

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“EL SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS POR
COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL
ESPECIALIZADA EN QUÍMICOS, COMO UNA FUNCIÓN LINEAL
CON LOS SALARIOS”**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

Agustín Vera Darquea

Guayaquil – Ecuador

Septiembre - 2014

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de corazón a mi amada Esposa e hijos, motores de mi vida, quienes me impulsan cada día a dar un paso más, por todo su apoyo y comprensión. A mis Padres quienes siempre han orientado mi camino con sabiduría y amor. A mi Tutor por todas las enseñanzas y experiencias transmitidas en el desarrollo de este proyecto.

DEDICATORIA

A Mi Padre Dios y a Mi Madre del Cielo por iluminar mi corazón y mi vida en cada momento. A mi amada Familia, quienes me dan cada día sentido a mí vida.

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Msc. Raúl Barriga

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Msc. Omar Maluk Salem

DIRECTOR DE TESIS

Mg. Grey Fienco

REVISORA

Msc. Nelson Cevallos Bravo

VOCAL PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de ésta Tesis de Grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

Agustín Vera Darquea

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación es definir la existencia o no de una regresión lineal positiva entre el resultado del valor de los cargos por competencia en una Empresa Química y los sueldos existentes en la misma Empresa.

Lo interesante es que se determina la existencia de regresiones entre los resultados del valor de los puestos y los sueldos de la Empresa Química y los sueldos del Mercado.

Otro de los objetivos es determinar la existencia de equidad interna entre los sueldos y los cargos de la Empresas, lo que se lo ha realizado minuciosamente desde la elaboración del manual de descripción de cargos y funciones, hasta la determinación de los valores para cada puesto.

La valoración de los cargos se la ha realizado con el método de la Deloitte (2003) en base a un manual de funciones elaborado por el (Autor) para posteriormente realizar un análisis de regresiones del modelo conceptual elaborado, de tal manera que se pueda determinar si existen relaciones de regresión entre las distintas variables detalladas.

Las conclusiones validan el método de la Deloitte (2003) como una adecuada vía para valorar los puestos y determinar sueldos alineados con el Mercado y con equidad interna y externa.

Palabras Claves: Valoración de cargos, valor del puesto, sueldo del cargo, capacidad de actuación, capacidad de gestión interna, resultado del valor del puesto, sueldo del mercado

INDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3	JUSTIFICACIÓN, RELEVANCIA, PROPÓSITO Y USO	3
1.4	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:	4
2	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	5
2.1	OBJETIVO GENERAL	5
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3	MODELO DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS	6
3.1	MODELO DE LA INVESTIGACIÓN:	6
3.2	HIPÓTESIS:	8
4	REVISIÓN DE LITERATURA (MARCO TEÓRICO)	9
4.1	Sobre las competencias:	9
4.2	Corporativas o fundacionales:	9
4.3	Sobre los métodos de valoración de cargos.	10
4.4	Sobre el Método de la Deloitte:	12
4.5	Valoración de Cargos	13
4.6	Administración Salarial	19
4.7	Sobre la satisfacción de los empleados	21
5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:	23
5.1	DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES:	23
5.2	MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS:	26
5.3	DISEÑO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	26
6	DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	29
6.1	Análisis de estadísticos descriptivos.	30
6.2	Análisis factorial y de fiabilidad de los componentes principales del modelo.	31
6.3	Análisis de comparaciones entre medias:	34
6.4	Análisis de regresiones del Modelo conceptual:	35

6.5	Análisis Múltiple de la Varianza	43
6.6	Análisis de Equidad	45
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	47
8	LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.	48
9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
10	ANEXOS	50
10.1	ANEXO 1 – Tablas de Valoración	50
10.2	ANEXO 2 – Cargos Valorados	55
10.3	ANEXO 3 – Gráfica de Equidad Salarial Interna y Mercado	62
10.4	ANEXO 4 – Análisis de Equidad Interna y Mercado	63
10.5	ANEXO 5 – Bandas Salariales	70
10.6	ANEXO 6 – Mapa Conductual de Cargos según Modelo de Competencias Organizacional	71

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En el Ecuador la valoración de cargos es un tema de vital importancia en los actuales momentos, básicamente debido a las políticas salariales impuestas por el Gobierno de aumentar el salario mínimo a cifras que superan los \$340 por mes más todos los beneficios sociales. Salario mínimo que básicamente involucra Justicia social, equidad y redistribución de la riqueza, según lo expresado y esperado por el Gobierno Nacional actual.

Pero la pregunta es: ¿Las empresas se encuentran preparadas para este incremento? Las intenciones no suelen ser suficientes cuando se trata de adentrarse en el complicado mundo empresarial, laboral y salarial.

Los empleados deben producir más para poder sustentar esos incrementos. Y en esta determinación no solo las competencias y calidad de trabajo deben considerarse, sino también factores externos como el mercado laboral, la situación económica de la empresa y su predisposición a ser más o menos competitivas en relación a su política salarial.

Ahora bien estos incrementos salariales que conducen al “salario digno” generara impacto económico en la rentabilidad y utilidades de las empresas y es probable que para muchas compañías no será viable seguir operando, debido al efecto multiplicador que genera un incremento salarial general, ya que esto incide directamente en el décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, el fondo de reserva y el aporte patronal.

Por otra parte muchas empresas otorgan a sus empleados beneficios no cuantificados en el salario como son seguros de salud particular, transporte, alimentación, uniformes, tarjetas de supermercados, préstamo favorable, etc. Lo que incrementa el “salario mínimo” a un valor mayor que el nominal, por lo tanto hacer incrementos sin un estudio situacional para cada empresa implicaría hacer una serie de recortes.

La Empresa química en análisis está interesada en funcionar, competir, desarrollarse y sobrevivir, dentro de una armonía laboral, entiende que la administración de los salarios pretende justicia, equidad y transparencia, lo que merece establecer políticas claras al respecto.

La escala salarial es una herramienta que contribuye significativamente a una buena administración de salarios ya que se tendrá en cuenta las competencias necesarias para ejercer una tarea o función evitando problemas de baja motivación, alta rotación, baja productividad y baja calidad, con todas las consecuencias asociadas que se traduce en el incremento de costos de los bienes producidos.

Frecuentemente las decisiones de incrementos salariales están basadas en factores “subjetivos” como el perfil de la persona que ocupa el cargo, su grado de antigüedad, edad, entre otros aspectos. Esto produce que los empleados dentro de la Empresa tengan la sensación que no hay un sentido de equidad al momento de definir los niveles salariales de las posiciones.

Un 90% de las Empresas en el país son familiares, y padecen de este problema estructural, lo cual produce que los salarios de los trabajadores crezcan de una forma desordenada, generando altos niveles de insatisfacción y una elevada rotación de personal en las Compañías.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador existe un problema de clasificación de cargos dentro de las organizaciones, el cual genera niveles de inequidad salarial entre sus colaboradores. Adicionalmente a las Empresas les resulta complicado definir ajustes salariales dentro de sus estructuras. Más aún si estos ajustes se evalúan en base a competencias.

En definitiva la valoración de cargos es necesaria cuando en una empresa existen problemas por los salarios, ya sea porque no hay como fijarlos o existen conflictos laborales entre los empleados por esta causa, o simplemente la empresa está creciendo y quiere mejorar sus procesos, además de lograr equidad salarial entre sus empleados

1.3 JUSTIFICACIÓN, RELEVANCIA, PROPÓSITO Y USO

1.3.1 Justificación:

Se busca proveer de una herramienta de administración salarial formal para la alta dirección en la toma de decisiones en el manejo de incrementos salariales, aplicada a un caso ecuatoriano y que pueda ser replicable en otras empresas similares.

En las industrias de hoy muchos aspectos cambian a pasos acelerados. Los clientes son más exigentes, las tecnologías más sofisticadas; todo tiene que ser más eficiente y productivo para mantener su competitividad en el mercado.

También las empresas cambian sus criterios a la hora de seleccionar su personal, ya que son ellas las que mueven el engranaje de la organización. Por ende su nivel de conformidad y satisfacción pasa a estar en un primer plano.

La Empresa Química considera la necesidad de redefinir la política salarial que tradicionalmente se había mantenido, con la finalidad de alcanzar equidad en la distribución de los ingresos dentro del personal, y que los mismos sean concordantes con las responsabilidades y aportes de cada posición.

Debido a esta situación, se analizó la justa y ordenada asignación salarial para todo el personal que conforma la organización, mediante la realización de un trabajo conjunto entre los funcionarios de la Empresa (Gerentes) asignados y los Consultores externos.

1.3.2 Relevancia:

La importancia del tema planteado radica en utilizar los resultados del análisis salarial basado en competencias para definir una política salarial para la organización, que permita realizar ajustes de sueldos en los empleados, tomando como base sus

competencias por cargo o tarea, logrando de esta manera una equidad salarial expresada en una función lineal.

Tradicionalmente el problema de insatisfacción salarial se ha venido solucionando considerando solo los factores higiénicos o extrínsecos (Herzberg, 1959) citado por (Martin, P.A, 2008) es decir que la insatisfacción se localiza en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

1.3.3 Propósito:

Para lograr una verdadera motivación es necesario lograr la satisfacción con el cargo y la naturaleza de sus tareas por lo tanto hay que involucrar sentimientos de crecimiento, desarrollo y reconocimiento profesional.

Ahora las tareas y los cargos han sido diseñados en base a la preocupación de los principios de eficiencia y economía suprimiendo aspectos de retos y oportunidades para la creatividad individual lo cual redundaría en desmotivación.

Por lo tanto la insatisfacción laboral se haya en la insatisfacción profesional más que en el aspecto salarial, valorar lo que cada uno hace en base a la aptitud y capacidad para desempeñar una misma función en diferentes contextos (competencias), es lo que redundaría en satisfacción laboral y por ende en un ambiente organizacional de excelencia.

De ahí nace la necesidad de tener claras y determinadas las variables o factores que determinan los sueldos y realizar los ajustes que sean necesarios.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

En consideración de lo mencionado anteriormente, procede entonces plantearnos las siguientes preguntas de investigación, que son:

¿Existe una regresión lineal entre el salario y el resultado de la valoración de cargos dentro de la empresa?

¿Son los salarios dentro de la empresa equitativos en función de las competencias exigidas para cada cargo?

¿La valoración de cargos por competencias nos conduce a sueldos alineados con el Mercado?

2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1 OBJETIVO GENERAL

Aplicar un Sistema de Valoración de Cargos por competencias en una Empresa industrial especializada en químicos, con el objetivo de identificar el grado de inequidad de su estructura jerárquica mediante la comparación con una función lineal.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son los siguientes:

Proponer una lógica de distribución de los salarios dentro de la Empresa, sin que existan diferencias injustificadas, de tal manera que se deba remunerar con salarios equivalentes a personas que requieren competencias similares para la ejecución de tareas específicas y previas la obtención de las variables significativas que determinan el Sueldo.

Es decir, ayudar a determinar el “valor relativo” de los cargos, el nivel de desarrollo que requiere cada competencia y su correcto orden de importancia dentro de una estructura organizacional, previa la determinación de las variables que son determinantes para el Sueldo y recomendar los ajustes necesarios.

Además conocer si los sueldos derivados de la valoración de cargos por competencias se alinean con los del Mercado.

El objetivo general y los específicos descritos se complementan con los siguientes objetivos particulares:

1. Definir la situación de Equidad Interna en la distribución de los salarios para poder en el futuro establecer su nivel de competitividad externa, de manera que la empresa pueda determinar prioridades en los planes de acción salarial que se deban emprender.
2. Recomendar la estrategia o política que permitan el manejo del sistema de remuneración a corto, mediano y largo plazo.
3. Recomendar la estructura de Categorías de Cargos y el Escalafón Salarial asociado, para una adecuada administración de salarios.

3 MODELO DE LA INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

3.1 MODELO DE LA INVESTIGACIÓN:

Pongo a consideración anticipada el Modelo del presente trabajo de investigación, según las variables exploradas por el Autor durante la elaboración del manual de descripción de funciones de la Empresa Química en consideración en este trabajo y según lo recomendado por Deloitte (2003) en su método de valoración de puestos según las tablas de valoración ver (ANEXO I).

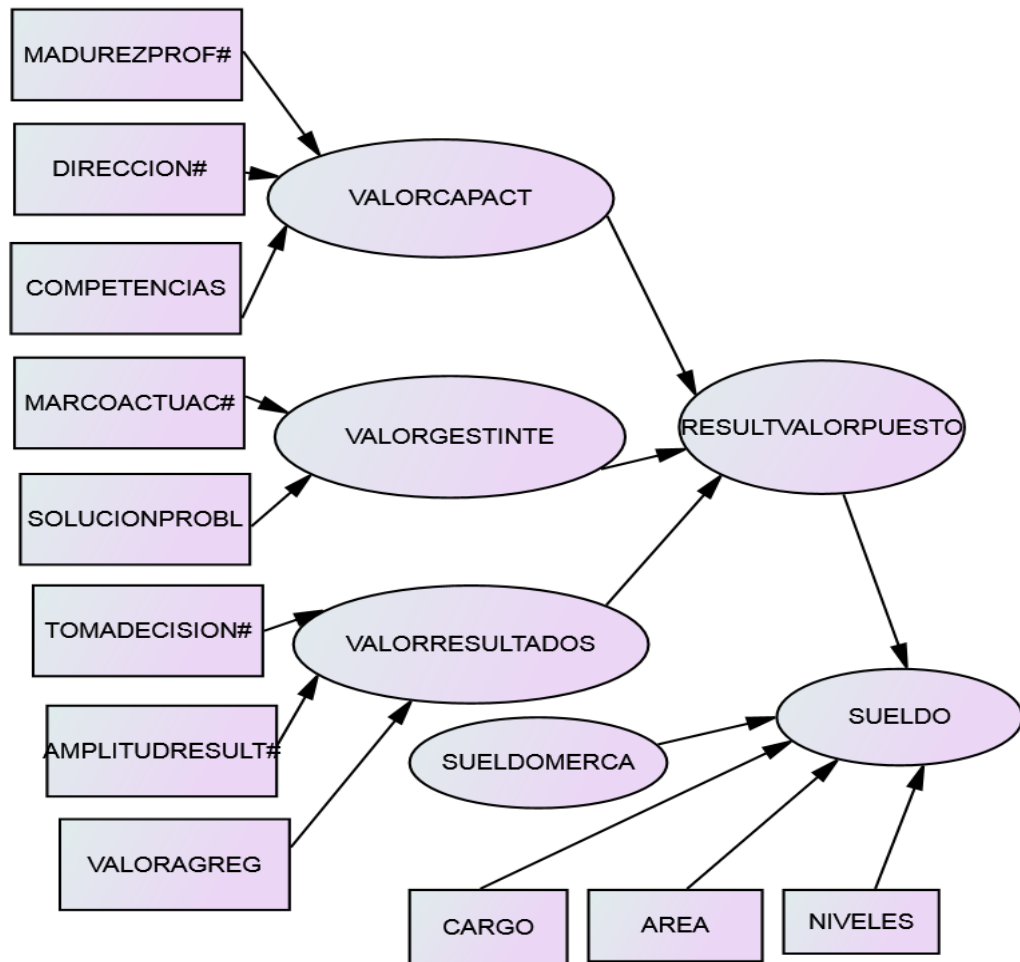


Figura 1: Modelo Conceptual según el trabajo realizado para valorar los cargos. (Autor)

3.2 HIPÓTESIS:

Por anticipado planteamos las hipótesis nulas a ser contrastadas, rechazadas o no rechazadas.

H01: El Sueldo no tiene una regresión lineal positiva con el Resultado del Valor del Puesto.

H02: El resultado del Valor del Puesto no tiene una regresión lineal positiva con el Sueldo del Mercado.

H03: El Sueldo de Mercado no tiene una regresión lineal positiva con el Sueldo de la Empresa.

4 REVISIÓN DE LITERATURA (MARCO TEÓRICO)

4.1 Sobre las competencias:

Con la finalidad de identificar o calificar un puesto se solía utilizar el método del análisis ocupacional, habiendo sido su objetivo disponer de un detalle o inventario total sobre las tareas para un determinado puesto (Organización Internacional del Trabajo, OIT; 1997).

Pero para definir las competencias se toman como base los resultados esperados por la empresa en su conjunto, los que a la vez derivan de las funciones del empleado y estos provienen de sus conocimientos, habilidades y destrezas que son requeridas. Siendo las tareas concebidas como un medio que va cambiando entre el objetivo esperado y los conocimientos o habilidades del individuo. (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 1997).

Es así como la (OIT, 1997) nos marca el derrotero de que en la medida que se le da más importancia a la formación general y al carácter evolutivo de las tareas y a la movilidad del puesto de trabajo, las competencias tiende a imponerse en la terminología en detrimento de la calificación, y la ‘cartera’ de competencias compite con el título escolar”. (OIT, 1997).

Según INTEROC-CUSTER (2011) cuyo taller “Buscando las conductas exitosas de la Organización”, el Autor de la presente Tesis las elaboró conjuntamente con la Alta Dirección, siguiendo la metodología de la Deloitte (2003) y definieron el siguiente Modelo de competencias:

4.2 Corporativas o fundacionales:

- a) Liderazgo
- b) Orientación al cliente interno y externo
- c) Orientación a resultados

- d) Trabajo en Equipo
- e) Innovación
- f) Pensamiento analítico
- g) Compromiso.

4.3 Sobre los métodos de valoración de cargos.

Algunos autores:

La valoración de puestos de trabajo así como el análisis de los mismos tiene como principal objetivo mejorar las relaciones humanas dentro de la organización.

La aplicación de Sistemas de Valoración de Cargos es una práctica utilizada por empresas que desean establecer un sistema de remuneración formal, objetivo y equitativo. Existen diversos métodos de valoración de puestos de trabajo, pero sólo cuatro han sido aceptados como métodos básicos:

Estos autores son los siguientes:

E.O Griphenhagen, (1912). “El método de jerarquización, gradación u ordenación (Job Ranking)”

G.J. Kelday, (1922). “El método de graduación o clasificación (Job Classification)”

Merrill L. Lott, (1925). “El método de puntuación (The Point System)”

Eugene Benge, (1926). “El método de comparación de factores (The Factor Comparison Method)”

La valoración se efectúa comparando cada puesto con otros puestos

Cuadro 1: Comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos (Fernández-Ríos, 1997)

<p>Métodos no cuantitativos</p> <p>Sólo dan ordenación y clasificación global de los puestos</p> <p>Se valora el puesto globalmente</p> <p>No se requieren especificaciones</p>	<p>JERARQUIZACIÓN</p>	<p>GRADUACIÓN</p>
<p>Métodos cuantitativos</p> <p>Dan valor relativo y clasificación detallada de los puestos</p> <p>Se valora el puesto analíticamente. Se requieren e</p> <p>Se requieren especificaciones</p>	<p>COMPARACIÓN DE FACTORES</p>	<p>PUNTUACIÓN DE FACTORES</p>

El Método de valoración de puntos por factor: es el más utilizado y consiste en asignar valores numéricos (puntos) a cada elemento y aspecto del puesto, obteniéndose un valor total constituido por la suma de dichos valores numéricos, y es el método que utilizaremos en el presente Trabajo de Titulación, según las tablas de valoración del ANEXO I.

Este método está constituido por varias etapas:

Etapa I: Selección de factores

Etapa II: Definición de factores

Etapa III: Determinación y definición de niveles

Etapa IV: Ponderación de factores

Etapa V: Asignación de puntos a cada nivel

Etapa VI: Confección del manual de calificación

Etapa VII: Valoración de puestos de trabajo

4.4 Sobre el Método de la Deloitte:

Deloitte (2003) en el taller sobre “Taller de capacitación, valoración de cargos y análisis de equidad”, presentó los siguientes procedimientos para la valoración de los cargos y que serán utilizados en el presente trabajo de investigación:

“ La valoración de cargos es un artificio matemático que a través de factores y grados asignan un puntaje a cada cargo, el que está relacionado con sus funciones y responsabilidades y el perfil, lo que permite expresar la importancia dentro de la estructura organizacional y frente al resto de las posiciones” (Deloitte, 2003).

En su metodología la Deloitte (2003) propone que la valoración del cargo se la hace independientemente del Título, del nivel organizacional, de la oferta o demanda del mercado y del sueldo actual.

Y el procedimiento lo recomienda como sigue:

1. Conformar un comité de valoración, en lo posible integrado por los responsables de cada área funcional
2. Capacitar al comité en la metodología utilizada en el proceso de valoración
3. Preparar una “pre-valoración” que permita luego acelerar el proceso con el comité de la empresa.

4. Trabajar junto con las descripciones de cargos y perfiles de las posiciones que serán valoradas y

5. Efectuar pruebas o simulaciones con los resultados obtenidos de la valoración y los sueldos que actualmente posee cada posición

4.5 Valoración de Cargos

4.5.1 Entrenamiento Comité Gerencial

El Comité de Valoración designado por la Empresa, fue entrenado en el uso y aplicación del Método de Valoración de Cargos de Deloitte, con el objetivo de proporcionarles los conceptos fundamentales del mencionado sistema y habilitarlos en la revisión y validación de las posiciones.

Asimismo, el conocimiento de la metodología, facilitará que en el futuro los ejecutivos de la Empresa Química puedan valorar los nuevos cargos que se creen o aquellos que sean modificados por efecto de alguna reestructuración organizacional.

4.5.2 Proceso de Valoración de Cargos

Con base en las descripciones de cargos elaboradas, procedimos a efectuar la “pre valoración” de todas las posiciones de la compañía. Este proceso se lo efectuó previo al trabajo con el comité interno de valoración de la Empresa Química, con el objetivo de contar con un parámetro de referencia que facilite la labor posterior y sirva de guía para asesorar determinadas valoraciones.

A continuación iniciamos el proceso de valoración con el comité de la compañía, integrado por la: Gerencia General, Gerencia Financiera, Gerencias de Negocios, Gerencia de Sistemas y Gerencia de Desarrollo Humano; y se analizaron todas las posiciones de las diferentes áreas de la compañía durante los días que duró el proceso de valoración de los cargos.

Como resultado final, valoramos (88) posiciones las cuales fueron analizadas, ajustadas y validadas por los mencionados funcionarios de la Empresa. Estos datos han sido utilizados para aplicarlos en el Análisis Salarial, y son los que aparecen en el ANEXO II.

4.5.3 Análisis Salarial:

El Análisis Salarial se realizó tomando como base los puntajes obtenidos por cada cargo y los salarios básicos asignados a cada uno de ellos, vigentes a la fecha.

Es importante mencionar que el análisis de equidad interna se realizó bajo el criterio de remuneración bruta mensual, es decir antes de descuentos de impuesto a la renta y seguro social. El comparativo salarial fue desarrollado tomando como referencia la mediana (Q2) del mercado, como puede observarse en el ANEXO III.

No se han incluido los beneficios de ley correspondientes al décimo tercer y cuarto sueldo, los cuales deben ser pagados por todas las empresas independientemente de su voluntad o política salarial.

Similar metodología se consideró para los valores correspondientes al mercado salarial, de la muestra de empresas escogida, garantizando la homogeneidad de la comparación.

Este análisis implicó establecer la equidad interna a nivel de toda la Empresa y con esta información se desarrollaron las recomendaciones sobre el manejo de la situación encontrada, según los resultados que se encuentran en el ANEXO IV.

4.5.4 Definición de Estrategias y Políticas de Salarios:

Con base en los análisis salariales se definieron las estrategias, políticas y escalas salariales para manejar la asignación salarial de los empleados de la Empresa.

Estas definiciones tienen directa relación con las descripciones y valoraciones de los cargos actuales que posee LA EMPRESA y son totalmente flexibles a ser ajustadas a medida que transcurra el tiempo y la empresa considere necesario incluir modificaciones.

4.5.5 Información Básica Utilizada

En el ANEXO I, aparece la información básica utilizada (puntos de valoración) para calcular la gráfica salarial.

Se utilizó la técnica de "Regresión Lineal" para calcular la línea de Práctica Salarial de la Empresa. Esta línea representa la tendencia media de pago del conjunto de cargos analizados, lo cual facilita identificar la posición de cada uno de ellos frente a esa tendencia y así poder establecer la equidad interna.

4.5.6 Equidad Interna

El primer análisis realizado se centró en establecer la línea de tendencia media de pago de la Empresa, la cual representa la práctica de pago de todos los cargos de la Compañía; para ello, se estableció primeramente la dispersión de los cargos y los salarios, la cual se puede observar en el ANEXO III.

Se muestra la línea media de la práctica salarial interna de la Empresa, en la cual se observan los cargos con relación a la línea de equidad interna. Así mismo, aparecen dos líneas límites calculadas como (+/- 25%) sobre la línea media, lo cual establece una diferencia de (50%) entre el valor mínimo y máximo y permite identificar cargos que están sobre pagados y sub pagados.

Se complementa esta información con las ecuaciones de los segmentos que conforman la línea media de práctica interna, en las cuales Y representa los sueldos o salarios (variable dependiente) y X los puntos de valoración (variable independiente).

4.5.7 Estrategias Generales de Compensación

Las estrategias que se recomiendan a continuación, buscan alinear en el tiempo el esquema de compensación de la Empresa con su estrategia de negocios y se basan en nuestra evaluación de la situación salarial actual. Su implementación deberá responder a un proceso de maduración pues están relacionadas con la evolución de la empresa, lo cual implica una visión de mediano y largo plazo.

4.5.8 Estas estrategias son las siguientes:

1. Establecer en el corto y mediano plazo, el pago variable como un estímulo y reconocimiento a la creación y agregación de valor, mediante un proceso que tenga en cuenta los resultados, productividad y aporte de las personas.

Esta estrategia exige la congruencia entre los resultados de la Empresa y de los individuos que la conforman, pues es razonable que si a la Empresa le va bien, a las personas también les vaya bien; la incongruencia se puede dar cuando la Empresa no tiene buenos resultados pero las personas son premiadas por gestiones individuales que no se relacionan con las requeridas para el éxito de la organización.

Los sistemas de remuneración variable también son un excelente mecanismo de motivación y retención del personal más valioso que siente que su esfuerzo y productividad son recompensados en justa medida.

2. Tomar como referencia para fijar el nivel de competitividad salarial de la Empresa, el mercado externo (Q2), conformado principalmente por empresas comercializadoras e industriales y buscar posicionarse entre su línea media y el tercer cuartil (75%), mediante una combinación de pago fijo y variable, basado en resultados, que busque no afectar los costos fijos ni la consecuente rentabilidad del negocio.

3. Buscar que los esquemas de compensación apoyen la cohesión del equipo, sin excluir los pagos y reconocimientos individuales.

4. Establecer un esquema de pago basado en el Modelo de Competencias actual de la Empresa, lo cual significa que se reconocerá económicamente el desarrollo y fortalecimiento de aquellas conductas y características personales que faciliten el cambio y mantenimiento de una cultura organizacional que esté alineada con la visión y estrategia de negocios de la Empresa.

4.5.9 Políticas Generales

A continuación relacionamos desde nuestro punto de vista los elementos fundamentales para definir una política salarial que facilite el manejo ordenado de la remuneración de las personas, que entendemos son de pleno conocimiento de ustedes, pero que consideramos deben ser incluidos en este análisis.

1. Criterios Básicos de Pago

Acoger los siguientes criterios básicos en la determinación del pago:

- El aporte del cargo a los resultados de la Empresa, dado por los puntos de valoración definidos para cada cargo.
- La posición salarial frente a las escalas salariales de la Empresa.
- El aporte de las personas, establecido mediante la evaluación de su desempeño.

2. Manejo de la Equidad Interna

2.1 Mantener una línea de tendencia media de pago para conservar la proporción entre el "valor" del cargo y el reconocimiento salarial. Esto implica que anualmente se calculará la línea de salario resultante de los aumentos efectuados, aplicando el mismo método utilizado en este análisis.

2.2. Establecer rangos salariales alrededor de la línea de política, como una forma de establecer límites de control para el manejo de los cargos sobre pagados o sub pagados que hoy existen.

Estos rangos inicialmente pueden ser de más o menos (25%) sobre la línea media, lo cual establecería una amplitud salarial que oscilaría entre (75%) y (125%) del valor medio (100%). Esto, a su vez, permitiría establecer Escalas Salariales con base en un Mínimo (75%), Medio (100 %) y en un Máximo (125%).

Estas escalas se pueden ajustar año con año en su amplitud para manejar la equidad interna con flexibilidad.

3. Categorizaciones

Para facilidad de la administración salarial, se recomienda el establecimiento de categorías de responsabilidades, las cuales son agrupaciones de cargos, de acuerdo con las valoraciones definidas por la empresa; de esta forma, se facilita tomar decisiones que involucran a grupos de empleados con una visión total y no solamente de detalle.

Esta categorización se construyó analizando el número de observaciones (88 cargos tipo) que existen dentro del rango entre (36-890) puntos. La fórmula (2^n) , nos indica que el número de categorías debería ser 6 (seis), ya que el resultado de (2 elevado a la 7) es de (128), que excede al número de observaciones.

4. Proceso de Nivelación

El objetivo de la Empresa, debería ser llevar a todos sus cargos dentro de los niveles adecuados de acuerdo a su respectiva categoría y luego hacia el mercado. Sin embargo el proceso de nivelación no es inmediato y requiere tiempo, por lo cual puede esperarse un período de (1-2) años de evolución, condicionado a que las personas puedan desarrollarse y mostrar un desempeño aceptable a los requerimientos de la compañía.

Es indudable que este proceso de nivelación debe ser focalizado a aquellas posiciones cuyo desnivel actual frente a la equidad interna y mercado es muy marcado y además son muy importantes dentro de la estructura de responsabilidades de la compañía. Por estrategia, deberían ser los primeros en tener una revisión salarial diferenciada. (Deloitte, 2003).

4.6 Administración Salarial

4.6.1 Descripción de Cargos

En los casos de creación o reestructuración de cargos, debe ser un requisito básico para su aprobación, la elaboración de la respectiva descripción.

Mantener la continuidad de este proceso, efectuando las actualizaciones periódicas que se necesiten.

Las descripciones deben ser aprobadas por el Jefe Directo y el Gerente del área, con el fin de asegurar la calidad de su contenido, la unificación de títulos de cargos, la unidad de criterio entre áreas y lograr que los cambios o modificaciones respondan únicamente a necesidades de la Organización.

4.6.2 Valoración de Cargos

La valoración de cargos deberá hacerse sobre un claro conocimiento de las funciones, responsabilidades y requisitos de los cargos, con base en una Descripción de Cargo, que contenga la información requerida por este proceso de Valoración.

La valoración para los cargos cubiertos por el sistema se hará en forma exclusiva, por miembros del Comité Gerencial a fin de conservar la unidad en la calificación y en la aplicación de los criterios de valoración.

Se debe continuar con el Comité de Valoración actual, impulsando la participación de los Gerentes de las distintas áreas para darles un carácter más heterogéneo; se deben reunir semestralmente para valorar los cargos que se vayan a crear, como requisito previo y para analizar las solicitudes de reclasificación o ajuste presentadas, en fechas previamente programadas, como una forma sistemática de actualizar el sistema. Es decir, se debe institucionalizar su operación en la Empresa.

Cuando sea valorado el cargo de alguno de los miembros del Comité, el directo involucrado no debe participar en el proceso bajo ninguna razón. Las valoraciones de

los cargos de Gerentes de área deben ser realizadas directamente por la Gerencia General o Directorio.

4.6.3 Aumentos Salariales

Los aumentos que se pueden efectuar de acuerdo con la estructura que se establezca son los siguientes:

4.6.4 Nivelación

Los aumentos por nivelación son aquellos que se efectúan para colocar a las personas en una posición predeterminada dentro de la Estructura Salarial de la categoría del cargo que ocupa. Estas nivelaciones se pueden sujetar al desempeño del individuo si así se considera conveniente. Así mismo, pueden ser coincidentes con el aumento anual tradicional, lo cual implicaría montos distintos dependiendo de qué tan alto o bajo se esté en la escala salarial.

4.6.5 Promoción

La promoción implica pasar de un cargo de menor responsabilidad a otro más importante; en términos de la Estructura Salarial, significa pasar de una categoría a la inmediatamente superior. No siempre una promoción significa aumento de salario, pues puede tratarse de una persona sobre pagada que continúa en esa posición a pesar de la promoción.

4.6.6 Pago por Desempeño

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 antes descritas se pueden manejar aplicando aumentos diferenciales con base en ese desempeño.

4.6.7 Sueldos por Enganche

Por lo general se debe establecer un sueldo de enganche o entrada a la empresa, el cual puede corresponder al 75% o salario mínimo de la categoría salarial respectiva del cargo

4.6.8 Cambios

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.

4.6.9 Reclasificaciones

Las reclasificaciones de cargos a Categorías superiores pueden implicar aumentos que los lleven hasta el salario medio de la nueva categoría.

Estas reclasificaciones las debe aprobar el Comité Gerencial y debe conllevar los soportes que justifiquen cada caso particular.

4.7 Sobre la satisfacción de los empleados

Los estudios relacionados a la satisfacción de los empleados pueden agruparse en tres enfoques o teorías básicas sobre la satisfacción laboral según Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010) que son:

Teoría de la Equidad: Se basa en las comparaciones que realizan los empleados de las organizaciones con varios estándares de evaluación o justicia.

Teoría de la Comparación Social: Se parte de la idea de que la satisfacción salarial está determinada por un proceso de devaluación donde el salario real de cada individuo es comparado simultáneamente con varios estándares, siendo, por tanto, las

variables de percepción las más significativas, puesto que determinan las creencias de cada individuo sobre lo que recibe o lo que debe recibir en comparación con otros.

Teoría de la Discrepancia: Establece que la percepción de individuos sobre la posible adecuación de los sistemas salariales puede influir en la satisfacción salarial.

5 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN:

5.1 DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES:

Las variables que se detallan a continuación fueron medidas con el método de Deloitte por parte de los miembros de la Comisión creada para el efecto de determinar el valor de cada cargo dentro de la Empresa. Los valores determinados han sido necesarios para calcular la variable Resultado del Valor del Puesto, y asignados por consenso. En caso de discrepancia se ha vuelto a revisarlos y de persistir la discrepancia se ha optado por el promedio, aproximándolo al entero correspondiente al momento de la tabulación.

Las variables y su concepto explicativo se detallan a continuación:

1. **MADUREZ PROFESIONAL:** Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para desempeñar las responsabilidades asignadas y lograr los resultados esperados, obtenidos mediante el aprendizaje de la vida diaria y/o formación académica.
2. **DIRECCIÓN:** Capacidad de dirigir y guiar a otros en la búsqueda de soluciones a los retos asignados y el logro de los resultados esperados.
3. **COMPETENCIAS:** Son las características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento. Estas características incluyen conocimientos, destrezas y habilidades
4. **VALOR DE CAPACIDAD DE ACTUACIÓN:** Factor de Valoración compuesto por 3 sub-factores: Madurez Profesional, Dirección y Competencias, y refleja el cómo hacer (know how) que requiere el cargo
5. **MARCO DE ACTUACIÓN:** Marco de acción del cargo en relación a las tareas, procedimientos, procesos y políticas en que se actúa. Deben ser eficaces, eficientes, confiables y económicos, por los cual deben mejorarse permanentemente

6. **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Proceso de raciocinio requerido para encontrar las alternativas de solución o respuesta a hechos, retos o problemas a los que se enfrenta el cargo
7. **VALOR DE GESTIÓN INTERNA:** Factor de Valoración compuesto por 2 sub-factores: Marco de Actuación y Solución de Problemas, y refleja el nivel de gestión requerido del cargo en la organización
8. **TOMA DE DECISIONES:** Libertad para determinar el rumbo que debe llevar la gestión de la empresa para lograr los resultados esperados
9. **AMPLITUD DE RESULTADOS:** Es la magnitud de los resultados aportados a la empresa, en términos de su alcance dentro de la organización
10. **VALOR AGREGADO:** Es el impacto de la gestión del cargo hacia el cliente externo. El valor que los clientes den a esas soluciones, es la fuente de la ventaja competitiva de una empresa. El valor radica en el beneficio, provecho, utilidad y trascendencia que tienen para él
11. **VALOR DE LOS RESULTADOS:** Factor de Valoración compuesto por 3 sub-factores: Toma de Decisiones, Amplitud de Resultados y Valor Agregado, y que refleja la contribución en los resultados económicos (Ingresos/Gastos) de un cargo
12. **RESULTADO DEL VALOR DEL PUESTO:** Es la suma de los tres valores obtenidos anteriormente, VALOR DE CAPACIDAD DE ACTUACIÓN + VALOR DE GESTIÓN INTERNA + VALOR DE LOS RESULTADOS.
13. **SUELDO DEL MERCADO:** Estadígrafo salarial, que refleja la media del mercado.
14. **Q2 MERCADO:** Estadígrafo salarial, que refleja el valor central o mediana de los sueldos del mercado.
15. **LIDERAZGO:** Es la capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, generando resultados positivos en la organización

16. **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Es la capacidad de demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro; entendiéndose como cliente a todo sujeto con el que nos interrelacionamos profesionalmente.

17. **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Es la capacidad de direccionar asertivamente las actividades y recursos con el objetivo de cumplir con las metas establecidas, asegurando la rentabilidad y el crecimiento sostenido a lo largo del tiempo

18. **TRABAJO EN EQUIPO:** Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, alineando los intereses personales a los objetivos del equipo

19. **INNOVACIÓN:** Es la capacidad de crear valor, idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de economía donde actúe

20. **PENSAMIENTO ANALÍTICO:** Es la capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

21. **COMPROMISO:** Capacidad para sentir como propios los objetivos y valores de la organización.

22. **AREA:** Es el área al que corresponde el cargo, Area Comercial, Area Financiera, y otras definidas en el Anexo 4.

23. **NIVEL:** Es el nivel del cargo dentro de la Empresa, según los niveles definidos en el Anexo 4.

24. **SUELDO:** Es el sueldo que al momento del estudio se estaba pagando en la Empresa Química de este caso de estudio.

5.2 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS:

Tomando como referencia las variables explicativas del inciso anterior, se ha construido el Modelo de Valoración de cargos y Sueldos, basado de las experiencias derivadas de los conceptos de Deloitte (2003) y del taller realizado con INTEROC-CUSTER (2011). El Modelo es tal cual como está explicado en la Figura 1.

5.2.1 HIPÓTESIS DERIVADAS DEL MODELO

5.2.2 Hipótesis sobre los constructos del Modelo de Valoración de cargos y Sueldos.

H1: El Valor de la Capacidad de Actuación tiene una relación positiva con el Sueldo.

H2: La Valoración de Gestión Interna tiene una relación positiva con el Sueldo

H3: El Valor de los Resultados tiene una relación positiva con el Sueldo

H4: El Resultado del Valor del Puesto tiene una relación positiva con el Sueldo.

H4: El área tiene un efecto significativo en la determinación del Sueldo.

H4. El Nivel tiene un efecto significativo en la determinación del Sueldo.

5.3 DISEÑO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

5.3.1 Diseño metodológico

El diseño está basado en un caso de estudio para una empresa Química de la ciudad de Guayaquil en Ecuador.

La recolección de datos se hará en un tiempo único y en un solo momento lo que hace que esta investigación se defina como de corte transversal.

5.3.2 Técnicas de recolección de Información:

Para la valoración de cargos utilizaremos fuentes primarias, ya que se sustentara en las estadísticas salariales y demás factores que la empresa en estudio provea.

Siguiendo con la metodología recomendada, como Autor conformamos un Comité de Valoración de Cargos conjuntamente con los Directivos y Jefes de áreas, y posteriormente para evaluar se conformó una Comisión conjuntamente con el Gerente General. Por último al Gerente General se lo evaluó independientemente y en función de las referencias que como ex funcionario de la Empresa tenía. Quedaron de esa manera evaluados doscientos sesenta y cuatro empleados (264) de la Industria Química, siendo la muestra totalmente representativa para el caso de estudio,

5.3.3 Población y muestra.

La población está dada por el total de empleados a los que se tuvo acceso actualmente, habiéndose podido llegar a la totalidad de los cargos incluyendo administrativos y directivos que son doscientos sesenta y uno (264).

Dado el número pequeño de la población en este caso población= muestra

5.3.4 Técnicas de análisis.

Como técnicas de análisis utilizaremos el de valuación de cargos de puntos y factores.

Para procesar la encuesta se utilizaron análisis estadísticos, se tabulará la información y se graficará mediante una hoja de Excel. Para luego procesar la información en SPSS y obtener la función de regresión por mínimos cuadrados ordinarios,

que mejor ajuste la relación entre las puntuaciones de los puestos o valoración de los cargos y los sueldos o salarios.

Para el análisis de los datos hemos utilizado la siguiente secuencia de técnicas consecutivas para probar nuestras hipótesis; utilizadas por (Maluk O, 2014).

1. **“Análisis de estadísticos descriptivos:** En esta parte se determinan las medias de los ítems de la encuesta, las varianzas y las matrices de correlaciones.
2. **Análisis Factorial de componentes principales con rotación varimax:** En este segundo análisis separamos los ítems del cuestionario por componentes principales ortogonales entre sí, cada constructo por separado y definimos si se agrupan en un solo componente para cada uno de los supuestos en el modelo teórico. De no agruparse en un solo componente, iremos eliminando ítems de conformidad con las cargas en las comunidades, las correlaciones entre los ítems, la carga de cada ítem dentro de su componente y el incremento del Alfa de Cronbach si se elimina el elemento.
3. **Análisis de Fiabilidad:** Simultáneamente con el proceso anterior, se va verificando la fiabilidad de los ítems agrupados en comunidades en cada componente. En las comunidades determinamos el porcentaje que cada ítem aporta a la varianza total del componente y se utilizará como coeficiente de fiabilidad de los ítems para cada componente por separado, el indicador del Alfa de Cronbach.
4. **Análisis de comparaciones entre medias:** Para las diferentes variables latentes, comparamos las medias, separando los que han tomado la materia emprendimiento y los que no la han tomado.

5. **Análisis de Regresiones lineales:** Las realicé por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) vamos por pasos sucesivos analizando las regresiones siguiendo el camino causal del modelo. Así medimos si existen regresiones entre las variables latentes y cuál es el grado de significancia y tamaño del efecto existente.

También vamos a determinar si realmente son mediadoras las variables endógenas del modelo según la metodología enunciada por Chumpitaz, R. and Vanhamme, J. (2003), quienes citan las condiciones de mediación según Baron & Kenny (1986) para los test que determinan la mediación total, como sigue, y utilizado por Maluk, O. (2014).

Primera Condición: Verificar si la variable X tiene un efecto b_1 significativo sobre la variable Y, dentro del modelo en qué $Y = a_1 + b_1 X + \text{error}_1$

Segunda Condición: Verificar si la variable X tiene un efecto b_2 significativo sobre la variable M dentro del modelo en que $M = a_2 + b_2 X + \text{error}_2$ y

Tercera Condición: Que la variable M es presumida como mediadora controlando la influencia de X sobre Y si el coeficiente b_4 es significativo sobre Y en el modelo: $Y = a_3 + b_3 X + b_4 M + \text{error}_3$ y

1. Cuarta Condición: Que la variable M es una mediadora total, si el efecto b_3 sobre Y no es significativamente diferente de cero.” (Maluk O, 2014).

Iremos probando tanto el modelo de regresión como el grado de impacto o significancia de las variables exógenas a las endógenas y de estas a la variable dependiente final.

6 DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Analizamos los datos a medida que los hemos ido extrayendo y hacemos las observaciones respectivas en función del modelo de la investigación.

6.1 Análisis de estadísticos descriptivos.

En esta parte se determinan las medias de los ítems de la encuesta, las varianzas y las matrices de correlaciones.

Tenemos los siguientes resultados para los ítems del cuestionario que quedaron dentro de los componentes principales después del análisis factorial con rotación varimax.

En la tabla aparecen los ítems para cada constructo en el siguiente orden:

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
SUELDO	264	340.00	10000.00	1264.2614	1480.61301
MADUREZPROF#	264	1.00	5.50	2.4356	1.32883
DIRECCION#	264	1.00	5.00	1.6989	.92249
COMPETENCIAS	264	1.00	3.00	2.1212	.89808
VALORCAPACT	264	29.00	460.00	87.5530	76.38235
MARCOACTUAC#	264	1.00	5.50	2.2784	1.26339
SOLUCIÓNPROBL	264	1.00	4.00	1.9432	.87779
VALORGESTINTE	264	3.00	230.00	22.4447	33.47911
TOMADECISION#	264	1.00	5.50	2.0909	1.13167
AMPLITUDRESULT#	264	1.00	4.00	1.8258	.77259
VALORAGREG	264	1.00	4.00	2.8939	.90422
VALORRESULTADOS	264	4.00	200.00	25.6970	25.15456
RESULTVALORPUESTO	264	36.00	890.00	135.6705	132.09745
SUELDOMERCA	264	340.00	15509.00	1237.7841	1483.24584
Q2MERCADO	264	340.00	12636.00	1151.5000	1327.35287
LIDERAZGO	264	1.00	4.00	1.5588	.79243
ORIENTCLIENTE	264	1.00	3.00	1.6061	.61979
ORIENTRESULT	264	1.00	3.00	1.5588	.61399
TRABAJEQUIPO	264	1.00	3.00	1.5303	.60967
INNOVACION	264	1.00	3.00	1.3220	.55026
PENSANALITICO	264	1.00	3.00	1.5455	.62719
COMPROMISO	264	1.00	3.00	1.4621	.59664
COMPETPROM	264	1.00	3.14	1.5117	.58346
N válido (según lista)	264				

Figura 2: Estadísticos descriptivos derivados de los datos (Autor)

6.2 Análisis factorial y de fiabilidad de los componentes principales del modelo.

6.2.1 Valor de capacidad de actuación:

Los ítems de la medición del Valor de Capacidad de Actuación y que se constituyeron en el análisis de componentes principales con rotación varimax para la variable VALORCAPACT según los resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector, estos son:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.900	.911	3

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.550	85.004	85.004	2.550	85.004	85.004
2	.366	12.206	97.210			
3	.084	2.790	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Comp...
	1
MADUREZPROF#	.973
DIRECCION#	.898
COMPETENCIAS	.892

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Figura 3: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

El alto grado de fiabilidad nos muestra que el trabajo de la Comisión para determinar el valor del puesto en este Componente es fiable y el porcentaje de la varianza que captura el componente es del 85%.

6.2.2 Valor de gestión interna:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.945	.977	2

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1.955	97.773	97.773	1.955	97.773	97.773
2	.045	2.227	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Comp...
	1
MARCOACTUAC#	.989
SOLUCIONPROBL	.989

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Figura 4: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

6.2.3 Valor de resultados:

Esta variable de Valor de Resultados nos dio un estadístico de fiabilidad de 0.839 con tres elementos que la constituyen agrupándose en un solo componente.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.839	.856	3

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.343	78.107	78.107	2.343	78.107	78.107
2	.553	18.435	96.542			
3	.104	3.458	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes^a

	Comp...
	1
TOMADECISION#	.916
AMPLITUDRESULT#	.953
VALORAGREG	.772

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Figura 5: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

6.3 Análisis de comparaciones entre medias:

Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media
SUELDO	264	1264.2614	1480.61301	91.12543
Q2MERCADO	264	1151.5000	1327.35287	81.69292
SUELDOMERCA	264	1237.7841	1483.24584	91.28747

Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 0					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
SUELDO	13.874	263	.000	1264.26136	1084.8331	1443.6896
Q2MERCADO	14.095	263	.000	1151.50000	990.6446	1312.3554
SUELDOMERCA	13.559	263	.000	1237.78409	1058.0368	1417.5314

Figura 6: Comparaciones entre las medias del Sueldo, del Sueldo del Mercado y de la Mediana del Mercado

Mediante la prueba de comparaciones entre las medias para las variables calculadas, observamos que SI existen diferencias significativas entre los sueldos de la

Empresa, los del Mercado y el Q2 del Mercado, siendo mayores los promedios de la Empresa y luego los del Mercado

6.4 Análisis de regresiones del Modelo conceptual:

Hemos utilizado el método de regresión lineal múltiple para el análisis del modelo, parcialmente siguiendo las rutas de las relaciones de causa y efecto, de las variables exógenas Valor de la Capacidad de Actuación, Valor de Gestión Interna y Valor de los resultados, y con las variable mediadora Resultado del Valor del Puesto, así como con la covariable Sueldo del Mercado y Q2 del Mercado, hasta llegar al final con la regresión múltiple total del modelo incluyendo a la variable dependiente Sueldo.

Analicemos los resultados:

a) Regresión entre Valor de Capacidad de Actuación y Sueldo.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.955 ^a	.912	.912	439.61673	1.187

a. Variables predictoras: (Constante), VALORCAPACT

b. Variable dependiente: SUELDO

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad		
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV	
1	(Constante)	-356.650	41.201		-8.656	.000						
	VALORCAPACT	18.513	.355	.955	52.166	.000	.955	.955	.955	1.000	1.000	

a. Variable dependiente: SUELDO

Figura 7: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

Podemos observar que existe una regresión significativa alta con un R cuadrado de 0.912, entre la variable VALORCAPACT y la SUELDO, lo que se explica por cuanto la primera es una de las variables con la que se estima el sueldo en la práctica empresarial.

b) Regresión entre Valor de Gestión Interna y Sueldo.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.963 ^a	.928	.928	397.93325	1.245

a. Variables predictoras: (Constante), VALORGESTINTE

b. Variable dependiente: SUELDO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	308.024	29.503		10.440	.000					
	VALORGESTINTE	42.604	.733	.963	58.129	.000	.963	.963	.963	1.000	1.000

a. Variable dependiente: SUELDO

Figura 8: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

Observamos que existe regresión significativa con R cuadrado de 0.928 y con un alfa de 0.05 entre VALORGESTINTE y SUELDO, la que se explica dado que los Sueldos se suelen calcular con el valor de gestión interna en el ambiente empresarial.

c) Regresión entre, Valor del Resultado, y Sueldo.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.907 ^a	.823	.822	623.83744	.853

a. Variables predictoras: (Constante), VALORRESULTADOS

b. Variable dependiente: SUELDO

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta				Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	-108.030	54.940			-1.966	.050					
	VALORRESULTADOS	53.403	1.529	.907		34.921	.000	.907	.907	.907	1.000	1.000

a. Variable dependiente: SUELDO

Figura 9: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

Podemos observar que si existe una regresión lineal significativa entre VALORRESULTADOS y SUELDO, lo que se explica igualmente que las anteriores porque esta variable es considerada usualmente para determinar los sueldos.

d) Ahora haremos una regresión entre las tres variables calculadas con el Sueldo y podremos explicar la variable dependiente en función de tres exógenas, como sigue:

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.963 ^a	.928	.928	397.93325	
2	.975 ^b	.950	.950	332.34744	1.252

a. Variables predictoras: (Constante), VALORGESTINTE

b. Variables predictoras: (Constante), VALORGESTINTE, VALORRESULTADOS

c. Variable dependiente: SUELDO

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1 (Constante)	308.024	29.503		10.440	.000					
VALORGESTINTE	42.604	.733	.963	58.129	.000	.963	.963	.963	1.000	1.000
2 (Constante)	115.107	30.527		3.771	.000					
VALORGESTINTE	31.334	1.218	.709	25.732	.000	.963	.847	.356	.253	3.958
VALORRESULTADOS	17.351	1.621	.295	10.706	.000	.907	.552	.148	.253	3.958

a. Variable dependiente: SUELDO

Variables excluidas^c

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad		
						Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima
1	VALORCAPACT	.279 ^a	3.423	.001	.207	.040	25.128	.040
	VALORRESULTADOS	.295 ^a	10.706	.000	.552	.253	3.958	.253
2	VALORCAPACT	.002 ^b	.032	.975	.002	.034	29.177	.034

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), VALORGESTINTE

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), VALORGESTINTE, VALORRESULTADOS

c. Variable dependiente: SUELDO

Figura 10: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

Podemos observar nuevamente que las variables VALORGESTINTE y VALORRESULTADOS son significativas con un R cuadrado de 0.975 para explicar la regresión con el SUELDO, quedando excluida la variable VALORCAPACT.

- e) Por último hagamos una regresión solo con la variable que suma las tres anteriores que es Resultado del Valor del Puesto con el Sueldo, y veamos si explica mejor la regresión que las dos anteriores.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	.969 ^a	.939	.939	366.15004	1.168

a. Variables predictoras: (Constante), RESULTVALORPUESTO

b. Variable dependiente: SUELDO

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad		
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV	
1	(Constante)	-209.350	32.335		-6.474	.000						
	RESULTVALORPUESTO	10.862	.171	.969	63.549	.000	.969	.969	.969	1.000	1.000	

a. Variable dependiente: SUELDO

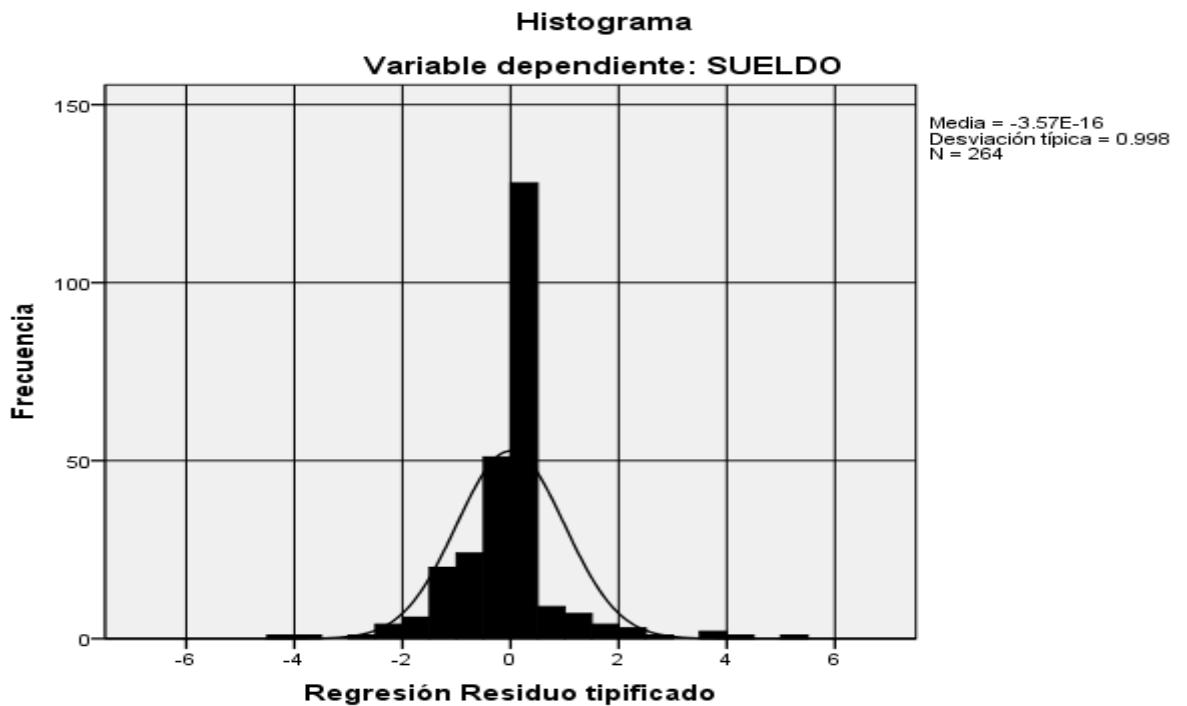


Figura 11: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

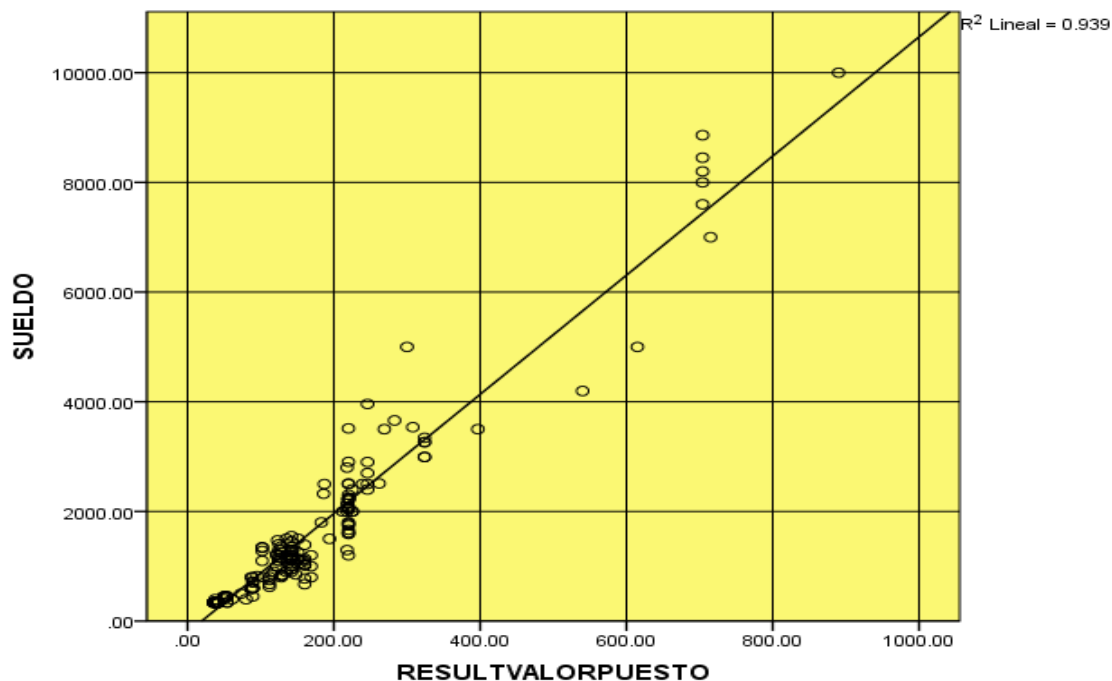


Figura 12: Regresión entre Resultado del valor del puesto y el Sueldo; resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

Podemos observar que el Resultado del Valor del Puesto tiene una regresión lineal con el Sueldo con un R cuadrado de 0.939, algo inferior al coeficiente de determinación si utilizamos las dos variables explicativas anteriores, pero por simplicidad es conveniente utilizar esta variable calculada que incluye los componentes usualmente utilizados para determinar las remuneraciones.

La ecuación simplificada del Modelo de regresión sería:

$$Y = B_0 + B_1 * X$$

En que Y es el Sueldo de la Empresa Química, X es el Resultado del Valor del puesto y los coeficientes B_0 una constante y B_1 el cambio en el sueldo frente a cambios en el Resultado del Valor del puesto.

$$\text{SUELDO} = - 209.350 + 10.862 * \text{RESULTVALORPUESTO}$$

f) Verifiquemos la mediación Total o Parcial de Resultado del Valor del Puesto, hacemos la regresión incluyendo las tres variables predictoras y el promedio de aquellas que es la mediadora, como sigue:

Procedemos a correr la regresión entre VALORGESTINTE y VALORRESULTADOS, incluyendo ahora RESULTVALORPUESTO con el SUELDO.

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.975 ^a	.950	.949	332.98491	.950	1646.612	3	260	.000	1.252

a. Variables predictoras: (Constante), RESULTVALORPUESTO, VALORRESULTADOS, VALORGESTINTE

b. Variable dependiente: SUELDO

Figura 13: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

Siendo significativas las tres variables, por lo que apreciamos que RESULTVALORPUESTO es una mediadora parcial entre las anteriores y el Sueldo, pero explica bien con un R cuadrado alto y es suficiente para modelar el Sueldo por si sola.

g) Regresión Final del Sueldo versus el Mercado

Continuamos con el análisis de regresiones con la parte final inferior del modelo, tomando como variable dependiente el Sueldo y como explicativas el Sueldo del Mercado (promedio del mercado) y el Q2 del Mercado (mediana del mercado).

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.970 ^a	.940	.939	364.20623	.940	2042.772	2	261	.000	1.508

a. Variables predictoras: (Constante), Q2MERCADO, SUELDOMERCA

b. Variable dependiente: SUELDO

Resumen del modelo^c

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error tip. de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	.961 ^a	.923	.923	410.58630	.923	3158.030	1	262	.000	1.508
2	.970 ^b	.940	.939	364.20623	.017	71.978	1	261	.000	

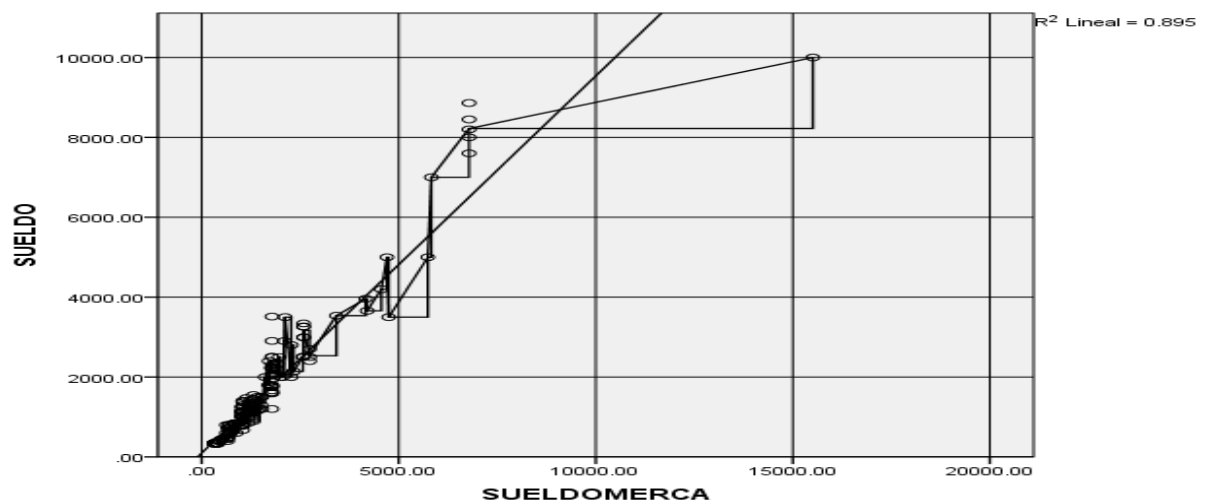
a. Variables predictoras: (Constante), Q2MERCADO

b. Variables predictoras: (Constante), Q2MERCADO, SUELDOMERCA

c. Variable dependiente: SUELDO

Figura 14: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

Podemos apreciar que la que mejor explica el Sueldo es el Q2 del mercado y ambas juntas llegan a un R cuadrado de 0.940 siendo también el mercado un buen predictor de los Sueldos de la Empresa, aunque Resultado del Valor del Puesto es mejor.



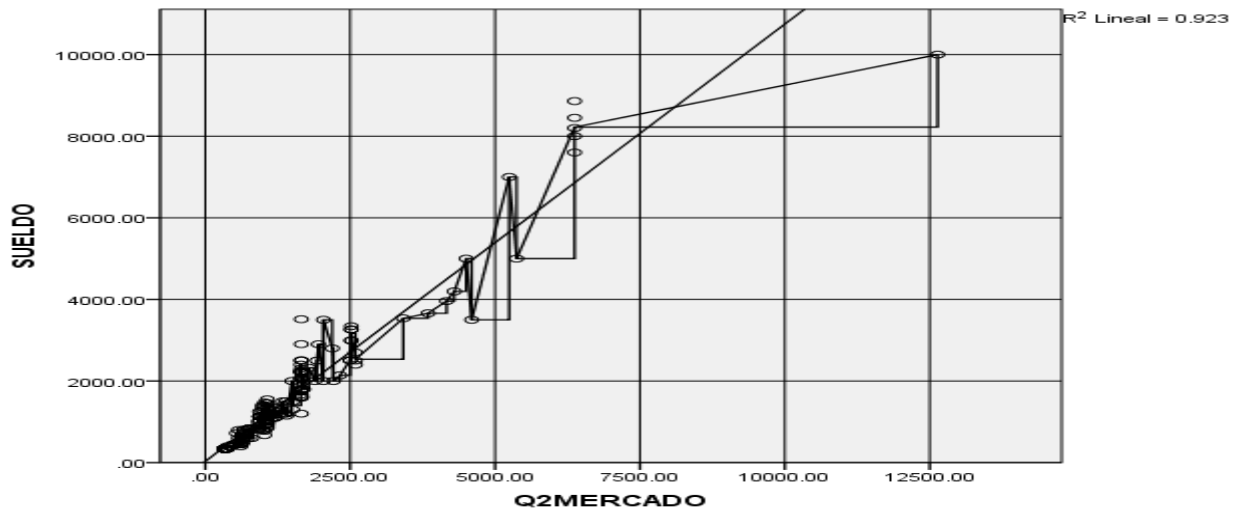


Figura 15: Regresiones entre el Sueldo promedio del Mercado con el Sueldo y de la Mediana Q2 del Mercado y el Sueldo; resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

6.5 Análisis Múltiple de la Varianza

Procedemos a realizar una MANOVA con el Sueldo y el Sueldo del Mercado como variables dependientes y las variables y factores del Modelo como sigue:

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Origen	Variable dependiente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.	Eta al cuadrado parcial	Parámetro de no centralidad Parametro	Potencia observada ^b
Modelo corregido	SUELDO	5.652E8	55	1.028E7	188.425	.000	.980	10363.348	1.000
	SUELDOMERCA	5.754E8	55	1.046E7	676.838	.000	.994	37226.097	1.000
Intersección	SUELDO	280440.795	1	280440.795	5.142	.024	.024	5.142	.617
	SUELDOMERCA	1292905.141	1	1292905.141	83.647	.000	.287	83.647	1.000
VALORCAPACT	SUELDO	600.025	1	600.025	.011	.917	.000	.011	.051
	SUELDOMERCA	20750.585	1	20750.585	1.343	.248	.006	1.343	.211
VALORGESTINTE	SUELDO	7607.418	1	7607.418	.139	.709	.001	.139	.066
	SUELDOMERCA	200567.986	1	200567.986	12.976	.000	.059	12.976	.948
VALORRESULTADOS	SUELDO	748805.920	1	748805.920	13.730	.000	.062	13.730	.958
	SUELDOMERCA	1457585.222	1	1457585.222	94.302	.000	.312	94.302	1.000
NIVELES	SUELDO	3981376.065	5	796275.213	14.600	.000	.260	73.000	1.000
	SUELDOMERCA	4122452.265	5	824490.453	53.342	.000	.562	266.711	1.000
AREA	SUELDO	3143600.846	18	174644.491	3.202	.000	.217	57.639	1.000
	SUELDOMERCA	1.613E7	18	895916.324	57.963	.000	.834	1043.339	1.000
NIVELES * AREA	SUELDO	8286074.939	29	285726.722	5.239	.000	.422	151.929	1.000
	SUELDOMERCA	1.506E7	29	519287.547	33.596	.000	.824	974.297	1.000
Error	SUELDO	1.134E7	208	54539.168					
	SUELDOMERCA	3214978.012	208	15456.625					
Total	SUELDO	9.985E8	264						
	SUELDOMERCA	9.831E8	264						
Total corregida	SUELDO	5.786E8	263						
	SUELDOMERCA	5.786E8	263						

a. R cuadrado = .980 (R cuadrado corregida = .975)

b. Calculado con alfa = .05

c. R cuadrado = .994 (R cuadrado corregida = .993)

Figura 16: Análisis Manova de efectos intersujetos; resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

El Resultado del análisis multivariante y los efectos intersujetos nos muestra que la variable VALORCAPACT y VALORGESTINTE no son significativas para explicar la varianza del Sueldo, pero si lo son: VALORRESULTADOS, los niveles, el área y la interacción de nivel con área. Estas mismas más Valor de Gestión Interna si explican las variaciones en el Sueldo del Mercado.

6.6 Análisis de la Equidad

El Análisis Salarial se realizó tomando como base los puntajes obtenidos por cada cargo y los salarios básicos asignados a cada uno de ellos vigentes a la fecha.

Es importante mencionar que el análisis de equidad interna se realizó bajo el criterio de Remuneración Bruta Mensual, es decir antes de descuentos de impuesto a la renta y seguro social. El comparativo salarial fue desarrollado tomando como referencia la Mediana (Q2) del mercado.

Considerando la estructura organizacional y el número de cargos valorados, se definieron 6 Niveles Salariales, que determinaron la agrupación de cargos de acuerdo a su grado de responsabilidad y atribuciones.

Se utilizó la técnica de "Regresión Lineal" para calcular la línea de Práctica Salarial de la Empresa. Esta línea representa la tendencia media de pago del conjunto de cargos analizados, lo cual facilita identificar la posición de cada uno de ellos frente a esa tendencia y así poder establecer la equidad interna

Se establecieron las siguientes ecuaciones:

$$\text{Equidad Interna} \quad \text{Ecuación 1: } y = 10.86x - 208.92$$

$$\text{Equidad de Mercado} \quad \text{Ecuación 2: } y = 9.4987x - 136.97$$

Donde y (variable dependiente) representa los salarios y x (variable independiente) los puntos de valoración.

Estas líneas representan la tendencia media de pago del conjunto de cargos analizados, lo cual facilita identificar la posición de cada nivel frente a esa tendencia y así poder establecer la equidad interna.

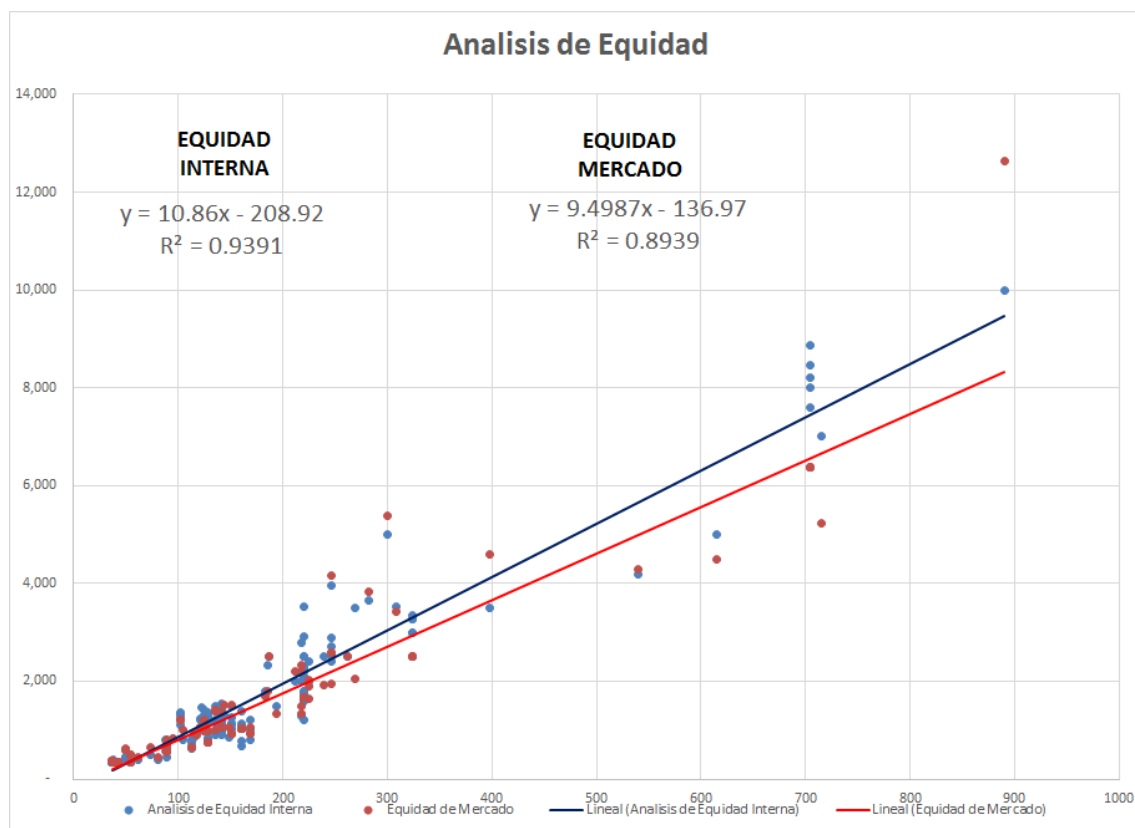


Figura 17: Análisis de dispersión salarial (Autor)

NIVEL	CATEGORIZACION	INTERNA			MERCADO		
		AMPLITUD DE LA BANDA (50%)			AMPLITUD DE LA BANDA (50%)		
		MIN	TENDENCIA CENTRAL	MAX	MIN	TENDENCIA CENTRAL	MAX
6	GERENTES	6,229	7,787	9,344	5,193	6,491	7,789
5	MANDOS MEDIOS	2,593	3,241	3,889	2,012	2,515	3,018
4	ESPECIALISTAS / COORDINADORES SENIOR	2,008	2,510	3,012	1,501	1,876	2,251
3	ANALISTAS / COORDINADORES	1,377	1,721	2,065	948	1,185	1,423
2	ASISTENTES	992	1,240	1,488	612	765	918
1	AUXILIARES	519	649	778	198	248	297

Figura 18: Análisis de Bandas Salariales (Autor)

Para facilidad de la administración salarial, se recomienda el establecimiento de categorías de responsabilidades, las cuales son agrupaciones de cargos, de acuerdo con las valoraciones definidas por la empresa.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como primera conclusión tenemos que rechazar la Hipótesis Nula de que no existe una regresión entre el Resultado del Valor del Puesto y los sueldos, e igualmente rechazamos la hipótesis nula de que no existe regresión con el sueldo del mercado.

Existiendo una regresión entre las variables del Modelo conceptual y el Resultado del Valor del puesto con el Sueldo, podemos afirmar que la valoración de puestos realizada explica bien el Sueldo ya existente en la Empresa Química, y además tiene una relación significativa importante con el Sueldo del Mercado, quedando validado el método utilizado de la Deloitte (2003) para el caso específico de la Empresa Química.

Como estrategia a seguir, se recomienda que la Empresa revise la variable Valor de Capacidad de Actuación ya que no tiene una regresión con el Sueldo, de tal manera que de alguna manera al modificarla se corrijan los Sueldos y mediante una compensación se logre una mayor equidad derivada de las competencias contenidas en esta.

Por lo tanto es conclusión fundamental de este trabajo continuar con el método de la Deloitte corregido según el párrafo anterior ya que se produce una buena alineación de los sueldos con el mercado y una adecuada equidad interna.

Al momento de tomar la decisión sobre los incrementos de sueldos individuales, se recomienda realizar un análisis sobre las capacidades y potencial del personal para dar incrementos diferenciados y a futuro aplicar el esquema de pago variable por resultados como un mecanismo para incrementar los ingresos de los colaboradores que demuestren un desempeño superior.

Estructurar un plan de comunicaciones que permita de manera continuada informar al personal sobre estas decisiones de corto plazo, así como reglas del juego establecidas para fijar su remuneración y para conocer la evolución, avances y logros obtenidos en esta materia.

Perfeccionar la sistematización del sistema salarial de manera que sea un proceso integrado con la estructura de información del personal y provea información gerencial

para los directivos que participan de las decisiones salariales. Ejm: Adams, Evolution, PeopleSoft, SAP, Workday, etc.

Realizar el análisis de la nomenclatura de los cargos dentro de cada nivel para establecer la factibilidad de realizar una estandarización de la misma dentro del nivel asignado

8 LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.

La principal limitación de este trabajo de investigación es que no es generalizable, sino solo a empresas químicas similares a la del presente estudio.

Siendo un caso de estudio recomendamos aplicarlo en otras empresas de sectores diferentes para validar el método de la Deloitte como metodología para predecir y alinear los sueldos a partir de la valoración de los cargos y lograr una equidad interna y externa con el mercado.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Caceres, R. C., & Vanhamme, J. (2003). Les processus modérateurs et médiateurs: distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. *Recherche et applications en Marketing*, 18(2), 67-100.

Deloitte (2003) “Taller de capacitación, valoración de cargos y análisis de equidad”,

E.O Griphenhagen, (1912). “El método de jerarquización, gradación u ordenación (Job Ranking)”. “LOS PROCEDIMIENTOS, D. E., & DE, V. D. P. LA DISCRIMINACIÓN

SALARIAL DE LA MUJER Y LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DOCUMENTO V2).”

Eugene Bengue, (1926). “El método de comparación de factores (The Factor Comparison Method)” “LOS PROCEDIMIENTOS, D. E., & DE, V. D. P. LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL DE LA MUJER Y LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DOCUMENTO V2).”

Fernández-Ríos, (1997). “Comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos”. Editorial Diaz de Santos.

G.J. Kelday, (1922). “El método de graduación o clasificación (Job Classification)” “LOS PROCEDIMIENTOS, D. E., & DE, V. D. P. LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL DE LA MUJER Y LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DOCUMENTO V2).”

INTEROC-CUSTER (2011). “Buscando las conductas exitosas de la Organización”.

Maluk, O. (2014). “Variables explicativas de la intención emprendedora de los estudiantes universitarios”. Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. ESPOL.

Martín, P. A. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40.

Merrill L. Lott, (1925). “El método de puntuación (The Point System)” “LOS PROCEDIMIENTOS, D. E., & DE, V. D. P. LA DISCRIMINACIÓN SALARIAL DE LA MUJER Y LA VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (DOCUMENTO V2).”

Organización Internacional del Trabajo, (OIT; 1997).”Negociar la flexibilidad”

Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (2010-07).

10 ANEXOS

10.1 Anexo 1 – Tablas de Valoración

Tabla # 1 (Capacidad de Actuación)

CAPACIDADES DE ACTUACIÓN		DIRECCION														
		A. Proceso			B. Coordinación			C. Operativo			D. Táctico			E. Estratégico		
		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														

Tabla # 1 (Capacidad de Actuación) Cont..

COMPETENCIAS	No es importante para el desempeño del cargo	Ayuda en el desempeño pero no es crítica	Es crítica para el desempeño exitoso	Puntaje
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.	1	2	3	
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.	1	2	3	
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.	1	2	3	
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.	1	2	3	
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.	1	2	3	
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.	1	2	3	
Innovación Pensar creativamente para considerar nuevas ideas, productos y soluciones de negocio. Estimular la innovación en otros. Cuestionar el status quo.	1	2	3	
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.	1	2	3	
	No importante .8 - 13	Ayuda .14 - 19	Crítica .20 - 24	

Tabla # 2 (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%	

Tabla # 3 (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
Los resultados que se producen en el cargo no están relacionados con alguno de los resultados de la empresa y no hay cifras con las cuales relacionarse.		Los ingresos / costos que se generan en el cargo tienen relación con los objetivos de la organización pero son de pequeña magnitud dentro del contexto de la empresa.				Los ingresos / costos de los productos o el impacto de los servicios afectan directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el corto plazo, pero no comprometen su supervivencia. Se producen en áreas de las unidades de negocios o soporte.				Responsabilidad por producir uno o varios de los resultados de una unidad de negocios o de soporte. Pueden afectar la supervivencia de la empresa en el mediano plazo.							
TOMA DE DECISIONES	A. Mínima 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	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
	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.	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
	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.	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
	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.	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
	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.	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
	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.	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
VALOR AGREGADO: 1		Mínimo 2. Moderado 3. Importante 4. Crítico															

Tabla # 3 (Resultados) Cont..

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>

10.2 ANEXO 2 – Cargos Valorados

Nivel 6 (Gerencial)

#	Cargo	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	VALOR Capacidad de Actuación	Marco de Actuación	Solución de problemas	%	VALOR Gestión Interna	Toma de Decisiones (Libertad para Actuar)	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	VALOR Resultados	Resultados de Valoración de Puestos
1	Gerente General	F	E	3	460	F	4	50%	230	F	D	4	200	890
2	Gerente Financiero	F	E	3	460	E	4	43%	198	E	C	2	57	715
3	Gerente de Negocios División Agrícola Bananos	E+	E	3	400	E	4	43%	172	E	D	4	132	704
4	Gerente de Negocios División Insumos Industriales	E+	E	3	400	E	4	43%	172	E	D	4	132	704
5	Gerente de Negocios División Otros Cultivos	E+	E	3	400	E	4	43%	172	E	D	4	132	704
6	Gerente de Negocios División Semillas	E+	E	3	400	E	4	43%	172	E	D	4	132	704
7	Gerente de Negocios División Tratamiento de Aguas	E+	E	3	400	E	4	43%	172	E	D	4	132	704
8	Gerente Corporativo de Sistemas	E+	E	3	400	E	4	43%	172	D+	C	2	43	615
9	Gerente de Desarrollo Humano	E	E	3	350	E	3+	38%	133	E	C	2	57	540

Nivel 5 (Mandos Medios)

#	Cargo	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	VALOR Capacidad de Actuación	Marco de Actuación	Solución de problemas	%	VALOR Gestión Interna	Toma de Decisiones (Libertad para Actuar)	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	VALOR Resultados	Resultados de Valoración de Puestos
10	Contralor Corporativo	E	D	3	264	E	3+	38%	100	D	B+	2	33	397
11	Coordinador Técnico Comercial - Bananos	D	D	3	200	D	3	29%	58	D	C	4	66	324
12	Coordinador Técnico Comercial - Bananos	D	D	3	200	D	3	29%	58	D	C	4	66	324
13	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	D	D	3	200	D	3	29%	58	D	C	4	66	324
14	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	D	D	3	200	D	3	29%	58	D	C	4	66	324
15	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	D	D	3	200	D	3	29%	58	D	C	4	66	324
16	Sub Gerente de Riesgos y Finanzas Comerciales	E	C	3	200	D	3	29%	58	D	C	3	50	308
17	Jefe de Investigación & Desarrollo	D+	C	3	175	E	4	43%	75	D	C	3	50	300
18	Gerente de Registros	D+	C+	3	175	D	3+	33%	58	D	C	3	50	283
19	Jefe de Comercio Exterior y Compras	D	C+	3	175	D	2+	25%	44	D	C	3	50	269
20	Gerente de Cuenta - Tratamiento de Aguas	D	C	3	152	D	3	29%	44.08	D	C	4	66	262
21	Coordinador de Desarrollo - Hortalizas	D	C	3	152	D	3	29%	44	C+	C	4	50	246
22	Coordinador de Desarrollo - Proyecto Híbrido Arroz	D	C	3	152	D	3	29%	44	C+	C	4	50	246
23	Coordinador de Desarrollo & Investigación	D	C	3	152	D	3	29%	44	C+	C	4	50	246
24	Jefe de Logística	D	C	3	152	D	3	29%	44	D	C	3	50	246
25	Jefe de Planta	D	C	3	152	D	3	29%	44	D	C	3	50	246
26	Jefe de Calidad	D	C	3	152	D	3	29%	44	D	B+	3	43	239
27	Jefe de Producción y Mantenimiento	D	C	3	152	D	3	29%	44	C	B+	3	29	225
28	Jefe de Responsabilidad Social	D	B+	3	152	D	3	29%	44	C	B+	3	29	225
29	Tesorero	D	C	3	152	D	3	29%	44.08	C+	C	2	29	225

Nivel 4 (Especialistas / Coordinadores Senior)

#	Cargo	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	VALOR Capacidad de Actuación	Marco de Actuación	Solución de problemas	%	VALOR Gestión Interna	Toma de Decisiones (Libertad para Actuar)	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	VALOR Resultados	Resultados de Valoración de Puestos
30	Representante Técnico Comercial - Bananos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
31	Representante Técnico Comercial - Bananos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
32	Representante Técnico Comercial - Bananos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
33	Representante Técnico Comercial - Bananos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
34	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
35	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
36	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
37	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
38	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
39	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
40	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
41	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
42	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
43	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
44	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
45	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
46	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
47	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
48	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
49	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
50	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
51	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
52	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
53	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	D-	C	3	132	D	3	29%	38.28	C+	C	4	50	220
54	Jefe de Contabilidad	D	C	3	152	D	3	29%	44	C	B+	2	22	218
55	Jefe de Impuestos	D	C	3	152	D	3	29%	44	C	B+	2	22	218
56	Jefe de Nómina	D	C	3	152	D	3	29%	44	C+	B+	2	22	218
57	Médico Ocupacional	D	B+	3	152	D	3	29%	44	C	B+	2	22	218
58	Contador de Costos	D	C	3	152	D	2+	25%	38	C+	B+	2	22	212
59	Jefe de Almacenamiento y Distribución	C+	C	3	132	D	2+	25%	33	C	B+	3	29	194
60	Coordinador de Salud Pública	D	B	3	115	D	2+	25%	29	C	C	4	43	187
61	Ingeniero en Investigación & Desarrollo	D	B	3	115	D	3+	33%	38	C	C	3	33	186
62	Coordinador de Organización y Métodos	C+	C	3	132	C+	2+	22%	29	C+	B	2	22	183
63	Coordinador de Producción	C	C	3	115	C	2+	22%	25	C	B+	3	29	169
64	Coordinador de Producción	C	C	3	115	C	2+	22%	25	C	B+	3	29	169
65	Coordinador Nacional de Cartera	C	C	3	115	C	2+	22%	25	C	B+	3	29	169

Nivel 3 (Analistas / Coordinadores)

#	Cargo	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	VALOR Capacidad de Actuación	Marco de Actuación	Solución de problemas	%	VALOR Gestión Interna	Toma de Decisiones (Libertad para Actuar)	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	VALOR Resultados	Resultados de Valoración de Puestos
66	Representante Técnico - Otros Cultivos	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
67	Representante Técnico - Otros Cultivos	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
68	Representante Técnico - Otros Cultivos	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
69	Representante Técnico - Semillas	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
70	Representante Técnico - Semillas	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
71	Representante Técnico - Semillas	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
72	Representante Técnico - Semillas	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
73	Representante Técnico - Semillas	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
74	Representante Técnico - Semillas	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	4	38	160
75	Asistente de Desarrollo y Registros	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	3	29	151
76	Asistente de Desarrollo y Registros	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	3	29	151
77	Asistente de Desarrollo y Registros	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	3	29	151
78	Asistente de Desarrollo y Registros	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	3	29	151
79	Asistente de Desarrollo y Registros	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	3	29	151
80	Asistente de Desarrollo y Registros	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B+	3	29	151
81	Coordinadora de Selección	C+	B+	3	100	C+	2+	22%	22	C+	B+	3	29	151
82	Supervisor de Administración de Cartera	C	B+	3	100	C	2	19%	19	C	B+	3	29	148
83	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano	C+	B	3	100	C+	2+	22%	22	C	B+	2	22	144
84	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
85	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
86	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
87	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
88	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
89	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
90	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
91	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
92	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
93	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
94	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
95	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
96	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
97	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
98	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
99	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
100	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
101	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
102	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
103	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
104	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142

#	Cargo	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	VALOR Capacidad de Actuación	Marco de Actuación	Solución de problemas	%	VALOR Gestión Interna	Toma de Decisiones (Libertad para Actuar)	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	VALOR Resultados	Resultados de Valoración de Puestos
105	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
106	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
107	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
108	Ingeniero de Campo	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B+	4	38	142
109	Coordinador de Contraloría	C+	B	3	100	C	2+	22%	22	C	B	2	19	141
110	Analista de Selección	C	B	3	87	C	2+	22%	19	C	B+	3	29	135
111	Asistente de Investigación & Desarrollo	C+	B	2	87	C	2+	22%	19	C	B+	3	29	135
112	Asistente de Investigación & Desarrollo	C+	B	2	87	C	2+	22%	19	C	B+	3	29	135
113	Coordinador de Importaciones	C	B	3	87	C	2+	22%	19	C	B+	3	29	135
114	Inspector Fitosanitario	C	B	3	87	B+	2	19%	17	B	B+	4	25	129
115	Inspector Fitosanitario	C	B	3	87	B+	2	19%	17	B	B+	4	25	129
116	Inspector Fitosanitario	C	B	3	87	B+	2	19%	17	B	B+	4	25	129
117	Inspector Fitosanitario	C	B	3	87	B+	2	19%	17	B	B+	4	25	129
118	Inspector Fitosanitario	C	B	3	87	B+	2	19%	17	B	B+	4	25	129
119	Coordinador de Calidad	C+	B	2	87	C	2+	22%	19	C	B+	2	22	128
120	Coordinador de Calidad	C+	B	2	87	C	2+	22%	19	C	B+	2	22	128
121	Coordinador de Calidad	C+	B	2	87	C	2+	22%	19	C	B+	2	22	128
122	Coordinador de Calidad	C+	B	2	87	C	2+	22%	19	C	B+	2	22	128
123	Coordinador de Calidad	C+	B	2	87	C	2+	22%	19	C	B+	2	22	128
124	Analista de Cromatografía	C+	B	2	87	C	2+	22%	19	B+	B+	3	19	125
125	Analista Financiero	C+	B+	2	87	C+	2+	22%	19	C	B	2	19	125
126	Analista Programador	C+	B+	2	87	C+	2+	22%	19	C	B	2	19	125
127	Analista Programador	C+	B+	2	87	C+	2+	22%	19	C	B	2	19	125
128	Analista Programador	C+	B+	2	87	C+	2+	22%	19	C	B	2	19	125
129	Analista Programador	C+	B+	2	87	C+	2+	22%	19	C	B	2	19	125
130	Asistente de Gerencia General	C	B	3	87	C	2	19%	17	C	B	2	19	123
131	Analista de Crédito	C	B	2	76	C	2+	22%	17	C	B+	3	29	122
132	Analista de Crédito	C	B	2	76	C	2+	22%	17	C	B+	3	29	122
133	Analista de Crédito	C	B	2	76	C	2+	22%	17	C	B+	3	29	122
134	Analista de Crédito	C	B	2	76	C	2+	22%	17	C	B+	3	29	122
135	Trabajadora Social	C	B	3	87	C	2	19%	17	B+	B+	2	14	118
136	Analista de Nómina	C	B	2	76	C	2+	22%	17	C	B+	2	22	115

Nivel 2 (Asistentes)

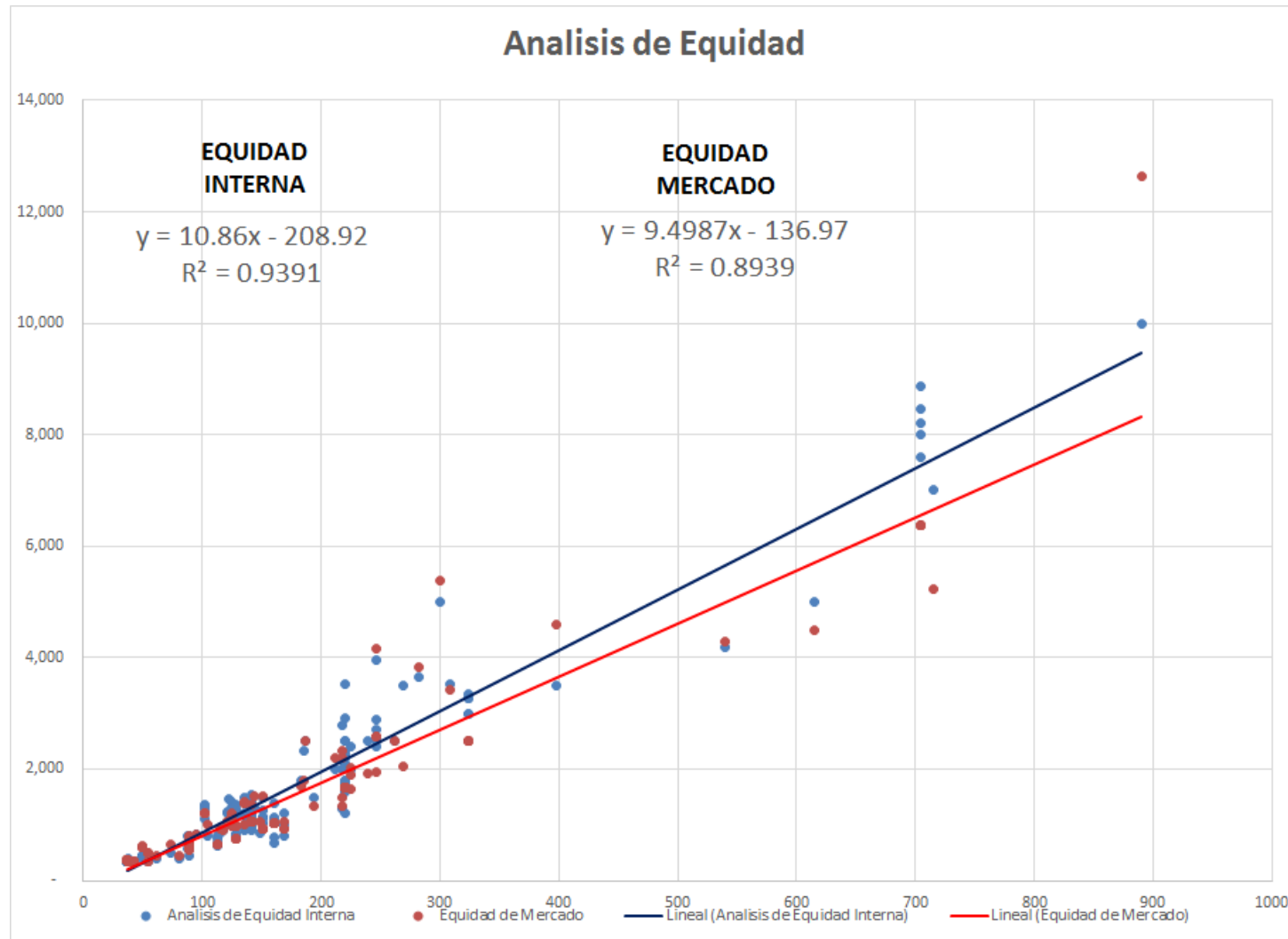
#	Cargo	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	VALOR Capacidad de Actuación	Marco de Actuación	Solución de problemas	%	VALOR Gestión Interna	Toma de Decisiones (Libertad para Actuar)	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	VALOR Resultados	Resultados de Valoración de Puestos
137	Asistente Administrativo de Ventas	B+	B	3	76	B	2+	19%	14	B	B	4	22	112
138	Asistente Administrativo de Ventas	B+	B	3	76	B	2+	19%	14	B	B	4	22	112
139	Asistente Administrativo de Ventas	B+	B	3	76	B	2+	19%	14	B	B	4	22	112
140	Asistente Administrativo de Ventas	B+	B	3	76	B	2+	19%	14	B	B	4	22	112
141	Analista de Costos	C	B	2	76	C-	2	19%	14	B+	B	2	14	104
142	Analista de Procesos	C	B	2	76	C	2	19%	14	B	B	2	12	102
143	Analista de Procesos	C	B	2	76	C	2	19%	14	B	B	2	12	102
144	Analista de Procesos	C	B	2	76	C	2	19%	14	B	B	2	12	102
145	Analista de Procesos	C	B	2	76	C	2	19%	14	B	B	2	12	102
146	Asistente de Importaciones	B+	B	2	66	B+	2	19%	13	B	B	3	16	95
147	Asistente Contable de Costos	B+	B	2	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
148	Asistente de Bodega	B+	B	2	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
149	Asistente de Bodega	B+	B	2	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
150	Asistente de Compras	B+	B	2	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
151	Asistente de Compras	B+	B	2	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
152	Asistente de Organización y Métodos	B+	B	2	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
153	Asistente de Selección	B	B	3	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
154	Asistente de Tesorería	B+	B	2	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
155	Gestor de Cobranzas	B+	B	3	66	B	2	16%	11	B	B	2	12	89
156	Asistente Contable	B+	B	2	66	B	1+	14%	9	B	B	2	12	87
157	Asistente Contable	B+	B	2	66	B	1+	14%	9	B	B	2	12	87
158	Recepcionista	B	B	2	57	B	2	16%	9	B	A+	3	14	80
159	Asistente de Nómina	B	B	2	57	B	2	16%	9	A+	A	2	7	73

Nivel 1 (Asistentes)

#	Cargo	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	VALOR Capacidad de Actuación	Marco de Actuación	Solución de problemas	%	VALOR Gestión Interna	Toma de Decisiones (Libertad para Actuar)	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	VALOR Resultados	Resultados de Valoración de Puestos
160	Auxiliar de Credito y Cobranzas	A+	B	2	50	A	1	10%	5	A	A	2	6	61
161	Mensajero	A	B	2	43	A	1	10%	4	B	A	1	7	54
162	Mensajero - Recaudador	A	B	2	43	A	1	10%	4	B	A	1	7	54
163	Montacarguista	B	A	2	43	A	1	10%	4	A	A+	2	7	54
164	Montacarguista	B	A	2	43	A	1	10%	4	A	A+	2	7	54
165	Montacarguista	B	A	2	43	A	1	10%	4	A	A+	2	7	54
166	Operador de Calidad	B	A	1	38	A	1	10%	4	A	A	3	8	50
167	Operador de Calidad	B	A	1	38	A	1	10%	4	A	A	3	8	50
168	Operador de Calidad	B	A	1	38	A	1	10%	4	A	A	3	8	50
169	Operador de Calidad	B	A	1	38	A	1	10%	4	A	A	3	8	50
170	Asistente Administrativo de Cartera	B	A	1	38	A	1+	12%	5	A	A+	2	7	50
171	Operador de Vigilancia	A	A	2	33	A	1	10%	3	A	A	2	6	42
172	Operador de Vigilancia	A	A	2	33	A	1	10%	3	A	A	2	6	42
173	Operador de Vigilancia	A	A	2	33	A	1	10%	3	A	A	2	6	42
174	Operador de Vigilancia	A	A	2	33	A	1	10%	3	A	A	2	6	42
175	Operador de Vigilancia	A	A	2	33	A	1	10%	3	A	A	2	6	42
176	Operador de Vigilancia	A	A	2	33	A	1	10%	3	A	A	2	6	42
177	Operador de Vigilancia	A	A	2	33	A	1	10%	3	A	A	2	6	42
178	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
179	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
180	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
181	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
182	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
183	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
184	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
185	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
186	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
187	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
188	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
189	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
190	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
191	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
192	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
193	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
194	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
195	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
196	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
197	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
198	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
199	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
200	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
201	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
202	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
203	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
204	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
205	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
206	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
207	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
208	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40

#	Cargo	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	VALOR Capacidad de Actuación	Marco de Actuación	Solución de problemas	%	VALOR Gestión Interna	Toma de Decisiones (Libertad para Actuar)	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	VALOR Resultados	Resultados de Valoración de Puestos
209	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
210	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
211	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
212	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
213	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
214	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
215	Operador - Producción	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
216	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
217	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
218	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
219	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
220	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
221	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
222	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	3	8	40
223	Auxiliar de Archivo	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
224	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
225	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
226	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
227	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
228	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
229	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
230	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
231	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
232	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
233	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
234	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
235	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
236	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
237	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
238	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
239	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
240	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
241	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
242	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
243	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
244	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
245	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
246	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
247	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
248	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
249	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
250	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
251	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
252	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
253	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
254	Ayudante de Bodega	A	A	1	29	A	1	10%	3	A	A	2	6	38
255	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
256	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
257	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
258	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
259	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
260	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
261	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
262	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
263	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36
264	Asistente de Servicios Generales	A	A	1	29	B	1	12%	3	A	A	1	4	36

10.3 ANEXO 3 – Gráfica de Equidad Salarial Interna y Mercado



10.4 ANEXO 4 – Análisis de Equidad Interna y Mercado

Nivel 6 (Gerencial)

#	Cargo	Area	Niveles	SUELDO	Homologación Mercado	Prom. Mercado	Q2 Mercado	EQUIDAD INTERNA			EQUIDAD MERCADO		
								Mínimo	Tendencia Central	Máximo	Mínimo	Tendencia Central	Máximo
1	Gerente General	Gerencia General	6	10,000	Gerente General	15,509	12,636	7,899	9,874	11,849	6,653	8,317	9,980
2	Gerente Financiero	Finanzas	6	7,000	Gerente Financiero y Administrativo	5,829	5,243	6,377	7,972	9,566	5,322	6,653	7,983
3	Gerente de Negocios División Agrícola Bananos	Ventas - Banano	6	8,200	Gerente de Comercialización	6,784	6,372	6,283	7,854	9,425	5,240	6,550	7,860
4	Gerente de Negocios División Insumos Industriales	Ventas - Insumos Industriales	6	8,000	Gerente de Comercialización	6,784	6,372	6,283	7,854	9,425	5,240	6,550	7,860
5	Gerente de Negocios División Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	6	7,600	Gerente de Comercialización	6,784	6,372	6,283	7,854	9,425	5,240	6,550	7,860
6	Gerente de Negocios División Semillas	Ventas - Semillas	6	8,450	Gerente de Comercialización	6,784	6,372	6,283	7,854	9,425	5,240	6,550	7,860
7	Gerente de Negocios División Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	6	8,860	Gerente de Comercialización	6,784	6,372	6,283	7,854	9,425	5,240	6,550	7,860
8	Gerente Corporativo de Sistemas	Sistemas	6	5,000	Gerente de Sistemas	4,700	4,500	5,510	6,888	8,265	4,564	5,705	6,846
9	Gerente de Desarrollo Humano	Recursos Humanos	6	4,196	Gerente de Recursos Humanos	4,559	4,296	4,859	6,073	7,288	3,994	4,992	5,991

Nivel 5 (Mandos Medios)

#	Cargo	Area	Niveles	SUELDO	Homologación Mercado	Prom. Mercado	Q2 Mercado	EQUIDAD INTERNA			EQUIDAD MERCADO		
								Mínimo	Tendencia Central	Máximo	Mínimo	Tendencia Central	Máximo
10	Contralor Corporativo	Contraloría	5	3,500	Gerente de Contabilidad	4,745	4,595	3,619	4,524	5,429	2,910	3,637	4,364
11	Coordinador Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Banano	5	2,993	Jefe Regional de Ventas	2,586	2,517	2,982	3,728	4,473	2,352	2,941	3,529
12	Coordinador Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Banano	5	2,993	Jefe Regional de Ventas	2,586	2,517	2,982	3,728	4,473	2,352	2,941	3,529
13	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	5	3,266	Jefe Regional de Ventas	2,586	2,517	2,982	3,728	4,473	2,352	2,941	3,529
14	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	5	3,260	Jefe Regional de Ventas	2,586	2,517	2,982	3,728	4,473	2,352	2,941	3,529
15	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	5	3,342	Jefe Regional de Ventas	2,586	2,517	2,982	3,728	4,473	2,352	2,941	3,529
16	Sub Gerente de Riesgos y Finanzas Comerciales	Riesgos y Finanzas Comerciales	5	3,536	Gerente de Crédito y Cobranzas (Q1)	3,416	3,416	2,843	3,554	4,265	2,231	2,789	3,346
17	Jefe de Investigación & Desarrollo	Investigación & Desarrollo	5	5,000	Gerente de Investigación & Desarrollo	5,740	5,371	2,776	3,470	4,164	2,172	2,715	3,258
18	Gerente de Registros	Registros	5	3,659	Gerente Administrativo	4,198	3,843	2,624	3,280	3,936	2,039	2,549	3,059
19	Jefe de Comercio Exterior y Compras	Comercio Exterior	5	3,500	Jefe de Adquisiciones	2,116	2,038	2,502	3,128	3,753	1,933	2,416	2,899
20	Gerente de Cuenta - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	5	2,509	Jefe de Cuentas Claves	2,570	2,500	2,444	3,055	3,666	1,882	2,352	2,823
21	Coordinador de Desarrollo - Hortalizas	Semillas	5	2,700	Jefe de Producto Senior	2,739	2,591	2,305	2,881	3,458	1,760	2,200	2,641
22	Coordinador de Desarrollo - Proyecto Híbrido Arroz	Semillas	5	2,400	Jefe de Producto Senior	2,739	2,591	2,305	2,881	3,458	1,760	2,200	2,641
23	Coordinador de Desarrollo & Investigación	Semillas	5	2,500	Jefe de Producto Senior	2,739	2,591	2,305	2,881	3,458	1,760	2,200	2,641
24	Jefe de Logística	Logística	5	2,900	Jefe de Logística y Distribución	2,098	1,953	2,305	2,881	3,458	1,760	2,200	2,641
25	Jefe de Planta	Producción	5	3,960	Gerente de Producción (Q1)	4,163	4,163	2,305	2,881	3,458	1,760	2,200	2,641
26	Jefe de Calidad	Calidad	5	2,500	Jefe de Control de Calidad	1,964	1,925	2,244	2,805	3,366	1,707	2,134	2,561
27	Jefe de Producción y Mantenimiento	Producción	5	2,000	Jefe de Producción	2,052	2,036	2,123	2,653	3,184	1,601	2,001	2,401
28	Jefe de Responsabilidad Social	Recursos Humanos	5	2,400	Jefe de Responsabilidad Social	1,711	1,650	2,123	2,653	3,184	1,601	2,001	2,401
29	Tesorero	Tesorería	5	2,000	Tesorero	1,994	1,887	2,123	2,653	3,184	1,601	2,001	2,401

Nivel 4 (Especialistas / Coordinadores Senior)

#	Cargo	Area	Niveles	SUELDO	Homologación Mercado	Prom. Mercado	Q2 Mercado	EQUIDAD INTERNA			EQUIDAD MERCADO		
								Mínimo	Tendencia Central	Máximo	Mínimo	Tendencia Central	Máximo
30	Representante Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Bananos	4	1,664	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
31	Representante Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Bananos	4	1,612	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
32	Representante Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Bananos	4	1,612	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
33	Representante Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Bananos	4	1,587	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
34	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	Ventas - Insumos Industriales	4	2,904	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
35	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	Ventas - Insumos Industriales	4	3,514	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
36	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	Ventas - Insumos Industriales	4	2,249	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
37	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,500	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
38	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	1,764	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
39	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,230	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
40	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,042	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
41	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	1,746	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
42	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	1,788	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
43	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,230	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
44	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,088	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
45	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,061	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
46	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	1,803	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
47	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,303	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
48	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,042	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
49	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,230	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
50	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2,230	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
51	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	4	2,200	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
52	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	4	2,509	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
53	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	4	1,200	Vendedor Profesional Senior	1,783	1,655	2,081	2,601	3,121	1,564	1,955	2,346
54	Jefe de Contabilidad	Contraloria	4	2,800	Contador General	2,276	2,191	2,062	2,577	3,093	1,548	1,935	2,321
55	Jefe de Impuestos	Contraloria	4	2,140	Jefe de Impuestos	2,331	2,322	2,062	2,577	3,093	1,548	1,935	2,321
56	Jefe de Nómina	Recursos Humanos	4	2,000	Jefe de Nómina	1,608	1,494	2,062	2,577	3,093	1,548	1,935	2,321
57	Médico Ocupacional	Recursos Humanos	4	1,296	Médico	1,400	1,325	2,062	2,577	3,093	1,548	1,935	2,321
58	Contador de Costos	Contraloria	4	2,000	Jefe de Costos	2,270	2,210	2,009	2,511	3,013	1,501	1,877	2,252
59	Jefe de Almacenamiento y Distribucion	Logística	4	1,500	Jefe de Bodega	1,407	1,334	1,853	2,316	2,779	1,365	1,706	2,047
60	Coordinador de Salud Publica	Ventas - Insumos Industriales	4	2,500	Jefe de Cuentas Claves	2,570	2,500	1,790	2,237	2,684	1,310	1,637	1,964
61	Ingeniero en Investigación & Desarrollo	Ventas - Tratamiento de Aguas	4	2,323	Jefe de Laboratorio	1,922	1,789	1,783	2,228	2,674	1,303	1,629	1,955
62	Coordinador de Organización y Métodos	Ingeniería de Procesos	4	1,800	Jefe de Calidad y Procesos (Q1)	1,695	1,695	1,757	2,197	2,636	1,281	1,602	1,922
63	Coordinador de Produccion	Producción	4	800	Supervisor de Producción	1,004	918	1,638	2,048	2,457	1,177	1,471	1,765
64	Coordinador de Produccion	Producción	4	1,000	Supervisor de Producción	1,004	918	1,638	2,048	2,457	1,177	1,471	1,765
65	Coordinador Nacional de Cartera	Riesgos y Finanzas Comerciales	4	1,200	Supervisor de Crédito y Cobranzas	1,183	1,069	1,638	2,048	2,457	1,177	1,471	1,765

Nivel 3 (Analistas / Coordinadores)

#	Cargo	Area	Niveles	SUELDO	Homologación Mercado	Prom. Mercado	Q2 Mercado	EQUIDAD INTERNA			EQUIDAD MERCADO		
								Mínimo	Tendencia Central	Máximo	Mínimo	Tendencia Central	Máximo
66	Representante Técnico - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	3	1,139	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
67	Representante Técnico - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	3	1,020	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
68	Representante Técnico - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	3	1,020	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
69	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1,100	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
70	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	777	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
71	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1,033	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
72	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1,392	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
73	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1,033	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
74	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	674	Vendedor Profesional Junior	1,041	1,022	1,557	1,947	2,336	1,106	1,383	1,659
75	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	1,131	Asistente de Registros y Calidad	1,011	938	1,479	1,849	2,219	1,038	1,297	1,557
76	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	1,040	Asistente de Registros y Calidad	1,011	938	1,479	1,849	2,219	1,038	1,297	1,557
77	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	1,249	Asistente de Registros y Calidad	1,011	938	1,479	1,849	2,219	1,038	1,297	1,557
78	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	1,131	Asistente de Registros y Calidad	1,011	938	1,479	1,849	2,219	1,038	1,297	1,557
79	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	1,131	Asistente de Registros y Calidad	1,011	938	1,479	1,849	2,219	1,038	1,297	1,557
80	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	1,131	Asistente de Registros y Calidad	1,011	938	1,479	1,849	2,219	1,038	1,297	1,557
81	Coordinadora de Selección	Recursos Humanos	3	1,500	Jefe de Selección (Q1)	1,506	1,506	1,479	1,849	2,219	1,038	1,297	1,557
82	Supervisor de Administración de Cartera	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	850	Supervisor de Crédito y Cobranzas	1,183	1,069	1,453	1,816	2,179	1,015	1,269	1,523
83	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano	Recursos Humanos	3	1,300	Jefe de Desarrollo (Q1)	1,506	1,506	1,418	1,773	2,127	985	1,231	1,477
84	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,200	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
85	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,150	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
86	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,150	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
87	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,150	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
88	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,150	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
89	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,150	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
90	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,254	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
91	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,150	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
92	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,150	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
93	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,010	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
94	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	950	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
95	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,450	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
96	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,122	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
97	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,550	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
98	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,200	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
99	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,200	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
100	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,300	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
101	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,450	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
102	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,100	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
103	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	950	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
104	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	900	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449

#	Cargo	Area	Niveles	SUELDO	Homologación Mercado	Prom. Mercado	Q2 Mercado	EQUIDAD INTERNA			EQUIDAD MERCADO		
								Mínimo	Tendencia Central	Máximo	Mínimo	Tendencia Central	Máximo
105	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,350	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
106	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,200	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
107	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,150	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
108	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	1,000	Ejecutivo de Post-Venta	1,316	1,069	1,397	1,746	2,095	966	1,207	1,449
109	Coordinador de Contraloría	Contraloría	3	1,200	Auditor Senior	1,446	1,361	1,392	1,740	2,088	962	1,202	1,443
110	Analista de Selección	Recursos Humanos	3	900	Analista de Recursos Humanos	1,078	1,013	1,341	1,677	2,012	917	1,147	1,376
111	Asistente de Investigación & Desarrollo	Investigación & Desarrollo	3	1,200	Especialista de Investigación & Desarrollo	1,527	1,389	1,341	1,677	2,012	917	1,147	1,376
112	Asistente de Investigación & Desarrollo	Investigación & Desarrollo	3	1,500	Especialista de Investigación & Desarrollo	1,527	1,389	1,341	1,677	2,012	917	1,147	1,376
113	Coordinador de Importaciones	Comercio Exterior	3	1,150	Jefe de Importaciones (Q1)	1,401	1,401	1,341	1,677	2,012	917	1,147	1,376
114	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	835	Vendedor	817	753	1,284	1,605	1,926	867	1,084	1,301
115	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	835	Vendedor	817	753	1,284	1,605	1,926	867	1,084	1,301
116	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	835	Vendedor	817	753	1,284	1,605	1,926	867	1,084	1,301
117	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	835	Vendedor	817	753	1,284	1,605	1,926	867	1,084	1,301
118	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	835	Vendedor	817	753	1,284	1,605	1,926	867	1,084	1,301
119	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1,250	Supervisor de Calidad	1,046	987	1,280	1,601	1,921	864	1,080	1,296
120	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1,150	Supervisor de Calidad	1,046	987	1,280	1,601	1,921	864	1,080	1,296
121	Coordinador de Calidad	Calidad	3	800	Supervisor de Calidad	1,046	987	1,280	1,601	1,921	864	1,080	1,296
122	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1,296	Supervisor de Calidad	1,046	987	1,280	1,601	1,921	864	1,080	1,296
123	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1,361	Supervisor de Calidad	1,046	987	1,280	1,601	1,921	864	1,080	1,296
124	Analista de Cromatografía	Control de Calidad	3	1,404	Supervisor de Control de Calidad	1,046	987	1,254	1,568	1,882	841	1,052	1,262
125	Analista Financiero	Finanzas	3	1,100	Analista Financiero	1,296	1,203	1,254	1,568	1,882	841	1,052	1,262
126	Analista Programador	Sistemas	3	1,300	Programador Senior	1,219	1,146	1,254	1,568	1,882	841	1,052	1,262
127	Analista Programador	Sistemas	3	1,155	Programador Senior	1,219	1,146	1,254	1,568	1,882	841	1,052	1,262
128	Analista Programador	Sistemas	3	1,200	Programador Senior	1,219	1,146	1,254	1,568	1,882	841	1,052	1,262
129	Analista Programador	Sistemas	3	1,100	Programador Senior	1,219	1,146	1,254	1,568	1,882	841	1,052	1,262
130	Asistente de Gerencia General	Gerencia General	3	1,473	Asistente de Gerencia General	1,133	1,027	1,232	1,540	1,848	822	1,027	1,232
131	Analista de Crédito	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	1,000	Supervisor de Crédito y Cobranzas	1,183	1,069	1,225	1,531	1,837	815	1,019	1,223
132	Analista de Crédito	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	1,000	Supervisor de Crédito y Cobranzas	1,183	1,069	1,225	1,531	1,837	815	1,019	1,223
133	Analista de Crédito	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	1,224	Supervisor de Crédito y Cobranzas	1,183	1,069	1,225	1,531	1,837	815	1,019	1,223
134	Analista de Crédito	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	1,200	Supervisor de Crédito y Cobranzas	1,183	1,069	1,225	1,531	1,837	815	1,019	1,223
135	Trabajadora Social	Recursos Humanos	3	900	Trabajadora Social	1,036	913	1,188	1,485	1,782	784	979	1,175
136	Analista de Nómina	Recursos Humanos	3	850	Analista de Nómina	948	926	1,164	1,455	1,746	762	953	1,143

Nivel 2 (Asistentes)

#	Cargo	Area	Niveles	SUELDO	Homologación Mercado	Prom. Mercado	Q2 Mercado	EQUIDAD INTERNA			EQUIDAD MERCADO		
								Mínimo	Tendencia Central	Máximo	Mínimo	Tendencia Central	Máximo
137	Asistente Administrativo de Ventas	Ventas	2	625	Asistente Administrativo de Ventas	716	662	1,144	1,430	1,716	745	931	1,117
138	Asistente Administrativo de Ventas	Ventas	2	805	Asistente Administrativo de Ventas	716	662	1,144	1,430	1,716	745	931	1,117
139	Asistente Administrativo de Ventas	Ventas	2	676	Asistente Administrativo de Ventas	716	662	1,144	1,430	1,716	745	931	1,117
140	Asistente Administrativo de Ventas	Ventas	2	748	Asistente Administrativo de Ventas	716	662	1,144	1,430	1,716	745	931	1,117
141	Analista de Costos	Contraloría	2	800	Analista Contable	1,045	1,000	1,075	1,343	1,612	684	855	1,026
142	Analista de Procesos	Ingeniería de Procesos	2	1,350	Analista de Calidad y Procesos	1,217	1,199	1,057	1,321	1,586	669	836	1,003
143	Analista de Procesos	Ingeniería de Procesos	2	1,336	Analista de Calidad y Procesos	1,217	1,199	1,057	1,321	1,586	669	836	1,003
144	Analista de Procesos	Ingeniería de Procesos	2	1,279	Analista de Calidad y Procesos	1,217	1,199	1,057	1,321	1,586	669	836	1,003
145	Analista de Procesos	Ingeniería de Procesos	2	1,100	Analista de Calidad y Procesos	1,217	1,199	1,057	1,321	1,586	669	836	1,003
146	Asistente de Importaciones	Comercio Exterior	2	821	Asistente de Importaciones	842	818	988	1,236	1,483	609	761	913
147	Asistente Contable de Costos	Contraloría	2	600	Asistente de Costos	881	800	937	1,171	1,405	563	704	845
148	Asistente de Bodega	Logística	2	600	Bodeguero	630	575	937	1,171	1,405	563	704	845
149	Asistente de Bodega	Logística	2	800	Bodeguero	630	575	937	1,171	1,405	563	704	845
150	Asistente de Compras	Comercio Exterior	2	600	Asistente de Compras	705	648	937	1,171	1,405	563	704	845
151	Asistente de Compras	Comercio Exterior	2	706	Asistente de Compras	705	648	937	1,171	1,405	563	704	845
152	Asistente de Organización y Métodos	Ingeniería de Procesos	2	600	Asistente de Calidad y Procesos	732	736	937	1,171	1,405	563	704	845
153	Asistente de Selección	Recursos Humanos	2	450	Asistente de Recursos Humanos	648	629	937	1,171	1,405	563	704	845
154	Asistente de Tesorería	Tesorería	2	600	Asistente de Tesorería	738	677	937	1,171	1,405	563	704	845
155	Gestor de Cobranzas	Riesgos y Finanzas Comerciales	2	720	Gestor de Cobranza	657	539	937	1,171	1,405	563	704	845
156	Asistente Contable	Contraloría	2	583	Asistente de Contabilidad	688	663	925	1,156	1,388	553	692	830
157	Asistente Contable	Contraloría	2	800	Asistente de Contabilidad	688	663	925	1,156	1,388	553	692	830
158	Recepcionista	Servicios Generales	2	400	Recepcionista	456	437	863	1,079	1,295	499	624	749
159	Asistente de Nómina	Recursos Humanos	2	500	Asistente de Nómina	685	650	802	1,003	1,204	446	558	669

Nivel 1 (Asistentes)

#	Cargo	Area	Niveles	SUELDO	Homologación Mercado	Prom. Mercado	Q2 Mercado	EQUIDAD INTERNA			EQUIDAD MERCADO		
								Mínimo	Tendencia Central	Máximo	Mínimo	Tendencia Central	Máximo
160	Auxiliar de Credito y Cobranzas	Riesgos y Finanzas Comerciales	1	400	Auxiliar de Contabilidad	473	450	697	871	1,046	354	442	531
161	Mensajero	Comercio Exterior	1	340	Mensajero	340	340	639	799	958	303	379	455
162	Mensajero - Recaudador	Riesgos y Finanzas Comerciales	1	340	Mensajero	340	340	639	799	958	303	379	455
163	Montacarguista	Logística	1	450	Obrero calificado	516	488	639	799	958	303	379	455
164	Montacarguista	Logística	1	450	Obrero calificado	516	488	639	799	958	303	379	455
165	Montacarguista	Logística	1	450	Obrero calificado	516	488	639	799	958	303	379	455
166	Operador de Calidad	Calidad	1	450	Inspector de Calidad	630	603	600	750	900	269	336	403
167	Operador de Calidad	Calidad	1	450	Inspector de Calidad	630	603	600	750	900	269	336	403
168	Operador de Calidad	Calidad	1	450	Inspector de Calidad	630	603	600	750	900	269	336	403
169	Operador de Calidad	Calidad	1	450	Inspector de Calidad	630	603	600	750	900	269	336	403
170	Asistente Administrativo de Cartera	Riesgos y Finanzas Comerciales	1	400	Asistente de Crédito y Cobranzas	657	612	598	747	897	267	334	401
171	Operador de Vigilancia	Logística	1	340	Guardia	340	340	535	668	802	212	265	318
172	Operador de Vigilancia	Logística	1	340	Guardia	340	340	535	668	802	212	265	318
173	Operador de Vigilancia	Logística	1	340	Guardia	340	340	535	668	802	212	265	318
174	Operador de Vigilancia	Logística	1	340	Guardia	340	340	535	668	802	212	265	318
175	Operador de Vigilancia	Logística	1	340	Guardia	340	340	535	668	802	212	265	318
176	Operador de Vigilancia	Logística	1	340	Guardia	340	340	535	668	802	212	265	318
177	Operador de Vigilancia	Logística	1	340	Guardia	340	340	535	668	802	212	265	318
178	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
179	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
180	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
181	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
182	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
183	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
184	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
185	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
186	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
187	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
188	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
189	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
190	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
191	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
192	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
193	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
194	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
195	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
196	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
197	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
198	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
199	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
200	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
201	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
202	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
203	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
204	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
205	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
206	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
207	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290
208	Operador - Producción	Producción	1	340	Obrero no calificado	340	340	514	642	771	194	242	290

10.5 ANEXO 5 – Bandas Salariales

NIVEL	CATEGORIZACION	INTERNA			MERCADO		
		AMPLITUD DE LA BANDA (50%)			AMPLITUD DE LA BANDA (50%)		
		MIN	TENDENCIA CENTRAL	MAX	MIN	TENDENCIA CENTRAL	MAX
6	GERENTES	6,229	7,787	9,344	5,193	6,491	7,789
5	MANDOS MEDIOS	2,593	3,241	3,889	2,012	2,515	3,018
4	ESPECIALISTAS / COORDINADORES SENIOR	2,008	2,510	3,012	1,501	1,876	2,251
3	ANALISTAS / COORDINADORES	1,377	1,721	2,065	948	1,185	1,423
2	ASISTENTES	992	1,240	1,488	612	765	918
1	AUXILIARES	519	649	778	198	248	297

10.6 ANEXO 6 – Mapa Conductual de Cargos según Modelo de Competencias Organizacional

#	Cargo	Area	Niveles	COMPETENCIAS						
				Liderazgo	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Innovación	Pensamiento Analítico	Compromiso
1	Gerente General	Gerencia General	6	4	3	3	3	3	3	3
2	Gerente Financiero	Finanzas	6	4	3	3	3	3	3	3
3	Gerente de Negocios División Agrícola Bananos	Ventas - Banano	6	4	3	3	3	3	3	3
4	Gerente de Negocios División Insumos Industriales	Ventas - Insumos Industriales	6	4	3	3	3	3	3	3
5	Gerente de Negocios División Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	6	4	3	3	3	3	3	3
6	Gerente de Negocios División Semillas	Ventas - Semillas	6	4	3	3	3	3	3	3
7	Gerente de Negocios División Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	6	4	3	3	3	3	3	3
8	Gerente Corporativo de Sistemas	Sistemas	6	4	3	3	3	3	3	3
9	Gerente de Desarrollo Humano	Recursos Humanos	6	4	3	3	3	3	3	3
#	Cargo	Area	Niveles	COMPETENCIAS						
				Liderazgo	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Innovación	Pensamiento Analítico	Compromiso
10	Contralor Corporativo	Contraloría	5	4	3	3	3	3	3	3
11	Coordinador Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Banano	5	3	2	2	2	2	2	2
12	Coordinador Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Banano	5	3	2	2	2	2	2	2
13	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	5	3	2	2	2	2	2	2
14	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	5	3	2	2	2	2	2	2
15	Coordinador Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	5	3	2	2	2	2	2	2
16	Sub Gerente de Riesgos y Finanzas Comerciales	Riesgos y Finanzas Comerciales	5	3	3	3	3	2	3	3
17	Jefe de Investigación & Desarrollo	Investigación & Desarrollo	5	3	3	3	3	3	3	3
18	Gerente de Registros	Registros	5	3	3	3	3	2	3	3
19	Jefe de Comercio Exterior y Compras	Comercio Exterior	5	3	3	2	2	2	3	2
20	Gerente de Cuenta - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	5	3	2	2	2	2	2	2
21	Coordinador de Desarrollo - Hortalizas	Semillas	5	3	2	2	2	2	2	2
22	Coordinador de Desarrollo - Proyecto Híbrido Arroz	Semillas	5	3	2	2	2	2	2	2
23	Coordinador de Desarrollo & Investigación	Semillas	5	3	2	2	2	2	2	2
24	Jefe de Logística	Logística	5	3	3	3	3	2	3	2
25	Jefe de Planta	Producción	5	3	3	3	3	2	3	3
26	Jefe de Calidad	Calidad	5	3	2	2	2	2	3	2
27	Jefe de Producción y Mantenimiento	Producción	5	3	2	3	3	2	2	2
28	Jefe de Responsabilidad Social	Recursos Humanos	5	3	3	2	2	2	2	2
29	Tesorero	Tesorería	5	2	3	3	2	2	2	2

#	Cargo	Area	Niveles	COMPETENCIAS						
				Liderazgo	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Innovación	Pensamiento Analítico	Compromiso
30	Representante Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Bananos	4	2	2	2	2	1	2	2
31	Representante Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Bananos	4	2	2	2	2	1	2	2
32	Representante Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Bananos	4	2	2	2	2	1	2	2
33	Representante Técnico Comercial - Bananos	Ventas - Bananos	4	2	2	2	2	1	2	2
34	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	Ventas - Insumos Industriales	4	2	2	2	2	1	2	2
35	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	Ventas - Insumos Industriales	4	2	2	2	2	1	2	2
36	Representante Técnico Comercial - Insumos Industriales	Ventas - Insumos Industriales	4	2	2	2	2	1	2	2
37	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
38	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
39	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
40	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
41	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
42	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
43	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
44	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
45	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
46	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
47	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
48	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
49	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
50	Representante Técnico Comercial - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	4	2	2	2	2	1	2	2
51	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	4	2	2	2	2	1	2	2
52	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	4	2	2	2	2	1	2	2
53	Representante Técnico Comercial - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	4	2	2	2	2	1	2	2
54	Jefe de Contabilidad	Contraloría	4	2	2	2	2	2	3	2
55	Jefe de Impuestos	Contraloría	4	2	2	2	2	2	3	2
56	Jefe de Nómina	Recursos Humanos	4	2	3	2	2	2	2	2
57	Médico Ocupacional	Recursos Humanos	4	2	2	2	2	1	2	2
58	Contador de Costos	Contraloría	4	3	2	2	2	2	2	2
59	Jefe de Almacenamiento y Distribución	Logística	4	3	2	2	2	2	2	2
60	Coordinador de Salud Pública	Ventas - Insumos Industriales	4	2	2	2	2	2	2	2
61	Ingeniero en Investigación & Desarrollo	Ventas - Tratamiento de Aguas	4	2	2	2	2	2	2	2
62	Coordinador de Organización y Métodos	Ingeniería de Procesos	4	2	2	2	2	2	2	2
63	Coordinador de Producción	Producción	4	2	2	2	2	2	2	2
64	Coordinador de Producción	Producción	4	2	2	2	2	2	2	2
65	Coordinador Nacional de Cartera	Riesgos y Finanzas Comerciales	4	2	2	2	2	2	2	2

#	Cargo	Area	Niveles	COMPETENCIAS						
				Liderazgo	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Innovación	Pensamiento Analítico	Compromiso
66	Representante Técnico - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	3	1	2	2	1	1	1	1
67	Representante Técnico - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	3	1	2	2	1	1	1	1
68	Representante Técnico - Otros Cultivos	Ventas - Otros Cultivos	3	1	2	2	1	1	1	1
69	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1	2	2	1	1	1	1
70	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1	2	2	1	1	1	1
71	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1	2	2	1	1	1	1
72	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1	2	2	1	1	1	1
73	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1	2	2	1	1	1	1
74	Representante Técnico - Semillas	Ventas - Semillas	3	1	2	2	1	1	1	1
75	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	2	2	2	2	1	2	2
76	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	2	2	2	2	1	2	2
77	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	2	2	2	2	1	2	2
78	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	2	2	2	2	1	2	2
79	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	2	2	2	2	1	2	2
80	Asistente de Desarrollo y Registros	Registros	3	2	2	2	2	1	2	2
81	Coordinadora de Selección	Recursos Humanos	3	2	2	2	2	2	2	2
82	Supervisor de Administración de Cartera	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	2	2	2	2	1	2	2
83	Coordinador de Desarrollo del Talento Humano	Recursos Humanos	3	2	2	1	2	1	2	2
84	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
85	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
86	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
87	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
88	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
89	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
90	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
91	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
92	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
93	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
94	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
95	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
96	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
97	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
98	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
99	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
100	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
101	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
102	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
103	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
104	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2

#	Cargo	Area	Niveles	COMPETENCIAS						
				Liderazgo	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Innovación	Pensamiento Analítico	Compromiso
105	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
106	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
107	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
108	Ingeniero de Campo	Ventas - Tratamiento de Aguas	3	2	2	2	2	2	2	2
109	Coordinador de Contraloría	Contraloría	3	2	1	2	2	1	2	2
110	Analista de Selección	Recursos Humanos	3	1	2	1	1	1	2	1
111	Asistente de Investigación & Desarrollo	Investigación & Desarrollo	3	1	1	2	1	2	2	1
112	Asistente de Investigación & Desarrollo	Investigación & Desarrollo	3	1	1	2	1	2	2	1
113	Coordinador de Importaciones	Comercio Exterior	3	2	2	2	2	2	2	2
114	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	1	2	1	1	1	1	1
115	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	1	2	1	1	1	1	1
116	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	1	2	1	1	1	1	1
117	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	1	2	1	1	1	1	1
118	Inspector Fitosanitario	Ventas - Banano	3	1	2	1	1	1	1	1
119	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1	1	2	2	1	2	1
120	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1	1	2	2	1	2	1
121	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1	1	2	2	1	2	1
122	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1	1	2	2	1	2	1
123	Coordinador de Calidad	Calidad	3	1	1	2	2	1	2	1
124	Analista de Cromatografía	Control de Calidad	3	2	2	2	2	2	2	2
125	Analista Financiero	Finanzas	3	1	1	2	1	1	2	1
126	Analista Programador	Sistemas	3	1	2	2	2	1	2	1
127	Analista Programador	Sistemas	3	1	2	2	2	1	2	1
128	Analista Programador	Sistemas	3	1	2	2	2	1	2	1
129	Analista Programador	Sistemas	3	1	2	2	2	1	2	1
130	Asistente de Gerencia General	Gerencia General	3	2	2	2	1	1	1	2
131	Analista de Crédito	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	2	2	2	2	2	2	2
132	Analista de Crédito	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	2	2	2	2	2	2	2
133	Analista de Crédito	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	2	2	2	2	2	2	2
134	Analista de Crédito	Riesgos y Finanzas Comerciales	3	2	2	2	2	2	2	2
135	Trabajadora Social	Recursos Humanos	3	1	2	1	1	1	1	2
136	Analista de Nómina	Recursos Humanos	3	1	2	1	2	1	2	1

#	Cargo	Area	Niveles	COMPETENCIAS						
				Liderazgo	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Innovación	Pensamiento Analítico	Compromiso
137	Asistente Administrativo de Ventas	Ventas	2	1	2	1	2	1	1	1
138	Asistente Administrativo de Ventas	Ventas	2	1	2	1	2	1	1	1
139	Asistente Administrativo de Ventas	Ventas	2	1	2	1	2	1	1	1
140	Asistente Administrativo de Ventas	Ventas	2	1	2	1	2	1	1	1
141	Analista de Costos	Contraloría	2	1	1	1	1	1	2	1
142	Analista de Procesos	Ingeniería de Procesos	2	1	2	1	2	1	2	1
143	Analista de Procesos	Ingeniería de Procesos	2	1	2	1	2	1	2	1
144	Analista de Procesos	Ingeniería de Procesos	2	1	2	1	2	1	2	1
145	Analista de Procesos	Ingeniería de Procesos	2	1	2	1	2	1	2	1
146	Asistente de Importaciones	Comercio Exterior	2	1	2	2	1	1	1	1
147	Asistente Contable de Costos	Contraloría	2	1	1	1	1	1	1	1
148	Asistente de Bodega	Logística	2	1	2	1	1	1	1	1
149	Asistente de Bodega	Logística	2	1	2	1	1	1	1	1
150	Asistente de Compras	Comercio Exterior	2	1	2	2	1	1	1	1
151	Asistente de Compras	Comercio Exterior	2	1	2	2	1	1	1	1
152	Asistente de Organización y Métodos	Ingeniería de Procesos	2	1	1	1	1	1	1	1
153	Asistente de Selección	Recursos Humanos	2	1	1	1	1	1	1	1
154	Asistente de Tesorería	Tesorería	2	1	1	1	1	1	1	1
155	Gestor de Cobranzas	Riesgos y Finanzas Comerciales	2	1	1	1	1	1	1	1
156	Asistente Contable	Contraloría	2	1	1	1	1	1	1	1
157	Asistente Contable	Contraloría	2	1	1	1	1	1	1	1
158	Recepcionista	Servicios Generales	2	1	2	1	1	1	1	1
159	Asistente de Nómina	Recursos Humanos	2	1	1	1	1	1	1	1

#	Cargo	Area	Niveles	COMPETENCIAS						
				Liderazgo	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Innovación	Pensamiento Analítico	Compromiso
160	Auxiliar de Credito y Cobranzas	Riesgos y Finanzas Comerciales	1	1	1	1	1	1	1	1
161	Mensajero	Comercio Exterior	1	1	1	1	1	1	1	1
162	Mensajero - Recaudador	Riesgos y Finanzas Comerciales	1	1	1	1	1	1	1	1
163	Montacarguista	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
164	Montacarguista	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
165	Montacarguista	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
166	Operador de Calidad	Calidad	1	1	1	1	1	1	1	1
167	Operador de Calidad	Calidad	1	1	1	1	1	1	1	1
168	Operador de Calidad	Calidad	1	1	1	1	1	1	1	1
169	Operador de Calidad	Calidad	1	1	1	1	1	1	1	1
170	Asistente Administrativo de Cartera	Riesgos y Finanzas Comerciales	1	1	1	1	1	1	1	1
171	Operador de Vigilancia	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
172	Operador de Vigilancia	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
173	Operador de Vigilancia	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
174	Operador de Vigilancia	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
175	Operador de Vigilancia	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
176	Operador de Vigilancia	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
177	Operador de Vigilancia	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
178	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
179	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
180	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
181	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
182	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
183	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
184	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
185	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
186	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
187	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
188	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
189	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
190	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
191	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
192	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
193	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
194	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
195	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
196	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
197	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
198	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
199	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
200	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
201	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
202	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
203	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
204	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
205	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
206	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
207	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
208	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1

#	Cargo	Area	Niveles	COMPETENCIAS						
				Liderazgo	Orientación al Cliente	Orientación a Resultados	Trabajo en Equipo	Innovación	Pensamiento Analítico	Compromiso
209	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
210	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
211	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
212	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
213	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
214	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
215	Operador - Producción	Producción	1	1	1	1	1	1	1	1
216	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	1	1	1	1	1	1	1	1
217	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	1	1	1	1	1	1	1	1
218	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	1	1	1	1	1	1	1	1
219	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	1	1	1	1	1	1	1	1
220	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	1	1	1	1	1	1	1	1
221	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	1	1	1	1	1	1	1	1
222	Operador Técnico - Tratamiento de Aguas	Ventas - Tratamiento de Aguas	1	1	1	1	1	1	1	1
223	Auxiliar de Archivo	Contraloría	1	1	1	1	1	1	1	1
224	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
225	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
226	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
227	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
228	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
229	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
230	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
231	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
232	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
233	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
234	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
235	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
236	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
237	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
238	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
239	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
240	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
241	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
242	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
243	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
244	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
245	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
246	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
247	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
248	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
249	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
250	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
251	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
252	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
253	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
254	Ayudante de Bodega	Logística	1	1	1	1	1	1	1	1
255	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
256	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
257	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
258	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
259	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
260	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
261	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
262	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
263	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1
264	Asistente de Servicios Generales	Servicios Generales	1	1	1	1	1	1	1	1