

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

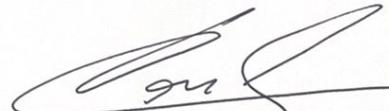


DIRECTOR DE TESIS



Mg. Grey Fienoo

REVISORA



Msc. Nelson Cevallos Bravo

VOCAL PRINCIPAL

RESUMEN

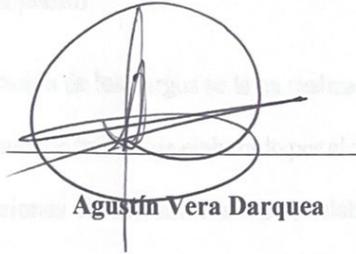
El objetivo del presente trabajo es "Evaluar el efecto de las acciones de un director general sobre el resultado del valor de las acciones por compensación de un director general y un sueldo existente en la misma Empresa".

La declaración es que se fundamenta la existencia de relación entre los resultados del valor de las acciones y el sueldo del director general.

DECLARACIÓN EXPRESA

Como se ha dispuesto en el presente la responsabilidad de equidad interna entre los accionistas y el director general.

"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

La valoración de las acciones se hizo con el método de la Dechow (2003) en base a los datos de las acciones (datos) para posteriormente realizar un análisis de regresión múltiple, de tal manera que se pueda determinar el impacto de las acciones de los distintos variables detalladas.

Los resultados se basan en el método de la Dechow (2003) como una alternativa para valorar los pasivos y determinar su impacto sobre el Mercado y con equidad interna y externa.

Palabras Claves: Valoración de acciones, valor del puesto, sueldo del cargo, equidad interna, equidad de gestión interna, resultado del valor del puesto, sueldo del director general.

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).

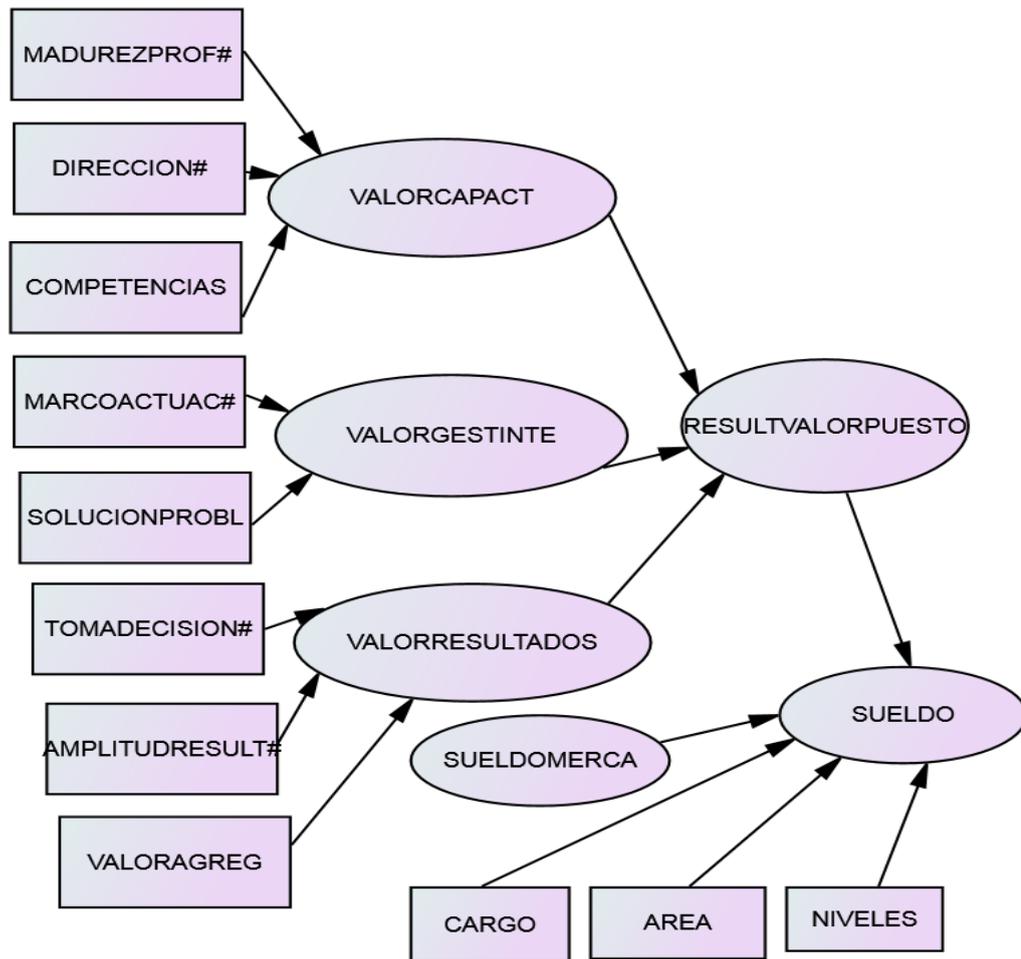


Figura 1: Modelo Conceptual según el trabajo realizado para valorar los cargos. (Autor)

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:

Etapas I: Selección de factores

Etapas II: Definición de factores

Etapas III: Determinación y definición de niveles

Etapas IV: Ponderación de factores

Etapas V: Asignación de puntos a cada nivel

Etapas VI: confección del manual de calificación

Etapas 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 que $Y = a_1 + b_1 X + \text{error}_1$

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 | Coefficients no estandarizados | | Coefficients 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

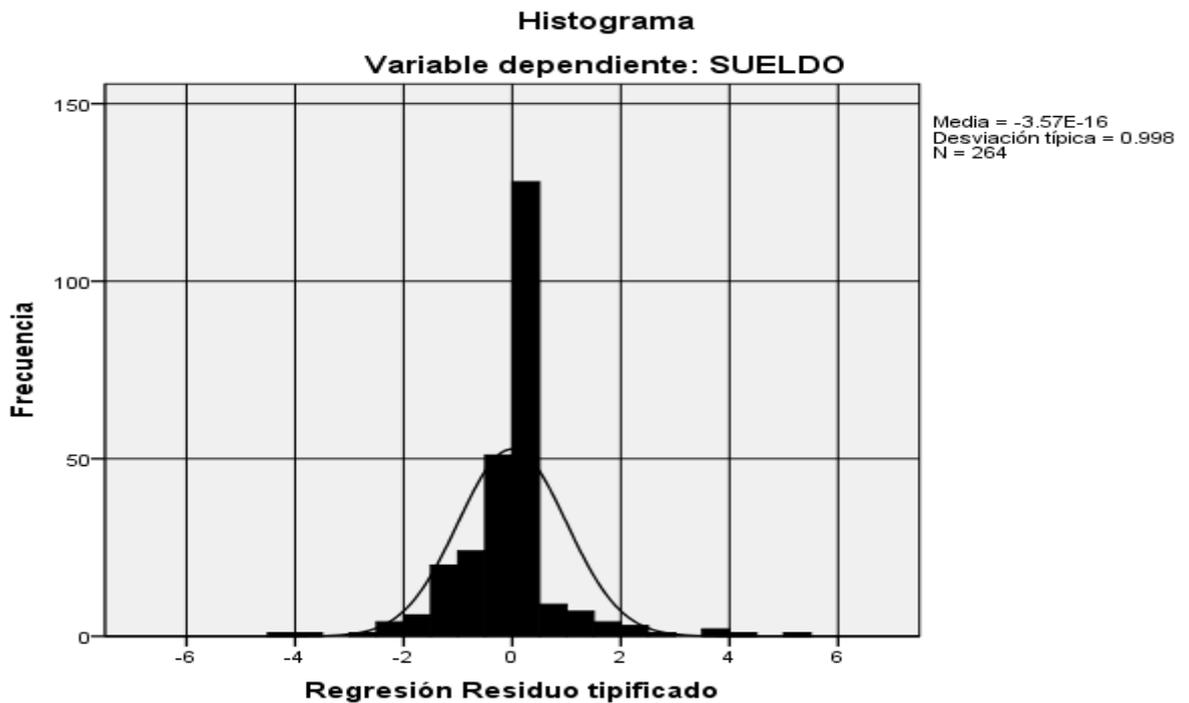


Figura 11: resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

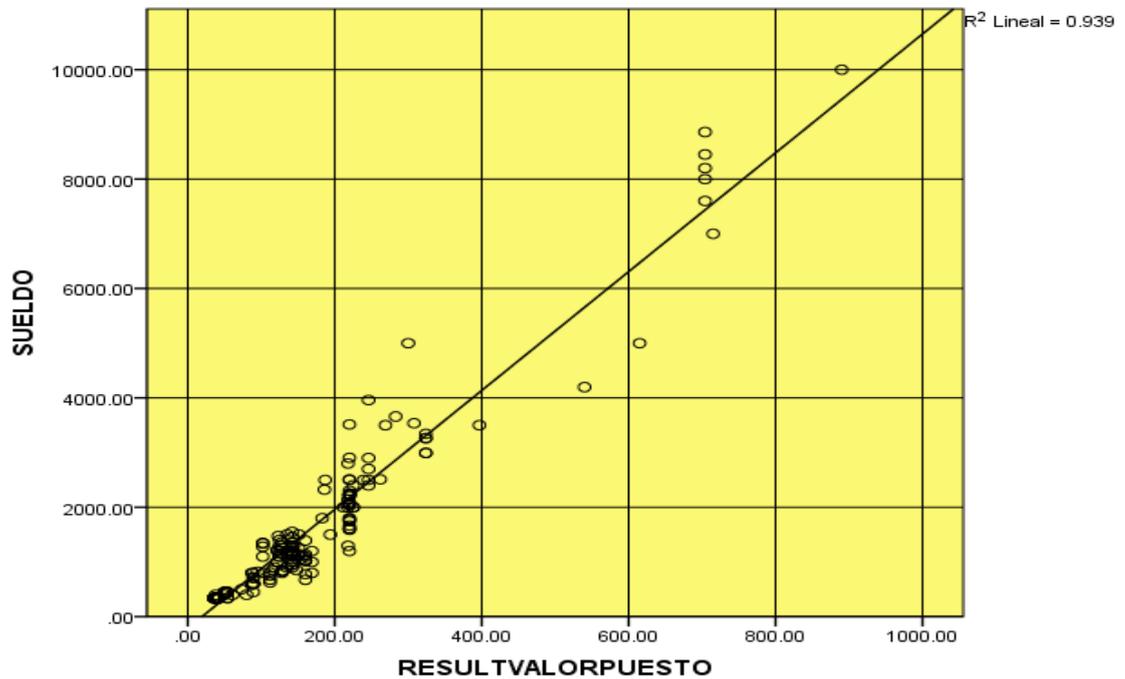


Figura 12: Regresión entre Resultado del valor del puesto y el Sueldo; resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

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 | |

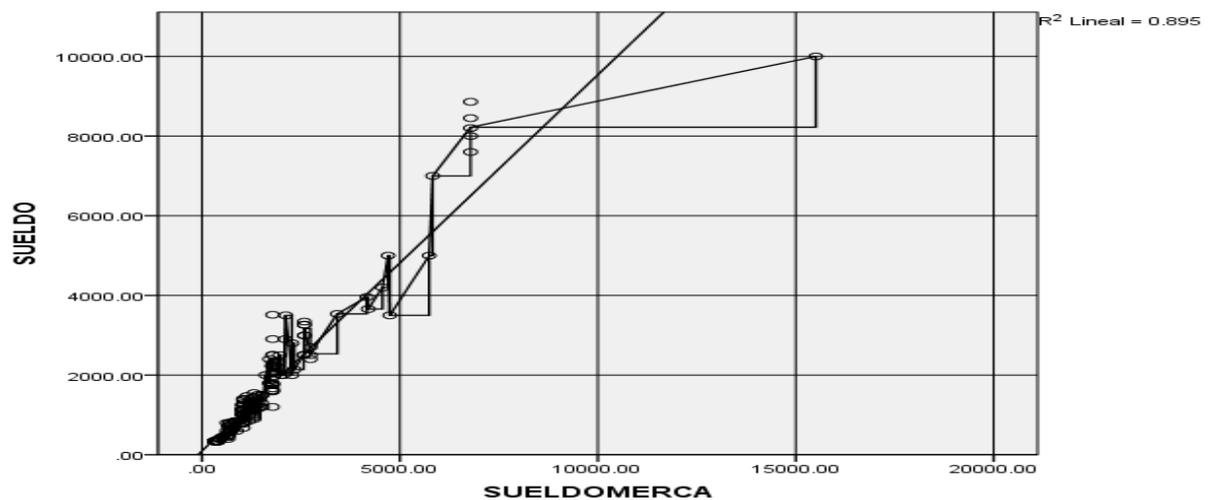
a. Variables predictoras: (Constante), Q2MERCADO

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.



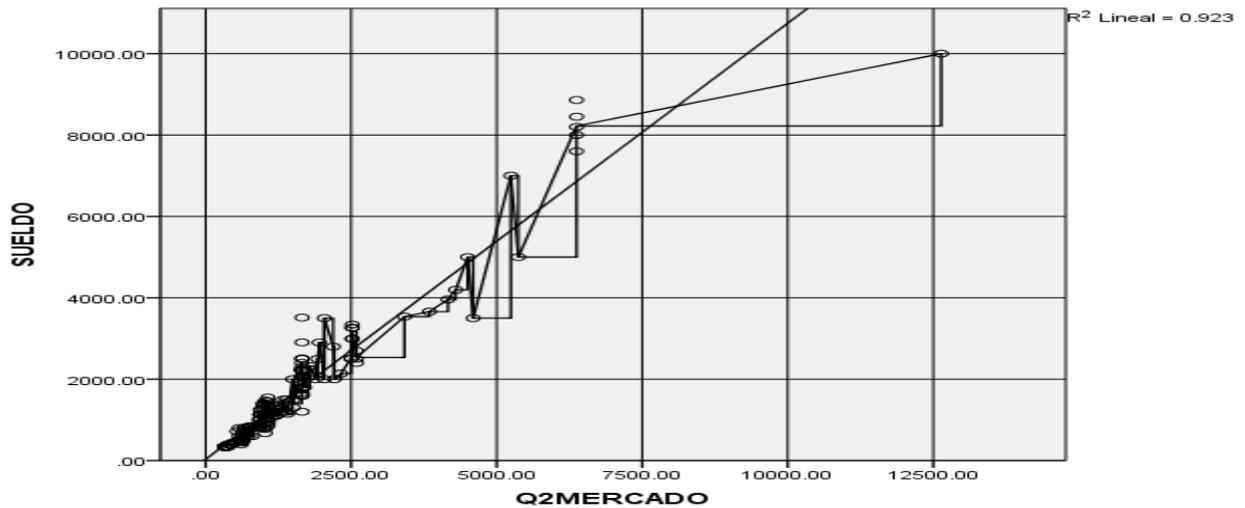


Figura 15: Regresiones entre el Sueldo promedio del Mercado con el Sueldo y de la Mediana Q2 del Mercado y el Sueldo; resultados obtenidos del programa SPSS, los que se imprimen para verificación del lector

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.

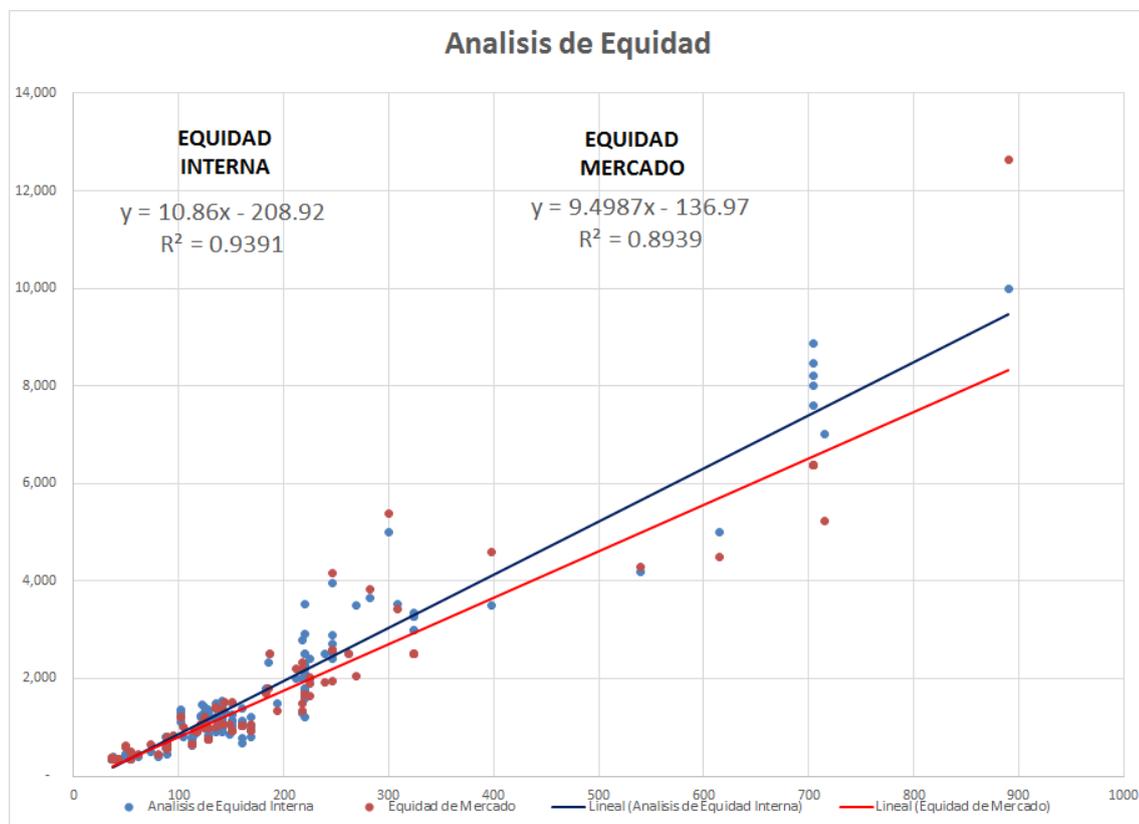


Figura 17: Análisis de dispersión salarial (Autor)

| 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 Bengé, (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 Díaz 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 |

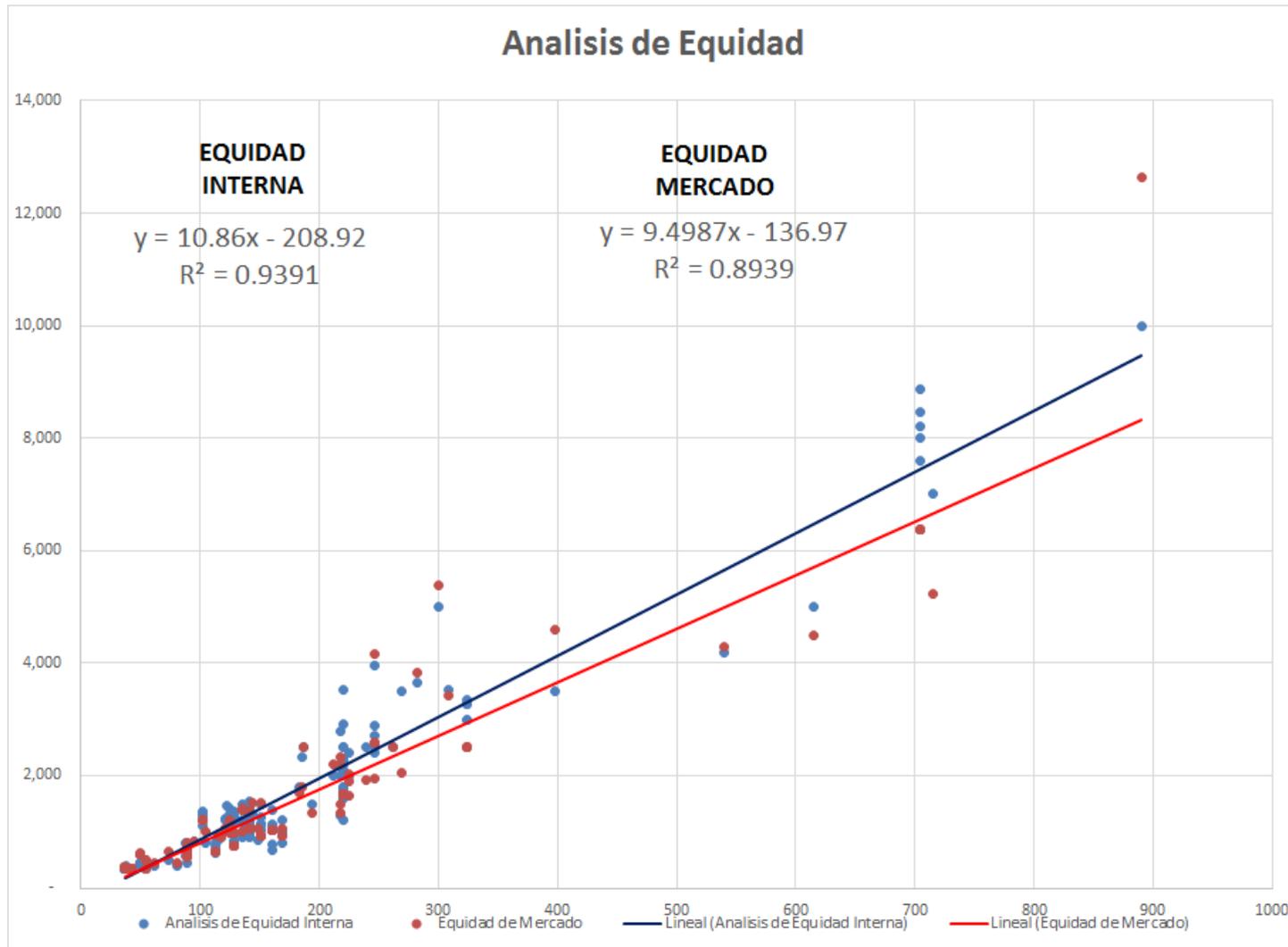
Nivel 2 (Asistentes)

| # | 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 |

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 Pública | 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 |

| # | 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 |