participar en la identificación de los riesgos de la empresa.
5. Estructurar los informes preliminares y/o borradores de las auditorías realizadas.

GERENTE DE CONTABILIDAD

MISIÓN:

Organizar, analizar y controlar los procesos contables de todas las transacciones de la empresa, proporcionando información financiera estable y oportuna, para los diferentes grupos de interés de la organización.

FUNCIONES:

1. Consolidar y revisar la información necesaria para los estados financieros, garantizando la efectividad en los tiempos de entrega y los parámetros establecidos.
2. Revisar y aprobar el pago de impuestos y retenciones, con la finalidad de cumplir con las obligaciones tributarias que involucren a la organización.
3. Asesorar a la organización sobre modificaciones legislativas y tributarias, con la finalidad de evaluar la exposición de la empresa al riesgo e identificando oportunidades de ahorro en recursos financieros.
4. Consolidar y analizar el flujo de caja semanal, coordinando novedades suscitadas con la Gerencia Financiera.
5. Gestionar las actividades necesarias para consolidar la información requerida por los organismos de control y entidades externas vinculadas con la organización.

JEFE DE MARCAS

MISIÓN:

Promover la fidelización en toda la cadena de valor de la organización, garantizando la identidad y sentido de pertenencia de la empresa.

FUNCIONES:

1. Diseñar el plan de fidelización de la marca, garantizando su cumplimiento en los tiempos y con los recursos asignados.
2. Planificar y desarrollar grupos focales que permitan obtener información relevante respecto a los productos que comercializa la fuerza de ventas.
3. Investigar las concepciones psicológicas y percepciones del área comercial con el fin de desarrollar planes de acción efectivos para la marca.
4. Estudiar y asesorar en torno a los aspectos psicológicos de Emprendimiento, Marketing o relacionados con la marca.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

JEFE REGIONAL DE VENTAS

MISIÓN:

Planificar, organizar, dirigir y controlar las ventas industriales e incrementarlas de acuerdo a las expectativas y potencial del mercado actual, aplicando estrategias de precio y crédito en coordinación con la Gerencia de Ventas.

FUNCIONES:

1. Supervisar que los Ejecutivos de Ventas cumplan con el programa de visita asignado.
2. Controlar diariamente el avance de ventas de los diferentes clientes.
3. Gestionar las estrategias de ventas para cumplir con los compromisos mensuales de presupuestados.

JEFE DE PRODUCCIÓN

MISIÓN:

Gestionar la producción delegando funciones a los supervisores para asegurar el proceso de producción

FUNCIONES:

1. Coordinar con la Gerencia para la selección de personal, adquisición de materiales y para el mantenimiento de los equipos.
2. Velar por la seguridad del trabajador desde el inicio hasta el término de su contrato.
3. Gestionar todas las actividades competentes para el desarrollo correcto de todas las actividades de producción.

JEFE DE VENTAS INTERNACIONALES

MISIÓN:

Responsable por coordinar y supervisar que todos los procesos operativos relacionados.

FUNCIONES:

1. Supervisar y monitorear el control del flujo de procesos de contingentes a nivel nacional.
2. Revisar y firmar las cartas de garantía y endosos de documentos de acuerdo a las atribuciones otorgadas.
3. Atender consultas y brindar asesoría tanto a clientes internos como externos en temas de comercio exterior y los productos del área.

CONTADOR GENERAL.

MISIÓN:

Organizar analizar y controlar el proceso contable de todas las transacciones relacionadas con la contabilidad de la empresa, supervisa el proceso de nómina, proporciona estados financieros estables y oportunos, elabora reportes financieros solicitados por el Gerente financiero.

FUNCIONES:

1. Determina el saldo diario del movimiento bancario verificando los depósitos del día anterior.
2. Consolida y determina la disposición real de fondos de los bancos, analizando el flujo de caja comparativo diario, el documento de cobros reales, disposición de fondos, lista de órdenes para cheques y las listas de cheques en custodia. para poder emitir cheques a los proveedores.
3. Se asegura que los pagos a bancos y a todos los proveedores se realicen a tiempo analizando el reporte cuentas por pagar y el informe de liquidación de las operaciones del banco.
4. Revisa y envía al banco vía Internet, la liquidación de la nomina para su procesamiento y confirmación de recepción.
5. Revisa todos los documentos que se generan en contabilidad para su aprobación.

JEFE LEGAL

MISIÓN:

Vigilar y verificar que las operaciones financieras que realiza la institución cumplan con las disposiciones establecidas por la Ley y por las políticas internas de la financiera con el fin de mitigar riesgos legales en las mismas.

FUNCIONES:

1. Mantener actualizados y custodiados los libros sociales de la financiera.
2. Proponer políticas y procedimientos jurídicos para la adecuada protección de los intereses de la institución.
3. Emitir criterios e interpretaciones cuando sea requerido sobre los cambios en la Ley, regulaciones y resoluciones de la Superintendencia de Bancos y demás disposiciones de carácter oficial remitidas por los organismos de control relacionados con las actividades de la organización.
4. Mantener actualizados los archivos de leyes, reglamentos, normas y disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la financiera.
5. Patrocinar los juicios con los organismos de control, instituciones públicas o privadas y clientes de la financiera de ser solicitado por la presidencia ejecutiva.

JEFE DE INVESTIGACIÓN Y MERCADO

MISIÓN:

Planificar, definir y analizar estudios de investigación de mercado con el fin de obtener información necesaria para la toma de decisiones.

FUNCIONES:

1. Analizar y comunicar información de mercado para identificar oportunidades.
2. Evaluar y negociar las diferentes propuestas de los proveedores.
3. Analiza y supervisa los estudios de mercado proporcionado por los proveedores
4. Definir los métodos de recolección de información.
5. Preparar y Realizar la presentación de resultados de información de mercado para las gerencias.

JEFE DE BIENESTAR SOCIAL Y SERVICIOS

MISIÓN:

Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de beneficios corporativos, programas y proyectos de salud ocupacional, medición del clima laboral y demás servicios orientados a mantener el bienestar físico, emocional y mental de los colaboradores, alineados a las políticas empresariales.

FUNCIONES:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del departamento de Bienestar Social, de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos
2. Administrar los servicios que ofrece Bienestar Social con la finalidad de mantener el bienestar físico y emocional de los colaboradores.
3. Coordinar con su personal a cargo el mantenimiento de los registros de los colaboradores, tanto en la carpeta física como en el sistema, con la finalidad de actualizarlos de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de la empresa.

JEFE DE TESORERÍA

MISIÓN:

Garantizar la óptima utilización de los recursos financieros disponibles con la finalidad de asegurar la liquidez de la empresa.

FUNCIONES:

1. Verificar la liquidez de acuerdo a los saldos bancarios de la empresa, planificando los recursos financieros de manera semanal y mensual.
2. Elaborar el reporte de disposición y proyección de fondos para mantener un control de las cuentas bancarias.
3. Revisar y cancelar las cuentas por pagar correspondientes a las facturas de compras de materia prima, material de empaque, repuestos y gastos de mantenimiento de la empresa.
4. Analizar y revisar los presupuestos de todas las áreas de la organización.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

JEFE DE DISTRIBUCIÓN

MISIÓN:

La persona responsable del puesto de trabajo es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma.

FUNCIONES:

1. Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa.
2. Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos.
3. Optimizar procesos de trabajo.
4. Gestionar y supervisar al personal a su cargo.

ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

MISIÓN:

Administrar, controlar y mantener los recursos informáticos de la empresa, con el fin de proveer las herramientas y aplicaciones tecnológicas necesarias para el funcionamiento de los procesos informáticos de la compañía.

FUNCIONES:

1. Coordinar y supervisar el diseño, desarrollo, implementación, mantenimiento y actualización de los sistemas de cómputo según los objetivos de la dependencia y los requerimientos que cada una de las áreas.
2. Administrar, controlar e implementar la infraestructura tecnológica necesaria en la compañía a nivel nacional.
3. Capacitar a los usuarios internos en los sistemas de cómputo relacionados a la operación.

ADMINISTRADOR DE NÓMINA

MISIÓN:

Garantizar el correcto desarrollo de las actividades planificadas en el proceso de nómina, distribuyendo, coordinando y supervisando el trabajo realizado por los responsables, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados.

FUNCIONES:

1. Supervisar la correcta elaboración de la nómina del personal y distribución contable.
2. Ejercer el control y dar cumplimiento a las prestaciones que por ley corresponden al personal, con apego a la normativa establecida.
3. Instrumentar métodos y procedimientos que permitan mejorar el proceso de nómina, a fin de atenuar al mínimo posible el número de reclamos.

JEFE DE PRESUPUESTO

MISIÓN:

Mantener correcta y adecuadamente el control de la recepción y aplicación del Presupuesto, proporcionar la información oportuna para la toma de decisiones.

FUNCIONES:

1. Controlar el Ejercicio del Presupuesto Original autorizado así como sus modificaciones subsecuentes, mediante análisis comparativos contra el gasto ejercido, de manera analítica.
2. Elaborar el Presupuesto anual de la Institución.
3. Preparar reportes de información oportuna, presentando un análisis de los Estados Financieros al cierre de cada mes, para que sean utilizados en la toma de decisiones.

JEFE DE MANTENIMIENTO

MISIÓN:

Controlar y supervisar la correcta ejecución de los mantenimientos con la finalidad de asegurar la eficiencia y disponibilidad de los equipos.

FUNCIONES:

1. Controlar la ejecución de los mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos programados.
2. Planificar y ejecutar proyectos mecánicos y eléctricos en las líneas productivas.
3. Elaborar los instructivos para mantenimiento de las diferentes máquinas.
4. Capacitar al personal a su cargo en manuales, procedimientos e instructivos del área.
5. Proponer ideas para los proyectos de mejora continua.

PLANEADOR DE LA DEMANDA

MISIÓN:

Asegurar el abastecimiento oportuno para los clientes, a costos competitivos

FUNCIONES:

1. Analizar y planificar el abastecimiento de productos para cumplir con las expectativas de demanda de los clientes, en coordinación con todas las unidades de negocio y empresas del Grupo.
2. Realizar la elaboración, seguimiento y cumplimiento del Plan de Compras.
3. Analizar el comportamiento de la competencia tanto en precios, fuentes de abastecimiento, volúmenes, etc.
4. Realizar la búsqueda de nuevas materias primas y proveedores, tanto nacionales como internacionales.
5. Gestionar y controlar los niveles de inventario dentro de los objetivos planificados.

JEFE DE COSTOS

MISIÓN:

Desarrollar y administrar el sistema de costos de la compañía con la finalidad de presentar información oportuna y confiable que apoyen la toma de decisiones gerenciales.

FUNCIONES:

1. Elaborar y analizar reportes de costos de producción y gastos de planta, verificando los costos de cada una de las órdenes de producción.
2. Efectuar la liquidación de costos generales e importación de materia prima, material de empaque, maquinarias y repuestos, garantizando el cuadro con el inventario.
3. Definir los parámetros contables para los egresos de bodega y asegurar el correcto registro de los mismos en el sistema.
4. Realizar el cuadro de las compras con el área contable y realizar un reporte para la entrega al área de impuestos.
5. Revisar el proceso de pago a proveedores y ejecutar el mismo en el sistema.

JEFE DE SEGURIDAD FÍSICA

MISIÓN:

Garantizar la protección e integridad de personas, bienes e instalaciones, a través de la definición de planes, procedimientos y estrategias de sistemas de seguridad, basados en estudios y análisis de los riesgos a los que se expone la compañía.

FUNCIONES:

1. Proporcionar a todas las tiendas, edificios, centro de distribución y demás instalaciones de la empresa, el debido soporte de seguridad para la ejecución de sus procesos.
2. Dirigir y supervisar las actividades del personal de seguridad interno y externo, controlando la correcta aplicación y cumplimiento de los procedimientos, reglamentos y normativas de seguridad.
3. Elaborar, promover y coordinar la aplicación de estrategias, planes y procedimientos de seguridad, orientados a la prevención, protección y auxilio de bienes y personas de la empresa.
4. Controlar el correcto funcionamiento de extintores, sistemas contra incendios, planes de evacuación, seguridad y señalética, de la empresa.
5. Definir la plantilla idónea, del número de vigilantes por tienda, en coordinación con el Vicepresidente de Operaciones.

SUPERVISOR DE VENTAS

MISIÓN:

Supervisar las actividades implementadas por la Gerencia de Ventas, en todo el canal de intermediación, con el fin de que se alcancen los objetivos comerciales definidos para la posición.

FUNCIONES:

1. Visitar y monitorear las estrategias comerciales implementadas en los puntos de venta de la zona asignada, junto con el personal del distribuidor.
2. Actualizar y reportar información comercial tanto de la competencia como de la organización.
3. Cumplir con la planificación establecida mensualmente, tanto en actividades y programación de visitas a las rutas del distribuidor a su cargo.
4. Impartir instrucción y entrenamiento a los vendedores y despachadores del distribuidor, con el fin de que éstos roten adecuadamente y se evite la caducidad de los mismos en el punto de venta.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

EJECUTIVO SR. DE CUENTAS

MISIÓN:

Gestionar, desarrollar y dar servicio a una cartera de cuentas de acuerdo con la estrategia de la marca. Detectar oportunidades de negocio y ampliar el portfolio de clientes.

FUNCIONES:

1. Visitar y dar seguimiento a clientes cuentas claves
2. Presentar nuevos productos y oportunidades comerciales.
3. Proporcionar informes sobre las actividades de la competencia.
4. Realizar capacitaciones y seguimiento de nuevos productos y servicios al cliente.
5. Supervisar los perfiles de crédito y solvencia con las cuentas de los clientes.

JEFE ADMINISTRATIVO

MISIÓN:

Dirigir y coordinar las acciones del equipo de trabajo y realizar directamente las acciones que así lo requieran, para el cumplimiento de las siguientes funciones, en el ámbito nacional de la organización.

FUNCIONES:

1. Proveer los recursos humanos requeridos para el buen funcionamiento de la Superintendencia, contando con sistemas de administración, desarrollo, registro y control adecuados.
2. Planificar, dirigir y controlar la gestión financiera, contable y presupuestaria, de tesorería y control de activos
3. Proveer de la infraestructura y servicios logísticos y de mantenimiento, incluyendo la programación y control de las actividades de prevención de riesgos y enfermedades profesionales.
4. Programar, adquirir, abastecer, custodiar y controlar los materiales necesarios.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores

SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

MISIÓN:

Supervisar la ejecución de los mantenimientos preventivos, correctivos y predictivos con la finalidad de asegurar el correcto funcionamiento de máquinas y equipos

FUNCIONES:

1. Coordinar la ejecución de los trabajos mecánicos de acuerdo al plan anual y programa semanal de mantenimiento.
2. Monitorear los stocks de repuesto antes y después de la elaboración de trabajos.
3. Brindar soporte en los montajes y arranques de maquinarias nuevas.
4. Monitorear diariamente las máquinas para verificar su correcto funcionamiento o detectar fallas imprevistas.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

MISIÓN:

Supervisar la correcta ejecución de los procesos productivos, controlando el cumplimiento de los estándares de producción y calidad.

FUNCIONES:

1. Realizar análisis de las órdenes de producción con la finalidad de mejorar la eficiencia global de los equipos de la planta.
2. Asegurar que el personal de planta cumpla con las normas de Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad Industrial, Reglamento Interno y Políticas Internas.
3. Ejercer como Coach de la metodología de mejora continua a los grupos de trabajo bajo su mando.
4. Realizar auditorías de procesos productivos.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores

COORDINADOR DE AUDITORÍA

MISIÓN:

Coordinar la ejecución del programa de auditoría interna y sistemas de control de la compañía. Verifica que los procedimientos, normas y controles internos establecidos por la compañía se cumplan con efectividad.

FUNCIONES:

1. Elaborar, coordinar y supervisar el Plan Anual de las Auditorías Administrativas y de Gestión Operativa a realizarse, estimando tiempos y objetivos de las mismas.
2. Revisar los Programas de Auditoría y Cuestionarios de Control Interno, elaborados por los Auditores Internos.
3. Realizar actividades relacionadas con la identificación y evaluación de cambios en cuanto al marco legal, tributario – contributivo, económico y social.
4. Evaluar y gestionar los riesgos de auditoría, a fin de implementar planes estratégicos dirigidos a gestionarlos y mitigarlos, los cuales deben ser alineados con los objetivos de la organización.

COORDINADOR DE DISTRIBUCIÓN

MISIÓN:

Responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área logística de la empresa, tanto a nivel de producto como a nivel de gestión de personal, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de mercancía en tiempo y forma.

FUNCIONES:

1. Optimizar la política de aprovisionamiento y distribución de la empresa.
2. Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos.
3. Optimizar procesos de trabajo.
4. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD

MISIÓN:

Examinar los productos fabricados, la producción y los servicios principales para garantizar que satisfacen todos los estándares p.ej., presentación, calidad.

FUNCIONES:

1. Analizar e interpretar la información pertinente (como proyectos, manuales, etc.) para determinar las especificaciones.
2. Llevar a cabo las inspecciones requeridas, pruebas o mediciones de los materiales, productos o instalaciones, y comprobar si se cumplen las especificaciones.
3. Calificar los productos inspeccionados con detalles como por ejemplo clase y estado del rechazo.
4. Observar y monitorizar las operaciones y las herramientas de producción para garantizar el cumplimiento de las especificaciones.
5. Determinar la causa de los problemas o los defectos.

MÉDICO OCUPACIONAL

MISIÓN:

Desarrollar e implementar programas de prevención y vigilancia, a través de la identificación y evaluación de los factores de riesgos laborales en cada puesto de trabajo, de acuerdo a los estándares mínimos establecidos en la Legislación para preservar la salud de los colaboradores.

FUNCIONES:

1. Vigilar y evaluar el estado de salud de los trabajadores durante su desempeño laboral, procurando un diagnóstico oportuno, tratamiento adecuado y rehabilitación con reinserción o reubicación laboral.
2. Dar soporte técnico/científico en el análisis de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, indicando medidas preventivas y correctivas para evitar su ocurrencia
3. Planificar, elaborar y dictar programas de concientización y capacitación de temas relacionados a medicina laboral y preventiva.
4. Proporcionar atención básica en caso de presentarse accidentes laborales y emergencias médicas.
5. Manejar indicadores de gestión que midan el cumplimiento de lo planificado.

EJECUTIVO JR. DE CUENTAS

MISIÓN:

Establecer nuevos contratos con nuevos clientes o clientes activos, teniendo en cuenta las estrategias comerciales establecidas por la gerencial

FUNCIONES:

1. Gestionar las ventas según los procedimientos establecidos.
2. Apoyar las estrategias de investigación del mercado.
3. Realizar visita técnica para determinar necesidades del cliente.
4. Gestionar las actividades necesarias para la realización del documento del contrato, desde la entrega inicial de la información al departamento legal, hasta la firma del contrato, incluyendo la consecución de las diferentes pólizas contractuales.
5. Diligenciar y socializar el comunicado interno dando a conocer las particularidades de cada contrato a los diferentes actores involucrados.

ANALISTA DE INFORMACIÓN

MISIÓN:

Analizar, organizar, controlar e informar sobre las actividades relacionadas a la administración de las ventas, considerando que su responsabilidad está basada en la facturación, de acuerdo a los lineamientos de la Gerencia de Ventas.

FUNCIONES:

1. Revisar y procesar las Órdenes de Ventas, Devoluciones y reclamos de clientes.
2. Participación activa en la toma de inventarios y en los ajustes requeridos.
3. Monitoreo periódico de los movimientos de inventarios, y su difusión a clientes o Ejecutivos de Distribución.
4. Mantener informados a los Ejecutivos de Distribución y Clientes en relación a: Inventarios, Precios, Estrategias de comercialización, estatus de órdenes de ventas, despachos, estatus de devoluciones y/o reclamos, estados de cuenta de clientes.
5. Apoyar en la difusión de estrategias de marketing a realizar en las diferentes zonas y la organización de eventos.

ANALISTA DE DESARROLLO HUMANO

MISIÓN:

Analizar actividades técnicas y/o administrativas relacionadas con el recurso humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración de personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral

FUNCIONES:

1. Analizar solicitudes de aumento de sueldos y salarios, para ascensos, traslados, promociones y/o decretos.
2. Elaborar y mantener actualizado el registro de asignación de cargos (R.A.C) de la dependencia.
3. Realizar análisis y descripciones de cargos.
4. Realizar valoración de cargos.
5. Mantener actualizado el archivo de elegibles.

ANALISTA DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

MISIÓN:

Coordinar el desarrollo de planes y programas especializados en el área de recursos humanos, canalizando y supervisando el cumplimiento de políticas y procedimientos establecidos por la unidad, a fin de lograr la ejecución de éstos.

FUNCIONES:

1. Planifica, coordina y ejecuta la preparación de los planes y programas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, clasificación, remuneración, adiestramiento, desarrollo y evaluación de personal y previsión, higiene y seguridad en el trabajo.
2. Asesora a las dependencias de la Universidad en la ejecución de los planes y programas del sistema de Administración de Recursos Humanos, que sean de su competencia.
3. Coordina la administración de las cláusulas socio-económicas de los convenios de trabajo.
4. Controla los trámites administrativos realizados por las unidades sectoriales.
5. Evalúa los resultados del proceso de reclutamiento y selección de personal de las dependencias de la institución.

INGENIERO DE DESARROLLO

MISIÓN:

Definir las soluciones más adecuadas tanto para los procesos de fabricación - mediante tecnologías de materiales compuestos y metálicas- como para los procesos de producción de nuevos productos.

FUNCIONES:

1. Definir la tecnología, materiales y proceso de fabricación óptimo, tanto desde el punto de vista de coste como del de fabricación.
2. Generar la documentación necesaria para la fabricación.
3. Especificar los útiles necesarios para la fabricación o montaje de los productos y proporcionar el concepto y características de dicho utillaje
4. Poner a punto el proceso de fabricación hasta su industrialización
5. Dar soporte a fabricación en la resolución de problemas, en los procesos de mejora continua y en las modificaciones que puedan surgir en los programas.

INGENIERO ASUNTOS REGULATORIOS

MISIÓN:

Contribuir responsablemente con la planificación y ejecución de actividades de Registros, Aspectos Regulatorios y Gestiones de ámbito Técnico y Comercial.

FUNCIONES:

1. Contribuir responsablemente con la planificación y ejecución de actividades de Registros, Aspectos Regulatorios y Gestiones de ámbito Técnico y Comercial.
2. Contribuir responsablemente con la planificación y ejecución de actividades de Registros, Aspectos Regulatorios y Gestiones de ámbito Técnico y Comercial.
3. Traducción de información necesaria para registros.
4. Custodiar la información generada de registros.

ANALISTA DE DESARROLLO

MISIÓN:

Asistir en la elaboración de los nuevos productos mediante la realización de pruebas y formulaciones, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados para la posición.

FUNCIONES:

1. Ejecutar los procesos productivos requeridos para el desarrollo de nuevos productos.
2. Analizar las pruebas efectuadas, utilizando reactivos y técnicas de laboratorio para comprobar el cumplimiento de los parámetros requeridos.
3. Realizar la limpieza de materiales y equipos.
4. Proporcionar los materiales necesarios para la degustación de nuevos productos.
5. Organizar las pruebas de acuerdo a las variables establecidas con la finalidad de mantener la rotación de las mismas.

AUDITOR JR

MISIÓN:

Minimizar riesgos por incumplimientos de normativas internas, legales y emanadas de organismos de fiscalización, a través de auditorías, de acuerdo al plan y programa de Contraloría.

FUNCIONES:

1. Realizar auditorías a áreas, ya sea cumpliendo el Plan Anual de Auditoría o llevando a cabo las que el Consejo de Administración le encomiende en forma específica, confeccionando los respectivos informes
2. Efectuar seguimiento a implementación de observaciones de auditorías externas y/o internas, sean ellas financieras u operacionales y emitir los respectivos informes de avance, en la perspectiva de implementar procesos de mejoramiento de la gestión y la eficiencia de la empresa
3. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

ASISTENTE DE CONTABILIDAD

MISIÓN:

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.

FUNCIONES:

1. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
2. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
3. Archiva documentos contables para uso y control interno.
4. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

ASISTENTE DESARROLLO HUMANO

MISIÓN:

Ejecutar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas administrativas relacionadas con el recurso humano, a fin de contribuir con el desarrollo de los procesos administrativos relacionados con la gestión de recursos humanos

FUNCIONES:

1. Aplica instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
2. Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos.
3. Mantiene actualizados los archivos del personal que ha recibido adiestramiento.
4. Recibe solicitudes de pagos de beneficios contemplados en los convenios colectivos.
5. Chequea el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: primas, bonificaciones, becas, pensiones, jubilaciones y otros contenidos en los convenios colectivos.

ASISTENTE DE NÓMINA

MISIÓN:

Recopilar la información necesaria y oportuna para la elaboración de la nómina, con el fin de generar el pago de compensaciones a los empleados y aportar al cumplimiento de las obligaciones patronales de la organización.

FUNCIONES:

1. Elaborar liquidaciones del personal cesante.
2. Acreditar los préstamos y anticipos al personal.
3. Mantener actualizado, vía Web, todo el historial laboral del empleado referente al IESS.
4. Realizar pagos a los diferentes Organismos de Control (juzgados y proveedores) con respecto a obligaciones patronales.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

ASISTENTE DE TESORERÍA

MISIÓN:

Brindar apoyo en la gestión de pagos, verificación de saldos y optimización de recursos, con el fin de asegurar la liquidez total en la organización.

FUNCIONES:

1. Emitir cheques por el concepto de pagos y mantener un control de los mismos.
2. Realizar transferencias bancarias para la cancelación de facturas locales e internacionales a proveedores.
3. Verificar con los Jefes de Área la información referente a viáticos para la liquidación posterior.
4. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

MECÁNICO

MISIÓN:

Ejecutar los mantenimientos preventivos y correctivos en los equipos con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados para la posición.

FUNCIONES:

1. Monitorear diariamente las máquinas para verificar su correcto funcionamiento o detectar fallas imprevistas.
2. Monitorear los stocks de repuesto antes y después de la elaboración de trabajos.
3. Brindar soporte en los montajes y arranques de maquinarias nuevas.
4. Identificar mediante la revisión de equipos y maquinarias repuestos críticos que deberían de ser cambiados y planificar su ejecución.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

ASISTENTE LEGAL

MISIÓN:

Administrar y ser responsables de la ejecución de inicio a fin de contratos y escrituras.

FUNCIONES:

1. Realizar todas las actividades necesarias para el cumplimiento de tiempos establecidos y calidad de cada uno de los casos de los proyectos a su cargo.
2. Elaborar documentación legal necesaria para cada uno de los procesos
3. Atender a clientes internos y tomar las firmas correspondientes en todo lo relacionada a escrituras
4. Entregar documentación, requisitos, formularios y/o solicitudes completas y correctas, para la realización de trámites.
5. Despachar carpetas de catastro a la tramitadora externa, con la documentación necesaria y de manera correcta.

PROMOTOR

MISIÓN:

Ofrecer al público los productos de la empresa dando a conocer los beneficios y atributos de estos productos en zonas estratégicas, promoviendo las ventas.

FUNCIONES:

1. Contactar al posible cliente
2. Informar al cliente potencial el procedimiento de la entrega de documentación necesaria para la calificación.
3. Si el cliente potencial cuenta al momento de la afiliación con la documentación requerida, el promotor adjuntará las copias de los mismos a la solicitud del crédito.
4. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores

MERCADERISTA

MISIÓN:

Mantener la imagen y rotación de la marca en el punto de venta, basándose en las estrategias de planogramación definidas para los diferentes productos comercializados en los autoservicios.

FUNCIONES:

1. Ejecutar las estrategias de merchandising en el punto de venta
2. Supervisar el proceso de devoluciones en el punto de venta.
3. Ejecutar planes de acción establecidos por las áreas de la empresa.
4. Dar soporte en el punto de venta referente a quejas y reclamos emitidos por los clientes.
5. Aplicar las políticas de la compañía en el desarrollo de las diferentes actividades del Departamento de Ventas.

SOPORTE TÉCNICO

MISIÓN:

Ejecutar trabajos de soporte computacional de hardware y software a usuarios de la Institución y a la Plataforma Corporativa de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, junto con los servicios y elementos que la componen.

FUNCIONES:

1. Conocimientos y experiencia práctica en instalación y configuración de Redes de Voz y Datos.
2. Conocimiento y experiencia en herramientas de seguimiento de ticket para gestión de incidentes.
3. Conocimientos y experiencia en configuración, instalación y mantenimiento de equipos de Telefonía Digital, analógica e IP.
4. Conocimientos y experiencia en configuración y operación de equipos de Videoconferencia.
5. Conocimiento y experiencia en instalación y configuración de Sistemas ERP.

CAJERO

MISIÓN:

Atender al público y realizar los cobros de las ventas diarias en el almacén, asegurando un servicio eficiente para los clientes internos y externos de la organización.

FUNCIONES:

1. Realizar el cobro y la recepción de dinero de las ventas diarias.
2. Operar la caja registradora y el sistema para ingresar los pedidos de los clientes.
3. Controlar la recepción del producto terminado, verificando la cantidad de artículos a ingresar y almacenándolos en los espacios asignados por la organización.
4. Brindar una atención personalizada al cliente interno y externo que visita el almacén.
5. Realizar el cuadro de caja y la contabilización de las transacciones diarias.

MONTACARGUISTA

MISIÓN:

Transportar el producto terminado en todo el interior de la planta y embarcarlo en los medios de transporte asignados, con el fin de que estos sean trasladados y almacenados en las bodegas externas.

FUNCIONES:

1. Operar el montacargas de acuerdo a las normas de Seguridad Industrial y reportar cualquier desperfecto o necesidad de mantenimiento que se presente en el vehículo.
2. Registrar la información del producto en las herramientas utilitarias suministradas.
3. Trasladar la carga al área de destino que se le asigne, cumpliendo el tiempo y plazo definido para su movimiento.
4. Dar soporte a las diferentes áreas en los requerimientos y necesidades que se susciten.
5. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores

OPERADOR

MISIÓN:

Brindar apoyo en la operación de los equipos asignados de acuerdo a los manuales establecidos, cumpliendo con las directrices brindadas por la empresa.

FUNCIONES:

1. Asistir al Operador de Procesos en la operación de los equipos requeridos.
2. Ejecutar los procedimientos de limpieza requeridos en las áreas asignadas.
3. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

MISIÓN:

Realizar tareas administrativas y de gestión básicas, recibiendo, registrando y transmitiendo información y documentación, así como operaciones de tratamiento de datos, manteniendo la confidencialidad requerida y observando las normas de seguridad e higiene en el trabajo.

FUNCIONES:

1. Preparar los equipos y aplicaciones informáticas necesarias para llevar a cabo la grabación, tratamiento e impresión de datos y textos, asegurando su funcionamiento.
2. Introducir datos y textos en terminales informáticas con exactitud y rapidez.
3. Elaborar textos, tablas y gráficos utilizando diferentes aplicaciones informáticas.
4. Transmitir los documentos obtenidos mediante medios informáticos, asegurando su confidencialidad.
5. Realizar tareas básicas de almacenamiento y archivo de información y documentación, tanto en soporte digital como convencional, de acuerdo con los protocolos establecidos.

ASISTENTE DE BODEGA

MISIÓN:

Generar en el sistema todas las transacciones de recepción de producción y despachos a logística e instituciones externas, con el fin de alimentar los inventarios de producto terminado.

FUNCION

1. Controlar que las órdenes de producción hayan sido ingresadas, con el fin de elaborar un listado actualizado e informar a Control de Calidad para su liberación.
2. Revisar las órdenes de producción elaboradas y semielaboradas, con el fin de que el Departamento de Producción pueda liquidarlas.
3. Generar la documentación de despacho de los productos para los distribuidores, controlando que haya existencia de productos en la bodega y elaborando la guía de despacho.
4. Recopilar información de inventarios de todos los artículos de la Bodega de Producto Terminado para llevar un control de existencia del producto.
5. Archivar la liquidación, notas de salida y egresos de producto terminado al área de Trabajo de Manual.

CHOFER

MISION:

Transportar las cargas de todos los productos de la organización.

FUNCIONES:

1. Velar por la entrega eficaz y eficiente de los productos
2. Mantener el vehículo asignado en condiciones apropiadas, informando sobre alguna falla mecánica o requerimiento de mantenimiento
3. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

MENSAJERO / RECAUDADOR

MISIÓN:

Asistir a la unidad financiera y dirección administrativa en sus necesidades operativas y logísticas, en especial con lo relacionado con procesos de cobro de cartera y diligencias generales de mensajería, contribuyendo con la oportunidad y eficiencia en la gestión del área

FUNCIONES:

1. Previa coordinación con el Líder Financiero la realización de todas las diligencias bancarias, inherentes con consignaciones, solicitud de claves, entrega de documentos, entre otros, presentando al final de la jornada o en el tiempo solicitado, los soportes respectivos que evidencien la gestión.
2. Realizar el recaudo de cuotas a los clientes, por los diferentes productos que ofrece la empresa, siguiendo estrictamente la ruta de recaudo semanal asignada, la cual no se debe alterar.
3. Diariamente debe reportar en caja, los dineros recaudados, los cuales estarán soportados en recibos provisionales

AUXILIAR DE OPERACIONES

MISIÓN:

Responsable de operar maquinaria y/o equipos de mayor complejidad del área de producción, de acuerdo a instrucciones recibidas por el Supervisor de Producción.

FUNCIONES:

1. Manejar maquinaria implicadas al proceso de producción.
2. Mantener la máquina en buen estado.
3. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

OPERARIO DE LIMPIEZA

MISIÓN:

Encargado de realizar todas las labores de limpieza de las oficinas o instalaciones físicas de la empresa, realiza diligencias dentro y fuera de la institución.

FUNCIONES:

1. Realizar labores de limpieza en las oficinas de la empresa.
2. Realizar labores de mensajería interna.
3. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.

Apéndice D. Tablas de Valoración – Capacidades de Actuación

CAPACIDADES DE ACTUACIÓN		DIRECCION														
		A. Proceso			B. Coordinación			C. Operativo			D. Táctico			E. Estratégico		
		Ejecución de tareas de carácter individual. La relación con otros es mínima.														
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
MADUREZ PROFESIONAL	A. Primaria (cargos no calificados) Trabajos simples y repetitivos orientados a tareas muy sencillas y al uso de equipos simples; se pueden aprender en pocos días o semanas. Poca educación formal, leer, escribir y manejar aritmética simple.	25	29	33	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100
		29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
		33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
	B. Técnica Básica (semicalificados) Realización de tareas repetitivas y rutinarias que requieren la aplicación de técnicas productivas o administrativas básicas, se requiere formación técnica de aproximadamente un año de duración y poca experiencia, alrededor de uno a dos años.	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
		38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	C. Técnica Especializada (calificados) Pericia en manejo de sistemas, procedimientos y equipos especializados, de carácter operativo, lo cual requiere una formación de 2 a 3 años en técnicas específicas y experiencia de 3 a 5 años.	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	D. Técnica Avanzada Dominio de todos los aspectos operativos de una disciplina, aún los más complejos y difíciles, resultado de una amplia experiencia o de una mezcla de formación tecnológica y experiencia práctica de alrededor de 5 años. Se pueden enfrentar problemas operativos poco comunes y la supervisión requerida es mínima.	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	E. Profesional La naturaleza del trabajo implica realizar actividades de obtención y análisis de información, evaluación de situaciones, diseño de alternativas de solución o mejora y la sustentación de las mismas, todo lo cual requiere formación con bases científicas, así como comprensión y manejo de sus prácticas y antecedentes.	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	F. Profesional Maduro Profunda comprensión de conocimientos de carácter científico y técnico, así como amplia experiencia en su aplicación práctica, lo cual requiere formación avanzada complementaria.	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	529
		COMPETENCIAS 1. No importante 2. Ayuda 3. Crítica														

Apéndice D. Tablas de Valoración – Competencias

COMPETENCIAS	De menor Impacto para el desempeño del cargo	Ayuda en el desempeño pero no es crítica	Es crítica para el desempeño exitoso
Relaciones Interpersonales Construir o mantener relaciones amigables, cálidas o contactos cercanos con personas que son o podrían llegar a ser útiles para lograr metas relacionadas con el trabajo. Incluye la motivación, influencia y persuasión a los demás, así como la cortesía, respeto y cuidado con el trato personal.			
Trabajo en Equipo Cooperación y Apoyo Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, ser parte de un equipo, trabajar juntos, en el logro de un objetivo común. Esto implica prestar colaboración y ayuda, basados en un interés genuino.			
Flexibilidad al Cambio Es la capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en una variedad de situaciones y con varios individuos o grupos. La flexibilidad supone entender y apreciar posiciones diferentes y opuestas ante un hecho, aproximarse a los requerimientos de una situación de cambio y aceptación del mismo en nuestra propia organización.			
Comunicación Capacidad para diferenciar entre información crítica, importante e irrelevante, determinar quién puede oír qué y cuándo, relevar información a la audiencia apropiada. Solicitar retroalimentación, escuchar activamente a otros y entender sus motivaciones, fortalezas e inquietudes.			
Actitud de Servicio Interés y esfuerzo real por servir a otros, descubrir y entender sus necesidades, dar valor agregado a su cliente (interno y externo) y satisfacer sus necesidades y expectativas.			
Iniciativa Es una predisposición a anticiparse, tomar acción proactivamente haciendo cosas por voluntad propia. No esperar a que otros identifiquen tareas futuras. Identificar oportunidades para aprender y aplicar nuevas habilidades. Se puede dar en proyectos, corrientes o para completar cosas pasadas, hasta llegar a acciones para oportunidades o problemas futuros.			
Innovación Pensar creativamente para considerar nuevas ideas, productos y soluciones de negocio. Estimular la innovación en otros. Cuestionar el status quo.			
Control Personal Dominio de las propias emociones y acciones cuando se afrontan situaciones y opiniones controversiales, diversas e inesperadas que generan stress. Mostrar control interpersonal cuando sea necesario.			

Apéndice D. Tablas de Valoración – Gestión Interna

GESTION INTERNA		SOLUCION DE PROBLEMAS			
		1. Repetitivo Situaciones simples en las cuales los hechos o problemas por resolver son bien conocidos y tienen una única solución que ya está establecida de manera muy específica.	2. Normado Los hechos o problemas por resolver son conocidos y tienen varias alternativas de solución que están estandarizadas en modelos o patrones muy específicos, dentro de los cuales hay que elegir el más apropiado.	3. Adaptativo Las situaciones a resolver son conocidas, y aunque se ajustan de manera general a modelos o a formas de solución concretas, cada una de ellas requieren un tratamiento distinto, por lo cual la solución es una mezcla, adaptación o interpolación de varios de ellos.	4. Analítico Situaciones variables que presentan hechos o problemas nuevos, desconocidos y divergentes que requieren la construcción de soluciones novedosas o integrales, basadas en análisis, interpretaciones o construcciones complejas.
MARCO DE ACTUACION	A. Rutina Estricta La actuación depende de políticas y procedimientos a los cuales no les puedes hacer variaciones sin autorización específica.	10%	14%	19%	25%
		12%	16%	22%	29%
	B. Rutina Las políticas y procedimientos se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario. Se puede cambiar el grado de esfuerzo y dedicación así como la forma de ejecutar las instrucciones.	12%	16%	22%	29%
		14%	19%	25%	33%
	C. Semi-Rutina Normas específicas regulan los métodos y procedimientos de trabajo. Se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores sin afectar el esquema establecido.	14%	19%	25%	33%
		16%	22%	29%	38%
	D. Estandarizado El cargo puede modificar cursos de acción dentro de los procedimientos establecidos. Existen lineamientos diversificados en base a los cuales puede actuar	16%	22%	29%	38%
	19%	25%	33%	43%	
E. Claramente Definidas El cargo está guiado por políticas y principios claramente definidos pero no limitados por procedimientos, está definido el "que" se debe hacer, pero el "como" hacerlo depende del criterio de quien desempeña la posición .	19%	25%	33%	43%	
	22%	29%	38%	50%	
F. Ampliamente Definidas El marco de acción está definido por políticas amplias y objetivos estratégicos. La determinación del "que" hacer depende del criterio de quien desempeña la posición dentro del marco de la política y objetivos estratégicos.	22%	29%	38%	50%	
	25%	33%	43%	57%	

Apéndice D. Tablas de Valoración – Resultados

RESULTADOS		AMPLITUD DE RESULTADOS															
		A. Pequeño				B. Mediano				C. Grande				D. Muy Grande			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TOMA DE DECISIONES	<p>A. Minima La actuación depende de órdenes directas y detalladas, a las cuales virtualmente no les pueden hacer variaciones sin autorización específica. Supervisión y controles continuos y estrechos, personales o de un sistema</p>	3	5	7	9	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22
	4	6	8	10	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	
	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	
	<p>B. Operativa Decisiones sujetas a instructivos específicos que se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario; se puede cambiar el grado de esfuerzo o dedicación, así como la forma de ejecutar las instrucciones. La supervisión recibida es estrecha y frecuente.</p>	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33
	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	
	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	
	<p>C. Normativa Las decisiones están sujetas a programas, métodos y procedimientos de trabajo basados en normas específicas, dentro de los cuales se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores pero sin afectar el esquema establecido. La supervisión se realiza sobre el avance de las tareas.</p>	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	
	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	
	<p>D. Táctica Las decisiones que se toman están sujetas a políticas específicas para un área concreta de la empresa; en aspectos no críticos del trabajo, se puede decidir cómo se van a llevar a la práctica esas políticas. Define los métodos de trabajo concretos o las prácticas más aconsejables. Se recibe una dirección general que evalúa la calidad de la gestión.</p>	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	
	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	
	<p>E. Estratégica Decisiones limitadas por las directrices generales provenientes del más Alto nivel Directivo de la organización. Se toman decisiones a nivel estratégico, lo cual implica establecer los caminos generales por los cuales va a transitar la empresa para lograr la supervivencia y éxito del negocio. Ello requiere establecer y difundir los objetivos fundamentales de la empresa, determinar las acciones, directrices específicas y políticas concretas.</p>	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	
	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	
	<p>F. Orientación Las decisiones están sujetas solo a amplias orientaciones y directrices sobre la misión de la empresa, provenientes del Directorio o los Accionistas y deben tener en cuenta el ambiente de negocios y las regulaciones externas.</p>	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	
	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	

Apéndice D. Tablas de Valoración – Valor Agregado

VALOR AGREGADO
<p>1. Mínimo Los servicios internos que se prestan no tienen una relación directa con la misión de la empresa y pueden ser sustituidos por proveedores externos sin que se afecte la calidad de los productos, la rentabilidad de la empresa o la satisfacción del cliente.</p>
<p>2. Moderado Se prestan servicios internos de apoyo que implican soporte técnico y asesoría. Aunque no están relacionados directamente con la misión de la organización, facilitan una mejor gestión a las actividades primarias.</p>
<p>3. Importante Dentro de las actividades primarias, son servicios que dan valor agregado a aquellos que están frente al cliente.</p>
<p>4. Crítico Dentro de la cadena de valor, son los servicios que crean directamente el valor frente al cliente. Caracterizan los momentos en que éste se relaciona directamente con la empresa y sus productos.</p>