



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL EQUITATIVA PARA  
STARFLOWERS BASADA EN LA VALORACIÓN DE CARGOS.”**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**

YESENIA ELIZABETH CEDEÑO BAQUE

BRYAN FRANCISCO ROSERO LOOR

**Guayaquil – Ecuador**

**2025**

## AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por la oportunidad de terminar este reto.

Agradezco a mis padres por su guía.

Gracias al Msc. Barriga Medina Holger Raúl, tutor de la presente tesis, por su completo apoyo y voluntad para poder completar esta fase de mi carrera.

*Yesenia Elizabeth Cedeño Baque*

*Bryan Francisco Rosero Loor*

## **DEDICATORIA**

A mi familia y maestros

**Yesenia Elizabeth Cedeño Baque**

**Bryan Francisco Rosero Loor**

## COMITÉ DE EVALUACIÓN

---

**Holger Raúl Barriga Medina**

**Tutor del Proyecto**

---

**PhD. Milton Paredes Aguirre**

**Evaluador 1**

---

**MSc. María Claudia Marquez**

**Evaluador 2**

## Declaración Expresa

Nosotros **Yesenia Elizabeth Cedeño Baque** y **Bryan Francisco Rosero Loor** acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 1 de septiembre del 2025.

---

Yesenia Elizabeth Cedeño Baque

Bryan Francisco Rosero Loor

## INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	I
DEDICATORIA.....	II
COMITÉ DE EVALUACIÓN .....	III
Declaración Expresa .....	IV
RESUMEN.....	VIII
SUMMARY .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XII
ABREVIATURAS.....	XIII
CAPÍTULO I.....	1
1.      INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Información Organizacional de StarFlowers.....	2
1.1.1 Misión de la empresa .....	3
1.1.2.      Visión de la empresa.....	3
1.1.3 Valores de la empresa .....	3
1.1.4. Estructura organizacional .....	4
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6

1.5. Alcance del proyecto .....	6
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>8</b>
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
2.1. Teoría de la Equidad .....	8
2.2. Política Salarial .....	10
2.3. Valoración de Cargos .....	13
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>16</b>
3. METODOLOGÍA .....	16
3.1 Sistema de valoración de Cargos .....	16
3.2 Definición de Bandas Salariales.....	17
3.3 Diseño de Política Salarial.....	18
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>19</b>
4. RESULTADOS .....	19
4.1 Tabla de Grados.....	19
4.2 Mapeo de Cargos.....	26
4.3 Bandas Salariales .....	29
4.4 Análisis de Equidad Interna.....	30
4.5 Análisis de Equidad Externa.....	35
4.6 Política Salarial .....	40
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>42</b>
5. PROPUESTA .....	42
5.1. Método de Análisis para contenido de política salarial .....	42
5.2. Selección de cargos para ajuste.....	45

<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>48</b>
<b>6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Conclusiones .....</b>	<b>48</b>
<b>6.2 Limitaciones.....</b>	<b>49</b>
<b>6.3 Implicaciones .....</b>	<b>50</b>
<b>6.4 Recomendaciones .....</b>	<b>51</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>54</b>

## RESUMEN

Este proyecto propone el diseño de una política salarial para la empresa florícola StarFlowers, con el fin de construir una estructura equitativa, transparente y alineada al mercado. Se emplearon dos metodologías: la valoración de cargos bajo el sistema HAY y un benchmarking salarial del sector.

El diagnóstico evidenció brechas significativas: más del 50% de los puestos están por debajo del mínimo de sus bandas internas y cerca del 60% se ubican bajo el promedio de mercado, afectando sobre todo a niveles estratégicos. Estas desigualdades han generado desmotivación, rotación del 26% en cargos clave y una caída en la productividad operativa del 88% al 71%.

La propuesta consiste en establecer bandas salariales claras y una política que integre ajustes progresivos, incrementos por desempeño, variables de resultados y un sistema de actualización periódica. Con ello, StarFlowers busca mejorar la retención, elevar la productividad y fortalecer su competitividad en el sector florícola ecuatoriano.

## SUMMARY

This project proposes the design of a salary policy for the flower company StarFlowers, with the aim of building a fair, transparent structure that is aligned with the market. Two methodologies were used: job evaluation under the HAY system and salary benchmarking for the sector.

The diagnosis revealed significant gaps: more than 50% of positions are below the minimum of their internal bands and nearly 60% are below the market average, affecting strategic levels in particular. These inequalities have led to demotivation, a 26% turnover in key positions, and a drop in operational productivity from 88% to 71%.

The proposal consists of establishing clear salary bands and a policy that integrates progressive adjustments, performance-based increases, performance variables, and a periodic update system. With this, StarFlowers seeks to improve retention, increase productivity, and strengthen its competitiveness in the Ecuadorian flower sector.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Equilibrio en la Teoría de la Equidad de Stacey Adams.....	10
Figura 2. Sistema de Administración de Sueldos y Salarios .....	12
Figura 3. Valuación y Revaluación de Puestos .....	15
Figura 4. Pasos para establecer la política salarial según Korn Ferry.....	17
Figura 5 Estructura Organizacional con Valoración de Puntos .....	28
Figura 6 Gráfico de Equidad Interna: Todos los niveles .....	31
Figura 7 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Gerencial .....	31
Figura 8 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Jefatura .....	32
Figura 9 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Coordinación.....	32
Figura 10 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Supervisión.....	33
Figura 11 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Analistas .....	33
Figura 12 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Asistentes.....	34
Figura 13 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Operativos.....	34
Figura 14 Gráfico de Equidad Externa: Todos los niveles.....	36
Figura 15 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Gerencia .....	36
Figura 16 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Jefatura.....	37
Figura 17 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Coordinación .....	37
Figura 18 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Supervisión .....	38
Figura 19 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Analistas .....	38
Figura 20 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Asistentes .....	39
Figura 21 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Operativo.....	39

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de la valoración de los cargos del área administrativa .....	19
Tabla 2 Detalle de la valoración de los cargos del área Comercial .....	20
Tabla 3 Detalle de la valoración de los cargos del área de Distribución .....	21
Tabla 4 Detalle de la valoración de los cargos del área de Mantenimiento .....	21
Tabla 5 Detalle de la valoración de los cargos del área de Producción .....	22
Tabla 6 Detalle de la valoración de los cargos del área de Sistemas Integrados de Gestión .....	23
Tabla 7 Detalle de la valoración de los cargos del área de Sistemas TIC's .....	24
Tabla 8 Detalle de la valoración de los cargos del área de Talento Humano .....	25
Tabla 9 Cuadro de Mapeo de Cargos .....	27
Tabla 10 Bandas salariales .....	29
Tabla 11 Detalle de Equidad Externa por Niveles y Cargos .....	35
Tabla 12 Criticidad por Nivel - Resumen .....	42
Tabla 13 Criticidad por Nivel – Detallado .....	43
Tabla 14 Escala de incrementos salariales .....	44
Tabla 15 detalle del análisis de comparatio interno y externo .....	45
Tabla 16 resumen de cargos escogidos para revisión salarial .....	46
Tabla 17 Impacto económico trimestral para los incrementos de los cargos seleccionados .....	46
Tabla 18 Observación de las recomendaciones .....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Detalle de colaboradores por cargo.....	59
Anexo 2. Lista de cargos con número de colaboradores y por departamento.....	60
Anexo 3 Propuesta de Política Salarial.....	62

## **ABREVIATURAS**

Expoflores	Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador.
TOFA	Trabajador Operativo Florícola y del Agro.
TIC's	Tecnologías de la Información y la Comunicación.
SIG	Sistemas Integrados de Gestión

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

La floricultura en Ecuador representa una de las actividades económicas más relevantes del país, con un alto impacto en las exportaciones no tradicionales (Mendoza Valdiviezo & Pesantez Rodríguez, 2023). Gracias a su calidad y competitividad, ha logrado consolidarse en mercados exigentes como Estados Unidos, Europa y Asia (Secret Garden Ecuador, s. f.; Bloom & Song, 28 de noviembre, s. f.).

Este posicionamiento internacional ha sido posible por un crecimiento sostenido en las últimas décadas, lo que refleja la capacidad productiva del sector (Mendoza Valdiviezo & Pesantez Rodríguez, 2023). Sin embargo, esta evolución no ha estado acompañada de un desarrollo proporcional en la gestión interna de las empresas. En particular, persisten debilidades en el manejo del talento humano. En este contexto, resulta necesario examinar los factores que limitan la sostenibilidad del sector desde una perspectiva organizacional.

Uno de los principales desafíos radica en la falta de políticas salariales claras y estandarizadas. Muchas empresas operan con estructuras informales, donde las remuneraciones se definen mediante acuerdos individuales sin criterios técnicos (Expoflores, citado en Martínez, 2025).

Esta práctica genera inequidades internas que afectan la motivación y el sentido de justicia entre los colaboradores. A su vez, estas condiciones impactan de manera negativa en la productividad, la estabilidad y la retención del talento calificado. En consecuencia, la informalidad salarial se convierte en un obstáculo para fortalecer la competitividad del sector a mediano y largo plazo.

A pesar de que organizaciones como Expoflores han reconocido la necesidad de establecer lineamientos salariales, aún persisten vacíos significativos en la implementación de políticas adaptadas a las particularidades del sector florícola (Martínez, 2025).

Elementos como la valoración de cargos, la equidad interna y la alineación con estándares internacionales todavía están ausentes en muchos casos. Esta carencia impide que las empresas ofrezcan condiciones laborales atractivas, lo que repercute en la satisfacción y desempeño de los colaboradores. Diversos estudios señalan que políticas salariales bien diseñadas pueden reducir la rotación y mejorar el clima organizacional (Secret Garden Ecuador, s. f.; Mendoza Valdiviezo &

Pesantez Rodríguez, 2023). Por ello, es urgente diseñar soluciones estructuradas que respondan a las realidades del sector.

En respuesta a esta problemática, el presente proyecto plantea la elaboración de una política salarial basada en la valoración de cargos, ajustada a las necesidades específicas de las empresas florícolas. Este enfoque permitirá establecer criterios objetivos y transparentes que fortalezcan la equidad, la motivación y la estabilidad laboral.

Además, contribuirá a reducir las desigualdades internas y a consolidar la cultura organizacional. La implementación de una política salarial clara también mejorará la capacidad del sector para atraer y retener talento. Este aspecto es clave para garantizar su sostenibilidad. De esta forma, se busca cerrar una brecha crítica en la gestión del recurso humano y apoyar el crecimiento competitivo del sector florícola ecuatoriano.

### **1.1 Información Organizacional de StarFlowers**

Desde sus inicios en 1990, StarFlowers a través de su fundador, quién en vida fue Don Marcelo Crespo Vega, apostó por la diversificación de cultivos y la automatización de procesos, logrando posicionarse como un referente en el mercado internacional, tales como Rusia, China, Holanda, España y Estados Unidos. A lo largo de los años, la organización ha evolucionado, adoptando nuevas tecnologías y estrategias que le permiten mantener su competitividad en un sector dinámico y desafiante. Además, la empresa ha establecido alianzas estratégicas con fincas y otras organizaciones, promoviendo una cultura de innovación y mejora continua, llevando al mundo un producto ecuatoriano de excelentísima calidad.

El compromiso de la familia Crespo y sus generaciones con el desarrollo del sector florícola ha sido clave en su historia, impulsando proyectos que integran responsabilidad social y sostenibilidad. La consolidación de StarFlowers en el mercado ha sido resultado de una planificación estratégica que combina tradición y modernidad, permitiéndole adaptarse a los cambios del entorno global.

Actualmente la empresa cuenta con 3 centros de trabajo con un total de 669 colaboradores, su finca matriz se encuentra ubicada en el sector de Monjashuayco, en la parroquia El Cabo del cantón Paute provincia del Azuay, su finca sucursal se encuentra ubicada en el sector de San Juan, en la parroquia Paute del cantón Paute provincia del Azuay y su oficina administrativa se encuentra

ubicada en la ciudad de Cuenca, dentro de la parroquia Yanuncay provincia del Azuay.

Los principales productos comercializados por StarFlowers son: Gypsophilia de la variedad Xlence y Millón Cloud, Green Dianthus, Lysimachia y más de 100 variedades de orquídeas. El Grupo Malima tiene un nivel de facturación anual de 15M aproximadamente, y cuenta con certificaciones internacionales como la Alianza Internacional del Comercio Seguro “BASC” y Flor Verde, las cuales le permiten realizar los procesos de exportación a mercados norteamericanos y europeos.

### **1.1.1 Misión de la empresa**

Es un holding en el que la Familia Crespo Crespo y su nueva generación, están comprometidos con el desarrollo de la actividad florícola, trabajando por el equilibrio del bienestar de sus partes interesadas; a través de la alineación a los objetivos empresariales, estructura por procesos, colaboradores competentes y motivados, innovación tecnológica y responsabilidad social empresarial.

### **1.1.2. Visión de la empresa**

StarFlowers Cía. Ltda. en 5 años será una empresa altamente rentable con un razonable nivel de endeudamiento; alcanzado mediante la estandarización y automatización de procesos, maximizando la productividad y la fidelización del cliente, contando con colaboradores estables, motivados y competentes; y con énfasis en la diversificación geográfica y de cultivos

### **1.1.3 Valores de la empresa**

#### **Honestidad**

Actuamos con transparencia y veracidad en cada interacción. Nos guiamos por la integridad y la ética para generar confianza y credibilidad.

#### **Justicia**

Tomamos decisiones equitativas e imparciales. Valoramos la diversidad e inclusión, asegurando respeto y dignidad para todos.

#### **Pasión**

Trabajamos con entusiasmo y compromiso para alcanzar los objetivos de la empresa. Fomentamos un ambiente creativo, positivo y colaborativo que garantice sostenibilidad.

## **Equilibrio**

Promovemos un balance entre vida laboral y personal, innovación y estabilidad, crecimiento y responsabilidad social. Todos nuestros procesos se basan en el principio de ganar-ganar.

### **1.1.4. Estructura organizacional**

En la actualidad StarFlowers está conformada por una estructura de 52 cargos, los cuales se encuentran detallados en el Anexo 1.

## **1.2. Planteamiento del problema**

StarFlowers, reconocida como una empresa familiar ecuatoriana perteneciente al sector florícola, enfrenta un desafío apremiante en la gestión del talento humano: la retención y motivación de sus colaboradores. Este obstáculo radica en la carencia de una política salarial estructurada y equitativa, alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Con una fuerza laboral compuesta en un 88% de colaboradores operativos agrícola y un 12% de colaboradores administrativos, la falta de claridad en la administración de las remuneraciones compromete la continuidad de las operaciones y la estabilidad organizacional.

En la actualidad, StarFlowers no cuenta con criterios objetivos para establecer sueldos y compensaciones, lo que ha generado una tasa de deserción del 26% en posiciones claves. Asimismo, esta situación ha repercutido en una disminución significativa de la productividad general, que ha pasado del 88% al 71% en los cargos operativos. Estos indicadores evidencian la necesidad imperante de diseñar un sistema de compensación que promueva la competitividad y valore el desempeño y la contribución de los colaboradores al cumplimiento de los objetivos corporativos.

En un contexto altamente competitivo, las exportaciones de StarFlowers han experimentado un incremento del 16% con respecto al primer semestre del 2024, lo que subraya la importancia de la excelencia y la eficiencia operativa para garantizar la sostenibilidad empresarial. Este crecimiento resulta particularmente relevante considerando que el Austro representa el 4% de los productores florícolas del país. La empresa StarFlowers enfrenta dos desafíos importantes en su gestión de talento humano. En primer lugar, un 30% de los candidatos desisten de aceptar las propuestas económicas de empleo debido a los presupuestos salariales que la empresa destina en

la atracción de talentos, lo que afecta la eficiencia de los procesos de selección. En segundo lugar, la empresa registra una tasa de deserción del 29% en los colaboradores administrativos, siendo la inconformidad salarial el principal motivo de esta alta deserción. Estos problemas subrayan la necesidad urgente de revisar y ajustar la política salarial para mejorar la satisfacción y retención de los colaboradores. Además, la falta de consideración de aspectos como la jerarquía, la antigüedad y el impacto de las funciones en los resultados organizacionales ha deteriorado la cohesión y el rendimiento de los equipos, comprometiendo así la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Frente a este panorama, los directivos de StarFlowers han identificado la necesidad de implementar una política salarial integral, fundamentada en principios de transparencia y equidad. Esta estrategia debe garantizar la equidad interna mediante la valoración de puestos y la definición de bandas salariales, al tiempo que promueva la competitividad externa, especialmente considerando que en la actualidad el 27% de las posiciones presentan oportunidades de mejora frente al mercado. El objetivo central es establecer una estructura sólida que no solo permita reducir la deserción a un 10%, sino que también incremente los niveles de motivación de los colaboradores, logrando un 70% de satisfacción y una productividad mínima del 88%. Estas mejoras, en conjunto, contribuirán a generar un entorno laboral positivo y propicio para el desarrollo sostenible.

### **1.3. Justificación**

La propuesta de implementar una política salarial equitativa en StarFlowers adquiere relevancia tanto práctica como teórica, al integrar fundamentos de psicología organizacional con técnicas modernas de gestión compensatoria. Desde el ámbito académico, el proyecto valida empíricamente los postulados de Maslow (1943) y McClelland (1983) sobre la relación entre sistemas retributivos y motivación laboral, aplicándolos al contexto específico de la industria florícola ecuatoriana. La adopción del Método HAY, recomendado por Berger y Berger (2000) para empresas familiares, permitirá superar las limitaciones de los modelos tradicionales al incorporar criterios objetivos de valoración de puestos. Esta innovación metodológica genera un aporte concreto al campo del talento humano, ofreciendo un caso de estudio replicable para organizaciones con características similares.

En el plano organizacional, la iniciativa aborda problemáticas críticas mediante un enfoque sistémico que trasciende la mera corrección salarial. Según los principios de Chiavenato (2017), la estructura propuesta no solo resolverá inequidades internas, sino que sentará las bases

para una cultura de meritocracia y transparencia. Al alinear las compensaciones con estándares de mercado (OIT, 2024) y vincularlas al desempeño individual (Gómez-Mejía et al., 2008), se crea un círculo virtuoso entre satisfacción laboral y productividad. El modelo, además de su impacto inmediato en la reducción de deserción, posicionaría a StarFlowers como referente en prácticas innovadoras de gestión humana, fortaleciendo su ventaja competitiva en el sector. Esta dualidad de beneficios teóricos y prácticos convierte al proyecto en una intervención estratégica con potencial transformador para la organización y su entorno industrial.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Elaborar una política salarial equitativa alineada con los objetivos estratégicos de StarFlowers, con el fin de mejorar la retención, motivación y productividad de los colaboradores.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Analizar la situación actual de la política salarial en StarFlowers.
- Implementar una valoración objetiva de cargos para establecer bandas salariales.
- Diseñar una política salarial equitativa basada en la valoración de cargos y el logro de resultados.

## **1.5. Alcance del proyecto**

El presente proyecto tendrá como unidad de análisis a los 52 cargos de StarFlowers, como lo indica en ANEXO 2, cubriendo de manera integral tanto los cargos operativos (88% de la plantilla) como administrativos (12%), lo que permitirá obtener una visión holística de la estructura organizacional. Metodológicamente, se adoptará un diseño no experimental de tipo transversal con enfoque cuantitativo - descriptivo, alineado con los parámetros establecidos por Chiavenato (2009) para estudios en gestión salarial, recolectando datos durante el primer semestre de 2025. La investigación implementará el Método HAY para la valoración técnica de puestos, complementado con un benchmarking salarial que, conforme a Berger y Berger (2000), permitirá contrastar las remuneraciones con los estándares del sector florícola ecuatoriano.

Como productos concretos, el estudio generará: (1) una matriz de valoración de cargos con su correspondiente jerarquización, (2) bandas salariales competitivas ajustadas a la realidad

organizacional, y (3) una política compensatoria documentada que incorpore componentes fijos y variables. Estos entregables buscan alcanzar indicadores clave como la reducción de la deserción voluntaria al 10% y el incremento de la productividad al 88%, metas coherentes con los estándares de la OIT (2024) para empresas del sector primario. Cabe destacar que los hallazgos de esta investigación proporcionarán un marco metodológico transferible para otras pymes familiares del sector agrícola que enfrenten desafíos similares en su gestión salarial, ampliando así el impacto del proyecto más allá del ámbito organizacional inmediato.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Teoría de la Equidad

La equidad salarial representa un pilar esencial en la construcción de entornos laborales justos, pues asegura una distribución razonable de las remuneraciones basada en la responsabilidad, las competencias y los resultados individuales. Esta noción se fundamenta en la Teoría de la Equidad propuesta por John Stacy Adams (1963), quien plantea que las personas evalúan la relación entre sus aportes (insumos) y las recompensas que reciben, comparándolas con las de sus compañeros.

A partir de esta comparación surge una percepción de justicia o injusticia que incide directamente en la motivación, el compromiso y el comportamiento laboral (Adams, 1965). En línea con ello, Greenberg (1990) sostiene que cuando los colaboradores perciben inequidad, pueden experimentar frustración o desmotivación, lo cual afecta su desempeño y actitud frente al trabajo. Por lo tanto, el sentido de equidad en el ámbito organizacional se convierte en un factor determinante para la estabilidad emocional, la productividad y la satisfacción laboral.

En esta misma dirección, Folger y Cropanzano (1998) destacan que las percepciones de justicia organizacional influyen de manera significativa en la actitud y comportamiento de los colaboradores. Asimismo, Colquitt (2001) respalda esta afirmación al señalar que dichas percepciones afectan la satisfacción laboral y el nivel de compromiso organizacional. A su vez, Herzberg et al. (1993) sostienen que aunque el salario no es un factor motivacional primario, su ausencia o desproporción genera insatisfacción, lo que refuerza la necesidad de una gestión salarial justa.

De igual manera, la teoría de Adams trasciende el ámbito organizacional. En efecto, Walster, Berscheid y Walster (1973) demostraron que las percepciones de equidad también influyen en las relaciones interpersonales, donde los individuos evalúan sus contribuciones y beneficios en función de la reciprocidad. Como resultado, una percepción de injusticia puede derivar en conflictos o rupturas, lo que evidencia que la justicia percibida impacta también en la calidad y duración de las relaciones sociales.

En la actualidad, la equidad salarial adquiere una dimensión aún más relevante al estar vinculada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente los relacionados con la igualdad de género y el trabajo decente. En este sentido, ONU Mujeres (2023) advierte que la brecha salarial de género persiste a nivel global, reflejando desigualdades estructurales que limitan el acceso de las mujeres a oportunidades económicas en igualdad de condiciones. Esta disparidad no solo representa un problema de justicia social, sino que además obstaculiza el desarrollo económico y la cohesión social.

Para enfrentar esta problemática, alcanzar la equidad salarial requiere un enfoque integral que contemple políticas de compensación justas y acciones para eliminar barreras estructurales, legales y culturales. En consecuencia, la participación activa de las mujeres en el mercado laboral debe ir acompañada de medidas como la capacitación, la educación y la transparencia en las políticas organizacionales (ONU Mujeres, 2023). En esta línea, González y García (2022) subrayan que la transparencia salarial fortalece la percepción de equidad y la satisfacción laboral, mientras que Baker y Sweeney (2021) enfatizan que la justicia organizacional impacta directamente en el compromiso y el rendimiento de los colaboradores.

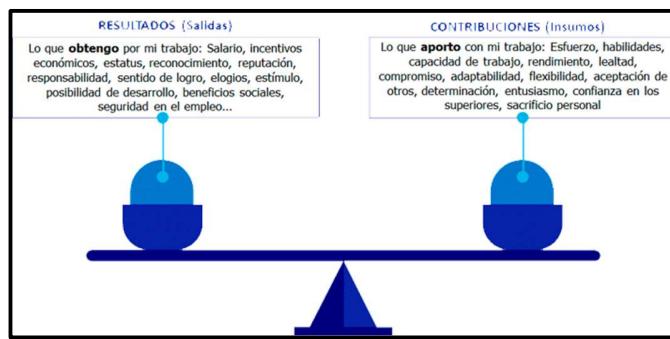
Por otro lado, ignorar la equidad salarial puede generar consecuencias negativas tanto a nivel organizacional como social. En particular, Rudman y Mescher (2020) advierten que los sesgos de género en la compensación refuerzan desigualdades y afectan la percepción de justicia entre los colaboradores. De igual forma, Bakker y Demerouti (2013), mediante el modelo de demandas y recursos laborales, explican que una compensación justa actúa como recurso clave para el bienestar, contrarrestando los efectos del estrés y la sobrecarga. Además, McClelland (1983) propone que las políticas de compensación pueden satisfacer necesidades psicológicas como logro, afiliación y poder, contribuyendo a un entorno más equilibrado y comprometido.

Finalmente, los informes internacionales refuerzan esta preocupación. El Global Gender Gap Report 2023 del World Economic Forum muestra que la brecha salarial persiste a pesar de algunos avances (World Economic Forum, 2023). El informe advierte que, de continuar la tendencia actual, cerrar completamente la brecha podría tomar más de un siglo. A su vez, Cropanzano y Wright (2001)

vinculan la justicia organizacional con el bienestar y desempeño de los colaboradores, destacando la necesidad de políticas equitativas para el éxito institucional.

En conclusión, integrar principios de equidad en la cultura organizacional no solo beneficia a los colaboradores, sino que también fortalece la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones a largo plazo.

Figura 1. Equilibrio en la Teoría de la Equidad de Stacey Adams



Fuente: Adaptado de sitio web: <https://www.aiteco.com/teoria-de-la-equidad/>

## 2.2. Política Salarial

Las políticas salariales constituyen un conjunto de lineamientos estratégicos mediante los cuales las organizaciones determinan, administran y ajustan las remuneraciones de sus colaboradores. En este sentido, Martínez y Pérez (2021) sostienen que estas políticas no solo establecen rangos salariales, sino que también promueven la equidad interna y la competitividad externa, aspectos fundamentales para la sostenibilidad empresarial.

A partir de ello, cabe señalar que una política salarial bien diseñada se configura como un recurso esencial para atraer y retener talento en un entorno laboral dinámico y exigente. Asimismo, la transparencia en su gestión fortalece la confianza de los colaboradores, quienes perciben que las remuneraciones responden a criterios objetivos y equitativos. Por consiguiente, la política salarial debe articularse con los objetivos estratégicos de la organización y con las condiciones prevalecientes en el mercado laboral.

Un componente central en este ámbito es la implementación de bandas salariales, las cuales establecen márgenes de remuneración para distintos niveles jerárquicos o funciones. Según López y

García (2022), esta metodología facilita una valoración técnica y objetiva de los puestos de trabajo, favoreciendo una administración coherente de los sueldos. Además, permite reducir disparidades injustificadas, reforzar el sentido de justicia organizacional y planificar con antelación los ajustes, aportando así estabilidad financiera y previsión a largo plazo. En consecuencia, su adopción resulta indispensable para el desarrollo de sistemas retributivos justos y sostenibles.

De igual manera, la incorporación de componentes variables dentro de la política salarial constituye una herramienta eficaz para incentivar el rendimiento individual y colectivo. En este sentido, Fernández (2023) afirma que los sistemas de bonificación y recompensas por resultados fortalecen la alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales. Esta dinámica contribuye directamente al incremento del compromiso laboral y a la mejora del desempeño general. Por su parte, Gómez y Ramírez (2021) sostienen que una estructura que combine elementos fijos y variables propicia una cultura orientada al logro y la innovación. De este modo, las políticas salariales contemporáneas deben ser integrales y flexibles, respondiendo tanto a las metas estratégicas como a los factores motivacionales de los colaboradores.

Otro aspecto de particular relevancia es la competitividad externa, entendida como la capacidad de ofrecer remuneraciones acordes con los estándares del mercado. De acuerdo con la OIT (2024), las organizaciones que no aseguran salarios competitivos enfrentan un riesgo considerable de perder profesionales altamente calificados. En consecuencia, se torna imprescindible la realización periódica de estudios salariales que permitan mantener la sintonía con el entorno sectorial. En esta línea, Rodríguez y Martínez (2022) destacan que la competitividad salarial no solo incide en la atracción y retención de talento, sino también en la proyección de una imagen corporativa sólida. Así, la articulación entre equidad interna y competitividad externa deviene un requisito fundamental para la efectividad de la política salarial.

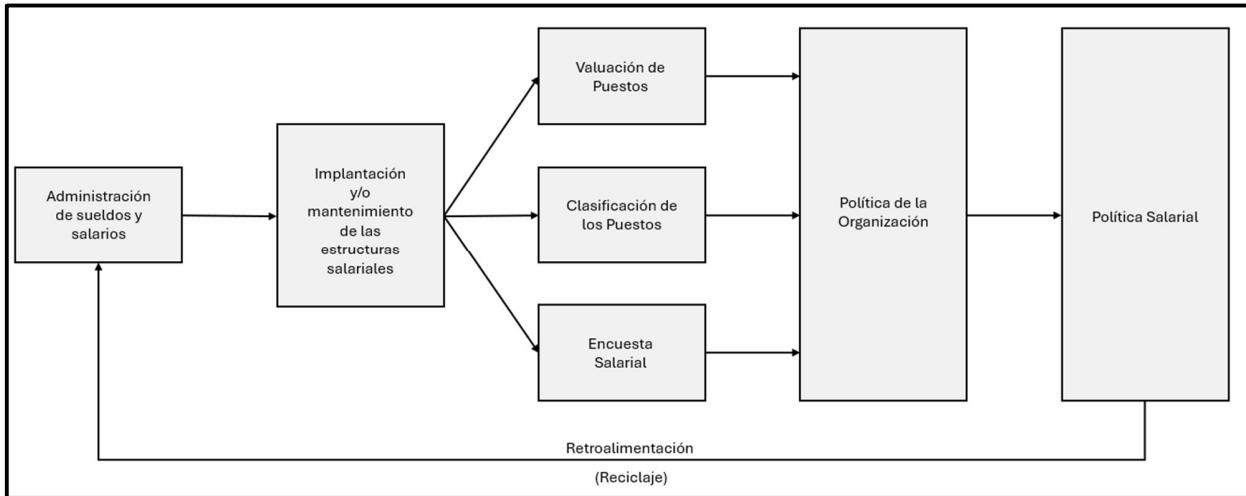
En adición, la comunicación clara y oportuna de la política salarial constituye un elemento determinante para su aceptación y cumplimiento. Como señalan Segura y Segura (2021), cuando los colaboradores comprenden los fundamentos que rigen su remuneración, se reduce la incertidumbre y aumenta la percepción de justicia. En efecto, este entendimiento genera mayor compromiso y lealtad organizacional, particularmente frente a procesos de ajuste. Además, una comunicación eficaz debe ser bidireccional, habilitando espacios de retroalimentación y participación. Por ende, el establecimiento de mecanismos formales de comunicación interna se presenta como condición indispensable para garantizar la transparencia y eficacia de las políticas retributivas.

En el contexto contemporáneo, la tecnología se configura como un aliado estratégico en la formulación y gestión de políticas salariales. La automatización de procesos, mediante plataformas especializadas de recursos humanos, ha optimizado la recopilación, análisis y aplicación de datos retributivos. Al respecto, Herrera (2023) sostiene que estas herramientas permiten realizar estudios de mercado más precisos y adoptar decisiones fundamentadas en información confiable. Igualmente, la digitalización facilita la comunicación con los colaboradores, reforzando la percepción de imparcialidad y acceso equitativo a la información. En consecuencia, la incorporación de la tecnología favorece la modernización y eficacia de las políticas de compensación.

Finalmente, la evaluación periódica de las políticas salariales reviste especial importancia, considerando que el entorno laboral es dinámico y sujeto a transformaciones constantes. En este sentido, Salazar (2022) advierte que las organizaciones que omiten esta práctica corren el riesgo de perder competitividad y generar insatisfacción interna. De ahí que el establecimiento de mecanismos de revisión continua permita identificar áreas de mejora y adaptar la política a las nuevas demandas del mercado y de la fuerza laboral. Por consiguiente, mantener una política salarial dinámica asegura su vigencia, pertinencia y sostenibilidad en el tiempo.

En síntesis, las políticas salariales deben entenderse como instrumentos estratégicos que integran dimensiones estructurales, motivacionales, competitivas y tecnológicas. Su diseño ha de responder tanto a los objetivos internos de la organización como a las condiciones externas del mercado. Una política bien formulada posibilita la atracción de talento, el fortalecimiento del compromiso y la gestión equitativa de los recursos humanos. Asimismo, al incorporar la comunicación, la tecnología y la revisión periódica como ejes fundamentales, se potencia su impacto positivo en la cultura organizacional. En definitiva, las políticas salariales se consolidan como un componente esencial para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Figura 2. Sistema de Administración de Sueldos y Salarios



Fuente: Administración de Talento Humano, Chiavenato, Pág. 287

### 2.3. Valoración de Cargos

La valoración de cargos constituye un proceso fundamental en la gestión del talento humano, ya que permite determinar de manera sistemática y estructurada el valor relativo de cada puesto dentro de una organización. Este procedimiento se apoya en criterios como la responsabilidad, la complejidad de las funciones, los conocimientos requeridos y el impacto del cargo en los resultados organizacionales. Según Pérez y Martínez (2022), una valoración adecuada de los puestos resulta esencial para establecer una estructura salarial equitativa y coherente. En consecuencia, la valoración de cargos se erige como un pilar estratégico para garantizar la equidad interna.

En este marco, existen diversos métodos de valoración, siendo los más utilizados el método de puntos y el método HAY. El primero asigna puntajes a factores clave como habilidades, responsabilidad, esfuerzo y condiciones laborales, lo que favorece una evaluación objetiva y comparativa entre diferentes puestos (López y García, 2023). Por su parte, el método HAY se centra en tres dimensiones principales: Know-How, Problem-Solving y Accountability (Berger y Berger, 2020). Ambos enfoques permiten construir bandas salariales consistentes y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

En relación con estos factores, el Know-How evalúa el nivel de conocimientos técnicos, experiencia y habilidades necesarios para el desempeño eficiente del puesto (González, 2021). El Problem-Solving mide la capacidad del colaborador para resolver situaciones complejas y tomar

decisiones, considerando el grado de autonomía y juicio requerido. Finalmente, el Accountability examina la responsabilidad sobre resultados, personas o recursos, utilizando escalas estandarizadas que aseguran objetividad en la clasificación de cargos. De esta forma, el método HAY ofrece una representación precisa del valor de cada puesto dentro de la estructura organizacional.

Asimismo, la aplicación de escalas geométricas en el método HAY permite identificar diferencias significativas entre niveles jerárquicos y asignar valoraciones proporcionales. Korn Ferry (2024) señala que una diferencia perceptible en la escala equivale aproximadamente a un 15% de variación en conocimientos o responsabilidades. Este tipo de escalamiento garantiza consistencia, facilita la definición de grados salariales y permite detectar inequidades estructurales que pueden corregirse con fundamentos técnicos. Así, se fortalece la transparencia y la credibilidad del sistema de compensación.

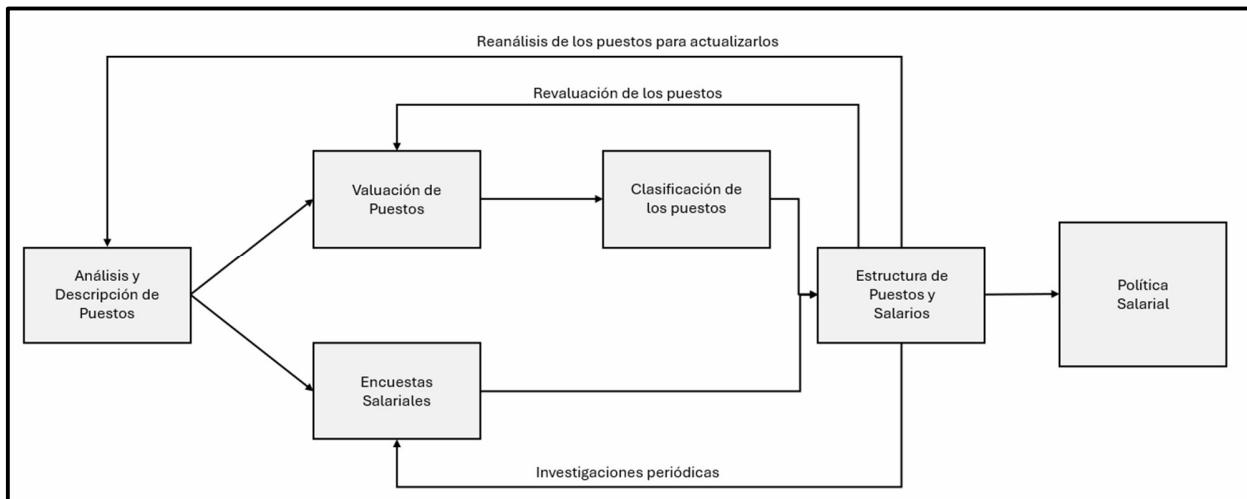
Ahora bien, la valoración de cargos no solo sustenta la gestión salarial, sino que también orienta decisiones relacionadas con desarrollo, promoción y planificación del talento humano. Martínez y Ríos (2021) destacan que estos métodos pueden aplicarse en distintos sectores y niveles jerárquicos, gracias a su flexibilidad. Además, recomiendan realizar valoraciones periódicas para reflejar los cambios en el entorno organizacional y en el mercado laboral. Por tanto, una valoración eficaz debe estar alineada con estándares internacionales y actualizaciones regulares.

Desde la perspectiva organizacional, una valoración objetiva contribuye a la generación de un clima laboral positivo, ya que fomenta la percepción de justicia y equidad. López y Fernández (2022) señalan que la claridad en este proceso incrementa la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Al establecer criterios objetivos, se minimizan percepciones de inequidad en la compensación, lo que favorece la motivación, la retención y el desempeño de los colaboradores.

En conclusión, la valoración de cargos se consolida como una herramienta crítica para construir estructuras salariales justas, competitivas y sostenibles. Este proceso no solo facilita la gestión de la compensación, sino que también ofrece un marco de referencia para el desarrollo profesional y la planificación estratégica del talento. Por ello, resulta fundamental que las organizaciones inviertan en la formación y en la implementación de sistemas de valoración justos y

transparentes, asegurando así un impacto positivo en su sostenibilidad y desempeño a largo plazo.

Figura 3. Valuación y Revaluación de Puestos



Fuente: Administración de Talento Humano, Chiavenato, Pág. 288

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

El presente trabajo tuvo un diseño no experimental de corte transversal con un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo. La investigación analizó la totalidad de la población laboral de StarFlowers (52 cargos), y esta aproximación permitió, conforme a lo establecido por Berger y Berger (2000), cuantificar el valor relativo de cada puesto mediante el sistema de puntos del Método HAY, estableciendo comparables internos y externos. El diseño incluyó tres fases críticas: (a) diagnóstico de la situación actual, (b) valoración técnica de cargos, y (c) diseño de bandas salariales; proceso que la OIT (2024) consideró fundamental para garantizar equidad género-neutral. Particular atención recibió el análisis de brechas salariales, tanto internas (entre puestos de similar valor) como externas (versus mercado), dimensión que Robbins y Coulter (2017) vincularon con la competitividad empresarial. Esta técnica, que evaluó conocimientos, solución de problemas y responsabilidad, permitió superar la subjetividad en la asignación salarial que, según Herzberg et al. (1993), genera insatisfacción crónica cuando funcionó como mero factor higiénico.

#### 3.1 Sistema de valoración de Cargos

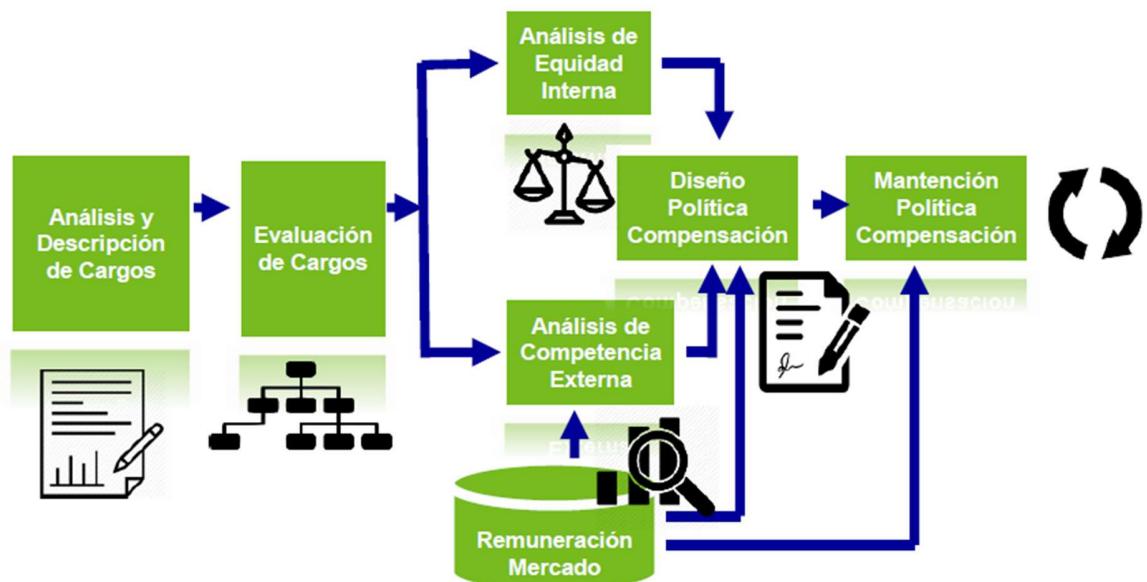
El proceso de aplicación del Método HAY constó de tres fases detalladas. Primero, se definieron los cargos a evaluar, abarcando desde niveles operativos hasta puestos gerenciales dentro de StarFlowers. Esta selección se realizó mediante consultas y reuniones con líderes de equipo y gerentes, quienes aportaron su perspectiva sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto. Se creó un inventario detallado de los cargos, que incluía descripciones de funciones, requisitos de habilidades y competencias, asegurando que cada puesto fuera representado de manera precisa.

En segundo lugar, se procedió a la asignación de puntuaciones, utilizando escalas predeterminadas para cada uno de los factores mencionados en el método HAY: Know-How, Problem-Solving y Accountability. Los evaluadores, capacitados en la metodología, realizaron sesiones de calibración para garantizar la consistencia en la asignación de puntuaciones. Este proceso incluyó la discusión de ejemplos concretos y la revisión de casos anteriores, lo que facilitó una comprensión uniforme de los criterios de evaluación. Una vez completada la asignación de puntuaciones, se consolidaron los resultados, que fueron analizados en un software de gestión de

recursos humanos, permitiendo una visualización clara de la valoración de cada cargo.

Finalmente, los resultados fueron revisados y validados por un comité interno compuesto por representantes de distintas áreas de la organización. Este comité desempeñó un papel crucial, ya que garantizó que la valoración reflejara con precisión las responsabilidades y competencias de cada puesto, asegurando equidad en la estructura salarial. Durante esta fase, se llevaron a cabo sesiones de retroalimentación donde se discutieron las puntuaciones y se realizaron ajustes si fue necesario. Además, se compararon los resultados obtenidos con un estudio de mercado salarial del sector florícola, permitiendo verificar la competitividad de la compensación en relación con empresas similares en la región, tal como se detalló en la Figura 4.

Figura 4. Pasos para establecer la política salarial según Korn Ferry



Fuente: Administración de la Compensación, Korn Ferry 2024.

### 3.2 Definición de Bandas Salariales

Las bandas salariales se establecieron con base en el análisis de los resultados obtenidos a través del Método HAY, garantizando que fueran competitivas y equitativas. Para ello, se definieron intervalos salariales según la clasificación de los puestos, tomando en cuenta datos internos y estudios del mercado laboral. Se realizaron investigaciones exhaustivas, incluyendo encuestas de compensación y análisis de informes de la industria para establecer rangos salariales

que reflejaran las tendencias actuales del mercado.

Posteriormente, se estableció una ecuación de cálculo salarial, que permitió definir las remuneraciones dentro de cada banda con criterios de proporcionalidad y equidad. Esta ecuación se basó en la puntuación total de cada puesto y se ajustó para incluir factores como la experiencia y el desempeño individual. Se realizó un análisis de equidad interna y externa para detectar posibles brechas salariales injustificadas dentro de la empresa y evaluar la alineación de los sueldos con el mercado. Esto permitió tomar decisiones fundamentadas en la estructura de compensación y corregir posibles desigualdades en la asignación salarial, contribuyendo a un entorno laboral más justo.

### **3.3 Diseño de Política Salarial**

La política salarial de StarFlowers se diseñó con base en el análisis de datos internos y estudios comparativos del mercado. Se establecieron criterios específicos para la composición de la remuneración, definiendo las proporciones entre salario fijo y variable según el desempeño y los resultados organizacionales. Este enfoque permitió alinear los intereses de la organización con los de sus colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo motivador y equitativo.

Además, se incluyeron directrices claras sobre bonificaciones, compensaciones variables, beneficios de ley y otros incentivos adicionales. Para garantizar transparencia, la política contuvo procedimientos detallados sobre incrementos salariales, frecuencia de ajustes y criterios de promoción interna. Se realizaron sesiones informativas para comunicar estos criterios a todos los colaboradores, asegurando que cada colaborador comprendiera cómo se determinaban sus remuneraciones y qué se esperaba de ellos para avanzar en su carrera profesional.

Finalmente, se implementó un sistema de monitoreo y actualización que permitió evaluar periódicamente la efectividad de la estructura salarial y realizar ajustes conforme a la evolución del mercado y las necesidades estratégicas de la empresa. Este sistema incluyó revisiones anuales de los salarios y evaluaciones de desempeño, así como la incorporación de retroalimentación de los colaboradores sobre la percepción de equidad salarial. A través de este enfoque integral, StarFlowers se posicionó no solo como un líder en compensación, sino también como un empleador comprometido con el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 Tabla de Grados

Una vez ejecutada la valoración de cada uno de los cargos detallados en el Anexo 2, a continuación, se muestran las tablas con los resultados obtenidos para cada cargo.

Tabla 1 Detalle de la valoración de los cargos del área administrativa

CARGOS	PUNTOS	Departamento	Grado	RANGO PUNTOS HAY	
				MIN	MAX
GERENTE GENERAL	1708	ADMINISTRACIÓN	24	1508	1800
GERENTE FINANCIERO	451	ADMINISTRACIÓN	17	439	518
GERENTE ADMINISTRATIVO	427	ADMINISTRACIÓN	16	371	438
CONTRALOR	323	ADMINISTRACIÓN	15	314	370
JEFE COMPRAS	282	ADMINISTRACIÓN	14	269	313
JEFE DE CONTABILIDAD	282	ADMINISTRACIÓN	14	269	313
JEFE DE COSTOS	282	ADMINISTRACIÓN	14	269	313
ANALISTA DE COSTOS	194	ADMINISTRACIÓN	12	192	227
LÍDER DE CARTERA	194	ADMINISTRACIÓN	12	192	227
ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGA	186	ADMINISTRACIÓN	11	161	191
ANALISTA ADMINISTRATIVO/CONTABLE/CARTERA	162	ADMINISTRACIÓN	11	161	191
MENSAJERO	141	ADMINISTRACIÓN	10	135	160
OPERADOR DE BODEGA	141	ADMINISTRACIÓN	10	135	160

Elaborado por autores

La valoración de los cargos administrativos muestra una estructura jerárquica amplia que abarca desde el grado 10 hasta el grado 24, con una dispersión significativa de puntuaciones que evidencia la heterogeneidad funcional de esta área.

El cargo de Gerente General alcanza el grado 24, con una puntuación de 1708 puntos, el valor más alto en toda la organización. Esta ubicación dentro del tramo superior de la escala HAY refleja la centralidad del cargo en los procesos de toma de decisiones estratégicas, su nivel de autonomía y el alcance global de sus responsabilidades organizacionales.

Por otro lado, los cargos de soporte operativo como Mensajero y Operador de Bodega se encuentran en el grado 10, con una puntuación de 141 puntos, lo cual evidencia funciones de ejecución con bajo nivel de complejidad y responsabilidad directa limitada.

Una característica destacable es la concentración de cargos en el grado 14, incluyendo los

puestos de Jefe de Compras, Contabilidad y Costos, todos con una puntuación idéntica de 282 puntos. Este agrupamiento refleja una valoración equiparada de los mandos medios de carácter técnico-administrativo, señalando un eje estructural homogéneo en esta categoría.

Asimismo, los cargos de Analistas y Líder de Cartera se encuentran en el grado 12, con 194 puntos, mientras que los cargos de soporte administrativo contable se ubican en los grados 11 y 10, configurando así una escalera técnica descendente que representa con precisión la cadena de funciones y responsabilidades.

En conjunto, la valoración de este grupo organizacional evidencia una estructura lineal con niveles diferenciados por jerarquía, aunque presenta núcleos agrupados en rangos puntuales que marcan niveles funcionales consolidados dentro de la administración general de la empresa.

Tabla 2 Detalle de la valoración de los cargos del área Comercial

CARGOS	PUNTOS	Departamento	Grado	RANGO PUNTOS HAY	
				MIN	MAX
<b>GERENTE COMERCIAL</b>	<b>483</b>	COMERCIAL	<b>17</b>	439	518
<b>EJECUTIVO COMERCIAL</b>	<b>247</b>	COMERCIAL	<b>13</b>	228	268
<b>ASISTENTE DE MARKETING</b>	<b>170</b>	COMERCIAL	<b>11</b>	161	191
<b>CREADOR DE CONTENIDO</b>	<b>170</b>	COMERCIAL	<b>11</b>	161	191

Elaborado por autores

La estructura de valoración para el área comercial se caracteriza por una disposición jerárquica vertical y claramente segmentada en tres niveles.

El Gerente Comercial se encuentra en el grado 17 con una puntuación de 483 puntos, situándose en el rango superior del grupo y reflejando una función de liderazgo con responsabilidad en el direccionamiento estratégico del área, toma de decisiones comerciales y vinculación directa con los resultados organizacionales.

En el nivel medio, el cargo de Ejecutivo Comercial ha sido valorado en 247 puntos, correspondiente al grado 13, lo que representa un nivel de ejecución táctica con responsabilidad sobre procesos de contacto con clientes, cierre de ventas y cumplimiento de metas.

Finalmente, los cargos de Asistente de Marketing y Creador de Contenido comparten una puntuación de 170 puntos, asignados al grado 11, lo que denota funciones operativas dentro de la estrategia comunicacional y de apoyo a la generación de demanda.

Tabla 3 Detalle de la valoración de los cargos del área de Distribución

CARGOS	PUNTOS	Departamento	Grado	RANGO PUNTOS HAY	
				MIN	MAX
<b>GERENTE DE DISTRIBUCIÓN Y TRÁFICO</b>	<b>396</b>	DISTRIBUCIÓN	<b>16</b>	371	438
<b>ANALISTA COMERCIAL Y TRAFICO</b>	<b>204</b>	DISTRIBUCIÓN	<b>12</b>	192	227
<b>ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO</b>	<b>178</b>	DISTRIBUCIÓN	<b>11</b>	161	191
<b>ANALISTA DE DISTRIBUCIÓN</b>	<b>148</b>	DISTRIBUCIÓN	<b>10</b>	135	160

Elaborado por autores

La valoración de cargos para el área de distribución presenta una estructura jerárquica definida que abarca desde el grado 10 al grado 16, con un total de cuatro cargos jerarquizados.

El Gerente de Distribución y Tráfico ha sido valorado con 396 puntos, correspondiente al grado 16, lo que indica una función de liderazgo operativo con alto grado de responsabilidad en la coordinación logística y el cumplimiento de tiempos de entrega en la cadena de valor.

El Analista Comercial y Tráfico se encuentra en el grado 12, con una puntuación de 204 puntos, seguido por el Asistente Comercial Operativo con 178 puntos (grado 11) y el Analista de Distribución con 148 puntos (grado 10).

Se evidencia una progresión descendente en la valoración que refleja una distinción en el nivel de análisis, soporte operativo y ejecución logística, lo que permite delimitar claramente los niveles de autonomía funcional y complejidad técnica en esta área. El escalonamiento entre grados sugiere una organización estructurada alrededor de funciones diferenciadas entre análisis operativo, ejecución táctica y supervisión directa de procesos logísticos.

Tabla 4 Detalle de la valoración de los cargos del área de Mantenimiento

CARGOS	PUNTOS	Departamento	Grado	RANGO PUNTOS HAY	
				MIN	MAX
<b>JEFE DE MANTENIMIENTO</b>	<b>353</b>	MANTENIMIENTO	<b>15</b>	314	370
<b>CHOFER</b>	<b>104</b>	MANTENIMIENTO	<b>8</b>	98	113

Elaborado por autores

El área de mantenimiento presenta una estructura funcional básica con únicamente dos cargos jerarquizados, distribuidos en los grados 8 y 15.

El cargo de Jefe de Mantenimiento ha sido valorado en 353 puntos, correspondiente al grado 15, lo cual refleja un rol con responsabilidad sobre los activos físicos de la empresa y la gestión de la continuidad operativa de la infraestructura técnica.

El Chofer se ubica en el grado 8, con 104 puntos, ocupando uno de los niveles más bajos dentro de toda la organización. Este posicionamiento muestra que sus funciones han sido valoradas como de ejecución directa y rutinaria, con bajo nivel de autonomía y alcance operativo limitado.

La distancia jerárquica entre ambos cargos refleja la brecha estructural en el área, evidenciando la existencia de un rol de supervisión técnica y otro centrado exclusivamente en la ejecución logística de bajo impacto organizacional

Tabla 5 Detalle de la valoración de los cargos del área de Producción

CARGOS	PUNTOS	Departamento	Grado	RANGO PUNTOS HAY	
				MIN	MAX
<b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b>	<b>594</b>	PRODUCCIÓN	<b>18</b>	519	613
<b>GERENTE DE PRODUCCIÓN</b>	<b>483</b>	PRODUCCIÓN	<b>17</b>	439	518
<b>JEFE DE POSTCOSECHA</b>	<b>366</b>	PRODUCCIÓN	<b>15</b>	314	370
<b>LÍDER EN GESTIÓN EN PROYECTOS</b>	<b>366</b>	PRODUCCIÓN	<b>15</b>	314	370
<b>JEFE DE CAMPO</b>	<b>301</b>	PRODUCCIÓN	<b>14</b>	269	313
<b>COORDINADOR DE POSTCOSECHA</b>	<b>284</b>	PRODUCCIÓN	<b>14</b>	269	313
<b>JEFE AUDITOR DE CAMPO</b>	<b>261</b>	PRODUCCIÓN	<b>13</b>	228	268
<b>COORDINADOR DE LABORATORIO</b>	<b>247</b>	PRODUCCIÓN	<b>13</b>	228	268
<b>COORDINADOR DE PROPAGACIÓN</b>	<b>247</b>	PRODUCCIÓN	<b>13</b>	228	268
<b>OPERADOR DE DRON</b>	<b>247</b>	PRODUCCIÓN	<b>13</b>	228	268
<b>ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO</b>	<b>227</b>	PRODUCCIÓN	<b>12</b>	192	227
<b>JEFE DE EMPAQUE</b>	<b>227</b>	PRODUCCIÓN	<b>12</b>	192	227
<b>SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN</b>	<b>204</b>	PRODUCCIÓN	<b>12</b>	192	227
<b>ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS</b>	<b>187</b>	PRODUCCIÓN	<b>11</b>	161	191
<b>ANALISTA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>178</b>	PRODUCCIÓN	<b>11</b>	161	191
<b>COORDINADOR DE EMPAQUE</b>	<b>170</b>	PRODUCCIÓN	<b>11</b>	161	191
<b>TRABAJADOR AGRÍCOLA</b>	<b>65</b>	PRODUCCIÓN	<b>7</b>	< 82	97

Elaborado por autores

El área de producción representa el núcleo operativo de la empresa y es el grupo más amplio y complejo en términos de cargos jerarquizados, con valores que se extienden desde el grado 7 al grado 18.

El cargo de Director de Operaciones, valorado en 594 puntos (grado 18), encabeza la estructura con una puntuación elevada que representa un rol de control transversal, integración funcional y responsabilidad sobre los resultados generales del proceso productivo.

Los niveles intermedios comprenden cargos como Gerente de Producción (grado 17, 483 puntos), Jefaturas de Campo y Postcosecha (grado 14 y 15, entre 284 y 366 puntos), Coordinadores de área (grados 13 y 14) y Supervisores (grado 12, 204 puntos). Esta amplitud intermedia refleja una cadena de mando jerárquica compuesta por múltiples eslabones, lo que es característico en estructuras operativas complejas con diferentes etapas y especializaciones.

El grupo de analistas y técnicos operativos se encuentra en grados 11 y 12, evidenciando una función de soporte técnico a la operación, mientras que el cargo de Trabajador Agrícola, con 65 puntos (grado 7), se ubica como el nivel inferior de toda la organización, correspondiente a tareas físicas repetitivas, con bajo nivel de decisión y escasa complejidad cognitiva.

Esta distribución revela una estructura de producción altamente estratificada, donde las responsabilidades se han valorizado con diferenciación técnica progresiva y con una marcada separación entre la base operativa y la dirección estratégica.

Tabla 6 Detalle de la valoración de los cargos del área de Sistemas Integrados de Gestión

CARGOS	PUNTOS	Departamento	Grado	RANGO PUNTOS HAY	
				MIN	MAX
<b>JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN</b>	<b>333</b>	SIG	<b>15</b>	314	370
<b>MÉDICO OCUPACIONAL</b>	<b>282</b>	SIG	<b>14</b>	269	313
<b>ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN</b>	<b>245</b>	SIG	<b>13</b>	228	268
<b>ENFERMERA</b>	<b>194</b>	SIG	<b>12</b>	192	227
<b>ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN</b>	<b>194</b>	SIG	<b>12</b>	192	227

Elaborado por autores

En el área de Sistemas Integrados de Gestión, los cargos están distribuidos entre los grados 12 a 15, lo cual refleja una estructura funcional técnica y especializada.

El cargo de Jefe de SIG alcanza los 333 puntos, ubicándose en el grado 15, valorado como un puesto de liderazgo técnico y normativo con responsabilidad sobre la implementación y supervisión de sistemas de gestión de calidad, seguridad y salud ocupacional.

Los cargos de Médico Ocupacional (282 puntos) y Analista de SIG (245 puntos) se sitúan en los grados 14 y 13 respectivamente, lo que indica una valoración diferenciada entre la función sanitaria de carácter legal y la función técnica de aseguramiento del sistema.

Finalmente, la Enfermera y el Asistente de SIG, ambos con 194 puntos, comparten el grado 12, indicando que se desempeñan en funciones de apoyo operativo dentro del sistema de gestión. Esta coincidencia refleja un nivel funcional similar en cuanto a ejecución de tareas específicas, aunque con orientaciones distintas (asistencial y documental).

Tabla 7 Detalle de la valoración de los cargos del área de Sistemas TIC's

CARGOS	PUNTOS	Departamento	Grado	RANGO PUNTOS HAY	
				MIN	MAX
<b>GERENTE DE SISTEMAS</b>	<b>479</b>	SISTEMAS	<b>17</b>	439	518
<b>JEFE DE SISTEMAS</b>	<b>342</b>	SISTEMAS	<b>15</b>	314	370
<b>LÍDER DE DATOS</b>	<b>298</b>	SISTEMAS	<b>14</b>	269	313
<b>ANALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE</b>	<b>245</b>	SISTEMAS	<b>13</b>	228	268
<b>ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE</b>	<b>223</b>	SISTEMAS	<b>12</b>	192	227
<b>ASISTENTE DE SISTEMAS</b>	<b>141</b>	SISTEMAS	<b>10</b>	135	160

Elaborado por autores

El área de sistemas presenta una jerarquía técnica bien definida, con cargos distribuidos entre los grados 10 y 17.

El Gerente de Sistemas, con 479 puntos (grado 17), representa el rol con mayor puntuación del área, evidenciando una función directiva enfocada en el desarrollo tecnológico estratégico de la organización.

El Jefe de Sistemas se encuentra en el grado 15 (342 puntos), en tanto que los cargos de

soporte técnico y desarrollo se agrupan en los grados 12 a 14, incluyendo funciones como Analista Desarrollador de Software (245 puntos), Líder de Datos (298 puntos) y Asistente Desarrollador de Software (223 puntos).

El Asistente de Sistemas, con 141 puntos (grado 10), se encuentra en el nivel inferior del área, valorado como un cargo de ejecución de soporte técnico básico. Esta gradación evidencia una estructura escalonada desde la dirección estratégica hasta el soporte operativo, con niveles intermedios que cubren funciones técnicas especializadas en programación, análisis de datos y desarrollo de sistemas.

Tabla 8 Detalle de la valoración de los cargos del área de Talento Humano

CARGOS	PUNTOS	Departamento	Grado	RANGO PUNTOS HAY	
				MIN	MAX
<b>GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>	<b>417</b>	TALENTO HUMANO	<b>16</b>	371	438
<b>COORDINADOR DE TALENTO HUMANO</b>	<b>233</b>	TALENTO HUMANO	<b>13</b>	228	268
<b>ANALISTA DE NÓMINA</b>	<b>194</b>	TALENTO HUMANO	<b>12</b>	192	227
<b>ANALISTA DE SELECCIÓN</b>	<b>194</b>	TALENTO HUMANO	<b>12</b>	192	227
<b>TRABAJADOR SOCIAL</b>	<b>169</b>	TALENTO HUMANO	<b>11</b>	161	191
<b>ASISTENTE DE CAPACITACIÓN</b>	<b>141</b>	TALENTO HUMANO	<b>10</b>	135	160

Elaborado por autores

El área de Talento Humano presenta una estructura jerárquica que abarca desde el grado 10 al grado 16, reflejando una secuencia organizativa alineada con los distintos niveles de responsabilidad sobre la gestión de personas.

El Gerente de Talento Humano, con 417 puntos (grado 16), lidera el área con funciones estratégicas vinculadas a la planificación, desarrollo y control del talento humano en la organización.

El cargo de Coordinador de Talento Humano, ubicado en el grado 13 (233 puntos), representa un nivel de supervisión operativa y técnica sobre los procesos internos del área. Por su parte, los Analistas de Nómina y Selección (todos con 194 puntos), se sitúan en el grado 12, reflejando un nivel técnico medio con responsabilidad sobre procesos específicos.

El cargo de Trabajador Social, con 169 puntos (grado 11), y el de Asistente de Capacitación (141 puntos, grado 10) se ubican en los niveles inferiores del área, concentrándose en funciones de apoyo, intervención individual y gestión de bienestar.

La valoración muestra una organización técnica integrada, con diferenciación entre niveles estratégicos, operativos y de soporte, acorde a la amplitud de procesos que abarca esta unidad funcional.

#### **4.2 Mapeo de Cargos**

Después de valoración de cargos, se realizó el mapeo de cargos para consolidar y agrupar los cargos por cada grado y niveles dentro de las escalas de puntos HAY, por cada área de la empresa.

El mapeo evidencia que los cargos se encuentran organizados en bloques funcionales con niveles jerárquicos progresivos. Sin embargo, se observa una alta concentración de cargos en los grados intermedios (12 al 14), lo que indica que una parte importante de la estructura está soportada en mandos medios, tanto técnicos como administrativos.

Asimismo, los grados inferiores presentan pocas categorías de cargos diferenciadas, a pesar de representar una proporción significativa del personal total, especialmente en el área de producción. Este fenómeno sugiere una estructura piramidal típica de organizaciones operativas intensivas en mano de obra.

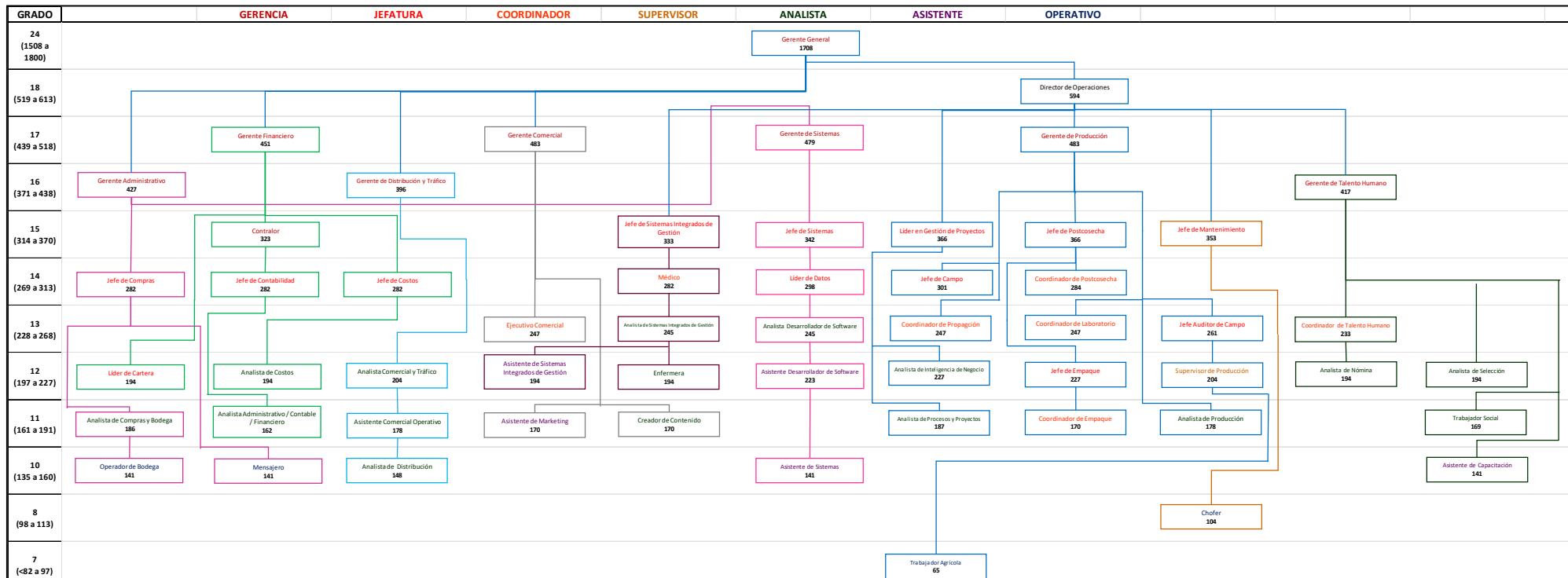
Finalmente, la asignación de cargos a cada grado permite evidenciar el posicionamiento relativo entre distintas áreas funcionales, lo que sirve de base para evaluar el equilibrio organizacional y la alineación de las valoraciones con las funciones reales que se ejecutan en la empresa.

Tabla 9 Cuadro de Mapeo de Cargos

GRADO	PUNTOS	ADMINISTRACIÓN	FINANCIERO	DISTRIBUCIÓN	COMERCIAL	SISTEMAS	PRODUCCIÓN	MANTENIMIENTO	SIG	TALENTO HUMANO
24	(1508 a 1800)	GERENTE GENERAL								
18	(519 a 613)						DIRECTOR DE OPERACIONES			
17	(439 a 518)		GERENTE FINANCIERO		GERENTE COMERCIAL	GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE PRODUCCIÓN			
16	(371 a 438)	GERENTE ADMINISTRATIVO		GERENTE DE DISTRIBUCIÓN						GERENTE DE TALENTO HUMANO
15	(314 a 370)		CONTRALOR			JEFE DE SISTEMAS	JEFE DE POSTCOSECHA LÍDER EN GESTIÓN DE PROYECTOS	JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	
14	(269 a 313)	JEFE DE COMPRAS	JEFE DE CONTABILIDAD JEFE DE COSTOS			LÍDER DE DATOS	JEFE DE CAMPO COORDINADOR DE POSTCOSECHA		MÉDICO OCUPACIONAL	
13	(228 a 268)				EJECUTIVO COMERCIAL	ANALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE	JEFE AUDITOR DE CAMPO COORDINADOR DE LABORATORIO COORDINADOR DE PROPAGACIÓN OPERADOR DE DRON		ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO
12	(197 a 227)		ANALISTA DE COSTOS LÍDER DE CARTERA	ANALISTA COMERCIAL Y TRÁFICO		ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	JEFE DE EMPAQUE ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		ENFERMERA ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	ANALISTA DE NÓMINA ANALISTA DE SELECCIÓN
11	(161 a 191)	ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGAS	ANALISTA ADMINISTRATIVO / CONTABLE / COSTOS		ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO ASISTENTE DE MARKETING CREADOR DE CONTENIDO		COORDINADOR DE EMPAQUE ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS ANALISTA DE PRODUCCIÓN			TRABAJADOR SOCIAL
10	(135 a 160)	MENSAJERO OPERADOR DE BODEGA		ANALISTA DE DISTRIBUCIÓN		ASISTENTE DE SISTEMAS				ASISTENTE DE CAPACITACIÓN
8	(98 a 113)							CHOFER		
7	(<82 a 97)						TRABAJADOR AGRÍCOLA			

Elaborado por autores

Figura 5 Estructura Organizacional con Valoración de Puntos



Fuente: Autores, diseño de estructura organizacional de StarFlowers, agrupada en la valoración de cargos por puntos HAY.

La Figura 5 representa gráficamente la estructura jerárquica de StarFlowers según la **valoración de cargos por puntos** obtenida a través del método HAY. Este diagrama organiza visualmente los cargos de la empresa en función de su puntuación, permitiendo identificar las relaciones verticales entre niveles organizacionales y la distribución relativa de complejidad entre áreas.

### 4.3 Bandas Salariales

A continuación, se muestran las tablas con el detalle de las bandas salariales por niveles organizacionales de StarFlowers, las bandas salariales presentadas en esta sección constituyen el resultado del cruce entre la valoración de cargos mediante el método HAY y el análisis de datos internos y externos del mercado laboral. Cada banda ha sido construida con base en el grado asignado a los cargos, reflejando la alineación entre el valor del puesto y el rango retributivo correspondiente, todo con el apoyo de los jefes de área y comité evaluador representante de la empresa.

Tabla 10 Bandas salariales

NIVEL	CARGO	ÁREA	SUELDO PROM	GRADO	PUNTOS	BANDA SALARIAL HAY			CPEIPROM	CATEGORÍA CP
						MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO		
1 GERENCIA	DIRECTOR DE OPERACIONES	ADMINISTRACIÓN	\$ 2.800,00	18	594	\$ 5.382,60	\$ 6.728,25	\$ 8.073,90	42%	MAL (<80%)
	GERENTE DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	\$ 4.815,57	17	483	\$ 3.948,93	\$ 4.936,17	\$ 5.923,40	98%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	GERENTE COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	\$ 4.965,00	17	483	\$ 3.948,93	\$ 4.936,17	\$ 5.923,40	101%	EXCELENTE (>100%)
	GERENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	\$ 3.400,00	17	479	\$ 3.948,93	\$ 4.936,17	\$ 5.923,40	69%	MAL (<80%)
	GERENTE FINANCIERO	CONTABILIDAD	\$ 2.500,00	17	451	\$ 3.948,93	\$ 4.936,17	\$ 5.923,40	51%	MAL (<80%)
	GERENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACIÓN	\$ 1.800,00	16	427	\$ 2.938,80	\$ 3.673,50	\$ 4.408,20	49%	MAL (<80%)
	GERENTE DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	\$ 1.500,00	16	417	\$ 2.938,80	\$ 3.673,50	\$ 4.408,20	41%	MAL (<80%)
	GERENTE DE DISTRIBUCIÓN Y TRÁFICO	DISTRIBUCIÓN	\$ 2.333,33	16	396	\$ 2.938,80	\$ 3.673,50	\$ 4.408,20	64%	MAL (<80%)
2 JEFATURA	CONTRALOR	CONTABILIDAD	\$ 2.100,00	15	323	\$ 1.910,53	\$ 2.388,17	\$ 2.865,80	88%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	LÍDER EN GESTIÓN EN PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	\$ 1.236,67	15	366	\$ 1.910,53	\$ 2.388,17	\$ 2.865,80	52%	MAL (<80%)
	JEFE DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	\$ 2.433,33	15	366	\$ 1.910,53	\$ 2.388,17	\$ 2.865,80	102%	EXCELENTE (>100%)
	JEFE DE MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	\$ 1.000,00	15	353	\$ 1.910,53	\$ 2.388,17	\$ 2.865,80	42%	MAL (<80%)
	JEFE DE SISTEMAS	SISTEMAS	\$ 1.800,00	15	342	\$ 1.910,53	\$ 2.388,17	\$ 2.865,80	75%	MAL (<80%)
	JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	\$ 2.233,33	15	333	\$ 1.910,53	\$ 2.388,17	\$ 2.865,80	94%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	JEFE DE CAMPO	PRODUCCIÓN	\$ 1.310,16	14	301	\$ 1.589,53	\$ 1.986,92	\$ 2.384,30	66%	MAL (<80%)
	LÍDER DE DATOS	SISTEMAS	\$ 1.800,00	14	298	\$ 1.589,53	\$ 1.986,92	\$ 2.384,30	91%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	JEFE DE COMPRAS	ADMINISTRACIÓN	\$ 1.550,00	14	282	\$ 1.589,53	\$ 1.986,92	\$ 2.384,30	78%	MAL (<80%)
	JEFE DE COSTOS	CONTABILIDAD	\$ 1.500,00	14	282	\$ 1.589,53	\$ 1.986,92	\$ 2.384,30	75%	MAL (<80%)
3 COORDINADOR	JEFE DE CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	\$ 1.350,00	14	282	\$ 1.589,53	\$ 1.986,92	\$ 2.384,30	68%	MAL (<80%)
	JEFE AUDITOR DE CAMPO	PRODUCCIÓN	\$ 1.000,00	13	261	\$ 1.116,07	\$ 1.395,08	\$ 1.674,10	72%	MAL (<80%)
	JEFE DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	\$ 1.239,38	12	227	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	124%	EXCELENTE (>100%)
	LÍDER DE CARTERA	CONTABILIDAD	\$ 800,00	12	194	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	80%	MAL (<80%)
	COORDINADOR DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	\$ 750,00	14	284	\$ 1.589,53	\$ 1.986,92	\$ 2.384,30	38%	MAL (<80%)
	MÉDICO OCUPACIONAL	SIG	\$ 1.360,00	14	282	\$ 1.589,53	\$ 1.986,92	\$ 2.384,30	68%	MAL (<80%)
	COORDINADOR DE LABORATORIO	PRODUCCIÓN	\$ 750,00	13	247	\$ 1.116,07	\$ 1.395,08	\$ 1.674,10	54%	MAL (<80%)
4 SUPERVISIÓN	COORDINADOR DE PROPAGACIÓN	PRODUCCIÓN	\$ 750,00	13	247	\$ 1.116,07	\$ 1.395,08	\$ 1.674,10	54%	MAL (<80%)
	EJECUTIVO COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	\$ 1.286,73	13	247	\$ 1.116,07	\$ 1.395,08	\$ 1.674,10	92%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	\$ 1.233,33	13	233	\$ 1.116,07	\$ 1.395,08	\$ 1.674,10	88%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	COORDINADOR DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	\$ 700,00	11	170	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	83%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
5 ANALISTA	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	MANTENIMIENTO	\$ 732,08	12	204	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	73%	MAL (<80%)
	ANALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	\$ 1.391,67	13	245	\$ 1.116,07	\$ 1.395,08	\$ 1.674,10	100%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	\$ 844,52	13	245	\$ 1.116,07	\$ 1.395,08	\$ 1.674,10	61%	MAL (<80%)
	ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO	ADMINISTRACIÓN	\$ 857,50	12	227	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	86%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ANALISTA DE COSTOS	CONTABILIDAD	\$ 631,57	12	194	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	63%	MAL (<80%)
	ANALISTA DE NOMINA	TALENTO HUMANO	\$ 868,44	12	194	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	87%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ANALISTA DE SELECCIÓN	TALENTO HUMANO	\$ 532,76	12	194	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	53%	MAL (<80%)
	ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	\$ 700,00	11	187	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	83%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGA	ADMINISTRACIÓN	\$ 521,56	11	186	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	62%	MAL (<80%)
	ANALISTA DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	\$ 632,25	11	178	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	75%	MAL (<80%)
6 ASISTENTE	TRABAJADOR SOCIAL	TALENTO HUMANO	\$ 655,61	11	169	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	78%	MAL (<80%)
	ANALISTA ADMINISTRATIVO/CONTABLE/CARTERA	CONTABILIDAD	\$ 766,56	11	162	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	91%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ANALISTA DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	\$ 619,74	10	148	\$ 552,53	\$ 690,67	\$ 828,80	90%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	\$ 900,00	12	223	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	90%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ENFERMERA	SIG	\$ 663,61	12	194	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	66%	MAL (<80%)
7 OPERATIVO	ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	\$ 703,70	12	194	\$ 801,40	\$ 1.001,75	\$ 1.202,10	70%	MAL (<80%)
	ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO	DISTRIBUCIÓN	\$ 677,16	11	178	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	80%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	CREADOR DE CONTENIDO	TALENTO HUMANO	\$ 750,00	11	170	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	89%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ASISTENTE DE MARKETING	DISTRIBUCIÓN	\$ 800,00	11	170	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1.012,80	95%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	OPERADOR DE BODEGA	ADMINISTRACIÓN	\$ 694,81	10	141	\$ 552,53	\$ 690,67	\$ 828,80	101%	EXCELENTE (>100%)
	MENSAJERO	ADMINISTRACIÓN	\$ 920,00	10	141	\$ 552,53	\$ 690,67	\$ 828,80	133%	EXCELENTE (>100%)
	ASISTENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	\$ 710,09	10	141	\$ 552,53	\$ 690,67	\$ 828,80	103%	EXCELENTE (>100%)
	TRABAJADOR AGRÍCOLA	PRODUCCIÓN	\$ 678,26	7	65	\$ 431,13	\$ 558,92	\$ 646,70	126%	EXCELENTE (>100%)

Elaborado por autores

Nota: Detalle de nombre de los campos

Sueldo Prom: Sueldo promedio del cargo en el tiempo de estudio

CPEIPROM: Comparación equidad interna con promedio de banda salarial

Categoría CP: Categoría del Comparativo

La Tabla 10 presenta la cantidad de cargos evaluados en la organización según su nivel jerárquico, así como su categorización de acuerdo con la comparación del sueldo actual frente a la banda salarial definida por el método HAY.

Estos datos permiten visualizar que, si bien existe un grupo significativo de cargos alineados o por encima del valor mínimo definido por HAY, casi la mitad de los cargos se encuentran por debajo del umbral, concentrando el mayor peso de la subvaloración en niveles de dirección intermedia y apoyo administrativo.

#### **4.4 Análisis de Equidad Interna**

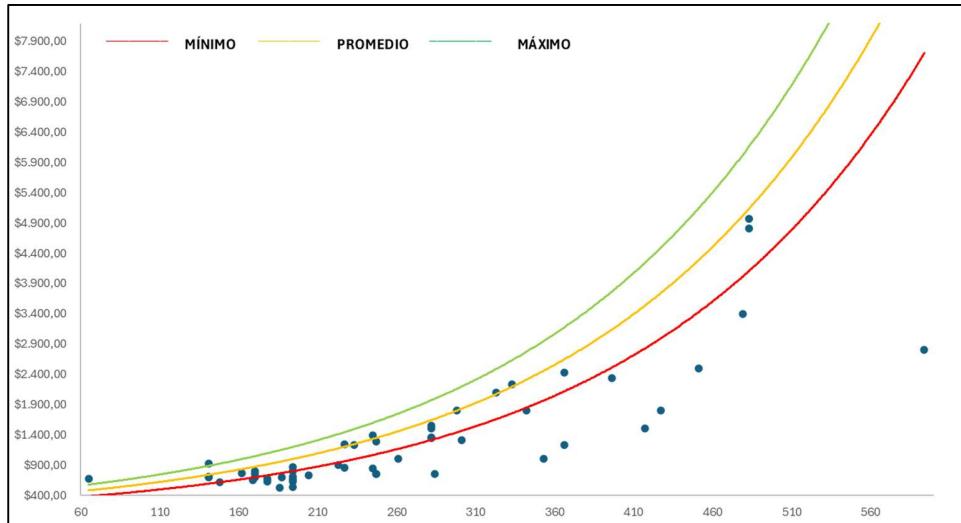
A continuación, se muestran las gráficas de equidad interna por cada uno de los niveles organizacionales de la empresa. El análisis de equidad interna permite observar la relación entre los sueldos actuales pagados por StarFlowers y los valores establecidos en las bandas salariales según la valoración HAY. A través de gráficos de dispersión por nivel jerárquico, se visualiza el grado de alineación de los salarios actuales con respecto al valor objetivo definido por el sistema.

Cada gráfico presenta los siguientes elementos:

- Eje X: representa los puntos obtenidos en la valoración de cargos.
- Eje Y: muestra la remuneración mensual en dólares del grupo de cargos evaluados.
- Límites de cada banda: definidos por el valor mínimo, promedio y máximo correspondiente al grado HAY asignado en cada cargo
- Puntos individuales: cada punto representa la remuneración mensual pagada por StarFlowers en ese puesto.

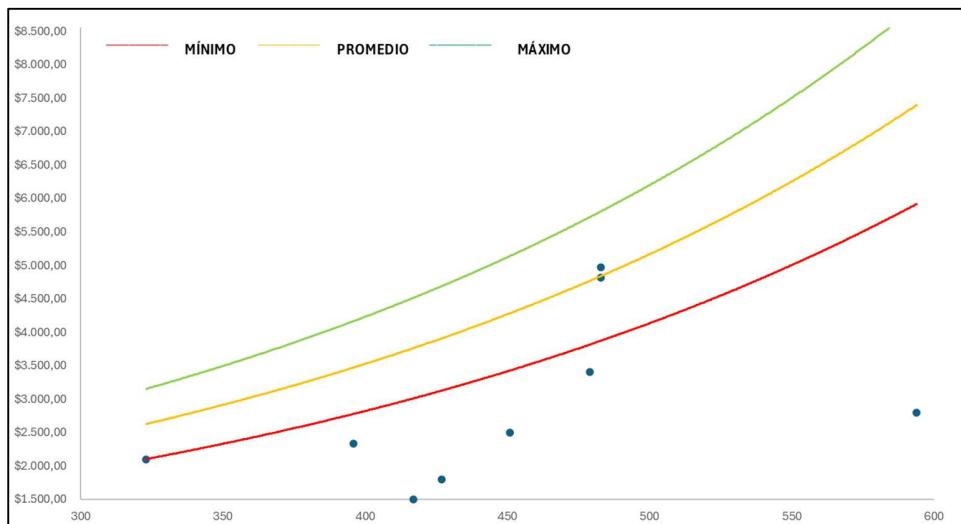
La Figura 6 presenta el consolidado de los 52 cargos evaluados. El 53.85% de los cargos están en “Mal” (<80% del comparatio mínimo), el 32.69% en “Bien” (80%-100%) y el 13.43% en “Excelente” (>100%). Esto evidencia que más de la mitad de los cargos se encuentran remunerados por debajo del valor mínimo de su banda, lo que representa una brecha estructural significativa en la equidad interna.

Figura 6 Gráfico de Equidad Interna: Todos los niveles



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad interna de todos los cargos de StarFlowers.

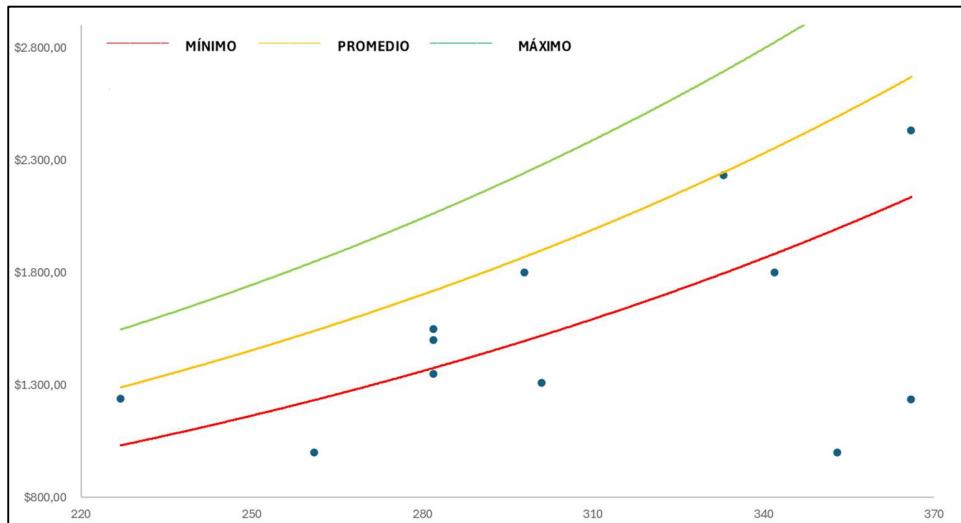
Figura 7 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Gerencial



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad interna del nivel GERENCIAL.

En la gerencia (9 cargos), el 66.67% están en “Mal”, el 11.11% en “Bien” y el 22.22% en “Excelente”. Esto refleja que dos tercios de los cargos de este nivel tienen remuneraciones inferiores al mínimo de la banda HAY, lo que afecta la competitividad interna en el nivel más alto de decisión.

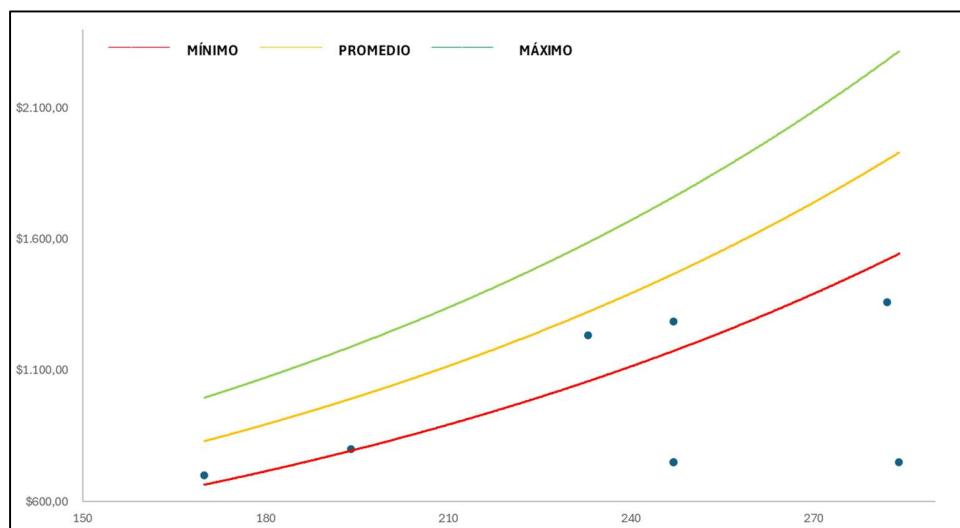
Figura 8 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Jefatura



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad interna del nivel JEFATURA.

En jefatura (12 cargos), el 66.67% están en “Mal”, el 16.67% en “Bien” y el 16.67% en “Excelente”. Este es el nivel con mayor proporción de subvaloración salarial en toda la estructura.

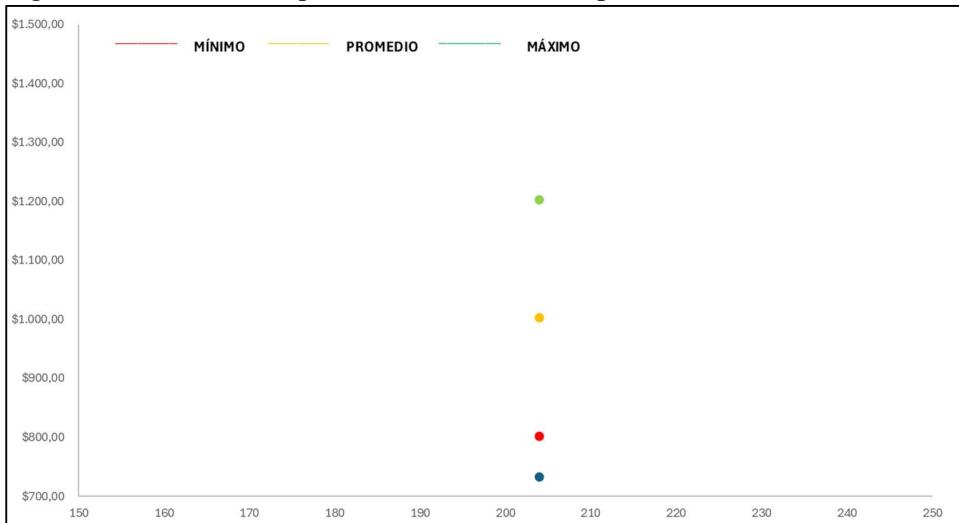
Figura 9 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Coordinación



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad interna del nivel COORDINACIÓN.

En coordinación (8 cargos), el 62.5% están en “Mal” y el 37.5% en “Bien”. Se observa una distribución equilibrada, aunque más de la mitad de los cargos aún están por debajo del mínimo.

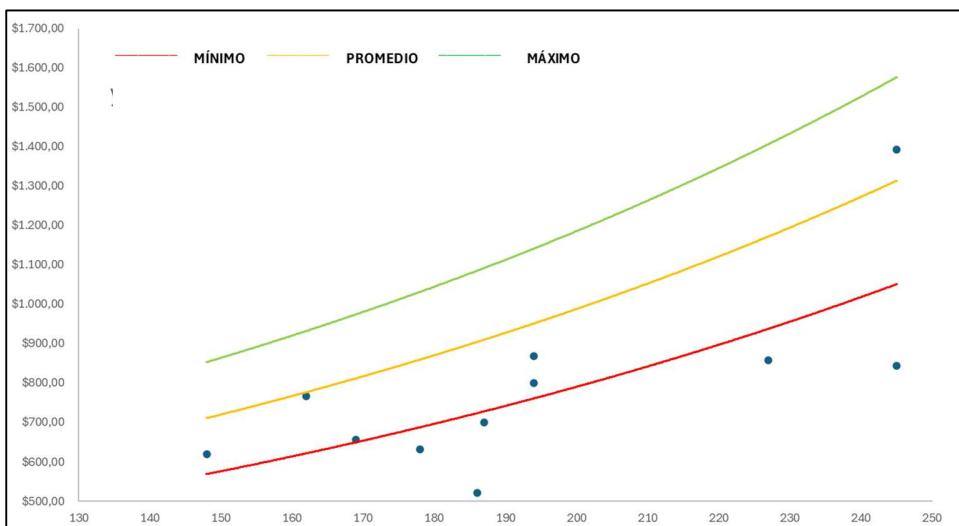
Figura 10 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Supervisión



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad interna del nivel SUPERVISIÓN.

En supervisión (1 cargo), el 100% está en “Mal”, reflejando que la remuneración del único cargo del nivel es inferior al 80% del valor mínimo de la banda.

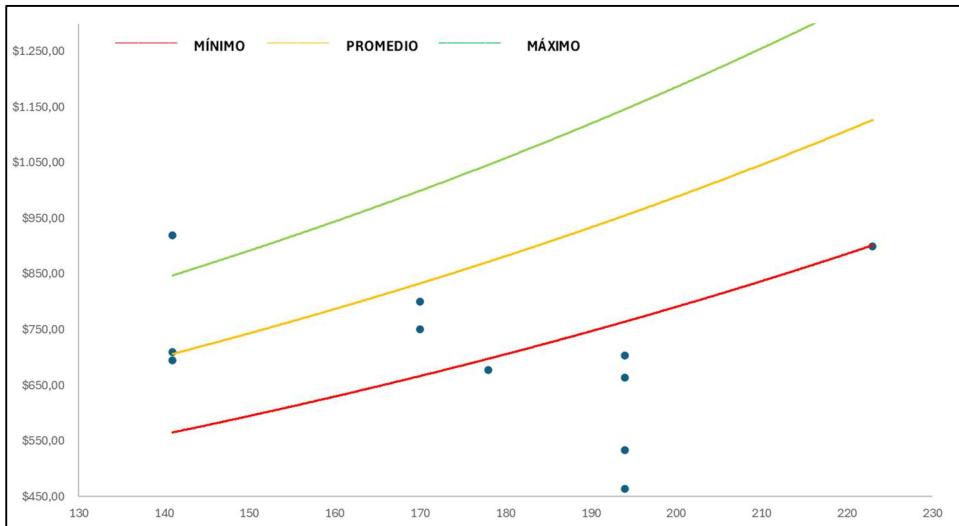
Figura 11 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Analistas



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad interna del nivel ANALISTAS.

En analistas (11 cargos), el 45.45% están en “Mal” y el 54.55% en “Bien”. Este es el nivel con mayor alineación y superación del mínimo de la banda salarial.

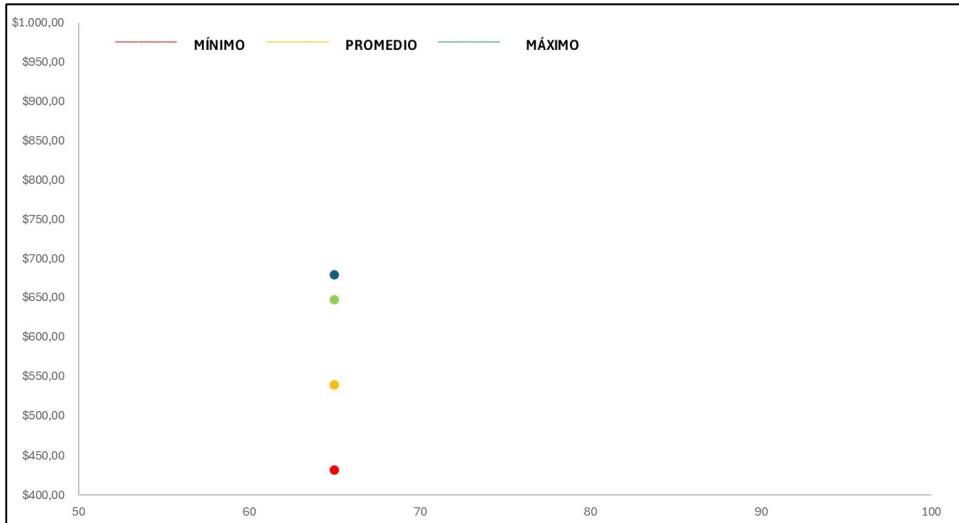
Figura 12 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Asistentes



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad interna del nivel ASISTENTES.

En asistentes (10 cargos), el 30.0% están en “Mal”, el 40.0% en “Bien” y el 30.0% en “Excelente”. Este este nivel también tiene buena alineación y superación del mínimo de la banda salarial.

Figura 13 Gráfico de Equidad Interna: Nivel Operativos



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad interna del nivel OPERATIVOS.

En el nivel operativo (1 cargo), el 100% está en “Excelente”, lo que indica que la remuneración del único cargo supera ampliamente el mínimo definido por la banda HAY.

## 4.5 Análisis de Equidad Externa

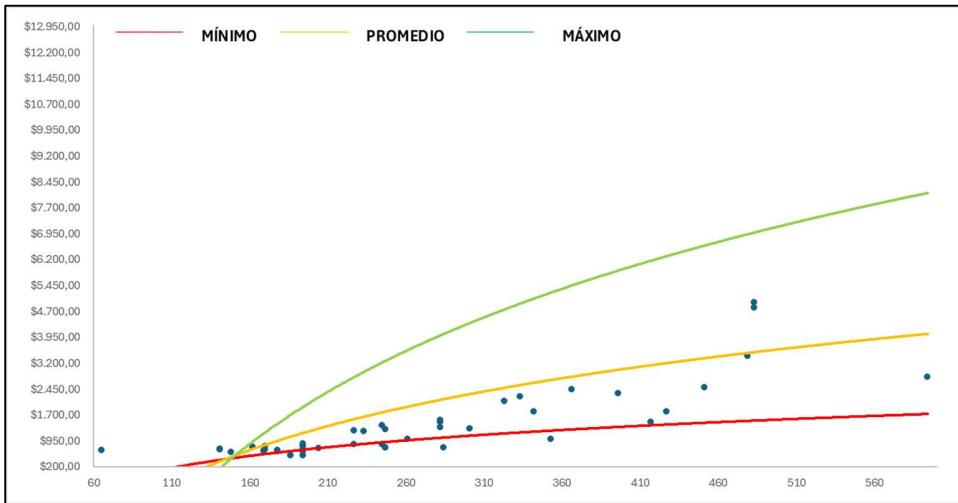
El análisis de la Equidad Externa empieza generando el comparatio del sueldo que StarFlowers paga a cada uno de sus colaboradores, respecto con el mínimo, promedio y máximo, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11 Detalle de Equidad Externa por Niveles y Cargos

NIVEL	CARGO	ÁREA	SUELDO PROM	GRADO	PUNTOS	MÍNIMO	EXTERNO PROMEDIO	MÁXIMO	CPEEPROM	CATEGORIA CP
1 GERENCIA	DIRECTOR DE OPERACIONES	ADMINISTRACIÓN	\$ 2.800,00	18	594	\$ 670,49	\$ 4.222,38	\$ 9.673,16	66%	MAL (<80%)
	GERENTE COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	\$ 4.965,00	17	483	\$ 2.156,05	\$ 4.727,38	\$ 8.196,12	105%	EXCELENTE (>100%)
	GERENTE DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	\$ 4.815,57	17	483	\$ 674,88	\$ 4.447,25	\$ 12.800,00	108%	EXCELENTE (>100%)
	GERENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	\$ 3.400,00	17	479	\$ 1.308,44	\$ 4.399,89	\$ 11.000,00	77%	MAL (<80%)
	GERENTE FINANCIERO	CONTABILIDAD	\$ 2.500,00	17	451	\$ 3.500,00	\$ 5.245,28	\$ 9.239,26	48%	MAL (<80%)
	GERENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACIÓN	\$ 1.800,00	16	427	\$ 3.000,00	\$ 4.091,76	\$ 6.000,00	44%	MAL (<80%)
	GERENTE DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	\$ 1.500,00	16	417	\$ 1.188,94	\$ 3.636,26	\$ 6.457,05	41%	MAL (<80%)
	GERENTE DE DISTRIBUCIÓN Y TRÁFICO	DISTRIBUCIÓN	\$ 2.333,33	16	396	\$ 1.230,94	\$ 2.953,55	\$ 6.689,36	79%	MAL (<80%)
2 JEFATURA	CONTRALOR	CONTABILIDAD	\$ 2.100,00	15	323	\$ 1.160,09	\$ 2.091,24	\$ 2.800,00	100%	EXCELENTE (>100%)
	JEFE DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	\$ 2.433,33	15	366	\$ 470,00	\$ 1.444,00	\$ 2.410,00	169%	EXCELENTE (>100%)
	LÍDER EN GESTIÓN EN PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	\$ 1.236,67	15	366	\$ -	\$ -	\$ -	0%	MAL (<80%)
	JEFE DE MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	\$ 1.000,00	15	353	\$ 1.859,32	\$ 2.806,08	\$ 4.555,98	36%	MAL (<80%)
	JEFE DE SISTEMAS	SISTEMAS	\$ 1.800,00	15	342	\$ 1.314,30	\$ 2.197,05	\$ 3.228,68	82%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	\$ 2.233,33	15	333	\$ 1.164,98	\$ 2.196,76	\$ 4.022,94	102%	EXCELENTE (>100%)
	JEFE DE CAMPO	PRODUCCIÓN	\$ 1.310,16	14	301	\$ 470,00	\$ 1.444,00	\$ 2.410,00	91%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	LÍDER DE DATOS	SISTEMAS	\$ 1.800,00	14	298	\$ -	\$ -	\$ -	0%	MAL (<80%)
3 COORDINADOR	JEFE COMPRAS	ADMINISTRACIÓN	\$ 1.550,00	14	282	\$ 1.200,00	\$ 2.427,17	\$ 5.487,41	64%	MAL (<80%)
	JEFE DE CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	\$ 1.350,00	14	282	\$ 2.595,51	\$ 2.954,86	\$ 5.395,14	46%	MAL (<80%)
	JEFE DE COSTOS	CONTABILIDAD	\$ 1.500,00	14	282	\$ 1.012,98	\$ 1.905,64	\$ 2.300,00	79%	MAL (<80%)
	JEFE AUDITOR DE CAMPO	PRODUCCIÓN	\$ 1.000,00	13	261	\$ 470,00	\$ 1.444,00	\$ 2.410,00	69%	MAL (<80%)
	JEFE DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	\$ 1.239,38	12	227	\$ 470,00	\$ 1.444,00	\$ 2.410,00	86%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	LÍDER DE CARTERA	CONTABILIDAD	\$ 800,00	12	194	\$ 582,49	\$ 887,71	\$ 1.371,85	90%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	COORDINADOR DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	\$ 750,00	14	284	\$ 769,92	\$ 1.315,33	\$ 2.573,06	57%	MAL (<80%)
	MÉDICO OCUPACIONAL	SIG	\$ 1.360,00	14	282	\$ -	\$ -	\$ -	0%	MAL (<80%)
3 SUPERVISIÓN	COORDINADOR DE LABORATORIO	PRODUCCIÓN	\$ 750,00	13	247	\$ 769,92	\$ 1.315,33	\$ 2.573,06	57%	MAL (<80%)
	COORDINADOR DE PROPAGACIÓN	PRODUCCIÓN	\$ 750,00	13	247	\$ 769,92	\$ 1.315,33	\$ 2.573,06	57%	MAL (<80%)
	EJECUTIVO COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	\$ 1.286,73	13	247	\$ 737,00	\$ 1.567,00	\$ 2.636,00	82%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	\$ 1.233,33	13	233	\$ 730,00	\$ 1.147,11	\$ 1.539,38	108%	EXCELENTE (>100%)
	COORDINADOR DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	\$ 700,00	11	170	\$ 769,92	\$ 1.315,33	\$ 2.573,06	53%	MAL (<80%)
	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	\$ 732,08	12	204	\$ 769,92	\$ 1.315,33	\$ 2.573,06	56%	MAL (<80%)
	ANALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	\$ 1.391,67	13	245	\$ 687,14	\$ 1.327,69	\$ 2.063,20	105%	EXCELENTE (>100%)
	ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	\$ 844,52	13	245	\$ 790,00	\$ 1.300,00	\$ 1.604,00	65%	MAL (<80%)
5 ANALISTA	ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO	ADMINISTRACIÓN	\$ 857,50	12	227	\$ 536,84	\$ 836,89	\$ 1.153,06	102%	EXCELENTE (>100%)
	ANALISTA DE NÓMINA	TALENTO HUMANO	\$ 868,44	12	194	\$ 704,22	\$ 1.005,88	\$ 1.639,22	86%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	ANALISTA DE COSTOS	CONTABILIDAD	\$ 631,57	12	194	\$ 800,00	\$ 1.147,40	\$ 1.578,11	55%	MAL (<80%)
	ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	\$ 700,00	11	187	\$ -	\$ -	\$ -	0%	MAL (<80%)
	ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGA	ADMINISTRACIÓN	\$ 521,56	11	186	\$ 582,49	\$ 887,71	\$ 1.371,85	59%	MAL (<80%)
	ANALISTA DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	\$ 632,25	11	178	\$ 379,28	\$ 692,97	\$ 1.008,96	91%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	TRABAJADOR SOCIAL	TALENTO HUMANO	\$ 655,61	11	169	\$ 600,00	\$ 861,76	\$ 1.375,47	76%	MAL (<80%)
	ANALISTA ADMINISTRATIVO/CONTABLE/CARTERA	CONTABILIDAD	\$ 766,56	11	162	\$ 562,49	\$ 887,71	\$ 1.371,85	86%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
6 ASISTENTE	ANALISTA DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	\$ 619,74	10	148	\$ 582,49	\$ 887,71	\$ 1.371,85	70%	MAL (<80%)
	ANALISTA DE SELECCIÓN	TALENTO HUMANO	\$ 532,76	12	194	\$ 582,49	\$ 887,71	\$ 1.371,85	60%	MAL (<80%)
	ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	\$ 900,00	12	223	\$ -	\$ -	\$ -	0%	MAL (<80%)
	ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	\$ 703,70	12	194	\$ 379,28	\$ 692,97	\$ 1.008,96	102%	EXCELENTE (>100%)
	ENFERMERA	SIG	\$ 663,61	12	194	\$ 531,36	\$ 914,48	\$ 1.192,16	73%	MAL (<80%)
	ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO	DISTRIBUCIÓN	\$ 677,16	11	178	\$ -	\$ -	\$ -	0%	MAL (<80%)
	ASISTENTE DE MARKETING	DISTRIBUCIÓN	\$ 800,00	11	170	\$ 573,00	\$ 977,00	\$ 1.501,00	82%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
	CREADOR DE CONTENIDO	TALENTO HUMANO	\$ 750,00	11	170	\$ -	\$ -	\$ -	0%	MAL (<80%)
6 OPERATIVO	ASISTENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	\$ 710,09	10	141	\$ 398,92	\$ 635,58	\$ 1.100,00	112%	EXCELENTE (>100%)
	MENSAJERO	ADMINISTRACIÓN	\$ 920,00	10	141	\$ -	\$ -	\$ -	0%	MAL (<80%)
	OPERADOR DE BODEGA	ADMINISTRACIÓN	\$ 694,81	10	141	\$ 419,06	\$ 696,55	\$ 968,63	100%	BIEN (ENTRE 80% Y 100%)
TRABAJADOR AGRÍCOLA		PRODUCCIÓN	\$ 678,26	7	65	\$ 341,00	\$ 602,00	\$ 893,00	113%	EXCELENTE (>100%)

Elaborado por autores

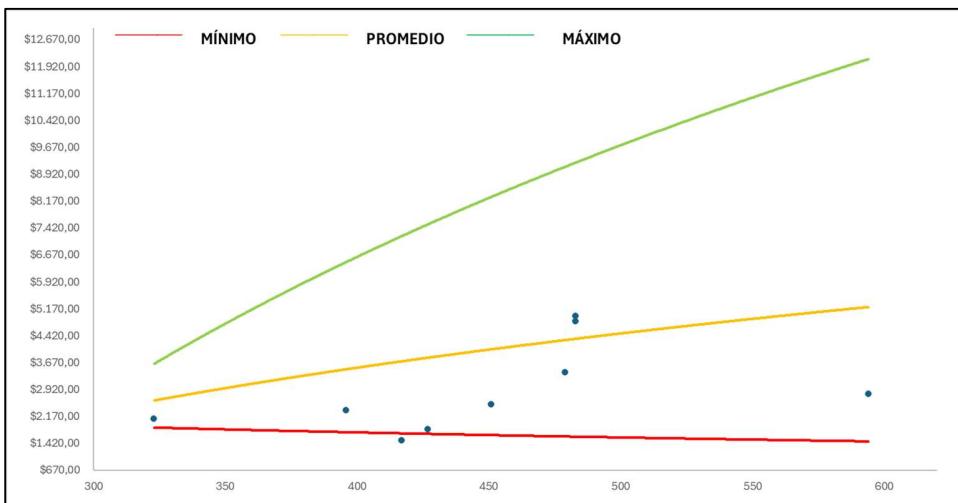
Figura 14 Gráfico de Equidad Externa: Todos los niveles



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad externa de todos los cargos de StarFlowers.

Del total de 52 cargos, el 59.62% se encuentra en la categoría “Mal” (<80% del comparativo promedio de mercado), el 19.23% en “Bien” (80%-100%) y el 21.15% en “Excelente” (>100%). Esto indica que, aunque el 40% de los cargos superan el promedio de mercado, casi el 60% aún está por debajo del 80%, reflejando desigualdades en la competitividad externa.

Figura 15 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Gerencia

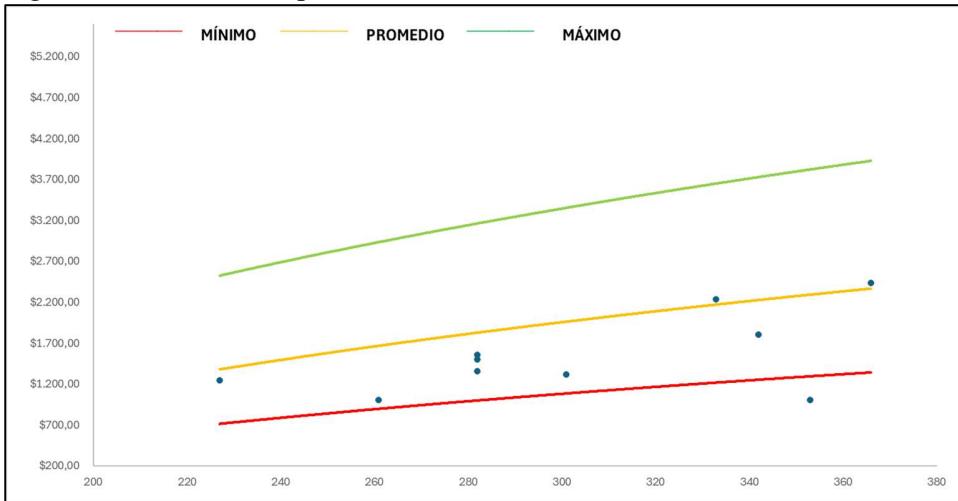


Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad externa del nivel GERENCIAL.

En gerencia (9 cargos), el 66.67% está en “Mal” y el 33.33% en “Bien. Esto muestra que

más de la mitad de la alta dirección se encuentra por debajo del 80% del promedio de mercado.

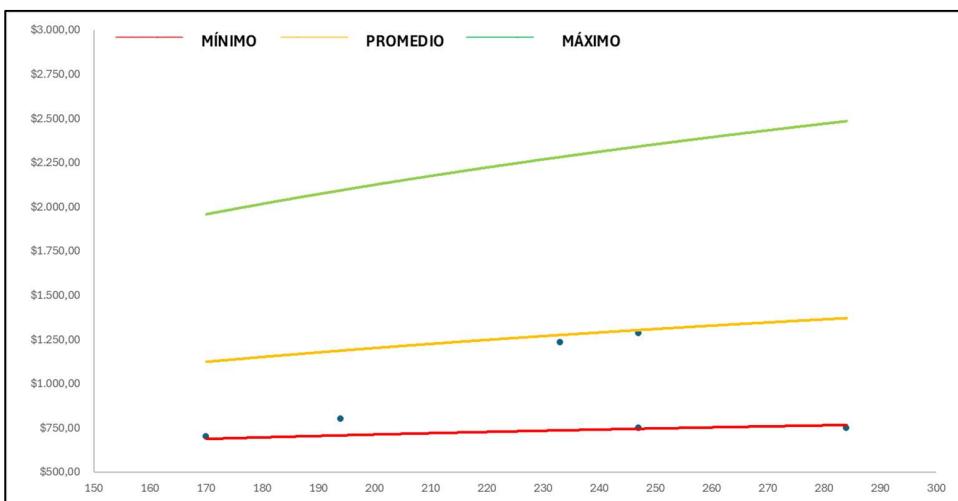
Figura 16 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Jefatura



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad externa del nivel JEFATURA

En jefatura (10 cargos), el 50% está en “Mal”, el 30% en “Bien” y el 20% en “Excelente”. Esto refleja que la mitad de los puestos en este nivel se encuentran por debajo del promedio.

Figura 17 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Coordinación

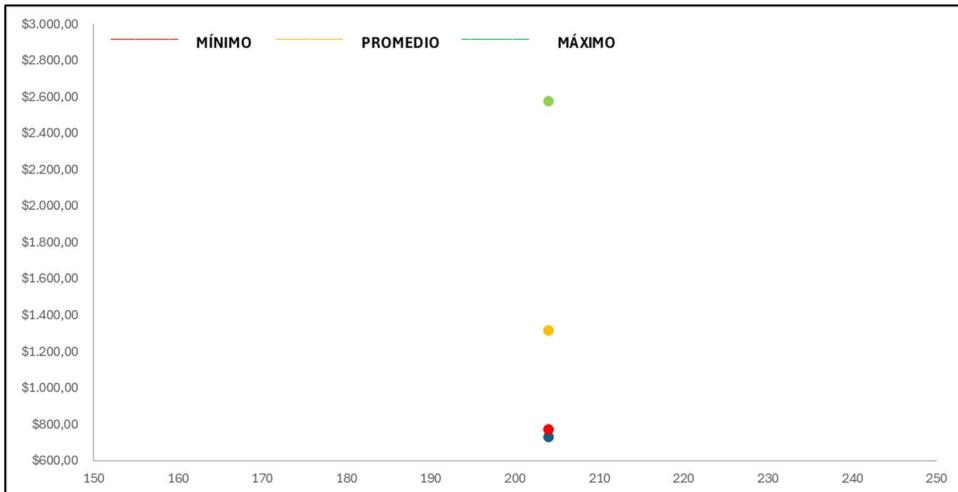


Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad externa del nivel COORDINACIÓN.

En coordinación (7 cargos), el 57.14% está en “Mal”, el 28.57% en “Bien” y el 14.29% en “Excelente”. Este es uno de los niveles con mayor proporción de cargos por debajo del promedio

de mercado.

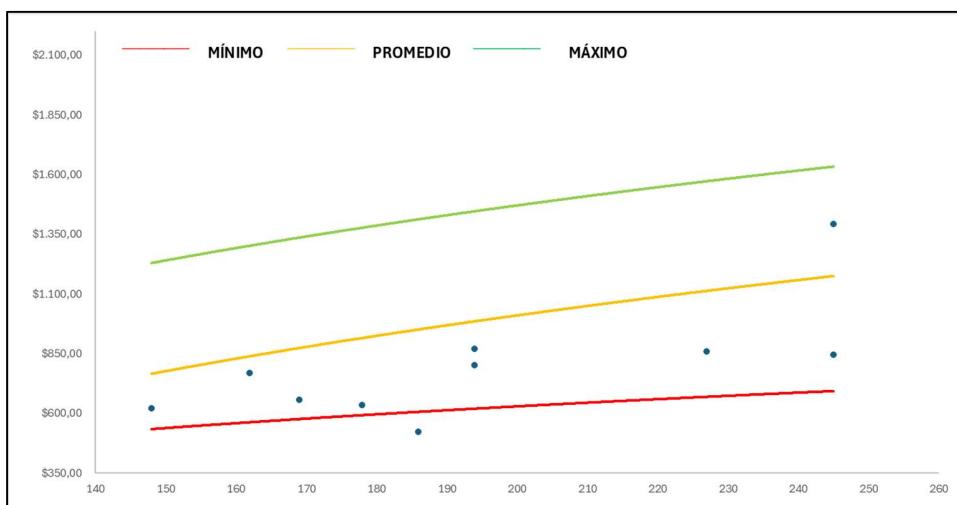
Figura 18 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Supervisión



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad externa del nivel SUPERVISIÓN.

En supervisión (1 cargo), el 100% está en “Mal”, lo que evidencia que el único cargo de este nivel tiene una remuneración inferior al 80% del promedio de mercado.

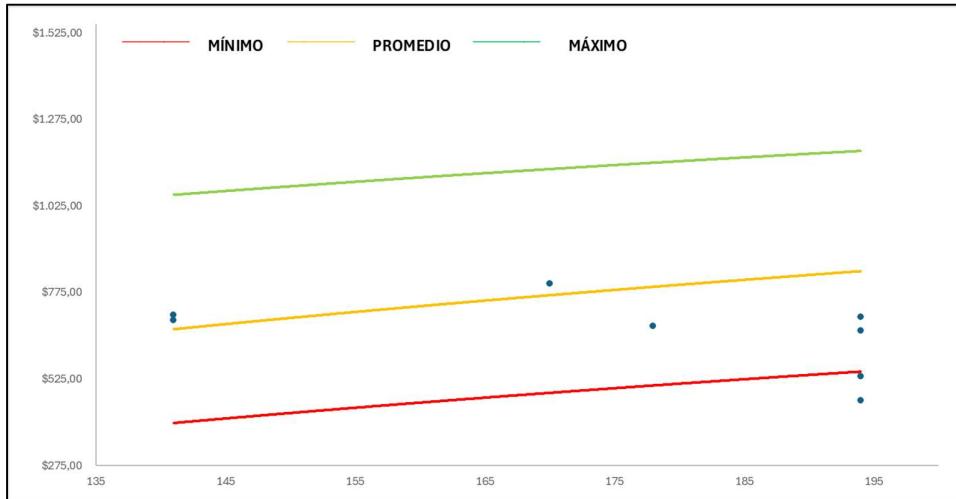
Figura 19 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Analistas



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad externa del nivel ANALISTAS.

En analistas (10 cargos), el 50% está en “Mal”, el 30% en “Bien” y el 20% en “Excelente”. Este grupo presenta un bajo grado de competitividad externa, con la mitad de los cargos por debajo del promedio de mercado.

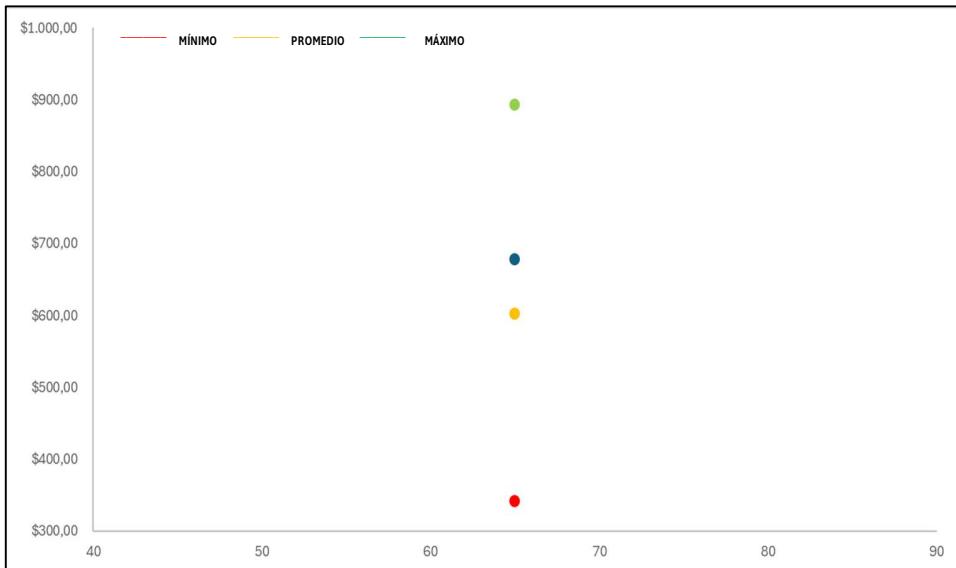
Figura 20 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Asistentes



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad externa del nivel ASISTENTES.

En asistentes (6 cargos), el 33.33% está en “Mal”, el 33.33% en “Bien” y el 33.34% en “Excelente”. Esto refleja que, pese a que existe un tercio de la porción en subvaloración, la mayoría supera el promedio de mercado.

Figura 21 Gráfico de Equidad Externa: Nivel Operativo



Fuente: Autores, gráfico de dispersión que muestra la equidad externa del nivel OPERATIVO.

En el nivel operativo (1 cargo), el 100% de los puestos está en “Excelente”, evidenciando

que el único cargo de este nivel supera ampliamente el promedio de mercado.

## 4.6 Política Salarial

El objetivo del proyecto implementar una “Propuesta Salarial Equitativa para StarFlowers”, por lo que en esta sección se detallan todos los puntos e insumos necesarios para elaborar la propuesta que se va a plantear en el capítulo 5 del presente documento, en el Anexo3.

### 4.6.1 Ingresos

En materia de ingresos la práctica de StarFlowers mantiene una estructura básica de composición del salario en la suma de 3 rubros que son: Sueldo Nominal, Subsidio de Transporte y Bono fijo.

Dependiendo de la negociación del Gerente de Talento Humano con cada candidato al momento de la contratación y según el cargo su composición salarial puede ser también una de las siguientes maneras:

- Sueldo fijo (Funciones de Confianza y niveles de jefatura)
- Sueldo Sectorial + Subsidio + Bono Variable (cargos que no hacen horas adicionales)
- Sueldo Nominal + Subsidio + Horas Adicionales
- Sueldo fijo + Facturación (Personal de confianza)

Los únicos cargos que reciben una comisión de mensual son los cargos del departamento comercial, la cual se paga en base a 2 factores determinantes: Precio mínimo de venta y Cantidad por SKU.

### 4.6.2 Descuentos

En materia de descuentos, StarFlowers los divide en 2 grandes grupos:

- Deducciones legales: Los establecidos dentro del código de trabajo y demás leyes vigentes como, el aporte al IESS, préstamos al IESS, pensiones alimenticias e impuesto a la renta.

- Otros descuentos: Los que deben ser autorizados con firma del colaborador, tales como, Anticipos de sueldo, préstamos internos, amonestaciones y compra de producto.

#### **4.6.3 Variables**

Los ingresos variables de los colaboradores están relacionados con los cumplimientos de los objetivos y metas establecidas por la empresa, las cuales están alineadas con el alcance o aporte hacia los objetivos organizacionales. Algunos ejemplos son:

- Gerentes de Áreas: Cumplimiento de los indicadores de gestión mensuales asignados, Gerente de Producción: Horas/Caja y Cajas/Cama
- Jefes de Campo (Hectáreas de Producción): Cumplimiento de la productividad mensual de cajas por bloque y costo de producción
- Niveles medios: Cumplimiento de los indicadores tácticos como, Coordinador de Talento Humano, cerrar la nómina en los plazos mínimos indicados por la empresa, con cero error y reclamos.

#### **4.6.4 Formas de Pago**

Se paga en nóminas quincenales aplicando sus respectivos ingresos y descuentos proporcionales, la primera quincena representa el 50% del sueldo nominal de cada persona, independientemente la negociación realizada por el Gerente de Talento Humano.

Los pagos se hacen vía transferencia bancaria, sólo de las siguientes instituciones: Banco de Guayaquil, cooperativa JEP y cooperativa Jardín Azuayo.

#### **4.6.5 Incrementos salariales**

No existe un criterio definido el cual sea objetivo en los temas de incrementos salariales, lo único establecido es que la Gerencia General, tiene la potestad de revisar sueldos del área Comercial, Financiera y Administrativa, y la Dirección de Operaciones del área de Producción, Talento Humano, Sistemas Integrados de Gestión, TIC's y Mantenimiento.

## CAPÍTULO V

### 5. PROPUESTA

#### 5.1. Método de Análisis para contenido de política salarial

Para un mejor análisis de la propuesta se plantea un análisis de criticidad de ajustes en los cargos que tengan un mayor impacto en la organización. Este análisis de cada cargo se realiza a través de 3 factores:

**Funciones de Confianza:** este criterio significa que el cargo en la empresa desarrolla un rol de suma confianza lo que significa que el perder el cargo impactaría en que información confidencial, como secretos industriales, comerciales, laborales, personales de directivos y dueños, queden vulnerados necesitando capacitar a nuevas personas en el desarrollo de las funciones.

**Difícil de reemplazar:** este criterio significa que el cargo en la empresa en el caso de estar vacante es muy difícil de reemplazar debido a lo complejo de los procesos asignados o también la escasez del perfil en el mercado.

**No tiene Back-up:** este criterio significa que el cargo en la empresa no tiene un back up capacitado y disponible en el momento que el ocupante actual del puesto se retire de la compañía, lo cual impactaría de manera significativa en los resultados y los procesos de la empresa.

En conjunto con el comité de revisión salarial de la empresa se procedió a calificar a todos los cargos de la organización, esta revisión quedó plasmada en un resumen dentro de la tabla 12 y de manera detallada en la tabla 13, las cuales se muestran a continuación:

Tabla 12 Criticidad por Nivel - Resumen

NIVEL	CRITICIDAD				CANTIDAD
	0	1	2	3	
JEFATURA	5	2	4	1	12
ANALISTA	8	3			11
ASISTENTE	5	4	1		10
GERENCIA	2	1	2	4	9
COORDINADOR	5	2	1		8
SUPERVISIÓN	1				1
OPERATIVO	1				1
<b>TOTAL CARGOS</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>52</b>

Elaborado por autores

La tabla 12 muestra claramente el número de cargos en los que se va a ejecutar el plan de acción, mismo que se plasma en la política salarial propuesta para StarFlowers, la cual se detalla ampliamente en el Anexo 3.

Tabla 13 Criticidad por Nivel – Detallado

CARGO	ÁREA	CRITICIDAD
GERENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACIÓN	3,00
DIRECTOR DE OPERACIONES	ADMINISTRACIÓN	3,00
GERENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	3,00
GERENTE DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	3,00
JEFE DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	3,00
LÍDER DE DATOS	SISTEMAS	2,00
GERENTE FINANCIERO	CONTABILIDAD	2,00
COORDINADOR DE LABORATORIO	PRODUCCIÓN	2,00
ENFERMERA	SIG	2,00
JEFE DE COSTOS	CONTABILIDAD	2,00
JEFE DE SISTEMAS	SISTEMAS	2,00
JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	2,00
GERENTE COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	2,00
COORDINADOR DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	1,00
ANALISTA DE COSTOS	CONTABILIDAD	1,00
JEFE DE CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	1,00
MÉDICO OCUPACIONAL	SIG	1,00
ANALISTA DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	1,00
ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	1,00
CONTRALOR	CONTABILIDAD	1,00
CREADOR DE CONTENIDO	TALENTO HUMANO	1,00
ASISTENTE DE MARKETING	DISTRIBUCIÓN	1,00
ASISTENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	1,00
JEFE DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	1,00
MENSAJERO	ADMINISTRACIÓN	1,00
LÍDER EN GESTIÓN EN PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	-
ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO	DISTRIBUCIÓN	-
ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	-
JEFE DE MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	-
GERENTE DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	-
COORDINADOR DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	-
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	-
COORDINADOR DE PROPAGACIÓN	PRODUCCIÓN	-
ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGA	ADMINISTRACIÓN	-
ANALISTA DE SELECCIÓN	TALENTO HUMANO	-
JEFE COMPRAS	ADMINISTRACIÓN	-
ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	-
JEFE AUDITOR DE CAMPO	PRODUCCIÓN	-
ANALISTA DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	-
TRABAJADOR SOCIAL	TALENTO HUMANO	-
GERENTE DE DISTRIBUCIÓN Y TRÁFICO	DISTRIBUCIÓN	-
EJECUTIVO COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	-
ANALISTA DE NÓMINA	TALENTO HUMANO	-
ANALISTA ADMINISTRATIVO/CONTABLE/CARTERA	CONTABILIDAD	-
LÍDER DE CARTERA	CONTABILIDAD	-
JEFE DE CAMPO	PRODUCCIÓN	-
OPERADOR DE BODEGA	ADMINISTRACIÓN	-
ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	-
ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO	ADMINISTRACIÓN	-
ANALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	-
COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	-
TRABAJADOR AGRÍCOLA	PRODUCCIÓN	-

Elaborado por autores

Para explicación de este proyecto de titulación se detallarán los pasos a seguir con cada nivel de criticidad:

Nivel 3: Independientemente de la valoración con el método HAY, los cargos que están en este nivel de criticidad deberán estar alineados con el análisis interno y externos desde el promedio.

Nivel 2: Independientemente de la valoración con el método HAY, los cargos que están en este nivel de criticidad deberán estar alineados con el análisis interno y externos como máximo valor el promedio.

Nivel 1: Independientemente de la valoración con el método HAY, los cargos que están en este nivel de criticidad deberán estar alineados con el análisis interno y externos entre el mínimo y el promedio.

Nivel 0: Independientemente de la valoración con el método HAY, los cargos que están en este nivel de criticidad deberán estar alineados con el análisis interno y externos no importa que sea el valor mínimo o que esté cerca del mínimo.

Tabla 14 Escala de incrementos salariales

Desempeño	CompaRatio	Incremento base			5,0%
		< 80% Q1	81% - 100% Q2	101% - 120% Q3	
Excelente	5	7,25%	6,75%	6,25%	
Sobrecumplimiento	4	6,75%	6,25%	5,75%	
Cumple	3	0,00%	0,00%	0,00%	
Oportunidad de mejora	2	0,00%	0,00%	0,00%	
No cumple	1	0,00%	0,00%	0,00%	
<hr/>					
Excelente	5	45,00%	35,00%	25,00%	
Sobrecumplimiento	4	35,00%	25,00%	15,00%	
Cumple	3	-100,00%	-100,00%	-100,00%	
Oportunidad de mejora	2	-100,00%	-100,00%	-100,00%	
No cumple	1	-100,00%	-100,00%	-100,00%	

Elaborado por autores

La tabla 14 indica el método sugerido para que la empresa pueda ajustar los sueldos de sus colaboradores teniendo en cuenta el comparatio en el que se encuentre en el momento de la evaluación. Cabe aclarar que este proyecto tiene como alcance la definición de una política salarial, lo cual no incluye el sistema de evaluación al desempeño por cargo, pero se deja propuesta de 5 niveles de resultado de evaluación.

## 5.2. Selección de cargos para ajuste

Tabla 15 detalle del análisis de comparatio interno y externo

CARGO	ÁREA	CRITICIDAD	CPINTPROM	ELEGIBLE INT	CPEXTPROM	ELEGIBLE EXT
GERENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACIÓN	3,00	49%	< 80%	44%	< 80%
DIRECTOR DE OPERACIONES	ADMINISTRACIÓN	3,00	42%	< 80%	66%	< 80%
GERENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	3,00	69%	< 80%	77%	< 80%
GERENTE DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	3,00	98%	ENTRE 80% Y 100%	108%	ENTRE 100% Y 120%
JEFE DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	3,00	102%	ENTRE 100% Y 120%	169%	> 120%
LÍDER DE DATOS	SISTEMAS	2,00	91%	ENTRE 80% Y 100%	0%	< 80%
GERENTE FINANCIERO	CONTABILIDAD	2,00	51%	< 80%	48%	< 80%
COORDINADOR DE LABORATORIO	PRODUCCIÓN	2,00	54%	< 80%	57%	< 80%
ENFERMERA	SIG	2,00	66%	< 80%	73%	< 80%
JEFE DE COSTOS	CONTABILIDAD	2,00	75%	< 80%	79%	< 80%
JEFE DE SISTEMAS	SISTEMAS	2,00	75%	< 80%	82%	ENTRE 80% Y 100%
JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	2,00	94%	ENTRE 80% Y 100%	102%	ENTRE 100% Y 120%
GERENTE COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	2,00	101%	ENTRE 100% Y 120%	105%	ENTRE 100% Y 120%
COORDINADOR DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	1,00	38%	< 80%	57%	< 80%
ANALISTA DE COSTOS	CONTABILIDAD	1,00	63%	< 80%	55%	< 80%
JEFE DE CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	1,00	68%	< 80%	46%	< 80%
MÉDICO OCUPACIONAL	SIG	1,00	68%	< 80%	0%	< 80%
ANALISTA DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	1,00	75%	< 80%	91%	ENTRE 80% Y 100%
ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	1,00	83%	ENTRE 80% Y 100%	0%	< 80%
CONTRALOR	CONTABILIDAD	1,00	88%	ENTRE 80% Y 100%	100%	ENTRE 100% Y 120%
CREADOR DE CONTENIDO	TALENTO HUMANO	1,00	89%	ENTRE 80% Y 100%	0%	< 80%
ASISTENTE DE MARKETING	DISTRIBUCIÓN	1,00	95%	ENTRE 80% Y 100%	82%	ENTRE 80% Y 100%
ASISTENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	1,00	103%	ENTRE 100% Y 120%	112%	ENTRE 100% Y 120%
JEFE DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	1,00	124%	> 120%	86%	ENTRE 80% Y 100%
MENSAJERO	ADMINISTRACIÓN	1,00	133%	> 120%	0%	< 80%
LÍDER EN GESTIÓN EN PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	-	52%	< 80%	0%	< 80%
ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO	DISTRIBUCIÓN	-	80%	ENTRE 80% Y 100%	0%	< 80%
ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	-	90%	ENTRE 80% Y 100%	0%	< 80%
JEFE DE MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	-	42%	< 80%	36%	< 80%
GERENTE DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	-	41%	< 80%	41%	< 80%
COORDINADOR DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	-	83%	ENTRE 80% Y 100%	53%	< 80%
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	-	73%	< 80%	56%	< 80%
COORDINADOR DE PROPAGACIÓN	PRODUCCIÓN	-	54%	< 80%	57%	< 80%
ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGA	ADMINISTRACIÓN	-	62%	< 80%	59%	< 80%
ANALISTA DE SELECCIÓN	TALENTO HUMANO	-	53%	< 80%	60%	< 80%
JEFE COMPRAS	ADMINISTRACIÓN	-	78%	< 80%	64%	< 80%
ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GES	SIG	-	61%	< 80%	65%	< 80%
JEFE AUDITOR DE CAMPO	PRODUCCIÓN	-	72%	< 80%	69%	< 80%
ANALISTA DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	-	90%	ENTRE 80% Y 100%	70%	< 80%
TRABAJADOR SOCIAL	TALENTO HUMANO	-	78%	< 80%	76%	< 80%
GERENTE DE DISTRIBUCIÓN Y TRÁFICO	DISTRIBUCIÓN	-	64%	< 80%	79%	< 80%
EJECUTIVO COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	-	92%	ENTRE 80% Y 100%	82%	ENTRE 80% Y 100%
ANALISTA DE NÓMINA	TALENTO HUMANO	-	87%	ENTRE 80% Y 100%	86%	ENTRE 80% Y 100%
ANALISTA ADMINISTRATIVO/CONTABLE/CART	CONTABILIDAD	-	91%	ENTRE 80% Y 100%	86%	ENTRE 80% Y 100%
LÍDER DE CARTERA	CONTABILIDAD	-	80%	ENTRE 80% Y 100%	90%	ENTRE 80% Y 100%
JEFE DE CAMPO	PRODUCCIÓN	-	66%	< 80%	91%	ENTRE 80% Y 100%
OPERADOR DE BODEGA	ADMINISTRACIÓN	-	101%	ENTRE 100% Y 120%	100%	ENTRE 100% Y 120%
ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GES	SIG	-	70%	< 80%	102%	ENTRE 100% Y 120%
ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO	ADMINISTRACIÓN	-	86%	ENTRE 80% Y 100%	102%	ENTRE 100% Y 120%
ANALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	-	100%	ENTRE 100% Y 120%	105%	ENTRE 100% Y 120%
COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	-	88%	ENTRE 80% Y 100%	108%	ENTRE 100% Y 120%
TRABAJADOR AGRÍCOLA	PRODUCCION	-	126%	> 120%	113%	ENTRE 100% Y 120%

Elaborado por autores

Notas:

CPINTPROM: Comparatio con el promedio de la banda salarial por el método HAY.

ELEGIBLE INT: Es la evaluación del comparatio de cada carga de acuerdo con la Equidad Interna.

CPEXTPROM: Comparatio con el promedio del estudio salarial.

ELEGIBLE EXT: Es la evaluación del comparatio de cada carga de acuerdo con la Equidad Externa.

La tabla 15 representa la evaluación de escogencia analizando el comparatio de equidad interna y competitividad externa, esto se hizo en base a los porcentajes obtenidos en la división del sueldo que paga StarFlowers contra el promedio de las bandas salariales internas y externas, las cuales detallamos a continuación:

- Valor mínimo es el 80%
- Promedio es el 100%
- Valor máximo es 120%

Todo desde la fórmula del comparatio

Se presenta un resumen de los cargos elegidos para una revisión salarial basados en la criticidad y el análisis del comparatio, los cuales se muestran en la tabla 16

Tabla 16 resumen de cargos escogidos para revisión salarial

CARGO	ÁREA	SUELDO PROM	CRITICIDAD	APLICABILIDAD	CPINTPROM	ELEGIBLE INT	CPEXTPROM	ELEGIBLE EXT
GERENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACIÓN	\$ 1.800,00	3,00	> 120%	49%	< 80%	44%	< 80%
DIRECTOR DE OPERACIONES	ADMINISTRACIÓN	\$ 2.800,00	3,00	> 120%	42%	< 80%	66%	< 80%
GERENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	\$ 3.400,00	3,00	> 120%	69%	< 80%	77%	< 80%
GERENTE FINANCIERO	CONTABILIDAD	\$ 2.500,00	2,00	ENTRE 100% Y 120%	51%	< 80%	48%	< 80%
COORDINADOR DE LABORATORIO	PRODUCCIÓN	\$ 750,00	2,00	ENTRE 100% Y 120%	54%	< 80%	57%	< 80%
JEFE DE COSTOS	CONTABILIDAD	\$ 1.500,00	2,00	ENTRE 100% Y 120%	75%	< 80%	79%	< 80%
JEFE DE SISTEMAS	SISTEMAS	\$ 1.800,00	2,00	ENTRE 100% Y 120%	75%	< 80%	82%	ENTRE 80% Y 100%

Elaborado por autores

De los 52 cargos existentes en la nómina de StarFlowers, los que necesitan una revisión inmediata son 4 del nivel gerencial, 2 del nivel de Jefatura y 1 del nivel de coordinación; si se consideran las áreas a intervenir serían 2 de administración, 2 de sistemas TIC's, 2 de contabilidad y 1 de producción.

La revisión salarial no tiene que ser inmediata para todos los cargos, sino más bien progresiva dependiendo de la criticidad (impacto en la operación) y del porcentaje del comparatio (Equidad Interna y Externa), para ello la propuesta de ajuste se plantea en la tabla 17.

Tabla 17 Impacto económico trimestral para los incrementos de los cargos seleccionados

	SITUACIÓN ACTUAL	SUELDO EN 3 MESES	SUELDO EN 6 MESES	SUELDO EN 9 MESES	SUELDO EN 12 MESES
CARGOS SELECCIONADOS	\$ 14.550,00	\$ 16.248,00	\$ 17.946,01	\$ 19.183,89	\$ 20.421,78
CARGOS NO CONSIDERADO	\$ 54.998,71	\$ 54.998,71	\$ 54.998,71	\$ 54.998,71	\$ 54.998,71
NÓMINA GLOBAL	\$ 69.548,71	\$ 71.246,71	\$ 72.944,71	\$ 74.182,60	\$ 75.420,48
COSTO NÓMINA	\$ 99.454,65	\$ 101.882,80	\$ 104.310,94	\$ 106.081,12	\$ 107.851,29
% INCREMENTO		2%	5%	7%	8%

Elaborado por autores

La tabla 17 muestra como el costo total para generar equidad interna y externa en los cargos considerados como críticos representa un 8% de incremento en el costo nómina, al menos de manera creciente hasta en un año.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

Al contrastar los hallazgos con la literatura revisada, se observa que los resultados del presente estudio reproducen ciertos patrones ya documentados y, a la vez, aportan elementos novedosos para el contexto florícola ecuatoriano. En línea con lo señalado por Herzberg et al. (1993) y Robbins y Coulter (2017), se confirmó que la inequidad salarial se asocia con desmotivación, rotación elevada y caída en la productividad.

Asimismo, los resultados coinciden con estudios de Martínez y Pérez (2021) y de la OIT (2024), que advierten sobre las brechas salariales internas y la desventaja competitiva frente al mercado laboral. Sin embargo, el aporte novedoso radica en la aplicación del método HAY y el benchmarking salarial en una empresa florícola de tamaño mediano, lo cual permitió identificar con precisión la magnitud de las inequidades y proponer una política salarial adaptada al sector.

Finalmente, de esta forma el estudio no solo confirma teorías previas, sino que también amplía la evidencia empírica en un ámbito productivo donde los análisis salariales son aún escasos.

#### 6.1 Conclusiones

El análisis de equidad interna evidenció que más del 50% de los cargos están remunerados por debajo del valor mínimo de su banda, confirmando una brecha estructural significativa. Esta situación afecta la percepción de justicia organizacional y compromete la retención del talento en niveles estratégicos y de jefatura, haciendo evidente la necesidad urgente de rediseñar la estrategia salarial. Con ello se cumplió el objetivo de diagnosticar la equidad interna en la estructura actual.

En el estudio de equidad externa se identificó que cerca del 60% de los cargos se encuentran por debajo del promedio del mercado. Este hallazgo evidenció una desventaja competitiva frente al sector florícola, lo cual limita la capacidad de StarFlowers para atraer y fidelizar talento especializado. Así se alcanzó el objetivo de comparar la competitividad salarial de la empresa respecto al mercado.

La valoración de cargos mediante el método HAY permitió establecer una jerarquización objetiva, visibilizando la distribución funcional en las distintas áreas de la empresa. El mapeo de cargos mostró una alta concentración en los grados intermedios (12 al 14), lo que sugiere que una parte importante de la estructura se sostiene en mandos medios técnicos y administrativos, con riesgo de sobrecarga y escasa movilidad interna. De esta manera se cumplió el objetivo de jerarquizar los cargos mediante un método técnico reconocido.

El diseño de bandas salariales reveló que, si bien los niveles operativos y de asistencia se encuentran relativamente alineados con los rangos definidos, los cargos de dirección y jefatura presentan los mayores desfases. Esta situación reafirma la urgencia de reestructurar los rangos retributivos para asegurar que la compensación refleje adecuadamente las responsabilidades de cada cargo. Con ello se alcanzó el objetivo de diseñar bandas salariales ajustadas a la realidad de la empresa.

La política salarial propuesta incorporó ajustes progresivos y criterios de desempeño, promoviendo una cultura organizacional orientada a la meritocracia y al rendimiento. La combinación de incrementos fijos y variables fortaleció el alineamiento entre los objetivos individuales y estratégicos, asegurando además la sostenibilidad financiera del modelo. De esta forma se cumplió el objetivo de formular una política salarial equitativa, competitiva y sostenible.

La selección de cargos críticos para ajuste permitió proyectar un impacto económico trimestral controlado, lo cual respaldó la viabilidad técnica y financiera de la propuesta. Esta evidencia demostró que es factible implementar mejoras salariales progresivas sin comprometer la estabilidad de la empresa. Así se dio cumplimiento al objetivo de evaluar la factibilidad económica de la política salarial.

## **6.2 Limitaciones**

El presente estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus resultados. En primer lugar, el diseño transversal impide establecer relaciones causales y no permite observar la evolución de las variables en el tiempo. En segundo lugar, el análisis se centró en una única empresa florícola, lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos a todo el sector.

Asimismo, en esta fase no se incorporaron de manera directa las percepciones de los colaboradores, por lo que la propuesta se fundamenta principalmente en información documental y comparativa. Finalmente, los datos utilizados son sensibles al contexto temporal, dado que el entorno florícola es altamente dinámico y requiere actualizaciones periódicas para mantener la vigencia de la política salarial diseñada.

En conjunto, estas limitaciones no invalidan los resultados, pero sí señalan la necesidad de investigaciones futuras que amplíen el alcance, incorporen mediciones longitudinales y consideren la voz de los trabajadores.

### 6.3 Implicaciones

- Desde el punto de vista académico el presente trabajo realiza las siguientes contribuciones:

Se validó la aplicabilidad del método HAY en el contexto del sector florícola ecuatoriano, demostrando su efectividad para jerarquizar cargos de forma objetiva y construir estructuras salariales equitativas. Esta validación amplía la literatura académica sobre compensación en industrias agrícolas de exportación.

Se aportó evidencia empírica sobre el vínculo entre equidad salarial y productividad, mostrando que las brechas internas y externas inciden directamente en la motivación, retención y desempeño de los colaboradores. Este hallazgo contribuye al debate académico sobre justicia organizacional y sistemas de recompensa.

- Desde el punto de vista práctico el presente trabajo realiza las siguientes contribuciones:

La propuesta de política salarial desarrollada en este estudio representa un modelo replicable para empresas florícolas con estructuras similares. La integración de valoración de cargos, bandas salariales y mecanismos de actualización periódica ofrece un marco de acción aplicable a distintas organizaciones del sector.

Se diseñó un instrumento de gestión útil para identificar cargos críticos y priorizar ajustes

salariales, permitiendo equilibrar la equidad interna con la sostenibilidad financiera. Esto brinda a las organizaciones una herramienta para implementar reformas compensatorias de forma estratégica y gradual.

Los hallazgos ofrecen a la alta dirección de StarFlowers una base técnica robusta para disminuir la rotación en cargos clave, alinear las remuneraciones con el mercado y fortalecer su posicionamiento como empleador competitivo en la industria florícola nacional e internacional.

La investigación proporciona una hoja de ruta para la toma de decisiones en compensación, facilitando a los líderes de talento humano el diseño de políticas sostenibles que equilibren justicia interna y competitividad externa, aportando al crecimiento organizacional con una visión estratégica de largo plazo.

#### **6.4 Recomendaciones**

- Para una implementación efectiva de la política salarial propuesta, se recomienda que la alta dirección de StarFlowers utilice como documento directriz el contenido del Anexo 3: Propuesta de Política Salarial, ya que este integra todos los lineamientos técnicos, operativos y estratégicos necesarios para garantizar coherencia en su aplicación y sostenibilidad en el tiempo.
- Regularización de cargos

La empresa debe tener en cuenta que al momento de la valoración de cargos se identificó cargos con conflicto entre la denominación de este y las funciones, por lo cual se recomienda que al momento de que los siguientes cargos estén vacantes se actualice la nomenclatura:

NOMBRE ACTUAL	PROPIUESTA
Asistente Comercial Operativo	Analista Comercial Operativo Junior
Coordinador de Empaque	Analista de Postcosecha
Analista de Distribución	Asistente de Distribución
Jefe Auditor de Campo	Coordinador Auditor de Campo
Jefe de Empaque	Coordinador de Empaque
Analista Desarrollador de Software	Especialista Desarrollador de Software

- Regularización de Estructura

La empresa debe tener en cuenta que no debe acomodar cargos por personas que no completen el perfil, el deber ser del puesto es dar prioridad a cumplir las funciones de la empresa. Se recomienda utilizar una palabra junto al cargo, que denote en que porcentaje se cumple con el perfil, como por ejemplo el cargo de “Asistente de Sistemas Integrados de Gestión”, que se creó debido a que la persona que se decidió promover está aún en proceso de formación de tercer nivel, por lo tanto, a criterio de la empresa, no podía ser Analista. La recomendación para evitar que vuelva a suceder se detalla a continuación:

Especialidad	Ejemplo	Detalle
Junior	Analista de Sistemas Integrados de Gestión - Junior	Cumple con el perfil entre el 80% y menos 100%
Normal	Analista de Sistemas Integrados de Gestión	Cumple con el 100% del perfil
Senior	Analista de Sistemas Integrados de Gestión - Senior	Sobre cumple el perfil y no hay ya crecimiento en la línea directa

Tabla 18 Observación de las recomendaciones

GRADO	PUNTOS	ADMINISTRACIÓN	FINANCIERO	DISTRIBUCIÓN	COMERCIAL	SISTEMAS	PRODUCCIÓN	MANTENIMIENTO	SIG	TALENTO HUMANO
24	(1508 a 1800)	GERENTE GENERAL								
18	(519 a 613)						DIRECTOR DE OPERACIONES			
17	(439 a 518)		GERENTE FINANCIERO		GERENTE COMERCIAL	GERENTE DE SISTEMAS	GERENTE DE PRODUCCIÓN			
16	(371 a 438)	GERENTE ADMINISTRATIVO		GERENTE DE DISTRIBUCIÓN						GERENTE DE TALENTO HUMANO
15	(314 a 370)		CONTRALOR			JEFE DE SISTEMAS	JEFE DE POSTCOSECHA LÍDER EN GESTIÓN DE PROYECTOS	JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	
14	(269 a 313)	JEFE DE COMPRAS	JEFE DE CONTABILIDAD JEFE DE COSTOS			LÍDER DE DATOS	JEFE DE CAMPO COORDINADOR DE POSTCOSECHA		MÉDICO OCUPACIONAL	
13	(228 a 268)				EJECUTIVO COMERCIAL	ANALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE / (ESPECIALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE)	JEFE AUDITOR DE CAMPO / (COORDINADOR AUDITOR DE CAMPO) COORDINADOR DE LABORATORIO COORDINADOR DE PROPAGACIÓN OPERADOR DE DRON		ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO
12	(197 a 227)		ANALISTA DE COSTOS LÍDER DE CARTERA	ANALISTA COMERCIAL Y TRÁFICO		ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	JEFE DE EMPAQUE / (COORDINADOR DE EMPQUE) ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN		ENFERMERA ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	ANALISTA DE NÓMINA ANALISTA DE SELECCIÓN
11	(161 a 191)	ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGAS	ANALISTA ADMINISTRATIVO / CONTABLE / COSTOS		ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO / (ANALISTA COMERCIAL OPERATIVO - JUNIOR) ASISTENTE DE MARKETING CREADOR DE CONTENIDO		COORDINADOR DE EMPAQUE / (ANALISTA DE EMPQUE) ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS ANALISTA DE PRODUCCIÓN			TRABAJADOR SOCIAL
10	(135 a 160)	MENSAJERO OPERADOR DE BODEGA		ANALISTA DE DISTRIBUCIÓN / (ASISTENTE DE DISTRIBUCIÓN)		ASISTENTE DE SISTEMAS				ASISTENTE DE CAPACITACIÓN
8	(98 a 113)							CHOFER		
7	(<82 a 97)						TRABAJADOR AGRÍCOLA			

Elaborado por autores

La tabla 18 muestra de manera visual las recomendaciones a nivel de estructura.

## Referencias

- Adams, J. S. (1965).** Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adams, J. S. (1963).** Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013).** Job demands–resources theory. *Journal of Work Psychology*, 22(1), 73–94. <https://doi.org/10.1111/joop.12010>
- Baker, T., & Sweeney, J. (2021).** Organizational justice and employee commitment: The role of equity in enhancing job performance. *Journal of Business Research*, 124, 323-331. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.010>
- Berger, L. A., & Berger, D. R. (2000).** *The compensation handbook: A state-of-the-art guide to compensation strategy and design* (4<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Bloom & Song. (28 de noviembre, s.f.).** Título del artículo o fuente. [Detalles del medio si están disponibles].
- Chiavenato, I. (2009).** *Gestión del talento humano* (3<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017).** *Administración de recursos humanos* (10<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A. (2001).** On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

**Cropanzano, R., & Wright, L. (2001).** When a "happy" worker is a "productive" worker: A review of the evidence for a causal link between job satisfaction and job performance. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 38(1), 14-22.

**Expoflores, citado en Martínez, A. (2025).** *Título del documento o artículo.* [Detalles de publicación].

**Fernández, A. (2023).** *Incentivos y motivación en el trabajo: Estrategias efectivas.* Editorial Universitaria.

**Flores Del Angel, R. (2021).** *Sistemas de remuneración variable: Estrategias para la retención del talento.* Editorial Universitaria.

**Folger, R., & Cropanzano, R. (1998).** *Organizational justice and human resource management.* Sage Publications.

**Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2008).** *Managing human resources* (6th ed.). Pearson.

**Gómez, C., & Ramírez, J. (2021).** *Cultura del logro y compensaciones: Un estudio de caso.* Journal of Organizational Behavior, 35(2), 123-136.

**González, M., & García, R. (2022).** Transparency in compensation: A key to enhancing employee perceptions of equity. *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 45-62.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhrm.2021.12.002>

**González, M. (2021).** Understanding the importance of know-how in job evaluation. *Journal of Human Resources Management*, 15(3), 45-58. <https://doi.org/10.1016/j.jhrm.2021.08.003>

**Greenberg, J. (1990).** Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

**Herrera, T. (2023).** *Transformación digital en la gestión de recursos humanos. Revista de Innovación Empresarial*, 10(1), 15-29

**Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993).** *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

**Korn, F. (2024).** *Taller de Valuación de Puestos Método KF (Hay Group) de Escalas y Perfiles* [Presentación]. [https://espolec-my.sharepoint.com/:b/g/personal/bfrosoro\\_espol\\_edu\\_ec/EZmZpV-ic0FHj1ycHH1eya4BuGPgmFybBrAaI\\_4kqZmmNg?e=EOmWPl](https://espolec-my.sharepoint.com/:b/g/personal/bfrosoro_espol_edu_ec/EZmZpV-ic0FHj1ycHH1eya4BuGPgmFybBrAaI_4kqZmmNg?e=EOmWPl)

**López, R., & Fernández, J. (2022).** Job valuation and employee satisfaction: A crucial link. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 23-41. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21412>

**López, R., & García, S. (2022).** *Bandas salariales y su impacto en la equidad interna. Revista de Administración*, 18(4), 78-90.

**López, R., & García, S. (2023).** Evaluating job positions: A comprehensive approach. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 112-128. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v13i2.20109>

**Katz, D., & Kahn, R. L. (1978).** *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.

**Martínez, A. (2025).** *Título del documento o artículo.* [Detalles de publicación].

**Martínez, P., & Pérez, L. (2021).** *Políticas salariales en el contexto actual: Retos y oportunidades.* Revista de Estudios Laborales, 9(2), 34-50.

**Martínez, P., & Ríos, A. (2021).** The impact of job evaluation on organizational performance. *Business Research Quarterly*, 24(4), 367-380. <https://doi.org/10.1177/23409444211012345>

**Mendoza Valdiviezo, J., & Pesantez Rodríguez, L. (2023).** *Título del estudio o publicación.* *Nombre de la fuente o publicación.*

**Maslow, A. H. (1943).** A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>

**McClelland, D. C. (1983).** *Human motivation.* Cambridge University Press.

**ONU Mujeres. (2023).** *Informe sobre la brecha salarial de género.*  
<https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-crisis-responding-to-covid-19>

**Organización Internacional del Trabajo. (2024).** *Salarios justos y cohesión social.* OIT.

**Pérez, S., & Martínez, L. (2022).** The role of job evaluation in establishing salary equity. *Journal of Labor Economics*, 40(4), 805-820. <https://doi.org/10.1086/713890>

**Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017).** *Administración* (13<sup>a</sup> ed.). Pearson.

**Rudman, L. A., & Mescher, K. (2020).** Penalizing men who request a family leave: Is gender discrimination in employment law the answer? *Psychological Science*, 31(5), 660-669.

<https://doi.org/10.1177/0956797619891297>

**Salazar, V. (2022).** *Revisión periódica de políticas salariales: Un enfoque estratégico*. Journal of Human Resource Management, 14(1), 22-35.

**Secret Garden Ecuador. (s.f.).** *Título del artículo o fuente*. [Detalles del medio si están disponibles].

**Segura, A., & Segura, J. (2011).** *Estrategias salariales en la gestión de talento*. Ediciones Empresariales.

**Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. (1973).** *Equity: Theory and research*. Addison-Wesley.

**World Economic Forum. (2023).** *Global Gender Gap Report 2023*.  
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>

## Anexo 1. Detalle de colaboradores por cargo

CARGOS	Total	
ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO	1	
ANALISTA COMERCIAL Y TRAFICO	1	
ANALISTA CONTABLE	2	
ANALISTA DE BUSINESS INTELLIGENCE	1	
ANALISTA DE CALIDAD	1	
ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGA	1	
ANALISTA DE COSTOS	1	
ANALISTA DE CREDITOS Y CARTERA	1	
ANALISTA DE DESAROLLADOR DE SOFTWARE	1	
ANALISTA DE DISTRIBUCION	1	
ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS	1	
ANALISTA DE PRODUCCION	3	
ANALISTA DE TALENTO HUMANO	3	
ANALISTA DESAROLLADOR DE SOFTWARE	1	
ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO	2	
ASISTENTE DE COSTOS	1	
ASISTENTE DE MARKETING	1	
ASISTENTE DE SISTEMAS	1	
ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION	1	
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	1	
ASISTENTE DESAROLLADOR DE SOFTWARE	1	
ASISTENTE PLANIFICADOR DE LA PRODUCCION	1	
CHOFER	1	
COMMUNITY MANAGER	1	
CONTADOR GENERAL	1	
COORDINADOR	3	
COORDINADOR DE EMPAQUE	1	
COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	1	
DESAROLLADOR DE SOFTWARE	1	
<b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b>	<b>1</b>	
ENFERMERA	1	
GERENTE ADMINISTRATIVO	1	
GERENTE COMERCIAL	1	
GERENTE DE DISTRIBUCIÓN Y TRÁFICO	1	
GERENTE DE SISTEMAS	1	
GERENTE DE TALENTO HUMANO	1	
GERENTE FINANCIERO	1	
GERENTE GENERAL	1	
JEFE AUDITOR DE CAMPO	1	
JEFE DE AREA	5	
JEFE DE COMPRAS	1	
JEFE DE CONTABILIDAD	1	
JEFE DE COSTOS	1	
JEFE DE EMPAQUE	1	
JEFE DE MANTENIMIENTO	1	
JEFE DE SISTEMAS	1	
JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS	1	
LIDER DE CARTERA Y CREDITOS	1	
LIDER DE DATOS	1	
LÍDER EN GESTIÓN DE PROYECTOS	1	
MEDICO OCUPACIONAL	2	
OPERADOR DE BODEGA	1	
OPERADOR DE DRON	2	
SUPERVISOR	18	
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	1	
TRABAJADOR OPERATIVO FLORÍCOLA O DEL AGRO	537	
TRABAJADORA SOCIAL	3	
VENDEDORA SENIOR	2	
<b>Total general</b>	<b>628</b>	

Elaborado: Por los autores

**Anexo 2. Lista de cargos con número de colaboradores y por departamento.**

DEPARTAMENTO	Cargo Actual	Total
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	JEFE DE COMPRAS	1
	ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGA	1
	OPERADOR DE BODEGA	1
	GERENTE ADMINISTRATIVO	1
	GERENTE GENERAL	1
<b>COMERCIAL</b>	VENDEDORA SENIOR	2
	GERENTE COMERCIAL	1
	ASISTENTE DE MARKETING	1
	COMMUNITY MANAGER	1
<b>CONTABILIDAD</b>	ANALISTA CONTABLE	2
	LIDER DE CARTERA Y CREDITOS	1
	JEFE DE CONTABILIDAD	1
	CONTADOR GENERAL	1
	GERENTE FINANCIERO	1
	ANALISTA DE COSTOS	1
	JEFE DE COSTOS	1
	ANALISTA DE CREDITOS Y CARTERA	1
	ANALISTA ADMINISTRATIVO FINANCIERO	1
<b>LOGÍSTICA</b>	ASISTENTE DE COSTOS	1
	ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO	2
	GERENTE DE DISTRIBUCIÓN Y TRÁFICO	1
	ANALISTA COMERCIAL Y TRAFICO	1
<b>MANTENIMIENTO</b>	ANALISTA DE DISTRIBUCION	1
	JEFE DE MANTENIMIENTO	1
	CHOFER	1
<b>PRODUCCIÓN</b>	TRABAJADOR OPERATIVO FLORÍCOLA O DEL AGRO	537
	SUPERVISOR	18
	JEFE DE AREA	5
	ANALISTA DE PRODUCCION	3
	COORDINADOR	3
	OPERADOR DE DRON	2
	LÍDER EN GESTIÓN DE PROYECTOS	1
	JEFE DE EMPAQUE	1
	ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS	1
	COORDINADOR DE EMPAQUE	1
	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	1
	DIRECTOR DE OPERACIONES	1
	ANALISTA DE BUSINESS INTELLIGENCE	1
	JEFE AUDITOR DE CAMPO	1

DEPARTAMENTO	Cargo Actual	Total
SISTEMAS	JEFE DE SISTEMAS	1
	DESARROLLADOR DE SOFTWARE	1
	ANALISTA DE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	2
	GERENTE DE SISTEMAS	1
	ASISTENTE DE SISTEMAS	1
	LIDER DE DATOS	1
	ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	1
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	ASISTENTE PLANIFICADOR DE LA PRODUCCION	1
	MEDICO OCUPACIONAL	2
	ANALISTA DE CALIDAD	1
	JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS	1
	ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION	1
TALENTO HUMANO	ENFERMERA	1
	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	3
	TRABAJADORA SOCIAL	3
	GERENTE DE TALENTO HUMANO	1
	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	1
	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	1

Elaborado: Por los autores

## Anexo 3 Propuesta de Política Salarial

### 1. Objetivo

Establecer lineamientos objetivos que se consoliden en una política salarial equitativa alineada con los objetivos estratégicos de StarFlowers, con el fin de mejorar la retención, motivación y productividad de los colaboradores.

### 2. Alcance

La siguiente política tiene un alcance organizacional desde los cargos operativos hasta los gerenciales de StarFlowers.

### 3. Definiciones

**3.1 Salario:** Es la composición total de los ingresos monetarios que recibe el colaborador.

**3.2 Sueldo base:** Es la cantidad de dinero pactado como sueldo entre el colaborador y la empresa a través del departamento de Talento Humano, este valor es superior al sueldo básico.

**3.3 Sueldo básico:** Es el sueldo mínimo sectorial indicado anualmente por el ministerio de trabajo.

**3.4 Bono trimestral por resultados:** Es el valor pagado en base a un parámetro establecido y acordado entre las partes, el cual por su monto se paga cada 3 meses.

**3.5 Bono mensual por resultados:** Es el valor pagado en base a un parámetro establecido y acordado entre las partes, el cual por su monto se paga cada mes.

**3.6 Subsidio:** Es un apoyo económico amparado por las excepciones de la Ley de Seguridad Social del Ecuador, el cual se entrega en concepto de movilización.

**3.7 Horas adicionales:** Son los valores pagados por las horas trabajadas adicionales a la jornada ordinaria, estas pueden ser suplementarias y extraordinarias.

**3.8 Bono variable de gestión:** Valor simbólico que se paga a los cargos desde los niveles superiores de Analistas, los cuales representan un ingreso adicional por los roles de confianza que desarrollan los colaboradores en esas posiciones.

**3.9 Comisiones:** Valor económico que se pagan debido al cumplimiento de las metas comerciales establecidas por la compañía.

### 4. Documentos Referenciales

- a. Código de Trabajo
- b. Reglamento Interno de Trabajo
- c. Acuerdo Ministerial Salario Digno
- d. Ley de Seguridad Social

## 5. Política

**5.1 Ingresos:** En materia de ingresos la práctica de StarFlowers establece los siguientes métodos de remuneración dependiendo del nivel en el que se encuentre el cargo negociado, de acuerdo con lo indicado en la tabla 1:

Tabla 1. Composición de Salarios en StarFlowers CIA LTDA

NIVEL	ESTRUCTURA DEL SALARIO
GERENCIA	Sueldo Base + Bonos Trimestral por Resultados
JEFATURA	Sueldo Base + Bono Mensual por Resultados
COORDINADOR	Sueldo Básico + Subsidio + Bono Variable de Gestión
SUPERVISOR	Sueldo Básico + Subsidio + Bono Variable de Gestión
ANALISTA	Sueldo Básico + Subsidio + Bono Variable de Gestión
ASISTENTE	Sueldo Básico + Horas Adicionales
OPERATIVO	Sueldo Básico + Horas Adicionales

Elaborado por: Talento Humano

**5.2 Comisiones:** El único departamento que tiene acceso a comisiones es el departamento Comercial, las cuales se pagan en base al cumplimiento de los presupuestos de metas en precio mínimo de venta y cantidad por SKU.

**5.3 Salario Emocional:** La empresa como parte de su compensación total tiene los siguientes beneficios hacia sus colaboradores.

**5.3.1 Subsidio de Alimentación:** La empresa pagará el 67% del costo de la alimentación diaria de cada colaborador, al proveedor del servicio de alimentación, la diferencia del valor mensual de alimentación que debe asumir el colaborador será descontado vía rol de pagos y/o finiquito laboral.

**5.3.2 Subsidio de Transporte:** La empresa pagará el 40% del costo de transporte diario de cada colaborador, al proveedor del servicio de movilización (buses y busetas de la cooperativa de la empresa), la diferencia del valor mensual de la movilización que debe asumir el colaborador será descontado vía rol de pagos y/o finiquito laboral.

**5.3.3 Plan celular:** La empresa pagará desde el 25% hasta el 100% del costo mensual del plan celular de acuerdo con la política de “Beneficio de Plan Celular”, la cual aclara cual es el porcentaje de cobertura por cargo.

**5.4 Bonos Variables:** Los ingresos variables de los colaboradores están relacionados con los cumplimientos de los objetivos y metas establecidas por la empresa, las cuales están alineadas con el alcance o aporte hacia los objetivos organizacionales.

Los objetivos de cargo serán definidos en el mes de septiembre de cada año, son aprobados por el Gerente General en el área Contable, Comercial, Administrativa y TIC's; y por el director de operaciones, para el área de Producción, Talento Humano, Sistemas Integrados de Gestión y Mantenimiento.

Para la participación del pago de los bonos debe existir siempre la ejecución del siguiente proceso:

1. Levantar los procesos en los que el cargo participante está involucrado
2. Desarrollar procedimientos e instructivos de como ejecutar las actividades del cargo
3. Actualizar en conjunto con el Gerente de Talento Humano el Perfil de Cargo y Manual de Funciones
4. Proponer al jefe inmediato al menos 3 indicadores que sirvan para medir el desempeño de la persona en el puesto

Con los puntos anteriores desarrollados la persona puede participar del pago de bonos variables en base a la composición indicada en la tabla 2:

Tabla 2. Composición de los bonos por nivel jerárquico

Nivel	Frecuencia	Cumplimiento Individual	Cumplimiento del Área	Cumplimiento Empresa
Gerencia	Trimestral	30%	30%	40%
Jefatura	Mensual	50%	25%	25%
Coordinador	Mensual	50%	30%	20%
Supervisor	Mensual	60%	30%	10%
Analista	Mensual	70%	20%	10%

Elaborado por: Talento Humano

Consideraciones:

- En el caso de colaboradores nuevos, para ingresar al beneficio se debe al menos tener una antigüedad de 6 meses en la compañía.
- En el caso de llamado de atención el colaborador sancionado no tiene derecho a pago del bono en el periodo de la sanción.
- En caso ausentismo remunerado y remunerado en el mes de cálculo del bono, el valor final será afecta de manera proporcional a los días de ausencia.
- Si un colaborador se llega a retirar de la compañía por cual causa al cierre del periodo de pago, no participará para el cálculo del bono.
- Los colaboradores que son promovidos (ascensos), podrán participar después de estar 6 meses en la posición nueva.

**5.5 Descuentos:** la empresa separa los descuentos en 2 grupos:

**5.5.1 Deducciones legales:** Los establecidos dentro del código de trabajo y demás leyes vigentes como, el aporte al IESS, préstamos al IESS, pensiones alimenticias e impuesto a la renta.

**5.5.2 Otros descuentos:** Los que deben ser autorizados con firma del colaborador, tales como, Anticipos de sueldo, préstamos internos, amonestaciones y compra de producto.

**5.6 Beneficios Sociales:** La empresa garantiza la cancelación de todos los beneficios de ley, tales como décimo tercero, décimo cuarto, fondo de reserva, vacaciones, etc.

## **5.7 Formas de Pago**

Se paga en nóminas quincenales aplicando sus respectivos ingresos y descuentos proporcionales, la primera quincena representa el 50% del sueldo nominal de cada persona, independientemente la negociación realizada por el Gerente de Talento Humano.

Los pagos se hacen vía transferencia bancaria, sólo de las siguientes instituciones: Banco de Guayaquil, cooperativa JEP y cooperativa Jardín Azuayo.

## **5.8 Bandas Salariales**

La empresa actualizará cada 2 años las bandas salariales bajo el método de valoración de puntos HAY, para el proceso de Equidad Interna, revisar Anexos; así como contratará los servicios de una consultora externa para la obtención de un estudio salarial del mercado local y sector florícola, para el proceso de Equidad Externa.

## **5.9 Incrementos salariales**

Los incrementos salariales se realizan bajo los siguientes parámetros:

1. La Gerencia General evaluará anualmente la condición salarial de cada colaborador, y será el autorizado para aprobar y modificar sueldos de los colaboradores, tomando en cuenta factores como: inflación, rentabilidad de la empresa, evaluación de desempeño, llamados de atención, fecha de último incremento salarial, niveles de bandas salariales considerados para el cargo, responsabilidad y criticidad de funciones.
2. El área de Talento Humano validará el cumplimiento del salario mínimo establecido en las tablas salariales, en el mes de enero de cada año.
3. Todo ajuste salarial se realizará en la segunda quincena del mes.
4. El colaborador debe tener una antigüedad en la empresa mayor a 1 año.
5. En caso de promociones o ascensos, el colaborador debe estar en el puesto actual al menos 6 meses.
6. Para los incrementos salariales la empresa considerará si el sueldo del cargo a analizar está incumpliendo el criterio de equidad interna (Valoración de Puntos) y externa de la empresa (Informe del Estudio Salarial).
7. El sueldo puede ser modificado por la Gerencia General, la cual tiene potestad de revisar sueldos del área Comercial, Financiera y Administrativa, y la Dirección de Operaciones del área de Producción, Talento Humano, Sistemas Integrados de Gestión, TIC's y Mantenimiento.

8. Los incrementos salariales deberán respetar los parámetros de orden explicados en la tabla 3:

Tabla 3. Método para ejecutar incrementos basados en el resultado del desempeño

Desempeño	CompaRatio	Incremento base			5,0%
		< 80% Q1	81% - 100% Q2	101% - 120% Q3	
Excelente	5	7,25%	6,75%	6,25%	
Sobrecumplimiento	4	6,75%	6,25%	5,75%	
Cumple	3	0,00%	0,00%	0,00%	
Oportunidad de mejora	2	0,00%	0,00%	0,00%	
No cumple	1	0,00%	0,00%	0,00%	
<hr/>					
Excelente	5	45,00%	35,00%	25,00%	
Sobrecumplimiento	4	35,00%	25,00%	15,00%	
Cumple	3	-100,00%	-100,00%	-100,00%	
Oportunidad de mejora	2	-100,00%	-100,00%	-100,00%	
No cumple	1	-100,00%	-100,00%	-100,00%	

Elaborado por: Talento Humano

El porcentaje de incremento base será modificado y actualizado de manera anual por la gerencia general de la empresa.

Los colaboradores que están sujetos a revisión de sueldo anual serán los que al final del periodo a evaluar (noviembre de cada año), son los que alcanzaron un puntaje de mínimo 4/5 en su evaluación al desempeño.

9. Dependiendo del salto porcentual (impacto económico de la empresa), el ajuste salarial, se podrá hacer hasta en 3 periodos (plan salarial), para llegar al ajuste completo, este cálculo será realizado por la Gerencia de Talento Humano, revisado por el Jefe Inmediato y aprobado por la Dirección de Operaciones y/o Gerencial General en cada área que corresponda.

## 6. Anexos

Tabla 4. Bandas Salariales StarFlowers 2025-2027

NIVEL	CARGO	ÁREA	GRADO	PUNTOS	BANDA SALARIAL HAY		
					MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO
1 GERENCIA	GERENTE DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	16	417	\$ 2,938,80	\$ 3,673,50	\$ 4,408,20
	DIRECTOR DE OPERACIONES	ADMINISTRACIÓN	18	594	\$ 5,382,60	\$ 6,728,25	\$ 8,073,90
	GERENTE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACIÓN	16	427	\$ 2,938,80	\$ 3,673,50	\$ 4,408,20
	GERENTE FINANCIERO	CONTABILIDAD	17	451	\$ 3,948,93	\$ 4,936,17	\$ 5,923,40
	GERENTE DE DISTRIBUCIÓN Y TRÁFICO	DISTRIBUCIÓN	16	396	\$ 2,938,80	\$ 3,673,50	\$ 4,408,20
	GERENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	17	479	\$ 3,948,93	\$ 4,936,17	\$ 5,923,40
	CONTRALOR	CONTABILIDAD	15	323	\$ 1,910,53	\$ 2,388,17	\$ 2,865,80
2 JEFATURA	GERENTE DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	17	483	\$ 3,948,93	\$ 4,936,17	\$ 5,923,40
	GERENTE COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	17	483	\$ 3,948,93	\$ 4,936,17	\$ 5,923,40
	LÍDER EN GESTIÓN EN PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	15	366	\$ 1,910,53	\$ 2,388,17	\$ 2,865,80
	JEFE DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	15	366	\$ 1,910,53	\$ 2,388,17	\$ 2,865,80
	JEFE DE MANTENIMIENTO	MANTENIMIENTO	15	353	\$ 1,910,53	\$ 2,388,17	\$ 2,865,80
	JEFE DE SISTEMAS	SISTEMAS	15	342	\$ 1,910,53	\$ 2,388,17	\$ 2,865,80
	JEFE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	15	333	\$ 1,910,53	\$ 2,388,17	\$ 2,865,80
3 COORDINADOR	JEFE DE CAMPO	PRODUCCIÓN	14	301	\$ 1,589,53	\$ 1,986,92	\$ 2,384,30
	JEFE COMPRAS	ADMINISTRACIÓN	14	282	\$ 1,589,53	\$ 1,986,92	\$ 2,384,30
	JEFE DE COSTOS	CONTABILIDAD	14	282	\$ 1,589,53	\$ 1,986,92	\$ 2,384,30
	JEFE DE CONTABILIDAD	CONTABILIDAD	14	282	\$ 1,589,53	\$ 1,986,92	\$ 2,384,30
	LÍDER DE DATOS	SISTEMAS	14	298	\$ 1,589,53	\$ 1,986,92	\$ 2,384,30
	JEFE AUDITOR DE CAMPO	PRODUCCIÓN	13	261	\$ 1,116,07	\$ 1,395,08	\$ 1,674,10
	JEFE DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	12	227	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
4 SUPERVISIÓN	COORDINADOR DE POSTCOSECHA	PRODUCCIÓN	14	284	\$ 1,589,53	\$ 1,986,92	\$ 2,384,30
	MÉDICO OCUPACIONAL	SIG	14	282	\$ 1,589,53	\$ 1,986,92	\$ 2,384,30
	COORDINADOR DE LABORATORIO	PRODUCCIÓN	13	247	\$ 1,116,07	\$ 1,395,08	\$ 1,674,10
	COORDINADOR DE PROPAGACIÓN	PRODUCCIÓN	13	247	\$ 1,116,07	\$ 1,395,08	\$ 1,674,10
	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	13	233	\$ 1,116,07	\$ 1,395,08	\$ 1,674,10
	EJECUTIVO COMERCIAL	DISTRIBUCIÓN	13	247	\$ 1,116,07	\$ 1,395,08	\$ 1,674,10
	LÍDER DE CARTERA	CONTABILIDAD	12	194	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
5 ANALISTA	COORDINADOR DE EMPAQUE	PRODUCCIÓN	11	170	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	MANTENIMIENTO	12	204	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
	ANALISTA DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	13	245	\$ 1,116,07	\$ 1,395,08	\$ 1,674,10
	ANALISTA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	13	245	\$ 1,116,07	\$ 1,395,08	\$ 1,674,10
	ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO	ADMINISTRACIÓN	12	227	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
	ANALISTA DE COSTOS	CONTABILIDAD	12	194	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
	ANALISTA DE NÓMINA	TALENTO HUMANO	12	194	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
6 ASISTENTE	ANALISTA DE COMPRAS Y BODEGA	ADMINISTRACIÓN	11	186	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	ANALISTA DE PROCESOS Y PROYECTOS	ADMINISTRACIÓN	11	187	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	ANALISTA ADMINISTRATIVO/CONTABLE/CARTERA	CONTABILIDAD	11	162	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	ANALISTA DE PRODUCCIÓN	PRODUCCIÓN	11	178	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	TRABAJADOR SOCIAL	TALENTO HUMANO	11	169	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	ANALISTA DE DISTRIBUCIÓN	DISTRIBUCIÓN	10	148	\$ 552,53	\$ 690,67	\$ 828,80
	ASISTENTE DESARROLLADOR DE SOFTWARE	SISTEMAS	12	223	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
7 OPERATIVO	ENFERMERA	SIG	12	194	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
	ASISTENTE DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	SIG	12	194	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
	ANALISTA DE SELECCIÓN	TALENTO HUMANO	12	194	\$ 801,40	\$ 1,001,75	\$ 1,202,10
	CREADOR DE CONTENIDO	TALENTO HUMANO	11	170	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	ASISTENTE DE MARKETING	DISTRIBUCIÓN	11	170	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	ASISTENTE COMERCIAL OPERATIVO	DISTRIBUCIÓN	11	178	\$ 675,20	\$ 844,00	\$ 1,012,80
	OPERADOR DE BODEGA	ADMINISTRACIÓN	10	141	\$ 552,53	\$ 690,67	\$ 828,80
Elaborador por: Talento Humano		MENSAJERO	10	141	\$ 552,53	\$ 690,67	\$ 828,80
ASISTENTE DE SISTEMAS		SISTEMAS	10	141	\$ 552,53	\$ 690,67	\$ 828,80
7 OPERATIVO		PRODUCCIÓN	7	65	\$ 431,13	\$ 538,92	\$ 646,70