

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“Diseño de Política Salarial para una Pyme del sector industrial de Guayaquil,
empresa TubYTEK S.A.”**

AUTORES:

**Arellano Benítez, Ana Belén
Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERO COMERCIAL**

TUTORA:

Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

08 de septiembre del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Arellano Benítez, Ana Belén y Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTORA

Lcda. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, a los 08 días del mes de septiembre del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Arellano Benítez Ana Belén y**
Gutiérrez Contreras Renzo Enrique

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de una Política Salarial para una Pyme del sector industrial de Guayaquil, empresa TubYTEK S.A.** previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 08 días del mes de septiembre del año 2016

LOS AUTORES,

Arellano Benítez, Ana Belén

Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Arellano Benítez Ana Belén y**
Gutiérrez Contreras Renzo Enrique

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de una Política Salarial para una Pyme del sector industrial de Guayaquil, empresa TubYTEK S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 08 días del mes de septiembre del año 2016

LOS AUTORES,

Arellano Benítez, Ana Belén

Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web application interface. The top navigation bar includes the URKUND logo and a 'Lista de fuentes' (List of sources) section. The main content area is divided into two columns. The left column contains document metadata: 'Documento: Arellano-Gutierrez-Sanchez.doc (D21499671)', 'Presentado: 2016-08-25 09:30 (-05:00)', 'Presentado por: pricila.sanchez@cu.ucsg.edu.ec', 'Recibido: pricila.sanchez.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: Arellano-Gutierrez-Sanchez'. A green box indicates '0%' of the document's text is present in the sources. The right column features a table of sources with columns for 'Categoría', 'Enlace/nombre de archivo', and a checkbox. The table lists several sources, including 'Arellano-Gutierrez.doc' and 'EXAMEN COMPLEXIVO CASO.doc'. Below the table, a 'Archivo de registro Urkund' section shows the document's registration details, including the faculty name and a certification statement.

Categoría	Enlace/nombre de archivo	
>	Arellano-Gutierrez.doc	<input checked="" type="checkbox"/>
Fuentes alternativas		
	Arellano-Gutierrez.doc	<input type="checkbox"/>
	Arellano-Gutierrez.doc	<input type="checkbox"/>
	EXAMEN COMPLEXIVO CASO.doc	<input type="checkbox"/>
	PAOLA TT - NUEVO 1_1.docx	<input type="checkbox"/>
	1417418741_541_SALARIO%252Bdigno.pptx	<input type="checkbox"/>

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Arellano-Gutierrez.doc **100%**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEMA: "Diseño de Política Salarial para una Pyme del sector industrial de Guayaquil, empresa TubYTEK S.A." AUTORES: Arellano Benítez, Ana Belén Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de INGENIERO COMERCIAL TUTOR: Sánchez Ube, Pricila Francia Guayaquil, Ecuador 23 de Agosto del 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Arellano Benítez, Ana Belén y Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique como estudiantes con la obtención del Título de Ingeniero Comercial TUTOR:

ARELLANO BENÍTEZ ANA BELEN
AUTORA DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

GUTIÉRREZ CONTRERAS RENZO ENRIQUE
AUTOR DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

Lcda. SÁNCHEZ UBE PRICILA FRANCIA, Mgs.
PROFESORA TUTORA REVISORA DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haber estado a mi lado siempre, guiándome y dándome la mano para que alcance mis objetivos, él, que siempre me ha dado la fuerza y ganas de superación, pendiente de cada uno de mis pasos, y más ahora logrando esta meta que es una de las tantas anheladas.

Ana Belén Arellano Benítez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios por permitirme llegar hasta aquí y darme la capacidad, fuerza y valor para superar los retos o pruebas que me han conducido a ser la persona que soy hoy en día logrando alcanzar mis sueños y metas. De igual forma a mis padres que me han brindado su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, siempre han velado por mi cuidado y bienestar, buscando que llegue a ser la mejor versión de mí. A los profesores que con paciencia y determinación impartieron sus conocimientos, así como también plantearon desafíos que me preparen para enfrentar el mundo y su competitividad. Agradecer a mis amigos y compañeros por los momentos, experiencias, anécdotas vividas y compartidas a lo largo de nuestros años de educación; así como los lazos de amistad que esperamos perduren por el resto de nuestras vidas. Finalmente agradecer a todas las personas que me ayudaron con su granito de arena para que este trabajo pudiera completarse.

Renzo Enrique Gutiérrez Contreras

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermanas, que han sido el pilar y propulsor en cada una de mis decisiones, ellos que han estado siempre en mis éxitos y triunfos, pero más aun los que me han apoyado y enseñado a levantarme en mis derrotas y fracasos. Me alegra poder decirles con felicidad que si es posible y que todo fue gracias a Dios y a ellos que me han inculcado grandes valores y me han llenado de amor.

Ana Belén Arellano Benítez

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a mi familia por estar conmigo y apoyarme durante todo este viaje llamado vida, a las personas que confiaron en mis capacidades, conocimientos y habilidades que creyeron en cada paso que daba me conducirían a lograr esta maravillosa meta de cumplir el sueño de ser profesionales en el campo de la Ingeniería Comercial.

Dedicado a las personas que me guiaron, ayudaron a crecer como ser humano, aportando una parte de sus conocimientos para llenarme de sabiduría y amor.

Renzo Enrique Gutiérrez Contreras



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

Lcda. Sánchez Ube Pricila Francia Mgs.
TUTORA

Ing. Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.
DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Camacho Villagómez, Freddy, PhD(c)
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

Guayaquil 25 de agosto de 2016.
Ingeniero
Freddy Camacho
COORDINADOR UTE A-2016
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

Licenciada Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTORA del proyecto de grado de el señor **RENZO ENRIQUE GUTIÉRREZ CONTRERAS**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**DISEÑO DE POLÍTICA SALARIAL PARA UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL DE GUAYAQUIL, EMPRESA TUBYTEK S.A.**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentra designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**DISEÑO DE POLÍTICA SALARIAL PARA UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL DE GUAYAQUIL, EMPRESA TUBYTEK S.A.**” somos la Tutora Licenciada Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs y el señor **RENZO ENRIQUE GUTIÉRREZ CONTRERAS** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 sobre Diez.

Atentamente,

Lcda. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs
Profesor Tutor-Revisor Proyecto De Graduación

Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique
Graduando

Guayaquil 25 de agosto de 2016.
Ingeniero
Freddy Camacho
COORDINADOR UTE A-2016
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

Licenciada Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTORA del proyecto de grado de la señorita **ANA BELÉN ARELLANO BENÍTEZ**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por la estudiante, titulado “**DISEÑO DE POLÍTICA SALARIAL PARA UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL DE GUAYAQUIL, EMPRESA TUBYTEK S.A.**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentra designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**DISEÑO DE POLÍTICA SALARIAL PARA UNA PYME DEL SECTOR INDUSTRIAL DE GUAYAQUIL, EMPRESA TUBYTEK S.A.**” somos la Tutora Licenciada Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs y la señorita **ANA BELÉN ARELLANO BENÍTEZ** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 sobre Diez.

Atentamente,

Lcda. Pricila Francia Sánchez Ube, Mgs
Profesor Tutor-Revisor Proyecto De Graduación

Arellano Benítez, Ana Belén
Graduando

ÍNDICE GENERAL

Índice de Tablas	XVIII
Índice de Figuras	XIX
Capítulo I: Introducción.....	22
1.1. Antecedentes del problema	24
1.2. Problemática	25
1.3. Delimitación	25
1.4. Justificación.....	26
1.5. Objetivo general	28
1.5.1. Objetivos específicos:	28
1.6. Alcances.....	28
1.7. Limitaciones	29
Capítulo II: Marco General	30
2.1. Marco referencial.....	30
2.1.1. La administración.....	33
2.1.2. Importancia del capital humano	34
2.2. Marco teórico.....	35
2.2.1. El salario	35
2.2.2. Teorías de la remuneración.....	39
2.2.3. Pymes	42
2.2.4. Política salarial.....	43
2.2.5. Evaluación de desempeño	50
2.3. Marco filosófico	51
2.3.1. Aspectos de la valoración de cargos	51
2.3.2. Organigramas.....	53
2.3.3. Puesto de trabajo	54
2.3.4. Elección el modelo de valoración	54
2.3.5. Creación de un comité de valoración	54
2.3.6. Selección de los puestos a evaluar	54

2.3.7.	Descripción de puestos de trabajo.....	55
2.4.	Marco legal.....	56
2.4.1.	La constitución de la república del Ecuador.....	56
2.4.2.	El código de trabajo.....	56
2.4.3.	Ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar ...	59
2.5.	Marco técnico.....	60
2.5.1.	Medidas de tendencia central.....	60
2.5.2.	La media aritmética.....	61
2.5.3.	La mediana.....	61
2.5.4.	Cuartiles.....	61
2.5.5.	Máximo y mínimo.....	61
2.5.6.	Desviación estándar.....	62
2.5.7.	Diagrama de dispersión salarial.....	62
2.5.8.	Coefficiente de correlación.....	62
2.5.9.	Método de mínimos cuadrados.....	62
2.5.10.	Equidad interna.....	63
2.5.11.	Competitividad externa.....	63
2.6.	Hipótesis.....	63
2.7.	Variabes.....	63
Capítulo III: Metodología.....		65
3.1.	Tipo de investigación.....	65
3.2.	Enfoque de la investigación.....	66
3.3.	Población y muestra de investigación.....	67
3.3.1.	Población o universo.....	67
3.3.2.	Muestra.....	67
3.4.	Operacionalidad de las variables.....	67
3.4.1.	Variable dependiente.....	67
3.4.2.	Variable independiente.....	67
3.5.	Plan de recolección de información.....	68

3.5.1.	Fuentes de información	68
3.5.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de información	69
Capítulo IV: Levantamiento y procesamiento de información		75
4.1.	Reseña histórica	75
4.2.	Descripción de la empresa	75
4.3.	Misión	75
4.4.	Visión	75
4.5.	Principios	76
4.6.	Estructura organizacional	77
4.7.	Organigrama	79
4.8.	F.O.D.A.....	80
4.9.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	81
4.9.1.	Rivalidad entre competidores existentes.....	82
4.9.2.	Amenaza de nuevos competidores.....	83
4.9.3.	Poder de negociación de los clientes	83
4.9.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	83
4.9.5.	Poder de negociación de los proveedores	84
4.10.	Cadena de valor de Porter.....	84
4.11.	Análisis de la Encuesta.....	85
4.11.1.	Pregunta 1: Conocimiento de las políticas salariales.....	85
4.11.2.	Pregunta 2: ¿Qué tipo de política salarial emplea las Pymes?	86
4.11.3.	Pregunta 3: Ventajas que representa la política salarial implementada.....	87
4.11.4.	Pregunta 4: Desventajas que representa la política salarial implementada	88
4.11.5.	Pregunta 5: Incremento Salarial y Porcentaje	89
4.11.6.	Pregunta 6: Uso de beneficios no monetarios en las Pymes	90
4.11.7.	Pregunta 7: Como establecen las políticas salariales.....	93
4.11.8.	Pregunta 8: Conocimiento de otras metodologías para diseñar políticas salariales	94
4.11.9.	Pregunta 9: Pensamientos sobre la metodología de valoración de cargos HAY	95

4.11.10.	Pregunta 10: Implementación de la metodología HAY	95
4.11.11.	Pregunta 11: Factores a evaluar al momento de establecer una política salarial	96
4.11.12.	Pregunta 12: Principales Inconvenientes al momento de establecer una Política Salarial	98
4.12.	Aplicación de Metodología de Valoración de Cargos Hay	98
4.12.1.	Aprobación la alta dirección	98
4.12.2.	Análisis de los puestos de trabajo	99
4.12.3.	Análisis del organigrama de la empresa	99
4.12.4.	Elección del modelo de valoración	100
4.12.5.	Creación del comité de valoración	101
4.12.6.	Selección de los puestos a evaluar	101
4.12.7.	Valoración inicial	111
4.12.8.	Establecimiento de niveles jerárquicos	113
4.12.9.	Establecimiento de equidad interna	115
4.12.9.1.	Ecuaciones por niveles.....	116
4.12.9.2.	Gráficos de dispersión por niveles.....	116
4.12.9.3.	Establecimiento de competitividad externa	123
4.12.10.	Establecimiento de competitividad externa	129
4.12.10.1.	Ecuaciones por niveles	129
4.12.11.	Propuestas de costo de nómina	135
4.12.11.1.	Equidad interna	135
4.12.11.2.	Competitividad Externa.....	137
4.12.12.	Verificación de hipótesis.....	139
Capítulo V: Propuesta del Proyecto.....		140
5.1.	Antecedentes de la propuesta	140
5.2.	Justificación de la propuesta	140
5.3.	Objetivos de la propuesta.....	141
5.4.	Fundamentación de la propuesta.....	141
5.5.	Política salarial.....	142

Conclusiones y Recomendaciones	152
6.1. Políticas generales	153
6.2. Comparación con el mercado	154
6.3. Mantenimiento del sistema	154
6.4. Beneficios monetarios	155
6.5. Beneficios no monetarios	155
6.6. Otros beneficios adicionales.....	158
Referencias	159
Apéndices	164

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Historia de la Evolución del Salario</i>	36
Tabla 2 <i>Diferenciación de las Pymes</i>	43
Tabla 3 <i>Características de los Modelos de Valuación</i>	46
Tabla 4 <i>Cuadro de Variables</i>	68
Tabla 5 <i>Nómina de Pago Empresa TubYTEK S.A.</i>	77
Tabla 6 <i>Conocimientos de las Políticas Salariales</i>	85
Tabla 7 <i>Política Salarial que Emplean las Pymes</i>	86
Tabla 8 <i>Ventajas de la Política Salarial Implementada</i>	87
Tabla 9 <i>Desventajas de la Política Salarial Implementada</i>	88
Tabla 10 <i>Incremento Salarial Porcentual</i>	89
Tabla 11 <i>Uso de Beneficios No Monetarios</i>	90
Tabla 12 <i>Aplicación de Otros Beneficios</i>	92
Tabla 13 <i>Bases para Establecer Políticas Salariales</i>	93
Tabla 14 <i>Conocimiento de Otras Metodologías</i>	94
Tabla 15 <i>Pensamientos Acerca de la Metodología HAY</i>	95
Tabla 16 <i>Aceptación de la Implementación de la Metodología</i>	95
Tabla 17 <i>Factores de Evaluación al Momento de Establecer una Política Salarial</i>	96
Tabla 18 <i>Comparación de Funciones por Cargo</i>	102
Tabla 19 <i>Mercado Salarial Ajustado</i>	127
Tabla 20 <i>Modelo de Indicadores de Gestión</i>	147

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Tipos de Remuneraciones.....	31
<i>Figura 2.</i> Evolución del Salario Básico Unificado vs. la Inflación.....	39
<i>Figura 3.</i> Valoración de Cargos Metodología “HAY”.....	48
<i>Figura 4.</i> Competencias: 1. Menor Impacto 2. Ayuda 3. Crítica.....	72
<i>Figura 5.</i> Solución de Problemas.....	73
<i>Figura 6.</i> Factor Responsabilidad.....	74
<i>Figura 7.</i> Organigrama de la Empresa TubYTEK S.A.....	79
<i>Figura 8.</i> F.O.D.A de la Empresa TubYTEK S.A.....	80
<i>Figura 9.</i> Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	81
<i>Figura 10.</i> Competencia de la Empresa TubYTEK S.A.....	82
<i>Figura 11.</i> Cadena de Valor TubYTEK S.A.....	85
<i>Figura 12.</i> Conocimiento Sobre Políticas Salariales.....	85
<i>Figura 13.</i> Tipos de Políticas Implementadas por las Pymes.....	86
<i>Figura 14.</i> Ventajas que Presenta la Política Salarial Implementada.....	88
<i>Figura 15.</i> Uso de beneficios no monetarios en las Pymes.....	91
<i>Figura 16.</i> Tipos de Beneficios Empleados por las Pymes.....	92
<i>Figura 17.</i> Establecimiento de las Políticas Salariales.....	93
<i>Figura 18.</i> Conocimiento de Metodologías para Diseñar Políticas Salariales.....	94
<i>Figura 19.</i> Aceptación de la implementación de la Metodología HAY.....	96
<i>Figura 20.</i> Que Evalúan las Pymes al Establecer la Política Salarial.....	97
<i>Figura 21.</i> Transferencia de Conocimientos.....	99
<i>Figura 22.</i> Organigrama de la Empresa TubYTEK S.A.....	100
<i>Figura 23.</i> Factores de Evaluación.....	100
<i>Figura 24.</i> Resultados de la Valoración de Cargos.....	111
<i>Figura 25.</i> Escala de Niveles Jerárquicos.....	113
<i>Figura 26.</i> Resultado de Valoración de Cargo.....	114
<i>Figura 27.</i> Análisis de Dispersión TubYTEK.....	115
<i>Figura 28.</i> Análisis de Dispersión de Niveles de Jefes.....	117

<i>Figura 29.</i> Análisis de Dispersión Nivel de Analistas.	118
<i>Figura 30.</i> Análisis de Dispersión de los Niveles Asistenciales.	118
<i>Figura 31.</i> Equidad Interna Empresa TubYTEK S.A.	120
<i>Figura 32.</i> Análisis de Costo de Nómina en los Diversos Escenarios de Equidad Interna. .	121
<i>Figura 33.</i> Rangos Salariales por Equidad Interna.	122
<i>Figura 34.</i> Cálculo de Cuartiles.	123
<i>Figura 35.</i> Mercado Salarial.	124
<i>Figura 36.</i> Composición Salarial del Supervisor de Producción.	126
<i>Figura 37.</i> Escenario de Comparación Salarial.	128
<i>Figura 38.</i> Análisis de Dispersión Nivel Jefaturas.	130
<i>Figura 39.</i> Análisis de Dispersión Nivel Analistas.	131
<i>Figura 40.</i> Análisis de Dispersión Nivel Soporte.	131
<i>Figura 41.</i> Rangos Salariales por Competitividad Externa.	133
<i>Figura 42.</i> Análisis Competitividad Externa.	134
<i>Figura 43.</i> Escenarios de Equidad Interna.	135
<i>Figura 44.</i> Escenarios Competitividad Externa.	137
<i>Figura 45.</i> Equidad Interna.	144
<i>Figura 46.</i> Competitividad Externa.	145
<i>Figura 47.</i> Desempeño en Base a Objetivos de la Evaluación de Desempeño 90°.	148
<i>Figura 48.</i> Desempeño en Base a Competencias de la Evaluación de Desempeño 90°.	149
<i>Figura 49.</i> Observaciones de la Evaluación de Desempeño 90°.	150
<i>Figura 50.</i> Resultados de la Ponderación de la Evaluación por Objetivos.	150
<i>Figura 51.</i> Resultados Ponderados de la Evaluación por Competencias.	150
<i>Figura 52.</i> Criterios de Distribución.	152
<i>Figura 53.</i> Incrementos Salariales.	154
<i>Figura 54.</i> Tendencia de Mercado por Esquemas.	155
<i>Figura 55.</i> Estrategias para Atraer, Comprometer y Retener Talento Humano.	157
<i>Figura 56.</i> Tendencia de Coberturas de Uniformes en el Mercado Salarial.	157
<i>Figura 57.</i> Tendencias de Salario Emocional.	158

RESUMEN

El presente trabajo recopila información referente a nuevas tendencias de recursos humanos, específicamente en el subsistema de compensaciones, que en la actualidad están siendo aplicadas en empresas de diferentes sectores del Ecuador. Esta modalidad nace de la necesidad que tienen las compañías en retener y atraer al mejor talento a su organización, ya que es el recurso más escaso, por lo cual, mediante la implementación de metodologías de valoración de cargos, se busca evaluar aspectos cualitativos de las posiciones para llevarlos a un nivel cuantitativo, con el fin de ayudar a los ejecutivos a dar medidas más exactas para establecer estrategias y políticas de beneficios o remuneraciones. La creación de esto, servirá como fortaleza para la empresa, ya que su personal se sentirá motivado y trabajará orientado a los objetivos organizacionales, y a su vez alcanzará un nivel competitivo en tema salarial, comparado con empresas de su sector objetivo.

Palabras Claves: valoración, remuneración, metodología HAY, cargos, política, funciones.

ABSTRACT

This paper collects information about new trends in human resources issues, specifically the compensation subsystem, which currently are being applied in companies of different sectors of Ecuador. This method stems from the need of certain companies to retain and attract the best talent to their organization because it is the scarcest resource, which, by implementing valuation charge methodologies, it seeks to assess qualitative aspects of positions to take them to a quantitative level, in order to help executives to give more accurate measurements while they set strategies and policies about benefits or compensation. The creation of this will serve as a strength for the company, as its staff will be motivated and work-oriented to the organizational goals, and in the same time it will reach a competitive level in wages issue, compared with companies in its target sector.

Keywords: Valuation, Remuneration, HAY Methodology, Loads, Politics, Functions.

Capítulo I: Introducción

Debido a la rapidez y constancia con la que se generan cambios en los diferentes ámbitos a nivel mundial siendo estos económicos, políticos, legales, tecnológicos, sociales, culturales entre otros, han creado una gran necesidad de modernizar y actualizar la visión o perspectiva que se tiene de las cosas, situaciones y aún más importantes de las personas; basados en que desde hace tiempo estas eran solo vistas como un factor de producción, para llegar a la actualidad en la que se denomina talento humano y es considerada la principal fuerza motor de una empresa (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

Para que una organización tenga éxito debe establecer una relación ganar-ganar, es decir que la empresa logre sus objetivos pero que al mismo tiempo los empleados también alcancen sus metas individuales. Es vital conocer la importancia del talento humano ya que aportan sus conocimientos, experiencias, capacidades, habilidades, tanto para la producción como para la toma de decisiones. Sin embargo, la naturaleza del ser humano necesita que su gestión sea valorada y compensada, como lo es lógico con un salario o remuneración acorde a las funciones desempeñadas, lo que genera un problema muy común en la actualidad la comparación de resultados (Saldarriaga, 2013) (García, 2009).

La comparación consciente e inconsciente de su eficiencia versus la de los demás compañeros del trabajo sean estos del mismo nivel jerárquico o de los inmediatos superiores e inferiores. Por lo cual las empresas deben establecer una política que les permita validar la correcta remuneración en base a las cualidades y resultados obtenidos por cada de uno sus colaboradores en la empresa.

El siguiente trabajo pretende diseñar una política salarial basada en la metodología de valoración de cargos, para lo cual se realizará un análisis de homologación del puesto de trabajo y se lo comparará con las remuneraciones que reciben los mismos.

El primer capítulo detalla el planteamiento del problema de investigación, desde los antecedentes de la evolución del talento humano y la remuneración, la justificación e importancia por la cual se realiza el trabajo, así como los objetivos tanto el general como los específicos, hasta los alcances y limitaciones del trabajo de investigación que surgieron.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco general que ayuda a comprender el tema, tomando cuatro directrices: referencial sobre administración e importancia del capital humano; teórica respecto a los salarios, remuneraciones, pymes, políticas salariales y los modelos de evaluación; filosófica abarcando aspectos de la valoración de cargos; técnica sobre las medidas de tendencias central y la legal que detalla la constitución y códigos de la República del Ecuador; que sirven de base al trabajo de investigación. Así como también la hipótesis de que la metodología de HAY es la más adecuada y las variables que se analizarán que son la valoración de los cargos en comparación a las remuneraciones que percibe el empleado en ese puesto.

En el tercer capítulo se describe la metodología empleada en la investigación que es de carácter exploratorio descriptivo, pero a su vez de estudio de campo de caso porque la información se recaba de la empresa TubYTEK S.A.; este trabajo tiene paradigma de carácter mixto, es decir; cualitativo-cuantitativo y también detalla las herramientas empleadas en el establecimiento, consecución, análisis de las variables y las fuentes de información, como lo son las entrevistas y cuestionarios.

En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis de los resultados obtenidos por el proyecto de investigación, comenzando por la situación actual de la empresa TubYTEK S.A. hasta el benchmarking establecido con empresas pertenecientes al mismo sector industrial y a la misma actividad económica.

En el quinto capítulo se presentarán conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron luego de realizar el trabajo de investigación, presentadas en grado de relevancia; seguida de un detalle de beneficios monetarios y no monetarios que forman parte de las tendencias del mercado salarial.

En el sexto capítulo se elabora la propuesta de valor para la empresa por parte de los autores, dentro de la cual se encuentra los antecedentes, justificación, objetivos y fundamentación de dicha propuesta. Y adicional al trabajo de investigación se procedió a realizar los requerimientos que la empresa pidió que se le entregaran como lo son las modificaciones del organigrama, funciones de los empleados en cada puesto de trabajo, indicadores de medición de productividad y eficiencia.

1.1. Antecedentes del problema

En la actualidad es vital identificar las variables principales que inciden en el progreso, así como en el crecimiento de una empresa entre las cuales tenemos a la globalización, la tecnología y el desarrollo de los mercados. Sin embargo, en años más recientes temas como la responsabilidad ambiental, social y el talento humano están tomando fuerza, convirtiéndose en pilares fundamentales para el crecimiento gradual de una cultura organizacional exitosa. Aunque este tema va adquiriendo mayor importancia con el paso del tiempo, las empresas aún no le ponen la debida atención a la correcta administración del talento humano, ni tampoco busca los medios para mejorar y fomentar el crecimiento de los mismos, impidiendo de esta forma desarrollar el potencial de cada uno y perdiendo la capacidad de generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

Saldarriaga (2013, p. 111) dijo que “el aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento cobran especial relevancia; no solo como fuente de riqueza, sino como mediadores en el proceso del incremento de la productividad y competitividad empresarial”. Lo que genera una nueva visión respecto al ser humano ya no como un factor o recurso, sino como el motor que le permite a la empresa desarrollarse y mantenerse en un mercado tan competitivo. Según la Boston Consulting Group (2008, citado en Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010, p. 15) “Esta evolución ha conllevado mayores exigencias hacia estas dependencias y las ha obligado a modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en generadores de valor para sus compañías”.

García (2010) indicó que el desempeño de las personas mejora cuando tienen información de su rendimiento y se reconoce con beneficios tanto para ellos como para la empresa. Se debe ser objetivo al evaluar el desempeño, por lo que los gustos, prejuicios y preferencias no deben influir en la valoración. Saldarriaga (2013, p. 111) también confirmó esta premisa argumentando “el ser humano es siempre un ser que necesita establecer un lazo psicológico con la actividad que desempeña, necesita ser reconocido y valorado como un ser integral y no simplemente como un engranaje más dentro del proceso de producción”. Mientras García (2009, p. 183) detalló “los beneficios y servicios que ofrezcan la empresa deben guiarse por la normativa legal y su política de remuneración, y deben atender a las

necesidades individuales de las personas, proporcionándoles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva”.

Respecto a la valoración del personal, al parecer existe una insatisfacción alta o moderada con la eficacia de los procesos de evaluación. Este hecho puede explicarse porque en muchas empresas se realiza de manera informal, se orienta más a la búsqueda de problemas y dificultades y raramente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades (Calderón et al., 2010, p. 16).

1.2. Problemática

El desconocimiento de las metodologías que existen para diseñar una correcta política salarial, así como los factores que intervienen al momento de establecer los parámetros de evaluación de la misma, impide estructurar una estrategia de ganar-ganar afectando el rendimiento de sus colaboradores y a su vez el de la empresa misma. La falta de conocimiento que se tiene respecto a este tema impide que la remuneración que se percibe por el trabajo realizado sea equitativa y justa, esto genera malestar entre los trabajadores, como la insatisfacción por salarios bajos o inconformidad al comparar con los compañeros del mismo nivel jerárquico.

Adicional a esto el proceso de reclutamiento de personal es bastante informal, es decir que no cuentan con una correcta inducción hacia la empresa, ni la aclaración de cuáles serán las funciones y responsabilidades que deberá cumplir el aspirante al cargo vacante; por lo que la rotación de sus puestos de trabajo es moderada. La empresa TubYTEK S.A. en la actualidad lleva 10 años en el mercado, no posee políticas de control o fijación de compensaciones en base al desarrollo de competencias, ni a la productividad que genera cada uno de los miembros que forman parte de ella. El enfoque de la empresa está orientado a la satisfacción del cliente externo, dejando de lado otra parte importante que es el cliente interno, es decir los colaboradores.

1.3. Delimitación

El presente trabajo se realizará en pymes del sector industrial de Guayaquil y se tomará como ejemplo claro la empresa TUBYTEK S.A. perteneciente al sector de la

fabricación de plásticos. La actividad económica a la que se dedica es a la elaboración de tubería de plástico y PVC. Se encuentra ubicada en la Vía Daule Km 10 ½, entre las calles Eucaliptos y Cedros - Inmaconsa en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. La finalidad del trabajo es la de diseñar una política salarial basada en la metodología de valoración de cargos, realizando un análisis de homologación de puesto de trabajo en contraste con las remuneraciones que perciben a cambio. Para este estudio se tomará un tiempo de 4 meses aproximadamente, que inicio el 09 de mayo del 2016.

1.4. Justificación

Tomando en cuenta el desconocimiento de las metodologías para diseñar e implementar políticas salariales en nuestro entorno y los factores que inciden al momento de establecer la misma por parte de las pymes, se considera importante poder crear un modelo de remuneraciones que sea replicable en empresas dedicadas a la misma actividad, sector industrial o de similar tamaño. Adicionalmente es importante reconocer que, dentro de una organización, el gasto más fuerte y el que genera mayores controversias es el rubro de nómina, por lo cual, es de suma importancia realizar una correcta distribución de las ganancias obtenidas por la empresa con el fin de concederle el valor correcto a cada una de las posiciones alcanzando un nivel de equidad interna y competitividad en el mercado con respecto a materia salarial.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo en su Informe del Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial, p.15 ([INEC], 2015) indica que el 91% de las empresas en el Ecuador se encuentran dentro de las Pymes, éste segmento de empresas es uno de los potenciadores más grandes de la economía, generando el 39% del empleo al país. Por ello toda política pública o estrategia empresarial debe ser orientada a traer beneficios y mejoras a este segmento de negocios de manera que pueda generar cada vez más empleo e ingresos a las familias ecuatorianas.

A pesar de que la mayoría de las organizaciones se encuentra en las Pymes, solo logran crear el 17% de las ventas, lo cual genera duda con respecto a la productividad de las empresas (INEC, 2015). Estas brechas productivas pueden ser generadas por diversos factores como son: accesibilidad a financiamiento, diferenciación de productos, coyuntura

económica, incorrecto análisis de mercado, falta de tecnología, organización en el desarrollo de equipos y reclutamiento de talento adecuado, elevada rotación etc.

Nuestro eje de estudio será orientado al talento humano donde, mediante una valoración de cargos se puede hacer un análisis de las tareas y funciones que comprende una posición con la finalidad de fijarle una puntuación y poder clasificarlos de manera jerárquica, evaluando el cargo como tal, logrando fijar una justa remuneración según responsabilidades y funciones.

El objetivo de esta investigación es el diseño de una política salarial que contribuya en el manejo eficiente de costos de nómina, y que permita identificar los cargos que no estén correctamente remunerados en base a las funciones y capacidades para realizar un ajuste salarial. Al poseer una estructura basada en puntuaciones, se podrá atraer al talento adecuado para ocupar los cargos de la empresa de manera que aumente la productividad de una manera eficiente apelando al ahorro de costos en nómina.

Es importante saber que tanto el empresario como el trabajador serán beneficiados con la implementación de esta política. El colaborador recibirá un salario justo por las actividades que realiza; según Chavienato (1999) el colaborador se sentirá motivado siempre y cuando sus actividades dentro de las organizaciones contribuyan a alcanzar sus objetivos personales y de realización. Si el empleado es motivado de esta manera, contribuirá mucho más en el crecimiento de la empresa.

Además de lo previamente redactado, este trabajo se desarrolla con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de los años de la carrera y presentar una propuesta de diseño de una política que sea beneficiosa para las Pymes y que sirva de precedente para futuras investigaciones relacionadas al tema.

Así mismo que el trabajo refleje la calidad de profesionales que forma la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, y aporte a la sociedad con información relevante y significativa.

1.5. Objetivo general

Diseño de una política salarial basada en la metodología de valoración de cargos, realizando un análisis de homologación de puestos de trabajo y de remuneraciones.

1.5.1. Objetivos específicos:

- Identificar qué metodologías y factores inciden en el establecimiento de políticas salariales.
- Determinar el peso o valor relativo de cada posición, que permita establecer y diferenciar los aportes y niveles de responsabilidad de cada uno de los cargos a valorarse.
- Establecer la correcta agrupación de todas las posiciones en distintos grados y bandas salariales facilitando el manejo de la equidad interna, acorde a las responsabilidades e importancia de cada cargo.
- Conocer la posición de la empresa frente a su mercado relevante, mediante un Benchmarking con empresas de giro similar a nuestro negocio.
- Creación de una política salarial basado en los resultados obtenidos de los grados y bandas salariales, presentando escenarios posibles para la nivelación salarial interna.

1.6. Alcances

El valor trascendente de este trabajo de investigación y aplicación, es poder crear una guía que le permita a las pymes evaluar los puestos y las funciones de los mismos. De esta manera mediante una homologación asignar un salario justo para las actividades y responsabilidades que deben desempeñar cada uno de los colaboradores, quienes son responsables de un determinado puesto de trabajo.

Las empresas que deseen implementar esta guía deberán comprometerse a ser críticos, honestos y precisos tanto en la aplicación de las pruebas como en la presentación de los resultados que las mismas arrojen, con la finalidad de que la homologación sea efectiva para que puedan estructurar una política salarial. Cabe recalcar que este trabajo es una pauta que las empresas pueden utilizar siempre que cuenten con información verificada, y que esté dispuesto a realizar los cambios tanto en la capacitación del personal, como en la nómina salarial que posee.

Las empresas que deseen aplicar este sistema de compensación deberán tomar en cuenta las diferentes políticas vigentes en el país, así como también debe tener idea del mercado laboral y salarios que la competencia maneja, de esta manera aseguran la estabilidad del talento humano dentro de la empresa, y le permitirán al mismo alcanzar sus metas individuales de desarrollo.

1.7. Limitaciones

Dentro de las limitaciones que se detectó en el proceso de investigación, se puede destacar:

- Existe un reclutamiento informal, dada la alta rotación en ciertos puestos de trabajos, lo cual dificulta el análisis de los salarios y compensaciones en base a funciones.
- Este modelo solo sirve de guía para empresas Pymes debido al análisis de mercado que se realiza. Es decir que si una gran empresa quiera aplicar esta guía deberá considerar más variables dentro del análisis para que el sistema de compensación sea funcional y sostenible en el tiempo.
- El trabajo está basado en nuestro contexto nacional, por lo tanto, puede haber factores claves que se vean alterados si se toma como modelo para otras empresas que no se encuentran dentro del país.

Capítulo II: Marco General

2.1. Marco referencial

En este informe se tratará de recopilar diferentes teorías de estudios de uno de los subsistemas de recursos humanos que se basa en la distribución y manejo adecuado de los salarios de los colaboradores. Diferentes autores como Chavienato (2007) nombran a esta área como el subsistema de premios y sanciones, donde la remuneración es el paquete total de beneficios monetarios que la empresa pone a disposición de los empleados. Este incentivo viene dado en el nivel en que el empleado aporte a la organización, donde el trabajador entrega sus conocimientos, capacidades y habilidades por la cual recibirá a cambio su salario.

Chavienato (2007) detalló que existen dos formas de salarios económicos, la directa e indirecta. La directa es todo valor monetario según el tiempo, actividad o puesto que ocupa. El indirecto corresponde a rubros por participación en utilidades, bonificaciones, o alguna cláusula del contrato colectivo. La suma de ambos salarios genera la remuneración total. Por otra parte, tenemos los salarios extraeconómicos que son motivadores no monetarios que repercuten de manera positiva en el desenvolvimiento del ejecutivo en su área de trabajo.

Entonces se puede concluir que la remuneración es el sistema de incentivos implementado por la organización, para motivar, compensar y retener a su personal talentoso por el aporte que este genera en la organización. La retribución es el principal motor que impulsa al trabajador a buscar trabajo y ejecutarlo de manera eficiente ya que con la paga podrá ser capaz de solventar todas sus necesidades tanto básicas como de realización (Chavienato, 2007). En la Figura 1, se explica mediante un cuadro sinóptico los tipos de remuneraciones que existen, y algunos ejemplos dentro de cada una de ellas:

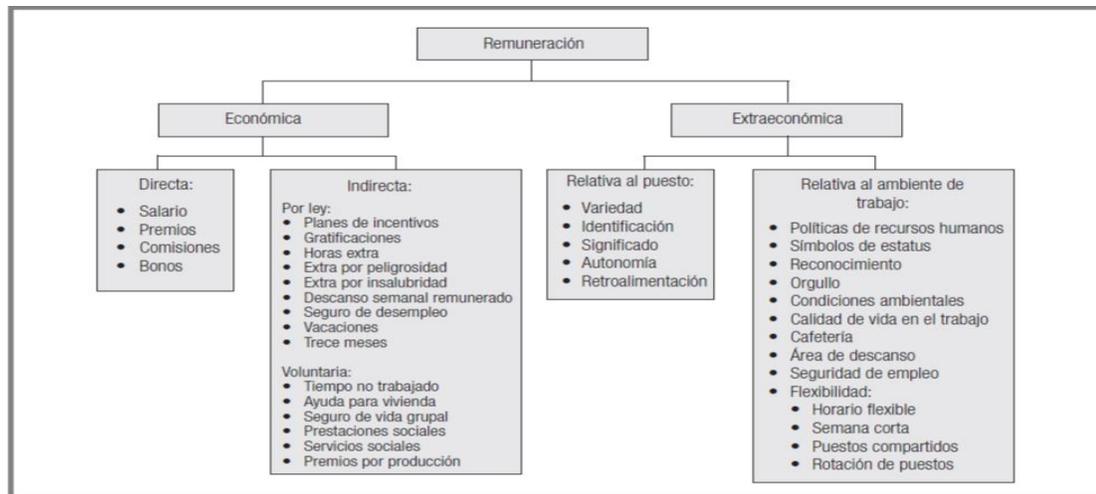


Figura 1. Tipos de Remuneraciones.

Nota. Tomado de “Administración de Recursos humanos, El capital humano de las organizaciones” por Chavienato, 2007, p. 284.

El justo y equitativo reparto de beneficios es una variable debatida tanto por el sector público como privado donde el trabajador es el objetivo principal por lo cual, el estado en respuesta a las exigencias de los sindicatos estableció una política socio-laboral que según Urquijo y Bonilla (2008) de esa manera se buscó afrontar las exigencias del pueblo ejerciendo medidas como el establecimiento de mínimos salariales en base al aumento del costo de vida, canasta básica e inflación. Pero en contraparte, los empresarios prefieren que exista un equilibrio natural generado por la oferta y demanda del trabajo.

El empresario siempre se concentrará en la búsqueda constante de reducir costos, entre los cuales se encuentra el de nómina, que por lo regular es el gasto más fuerte afrontado por la empresa. Según Roig (1996) la pérdida de competitividad de las empresas es un conjunto de diversos problemas, como los son los procesos repetitivos que no generan valor, ineficiente implementación de TIC, rigidez en la composición organizacional de la empresa basándose en modelos jerárquicos tradicionales, inequitativa implementación de políticas o estructuras remunerativas donde los salarios no guardan relación con el esfuerzo, conocimiento y experiencia que entrega al trabajador, y una falta de planes de carrera y capacitaciones que ayuden a su crecimiento. Por estos aspectos Roig (1996) recomendó una drástica reforma en la planificación estratégica de la empresa y en la dirección del área administrativa o de recursos humanos.

El objetivo es crear una organización menos burocrática, que se oriente más al desarrollo del capital humano debido a que es el principal y más importante activo de la empresa, se debe generar estructuras triangulares donde el autor Roig (1996) indicó que se le debe otorgar una carga de responsabilidad y libertad al trabajador donde puedan participar en la generación de ideas constructivas para la empresa y no sientan represión por compartir lo que consideran un aporte asertivo en la generación de valor. Adicionalmente Chavienato (2007) indicó otros objetivos como:

- Lograr remunerar al trabajador de acuerdo al valor del puesto que ocupa.
- Recompensar su desempeño, dedicación, experiencia y capacitación continua.
- Atraer y retener al mejor personal.
- Preparar a la organización ante el cambio de manera que sea más flexible, es decir que pueda mover a su personal y racionalizando las posibilidades de planes de carrera.
- Lograr que los trabajadores acepten la modalidad de pago de la empresa y que a la vez sientan satisfacción y justicia.

Por lo mencionado anteriormente, el subsistema de remuneraciones en la administración de recursos humanos es parte de un proceso vital en las operaciones de la organización ya que es el propulsor motivacional para que el trabajador se comprometa y ayude al crecimiento de la empresa; según Urquijo y Bonilla (2008) la actividad remunerativa forma parte de las principales funciones gerenciales de la organización ya que éstas actividades repercuten en costos que afectan al personal. El objetivo de crear una correcta política de administración salarial, es el determinar de una manera justa y equitativa los diferentes rubros que forma parte del total monetario que percibe el trabajador, ya sea por salario base, incentivos, jubilaciones, bonificaciones etc.

En una época donde cada vez es más complicado conseguir empleo y cada vez los perfiles para diferentes posiciones son más exigentes y difíciles de cubrir, es de vital importancia que las organizaciones tengan claro este panorama tan complejo que se vive, y que puedan aplicar medidas, como la creación de una correcta política de pagos que permita a las empresas tener un margen de ganancias y al mismo tiempo sus colaboradores se sientan satisfechos.

El modelo creado por Bonilla (2002) explica que se debe desarrollar un sistema de clasificación y remuneraciones que se encuentra dividido en cinco fases donde el objetivo principal de esta metodología es construir una base para la gestión de remuneraciones dentro de la organización tomando en cuenta que exista una equidad interna y una competitividad externa en relación al mercado objetivo.

La compensación es uno de los factores psicológicos que más afecta al trabajador y repercute en su desenvolvimiento dentro de la empresa, por lo cual debe existir un sistema objetivo y claro para otorgar valor a un puesto (Varela, 2005). Ya sea en una empresa que se desempeñe en el sector comercial, industrial o de servicios, siempre el trabajador será el propulsor del crecimiento de la empresa ya que gracias a él se concluyen los procesos y se atraen clientes, por eso poseer un personal comprometido, bien capacitado, motivado y satisfecho con el clima de la organización, será la ventaja competitiva que nos diferencie en el mercado.

2.1.1. La administración

A través de la historia, se ha podido evidenciar la constante búsqueda de teorías que ayuden al crecimiento progresivo y estabilidad de las organizaciones, comprender como administrar un negocio es una de los obstáculos más grandes que debe superar todo emprendedor. Por lo cual el pensador Henry Fayol define el acto de administrar con los 5 principios fundamentales, que son: la planeación, organización, dirección, coordinación y control definiendo cada una de la siguiente manera:

- Planeación: Tener una visión futurista que ayude a plasmar un modelo de acción con el fin de que la organización trabaje en conjunto para alcanzar los objetivos predeterminados basados en una guía específica.
- Organización: Estructurar los procesos que debe tener cada estructura material y social de la organización.
- Dirección: Guiar y direccionar a los colaboradores teniendo en consideración los objetivos organizacionales.
- Coordinación: Relacionar todos los actos y procesos colectivos de las diferentes áreas de la empresa.

- Control: Realizar una retroalimentación de todos los procesos con el fin de evaluar que se estén llevando a cabo con eficiencia y basado en los objetivos preestablecidos.

Basado en esta teoría clásica de la administración de Henry Fayol, se determina que este tiene un enfoque directivo ya que determina las funciones del administrador y cuáles son los pasos que debe seguir para la conclusión de dicha actividad, con el objetivo de utilizar de manera eficiente los recursos escasos que son la tierra el capital y la mano de obra (Chiavenato, 2001).

Muchos enfoques han tenido las diversas teorías desarrolladas, pero en la actualidad las organizaciones se están inclinando más a alcanzar la excelencia en la dirección de sus recursos humanos, Granjo (2008) explicó que el capital más importante de las empresas son las personas por lo que al poseer el personal más talentoso es lo que hoy en día genera una diferencia competitiva, por ello dentro de la administración es de crucial importancia la búsqueda y retención del capital intelectual, esta función específica es llevada a cabo por el área de Recursos humanos. En la administración estratégica Porter (2009) estableció dentro de la cadena de valor entre las actividades de apoyo, el área de dirección del talento humano, demostrando de esta manera que para que la empresa genere valor, debe operar de manera eficiente a su capital humano.

2.1.2. Importancia del capital humano

Durante la era industrial, se consideraban empresas exitosas a todas aquellas que acumulaban riquezas, bienes tangibles como grandes infraestructuras y maquinarias, cuando en realidad pueden existir empresas pequeñas mucho más rentables y exitosas que aquellas de gran tamaño, esto se debe a la capacidad de innovación de las pequeñas empresas en crear productos y servicios que dejan de lado a los demás por obsoletos y fuera de época. En la actual era de la información el activo más importante deja de ser el capital tangible, y ocupa su lugar el capital intelectual. Para Chavienato (2007) el capital intelectual está formado por:

- Capital Interno: Comprende la cultura organizacional y el clima que existe en ella, normalmente un buen liderazgo, una correcta estructuración interna y tecnologías de información bien organizadas son las que traen grandes beneficios a la organización.

- Capital externo: Se mide mediante la percepción que tiene el cliente sobre la marca, normalmente determinado por el nivel de satisfacción, credibilidad y nivel de respuesta de la empresa al dar soluciones a sus clientes.
- Capital humano: Es una mezcla del talento de los colaboradores y sus competencias, estas deben ser impulsadas por una correcta estructura organizacional de manera que se exploten al máximo las competencias de sus miembros.

Hidalgo (2012) explica que para ser competitivos en esta nueva época considerando el escenario global en el que nos desenvolvemos, las empresas que logran ser exitosas son las que establecen las mejores prácticas de administración, no solo de los recursos tangibles como capital y los bienes, sino del activo más importante y que está revolucionando este siglo, y es el talento.

El método de mayor eficacia al momento de atraer y retener personal talentoso son los sistemas de remuneración y recompensas, de esa manera afirmaron Arias, Portilla y Castaño (2008) que las organizaciones compensarán a sus colaboradores por el valor agregado que entregan a la empresa como lo son sus capacidades, conocimientos, experiencia en el campo y habilidades.

2.2. Marco teórico

2.2.1. El salario

Se entiende por salario según la Real Academia Española (2016) a la cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena, es decir es la paga que se obtiene por un trabajo realizado y en la Tabla 1 se puede ver su evolución a través de los años.

Tabla 1

Historia de la Evolución del Salario

Año	Época	Locación	Pago	Salario	Hechos
2do. Milenio a.C.		Mesopotamia	Unidad de trigo por jornal. (silas)	20 silas un segador 2 silas los trabajadores libres 1 sila esclavos	Diferenciación entre los trabajadores comunes y los esclavos.
1301 a 1235 a.C.	Edad Antigua	Egipto	Provisiones (comida y vestimenta)	Para todos por igual.	Se mantenía a los trabajadores sanos y vestidos, pero no se les remuneraba nada para que ahorre.
		Grecia	Trigo, Cebada, Cobre	380 litros, 140 litros, 27-28 debens	
300 a.C.		Grecia y Roma	Plata (denarios = 10 ases) Cobre	Trabajador del campo 25 denarios, a domicilio 12 denarios, calificado 50 denarios, ejército 25 denarios.	Listas de trabajos.
1325	Época Precortesiana	México	Especies	Era la división de lo producido por toda la comuna para cada uno de sus miembros.	El trueque era importante en la economía.
1351					Se amenazó con prisión a los trabajadores que exigían aumento.
1349-1350	Edad Media	Francia Inglaterra	Plata	Trabajador 12 denarios (6 denarios si se les daba comida)	Aumento el salario en un 4% debido a la falta de mano de obra por la peste.
1350-1375					Aumento el 14% al salario vigente.
1375-1450					Aumento el 13% el salario vigente.
1451-1475					
1520-1549	Época Colonial	México	Pago por destajo y no por jornal.	Medio real a los peones Un real a los trabajadores de oficio.	El pago debía alcanzar para mantenerse y ahorrar. (Salario Mínimo).
1575-1600				Un real a los peones Dos reales a los trabajadores de oficio.	Sistema de trabajo de los españoles: encomienda, repartimiento y peonaje. Precarias condiciones de trabajo.
1790	Época Moderna	Mundial	Plata		Revolución Industrial, aunque reemplazo la mano de obra, muchos se especializaron lo que aumente el salario por pagar. Se creó el desempleo y la depreciación de la mano de obra.
1862	Independencia y Reforma			Tenedores de libros 600 a 3000 Cajeros 600 a 2800 Dependientes de almacén 300 a 1200	Remuneraciones diferenciales según el oficio.
1914	Revolución	México	Plata	Cocineros 100 a 400	Ley del trabajo de Yucatán, establecía que el salario mínimo era lo que necesitaba el individuo para vivir con su familia y tener comodidades.
1934				Maquinistas 500 a 2000	Creación de la Comisión Nacional de Salario Mínimo.
1990	Época Actual		Plata	Dependientes de farmacia 250 a 1200	Dificultades como el TLC, la globalización, la Unión Europea, etc. Impulsó la búsqueda de mayor productividad, calidad y eficiencia.
				Servicios domésticos 48 a 100	
				Jornaleros 3 a 4 reales	
				Peones 2 a 5 reales	

Nota. Adaptado de “Administración de la compensación” por Varela, R., 2006

2.2.1.1. El salario como incentivo en el trabajador

En las organizaciones existen varios factores que pueden generar incentivo en los trabajadores, diferentes gratificaciones, beneficios adicionales y por supuesto el sueldo como principal motor motivacional del trabajador. Vroom (1979) determinó en estudios realizados, que se puede identificar 5 maneras en que el salario puede ser percibido:

- Como medio para satisfacer necesidades como alimentación, vestimenta, seguridad etc. El empleado como tiene que cubrir sus necesidades básicas, siente la necesidad de trabajar y se sentirá satisfecho en la medida en que satisfaga estas necesidades.
- Como un condicionante para satisfacer otras necesidades; debido a que el ser humano tiene una infinidad de necesidades, siempre que satisfaga una aparecerá otra más exigente, por esto, el trabajador está en la constante búsqueda de un incremento de sueldo.
- Reduce la ansiedad, ya que el poseer dinero nos hace sentir seguros y relajados. Cuando el hombre se encuentra sin oficio, suele presentar un cuadro de depresión y ansiedad, el sentirse improductiva causa en él un sentimiento de culpa e inestabilidad emocional.
- Considerado como un factor de mantenimiento de nuestra autoestima ya que el dinero nos ayuda a que no estemos descontentos, pero a la final de día nunca cubrirá en su totalidad nuestro nivel de satisfacción por el hecho de encontrarnos siempre queriendo satisfacer nuevas necesidades.
- La remuneración sirve como potencializador de resultados; si un empleador desea que el trabajador llegue a algún objetivo específico, éste utilizará la recompensa monetaria como incentivo para que se logren esas actividades.

El valor que el trabajador le dé al dinero, estará en función del grado de importancia para él comparado con otros incentivos. Por lo cual existen muchas variables que no se pueden cuantificar para fijar una política salarial. La constante evaluación del personal, sus percepciones y necesidades, será la clave que necesita un administrador para potenciar a su personal logrando un adecuado clima de equidad dentro de la organización.

2.2.1.2. El salario para las organizaciones

Para la empresa, el salario representa simultáneamente un costo y una inversión. Costo ya que el salario repercutirá en el costo final del producto. Cuanto más sea necesario el capital humano en las organizaciones, mucho mayor será el costo final del producto. Por ese motivo, los administradores deben saber administrarlo de manera eficiente, fijando políticas, estructuras e índices para la fijación eficiente de salarios.

2.2.1.3. Composición del salario

En su libro Chavienato (2007) explica que la composición del salario está dada por dos variables, las internas que son controladas por la organización y las externas que son macroeconómicas y no están bajo la manipulación de la empresa. Dentro de los factores internos a saber propuestos por Chavienato (2007) están:

- Tipo de puestos de la organización: es crucial para la empresa conocer el valor que agrega un trabajador según las actividades que desempeña para así fijar un salario justo y equitativo. Esas dos premisas de equidad y justicia deben ser comparados tanto con los otros puestos de la organización, como con posiciones similares de otras empresas de sectores afines.
- Política salarial de la empresa: debe estar enfocada en alcanzar un nivel de equidad interna y competitividad externa.
- Capacidad financiera de la empresa: normalmente existe un porcentaje destinado para la fijación de precios, esta debe ser bien analizada de manera que no genere desequilibrio económico en la empresa.
- Desempeño general de la organización: según los ingresos generados, utilidades e índices de eficiencias alcanzados, la empresa podrá establecer el nivel salarial pertinente para cada organización.
- Competitividad de la empresa: con el fin de ser eficiente y retener al personal, la organización debe enfocarse en tener al mejor personal capacitado ya que aumentará de gran manera la competitividad de la empresa.

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

- Situación del mercado.

- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida, etc.)
- Poder y presión por parte de los sindicatos.
- Legislación laboral.
- Situación del mercado de clientes.
- Competencia en el mercado general.

2.2.1.4. Salario básico en Ecuador



Figura 2. Evolución del Salario Básico Unificado vs. la Inflación.

Nota. Adaptado del Banco Central del Ecuador (BCN) y el Consejo Nacional de Salarios (CONADES).

La Figura 2 permite realizar un análisis comparativo de la inflación anual que ha sufrido el Ecuador en los últimos años desde el 2009 hasta el 2016, en relación el salario básico unificado ha aumentado en \$148 dólares americanos que equivale a un 68% en los últimos 7 años. En el 2016 se ha notado el crecimiento más bajo, el gobierno nacional y los ministerios competentes decretaron que el aumento salarial sea conservador de manera que solo se aumentó en un 3.38% que equivale a la inflación del año en curso. Esta medida fue tomada por a la creciente inestabilidad económica que ha sufrido el país debido a la caída del precio del barril de petróleo, lo cual, por el hecho de ser el mayor ingreso del país, contrajo el crecimiento de la economía.

2.2.2. Teorías de la remuneración

2.2.2.1. Teoría de intercambio

El trabajador por entregar su tiempo, conocimiento, experiencia y habilidades recibe de su empleador una retribución representativa que cubra sus expectativas por el trabajo

realizado. Esta teoría puede ser aplicada de diferentes ángulos no solo de manera monetaria, sino con diferentes incentivos como vacaciones, reconocimientos u otros activos.

Varios pensadores económicos como Sócrates, Jenofonte, Smith y Marx confirman la cercana relación entre la productividad y los empleados, en la teoría de Marx sobre la división del trabajo, indica que es importante basarse en procesos donde el conjunto de varios trabajadores experimentados en un área diferente, logran mayor productividad que solo un trabajador elaborando el producto final. De esto se desprende la necesidad de identificar las cualidades y aspectos que necesita una persona para llenar un puesto de trabajo. No es la utilidad sino la dificultad de realizar una tarea lo que determina valor de un puesto (Varela, 2005, pág. 25) lo que no tiene un valor real de uso no tiene valor de intercambio. Por lo cual para cada actividad que se realice, se debe identificar su uso real para poderle fijar un valor y recompensa.

2.2.2.2. Teoría de la equidad

Es la proporción que recibe un trabajador en comparación con lo que reciben otros con aportaciones similares (Robbins, 1997). Según la teoría de equidad el ser humano se siente motivado cuando recibe una compensación justa por el trabajo que realiza ya que su esfuerzo se traduce en dinero. Es común que dentro de una organización se suelen comparar los salarios entre trabajadores que poseen actividades o responsabilidades similares, y cuando uno siente que no se le está remunerando de manera justa, comienza a sentir inestabilidad y malestar, repercutiendo así en su productividad y relaciones interpersonales.

El ser humano llega a estas instancias de comparación por el hecho de que la remuneración es parte de una motivación para ejecutar sus habilidades, nacen interrogantes como: ¿por qué ganan más que yo si el desempeño es el mismo?, ¿Por qué a pesar de que tengo más carga y obligaciones soy menos remunerado?. Puede sentirse inequidad en dos aspectos:

- Cuando la gratificación recibida es menor comparada al trabajo que efectúa, en este caso el empleado se siente insatisfecho.
- Cuando el sueldo es muy alto comparado en el trabajo efectuado, en este caso el empleado siente culpa por no aportar en nada a la organización.

Es importante mencionar que el individuo no solo compara su salario con otro miembro de su organización, sino también con personas externas en otras organizaciones, lo que generaría en el trabajador la necesidad de buscar un empleo de similares características en otra organización. Esto es contraproducente para la empresa ya que en ese trabajador es posible que se haya invertido en capacitación, educación o algún beneficio para su formación y todos esos conocimientos se los llevará a otra empresa que puede ser la competencia.

Las diferentes reacciones que tiene el trabajador que se siente mal remunerado o sienta desigualdad dentro de la organización, ya sea por inconformidad con su salario o alguna gratificación, comenzará a trabajar de manera menos eficiente, llegando tarde, incumpliendo con las tareas designadas, tomándose mayor tiempo en los descansos, exigiendo aumentos de salario etc.

2.2.2.3. Teoría de las expectativas

En el modelo creado por Víctor Vroom, Varela (2005) explicó que la motivación es el resultado de multiplicar 3 factores:

- Valencia: Expresada en un rango de 1 a -1 donde el trabajador reacciona de una manera ante una meta o actividad, esta puede variar a lo largo del tiempo y depende de la experiencia y necesidades de cada individuo.
- Expectativa: Ponderación de 0 a 1, donde la persona identifica el esfuerzo depositado en un trabajo y que este le dará un beneficio, la puntuación dependerá en gran medida según la percepción que la persona tenga de sí mismo.
- Instrumentalidad: Se le asigna una puntuación de 0 a 1 y es el juicio que realiza una persona de que según la actividad que realiza la empresa lo recompensará.

Esta teoría demuestra que el comportamiento del empleado dentro de la organización viene dado de las percepciones que tiene sobre la equidad.

2.2.2.4. Teoría de la motivación

La remuneración es un tema de gran importancia en las empresas, ya que sirve como medio por el cual el ser humano puede cubrir sus necesidades. Según Arias, Portilla y Castaño (2008), Frederick Herzberg (1950-1995) explicó en su teoría de motivación e

higiene dentro de la organización, el salario es uno de los puntos que el individuo debe cubrir para alcanzar un nivel de satisfacción, ya que cuando este factor de higiene se ve desequilibrado, producirá malestar en el empleado.

2.2.3. Pymes

Para el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI, 2010, p. 1) “Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”.

2.2.3.1. Importancia de las Pymes

“Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía de la Unión Europea, constituyéndose como uno de los motores básicos en la generación de empleo y riqueza” (Gardey, Larrán, Fernández & Madueño, 2009, pp.45-59).

En Ecuador el SRI (2010, p. 2) sintetiza que:

Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

2.2.3.2. Clasificación de las Pymes

En la Tabla 2 se realiza una aclaración de cada uno de los tipos de empresas que integran las denominadas Pymes, basándose en factores comunes que poseen cada una de ellas como el número de empleados con el que cuenta, las ventas anuales y los montos activos que las mismas tienen al final de cada año. Se incluye en la misma Tabla 2 a la Grande empresa con la finalidad de comprender mejor la relación y comparación que existe entre cada una de ellas.

Tabla 2

Diferenciación de las Pymes

Empresa	Personal	Ventas Valor Bruto	Montos Activos (USD)
Micro	1 a 9	Hasta 100.000	Hasta 100.000
Pequeña	10 a 49	100.001 a 1'000.000	100.001 hasta 750.000
Mediana	50 a 199	1'000.000 a 5'000.000	750.001 hasta 3'999.999
Grande	200 en adelante	5'000.000 en adelante	4'000.000 en adelante

Nota. Adaptado de la Resolución Superintendencia de Compañías Pymes – SC-INPA-UA-G-10-005.

2.2.4. Política salarial

En la época actual, tanto las organizaciones como los trabajadores están en la constante búsqueda de crecimiento. Las empresas buscan capacitar a su personal talentoso para que contribuyan en la productividad de la misma, pero suelen dejar de lado el tema monetario, que como se menciona, es un factor crucial en la satisfacción del trabajador; esto en el corto o mediano plazo tendrá repercusiones negativas en la compañía debido a que el mercado podrá captar la atención de colaborador generándole una mejor oferta de trabajo y de esa manera la compañía habrá perdido un empleado talentoso y bien capacitado que podría ayudar al crecimiento de otra empresa.

Motivos adicionales como: insatisfacción en el trabajo, mal clima laboral, e inestabilidad por temas monetarios, hacen que la organización pierda competitividad. Por esto la dirección del talento humano busca diferentes métodos para contribuir y direccionar el crecimiento de la empresa; para lograr esto la organización debe atraer a las personas adecuadas, tener un correcto sistema de capacitaciones y una eficiente política de remuneraciones que esté acorde al objetivo de la organización (Arias, Portilla, & Castaño, 2008).

Las organizaciones usualmente fijan las remuneraciones según sus políticas internas, capacidad económica, objetivos corporativos etc. Adicionalmente se manejan esquemas de bonos ligados al alcance de los resultados finales que haya logrado el colaborador. Downey (1999) determinó que una política salarial es en general una política institucional en base a la cual se fijan los salarios de todos los colaboradores dentro de la organización. Sirve de marco referencial y se mantiene alineado con los objetivos de la empresa; sus objetivos son:

- Atraer al más adecuado y capacitado talento para que desempeñe de manera eficiente las funciones determinadas de una posición para que le agregue valor.
- Para que exista equidad al momento de recompensar a los miembros de la empresa de acuerdo a las funciones inherentes a su cargo.
- Motivar a los empleados para que mejore su productividad.
- Lograr retener al personal talentoso.
- Culturizar a los trabajadores con respecto a las directrices que se toman en consideración al momento de fijar las correspondientes compensaciones.
- Lograr competitividad externa al ofrecer sueldos similares a las empresas con giro similar en el mercado (encuesta salarial).

2.2.4.1. Componentes de una política salarial

Se considera que la correcta fijación de una política salarial ubicará a la organización en una posición competitiva en el mercado laboral, y creará un correcto ambiente dentro de la empresa. Según Gonzales (S.F.), previo a la fijación de cualquier política se deben evaluar el macro y micro ambiente de la empresa. En lo macro se detallan los factores legales, sociales, políticos tecnológicos, demográficos y económicos. En el micro ambiente se encuentran los objetivos, capacidad, estructura de la organización, clientes y proveedores. Una política salarial debe contener una estructura de cargos y salarios, donde se detallen las bandas salariales para cada uno de los niveles obtenidos, establecer salarios de entrada que concuerden con los mínimos establecidos en las bandas, una previsión por reajustes salariales.

2.2.4.2. Requisitos para elaborar una política salarial

Para poder elaborar el análisis de una política salarial se necesita: seleccionar los cargos tipos a evaluar y sus correspondientes descriptivos para revisar al detalle sus funciones, para tomar decisiones comparativas entre los cargos, seleccionar un modelo de valoración a implementar, capacitación detallada de un comité de valoración y realizar la valoración de cargos usando las correspondientes herramientas estadísticas que se explicarán más adelante.

2.2.4.3. Política salarial en las Pymes

García (2009) explicó que el fin de una política salarial es desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de sus colaboradores, y que está sea sostenible en el tiempo por lo cual se debe buscar un equilibrio entre las personas y la capacidad que la empresa posee. También detalla que las estructuras salariales tienen fundamentos en la metodología de valoración de cargos de carácter cuantitativo o cualitativo en cada puesto de trabajo, analizando factores como la educación, experiencia, dificultad de las tareas, niveles de responsabilidad y esfuerzo. Mientras que Recio et al. (2015) explicaron que en España la negociación colectiva juega un papel importante en la fijación de salarios. Sin embargo, Jaramillo (2005, citado en Acevedo, M. et al., 2012) determinó que las Pymes son poco competitivas debido a ciertas debilidades relacionadas con capacitación, gestión humana, compensación, producción y control.

2.2.4.4. Modelos de valuación

En su obra Varela (2005) identificó dos directrices para realizar una correcta valoración, mediante la observación del puesto comparándolo con otros, donde se ponen en equivalencia las cualidades de posiciones con similares actividades para identificar cual posee mayor peso e importancia. La segunda técnica es mediante la fijación de una escala graduada que permite hacer una comparación jerárquica de cada una de las posiciones en general. De las dos directrices mencionadas nacen 4 modelos básicos de la valoración de cargo: modelo de alineación, modelo de los grados predeterminados, modelos de comparación de factores y el modelo por puntos; los cuales se detallan en la Tabla 3 a continuación.

Tabla 3

Características de los Modelos de Valuación

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

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

Chavienato (2007) describió un método adicional conocido como el de comparación simple o de jerarquización: donde la empresa debe definir previamente un criterio general de evaluación de los cargos, seguido de esto, se debe elegir límites donde se posiciona un cargo mínimo con una baja cantidad posible del criterio escogido y un cargo con la mayor cantidad, estos límites definen la amplitud y alcance del criterio seleccionado; después se prosigue a comparar dos puestos más entre si hasta que se pueda formar una escala jerárquica en función al criterio. Lo más importante para aplicar cualquiera de los modelos antes mencionados es obtener información previa de los cargos para poder tomar decisiones de carácter comparativo entre posiciones de similares características. En las valoraciones se debe acentuar principal importancia en la carga que posee el puesto y no las cualidades de la persona como tal.

Adicionalmente a través de la historia se conoce que esta práctica de valoración de cargos se ha llevado a cabo desde finales del siglo XIX en Estados Unidos; a lo largo de los años 30 se expandió al Reino Unido, Francia, Alemania, Suecia y en España a principio de los años 60, (Porret, 2015). Pero existió una gran técnica que se introdujo por todo el mundo en los años 50 donde el creador Edward N. Hay, elaboró una metodología mixta que combina la técnica de valoración por puntos donde el comité de valoración da un valor a cada cargo según las directrices obtenidas de la técnica de comparación por factores. De esta metodología de HAY, se han desarrollado diferentes métodos por consultores experimentados.

Esta metodología es de gran importancia ya que evalúa factores que conllevan un grupo de competencias, habilidades y escalas que son puntuaciones que deben ser analizadas y escogidas en consenso por un comité de valoración previamente capacitado. Todos los factores evaluados en la valoración se dividen en sub factores y la aplicación de los mismos da como resultado una puntuación y de manera jerárquica se determina el nivel retributivo para cada cargo (Díaz, Laguna, & Tejada, 2011).

Según Morales y Velandia (1999) el factor habilidad evaluado en la matriz de valoración de Edward Hay, es la suma de las aptitudes necesarias para que una persona pueda desenvolverse de manera eficiente en un cargo. El factor de solución de problemas se enfoca

en la iniciativa necesaria basada en la experiencia para solucionar problemas inherentes al puesto. Finalmente, el factor de responsabilidad mide el grado de efecto que tendrán las decisiones tomadas por ese cargo, dentro de los resultados finales o la operatividad de la organización.

A continuación, en la Figura 3 se resume de forma clara y precisa cada uno de los factores que se evalúan en la Valoración de Cargos de la Metodología HAY, con la finalidad de comprender la esencia de los previamente redactado.

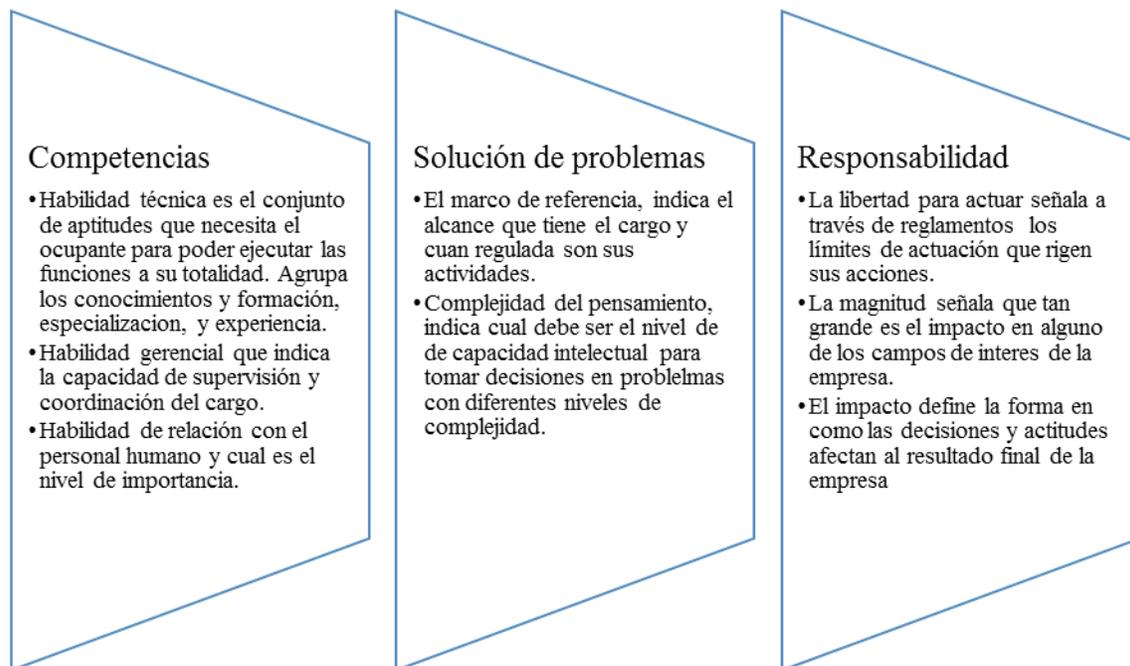


Figura 3. Valoración de Cargos Metodología “HAY”.
Nota. Tomado de Morales-Arrieta & Velandia-Herrera, (1999).

Chavienato (2007) estableció que el método de evaluación de factores y puntos creado por el estadounidense Merrill R. Lott, es una técnica analítica que compara las actitudes de cada puesto con distintas directrices de evaluación asignándoles una puntuación a cada elemento logrando un valor total dado por la suma de todos los factores evaluados. De esta manera combina una metodología cualitativa y cuantitativa.

Como primer paso de esta metodología, se debe indicar los factores que se van a valorar, esto se logra a través del análisis de cargos donde se identifican principalmente 4 grupos: los requisitos intelectuales, físicos, obligaciones que abarca el cargo y las

condiciones de trabajo. Seguido de esto se debe dar una puntuación a cada uno de los factores seleccionados, se utilizan pesos porcentuales para fijar la escala de importancia en la valoración, muchas veces al hacer ajustes en las puntuaciones de estas variables puede dar como resultado que la suma de todos los factores sea mayor o menor al 100%.

El siguiente paso es la creación de la escala de puntos, donde se otorgan valores numéricos a los resultados obtenidos por cada factor. El grado A representará el valor de la ponderación original y servirá como base para crear una progresión de puntos de manera geométrica o aritmética. Si se la realiza de manera aritmética se logrará crear una línea salarial; si se realiza de manera geométrica se obtendrá una curva.

Seguido de la obtención de la escala, se prosigue a preparar el manual de valuación de cargos donde se fijan significados para cada uno de los grados en todos los factores a evaluar. Este modelo servirá para realizar la respectiva valoración de puestos. Una vez elaborado el manual se prosigue a valorar los puestos, de manera que se comparen los cargos frente a cada uno de los factores, de manera que sumando cada uno de los resultados, se obtendrá la puntuación final.

Como sexto paso se prosigue a la delineación de la curva salarial donde se correlaciona el puntaje obtenido por el cargo (eje x); analizado versus su sueldo actual (eje y). De esa manera creamos el gráfico de dispersión del cual se obtiene la línea de tendencia que es en general el promedio de los cargos. Si se desea calcular de manera manual la línea de tendencia, debemos aplicar el siguiente proceso estadístico: el método de correlación, que es en realidad el método de mínimos cuadrados donde se suman las diferentes variaciones.

Varela (2005) en su obra identificó dos directrices para realizar una correcta valoración, mediante la observación del puesto comparándolo con otros, donde se ponen en equivalencia las cualidades de posiciones con similares actividades para identificar cual posee mayor peso e importancia. La segunda técnica es mediante la fijación de una escala graduada que permite hacer una comparación jerárquica de cada una de las posiciones en general.

Una vez obtenido los resultados se los presenta al comité y se realizarán los ajustes de puntuaciones en las posiciones que sea meritorio, debe existir un debate previo y consenso

previo a cada modificación. Se promedian los resultados emitidos por cada miembro del comité. Finalmente se presenta un resumen a la alta dirección con las puntuaciones obtenidas. El modelo es de muy fácil entendimiento y promedia las apreciaciones de los participantes, pero se omiten factores importantes como elementos que elementos o factores que integran el puesto, en ocasiones la percepción de un evaluador repercute en la opinión de otro.

2.2.5. Evaluación de desempeño

En la actualidad las pymes presentan diversos problemas para adaptarse a un entorno altamente inestable que atentan contra su posición competitiva. La situación actual obliga a las empresas a innovar frecuentemente en procesos de gestión (Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark, & Ottogalli, 2012). El Gobierno de Baja California (SF) la define:

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de nuestros compromisos emanados de las líneas estratégicas y directrices del Plan Estatal de Desarrollo.

Esto determina la importancia de este aspecto para el departamento o encargado de recursos humanos. En la actualidad se definen dos grandes enfoques el de Porter que se orienta a la ventaja competitiva generada por la cadena de valor y el enfoque de Wernerfelt que dirige la ventaja competitiva a los recursos dentro de la empresa, que tiene o puede desarrollar. Se debe entender que ambos se complementan porque toman como base la ventaja competitiva por recursos, pero deben innovar el desempeño de las actividades que se realizan para generar y mantener esa delantera o mejora (Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark, & Ottogalli, 2012).

2.3. Marco filosófico

2.3.1. Aspectos de la valoración de cargos

Debido a la necesidad de ser cada vez más objetivos y equitativos por parte de los administradores dentro de la organización, se busca identificar factores y métodos cuantitativos para tener una idea clara de las proporciones para tomar decisiones más certeras.

Es importante tener claro todo lo que abarca la medición que se llevará a cabo en la valoración de cargos. Según Varela (2005, p. 94) “medir significa estimar una cantidad, según su relación con diferentes factores. Se busca otorgar una puntuación a una serie de datos cualitativos con el fin de poder cuantificar el impacto de ellos en el cargo y posteriormente en la organización”.

Dentro de cualquiera de las teorías antes mencionadas podemos identificar que siempre después al análisis de los puestos de trabajo se procede a una valoración de cargos, que se enfoca en dar un valor relativo a una posición con características cualitativas, de manera que intente alcanzar un nivel de confianza y exactitud de manera numérica. Porret (2014) estableció que los diversos sistemas de valoración pueden medir diferentes aspectos cualitativos de manera que se alcance.

La valuación de puestos para Chavienato (2007) es un término general que se le otorga al proceso de comparar puestos a través de técnicas y criterios que permiten generar una valuación numérica para poder establecer una estructura, lógica y equitativa de pago. Tiene como propósito determinar la posición jerárquica de cada posición dentro de la organización.

El modelo de valuación de cargos, en nuestro caso específico, el de puntuaciones, busca establecer una estructura jerárquica basada en las puntuaciones obtenidas de una medición exhaustiva de diferentes variables, de esta manera se podrá remunerar de manera equitativa al trabajador según las funciones y actividades que ejerza y agreguen valor a la organización.

Los sistemas de valoración de cargos buscan evaluar diferentes atributos de las posiciones basados en diferentes aspectos como los resultados que están orientados más a las operaciones que realiza la posición y cuantas unidades vende o buen servicio ofrece; y los méritos que acumula características como la experiencia, conocimiento, buen juicio etc (Porret, 2014).

Al realizar una valoración de cargos, esta se debe hacer de manera conjunta el empleador con el colaborador para así mejorar el dialogo entre ambas partes, esto ayuda en la relación laboral ya que se conoce los objetivos de ambas partes (jefe-colaborador) y se logra fijar un objetivo claro para el área, pero si en la valoración el proceso se tensiona o se genera un estado de defensa entre las partes, puede generar insatisfacción y rigidez en las relaciones (Porret, 2014).

En este proceso, el colaborador podrá identificar con claridad los objetivos de su área y de la empresa en general, esto lo fidelizará y generará un compromiso permanente con la organización. Además, al momento de evaluar los cargos, es más sencillo identificar las cualidades del mismo de manera que se pueden fijar gratificaciones o regulaciones salariales por el cumplimiento de objetivos. De esta forma se potencia la eficiencia del trabajador y se genera mayores beneficios para la empresa.

Múltiples beneficios son fácilmente identificables al implementar esta metodología, por ejemplo, ayuda a identificar la importancia de cada posición, si se está realizando una correcta remuneración, elimina las preferencias que existan con personas dentro de la empresa, evalúa los procesos de cada puesto para eliminar actividades que no agregan valor, reduce las cargas laborables y distribuye de manera más eficiente las funciones entre cargos similares (Varela, 2005, pág. 97).

Es usual que en este proceso se encuentren puntos débiles en los trabajadores ya que no cubren a totalidad la exigencia del puesto, en este aspecto la organización debe de actuar, creando planes de carrera, capacitaciones y adiestramientos que ayuden a mejorar la competitividad de su personal. El conjunto de todos estos puntos, más una relación conjunta de consejería entre el jefe y el subordinado, ayuda al crecimiento conjunto de la firma y a que se genere un ambiente interno más reconfortante.

En el proceso de valoración de cargos, en cualquiera de los modelos elegidos siempre es recomendable que existan una serie de elementos que son cruciales y de gran ayuda para que el proceso de maneje de manera eficiente. Según Varela (2005, págs. 98-99) detalla los elementos más comunes usados en las valoraciones:

2.3.1.1. Aprobación de la alta dirección

Para lograr que el proceso de valoración se ejecute a cabalidad y con éxito, es importante que los altos directivos, gerencias y jefaturas, estén bien involucrados e interesados en el proceso de valoración para que se fijen valores reales ya que de esto nacerá la política de pagos, bandas salariales y niveles jerárquicos para reestructurar la empresa. Por lo cual siempre se exige gran responsabilidad y compromiso por parte de todo el personal involucrado y de la directiva (Chavienato, 2007).

2.3.1.2. Análisis y descripción de puestos de trabajo

Chavienato (2007, pág. 228) indicó que la descripción de puestos de trabajo analiza factores personales del cargo, es decir el nombre genérico del puesto, su ubicación en el organigrama y sus principales funciones a desempeñar; mientras que el análisis de puestos llega a un nivel superficial donde pone en manifiesto la experiencia que necesita el cargo, es decir los requisitos intelectuales, físicas, cuantas habilidades ha recopilado a través de su vida laboral y las condiciones de trabajo a las que se enfrentará, una vez que forme parte de la empresa.

2.3.2. Organigramas

El organigrama es la estructura grafica de la organización, en él se encuentran detallados los niveles jerárquicos y los niveles de subordinación y coordinación de la organización, son de vital importancia en el proceso de análisis y valoración de cargos, Fernández-Guevara (2009) muestra de una manera detallada, como los puestos se relacionan con otros, pero para esto, el organigrama debe estar bien estructurado, con sus correctas líneas de supervisión y comunicación, para que su lectura se mucho más clara.

2.3.3. Puesto de trabajo

El puesto de trabajo o cargo para Chavienato (2007) es un conjunto de tareas, obligaciones y funciones con una posición definida en la estructura organizacional (organigrama). El puesto incluye todas las actividades y obligaciones llevadas a cabo por el trabajador lo que lo hacen único respecto a los demás puestos de la organización. La posición otorgada al puesto dentro del organigrama, indica su nivel jerárquico, su subordinación y coordinación con otros miembros de la empresa.

2.3.4. Elección el modelo de valoración

Es importante que la organización decida que metodología implementara en el proceso de valoración, por lo cual se han explicado de manera general cada uno de los métodos más utilizados. En este documento se implementará el modelo establecido por la empresa Deloitte and Touch, que sigue la estructura del modelo de Edward Hay, donde se combina una metodología cuantitativa fijando puntuaciones, y cualitativa comparando actitudes puestos contra puestos. De esta manera se logrará fijar una política salarial donde el colaborador sienta equidad y satisfacción.

2.3.5. Creación de un comité de valoración

Varela (2005) detalló que debe designarse un equipo humano encargado de dar valores y puntuaciones a las diferentes posiciones, de una manera objetiva y equitativa, donde mediante una previa preparación se pueda evaluar las cualidades del puesto sin involucrar las percepciones individuales hacia los ocupantes. Es recomendable que los encargados de este proceso sean los ejecutivos de primera línea encargados de cada las diferentes áreas de la organización.

2.3.6. Selección de los puestos a evaluar

La organización debe considerar seleccionar cargos tipos para dar inicio al análisis de valoración, estas posiciones deben ser las más recurrentes en la empresa y sus cualidades deben ser de fácil identificación. Al momento de obtener el listado de cargos, podremos lograr comparar los atributos de los cargos entre sí, de manera que se pueda otorgarles una puntuación equitativa según las directrices establecidas.

2.3.7. Descripción de puestos de trabajo

Para implementar la metodología de valoración de cargos, es importante que la organización cuente con los respectivos manuales y descriptivos de funciones, los cuales ayudarán a realizar una evaluación más objetiva en base a la realidad del cargo y las actividades que realiza. Para esclarecer el concepto de la descripción de funciones Varela (2005, pág. 74) indica que es un proceso en el que se conoce, estudia, detalla y clasifican las actividades que realiza una determinada posición y el perfil que este debe tener para que sus obligaciones sean realizadas de manera eficiente. Esta información es de vital importancia para llevar a cabo otros procesos como: el reclutamiento y selección de personal, promociones, capacitaciones, métodos, reingeniería de procesos, seguridad, auditoría administrativa, financiera y por supuesto es un insumo de gran importancia para la valoración de cargos.

Por otro parte, además de que los descriptivos de funciones sirvan como instrumento de control y evaluación para el personal que tienen subordinados a su cargo; también es de gran ayuda para el desempeño del trabajador ya que, si éste conoce al detalle sus funciones y principales actividades, podrá realizarlas de mejor manera y según las expectativas de sus superiores.

En muchos países de Latino América es mandatorio que el trabajador al momento de incorporarse a la organización, su empleador debe detallar las funciones y actividades que va realizar. Esto ayudará tanto al empleador como al trabajador a alcanzar un nivel de eficiencia mayor para la organización.

Dentro del proceso de valoración de cargos es importante que se tenga como insumo los descriptivos de funciones al momento de aplicar la metodología por puntajes, en el primer eje de análisis se evalúa la capacidad de actuación que se enfoca en identificar la madurez del cargo, es decir cuanta experiencia y formación necesita, lo cual se encuentra detallado en el manual de funciones. En el segundo eje se evalúa la gestión interna, el alcance de este módulo engloba el tipo de actividad que realiza el cargo, si este depende de un supervisor y que tan amplio es su margen de resolución de problemas. En el último eje identificamos la supervisión que el cargo necesita y que tanto repercuten sus resultados en el desempeño de

actividades de la empresa. Todos estos factores son fácilmente identificables en los descriptivos de funciones y ayudará a efectuar un cálculo más equitativo al momento de realizar la valoración. El autor indica que pueden existir factores adicionales que abarquen otros elementos con el fin de lograr dar una puntuación justa al cargo.

2.4. Marco legal

Esta investigación está regida bajo las normas y reglamentos establecidos por la constitución de la república y el ministerio de relaciones laborales a través del código de trabajo, donde se fundamentan las directrices que determinan y regulan las relaciones entre empleador y trabajador (Código del trabajo, 2005). Éste reglamento busca la igualdad y justicia de derechos y condiciones para ambas partes, siempre preservando el buen vivir del ser humano.

2.4.1. La constitución de la república del Ecuador

La Constitución de la República de Ecuador (2013), establece: “Art. 33.- El trabajo es un derecho, un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”.

En conformidad con la Carta Magna en el Art. 326.- “se establece que a trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración”, de igual manera en su Art. 328.- “establece que la remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria”.

2.4.2. El código de trabajo

Este código regula las relaciones entre el empleador y el colaborador con la finalidad de que ambas partes cumplan con lo dispuesto en la ley con respecto a temas de seguridad social, remuneraciones, condiciones, convenios, alcance de los involucrados y todo tema relativas al trabajo.

El Código de Trabajo Ecuatoriano (2013) expresa en el Art. 3.- “que ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley”. Es decir que toda actividad laboral debe recibir una recompensa a cambio, como mínimo el sueldo básico unificado establecido por el ejecutivo y la ley. En caso de no ser respetada esta premisa, el ministerio pertinente sancionará al empleador por la falta incurrida.

Según el CT (2013) en su capítulo IV de los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales, indica en su Art. 79.- “Igualdad de remuneración: a trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación alguna... la especialización y la práctica se tomarán en cuenta en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para efectos de la remuneración”.

En el CT (2013) referente a la definición de salario y sueldo indica: Art. 80.- “Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo, y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por mes sin suprimir los días no laborables”.

En el CT (2013) sobre la estipulación de sueldos y salarios establece: Art. 81.- “los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales en conformidad con lo prescrito en el artículo 117 del mismo código”.

Entre las competencias que tiene el presente código podemos mencionar que en su artículo 117 se señala que: "El Estado, a través del Consejo Nacional de Salarios - CONADES-, establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados"

Por lo cual a través de esta entidad y el ministerio de relaciones laborales y según el registro oficial #658 , se acuerda en el Art. 1 .- “Del Salario Básico Unificado para el año 2016.- Fijar a partir del 1 de enero de 2016, el salario básico unificado para el trabajador en general, incluidos los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícola y trabajadores de maquila; trabajador o trabajadora remunerada del hogar; operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa, en 366,00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica mensuales”.

Art. 2. De la Fijación de Salarios Mínimos Sectoriales. - Fijar a partir del 1 de enero del 2016, los salarios/tarifas mínimas sectoriales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores privados amparados por el Código del Trabajo acorde a las Comisiones Sectoriales y sus respectivas estructuras ocupacionales

Art. 4. Del cumplimiento a la estructura ocupacional y los salarios mínimos sectoriales. - Para la estructura ocupacional incluida en las ramas de actividad de las Comisiones Sectoriales, los salarios mínimos sectoriales / tarifas mínimas sectoriales, en ningún caso podrán ser inferiores a las establecidas en el presente Acuerdo Ministerial.

Los mínimos sectoriales SMS nacen con el objetivo de fijar remuneraciones equitativas, que cubran al menos las necesidades básicas del colaborador; generalmente se establecen comisiones sectoriales que agrupan a las 138 ramas de la actividad económica en el país.

Según el art. 126.- Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas: Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas la comisión tendrá en cuenta:

Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como jefe de la familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse;

Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera, etc., en relación con el desgaste de energía biosíquica, atenta a la naturaleza del trabajo atenta a la naturaleza del trabajo;

El rendimiento efectivo del trabajo; y,

Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores.

Adicionalmente la legislación indica diferentes componentes del salario, como lo son las horas extras y horas suplementarias que deben ser pagadas por el empleador según lo

explica la ley. En términos más exactos, se domina horas extras, a todas aquellas horas laboradas que tienen lugar durante el día hasta las 24:00 horas fuera de las 8 horas diarias de trabajo establecidas por la ley, por estas horas trabajadas el empleador deberá pagar el cincuenta por ciento adicional del costo de la hora del empleado.

En el caso de que las horas trabajadas se ejecuten entre las 24:00 horas a 6:00, denominadas horas suplementarias; el empleador deberá cancelar un recargo del cien por ciento adicional sobre la hora de trabajado; y de igual manera por las horas trabajadas los fines de semana. Adicionalmente se establecen limitaciones para estos rubros ya que las horas suplementarias no podrán superar 4 horas diarias ni 12 semanales.

Según CT (2013) el Art.82.- “remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales. - en todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se trataran de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratara de labores estables y continuas”.

En el código de trabajo, se delimitan obligaciones y prohibiciones al momento de que se entreguen las correspondientes remuneraciones; según CT (2013) en el Art. 83.- “Plazo para los pagos. - el plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes”.

El Art.87.- “pago en moneda de curso legal. - Las remuneraciones que daban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y se prohíbe el pago con pagarés, vales, cupones o cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal, y que excedan a periodos de un mes”.

2.4.3. Ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar

La Ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar (2015) en el Art. 118.- “Consejo Nacional de Trabajo y Salarios. Es el órgano tripartito de carácter consultivo y técnico del Ministerio rector del trabajo, que tendrá a su cargo el diálogo social sobre políticas de trabajo. El Ministerio rector del trabajo emitirá la normativa secundaria necesaria para su organización y conformación, así como para la adecuada aplicación de lo señalado en este artículo”.

Respecto de la fijación de remuneraciones, si el Consejo Nacional del Trabajo y Salarios no adoptare una resolución por consenso en la reunión que convocada para el efecto, se auto convocará para una nueva reunión que tendrá lugar a más tardar dentro de los cinco días hábiles siguientes; si aún en ella no se llegare al consenso, el Ministro del Trabajo los fijará en un porcentaje de incremento equivalente al índice de precios al consumidor proyectado, establecido por la entidad pública autorizada para el efecto.

Corresponde al Ministerio rector del trabajo, la determinación de las políticas y la fijación de las remuneraciones de los servidores públicos y obreros del sector público, sujetos a la Ley Orgánica de Servicio Público y al Código del Trabajo, respectivamente, de las entidades e instituciones de todas las funciones del Estado; por lo tanto, el Ministerio rector del trabajo, precautelando la capacidad adquisitiva de los sueldos, salarios y remuneraciones, y con base en el salario básico unificado.

El cumplimiento de estas normas es en lo que la mayoría de las empresas se basan al momento de establecer una política salarial, debido a que son normas establecidas a nivel nacional por el Ejecutivo y su cumplimiento es obligatorio. Es vital para la efectividad del proyecto de investigación hacer uso de estas bases al momento de diseñar una política eficiente.

2.5. Marco técnico

Para el presente estudio, se implementará la metodología HAY en la cual se utilizan fórmulas y modelos de estadística descriptiva que permitirá evaluar las puntuaciones obtenidas de la valoración de cargos para poder interpretar los resultados e identificar tendencias y desviaciones al momento de comparar los salarios actuales de la organización versus la puntuación obtenida de las valoraciones y los salarios del mercado externo.

2.5.1. Medidas de tendencia central

Levine, Krehbiel, & Berenson (2006) definieron que las medidas de tendencia central describen la posición y agrupación de los valores tomando como guía un valor central.

2.5.2. La media aritmética

La media aritmética, más conocida simplemente como la media o promedio, es la medida más utilizada ya que sirve como punto de equilibrio de un conjunto de datos a evaluar. Se la calcula sumando los valores de una muestra y dividiéndolo para el número de observaciones consideradas. Es importante mencionar que debido a que esta medida toma en consideración todos los valores de la muestra, la mediana se verá afectada por la dispersión de los datos, es decir, los valores máximos y mínimos afectarán de gran manera el resultado de la mediana, por lo cual se recomienda usar esta medida solo cuando los valores desempeñan papeles semejantes (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006).

2.5.3. La mediana

La mediana es el valor que se encuentra en la mitad de toda la muestra, ordenando de menor a mayor. No se ven afectada por ningún valor del conjunto de datos analizados. Cuando la muestra presenta un número impar de observaciones, el valor que se encuentre justo en el medio después de ordenarlos, será la mediana. Pero en el caso de que la muestra sea par, la mediana se la calculará del promedio de los dos valores que se encuentren en el medio de la muestra (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006).

2.5.4. Cuartiles

Para Levine et al. (2006) los cuartiles dividen en cuatro partes iguales el conjunto de datos de una muestra: el cuartil Q1 o percentil 25 abarca el 25% de los valores más pequeños en una muestra; el segundo cuartil o Q2 es la mediana, indica que el valor central de la muestra, y como se mencionó anteriormente, no se ve afectado por los máximos o mínimos; y el tercer cuartil Q3 separa el 25% de los valores más altos de la muestra.

2.5.5. Máximo y mínimo

Dentro de un conjunto de datos es sencillo identificar el valor más bajo y el valor más alto, que son el máximo y mínimo de una muestra respectivamente. Estas medidas servirán como límites dentro de una banda salarial al momento de realizar el correspondiente análisis de datos. Tener identificado todas las medidas de tendencia central, ayudará en una correcta lectura de la información obtenida.

2.5.6. Desviación estándar

La desviación estándar mide la variación que existe dentro de una población de datos. Se toma el promedio o media de los datos para poder identificar el porcentaje de desviación con respecto a otro valor. En el caso de la metodología de valoración de cargos, se presentará la desviación existente entre los sueldos actuales de los empleados de la organización contra el promedio del mercado salarial.

2.5.7. Diagrama de dispersión salarial

Mediante la implementación del diagrama de dispersión podemos comparar los sueldos de cada una de las posiciones de la compañía en el eje de las ordenadas, y en el eje de las abscisas el puntaje de valoración obtenido por cada posición. De esta manera se logrará identificar que valores están alejados de la tendencia o puntos medios. Mediante el gráfico de dispersión, se podrán identificar de mejor manera la agrupación de los datos a investigar y debido a los ejes que se toman en cuenta para este análisis, se podrá conocer si efectivamente a mayor puntuación del cargo, mayor será su retribución (Cevallos, 2011).

2.5.8. Coeficiente de correlación

Este coeficiente es el encargado de medir la relación existente entre dos variables cuantitativas. Levine et al. (2006) explicaron que, en un gráfico de dispersión con un conjunto de datos en él, se podría trazar una tendencia central que unificara todos los puntos. Usualmente en el análisis de salarios frente a la valoración de cargos, los datos presentarán una correlación positiva bajo la premisa de que mientras mayor puntuación tenga un cargo, mayor será su retribución y viceversa.

2.5.9. Método de mínimos cuadrados

Esta metodología es utilizada en los análisis estadísticos con la finalidad de obtener una curva que mejor se ajuste a una serie de datos obtenidos de dos variables (Fuentes, 2008). La ecuación resultante de esta es una ecuación polinómica de segundo grado $y = ax^2 + bx + c$ donde a , b y c son constantes que ayudarán a minimizar el error "r" (Antoraz et al., 2007). De la ecuación resultante se podrá determinar el nivel los valores monetarios equitativos basados en la valoración obtenida.

2.5.10. Equidad interna

La organización debe generar dos escenarios de comparación salarial, en este caso lograr la equidad interna de la organización es importante al momento de crear una política de pagos. Cevallos (2011) indicó que debe existir coherencia entre las responsabilidades de los cargos y su remuneración. Este principio es fácilmente identificable, ya que, según las valoraciones de cargo, que es un análisis de campo de las actividades que realizan los puestos, con la puntuación obtenida se puede evaluar si es eficiente el salario que recibe el colaborador por el esfuerzo que entrega en las actividades que realiza.

2.5.11. Competitividad externa

Cevallos (2011) expresó esta metodología como un componente paralelo a la valoración interna de los cargos, es importante evaluar el ambiente externo de las organizaciones, ya que esto le servirá de referencia para conocer como está pagando el mercado competidor, es decir, empresas de similar tamaño, similar giro o actividad, origen de capital, ubicación etc., con esta información podremos retener a nuestro personal evitando que exista fugas de recursos humanos capacitados hacia alguna empresa competidora.

Por su parte Sandoval (2009) expresó que para conocer y poder elaborar un análisis de competitividad externa, se debe usar una encuesta salarial, esta normalmente es realizada empresas de consultoría que son las que poseen la información referente al sector geográfico, económico etc., esto servirá como guía para que la compañía tome decisiones acertadas con información verídica al momento de establecer su política de pagos.

2.6. Hipótesis

La aplicación de la metodología de valoración de cargos Hay permite diseñar una política salarial que genere remuneraciones equitativas relacionando el sueldo con las actividades que ejecute el cargo.

2.7. Variables

En el estudio se analizará la relación existente entre una variable dependiente correspondiente a los salarios entregados por una organización, en relación a una variable

independiente la cual conjugará diferentes factores y competencias inherentes a cada puesto de trabajo, que serán parte de una valoración de cargos de manera que sirva como insumo para estructurar y regular los sueldos y salarios de los puestos analizados.

Capítulo III: Metodología

3.1. Tipo de investigación

Grajales (2000) explicó que, aunque el método científico es uno, existen diversas formas de identificar su práctica o aplicación en la investigación. De modo que la investigación se puede clasificar de diversas maneras:

- Exploratoria: busca analizar un hecho para familiarizarse con él, generando ideas sobre la correcta manera de realizar la investigación, sirve de guía de tono para futuras investigaciones, la metodología es flexible y debido a la amplitud, como dispersión implica mayor riesgo y requiere de paciencia, excelente capacidad de análisis y receptividad por parte del investigador. La finalidad es descubrir.
- Descriptiva: hacer una imagen o redactar características de un hecho o fenómeno, especificando las más importantes. Se destaca por que se estudian las particularidades de forma individual, y una vez analizadas se integran para tratar de explicar el hecho en cuestión.
- Correlacional: se emplea para medir el grado de relación e interacción de múltiples variables entre sí. Si existe una relación, permite explicar cómo la influencia de una variable afecta a las demás y viceversa.
- De campo: si el desarrollo de la investigación se realiza en condiciones naturales, en un entorno que no es alterado, como por ejemplo las observaciones en un barrio, las encuestas a empleados, entre otras.
- De laboratorio: la investigación se hace en un entorno artificial, es decir que el hombre lo modificó para que se genere el fenómeno dentro de condiciones establecidas previamente.

Es una investigación de carácter exploratorio y descriptivo dado que busca determinar una política salarial que permita la homologación entre las funciones del cargo y sus responsabilidades por un lado y en contrapartida el salario que percibe el colaborador a cambio, como respuesta al inconveniente que presenta la empresa, mismo que fue definido

en la problemática. Y a su vez también es una investigación de campo de caso debido a que la información tanto cualitativa como cuantitativa se obtendrá de una valoración de los puestos de trabajo de la empresa TubYTEK S.A., misma que se recolectará a través de un proceso de entrevistas y cuestionarios que se realizará a los colaboradores que integran la misma. El objetivo como se redactó previamente es diseñar una política salarial que se ajuste a las necesidades de la empresa.

3.2. Enfoque de la investigación

En su libro Hernández, Fernández, & Baptista (2006) detallan que existen tres enfoques de la investigación, que son: cuantitativo, cualitativo y mixto.

- **Cuantitativo:** hace uso de la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos.
- **Cualitativo:** usa los datos recolectados sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.
- **Mixto:** es la combinación de los enfoques anteriores, requiere de un amplio manejo de los previamente mencionados y una mente abierta. Este enfoque oscila entre lo inductivo y deductivo.

El enfoque de este trabajo tomando en cuenta la naturaleza de la información es de carácter cualitativo-cuantitativo debido a que se basa en una valoración de las actividades y funciones en un determinado cargo y se le asignarán valores que permitirán estimar que tan correcta es la política actual que maneja la empresa TubYTEK S.A. y permitirá realizar modificaciones de forma más exacta a las remuneraciones, de tal forma que el salario que se pague sea equitativo para las actividades y competencias que requiera un puesto en específico.

3.3. Población y muestra de investigación

3.3.1. Población o universo

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros". (PINEDA et al 1994:108) En nuestro campo pueden ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas radiales y por supuesto personas López (2004, 9(08), pp.69-74.).

La población de estudio de investigación son los cargos de la empresa TubYTEK S.A., que se dedica a la fabricación de artículos de plásticos, que tiene ya 10 años en el mercado; está ubicada en Vía a Daule, Km. 10 1/2, entre calles Eucaliptos y Cedros - Inmaconsa – Guayaquil y en la actualidad cuenta con 30 colaboradores en su totalidad.

3.3.2. Muestra

En cualquier investigación que realicemos, debemos tomar una muestra de sujetos que serán quienes participen de la misma. En general se habla mucho en estos casos acerca de que la muestra que se tome debe ser representativa. Esto es así, ya que este es uno de los aspectos que serían necesarios para asegurar la validez externa de la investigación (Argibay, 2009).

La empresa cuenta con 21 cargos tipo a los cuales se les evaluará la información de sueldos, beneficios y sus correspondientes descriptivos de funciones comparados con el mercado objetivo previamente seleccionado por la organización.

3.4. Operacionalidad de las variables

3.4.1. Variable dependiente

Los salarios entregados por la organización TubYTEK S.A.

3.4.2. Variable independiente

Diferentes factores y competencias inherentes a cada puesto de trabajo.

En la Tabla 4 se detalla cómo se desarrollará la comprobación de la hipótesis y el análisis de las variables:

Tabla 4

Cuadro de Variables

Hipótesis	Variables	Descripción Variable	Índices	Indicadores	Técnica	Informante
La aplicación de la metodología de valoración de cargos Hay permite diseñar una política salarial que genere remuneraciones equitativas relacionando el sueldo con las actividades que ejecute el cargo.	Dependiente	Salarios entregados por la empresa Tubytek S.A.	Rango de valores de los salarios y sueldos	Salarios y sueldos	Nómina de salario/Rol de pago	Gerente de Recursos Humanos
	Independiente	Factores y competencias inherentes a cada puesto de trabajo.	Puntuación obtenida de la valoración de cargo	Evaluación de desempeño	Evaluación de desempeño 90°	Propietarios y gerentes

La operacionalidad de las variables se desarrolla de la siguiente manera: mientras mayor es la carga de trabajo, las funciones que desempeña y las actividades asignadas a un determinado puesto de trabajo; mayor será la remuneración o beneficios que la empresa pague al colaborado; y viceversa.

3.5. Plan de recolección de información

3.5.1. Fuentes de información

Para el desarrollo del trabajo se tomó como sustento teórico y metodológico, la información de fuentes institucionales:

3.5.1.1. Fuentes primarias

Se utiliza el método de observación directa y encuestas para aplicar la metodología HAY y evaluar los puestos de trabajo de cada miembro de la organización.

3.5.1.2. Fuentes secundarias

Se obtendrá la información salarial del mercado ecuatoriano de empresas afines al sector en el que se desenvuelve Tubytek, con el fin de realizar una comparación en términos de sueldos y conocer la competitividad externa que maneja la empresa según los sueldos que otorga.

3.5.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La información necesaria para la realización del trabajo se consiguió a para la correcta recolección de la información de la empresa se empleó el método.

3.5.2.1. La entrevista

Esta técnica de investigación profesional ayuda a recopilar información mediante una serie de preguntas previamente analizadas o con preguntas previamente estructuradas por la persona que realiza la entrevista, este modelo de recopilación de datos ayuda a conocer plenamente las necesidades, problemas e intereses que presenta el ejecutivo. Realizar una entrevista ayuda a que se genere un ambiente ameno y de confianza entre el entrevistador y entrevistado.

Estas entrevistas son idóneas en muchas situaciones, por ejemplo, para recoger información que no está disponible en archivos o informes; o para conocer las experiencias y percepciones de sectores de la población que son más vulnerables o marginados, particularmente mujeres migrantes o desplazadas, víctimas de trata, en situación de conflicto, mujeres afrodescendientes o indígenas, personas de la comunidad LGBTI o víctimas de violencia sexual, entre otras (Jubb, N., 20).

3.5.2.1.1. Modelo de entrevista 1

Este modelo de entrevista se aplicará a 6 gerentes de diferentes pymes del sector norte de la ciudad de Guayaquil, que sean los encargados de manejar el diseño y establecimiento de las políticas salariales dentro de la empresa que tienen a cargo. La entrevista consiste en doce preguntas detalladas a continuación, que permitirán recabar información sobre las políticas salariales que manejan las Pymes de la ciudad de Guayaquil, abarcando desde el conocimiento de las mismas y su metodología hasta explicar si es atractiva o no la propuesta que se busca plantear.

Banco de Preguntas

Entrevistado:

Fecha:

Cargo:

1. ¿Conoce usted que es una política salarial?
2. ¿Qué política salarial implementa la empresa?
3. ¿Qué ventajas presenta la política salarial aplicada?
4. ¿Qué desventajas presenta la política salarial aplicada?
5. ¿Cuándo se realizó el último incremento salarial y de cuánto fue?
6. ¿Su empresa utiliza beneficios no monetarios para retener a su personal?
7. ¿Cómo establece la política salarial?
8. ¿Conoce otras metodologías para diseñar una política salarial?
9. ¿Qué piensa de la metodología de valoración de cargo de Hay?
10. ¿Implementaría esta política salarial en la empresa?
11. ¿Qué evaluaría al momento de establecer una política salarial?
12. ¿Cuál cree que es el principal inconveniente al momento de establecer una política salarial?

3.5.2.1.2. Modelo de entrevista 2

La entrevista 2 se realizará a los ejecutivos y gerentes de cada una de las áreas de la empresa TubYTEK S.A. con la finalidad de recabar información sobre el conocimiento de las políticas salariales dentro de la institución y la importancia que representa la misma.

Banco de Preguntas

1. ¿Qué estrategias está utilizando su organización para atraer, comprometer y retener al Talento Humano?
 - a. Incentivos o Premios monetarios de corto plazo
 - b. Incentivos de largo plazo (bonos anuales)
 - c. Evaluación de Desempeño / Retroalimentación
 - d. Plan de Carrera y Sucesión
 - e. Programa de Orientación Funcional (Coaching y/o Mentoring)
 - f. Programas de Responsabilidad Social / Empresa Orientada al Servicio a la Comunidad
 - g. Programa de Calidad de Vida / balance Vida y Ambiente de Trabajo
 - h. Condiciones de Trabajo Flexible
 - i. Programas de desarrollo permanente
 - j. Proyección de crecimiento
 - k. Políticas salariales equitativas
2. ¿Cómo califica el clima de su organización, y cuales considera que sean los mitigantes para que no exista una satisfacción total por parte de los colaboradores?
3. En lo que va del año, ¿cuáles han sido las variaciones de personal que su empresa ha experimentado? Porcentaje de vinculaciones y desvinculaciones.

4. Indicar las áreas afectadas por las variaciones del personal: Incorporaciones y desvinculaciones.
5. Indicar los motivos por los que existió incorporación o desvinculación en el personal (si aplica).
6. En promedio, ¿Qué porcentaje ha impactado la variación (Incorporación y Desvinculación del personal) en el costo de su nómina?
7. ¿Su empresa utiliza beneficios no monetarios para retener a su personal, por ejemplo: seguro de salud, seguro de vida y accidentes etc.?
8. ¿Su presupuesto para el área de RRHH en el año 2016, será mayor, igual o menor al 2015? ¿En qué porcentaje?
9. ¿Cuál es el incremento salarial proyectado de su compañía para el 2016 y cuál fue el incremento realizado en el 2015?
10. ¿Su empresa maneja alguna metodología para fijación de salarios?
11. ¿Conoce la metodología de valoración de cargos?
12. ¿Considera importante la implementación de una política salarial donde se de una ponderación a cada puesto de trabajo basado en las funciones que desempeña?

3.5.2.2. El cuestionario

La metodología HAY previamente detallada en el capítulo anterior utiliza un modelo de encuesta que ayudará a recopilar la información detallada por los ejecutivos. El cuestionario es un instrumento básico de observación, el desarrollo de éste formula un listado de preguntas que permite medir y evaluar varias variables tanto cualitativas o cuantitativas. Permite conocer los hechos y la percepción a través de la valoración que el encuestado establece, el encuestador limita la investigación según las valoraciones que éste establezca.

En las Figuras 4, 5 y 6 se muestra los formatos o modelos del cuestionario que se emplea en el momento de la entrevista con los gerentes de la empresa TubYTEK S.A. encargados de realizar la valoración.

3.5.2.2.1. Formato de cuestionario para la metodología Hay

Marco de acción	Proceso: Realiza tareas de carácter repetitivas e individuales, se relaciona poco con otros.			Coordinación Realiza actividades que necesitan interrelacionarse con otras áreas relativamente homogéneas.			Supervisión operativa Actividades de carácter operativo, supervisa programas y maneja equipos de trabajo.			Táctico Define y pone en práctica proyectos y modelos de trabajo de un área a unidad de negocio.			Estratégico Define y pone en práctica estrategias empresariales realiza seguimiento y evalúa resultados de la puesta en marcha.		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Primaria: Nivel de educación básica o bachiller, para el cargo requiere 1 año de experiencia. Realiza trabajos repetitivos que se aprenden en pocos días.															
Especialidad elemental: Formación media de tecnología, un año de experiencia. Actividades rutinarias el área de producción o administración.															
Actividad especializada: Formación universitaria completa y 2-3 años de experiencia. Maneja sistemas y equipos especializados.															
Especialización técnica avanzada: Universidad completa y 5 años de experiencia, domina aspectos operativos complejos requiere mínima supervisión.															
Profesional: Educación de maestría con experiencia de 8 años. Realiza actividades de análisis y diseña soluciones.															
Profesional Maduro: Educación doctoral posee una amplia experiencia y conocimiento obtenido.															

Figura 4. Competencias: 1. Menor Impacto 2. Ayuda 3. Crítica
Nota: Tomado de Metodología Hay, Metodología de valoración de cargos Deloitte.

Solución de problemas	Sencillo		Normado		Adaptativo		Análisis	
	Resolución de problemas sencillos, aprendida de situaciones simples, poseen una solución predeterminada.		Problemas conocidos con soluciones previamente normadas se puede escoger cual es el más adecuado.		Situaciones conocidas, pero se requiere un tratamiento distinto la solución es una mezcla adaptación o interpolación de varios modelos establecidos.		Se necesita de pensamientos analíticos para construir soluciones novedosas para situaciones variables y nuevas.	
Actuación estricta: Razonamiento limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas								
Rutinario: Debe seguir una rutina establecida pero el cargo puede cambiar el grado de esfuerzo y, establecer prioridades.								
Semi-rutinario (por procesos): Su razonamiento debe estar dentro de los parámetros preestablecidos. Puede cambiar la secuencia sin afectar el esquema.								
Actuación diversificada: la posición puede modificar cursos de acción para el mejoramiento integral de uno o varios de los procesos a su cargo.								
Claramente definido (macroprocesos): Su actuar se basa en políticas y procesos claramente definidos, no es limitado por procedimientos.								
Genéricamente definidos: definido por altas políticas, misión y visión de la empresa usa mucho su criterio.								

Figura 5. Solución de Problemas

Nota: Tomado de Metodología Hay, Metodología de valoración de cargos Deloitte.

Factor responsabilidad	Impacto pequeña magnitud: Los resultados que produce el cargo no están directamente relacionados con las cuentas de ingresos o costos.				Impacto mediana magnitud: Los resultados que ejecuta el cargo tienen un impacto mediano en los costos e ingresos de la empresa.				Impacto gran magnitud: Los resultados de sus actividades repercuten directamente en la rentabilidad y competitividad de la empresa.				Impacto de muy gran magnitud: Sus resultados y decisiones afectan a la supervivencia de la empresa en el corto y mediano plazo.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Mínima toma de decisiones: Debe estar en constante supervisión no pueden hacer variaciones en sus actividades a menos que sea autorizado.																
Operativa: Recibe frecuente supervisión, debe seguir instrucciones previamente designadas.																
Normativa: Tiene un alcance mayor pero sus resultados finales siempre son evaluados.																
Táctica: Tiene el alcance de definir sus políticas de trabajo, recibe una supervisión general para evaluar la calidad de los resultados.																
Estratégica: Sus decisiones son evaluadas por la dirección general, encargado de establecer el camino que seguirá la empresa.																
Orientación: Decisiones amplias guiadas por la misión y visión de la empresa normalmente provenientes del directorio o accionistas																

Figura 6. Factor Responsabilidad

Nota: Metodología Hay, Metodología de valoración de cargos Deloitte.

Capítulo IV: Levantamiento y procesamiento de información

4.1. Reseña histórica

En el año 2006, el ingeniero agrónomo Jorge Jalil Loor materializó la idea de tener su propia empresa fundando así TubYTEK S.A., con el objetivo de fabricar artículos de plásticos de PVC para la construcción, que cubran parte de la demanda de estos productos en el mercado. La empresa comenzó con 42 empleados y generó aproximadamente \$3'040.000,00 de ingresos anuales, es decir que genera en promedio lo mismos que las demás empresas pertenecientes a la industria. En la actualidad cuenta con 40 empleados y genera un monto aproximado de \$4'460.701,00 con utilidades de \$33.181,00 (Graphiq, 2016) (Ekos, 2014).

4.2. Descripción de la empresa

La empresa TubYTEK S.A. con RUC 0992455586001, pertenece al sector industrial de la fabricación de plásticos. La actividad económica a la que se dedica es a la elaboración de tubería de plástico y PVC. La matriz se encuentra ubicada en la Vía Daule Km 10 ½, entre las calles Eucaliptos y Cedros - Inmaconsa en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. Dentro de sus productos tiene: plásticos para construcción de puertas, ventanas, marcos, contraportas, persianas, zócalos, tanques para depósito; así como también aspersores de riego Nelson y accesorios complementarios (EMIS, 2016).

4.3. Misión

“Servir a nuestros clientes en sus necesidades para la transportación de fluidos, con soluciones confiables, integrales y económicas. Alcanzar nuestros logros a través de la colaboración decidida, el entusiasmo y la creatividad de directivos, trabajadores, proveedores y accionistas. Cumplir a cabalidad nuestras obligaciones sociales y legales con la comunidad y el país”.

4.4. Visión

“Una empresa íntimamente ligada con el bienestar y progreso del Ecuador, por su participación en el desarrollo de la agricultura, construcción e infraestructura sanitaria y

telefónica. Reconocida por la sociedad como confiable y cercana al cliente. Líder en sus mercados a través de una integración hacia adelante, su desarrollo interno y la asociación con otras compañías”.

4.5. Principios

Buscando alcanzar estos objetivos TubYTEK S.A. cuenta con unos principios o valores que buscan alcanzar líneas los comportamientos y metas planteados en la misión y la visión, como lo son:

Responsabilidad: compromiso que tenemos no solo con el ser humano, sino también con el medio ambiente y la comunidad. Los que nos lleva a incentivar la mejora de la calidad de vida del entorno.

Liderazgo: ser un ejemplo ético y responsable, buscar soluciones innovadoras y eco-amigables a los procesos de producción de la empresa, que influya en la empresa e industria.

Seguridad: compromiso con la seguridad y salud de los colaboradores internos, su ambiente laboral, pero a su vez con el medio en el que la empresa se desarrolla son prioridad.

Integridad: el actuar de la empresa siempre será de forma ética y responsable, evaluando de forma consiente y objetiva los pros y contras que cualquier decisión pueda ocasionar.

Calidad: la empresa busca la satisfacción del cliente externo y el bienestar de los colaboradores internos de la empresa, al ofrecer un producto y servicio que cumpla con las expectativas y demandas del mercado, innovando constantemente.

Comunicación: transmitir de forma clara, concisa y precisa la información necesaria para el correcto y óptimo funcionamiento de los diferentes procesos de la empresa, tomando en cuenta la diversidad de ideas, opiniones o consejos.

Trabajo en equipo: trabajamos con un personal de buena calidad moral, capaz de establecer y desarrollar retos de forma conjunta; así mismo de aceptar los resultados de estos

sean buenos o malos, fomento la comunicación y tolerancia entre ellos, mejorando el tiempo de respuesta.

Honestidad: transparencia en la información presentada ante la sociedad, así como de los procesos que desarrolla la empresa.

4.6. Estructura organizacional

En la actualidad la empresa TubYTEK S.A. cuenta con 40 empleados en su totalidad de los cuales: 37 trabajan en la matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil y 3 laboran en la ciudad de Quito. En la Tabla 5 se detalla el cargo y la persona responsable de desempeñar cada puesto de trabajo en las diferentes áreas y ciudades que presenta la nómina de la empresa TubYTEK S.A.

Tabla 5

Nómina de Pago Empresa TubYTEK S.A.

Nómina Guayaquil	
Administración	
Gerente General	JORGE JALIL
Gerente Administración	DIANA JALIL
Gerente Comercialización	EDUARDO SALAZAR
Jefa Logística	MARJORIE CALVA
Jefa Producción	MARIUXI HERDOIZA
Contador	ANDRES MESIAS
Asistente Administración	GLENDIA PINCAY
Asistente Contable	DEYSI MEDINA
Asistente Logística	JESSENIA QUIMIS
Asistente Producción	PAMELA CEDILLO
Mensajero	XAVIER SOLORZANO
Archivo (discapacitado)	GUSTAVO GOMEZ
Ventas (El Triunfo)	
Vendedor	MARCO PEÑAFIEL
Operario	LEONARDO SUAREZ
Ventas (Quevedo)	
Vendedor	GREGORIO ALVAREZ
Operario	JIMMY GUERRERO

Producción	
Laboratorista	ROBERTO ALVARADO
Supervisor	JUAN NAVARRETE
Operario	DANILO HEREDERO
Operario	YIMMY PONCE
Operario	JOSE PLUAS
Operario	RICARDO PIHUA VE
Operario	WILSON MORAN
Operario	ORDONEZ RAFAEL
Operario	WELINGTON VELIZ
Operario	YANDRI BARRETO
Operario	MIGUEL HEREDERO
Supervisor	CACERES JORGE
Operario	DOUGLAS POTES
Operario	RONALD ORDOÑEZ
Operario	MANUEL QUITO
Bodega	
Supervisor	BAQUERIZO JONNY
Operario	FERNANDO CHANCAY
Operario	GALO ESPINOZA
Chofer	JULIO SELLAN
Operario	ARTURO HERRERA
Guardián	LEOPOLDO PARRAGA
Nómina Quito	
Oficina	
Jefe de Oficina	NICOLAS INCA
Asistente	SARA GALARZA ARIAS
Operario	PEDRO PUJOTA

Nota. Tomado de TubYTEK Nómina de Trabajo, 2016.

4.7. Organigrama

En la Figura 7 se detalla el organigrama con el que cuenta la empresa TubYTEK S.A. en la actualidad, detallando los departamentos, rangos, cargos y encargados de cada uno de los puestos de manera clara.

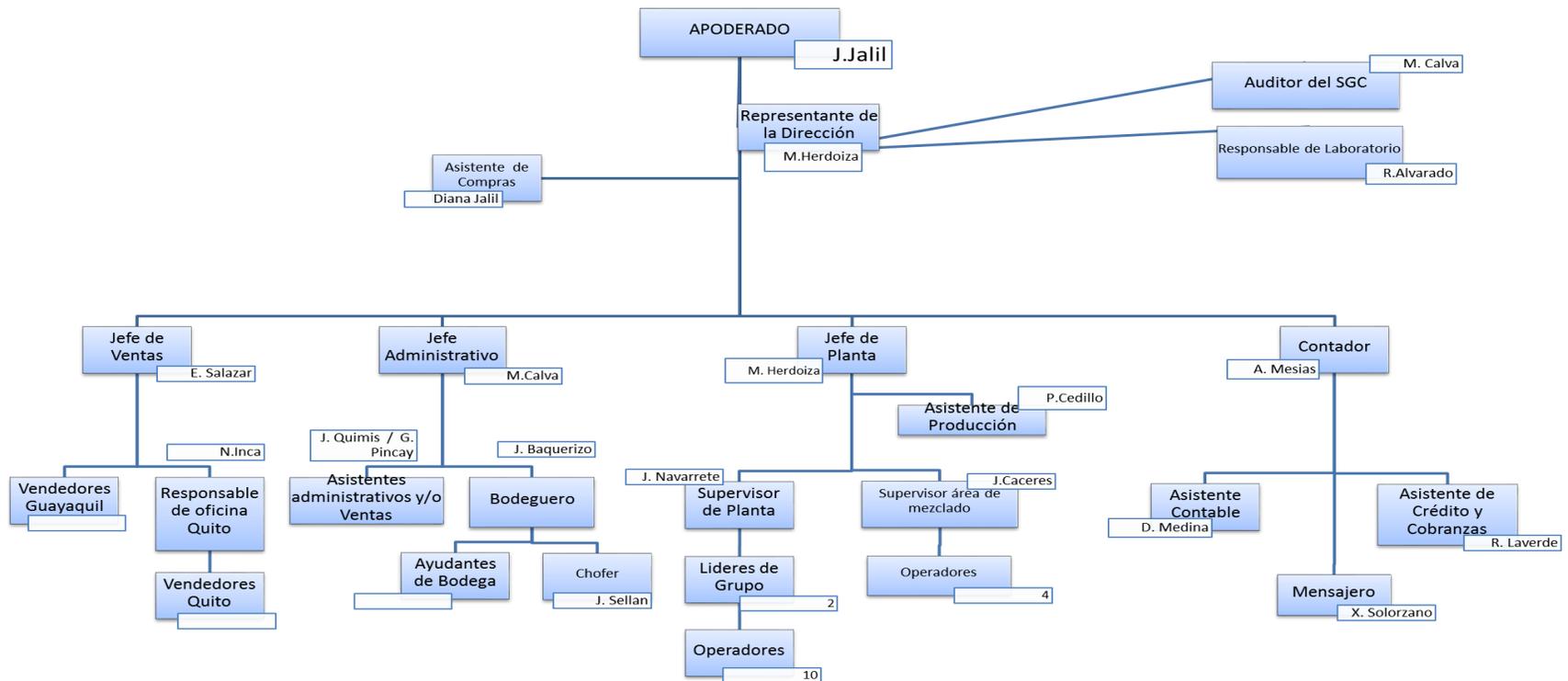


Figura 7. Organigrama de la Empresa TubYTEK S.A.
Nota. Tomado de TubYTEK S.A., 2016.

4.8. F.O.D.A.

La Figura 8 muestra el F.O.D.A. de la empresa TubYTEK S.A. basado en el análisis de las entrevistas previas con los altos mandos.

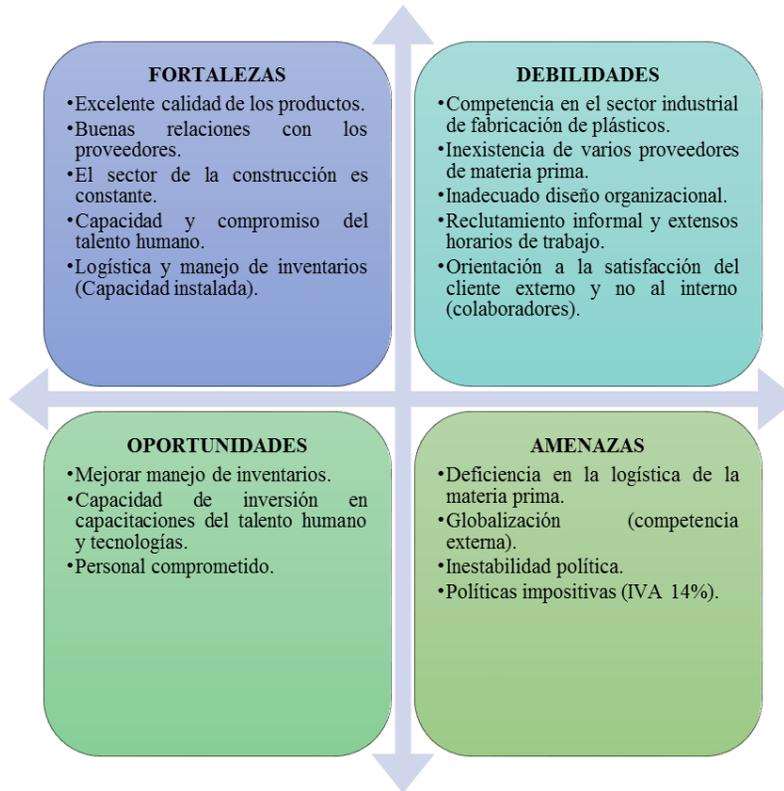


Figura 8. F.O.D.A de la Empresa TubYTEK S.A.

4.9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se realizó un análisis de las fuerzas de Porter que se detallan cada una de ellas más adelante. Sin embargo, en la Figura 9 se resume cada una de ellos tomando en cuenta el enfoque de la empresa Tubyteck S.A. para el desarrollo del mismo.

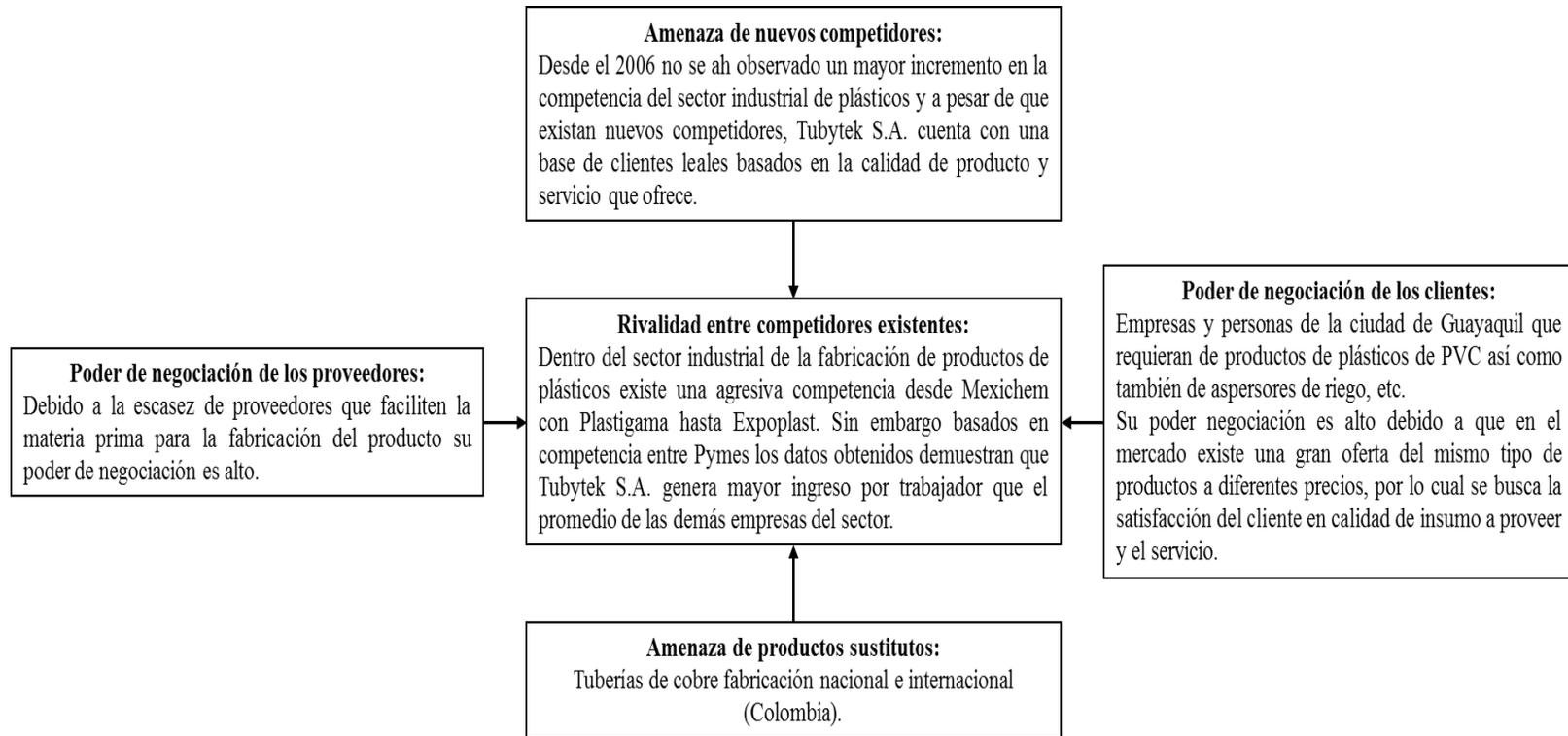


Figura 9. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Nota. Adaptado del Capítulo I “Las Cinco Fuerzas de Porter” de Ser Competitivo Porter, M. (2013)

4.9.1. Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza según Porter (2013) puede tomar formas variadas, por ejemplo: descuentos, publicidad, servicio, entre otras; pero también detalló que si la rivalidad es alta puede afectar el rendimiento de una industria, y para ello esta depende de dos factores que son la intensidad de competencia y la base de la competencia. Adicional a esto Porter (2013) dijo “La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes”.

En el sector industrial de la fabricación de productos de plásticos de PVC existe una rivalidad fuerte entre sus competidores, debido a la gran oferta que existe en el mercado. Esto hace que las empresas compitan agresivamente en aspectos de precio, calidad, tiempo de repuesta y satisfacción de cliente, con la finalidad de mantener su participación de mercado, así como clientes leales a la marca. Dentro de la competencia directa de TubYTEK S.A. existen empresas que están dentro de la categoría de Pymes y otras cuyo tamaño es mucho mayor, pero satisface una demanda más amplia a nivel nacional; a continuación, se detalla algunas que pertenecen al mismo sector industrial con su información relevante para analizar esta rivalidad.

EMPRESAS	INDUSTRIA	VENTAS	UTILIDADES
TUBYTEK	Fabricación de artículos de plástico	\$ 4.460.701,00	\$ 33.181,00
MEXICHEM	Fabricación de artículos de plástico	\$ 113.578.545,00	\$ 20.763.651,00
PESA	Fabricación de artículos de plástico	\$ 50.447.494,00	\$ 5.959.468,00
PLASTLIT	Fabricación de artículos de plástico	\$ 46.528.628,00	\$ 1.574.882,00
TRILEX	Fabricación de artículos de plástico	\$ 26.963.702,00	\$ (760.462,00)
SUPRAPLAST	Fabricación de artículos de plástico	\$ 10.973.804,00	\$ 646.764,00
PLASTICOS TROPICALES	Fabricación de artículos de plástico	\$ 7.356.397,00	\$ 262.363,00
EXPOPLAST	Fabricación de artículos de plástico	\$ 6.652.524,26	\$ 34.252,28
PLASTICAUCHO	Textil	\$ 113.532.967,00	\$ 8.909.871,00
TEXPADILLA	Textil	\$ 10.497.155,00	\$ 2.004.912,00
POLIQUIM	Química	\$ 19.351.977,00	\$ 2.158.687,00

Figura 10. Competencia de la Empresa TubYTEK S.A.

Nota. Tomado de Ekòs

<http://www.ekosnegocios.com/empresas/m/empresasg.aspx?ide=2644>

Se observa en la Figura 10 los ingresos generados por Mexichem, una empresa grande que satisface demanda de los insumos a nivel nacional gracias a la capacidad

instalada que posee; mientras los valores obtenidos por las otras empresas medianas permiten ver que tiene correlación con los ingresos y ventas que genera TubYTEK S.A. al ser una pequeña empresa en comparación a las anteriores. Lo cual demuestra que existe un alto grado de rivalidad pero que a pesar de eso TubYTEK mantiene la fidelidad de una porción del mercado de consumo de plásticos.

4.9.2. Amenaza de nuevos competidores

Como Porter (2013) lo detalló existe siempre una posibilidad de que debido a la demanda del sector o lo atractivo que se puede ver, nuevas empresas quieran incursionar en el mismo, convirtiéndose en posibles amenazas en el futuro dado que los novatos aspiran a una cuota de mercado lo que puede inferir en los precios, los costes y el índice de inversión. En el caso del sector de Guayaquil, desde el 2006 que se fundó la empresa TubYTEK S.A. no se ha visto un incremento mayor en el sector de la fabricación de tubos de PVC. Sin embargo, siempre se tiene que prever la posibilidad de que se unan nuevos competidores al mercado.

4.9.3. Poder de negociación de los clientes

Una tercera fuerza que determinó Porter (2013) es la del poder de negociación de los clientes, que como bien lo dice su título es la capacidad y facilidad que tiene el cliente/consumidor de realizar negociaciones a su favor con el productor de un bien o insumo ya sea exigiendo mayor calidad o prestaciones. En el caso de la empresa TubYTEK S.A. se denota un gran poder por parte de los clientes ya que como se detalló en la Figura 10 existe una gran oferta de estos productos en el mercado local, por lo cual el cliente tiene a su disponibilidad variedad de precios, calidad y logísticas que cada uno de los competidores le puede ofrecer, con la finalidad de que se efectivice la compra. Adicional a esto el costo que representa para el consumidor cambiarse de un proveedor a otro es mínimo debido a la relación que posee esta fuerza con la de la rivalidad de los proveedores.

4.9.4. Amenaza de productos sustitutos

Porter (2013) explicó que “un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de la industria, pero de distinta manera”, y son afectan a la industria debido a que establecen un techo en los precios. En el contexto nacional existe un

producto sustituto que son las tuberías para construcción de cobre cuya fabricación se hace a nivel nacional en la ciudad de Quito, pero también se importan de Colombia. Tomando en cuenta el costo de importación y fabricación de las tuberías de cobre, y analizando la economía del país realmente es muy poca la incidencia de sustituir el tubo de PVC por tubería de cobre.

4.9.5. Poder de negociación de los proveedores

Porter (2013) determinó esta fuerza como la capacidad del proveedor de obtener mayor ingreso al vender el insumo a un precio mayor, o determinar la calidad y servicios, o traspasar sus costes a la industria. La realidad de la empresa TubYTEK S.A. en lo que respecta a materia prima es que el principal proveedor Mexichem S.A. tiene un gran poder de negociación por ser el único que proporciona la resina empleada en el proceso de elaboración de tubos por lo cual la empresa tiene dificultades al momento de establecer negocios con este proveedor.

Sin embargo, con la demás lista de proveedores la situación es diferente debido a que poseen un menor poder de negociación dada la existencia de más empresas ofertando el mismo tipo de insumos o materia prima que se requiere en el proceso de producción, y las demás áreas de la empresa. Por lo que le posibilita a TubYTEK obtener una ventaja al momento de establecer acuerdos de negociación como plazos, intereses, entre otros.

4.10. Cadena de valor de Porter

Se desarrolló también el concepto de la cadena de valor de Porter como se puede apreciar en la Figura 11, así como también se cuenta con una descripción breve del concepto.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la Cadena de Valor. Con esta herramienta, se desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más barato o mejor que sus competidores (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, SF).

Actividades de Soporte	Infraestructura de la Empresa: administración, finanzas, planificación de mejoras de calidad continuas.				
	Gestión de Recursos Humanos: capacitaciones y charlas de trabajo en equipo.				
	Desarrollo de la Tecnología: implementación de un sistema de gestión de calidad y mejora continua.				
	Compras: equipos y maquinaria actualizada para el proceso de producción de tubos y mejora continua.				
Actividades Primarias	Logística Interna: Recepción de artículos. Devolución. Almacenaje. Plan de control de residuos.	Operaciones: Proceso de gestión de calidad. Etiquetado. Limpieza. Mantenimiento. Control de inventario.	Logística Externa: Programación de rutas. Protocolos de devolución y reposición de ítems.	Marketing y Ventas: Precios. Fidelización de los clientes. Exposición y demostración de los productos.	Servicios: Servicio al cliente. Reclamos. Seguimiento de las vetas y relaciones con los clientes.

Figura 11. Cadena de Valor TubYTEK S.A.

4.11. Análisis de la Encuesta

4.11.1. Pregunta 1: Conocimiento de las políticas salariales

En la Tabla 6 se presenta la información respecto a la pregunta 1 que se les realizó a los 6 entrevistados quienes ocupan altos mandos en las empresas.

Tabla 6

Conocimientos de las Políticas Salariales

Empresa	Si	No
MAPLAST		X
PLASTICLOSET		X
DUPLEXCO	X	
MR. JONES	X	
NOVASECURITY	X	
PCC	X	

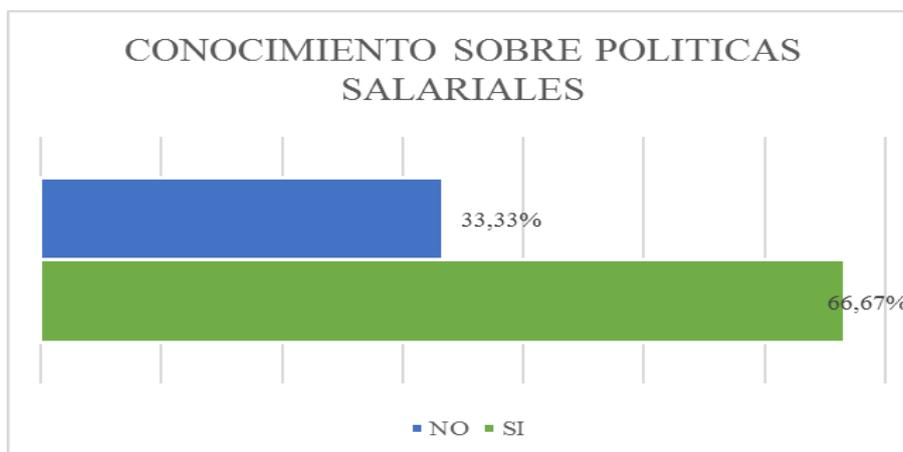


Figura 12. Conocimiento Sobre Políticas Salariales.

Análisis: Se aprecia en la Figura 12 de barras que el 66,67% de los gerentes de Pymes si presentan un conocimiento claro o una idea sobre lo que es una política salarial; pero por el contrario el 33,33% de los entrevistados no tiene claro que es o en que consiste una política salarial, o tiene un desconocimiento total sobre el tema.

Esto demuestra claramente la falta de importancia que las Pymes tienen sobre la competencia del entorno. En la actualidad las pymes presentan diversos problemas para adaptarse a un entorno altamente inestable, que demanda cambios constantes que atentan contra su posición competitiva. La situación actual obliga a las empresas a innovar frecuentemente en sus procesos de gestión. (Paravié et al., 2012).

4.11.2. Pregunta 2: ¿Qué tipo de política salarial emplea las Pymes?

En la Tabla 7 se detallan que empresas de las entrevistadas utilizan políticas salariales determinadas por el gobierno o de forma privada.

Tabla 7

Política Salarial que Emplean las Pymes

Empresa	P. Gobierno	P. Privada
MAPLAST	X	
PLASTICLOSET		X
DUPLEXCO	X	
MR. JONES	X	
NOVASECURITY	X	
PCC	X	

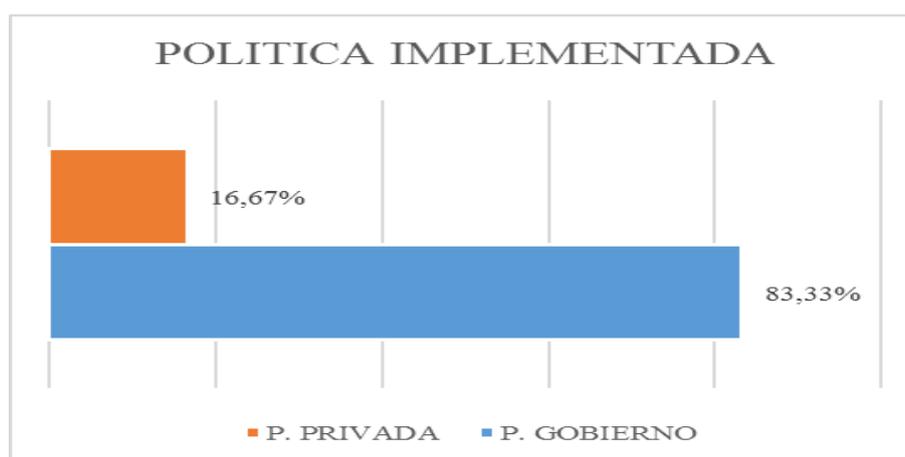


Figura 13. Tipos de Políticas Implementadas por las Pymes.

Análisis: En la Figura 13 que es un diagrama de barras se denota que política salarial aplican por lo general las Pymes de la ciudad de Guayaquil, y se define claramente un Pareto entre el implemento de políticas salariales establecidas por el gobierno, en base a la tabla de actividades sectoriales con un 83,33% y el uso de políticas salariales privadas que son propias de la cadena empresarial o institución con un 16,67%. Basando el análisis de la Tabla 7 se puede ver que empresas aplican cada modelo determinado y se destaca que Plasticloset aplica una política privada que aparte de ofrecer los beneficios determinados legalmente, ofrece otras ayudas no monetarias a sus colaboradores.

Lo que demuestra que en las Pymes de la ciudad de Guayaquil realmente no existe una cultura de investigación y capacitación respecto al tema de políticas salariales, sino que más bien se limitan a lo que la ley exige u obliga, dejando de lado las necesidades y bienestar del colaborador interno, es decir los beneficios institucionales que con responsabilidad social las empresas deberían asumir.

4.11.3. Pregunta 3: Ventajas que representa la política salarial implementada

Los entrevistados destacaron las siguientes ventajas fruto de la política salarial implementada en la actualidad por cada una de las empresas, y se agruparon en 3 constantes que son las detalladas en la Tabla 8.

Tabla 8

Ventajas de la Política Salarial Implementada

Empresa	Personal	Costos	Competitividad
6	5	4	2
MAPLAST	X	X	X
PLASTICLOSET	X		
DUPLEXCO	X		
MR. JONES	X	X	X
NOVASECURITY		X	
PCC	X	X	

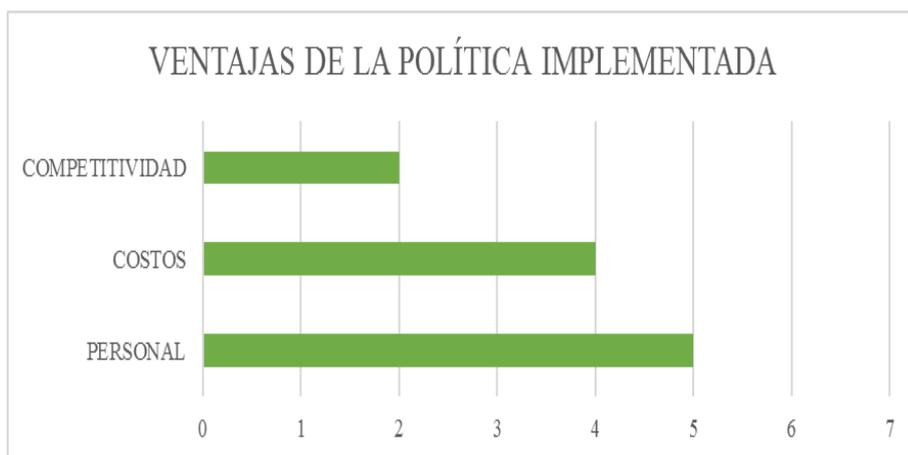


Figura 14. Ventajas que Presenta la Política Salarial Implementada.

Análisis: En la Figura 14 diseño de barras horizontales demuestra las ventajas que representa la política implementada para la empresa. Dada la variedad de argumentos se agrupo en tres grupos que son:

- Competitividad: mejora el rendimiento de los trabajadores al sentirse valorados por la empresa con un salario justo.
- Costos: el costo-beneficio que representa para la empresa es alto ya que se paga lo mínimo o justo al trabajador por una labor de 8 horas.
- Personal: la lealtad del personal hacia la empresa, y el desempeño que realiza en sus actividades en base a la seguridad del puesto de trabajo y el incentivo a permanecer en la empresa.

En la Figura 14 se denota que hay empresas que identifican más de una ventaja al establecer una política salarial, otras como Novasecurity en cambio solo se limitan a una. Se infiere en base a los datos analizados que las políticas salariales son buenas para las Pymes porque permite mejorar la competitividad de la empresa frente al mercado, minimiza los costos y maximiza beneficios de nómina, y finalmente ayudan a retener al personal en la empresa lo cual va de la mano con la premisa anterior de costo-beneficio.

4.11.4. Pregunta 4: Desventajas que representa la política salarial implementada

De la misma forma en la Tabla 9 las empresas determinaron las principales desventajas que represente para ellos las políticas salariales implementadas en la actualidad:

Tabla 9

Desventajas de la Política Salarial Implementada

Empresa	Desventajas
MAPLAST	Impedimento de cambios salariales debido a la coyuntura económica
PLASTICLOSET	Impedimento de cambios salariales debido a las bajas ventas y salvaguardas establecidas por el gobierno
DUPLEXCO	Descontento en el pago de salarios por parte del personal
MR. JONES	Descontento en el pago de salarios por parte del personal
NOVASECURITY	Que no toma en cuenta las experiencias del personal, sino solo los títulos obtenidos
PCC	Impide medir aspectos subjetivos de personal como la lealtad o voluntad a la empresa

Análisis: Los entrevistados determinaron en contrapartida que existen varias desventajas al momento de hablar de la política salarial establecida entre ellas podemos observar en la Tabla 9, que encuentran como principal punto el descontento que presentan los colaboradores al momento de recibir la remuneración por el trabajo realizado, seguido por la dificultad de realizar ajustes salariales debido a factores políticos y económicos que son variables exógenas a las Pymes pero que tiene un impacto significativo al momento de hablar de situación monetaria dentro de la empresa. Finalmente, algunos entrevistados también hicieron alusión al aspecto de que las políticas salariales que aplican las Pymes en la actualidad solo toman en cuenta títulos académicos, dejando de lado las capacidades y habilidades adquiridas por experiencias, así como la lealtad y voluntad que se le tiene a la empresa como tal.

Por lo cual se determina que debido a la falta de establecimiento de una política salarial acorde a las necesidades de la empresa que mezcle beneficios legales e institucionales se genera un descontento en el ambiente laboral de la empresa; así mismo hay que tomar en cuenta al momento de determinar una política salarial el contexto político del país ya que debido a su inestabilidad y medidas repentinas afecta la capacidad de las empresas para poder realizar inversiones de mejora de sus políticas internas.

4.11.5. Pregunta 5: Incremento Salarial y Porcentaje

Se detallan por cada una de las empresas el mes, año, porcentaje y a que cargos se les realizó el último incremento salarial, y los resultados se muestran en la Tabla 10 a continuación:

Tabla 10

Incremento Salarial Porcentual

Empresas	Mes	Año	%	Cargo
MAPLAST	Abril	2016	6	Puntuales
PLASTICLOSET	Enero	2016	5	Puntuales
DUPLEXCO	Enero	2016	5	Puntuales
MR. JONES	Febrero	2016	5	Todos
NOVASECURITY	Enero	2015	10	Todos
PCC	Enero	2016	5	Puntuales

Análisis: En la Tabla 10 se detalla las respuestas que los gerentes de las Pymes dieron a la pregunta de ¿cuándo se realizó el último incremento salarial y de cuánto fue?

En su mayoría hicieron un incremento salarial a principios de este año, pero también se observa que los aumentos fueron para cargos puntuales, que por lo general son la alta gerencia, jefes de departamentos, entre otros. Y que solo una empresa realizó este año un aumento salarial a todos sus cargos. Esto demuestra que las Pymes cumplen las normas establecidas por el código laboral. Sin embargo, existe una discriminación al momento de efectuar los aumentos salariales, ya que solo se toma en cuenta a los grupos de altos mandos y no a todos los colaboradores que la empresa presenta. Lo que puede afectar el rendimiento de los mismos a largo plazo.

Hay que tomar en consideración que el ser humano tiende a compararse con sus pares al mismo nivel o a los inmediatos superiores e inferiores, si su valoración es negativa al momento de analizar su salario/trabajo versus el salario/trabajo de otro, lo más probable es que reduzca su desempeño productivo dentro de la empresa. Según García (2009) dado que las emociones afectan la productividad y efectividad en la organización, la manera como se perciba la calidad de vida laboral, podrá influir positiva o negativamente en el desarrollo y efectividad de la organización.

4.11.6. Pregunta 6: Uso de beneficios no monetarios en las Pymes

También se recolectó información sobre el uso de beneficios no monetarios y la frecuencia con la que se los aplicaba; así como también los entrevistados detallaron cuales eran estos beneficios como se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 11

Uso de Beneficios No Monetarios

Empresas	Si	No	Frecuencia	Beneficios
MAPLAST	X		Mensuales	Bonos, reconocimientos.
PLASTICLOSET	X		Mensuales	Bonos, reconocimientos, préstamos, fiestas y olimpiadas.
DUPLEXCO	X		Anuales	Cena, horarios flexibles.
MR. JONES	X		Semestrales	Capacitaciones, reconocimientos.
NOVASECURITY		X		
PCC	X		Anuales	

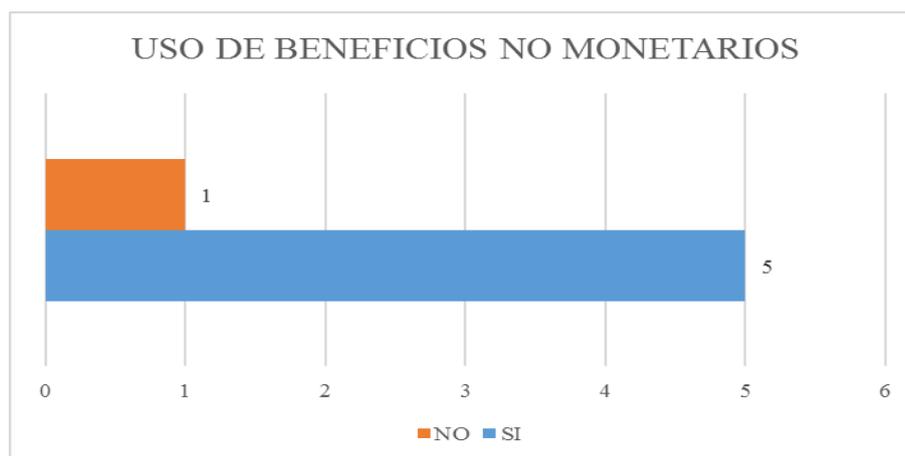


Figura 15. Uso de beneficios no montarios en las Pymes.

Análisis: La Figura 15 detalla los porcentajes de respuesta respecto a si se hace uso o no de incentivos no monetarios, y se analiza una relación casi de un Pareto 20%-80%. La mayoría de las Pymes entrevistadas indican que, si integran beneficios no monetarios dentro de la política salarial vigente, mientras que una por el contrario no tiene este tipo de incentivos al trabajador.

La información recabada permite inferir que las Pymes son conscientes de la importancia de tener beneficios muy aparte del sueldo que se les paga por un trabajo. Y han especificado variedades de estos incentivos que se agruparon en cuatro tipos que se observan en la Figura 16:

- Bonos: aumentos salariales a finales de años, tarjetas de regalos, entre otros.
- Capacitaciones: dotan al empleado con conocimientos que le permiten crecer como persona en el ámbito laboral.
- Fiestas: reuniones por cumpleaños, fiesta de navidad, fin de año, etc.

- Reconocimientos: certificados otorgados por méritos alcanzados en un período de tiempo.

Tabla 12

Aplicación de Otros Beneficios

Reconocimientos	Fiestas	Capacitaciones	Bonos
3	3	2	2
X			X
X	X		X
	X		
X		X	
	X	X	



Figura 16. Tipos de Beneficios Empleados por las Pymes.

Se observa en la Tabla 12 que el 50% de las Pymes usan como incentivo las fiestas y reconocimientos, y que solo el 33% del total hace uso de las capacitaciones y bonos para mantener al personal leal a la empresa. Deja muy en claro que la ideología que las Pymes tienen sobre como incentivar a sus colaboradores se enfoca más a inversiones en diversión y relajamiento, que en capacitaciones para mejorar la competitividad; esto podría deberse más a un tema cultural. Sin embargo, las empresas deberían pensar más en incentivar al empleado con capacitaciones que representa una inversión tanto para la organización como para el colaborador.

4.11.7. Pregunta 7: Como establecen las políticas salariales

Dentro de la información obtenida se consultó las bases en que se fundamentaban las políticas salariales implementadas por los gerentes/dueños de la empresa, y las respuestas las podemos ver en la Tabla 13.

Tabla 13

Bases para Establecer Políticas Salariales

Empresa	Mínimos Sectoriales	Gerencia
MAPLAST	X	
PLASTICLOSET		X
DUPLEXCO	X	
MR. JONES	X	
NOVASECURITY		X
PCC	X	

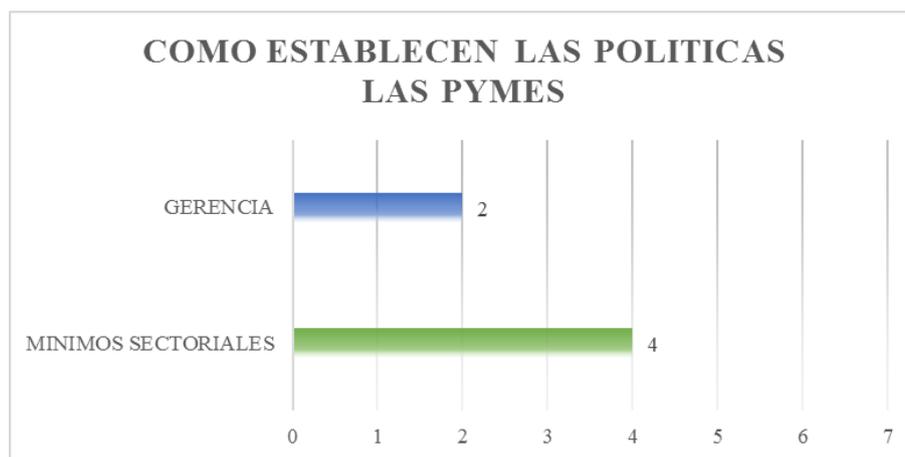


Figura 17. Establecimiento de las Políticas Salariales.

Análisis: La Figura 17 se logró determinar que el 66,67% de las empresas entrevistadas es decir 4/6 establecen sus lineamientos en base a las disposiciones legales y gubernamentales socialmente aceptadas, como lo establecido en el Código de Trabajo, los Mínimos Sectoriales y las Tablas de Actividades; en contraparte el 33,33% se fundamenta en la alta gerencia y aspectos propios de la empresa como el incremento en ventas.

4.11.8. Pregunta 8: Conocimiento de otras metodologías para diseñar políticas salariales

Cuando se preguntó si conocían de alguna metodología que no fuera la empírica para diseñar la política salarial de la empresa, se consiguió la información mostrada en la Tabla 14.

Tabla 14

Conocimiento de Otras Metodologías

Empresa	Si	No
MAPLAST		X
PLASTICLOSET		X
DUPLEXCO		X
MR. JONES		X
NOVASECURITY		X
PCC		X

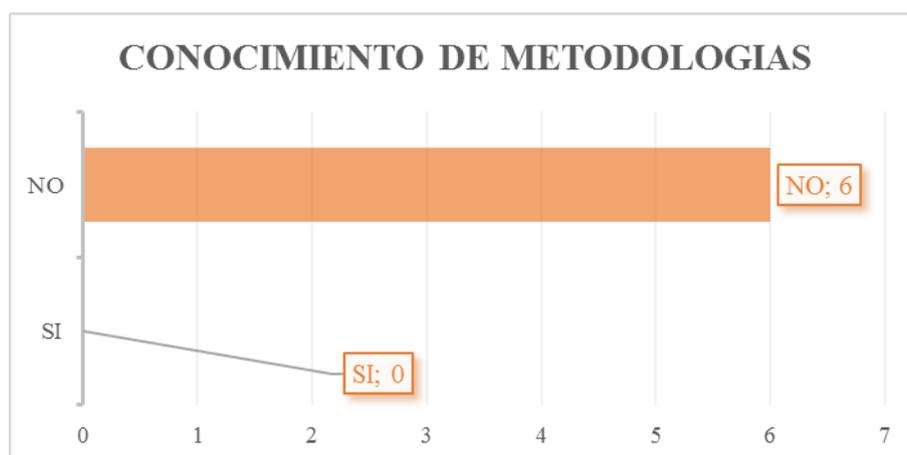


Figura 18. Conocimiento de Metodologías para Diseñar Políticas Salariales.

Análisis: La Figura 18 muestra que existe un 100% de desconocimiento sobre metodologías para definir políticas salariales, es decir que las Pymes como tales deben fomentar el estudio y análisis de estas metodologías con la finalidad de mejorar su competitividad a nivel empresarial. Sin embargo, a pesar de existir esta falta de noción sobre el tema, hubo un interés por parte de los entrevistados al explicarles las metodologías que existían lo cual demuestra que como empresarios se busca mejorar la competitividad de la empresa.

4.11.9. Pregunta 9: Pensamientos sobre la metodología de valoración de cargos HAY

En la Tabla 15 se detalla en resumen la respuesta por parte de los entrevistados sobre la metodología HAY.

Tabla 15

Pensamientos Acerca de la Metodología HAY

Empresa	Descripción	Argumento
MAPLAST	Interesante	Relacione aspectos cualitativos y cuantitativos
PLASTICLOSET	Importante	Permite establecer sueldos de forma más equitativa
DUPLEXCO	Certera	Controla los resultados de forma estadística
MR. JONES	Interesante	Relacione aspectos cualitativos y cuantitativos
NOVASECURITY	Interesante	Evalúa diferentes aspectos cualitativos y cuantitativos
PCC	Interesante	Permite determinar sueldos acordes al trabajo y capacidades

Análisis: Cuando se les pregunto a los entrevistados acerca de que pensaban sobre la metodología de valoración de cargo de HAY para el diseño de una política salarial, ellos respondieron que les parecía bastante interesante porque permitía evaluar y relacionar aspectos cualitativos y cuantitativos de los colaboradores, eliminando así una de las desventajas que ellos mismos determinaron que presentan las políticas salariales actuales.

Además, se refirieron a esta metodología como importante debido a la facilidad para establecer sueldos y salarios equitativos, así como competentes de acuerdo a los cargos desempeñados, y una empresa uso el adjetivo de certera porque controla los resultados de forma estadística permitiendo un análisis mucho más eficiente del desempeño de los empleados y sus funciones. Lo que hace alusión a que las Pymes están dispuestas a conocer sobre las diferentes metodologías que les permitan optimizar la capacidad productiva, que mejore el ambiente laboral y la satisfacción de sus colaboradores por el trabajo que desempeñan.

4.11.10. Pregunta 10: Implementación de la metodología HAY

La Tabla 16 muestra la aceptación por parte de los entrevistados respecto a la implementación de la metodología HAY, cabe aclarar que esta respuesta se obtuvo luego de la explicación de cómo funciona la misma.

Tabla 16

Aceptación de la Implementación de la Metodología

Empresa	Si	No
MAPLAST	1	
PLASTICLOSET	1	
DUPLEXCO	1	
MR. JONES	1	
NOVASECURITY	1	
PCC	1	

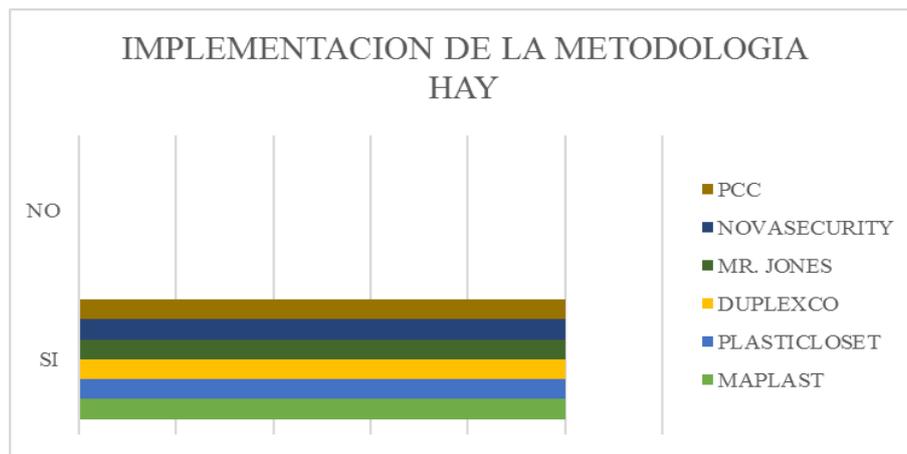


Figura 19. Aceptación de la implementación de la Metodología HAY

Análisis: En la Figura 19 se observa la aceptación total por parte de los entrevistados al momento de implementar la política salarial basada en la valoración de cargo de HAY. Las Pymes están dispuestas a hacer uso de nuevas metodologías que le permitan mejorar la productividad y desarrollar la eficiencia de la empresa; es decir que están prestas a aprender y realizar las gestiones necesarias para establecer una política salarial equitativa y justa.

4.11.11. Pregunta 11: Factores a evaluar al momento de establecer una política salarial

Respecto a los factores que como empresa evalúan al momento de establecer las políticas salariales, los entrevistados respondieron con la información que se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Factores de Evaluación al Momento de Establecer una Política Salarial

EMPRESA	EXPERIENCIA	TITULOS	ACTIVIDADES	AMBIENTE LABORAL
MAPLAST	1	1	1	
PLASTICLOSET	1	1		
DUPLEXCO	1	1		
MR. JONES	1		1	
NOVASECURITY	1			1
PCC	1	1	1	

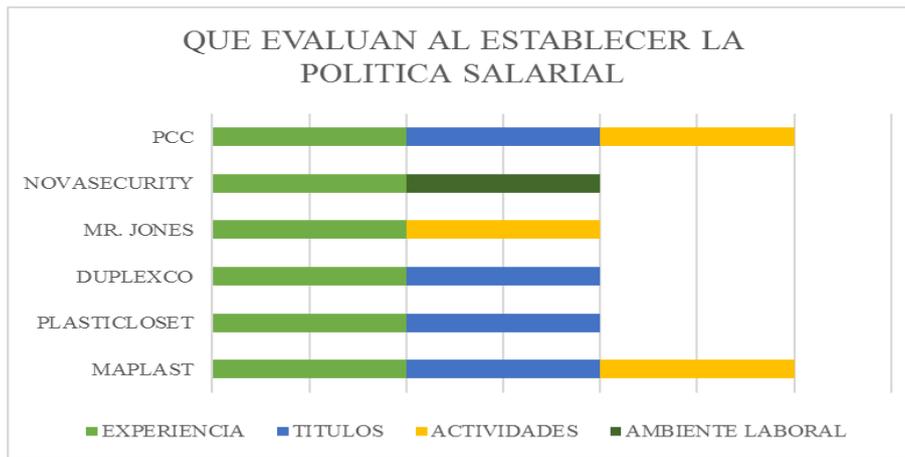


Figura 20. Que Evalúan las Pymes al Establecer la Política Salarial.

Análisis: En la Figura 20 se puede observar los diversos aspectos que evaluarían las empresas al momento de establecer esta política y valorar los cargos de sus colaboradores. Podemos observar que todas las Pymes están 100% de acuerdo con que debe evaluarse la experiencia que presente el colaborador al momento de desempeñar un cargo, seguido en un 66,67% por evaluar los títulos académicos obtenidos, con un 50% las actividades que realiza el puesto de trabajo y finalmente un 16,67% de las empresas toma en cuenta el ambiente laboral. Según García (2009) Las estructuras salariales se basan en métodos de valoración de cargos que consideran factores comunes y básicos como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo. Por lo que es comprensible que las Pymes quieran evaluar los aspectos previamente mencionados y detallados.

4.11.12. Pregunta 12: Principales Inconvenientes al momento de establecer una Política Salarial

Análisis: Como principal problema los entrevistados destacaron la relación costo-beneficio ya que si esto les afectara el bolsillo ven muy complicado la implementación de una política que les cueste más de lo que va a representar la inversión, seguido por el descontento que le personal puede llegar a sentir al momento de realizar la reestructuración y finalmente enfocándose en la metodología HAY de valoración de cargo, los gerentes ven como un inconveniente la objetividad al momento de la evaluación, ya que si quien está a cargo de establecer la nueva política no es crítico y objetivo dificulta el proceso generando descontento.

4.12. Aplicación de Metodología de Valoración de Cargos Hay

Basado en lo mencionado a lo largo del presente documento, se ha dejado claro que el modelo más adecuado para poder diseñar una política salarial, es la Metodología Hay. Con la finalidad de poder analizar su aplicación, se diseñará una política salarial a la medida para la empresa TUBYTEK de manera que se pueda identificar problemas en su estructura de pagos y las medidas que debe tomar para retener a su personal talentoso.

4.12.1. Aprobación la alta dirección

El primer paso para aplicar una valoración de cargos es tener la aprobación del directorio y gerente de la empresa; explicar al detalle los talleres que se trabajan de la mano con los ejecutivos de la organización. En la Figura 21 de se detalla el proceso de valuación de cargos y los enfoques en los que se trabajará la valoración.



Figura 21. Transferencia de Conocimientos.

Con la aprobación del gerente general se prosigue a solicitar la información referente a descriptivos de funciones, organigrama, nómina de colaboradores etc. Para poder trabajar de la mano con los ejecutivos y lograr una correcta homologación de cargos.

4.12.2. Análisis de los puestos de trabajo

Se solicita a la organización los correspondientes descriptivos de funciones, cada ejecutivo líder de área debe conocer las funciones de cada uno de los trabajadores que tiene a su cargo para así poder puntuar de manera equitativa los puestos según su carga laboral. TubYTEK cuenta con los manuales de funciones de algunas posiciones ver anexo, y como parte del análisis se presentará a continuación, los manuales de las posiciones pendientes.

4.12.3. Análisis del organigrama de la empresa

Considerando que TubYTEK cuenta con los correspondientes manuales de funciones, organigramas y demás documentos que tuvieron que elaborarse por efectos de la norma ISO 9001 que le exigía tener en regla toda esta información. A pesar de contar con todo lo antes mencionado, se pudieron evidenciar oportunidades de mejora para su organigrama y algunos descriptivos de funciones como se aprecia en la Figura 22.

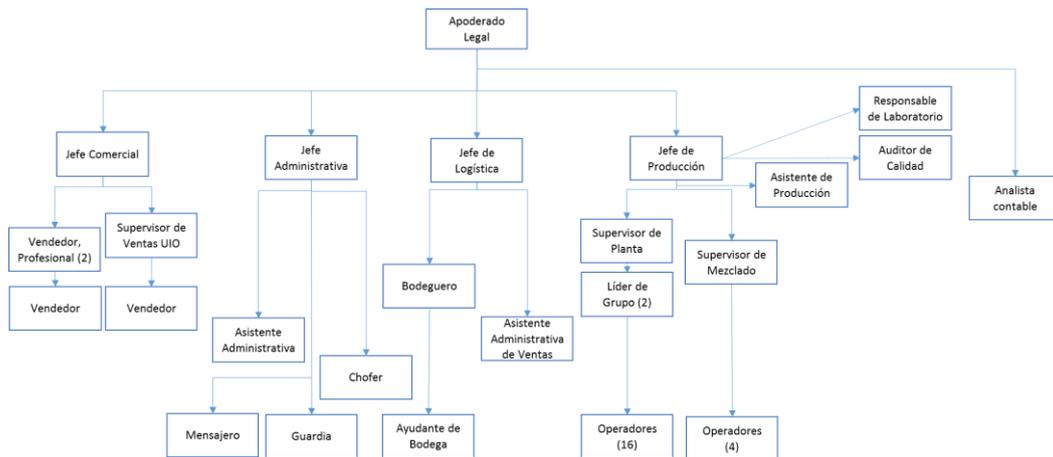


Figura 22. Organigrama de la Empresa TubYTEK S.A.

4.12.4. Elección del modelo de valoración

El modelo de valoración escogido es la metodología de valoración de cargos Hay que evaluará los siguientes factores que se clasifican en la Figura 23:

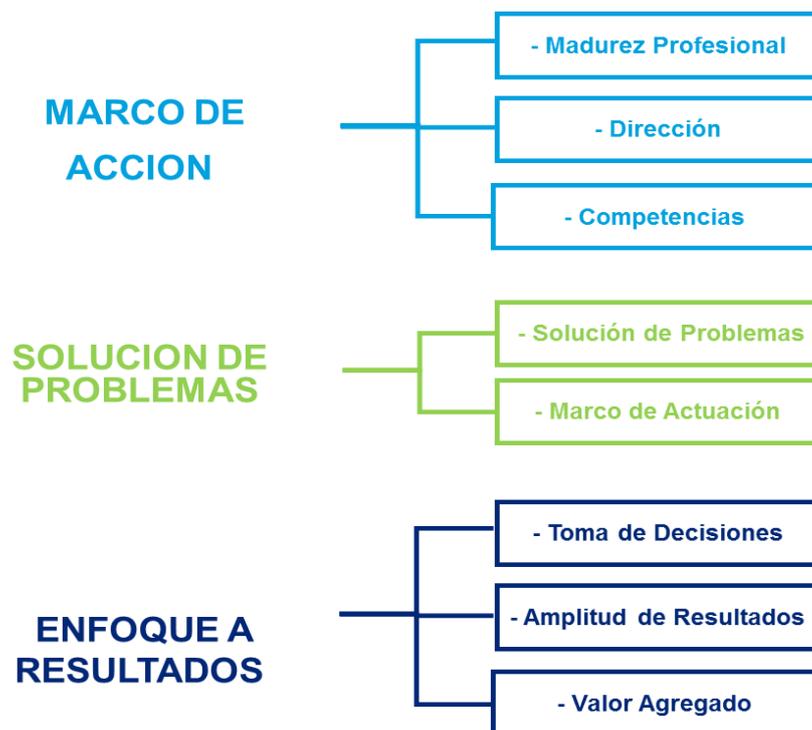


Figura 23. Factores de Evaluación.

Para poder alcanzar un nivel eficiente aplicando esta metodología, se pide considerar que la valoración se realice de manera muy imparcial, donde se valoren los cargos más no a las personas que ocupan esa posición, la puntuación no debe estar relacionada a el título o educación que tenga el ocupante, la valuación debe hacerse de la mano con los descriptivos de funciones para analizar las actividades y funciones

inherentes al cargo, finalmente, los resultados finales serán evaluados por todo el comité incluyendo al gerente general.

4.12.5. Creación del comité de valoración

El comité de valoración estará formado por los ejecutivos con mayor rango y personal a cargo, A continuación, se detalla cómo estará conformado el comité de valoración.

Gerente general: Encargo revisar las valoraciones realizadas por sus ejecutivos de primera línea.

Gerente de ventas: Encargado de valorar a sus cargos del área de ventas, tanto de su personal en Quito como en Guayaquil.

Jefe administrativo: Encargada de valorar personal asistencial y de compras.

Jefe de producción: Encargado de valorar a todo el personal de planta, producción y calidad. Es el área principal de la empresa y con mayor cantidad de trabajadores.

Jefe de logística: Encargada de valorar a personal administrativo de ventas.

Una vez realizado de manera individual los procesos de valoración de las diferentes áreas de la empresa, se presentarán los resultados ante al comité para su aprobación.

4.12.6. Selección de los puestos a evaluar

Haciendo el análisis respectivo de las posiciones existentes en la compañía se debe definir los cargos tipo que se valorarán con la metodología Hay, éste proceso de selección y homologación ayuda a definir cuáles serán las posiciones que se evaluarán y posteriormente comprarán para realizar la comparación salarial o “Benchmark” e identificar qué diferencias o brechas existen en el mercado salarial específico escogido por TubYTEK.

En la Tabla 18 se realiza una comparación de las actividades que realizan los cargos de la compañía, comparados con el del mercado general.

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

Cargo TubYTEK	Cargo Mercado
<p>Gerente General Satisfacer a los accionistas, administrando la organización de forma óptima, cumpliendo los objetivos de la conservación del capital y generación de ganancias, además debe implementar controles internos, preparar presupuestos y pronósticos reales de rendimiento. Programar la producción. Gestionar la compra de materia prima e insumos para producción que se importan. Establecer la lista de precios. Realizar seguimientos a la gestión de crédito y cobranzas. Definir y desarrollar políticas de calidad, y mejora continua. Crear un buen ambiente de equipo y confianza en todos los niveles. Revisar mínimo una vez al año el sistema de gestión de calidad asegurando su correcto y eficaz funcionamiento. Incorporar el cumplimiento de las técnicas ecuatorianas INEN. Mantener niveles de ventas.</p> <p>Gerente Comercial Gestionar y revisar los procesos de ventas realizados por los vendedores. Mantener la base de clientes de la empresa, y ampliarla de forma progresiva. Revisar las gestiones de compra y venta de materia prima. Evaluar los procesos de ventas establecidos por la empresa. Apoyar en gestiones de ventas, y procesos acordes a su puesto. Realizar delegaciones de sus superiores. Revisar los gastos en el sector de ventas y establecer los presupuestos.</p>	<p>Gerente General Dirige y controla el accionar de la compañía, planificando y organizando los procesos de cada una de las áreas, velando por el cumplimiento de la planificación estratégica y fomentando la mejora continua. Define objetivos, políticas y lineamientos de forma de guiar a las actividades y brindar el marco para la optimización del desempeño y mejora de la competitividad de la compañía. Dirige las negociaciones estratégicas con otras compañías y organismos. Controla los avances y resultados de las metas y objetivos estratégicos establecidos.</p> <p>Jefe Administrativo de Ventas Es responsable de la coordinación, ejecución y gestión administrativa de ventas de la compañía. Coordina y supervisa el armado de propuestas, seguimiento de clientes, mantenimiento de la base de clientes actuales o potenciales, armado de agendas, entre otros de forma de contribuir a la consecución de las metas definidas. Apoya el seguimiento de los avances y resultados obtenidos de acuerdo con los pronósticos de ventas.</p>

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

Jefe de Producción

Cumplir con la programación de producción y las variaciones que sean solicitadas.
Supervisar el control de los procesos de las áreas de producción y el cumplimiento de las especificaciones de los productos que fabricamos.
Coordinar el cambio de moldes y cabezales.
Enseñar los métodos de operación de las maquinas, herramientas y equipos de operaciones.
Asegurar que el personal está capacitado para desempeñar su puesto.
Fomentar la comunicación efectiva.
Supervisar el cumplimiento y disposiciones establecidas dentro de los manuales, políticas y objetivos de calidad.
Promover la mejora continua del sistema de calidad.
Supervisar el correcto orden y limpieza en todas las áreas de la planta, como también controlar el adecuado cumplimiento del buen uso y mantenimiento de las herramientas, maquinarias y equipos.
Eliminar riesgos que afecten la integridad y seguridad del personal dentro de las instalaciones.
Entregar informes, reportes de las secciones de plantas.
Otras responsabilidades delegadas por cargos superiores.

Jefe de Logística

Encargado de diseñar, organizar, distribuir y asignar las rutas que deberán recorrer los choferes de forma diaria.
Estar actualizado respecto a los cambios en rutas y accesos dentro de la ciudad de Guayaquil.
Llevar el control y registro de los gastos de los vehículos como viáticos, gasolina, repuestos, entre otros.
Informar a la gerencia de novedades respecto al uso y desempeño de las maquinarias de uso.
Garantizar el cumplimiento de las rutas durante el día, que el despacho sea acorde a lo establecido en las facturas a los clientes.
Seguir los procesos de los manuales de Gestión del Sistema de Calidad.
Supervisar la actividad de los choferes y mensajeros.
Evaluar la capacidad de desempeño de las personas a su cargo.

Jefe de Producción

Es responsable de la coordinación, ejecución y gestión de la producción de la compañía, de acuerdo con las metas y objetivos definidos. Coordina y supervisa las actividades de planificación, producción, ejecución, mantenimiento, controles de calidad, entre otras, de forma de cumplir con los volúmenes de producción, costos, plazo y calidad acordados. Desarrolla las actividades de investigación y mejora de la calidad de los productos y/o servicios, así como de nuevos productos y/o servicios. Hace seguimiento de los avances y resultados obtenidos del plan de producción.

Jefe de Logística

Responsable por organizar, dirigir y controlar las actividades de logística y distribución establecidas para el correcto cumplimiento de políticas y procedimientos definidos para esta área. Garantiza los procesos de almacenamiento, abastecimiento, facturación, distribución y entrega oportuna de productos a clientes, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Compañía. Supervisa las labores del personal a su cargo y coordina la relación con transportistas.

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

Supervisor de Ventas

Realizar controles de los procedimientos de ventas.
Evaluar la capacidad y eficiencia de los vendedores.
Llevar el control de la base de datos y sus incrementos.
Realizar control post-venta y mantener el contacto con los clientes verificando su satisfacción o novedades.
Analizar los controles y agendas de los vendedores.
Realizar los informes para llevar el Sistema de Gestión de Calidad.
Asesorar a los vendedores en nuevas formas de mantener las relaciones con el cliente y el proceso de ventas.
Determinar la cuota de cumplimiento de los vendedores.

Supervisor de Planta

Realizar pruebas bajo las condiciones y métodos normalizados a los productos en proceso y productos terminados.
Mantener los registros de los procesos de control de calidad del producto.
Gestionar el buen funcionamiento, calibración y/o verificación de los instrumentos, equipos y herramientas para el control de la calidad de producto.
Controlar e identificar el producto no conforme.
Verificar las especificaciones técnicas de las materias e insumos para los nuevos productos o con características especiales.
Asesorar técnicamente a ventas, producción y/o al cliente en la revisión de detalles y/o especificaciones de orden técnico relacionadas con la calidad del producto.
Difundir la cultura de calidad en la organización.
Otras asignaciones delegadas de los superiores inmediatos.

Jefe Administrativo

Control de reporte de producción y gestión de amortiguadores.
Ingresar al sistema los reportes de producción y todos los movimientos del inventario.
Manejar y controlar los pedidos de clientes, elaboración de facturas, y coordinación de los despachos.
Apoyar a la gestión de ventas o de cobranzas y delegaciones de superiores.
Realizar compras de materia prima y productos de reventa locales.
Elaborar liquidaciones de los comisionistas.

Supervisor de Ventas

Organiza y controla el trabajo de un equipo de vendedores, siendo responsable por el cumplimiento de las metas y programas de ventas de este equipo. Mantiene contacto permanente con el cliente. Analiza los informes presentados por cada vendedor. Asesora a sus vendedores con técnicas de ventas.

Supervisor de Producción

Es responsable por la coordinación, ejecución y gestión de la producción, costos, calidad, programación, relacionamiento con el personal, entre otros, de la compañía. Vela por el adecuado uso, cuidado y mantenimiento de herramientas y equipos. Coordina y supervisa al equipo a su cargo e identifica necesidades de personal para el desarrollo de las actividades. Hace seguimiento de los planes de producción y programación definidas. Identifica desvíos y los gestiona hasta su resolución, para que los planes y programas no se vean afectados.

Coordinador Administrativo

Realizar diferentes actividades y tareas de apoyo en el área, relacionadas a actividades administrativas.
Coordina los procesos administrativos, con la finalidad de alcanzar la eficiencia en distribución e implementación de recursos materiales, humanos y financieros que posee la organización, administrando y guiando hacia los objetivos organizacionales.

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

Vendedor Zonal

Mantener contacto permanente con sus clientes, para gestionar las ventas y promocionar nuestros productos.

Participar en el proceso de formulación de políticas relativas a la comercialización de toda actividad que desarrolla la empresa.

Elaborar y hacer llegar las cotizaciones y pedidos solicitados por los clientes y realizar el respectivo seguimiento de los mismos, supervisando que el servicio de facturación-despacho sea oportuno.

Suscribir los contratos o pedidos dentro de los plazos, montos y demás condiciones determinadas para viabilizar la oportunidad elaboración del producto y/o prestación del servicio.

Sugerir y supervisar la ejecución de estudios de mercado relativo a los servicios que ofrece la empresa.

Identificar nuevos mercados y nuevas líneas comerciales.

Evaluar permanentemente el entorno y las acciones de la competencia en cuanto a su gestión comercial y a las actividades que estas desarrollan.

Reportar y dar seguimiento a la solución de cualquier reclamo efectuado por los clientes.

Otras responsabilidades delegadas por el Gerente General.

Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad

Dirigir la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

Divulgar de forma interna y externa los asuntos relacionados con el S.G.C.

Desarrollar, revisar y controlar el Manual de Calidad, anexos, procedimientos generales, formularios, entre otros documentos relacionados con el S.G.C.

Administrar el S.G.C.

Controlar la apertura y cierre de las solicitudes de acción correctiva-preventiva.

Calificar los auditores internos.

Realizar informes periódicos a la Dirección, relacionados al S.G.C.

Verificar el cumplimiento anual de capacitación.

Conformar el Comité del S.G.C.

Vendedor Profesional

Responsable por la venta y atención directa de los clientes de la empresa respecto de aquellos productos y/o servicios que necesitan apoyo técnico profesional de menor complejidad. Coordina con el Ejecutivo de Post-Venta el servicio al cliente, posterior a su gestión de ventas.

Auditor de Aseguramiento de Calidad

Encargado de la inspección técnica y revisión de los procesos de manufactura. Evalúa la documentación del equipo físico, inspeccionar productos, realizar mediciones de procesos, registrar los datos y preparar informes.

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

<p>Líder de Producción Encargado de organizar y realizar el proceso de producción de los diferentes bienes de la empresa. Receptar inquietudes por parte de los operarios y comunicar a los superiores. Revisión y control del material a usar en el proceso productivo. Reducir la cantidad de desechos por procesos. Verificar que el proceso de manufactura cumpla con los requisitos y estándares de calidad establecidos por la empresa.</p> <p>Asistente Administrativo de Producción Realiza labores relacionadas con el manejo operativo de pedidos. Gestionar la entrega de pedidos y controlar los archivos de todo proceso. Mantener debidamente informados a los agentes vendedores y a los clientes sobre el manejo operativo de pedidos. El ingreso de datos al sistema de la empresa la sectorización que el agente de ventas haya definido. Cumplir y hacer cumplir el procedimiento de facturación y coordinación de despachos P-V1-01. Planificar y gestionar los despachos de productos internos y fuera de la ciudad según las condiciones comerciales acordadas con el cliente. Contratar los transportes de carga para los despachos. Otras responsabilidades delegadas por sus autoridades superiores.</p> <p>Asistente Contable Emitir cheques, registrar movimientos bancarios y conciliaciones bancarias. Manejar caja chica. Registrar asientos contables: depreciaciones, liquidaciones y provisiones. Elaborar los roles de pagos, contratos y liquidaciones de haberes. Elaborar reporte de pagos y terceros. Cumplir con las funciones de recepción, atender llamadas telefónicas, tomar mensajes y otras. Otras responsabilidades delegadas por sus superiores.</p>	<p>Líder de Producción Responsable por la coordinación de un grupo de operarios en un área específica de la fábrica, verifica que los procesos productivos se realicen de acuerdo a los estándares establecidos.</p> <p>Asistente Administrativo de Producción Responsable por la ejecución de actividades operativas del área de producción. Realiza informes de su área. Revisa las novedades presentadas durante las distintas fases del proceso de producción y su adecuado registro.</p> <p>Analista Contable Realiza actividades relacionadas a la gestión contable de la compañía. Efectúa los registros y procesamiento de información contable, analizando los aspectos técnicos y legales sobre contabilidad, cumpliendo con las políticas y lineamientos establecidos. Realiza el análisis y conciliación de las principales cuentas del balance general, verificando los balances existentes. Hace seguimiento a los documentos relacionados con transacciones bancarias, y realiza el control de las cuentas a pagar.</p>
--	--

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

Líder de Bodega

Responsable de ingreso y egreso de bodega de producto terminado por concepto de ventas, traslados y compras.

Responsable de revisar el buen estado y aspecto visual de los productos en bodega.

Asignar espacio para los diferentes ítems.

Supervisar la correcta manipulación de los productos terminados; también del personal y transportista.

Supervisor del uso de implementos de seguridad del personal a su cargo.

Verificar diariamente la limpieza de su área de trabajo y la correcta ubicación e identificación de los productos.

Supervisar la asistencia, sobretiempo y desempeño del personal a su cargo.

Jefe de Laboratorio

Promover e implementar soluciones en la Gestión de Calidad que asegure el cumplimiento de todos los productos fabricados o de compra-venta según las normas INEN.

Velar el fiel cumplimiento de los procesos de producción y revisión de los productos, así como la presentación de los resultados que garanticen la calidad.

Mantener los instrumentos de trabajo de laboratorio y planta en óptimas condiciones de operación.

Bridar capacitación técnica al personal de la compañía y asistir a la gerencia general en la preparación y presentación de los productos en diversos eventos.

Atender los reclamos de los clientes sobre el producto, y presentar informes.

Motivar al personal a su cargo.

Colaborar como auditor interno del Sistema de Gestión de Calidad.

Realizar delegaciones de altos mandos.

Bodeguero

Responsable por la recepción, almacenamiento, custodia y despacho de materia prima, materiales, equipos, repuestos y herramientas de las bodegas de la empresa.

Laboratorista

Ejecuta pruebas y análisis técnicos, físicos o químicos de materias primas, productos en proceso y productos terminados. Compara los resultados obtenidos con los estándares de calidad e instrucciones establecidas y señala las desviaciones observadas.

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

Vendedores

Mantener contacto permanente con sus clientes, para gestionar las ventas y promocionar nuestros productos.

Participar en el proceso de formulación de políticas relativas a la comercialización de toda actividad que desarrolla la empresa.

Elaborar y hacer llegar las cotizaciones y pedidos solicitados por los clientes y realizar el respectivo seguimiento de los mismos, supervisando que el servicio de facturación-despacho sea oportuno.

Suscribir los contratos o pedidos dentro de los plazos, montos y demás condiciones determinadas para viabilizar la oportunidad elaboración del producto y/o prestación del servicio.

Sugerir y supervisar la ejecución de estudios de mercado relativo a los servicios que ofrece la empresa.

Identificar nuevos mercados y nuevas líneas comerciales.

Evaluar permanentemente el entorno y las acciones de la competencia en cuanto a su gestión comercial y a las actividades que estas desarrollan.

Reportar y dar seguimiento a la solución de cualquier reclamo efectuado por los clientes, así como otras responsabilidades delegadas por el Gerente General.

Asistente de Logística

Apoyar la gestión de la coordinación de transporte dentro de la ciudad, así como de los materiales distribuidos dentro de la bodega.

Controlar, gestionar y potenciar al personal en el cumplimiento de sus rutas, distribución de inventario, y de la gestión de abastecimiento.

Coordinar y dar seguimiento las rutas diarias para los choferes, como al espacio de almacenamiento e inventario.

Informar y reportar de accidentes o novedades.

Acompañar y retroalimentar al personal a su cargo con la finalidad de mejorar el desempeño y optimizar tiempos.

Otras delegaciones del Jefe de Logística.

Vendedor

Efectuar los procesos de ventas de la empresa, promoviendo y vendiendo los productos sean bienes o servicios, empleado diferentes medios para contactarse con los clientes de forma periódica; con la finalidad de cumplir los objetivos y metas definidas por el departamento de ventas, mejorando la competitividad y el sistema de gestión de calidad.

Realiza presentaciones ejecutivas dando a conocer a la compañía, sus productos o servicios.

Resuelve cuestiones técnicas e inquietudes de los clientes.

Realiza seguimientos a los clientes, verifica los grados de satisfacción de los mismos por el uso de los productos de la empresa.

Apoya en la realización de tácticas de ventas establecidas para el cumplimiento del plan de ventas.

Asistente de Logística

Brinda apoyo en la coordinación de las actividades de logística y distribución de los materiales, equipos y productos de la compañía.

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

Operadores

Recibir el turno del operador saliente, pedir y revisar novedades.
Solicitar al jefe de planta y bodega los suministros necesarios para iniciar o continuar el proceso de producción.
Realizar los cambios de partes, piezas o equipos necesarios de acuerdo al programa de producción.
Verificar que todos los equipos estén funcionando en perfecto estado.
Controlar el cumplimiento de los estándares de producción y calidad del producto que se fabrica.
Informar al Jefe de Planta y bodega de cualquier anomalía que se presente en el desarrollo de su trabajo.
Cuidar y mantener en buen estado, las herramientas de su trabajo.
Dar inducción a los ayudantes de operador, cuando sea requerido.
Otras responsabilidades que le sean delegadas por el jefe de planta y bodega.

Asistente Administrativa

Realizar labores relacionadas con el manejo operativo de pedidos.
Gestionar la entrega de pedidos y controlar los archivos de todo el proceso.
Mantener debidamente informados a los vendedores y clientes sobre el manejo operativo de pedidos.
El ingreso de los datos a sistema de la empresa la sectorización que el agente de ventas haya definido.
Cumplir y hacer cumplir el procedimiento de facturación y coordinación de despachos P-V1-01.
Planificar y gestionar los despachos de procesos dentro y fuera de la ciudad, según las condiciones comerciales acordadas con el cliente.
Contratar los transportes de carga para los despachos de la empresa.
Elaborar el plan e informe de producción F-P2-03 de acuerdo a lo establecido en el procedimiento P-P0-01.

Obrero No Calificado

Encargado del correcto manejo y funcionamiento de maquinarias y equipos para la producción, según procedimientos, controles y manuales internos de la empresa.

Asistente Administrativa

Responsable de tareas administrativas de apoyo en cualquiera de las áreas funcionales de la empresa tales como manejo de seguros, manejo de caja chica, contratación de servicios de reparaciones menores y participa en trámites internos de rutina. Emprende y coordina las funciones de oficina y secretariado que se requieren para implementar con eficacia las políticas administrativas. Reporta al Jefe de la unidad a la cual está apoyando.

Tabla 18

Comparación de Funciones por Cargo

<p>Chofer Entregar los bienes según lo determinado en el documento a los clientes, en el tiempo y día acordado, cumpliendo con los estándares de calidad. Revisar el estado de la maquinaria de su uso, reportar irregularidades y mantener limpia la misma de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa. Confirmar que las cantidades y el producto sean los detallados en los documentos a entregar de manera diaria, antes de comenzar el recorrido. Recoger los productos que se hayan determinado para cambio y reposición solicitados por los clientes, según lo establecido con la gerencia de la empresa. Manipular de forma correcta y adecuada los productos de la empresa según los procesos de la empresa para conservar la calidad y eficacia del servicio. Efectuar y cumplir con el proceso de devoluciones por productos no entregados. Determinar que se cumplan con las promociones ofrecidas a los clientes. Confirmar y notificar el cumplimiento de la ruta de entrega, así como también de los cambios o ausencia del cliente al momento de la recepción.</p>	<p>Chofer Realiza el transporte de materia prima, materiales, insumos, comprados y/o vendidos por parte de la compañía por medio de camiones, manteniendo los estándares de calidad de manejo preestablecidos. Apoya en la elaboración de las rutas de distribución. Se asegura que lo transportado llegue en tiempo y forma, con la documentación y manejo pertinente.</p>
<p>Mensajero Motorizado Realizar trámites asignados por los diferentes departamentos, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la empresa, y cumplir con el mismo a cabalidad. Entregar correspondencia a proveedores, directivos, entre otros. Efectuar pagos de servicios básicos asignados por la gerencia. Dar soporte/apoyo en caso de alguna dificultad que presenten compañeros del mismo departamento, compra, transportación de repuestos y demás. Realizar mantenimiento del vehículo a su cargo, y mantenerlo en condiciones óptimas de limpieza y funcionamiento. Demás delegaciones efectuadas por el Jefe de Logística u otras autoridades superiores.</p>	<p>Mensajero Realiza funciones auxiliares de entrega y/o retiro de correspondencia, depósitos bancarios, compras menores y trámites sencillos.</p>
<p>Ayudante de Bodega Ayudar la verificación, recepción y despacho de productos terminados que ingresen o egresen en la bodega, de acuerdo a la factura o documento pertinente. Mantener el orden y la limpieza de la bodega. Delegaciones del Bodeguero.</p>	<p>Ayudante de Bodega Verificar, aceptar y despachar la mercadería que ingresa o egresa cumpliendo a cabalidad lo determinado en el documento. Distribuir de forma correcta los insumos en la bodega, según los procedimientos diseñados. Encargarse de la limpieza de la bodega. Realizar actividades delegadas por sus superiores.</p>

Nota. Adaptado de cargos Andean Ecuador

4.12.7. Valoración inicial

Basado en las plantillas de valoración de cargos, mediante un análisis con cada uno de los jefes que conforman el comité de valoración, se analizaron por grupos los cargos llegando a la siguiente puntuación detallada en la Figura 24.

RESULTADOS DE VALORACION DE CARGOS

#	CARGOS	MARCO DE ACCION	Puntos	SOLUCION DE PROBLEMAS	Puntos	ENFOQUE RESULTADOS	Puntos	TOTAL	AREA	EVALUADOR
1	GERENTE GENERAL	FE3	460	F4	230	EC4	100	790	GERENCIA	GERENTE GENERAL
1	GERENTE COMERCIAL	DD3	200	C3	50	CC3	33	283	VENTAS	GERENTE GENERAL
1	JEFE DE PRODUCCION	DC3	152	D3	44	CC3	33	229	PRODUCCION	GERENTE GENERAL
1	JEFE DE LOGISTICA	DC3	152	C3	38	CC3	33	223	ADMINISTRACION	GERENTE GENERAL
1	SUPERVISOR DE PLANTA	DC2	132	B2	21	BB2	12	165	PLANTA Y PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION
1	SUPERVISOR DE VENTAS UIO	CC2	100	C1	14	CB2	19	133	VENTAS	GERENTE COMERCIAL
1	VENDEDOR ZONAL COSTA	CB2	76	B3	17	CC3	33	126	VENTAS	GERENTE COMERCIAL
1	VENDEDOR ZONAL EL ORO	CB2	76	B3	17	CC3	33	126	VENTAS	GERENTE COMERCIAL
1	JEFE ADMINISTRATIVO	CB2	76	B3	17	CC3	33	126	ADMINISTRACION	GERENTE GENERAL
1	AUDITORA DE CALIDAD	CB2	76	B2	12	BA2	9	97	PLANTA Y PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION
2	LIDERES DE GRUPO	BC1	66	B3	15	BB2	12	93	PLANTA Y PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION
1	BODEGUERO	BB2	57	B2	9	CB3	25	91	ADMINISTRACION	JEFE DE LOGISTICA
1	LABORATORISTA	CA2	57	B2	9	CA2	14	80	PLANTA Y PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION
1	SUPERVISOR DE MEZCLADO	BB2	57	B2	9	BB1	9	75	PLANTA Y PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	BB2	57	A1	6	BB1	9	72	PLANTA Y PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION
1	ASISTENTE CONTABLE	B+A2	50	B2	8	BB2	12	70	ADMINISTRACION	GERENTE GENERAL
3	VENDEDORES	BB1	50	B1	6	BB2	12	68	VENTAS	GERENTE COMERCIAL
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	BB1	50	A1	5	AA3	8	63	ADMINISTRACION	JEFE DE LOGISTICA
16	OPERADORES	AB2	43	A1	4	BB1	9	56	PLANTA Y PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	B+A1	43	B1	5	BA1	7	55	ADMINISTRACION	JEFE ADMINISTRATIVA
1	CHOFER	BA1	38	A1	4	AB1	6	48	ADMINISTRACION	JEFE ADMINISTRATIVA
1	MENSAJERO MOTORIZADO	AA1	29	A1	3	AB1	6	38	NO TIENE DESCRIPTIVO	JEFE ADMINISTRATIVA
1	AYUDANTE DE BODEGA	AA1	29	A1	3	AA1	4	36	ADMINISTRACION	JEFE DE LOGISTICA
1	GUARDIA	AA1	29	A1	3	AA1	4	36	NO TIENE DESCRIPTIVO	JEFE ADMINISTRATIVA

Figura 24. Resultados de la Valoración de Cargos.

Con los resultados obtenidos se debe realizar un análisis interno con la finalidad de aterrizar los resultados a la realidad de las funciones que realiza cada cargo.

Se encontraron inconsistencias en los siguientes cargos:

Supervisor de planta: En este cargo se sugirió bajar la puntuación debido a que las funciones que realiza están enfocadas a una sola área pequeña donde personal que tiene a cargo es netamente operativo por lo cual la complejidad del manejo de su equipo es baja. Se encontraba puntuado en el nivel de los jefes, pero se lo reguló a un nivel medio de analistas.

Vendedor zonal: Después de analizar a detalle el descriptivo de funciones, se sugirió bajar la puntuación de este cargo debido a que es muy operativo y no debe tener puntuaciones tan elevadas comparado con los jefes y supervisores, su marco de acción al momento de tomar decisiones siempre estará regulado por el gerente o jefe de área y por el gerente general.

Bodeguero: Este cargo se encuentra sobre valorado, la empresa considera a esta posición a un nivel de jefatura, debido a los años de antigüedad que posee, pero en base al descriptivo de funciones se concluye que sus tareas son muy básicas, de poco uso de tecnología, su marco de toma de decisiones es limitado y poco complejo por lo cual debe ser ubicado a un nivel asistencial con una puntuación más baja.

Asistente administrativa de ventas: A este cargo se sugiere cambiarle su nomenclatura debido a que es de soporte para la jefa de compras y logística. Las funciones que realiza según su descriptivo, están más alineadas a un cargo de asistente de compras y logística.

Adicionalmente la empresa no cuenta con los descriptivos de funciones de los cargos:

Supervisor de ventas Quito: El cargo coordina las oficinas en Quito.

Chofer: Maneja un camión pequeño que sirve para el traslado de la mercadería.

Mensajero: Mensajero motorizado encargado de hacer los depósitos de la compañía.

Guardia: Encargado de la seguridad de la planta.

4.12.8. Establecimiento de niveles jerárquicos

Una vez realizados los cambios propuestos, se ha llegado a la valoración final de los cargos. Para realizar un correcto desglose de niveles se deben evaluar las puntuaciones, debido a que las brechas no deben ser muy amplias como se muestra en la Figura 25.



ESTRUCTURA	PUNTOS	NIVEL	
EJECUTIVO	152 - 200	1	JEFES
MANDOS MEDIOS	128 - 133	2	SUPERVISOR
	75 - 103	3	ESPECIALISTAS
SOPORTE	55 - 73	4	ASISTENTES
	36 - 48	5	AUXILIARES

Figura 25. Escala de Niveles Jerárquicos.

Este cuadro considera todos los 22 de los 23 cargo tipo que tiene TubYTEK; se omite el cargo del gerente general debido a que la mayoría de las empresas le otorgan una puntuación generalmente muy alto que puede generar distorsión en los resultados por la dispersión existente entre los puntos de un mismo nivel.

En base a la información obtenida de la valoración, podemos conocer el actual costo de nómina que maneja TubYTEK detallado en la Figura 26:



RESULTADO DE VALORACION DE CARGOS

#	NIVEL	NIVEL	CARGOS	AREA	TOTAL	OCUPANTES	TOTAL MONETARIO	# De Ocupantes	Remuneración x Nro de Ocupantes
1	GERENTE	GERENTE	GERENTE GENERAL	GERENCIA	790	1	\$ 6.400	1	6.400
2	EJECUTIVO	JEFE	GERENTE COMERCIAL	VENTAS	283	1	\$ 2.000	1	2.000
3		JEFE	JEFE DE PRODUCCION	PRODUCCION	229	1	\$ 1.300	1	1.300
4		JEFE	JEFE DE LOGISTICA	ADMINISTRACION	223	1	\$ 1.300	1	1.300
5		SUPERVISOR	SUPERVISOR DE VENTAS UIO	VENTAS	133	1	\$ 1.268	1	1.268
6	ESPECIALISTAS /ANALISTAS	SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PLANTA	PLANTA Y PRODUCCION	128	1	\$ 579	1	579
7		SUPERVISOR	JEFE ADMINISTRATIVO	ADMINISTRACION	128	1	\$ 1.300	1	1.300
8		ESPECIALISTAS/ANALISTAS	VENDEDOR ZONAL EL ORO/COSTA	VENTAS	103	2	\$ 1.200	2	2.400
9		ESPECIALISTAS/ANALISTAS	AUDITORA DE CALIDAD	PLANTA Y PRODUCCION	97	1	\$ 1.300	1	1.300
10		ESPECIALISTAS/ANALISTAS	LIDERES DE GRUPO	PLANTA Y PRODUCCION	93	2	\$ 579	2	1.158
11		ESPECIALISTAS/ANALISTAS	SUPERVISOR DE MEZCLADO	PLANTA Y PRODUCCION	75	1	\$ 500	1	500
12		SOPORTE	ASISTENTE	ASISTENTE CONTABLE	ADMINISTRACION	73	1	\$ 730	1
13	ASISTENTE		ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	PLANTA Y PRODUCCION	72	1	\$ 521	1	521
14	ASISTENTE		BODEGUERO	ADMINISTRACION	68	1	\$ 476	1	476
15	ASISTENTE		LABORATORISTA	PLANTA Y PRODUCCION	68	1	\$ 551	1	551
16	ASISTENTE		VENEDORES	VENTAS	68	3	\$ 649	3	1.947
17	ASISTENTE		ASISTENTE DE LOGISTICA	ADMINISTRACION	63	1	\$ 542	1	542
18	ASISTENTE		OPERADORES	PLANTA Y PRODUCCION	56	16	\$ 505	16	8.080
19	ASISTENTE		ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ADMINISTRACION	55	1	\$ 470	1	470
20	AUXILIARES		CHOFER	ADMINISTRACION	48	1	\$ 515	1	515
21	AUXILIARES		MENSAJERO MOTORIZADO	ADMINISTRACION	38	1	\$ 478	1	478
22	AUXILIARES		AYUDANTE DE BODEGA	ADMINISTRACION	36	1	\$ 415	1	415
23	AUXILIARES	GUARDIA	ADMINISTRACION	36	1	\$ 462	1	462	
							TOTAL	\$	34.692
							ANUAL	\$	416.304,00
							VENTAS		2492736
									17%

Figura 26. Resultado de Valoración de Cargo.

Según la Superintendencia de compañías las ventas reportadas por TubYTEK en el 2015 llegaron a los \$2,492,737 y su costo de nómina anual bruto sin beneficios de ley, ascendió a los \$401,904 lo que representa a un 16% de las ventas anuales, es un importante rubro que debe cubrir la empresa por lo cual su análisis y fijación es de suma importancia.

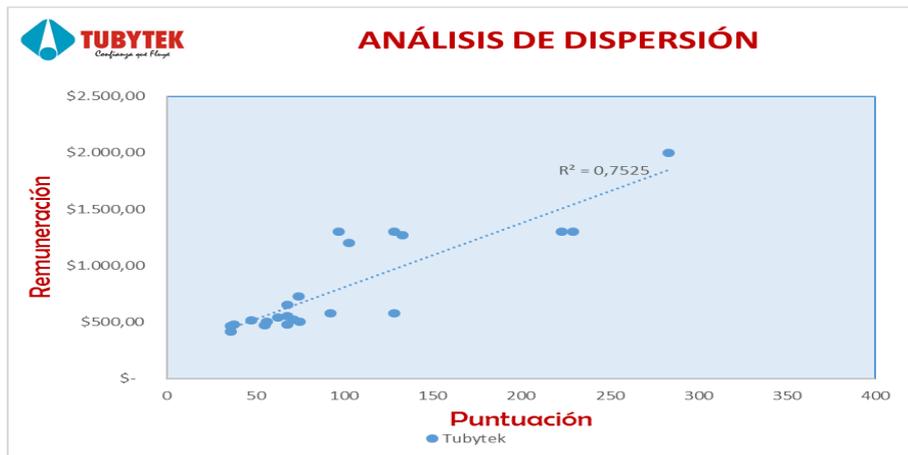


Figura 27. Análisis de Dispersión TubYTEK.

Con la información obtenida tanto de la valoración como de la nómina de TubYTEK, se pueden relacionar los sueldos con los puntos para obtener el gráfico de dispersión. En tema de remuneraciones, la premisa que debe cumplirse es que, a mayor puntuación, mayor compensación.

En la Figura 27 se puede observar que la premisa principal si se cumple, la tendencia de los datos según el coeficiente de correlación r^2 indica que es mayor a 0, llegando a 0,7525 esto significa que mientras una de las variables aumenta la otra también incrementa en a una velocidad diferente.

4.12.9. Establecimiento de equidad interna

El proceso de valoración de cargos, tiene varios objetivos, uno de ellos es conocer internamente como se están estableciendo los salarios, para esto se relacionan las puntuaciones con los salarios, y mediante a la ecuación de equidad interna, se obtendrá la banda salarial que mayor se ajuste a la realidad de la empresa.

Para relacionar los datos, no se tomará en cuenta ni la puntuación ni el sueldo del gerente general ya que este puede generar inconsistencias debido a su amplia dispersión con los cargos que le suceden. En el nivel de ejecutivos analizaremos y relacionaremos tres cargos: la gerencia comercial, jefe de producción y jefe de logística. Para el análisis se debe reemplazar la x de la ecuación con la puntuación que haya obtenido la posición, el valor resultante será la tendencia central o promedio.

Para calcular los siguientes cuartiles se debe comenzar con el mínimo, el cual viene dado por la diferencia entre el promedio y el 25% del valor promedio. Para este modelo siempre los valores máximos y mínimos tendrán una dispersión del 25% comparado con el valor promedio obtenido de la ecuación. El Q1 que representa al 25% más bajo en sueldos, se calculará mediante la división de la suma entre el valor promedio y valor mínimo.

Para calcular el valor máximo se debe multiplicar el promedio por 1.25. Finalmente, el Q3 es el resultante de la división obtenido de la suma del valor promedio y el valor máximo. Estas dispersiones se establecen para un escenario conservador y equitativo al momento de ajustar los salarios siempre basados en el valor central como punto de partida.

Con los resultados de este análisis la empresa podrá establecer sueldos justos dentro de su organización, de manera que se fije un plan de crecimiento salarial que mantenga motivado a su personal.

4.12.9.1. Ecuaciones por niveles

Estructura 1 (Nivel Ejecutivo)

$$y = 0,2164x^2 - 97,817x + 12353$$

Estructura 2 (Mandos Medios)

$$y = -0,406x^2 + 94,321x - 4322,8$$

Estructura 3 (Nivel Soporte)

$$y = 0,1393x^2 - 10,823x + 666,05$$

4.12.9.2. Gráficos de dispersión por niveles

Para el nivel de jefaturas se puede notar un claro crecimiento entre puntuaciones y salarios en la Figura 28. Para este nivel es usual ya que los valores se encuentran cercanos a la línea de tendencia que viene expresada por la ecuación de regresión polinómica que se ajusta mejor a la relación existente entre puntuaciones y sueldos.

Es importante mencionar que debido al reducido número de observaciones la línea de tendencia pasa a través de todos los puntos del gráfico de dispersión y dando como resultado un coeficiente de correlación r^2 igual a 1 que indica que los resultados presentan una relación perfecta de crecimiento, mientras mayor la puntuación mayor el salario.

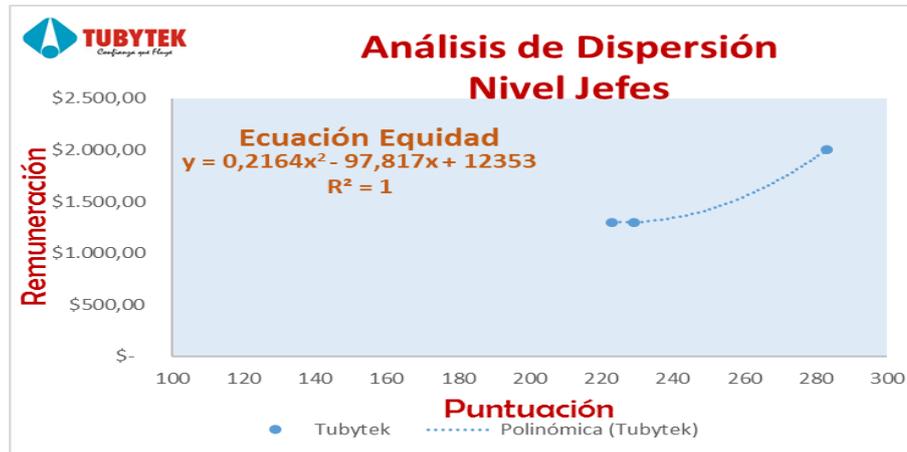


Figura 28. Análisis de Dispersión de Niveles de Jefes.

La Figura 29 relaciona los cargos que fueron ubicados en el nivel de especialistas/analistas, en este nivel se agrupa los cargos que tienen un mayor marco de acción, por lo cual dentro del mismo se estableció dos subdivisiones: el grado de supervisores y el grado de analistas/especialistas. El gráfico nos demuestra que existe una mayor dispersión entre los datos, es decir que se encuentra muy alejados de la línea de tendencia, aunque el coeficiente de correlación r^2 sea positivo, este es relativamente bajo con 0,34 lo cual expresa que, si hay un crecimiento, pero lento.

La línea de tendencia crece en los primeros cargos, y después decae, llevando a la ecuación a que presente un signo negativo que indica su decrecimiento. Estos son los casos en que se necesita de análisis para reconocer que posiciones están sub valoradas y mal remuneradas.

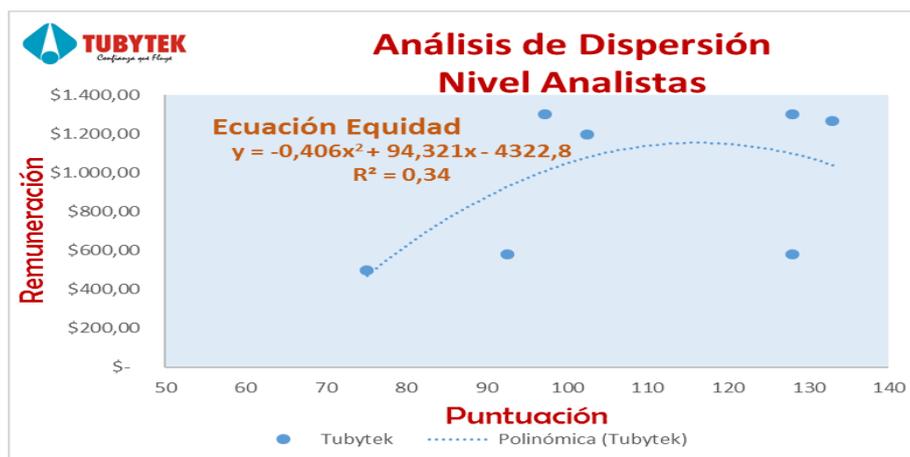


Figura 29. Análisis de Dispersión Nivel de Analistas.

En la figura 30 se analizan los cargos asistenciales, donde se evidencia que no se encuentran muy alejados de la línea de tendencia. La relación que existe entre los puntos y los salarios es directamente proporcional, es decir que el aumento de remuneraciones implica tener un mayor puntaje.

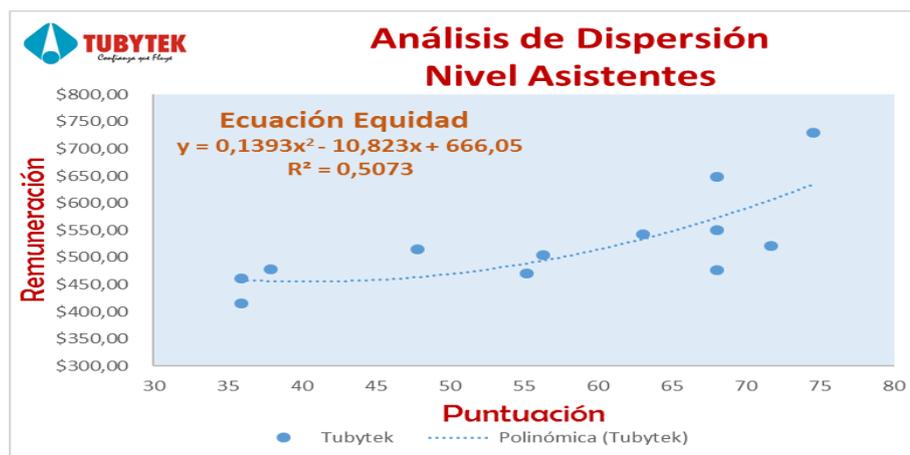


Figura 30. Análisis de Dispersión de los Niveles Asistenciales.

A pesar de los resultados obtenidos, se puede evidenciar valores que teniendo el mismo o similar puntaje, varían mucho en su salario. Estos son los que se alejan en mayor proporción de la línea de tendencia central.

Para el análisis de la equidad interna obtenida por Tubyteck, se correrán las ecuaciones obtenidas de los gráficos de dispersión y se calcularán los cuartiles para obtener una banda salarial. Adicionalmente se debe establecer la desviación creada entre los sueldos de la banda salarial de equidad contra los sueldos actuales de Tubyteck para

identificar los sueldos que efectivamente se desvían de las tendencias principales que son la mediana y el promedio como se observa en la Figura 31.

Se recomienda que la comparación salarial se la realice según el promedio resultante de la aplicación de la ecuación de regresión, con la finalidad del beneficiar a sus colaboradores y ser equitativos internamente. Es importante tener en claro cuál debe de ser un porcentaje aceptado de dispersión, entre los sueldos de la organización y los nuevos sueldos obtenidos de la ecuación.

Para el caso de la equidad interna se analizó con TubYTEK que se deben ajustar y evaluar las posiciones que tengan desviaciones mayores al 20% debido a que por el tamaño de la empresa intentar regular todos los sueldos desviados por un bajo porcentaje les acarrearía más gastos que beneficios.

Según la Figura 31, podemos identificar claramente que cargos están desfasados; las posiciones mal remuneradas son:

Supervisor de planta: Con un -82% por debajo del promedio de la equidad, estos casos son muy usuales y se suelen dar, debido a que la posición requiere de un ejecutivo muy calificado para las obligaciones que necesita la empresa.

Líderes de grupo: Este cargo tiene una desviación del -32%, la valoración es elevada debido a la complejidad de los grupos de producción que tiene a cargo.

Bodeguero: Posee una desviación del -21%, la compañía valora a este cargo como un jefe de bodega, y por su marco de acción y responsabilidades está altamente valorado.

Asistente administrativo de producción: A pesar de que la posición tenga un -15% de desviación, se considera que debe entrar en el análisis ya que podría haber la posibilidad de ajustar su sueldo.

Con el análisis de cada una de las posiciones, la organización puede establecer su estrategia interna de fijación de salarios logrando transparencia entre los trabajadores y ayudando a mejorar la competitividad y eficiencia de cada uno de ellos.

EQUIDAD INTERNA													
NIVEL	CARGOS	TOTAL	TOTAL MONETARIO	BANDA SALARIAL					DESVIACION				
				Min.	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx.	Mínimo	Q1	Tendencia Central	Q3	Maximo
GERENTE	GERENTE GENERAL	790	\$ 6.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EJECUTIVO	GERENTE COMERCIAL	283	\$ 2.000	1.502	1.752	2.002	2.252	2.503	33%	14%	0%	-13%	-25%
	JEFE DE PRODUCCION	229	\$ 1.300	976	1.139	1.301	1.464	1.627	33%	14%	0%	-13%	-25%
ESPECIALISTAS /ANALISTAS	JEFE DE LOGISTICA	223	\$ 1.300	976	1.139	1.301	1.464	1.626	33%	14%	0%	-13%	-25%
	SUPERVISOR DE VENTAS UIO	133	\$ 1.268	807	941	1.076	1.210	1.345	57%	35%	18%	5%	-6%
	SUPERVISOR DE PLANTA	128	\$ 579	792	923	1.055	1.187	1.319	-37%	-59%	-82%	-105%	-128%
	JEFE ADMINISTRATIVO	128	\$ 1.300	792	923	1.055	1.187	1.319	64%	41%	23%	9%	-1%
	VENDEDOR ZONAL EL ORO/COSTA	103	\$ 1.200	655	764	873	982	1.092	83%	57%	37%	22%	10%
	AUDITORA DE CALIDAD	97	\$ 1.300	613	716	818	920	1.022	112%	82%	59%	41%	27%
	LIDERES DE GRUPO	93	\$ 579	574	670	765	861	957	1%	-16%	-32%	-49%	-65%
	SUPERVISOR DE MEZCLADO	75	\$ 500	397	463	529	595	662	26%	8%	-6%	-19%	-32%
SOPORTE	ASISTENTE CONTABLE	73	\$ 730	464	541	618	696	773	57%	35%	18%	5%	-6%
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	72	\$ 521	455	530	606	682	758	15%	-2%	-16%	-31%	-45%
	BODEGUERO	68	\$ 476	431	502	574	646	718	11%	-6%	-21%	-36%	-51%
	LABORATORISTA	68	\$ 551	431	502	574	646	718	28%	10%	-4%	-17%	-30%
	VENDEDORES	68	\$ 649	431	502	574	646	718	51%	29%	13%	0%	-11%
	ASISTENTE DE LOGISTICA	63	\$ 542	403	470	537	604	671	35%	15%	1%	-11%	-24%
	OPERADORES	56	\$ 505	374	436	498	561	623	35%	16%	1%	-11%	-23%
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	55	\$ 470	370	431	493	555	616	27%	9%	-5%	-18%	-31%
	CHOFER	48	\$ 515	366	416	467	525	584	41%	24%	10%	-2%	-13%
	MENSAJERO MOTORIZADO	38	\$ 478	366	411	456	513	570	31%	16%	5%	-7%	-19%
AYUDANTE DE BODEGA	36	\$ 415	366	412	457	514	571	13%	1%	-10%	-24%	-38%	
GUARDIA	36	\$ 462	366	412	457	514	571	26%	12%	1%	-11%	-24%	



Figura 31. Equidad Interna Empresa TubYTEK S.A.

NIVEL	CARGOS	TOTAL	TOTAL MONETARIO	# De Ocupantes	Remuneración x Nro. de Ocupantes	Remuneración x Nro de Ocupantes				
						Mínimo	Q1	Tendencia Central	q3	Máx.
GERENTE	GERENTE GENERAL	790	\$ 6.400	1	-	-	-	-	-	-
EJECUTIVO	GERENTE COMERCIAL	283	\$ 2.000	1	\$ 2.000,00	2.000	2.000	2.002	2.252	2.503
	JEFE DE PRODUCCION	229	\$ 1.300	1	\$ 1.300,00	1.300	1.300	1.301	1.464	1.627
	JEFE DE LOGISTICA	223	\$ 1.300	1	\$ 1.300,00	1.300	1.300	1.301	1.464	1.626
ESPECIALISTAS /ANALISTAS	SUPERVISOR DE VENTAS UIO	133	\$ 1.268	1	\$ 1.268,00	1.268	1.268	1.268	1.268	1.345
	SUPERVISOR DE PLANTA	128	\$ 579	1	\$ 579,00	792	923	1.055	1.187	1.319
	JEFE ADMINISTRATIVO	128	\$ 1.300	1	\$ 1.300,00	1.300	1.300	1.300	1.300	1.319
	VENDEDOR ZONAL EL ORO/COSTA	103	\$ 1.200	1	\$ 1.200,00	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
	AUDITORA DE CALIDAD	97	\$ 1.300	1	\$ 1.300,00	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
	LIDERES DE GRUPO	93	\$ 579	2	\$ 1.158,00	1.158	1.339	1.531	1.722	1.913
	SUPERVISOR DE MEZCLADO	75	\$ 500	1	\$ 500,00	500	500	529	595	662
SOPORTE	ASISTENTE CONTABLE	73	\$ 730	1	\$ 730,00	730	730	730	730	773
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	72	\$ 521	1	\$ 521,00	521	530	606	682	758
	BODEGUERO	68	\$ 476	1	\$ 476,00	476	502	574	646	718
	LABORATORISTA	68	\$ 551	1	\$ 551,00	551	551	574	646	718
	VENEDORES	68	\$ 649	3	\$ 1.947,00	1.947	1.947	1.947	1.947	2.153
	ASISTENTE DE LOGISTICA	63	\$ 542	1	\$ 542,00	542	542	542	604	671
	OPERADORES	56	\$ 505	16	\$ 8.080,00	8.080	8.080	8.080	8.969	9.965
	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	55	\$ 470	1	\$ 470,00	470	470	493	555	616
	CHOFER	48	\$ 515	1	\$ 515,00	515	515	515	525	584
	MENSAJERO MOTORIZADO	38	\$ 478	1	\$ 478,00	478	478	478	513	570
AYUDANTE DE BODEGA	36	\$ 415	1	\$ 415,00	415	415	457	514	571	
GUARDIA	36	\$ 462	1	\$ 462,00	462	462	462	514	571	
TOTAL					\$ 27.092	\$27.305	\$27.654	\$ 28.246	\$30.598	\$33.482
ANUAL					\$325.104,00					
VENTAS					2492736					
					13%					

Figura 32. Análisis de Costo de Nómina en los Diversos Escenarios de Equidad Interna.

Como parte del análisis se presentarán los escenarios salariales suponiendo que la empresa ajuste los sueldos a los diferentes cuartiles y cuanto aumentará o disminuirá su costo de nómina; evidentemente la fijación del salario debe ser dado por un análisis minucioso de cada una de las posiciones con el fin de que las comparaciones sean reales y valederas.

Si multiplicamos cada uno de los ocupantes contra los nuevos salarios obtenidos de las bandas de equidad interna, se podrá observar lo movimientos en el costo de nómina; basadas en el escenario comparativo con el valor de tendencia central, el aumento vendrá dado por un 3% lo cual es aceptable debido a que la inflación actual del Ecuador llega a los 3.38%.

Cabe recalcar que, para realizar este cálculo de costo de nómina, no se consideró el sueldo del gerente general ni los beneficios y rubros adicionales establecidos por la ley como los décimos y fondos de reserva. Adicionalmente a pesar que los valores promedio salgan menores al sueldo que actualmente gana el ejecutivo, siempre se tomará como base el valor que sea mayor, debido a que la reducción de un salario, dentro de nuestras leyes, es considerada como despido intempestivo.

Finalmente podemos establecer los resultados finales promedio por los niveles jerárquicos establecidos para TubYTEK en la Figura 33. De esta manera se podrá evidenciar las brechas salariales que deben existir para cada nivel.

PUNTOS	NIVEL	RANGOS SALARIALES POR NIVELES US \$				
		Mínimo	Q1	Promedio	Q3	Máximo
152 - 200	JEFES	1,151	1,343	1,535	1,727	1,919
128 - 133	SUPERVISORES	797	929	1,062	1,195	1,328
75 - 103	ESPECIALISTAS/ ANALISTAS	560	653	746	840	933
55 - 75	ASISTENTES	420	489	559	629	699
36 - 48	AUXILIARES	366	413	459	517	574



Figura 33. Rangos Salariales por Equidad Interna.

4.12.9.3. Establecimiento de competitividad externa

Una vez homologados los cargos, se comienza a estructurar las bandas salariales según los cargos existentes en la muestra de empresas seleccionada por TubYTEK. Después de recopilar la información se realizan las fórmulas para obtener los cinco cuartiles que analizaremos: mínimo, cuartil 1 mediana, promedio, cuartil 3 y máximo.

	Encargado de bodega
	\$ 570
	\$ 706
	\$ 451
	\$ 423
	\$ 493
	\$ 730
	\$ 814
Min	\$ 423
Q1	\$ 472
Pro	\$ 598
Med	\$ 570
Q3	\$ 718
Máx	\$ 814

Figura 34. Cálculo de Cuartiles.

Según la Figura 34 se puede calcular de manera clara y detallada la banda salarial obtenida del benchmarking salarial, cada uno de los sueldos representa el sueldo de una empresa, de manera que los cuartiles obtenidos son el resultado de la comparación y relación de los mismos.

Una vez elaborada la tabla con la información del mercado puro, TubYTEK puede ser capaz de conocer cómo se están moviendo las empresas en tema salarial según su muestra escogida. Pero tomando en cuenta la dimensión de las compañías seleccionadas para el benchmarking, como parte del proceso se evaluará que percentil se tomará de referencia para correr las ecuaciones de competitividad externa. Con rojo se seleccionan los cargos a evaluar en la Figura 35.

CARGOS	PTOS	TOTAL MONETARIO	COMPARACIÓN CON EL MERCADO						Desviación Vs. Promedio	
			HOMOLOGACIÓN	Mín.	Q1	PROM.	Med.	Q3		Máx.
GERENTE GENERAL	790	\$ 6.400	GERENTE GENERAL	7.157	7.222	10.914	7.500	9.080	23.613	-71%
GERENTE COMERCIAL	283	\$ 2.000	JEFE COMERCIAL	1.650	2.489	2.610	2.679	2.863	3.300	-30%
JEFE DE PRODUCCION	229	\$ 1.300	JEFE DE PRODUCCION	1.632	1.832	1.943	1.837	1.841	2.575	-49%
JEFE DE LOGISTICA	223	\$ 1.300	JEFE DE LOGISTICA	1.200	1.650	1.937	2.000	2.256	2.578	-49%
SUPERVISOR DE VENTAS UIO	133	\$ 1.268	SUPERVISOR DE VENTAS	1.052	1.328	1.484	1.604	1.701	1.797	-17%
SUPERVISOR DE PLANTA	128	\$ 579	SUPERVISOR DE PLANTA	665	764	866	851	905	1.172	-50%
JEFE ADMINISTRATIVO	128	\$ 1.300	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1.071	1.354	1.524	1.474	1.649	2.100	-17%
VENDEDOR ZONAL EL ORO/COSTA	103	\$ 1.200	VENDEDOR PROFESIONAL	1.165	1.249	1.864	1.713	2.126	3.297	-55%
AUDITORA DE CALIDAD	97	\$ 1.300	AUDITOR DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	649	715	780	800	822	916	67%
LIDERES DE GRUPO	93	\$ 579	LIDER DE PRODUCCION	594	622	712	650	771	892	-23%
SUPERVISOR DE MEZCLADO	75	\$ 500	LIDER DE PRODUCCION	594	622	712	650	771	892	-42%
ASISTENTE CONTABLE	73	\$ 730	ANALISTA CONTABLE	750	880	899	945	950	968	-23%
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	72	\$ 521	ASISTENTE DE PRODUCCION	567	621	674	674	728	781	-29%
BODEGUERO	68	\$ 476	BODEGUERO	423	472	598	570	718	814	-26%
LABORATORISTA	68	\$ 551	ASISTENTE DE LABORATORIO	366	440	539	551	620	831	2%
VENDEDORES	68	\$ 649	VENDEDOR	491	540	563	589	598	608	15%
ASISTENTE DE LOGISTICA	63	\$ 542	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	512	550	608	605	618	756	-12%
OPERADORES	56	\$ 505	OBRERO NO CALIFICADO	444	462	500	466	536	591	1%
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	55	\$ 470	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	440	560	595	626	661	690	-27%
CHOFER	48	\$ 515	CHOFER	451	531	579	579	632	700	-12%
MENSAJERO MOTORIZADO	38	\$ 478	MENSAJERO	366	371	379	375	386	396	26%
AYUDANTE DE BODEGA	36	\$ 415	AYUDANTE DE BODEGA	366	370	440	408	493	564	-6%
GUARDIA	36	\$ 462	GUARDIAN	411	450	489	489	527	566	-6%

Figura 35. Mercado Salarial.

Considerando la información reflejada en la Figura 35, se evalúan los cargos seleccionados debido a que las posiciones en el mercado salarial y dentro de las organizaciones de la muestra tienen un peso mucho mayor, ya sea en tareas o manejando equipos de trabajo. La finalidad de este análisis es identificar con que cuartil es factible correlacionar las puntuaciones de los puestos de TubYTEK.

Al nivel de una jefatura comercial las empresas del benchmarking lo encasillan a un nivel nacional, donde se encarga de manejar toda el área comercial en las diferentes ciudades donde la organización tenga presencia, manejan un grupo amplio de fuerza de ventas, establecen estrategias comerciales de mayor dificultad. Por lo cual no es comparable en un percentil promedio ya que el cargo de TubYTEK no posee el mismo nivel que el del mercado. Por estos motivos su comparación será más aterrizada a un nivel de cuartil 1.

De igual manera para la jefatura de producción, su comparación debe darse con a un cuartil 1 debido a que el manejo del proceso productivo dentro de las otras empresas es mucho mayor, tienen mejor tecnología y mucho personal a cargo y procesos más estructurados lo que hace más compleja esta posición.

En el caso del jefe de logística, dentro de TubYTEK este cargo es de gran importancia debido a que tiene tareas que impactan directamente con la rentabilidad de la empresa, realiza actividades de compras, administración y ventas, por lo cual no se lo podría ubicar netamente como una jefatura de logística. Pero por efectos del análisis se ha seleccionado el cargo en la muestra de empresas y se propone compararlo con un cuartil por el alcance de la posición en todos los escenarios.

Finalmente, para el caso del supervisor de planta este cargo presenta rubros elevados debido a las horas extra que gana por los turnos de producción que supervisa. Las organizaciones seleccionadas, debido a sus altos volúmenes de producción tienen que cumplir con sus obligaciones de ley pagando a sus colaboradores el valor correspondiente a horas extras.

Basado en la página de remuneraciones de Deloitte & Touche (2016) la posición de supervisor de producción presenta una diferencia muy amplia entre su sueldo base y su total monetario bruto sin beneficios de ley como se detalla en la Figura 36. Esto es debido

a las horas extra adicionales al sueldo que gana el colaborador. De esa manera queda evidenciado que el sueldo de en este caso es muy afectado por el rubro de horas extras por lo que se sugiere compararlo con el cuartil 1 del mercado para evitar la amplia desviación salarial.

Información General								
Cargo		Supervisor de Producción						
Descripción		Es responsable por la coordinación, ejecución y gestión de la producción, costos, calidad, programación, relacionamiento con el personal, entre otros, de la compañía. Vela por el adecuado uso, cuidado y mantenimiento de herramientas y equipos. Coordina y s..						
EXPORTAR								
Resumen	Obs.	Estadísticos	Sueldo Base	Garantizado	Total Monetario Bruto con Beneficios de Ley	Total Monetario Bruto sin Beneficios de Ley	Total Monetario Neto con Beneficios de Ley	Total Monetario Neto Sin Beneficios de Ley
Resumen	35	Mínimo	366	466	789	650	714	589
		Percentil 25	650	725	1.024	855	927	774
		Percentil 50	747	885	1.182	987	1.063	893
		Percentil 75	878	1.002	1.353	1.138	1.209	1.026
		Máximo	1.456	1.456	1.729	1.456	1.513	1.292
		Promedio	764	874	1.201	1.008	1.076	909

Figura 36. Composición Salarial del Supervisor de Producción.
Nota. Tomado de Información de Deloitte & Touche 2016

En base a estos cambios realizados se podrá identificar las nuevas desviaciones salariales existentes entre el sueldo de TubYTEK y el salario del mercado (ver tabla 20). Se recomienda analizar las posiciones cuyas desviaciones sean mayores al +/- 20% como se realizó anteriormente con la información de equidad interna. Adicionalmente se analiza el nuevo cálculo de costo de nómina tomando en cuenta los diversos escenarios de pago. Esta información ayuda a tener un panorama general del aumento en costo de nómina, no significa que ese sea el valor real, ya que los incrementos salariales suelen ser proporcionales y en cargos específicos.

Como se menciona a lo largo de este capítulo, los principales cuartiles de comparación son el promedio y la mediana, en este análisis de mercado general se escoge el promedio como medida de tendencia, los cargos que sobrepasan los niveles aceptables de desviación negativa son: gerente general, jefe comercial, jefe de producción, jefe de logística, supervisor de planta, vendedor profesional, líder de producción, asistente de producción, analista contable, bodeguero y asistente administrativo.

Se debe tomar en cuenta que la muestra de empresas a nivel de facturación y producción es mucho mayor a la de TubYTEK por lo cual el análisis debe realizarse a posiciones claves dentro de la organización y los demás cargos se irán modulando a medida que la organización cumpla con sus objetivos organizacionales y que los mismos ocupantes del cargo alcancen sus objetivos de área. Esta estrategia sirve de motivación dentro de la organización, como se detalla en la Tabla 19.

Tabla 19

Mercado Salarial Ajustado

Homologación	Comparación Con El Mercado						Desviación Vs. Promedio
	Mín.	Q1	Prom.	Med	Q3	Máx	
Gerente General	7.157	7.222	7.500	9.080	23.613	-71%	
Jefe Comercial	1.650	2.489	2.679	2.863	3.300	-24%	
Jefe De Producción	1.632	1.832	1.837	1.841	2.575	-41%	
Jefe De Logística	1.200	1.650	2.000	2.256	2.578	-27%	
Supervisor De Ventas	1.052	1.328	1.604	1.701	1.797	-17%	
Supervisor De Planta	665	764	851	905	1.172	-32%	
Coordinador Administrativo	1.071	1.354	1.474	1.649	2.100	-17%	
Vendedor Profesional	1.165	1.249	1.713	2.126	3.297	-55%	
Auditor De Aseguramiento De Calidad	649	715	800	822	916	67%	
Líder De Producción	594	622	650	771	892	-23%	
Líder De Producción	594	622	650	771	892	-42%	
Analista Contable	750	880	945	950	968	-23%	
Asistente De Producción	567	621	674	728	781	-29%	
Bodeguero	423	472	570	718	814	-26%	
Asistente De Laboratorio	366	440	551	620	831	2%	
Vendedor	491	540	589	598	608	15%	
Asistente Administrativo De Ventas	512	550	605	618	756	-12%	
Obrero No Calificado	444	462	466	536	591	1%	
Asistente Administrativo	440	560	626	661	690	-27%	
Chofer	451	531	579	632	700	-12%	
Mensajero	366	371	375	386	396	26%	
Ayudante De Bodega	366	370	408	493	564	-6%	
Guardián	411	450	489	527	566	-6%	

NIVEL	CARGOS	TOTAL	# De Ocupantes	Remuneración x Nro de Ocupantes	Remuneración x Nro. de Ocupantes						
					Mínimo	Q1	Tendencia Central	med.	q3	Máx.	
GERENTE	GERENTE GENERAL	790	1	6.400	-	-	-	-	-	-	
JEFES	GERENTE COMERCIAL	283	1	2.000	2.000	2.489	2.489	2.679	2.863	3.300	
JEFES	JEFE DE PRODUCCION	229	1	1.300	1.632	1.832	1.832	1.837	1.841	2.575	
JEFES	JEFE DE LOGISTICA	223	1	1.300	1.300	1.650	1.650	2.000	2.256	2.578	
SUPERVISOR	SUPERVISOR DE VENTAS UIO	133	1	1.268	1.268	1.328	1.484	1.604	1.701	1.797	
SUPERVISOR	SUPERVISOR DE PLANTA	128	1	579	665	764	764	851	905	1.172	
SUPERVISOR	JEFE ADMINISTRATIVO	128	1	1.300	1.300	1.354	1.524	1.474	1.649	2.100	
ESPECIALISTAS/ANALISTAS	VENDEDOR ZONAL EL ORO/COSTA	103	2	2.400	2.400	2.499	3.729	3.425	4.251	6.594	
ESPECIALISTAS/ANALISTAS	AUDITORA DE CALIDAD	97	1	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	
ESPECIALISTAS/ANALISTAS	LIDERES DE GRUPO	93	2	1.158	1.188	1.244	1.424	1.300	1.542	1.784	
ESPECIALISTAS/ANALISTAS	SUPERVISOR DE MEZCLADO	75	1	500	594	622	712	650	771	892	
ASISTENTE	ASISTENTE CONTABLE	73	1	730	750	880	899	945	950	968	
ASISTENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	72	1	521	567	621	674	674	728	781	
ASISTENTE	BODEGUERO	68	1	476	476	476	598	570	718	814	
ASISTENTE	LABORATORISTA	68	1	551	551	551	551	551	620	831	
ASISTENTE	VENDEDORES	68	3	1.947	1.947	1.947	1.947	1.947	1.947	1.947	
ASISTENTE	ASISTENTE DE LOGISTICA	63	1	542	542	550	608	605	618	756	
ASISTENTE	OPERADORES	56	16	8.080	8.080	8.080	8.080	8.080	8.571	9.456	
ASISTENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVA	55	1	470	470	560	595	626	661	690	
AUXILIARES	CHOFER	48	1	515	515	531	579	579	632	700	
AUXILIARES	MENSAJERO MOTORIZADO	38	1	478	478	478	478	478	478	478	
AUXILIARES	AYUDANTE DE BODEGA	36	1	415	415	415	440	415	493	564	
AUXILIARES	GUARDIA	36	1	462	462	462	489	489	527	566	
TOTAL					\$ 34.692	\$ 28.900	\$ 30.632	\$ 32.845	\$ 33.078	\$ 36.022	\$ 42.643
DESVIACIÓN						-17%	6%	7%	1%	9%	18%

Figura 37. Escenario de Comparación Salarial.

Analizando los escenarios de comparación salarial en la Figura 37 si se evalúa los posibles aumentos generales en el supuesto de que a todas las posiciones se las lleve al escenario de promedio y mediana. Los porcentajes no son muy altos, lo que genera apertura en el análisis de aumentos salariales para el presente año.

4.12.10. Establecimiento de competitividad externa

Como primer paso al momento de realizar la estructura salarial según competitividad externa, se debe correlacionar las puntuaciones con los sueldos promedios obtenidos del mercado salarial con la finalidad de crear bandas reales a la realidad de TubYTEK basado en las funciones y nivel de responsabilidad que tiene el puesto dentro de la empresa. Basados en las dos variables de análisis, se obtienen las siguientes ecuaciones, con estas se reemplazarán las puntuaciones obtenidas por los cargos y se elaborarán las bandas de competitividad. Con esto se podrá obtener una guía de pagos competitiva con el mercado en base al peso y responsabilidad de los cargos.

4.12.10.1. Ecuaciones por niveles

Estructura 1 (Nivel Ejecutivo)

$$y = -0,2958x^2 + 163,67x - 20137$$

Estructura 2 (Mandos Medios)

$$y = -0,298x^2 + 73,58x - 3228,2$$

Estructura 3 (Nivel Soporte)

$$y = 0,1942x^2 - 14,127x + 712,46$$

A continuación, se puede visualizar las ecuaciones tanto por equidad interna como competitividad externa, ambas presentan la misma tendencia de crecimiento debido a que sus coeficientes de correlación r^2 llegan a 1, es decir que mientras una variable aumenta, la otra aumentará en igual proporción, lo que en conclusión establece que mientras mayor es el puntaje obtenido, mayor será la remuneración. Adicionalmente es interesante resaltar que el crecimiento de la competitividad externa a pesar de aumentar la puntuación, el aumento salarial no despegará a un nivel tan rápido.

Mediante el establecimiento de la ecuación de competitividad externa, se logra establecer los sueldos competitivos según el mercado comparativo escogido por TubYTEK, tomando en cuenta la importancia de las puntuaciones obtenidas en la valoración de cargo, ver Figura 38.

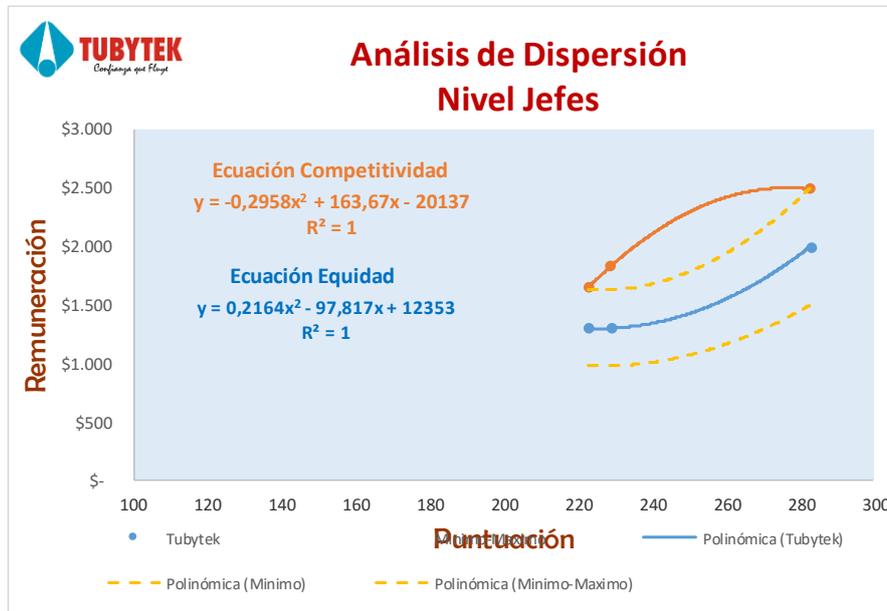


Figura 38. Análisis de Dispersión Nivel Jefaturas.

Para el nivel de analistas, las ecuaciones presentan una interesante simetría como se observa en la Figura 39, que en general indica que el crecimiento de los salarios a pesar de la puntuación, siempre tendrá un crecimiento regulado, adicionalmente podemos notar que existen muchos salarios fuera de los límites de equidad interna, esto se da ya que la muestra de empresas es mucho mejor pagadora en el mercado, comparado con TubYTEK.

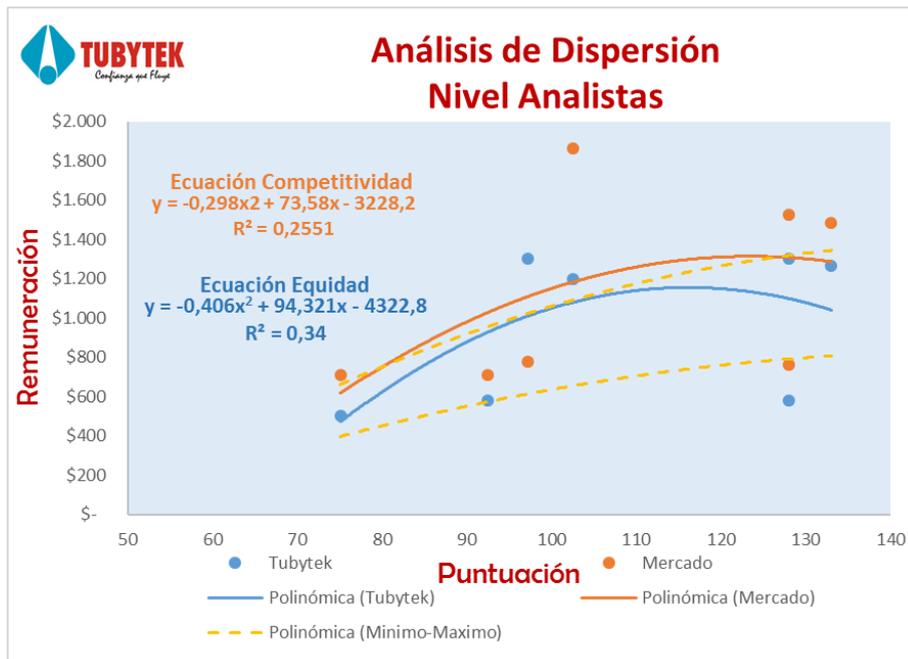


Figura 39. Análisis de Dispersión Nivel Analistas.

A nivel de los cargos de soporte, según la Figura 40 podemos ver que Tubyteck no se encuentran tan desalineado con las tendencias del mercado. Son pocos los salarios que salen de los límites mínimos y máximos de equidad interna. A este nivel los cargos están muy cercanos a la línea de tendencia, lo que indica que no son críticas las regulaciones salariales que deben efectuarse.

En todos los gráficos de dispersión se puede destacar un coeficiente de correlación positivo, lo que está alineada a la premisa principal de las remuneraciones indicando que, a mayor responsabilidad y puntuación, mayor remuneración.

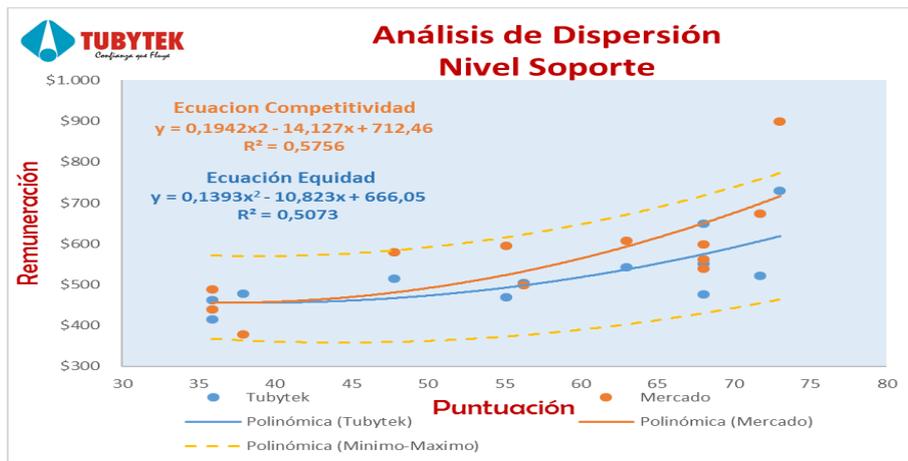


Figura 40. Análisis de Dispersión Nivel Soporte.

En la Figura 42 encontramos las bandas salariales obtenidas de la relación entre las puntuaciones y los sueldos promedios del mercado que presentamos anteriormente, con estas nuevas bandas se prosigue a relacionarlas con los sueldos de TubYTEK para conocer qué tan desviados están entre sí. Los cargos que presenten desviaciones mayores a +/- 20%.

Los cargos a analizar son los siguientes:

Gerente Comercial: Este cargo homologado como jefe comercial como mencionamos anteriormente tiene un alcance nacional, pero en definitiva una forma de ser competitivo en el mercado salarial, se debe evaluar una metodología de pago variable que aumente el total monetario del cargo.

Jefe de producción: Este cargo es de vital importancia en la empresa, tiene una desviación del -41% por lo cual la empresa debe evaluar una estrategia de mejorar salarial para retener a su talento.

Jefe de logística: Esta posición dentro de TubYTEK realiza una amplia cantidad de funciones, maneja no solo la logística de la organización, sino también ventas, postventas, compras de materia prima etc. Se debe evaluar aumentar el salario ya sea con alguna estrategia de pago variable o aumento del sueldo base.

Supervisor de planta: Este cargo aumenta su total monetario debido a las horas extras acumuladas que realiza, pero es importante mencionar que el sueldo actual de TubYTEK es realmente bajo comparado con el mercado general que indica un promedio de \$874 como sueldo base.

Supervisor de mezclado: Homologado como un líder de producción, con una desviación del -24% TubYTEK debe considerar mejorar la estructura salarial de este cargo ya que su valoración es considerada de importancia dentro de la empresa.

Líderes de Grupo: Este cargo presente una desviación del -78% de igual manera como el supervisor de planta, esta posición aumenta su total monetario por las horas extras que trabaja. Además, es importante mencionar que estas organizaciones del benchmarking son grandes con una estructura más amplia en el área de producción y

estos líderes de grupo manejan mucho mayor personal comparado con el cargo de TubYTEK.

Asistente administrativo de producción: Según la valoración realizada por la jefa de producción este cargo es muy importante ya que comunica las necesidades entre las áreas de venta, producción y compras. Presenta una puntuación del -34%, no es mandatorio que se regulen todos los cargos a su valor promedio, pero si al menos llegar a un mínimo o cuartil 1 del mercado.

Bodeguero: Este cargo suele ser comparado a un nivel de coordinación, maneja el trabajo operativo de bodega, ahora se encuentra con una desviación del -36% con respecto al mercado que puede venir dado por los valores de horas extras que en las demás organizaciones se presentan.

No se encuentran valores que se desvíen ampliamente por encima del mercado lo que indica que la mayoría de los cargos se encuentran por debajo o los límites salariales del mercado general. Es notable que TubYTEK se encuentre fuera de los rangos salariales debido a que las empresas comparables son muy grandes a pesar de que se desarrollan en el mismo sector.

En la Figura 41 se puede tener como guía, la estructura de rangos salariales por niveles para conocer las diferencias salariales existentes en los diversos niveles jerárquicos de dentro de la organización.

PUNTOS	NIVEL	RANGOS SALARIALES POR NIVELES US \$				
		Mínimo	Q1	Promedio	Q3	Máximo
152 - 200	JEFES	1,494	1,743	1,992	2,241	2,490
128 - 133	SUPERVISORES	975	1,138	1,301	1,463	1,626
75 - 103	ESPECIALISTAS/ ANALISTAS	738	861	984	1,107	1,230
55 - 75	ASISTENTES	468	546	624	702	780
36 - 48	AUXILIARES	366	414	462	520	578



Figura 41. Rangos Salariales por Competitividad Externa.

CARGOS	TOTAL	TOTAL MONETARIO	MERCADO	COMPETITIVIDAD EXTERNA					DESVIACION			
				HOMOLOGACION	BANDA SALARIAL					DESVIACION		
					Min.	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx	Min.	Q1.	Tendencia Central
GERENTE GENERAL	790	\$ 6.400	GERENTE GENERAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GERENTE COMERCIAL	283	\$ 2.000	JEFE COMERCIAL	1.868	2.180	2.491	2.803	3.114	7%	-9%	-25%	
JEFE DE PRODUCCION	229	\$ 1.300	JEFE DE PRODUCCION	1.375	1.604	1.834	2.063	2.292	8%	-23%	-41%	
JEFE DE LOGISTICA	223	\$ 1.300	JEFE DE LOGISTICA	1.239	1.445	1.652	1.858	2.064	5%	-11%	-27%	
SUPERVISOR DE VENTAS UO	133	\$ 1.268	SUPERVISOR DE VENTAS	965	1.126	1.287	1.447	1.608	31%	13%	-1%	
SUPERVISOR DE PLANTA	128	\$ 579	SUPERVISOR DE PLANTA	981	1.144	1.308	1.471	1.635	-69%	-98%	-126%	
JEFE ADMINISTRATIVO	128	\$ 1.300	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	981	1.144	1.308	1.471	1.635	33%	14%	-1%	
VENDEDOR ZONAL EL OROICOSTA	103	\$ 1.200	VENDEDOR PROFESIONAL	888	1.035	1.183	1.331	1.479	35%	16%	1%	
AUDITORA DE CALIDAD	97	\$ 1.300	AUDITOR DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	831	969	1.108	1.246	1.385	56%	34%	17%	
LIDERES DE GRUPO	93	\$ 579	LIDER DE PRODUCCION	771	900	1.029	1.157	1.286	-33%	-55%	-78%	
SUPERVISOR DE MEZCLADO	75	\$ 500	LIDER DE PRODUCCION	463	540	618	695	772	8%	-8%	-24%	
ASISTENTE CONTABLE	73	\$ 730	ANALISTA CONTABLE	539	628	718	808	898	36%	16%	2%	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	72	\$ 521	ASISTENTE DE PRODUCCION	524	611	699	786	874	-1%	-17%	-34%	
BODEGUERO	68	\$ 476	BODEGUERO	486	567	648	729	810	-2%	-19%	-36%	
LABORATORISTA	68	\$ 551	ASISTENTE DE LABORATORIO	486	567	648	729	810	13%	-3%	-18%	
VENEDORES	68	\$ 649	VENDEDOR	486	567	648	729	810	34%	15%	0%	
ASISTENTE DE LOGISTICA	63	\$ 542	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	441	515	588	662	735	23%	5%	-9%	
OPERADORES	56	\$ 505	OBRAERO NO CALIFICADO	394	460	526	591	657	28%	10%	-4%	
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	55	\$ 470	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	388	452	517	582	646	21%	4%	-10%	
CHOFER	48	\$ 515	CHOFER	366	421	475	535	594	41%	22%	8%	
MENSAJERO MOTO RIZADO	38	\$ 478	MENSAJERO	366	411	457	514	571	31%	16%	5%	
AYUDANTE DE BODEGA	36	\$ 415	AYUDANTE DE BODEGA	366	412	459	516	573	13%	1%	-10%	
GUARDIA	36	\$ 462	GUARDIAN	366	412	459	516	573	26%	12%	1%	



Figura 42. Análisis Competitividad Externa.

4.12.11. Propuestas de costo de nómina

Para análisis de costo de nómina, se considera importante evaluar cuáles serían las repercusiones en los casos en que se igualen los salarios a los diferentes cuartiles. Cabe recalcar que esta práctica es muy general y queda en la organización escoger los cargos puntuales a los que se les realice una revisión salarial para posteriormente efectuar los cumplimientos.

4.12.11.1. Equidad interna

A continuación, en la Figura 43 se presenta diversos escenarios para la equidad interna, que demuestran las posibilidades que puede tener la empresa en cada uno de ellos, pros y contras.

ESCENARIO 1 - MÍNIMO	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 27.304,52
COSTO DE AJUSTE	\$ 212,52
% INCREMENTO DE NOMINA	0,78%

ESCENARIO 2 - Q1	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 27.653,56
COSTO DE AJUSTE	\$ 561,56
% INCREMENTO DE NOMINA	2,07%

ESCENARIO 3 - PROMEDIO	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 28.246,25
COSTO DE AJUSTE	\$ 1.154,25
% INCREMENTO DE NOMINA	4,26%

ESCENARIO 4 - Q3	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 30.597,52
COSTO DE AJUSTE	\$ 3.505,52
% INCREMENTO DE NOMINA	12,94%

ESCENARIO 5 - MÁXIMO	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$ 27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$ 33.481,56
COSTO DE AJUSTE	\$ 6.389,56
% INCREMENTO DE NOMINA	23,58%

Figura 43. Escenarios de Equidad Interna.

El escenario 1 que toma en cuenta modificaciones mínimas en la nómina, existiría un incremento en el costo debido al ajuste de \$212,52 para poder incrementar el 0,78% a todos los cargos. Sin embargo, aunque el ajuste es factible dado que los costos son muy bajos, realmente no genera una modificación significativa que mejore la productividad del personal o garantice la lealtad y estabilidad del mismo.

El escenario 2 que pertenece al primer cuartil toma en cuenta el 25% más bajo de los sueldos de la nómina general presenta un costo de ajuste \$561,56, incrementando el 2,07% a todos los cargos en sus sueldos. El ajuste también es viable de aplicar, pero los cambios siguen siendo poco significativos dado que el ajuste es menor a la inflación, y es poco probable que incentive a una mejor en la productividad del personal.

Sin embargo, el escenario 3 presenta el promedio de ajustes que deberían realizarse, pero este ajuste representa un desembolso de \$1154,25 que se aproxima a un incremento del 5% de la nómina, el ajuste debe ir acorde al incremento en el nivel de ventas por lo que se cree que también es factible realizar este incremento; el cual también representa un aumento significativo en los salarios del personal, motivando su aumento en productividad y eficiencia.

El tercer cuartil que representa el escenario 4 sería el ajuste propicio para mejorar la competitividad de la empresa e incentivar a la lealtad del personal con la empresa en cargos o puestos claves que corresponde a la alta gerencia, implicando el desembolso de \$3505,52 que son un gasto representativo para la empresa, pero aumentaría la nómina en un 13% aproximadamente lo que generaría un bienestar organizacional bastante mayor.

Finalmente, el escenario 5 es el ajuste máximo que se podría realizar para garantizar el incentivo al personal, para mejorar la eficiencia y competitividad de la empresa. Sin embargo, la contra parte de este escenario es que los costos de ajustes son bastante elevados, cerca de \$6389,56 que representa un aumento del 24% a toda la nómina, aunque beneficia a toda la nómina afecta a las utilidades de la empresa y basados en la información recolectada en las entrevistas las Pymes no implementarían ajustes que afecte su relación costo-beneficio; por lo cual este escenario, aunque es el mejor para los empleados no es viable para la empresa en cuestión.

4.12.11.2. Competitividad Externa

En la Figura 44 se detallan 5 escenarios de costos basados en la competitividad externa, los cuales se analizaron y evaluaron para ver la mejor opción para la empresa.

ESCENARIO 1 – MÍNIMO	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$27.966,64
COSTO DE AJUSTE	\$ 874,64
% INCREMENTO DE NOMINA	3,23%

ESCENARIO 2 - Q1	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$29.165,77
COSTO DE AJUSTE	\$ 2.073,77
% INCREMENTO DE NOMINA	7,65%

ESCENARIO 3 – PROMEDIO	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$31.155,08
COSTO DE AJUSTE	\$ 4.063,08
% INCREMENTO DE NOMINA	15,00%

ESCENARIO 4 - Q3	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$33.373,08
COSTO DE AJUSTE	\$ 6.281,08
% INCREMENTO DE NOMINA	23,18%

ESCENARIO 5 – MÁXIMO	
COSTO NOMINA ACTUAL	\$27.092,00
COSTO NOMINA PROPUESTA	\$38.582,75
COSTO DE AJUSTE	\$11.490,75
% INCREMENTO DE NOMINA	42,41%

Figura 44. Escenarios Competitividad Externa.

En el escenario 1 tenemos un incremento del 3,23% que implica un desembolso por ajuste para la empresa de \$874,64 y debido a que no es un costo elevado, es accesible

para la empresa. Si se compara esta información con la de las entrevistas se puede inferir que las Pymes están dispuestas a efectuar gastos que no afecten tanto sus utilidades por lo cual este escenario es el mejor para la empresa, pero realmente generaría una mejora proporcional al incremento en la competitividad del personal y la lealtad hacia la empresa. Lo que las Pymes también debe analizar es que si se invierte en capacitaciones y el colaborador decide irse por que la competencia le paga más está incurriendo en un gasto que no podrá ser reembolsable y que de paso mejorará la competitividad de los rivales, por lo que es recomendable analizar los demás escenarios antes de tomar una decisión.

Continuando con el análisis del escenario 2 el costo por ajuste es de \$2073,77 que representa el aumento de la nómina en 7,65% que supera el porcentaje de inflación, y cuya relación con el incremento de la competitividad es mayor al escenario anterior. Relacionando con la información otorgada por las Pymes entrevistadas esta opción es viable para la empresa y para los colaboradores de forma que todos ganen, mejorando la eficiencia de la empresa TubYTEK.

Mientras el escenario 3 muestra los valores promedios que la empresa debería tener, aunque mejoraría la nómina en un 15% los costos son muy altos para poder ser asumidos por la empresa. Por lo que desde ya este escenario no es factible de aplicación para la empresa TubYTEK como Pymes.

Siguiendo con el escenario 4 los costos de ajustes son de \$6281,08 con un aumento en la nómina en cargos específicos del 23,01% lo cual dificulta aún más que la empresa aplique este escenario debido al decremento en las utilidades de la empresa; y como se hizo mención anteriormente las Pymes están reacias a emplear políticas y ajustes que afecten en gran parte a su relación beneficio-costos. Por lo cual es recomendable analizar la competitividad externa y analizar la relación entre las Pymes y las grandes empresas.

Finalmente, en el escenario 5 el porcentaje de incremento es de 42,41% con un costo de ajuste de \$11490,75 que para una Pyme como TubYTEK es difícil de asumir, por lo cual este escenario solo sirve de guía para tener conocimiento de lo que unas empresas en condiciones óptimas en un mercado perfecto pudieran realizar. Sin embargo, las

Pymes no están dispuestas a gastar tanto en una reestructuración de una política salarial debido a que los costos son más altos que los beneficios que representa la inversión.

4.12.12. Verificación de hipótesis

En base a la valoración de cargos realizada por la empresa, la metodología aplicada en TubYTEK fue precisa y se ajustó a las necesidades de la organización. Cada uno de los miembros del comité pudo otorgar puntuaciones a los cargos evaluados, de manera que se lograra exactitud y una sensación de igualdad y justicia al establecer los rangos y estructuras jerárquicas según las puntuaciones obtenidas.

Este método logro aterrizar la importancia que tiene cada posición en la organización, ya que, por ser una empresa pequeña y familiar, existían cargos mal remunerados y sobrecargos de tareas y actividades. Mediante la implementación de la valoración de cargos, la empresa contará con una guía que le servirá para establecer el nivel de pagos con los que debe contratar a su nuevo personal y cuáles serían los niveles aceptables de incrementos salarial para retención del talento.

Capítulo V: Propuesta del Proyecto

5.1. Antecedentes de la propuesta

La empresa TubYTEK S.A. en la actualidad lleva 10 años en el mercado, no posee políticas de control o fijación de compensaciones en base al desarrollo de competencias, ni a la productividad que genera cada uno de los miembros que forman parte de ella. El enfoque de la empresa está orientado a la satisfacción del cliente externo, dejando de lado otra parte importante que es el cliente interno, es decir los colaboradores.

TubYTEK maneja de una manera muy rústica y antigua el tema de su estructura salarial, el cual solo lleva el enfoque del gerente general que es el encargado de establecer los sueldos. A pesar de contar con los respectivos manuales y descriptivos de funciones, los colaboradores no están informados ni han sido involucrados en el proceso de conocimiento de los mismos.

La compañía debido a ser familiar, presenta brechas de inequidad salarial, el cual podrá ser identificado en las tablas de equidad interna obtenidos por la valoración de cargos. Estas inconsistencias en temas remunerativos, se dan debido al mal análisis en la división de funciones, tareas, y responsabilidades que lleva a cargo una posición.

5.2. Justificación de la propuesta

Tomando en cuenta el desconocimiento de las metodologías para diseñar e implementar políticas salariales en nuestro entorno y los factores que inciden al momento de establecer la misma por parte de las pymes, se considera importante poder crear un modelo de remuneraciones que sea replicable en empresas dedicadas a la misma actividad, sector industrial o de similar tamaño.

Nuestro eje de estudio será orientado al talento humano donde, mediante una valoración de cargos se puede hacer un análisis de las tareas y funciones que comprende una posición con la finalidad de fijarle una puntuación y poder clasificarlos de manera jerárquica, evaluando el cargo como tal, logrando fijar una justa remuneración según responsabilidades y funciones.

La aplicación de una metodología de valoración de cargos, permite a la compañía conocer que posiciones se encuentran mal pagadas o sobre pagadas, con la finalidad de ajustar los sueldos en los casos que aplica y poner un tope a los cargos que reciben remuneraciones excesivas. Adicionalmente esta metodología permite que la empresa ya tenga establecida su política de pagos de manera que pueda hacer contrataciones eficientes, pagando un sueldo justo para el nivel requerido para las posiciones que requiera.

5.3. Objetivos de la propuesta

- Realizar un ajuste estratégico de las remuneraciones de cargos puntuales de la organización.
- Establecimiento de parámetros de cumplimiento para fijación de incrementos salariales.
- Actualización y mejoramiento de manuales de funciones.
- Aumento de la productividad de los colaboradores al implementar estrategias de motivación monetarias como no monetarias.
- Análisis de costo de incremento salarial en los diferentes escenarios de aumento salarial.

5.4. Fundamentación de la propuesta

La propuesta planteada tiene sus bases en la investigación realizada en capítulos anteriores, tomando como referencia los diferentes ámbitos del Capítulo II: Marco General y al análisis planteado en el Capítulo IV: Levantamiento y procesamiento de la información, permitiendo así realizar el diseño de una propuesta salarial que se ajusta a las necesidades de la empresa Tubytek S.A., misma que busca realizar los ajustes necesarios para poder mejorar el ambiente laboral entre colaboradores y la competitividad en el mercado.

5.5. Política salarial

Tomando en cuenta la información obtenida tanto en los análisis de equidad interna como los de competitividad externa, TubYTEK tendrá una guía que ayude a fijar de una manera eficiente su esquema de pagos. Como se mencionó anteriormente, es conveniente que se busque la forma de regular sus salarios al promedio indicado por la competitividad interna. Estos incrementos deben hacerse de manera regulada para no elevar la estructura de costos de la compañía.

Previo a los ajustes salariales, se deben considerar los resultados alcanzados en ventas de manera que se establezca un porcentaje de incremento aceptable dentro de su estructura de costos. TubYTEK en el 2014 logro \$4.460.701 y en el 2015 \$4.209.244 esto demuestra una caída en ventas del 5.63% para el año en curso, por lo cual no se harán incrementos o al menos se revisarán cargos puntuales que merezcan análisis.

Como parte de la política de pagos de TubYTEK, se debe considerar el análisis de la equidad interna y evaluar un incremento salarial de las siguientes posiciones:

Supervisor de planta: TubYTEK debe hacer incrementos regulados de manera que al menos se encuentre dentro de la banda salarial de equidad obtenida de las puntuaciones y del análisis interno realizado por la organización.

Los líderes de grupo: considerando el número de personas a su cargo, es recomendable que se realice regulaciones proporcionales para llevar a la posición al Q1 de equidad interna.

Bodeguero: La desviación porcentual no es tan elevada, por lo que se recomienda que la posición sea regulada a un Q1 del mercado ya que es el encargado de la bodega y su logística interna.

TubYTEK en base a la estructura jerárquica obtenida por las puntuaciones de los cargos, deberá hacer los incrementos manteniendo las brechas salariales existentes en cada nivel. Adicionalmente, siempre que haya nuevos ingresos o nuevas posiciones en la empresa, se deben establecer las obligaciones de los cargos, y marco de acción para según eso fijar un salario en el mínimo de las bandas y posteriormente establecer parámetros de

crecimiento salarial y profesional; esto sirve como potencializador y motivador para el trabajador como se observa en la Figura 45.

CARGOS	TOTAL	TOTAL MONETARIO	EQUIDAD INTERNA					
			BANDA SALARIAL					DESVIACION
			Min	Q1	Tendencia Central	Q3	Max	Tendencia Central
GERENTE GENERAL	790	\$ 6.400	1.502	1.752	2.002	2.252	2.503	0%
GERENTE COMERCIAL	283	\$ 2.000	976	1.139	1.301	1.464	1.627	0%
JEFE DE PRODUCCION	229	\$ 1.300	976	1.139	1.301	1.464	1.626	0%
JEFE DE LOGISTICA	223	\$ 1.300	976	1.139	1.301	1.464	1.626	0%
SUPERVISOR DE VENTAS ITO	133	\$ 1.268	807	941	1.076	1.210	1.345	18%
SUPERVISOR DE PLANTA	128	\$ 579	792	923	1.055	1.187	1.319	-82%
JEFE ADMINISTRATIVO	128	\$ 1.300	792	923	1.055	1.187	1.319	23%
VENDEDOR ZONAL EL ORO/COSTA	103	\$ 1.200	655	764	873	982	1.092	37%
AUDITORA DE CALIDAD	97	\$ 1.300	613	716	818	920	1.022	59%
LIDERES DE GRUPO	93	\$ 579	574	670	765	861	957	-82%
SUPERVISOR DE MEZCLADO	75	\$ 500	397	463	529	595	662	-6%
ASISTENTE CONTABLE	73	\$ 730	464	541	618	696	773	18%
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	71	\$ 511	455	530	606	682	758	-16%
BODEGUERO	68	\$ 476	431	502	574	646	718	-21%
LABORATORISTA	68	\$ 551	431	502	574	646	718	-4%
VENDEDORES	68	\$ 649	431	502	574	646	718	13%
ASISTENTE DE LOGISTICA	63	\$ 542	403	470	537	604	671	1%
OPERADORES	56	\$ 505	374	436	498	561	623	1%
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	55	\$ 470	370	431	493	555	616	-5%
CHOFER	48	\$ 515	366	416	467	525	584	10%
MENSAJERO MOTORIZADO	38	\$ 478	366	411	456	513	570	5%
AYUDANTE DE BODEGA	36	\$ 415	366	412	457	514	571	-10%
GUARDIA	36	\$ 462	366	412	457	514	571	1%

Figura 45. Equidad Interna.

CARGOS	TOTAL	TOTAL MONETARIO
GERENTE GENERAL	790	\$ 6.400
GERENTE COMERCIAL	283	\$ 2.000
JEFE DE PRODUCCION	229	\$ 1.300
JEFE DE LOGISTICA	223	\$ 1.300
SUPERVISOR DE VENTAS UIO	133	\$ 1.268
SUPERVISOR DE PLANTA	128	\$ 579
JEFE ADMINISTRATIVO	128	\$ 1.300
VENDEDOR ZONAL EL ORO/COSTA	103	\$ 1.200
AUDITORA DE CALIDAD	97	\$ 1.300
LIDERES DE GRUPO	93	\$ 579
SUPERVISOR DE MEZCLADO	75	\$ 500
ASISTENTE CONTABLE	73	\$ 730
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUCCION	72	\$ 521
BODEGUERO	68	\$ 476
LABORATORISTA	68	\$ 551
VENDEDORES	68	\$ 649
ASISTENTE DE LOGISTICA	63	\$ 542
OPERADORES	56	\$ 505
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	55	\$ 470
CHOFER	48	\$ 515
MENSAJERO MOTORIZADO	38	\$ 478
AYUDANTE DE BODEGA	36	\$ 415
GUARDIA	36	\$ 462

COMPETITIVIDAD EXTERNA						
BANDA SALARIAL					DESVIACION	
Min.	Q1	Tendencia Central	Q3	Máx	Q1.	Tendencia Central
-	-	-	-	-	-	-
1.868	2.180	2.491	2.803	3.114	-9%	-25%
1.375	1.604	1.834	2.063	2.292	-23%	-41%
1.239	1.445	1.652	1.858	2.064	-11%	-27%
965	1.126	1.287	1.447	1.608	13%	-1%
981	1.144	1.308	1.471	1.635	-98%	-126%
981	1.144	1.308	1.471	1.635	14%	-1%
888	1.035	1.183	1.331	1.479	16%	1%
831	969	1.108	1.246	1.385	34%	17%
771	900	1.029	1.157	1.286	-55%	-78%
463	540	618	695	772	-8%	-24%
539	628	718	808	898	16%	2%
524	611	699	786	874	-17%	-34%
486	567	648	729	810	-19%	-36%
486	567	648	729	810	-3%	-18%
486	567	648	729	810	15%	0%
441	515	588	662	735	5%	-9%
394	460	526	591	657	10%	-4%
388	452	517	582	646	4%	-10%
366	421	475	535	594	22%	8%
366	411	457	514	571	16%	5%
366	412	459	516	573	1%	-10%
366	412	459	516	573	12%	1%

Figura 46. Competitividad Externa.

Según la Figura 46 podemos identificar que la mayoría de cargos se encuentran fuera de la tendencia central, lo recomendable es que TubYTEK tenga este estudio como una guía de cómo se desarrolla el mercado de plásticos, pero considerando el tamaño y movimiento de las mismas, no es muy factible para TubYTEK que intente alcanzar los salarios del mercado. Se recomienda para posiciones claves, como estrategia de retención, intente llevar los sueldos de sus ejecutivos al Q1 del mercado o al promedio. Esta estrategia solo es aceptable con posiciones gerenciales o jefaturas y dependerá del análisis interno de la organización.

Es importante mencionar que, según el mercado salarial al momento de asignarle el nombre a una posición deben tomarse en cuenta las funciones de los cargos. En específico para el cargo del asistente contable es recomendable que se la nombre analista de contabilidad, ya que la amplitud y marco de acción del cargo llega más allá que el del asistente contable. Un cambio en nomenclatura del cargo ayuda a que el ejecutivo sienta que puede crecer en la empresa. Adicionalmente, debido a la necesidad de la empresa en la creación de una política de pagos, se ha analizado la posibilidad del establecimiento de una evaluación de desempeño el cual esté ligado a las tablas de valoración y que, de esa manera, según los objetivos alcanzados de los ejecutivos, se puedan realizar los incrementos salariales.

En primer lugar, se debe establecer el modelo de evaluación de desempeño a aplicar. Se considera adecuada la evaluación de 90 grados ya que es realizada por el jefe directo del evaluado. Esta metodología es mucho más imparcial comparada con los demás métodos. Seguido de esto, se elige el colaborador y se establecen los posibles indicadores de cumplimiento que servirán para ejecutar las puntuaciones correspondientes, por lo cual se elaboró un modelo de indicadores de gestión que se pueden apreciar en la Tabla 20.

Tabla 20

Modelo de Indicadores de Gestión

Nombre	Índice de Ventas
Definición	Representa el número de productos que tiene un cliente con la empresa
Forma de cálculo	(Sumatoria de No. De ventas nuevos Cliente) / (Número total nuevos clientes visitados)
Responsable	Gerente Nacional de Ventas
Frecuencia de Levantamiento	Levantamiento mensual / Reporte trimestral
Propósito	Consolidar la relación global con el cliente reduciendo la posibilidad de deserción
Fuente de la Información	Plataforma de Ventas
Niveles de Reporte	Gerencia General – Gerente Nacional de Ventas – Jefes de Agencia

Una vez establecidos los objetivos a evaluar, se las ubica en la tabla de evaluación de desempeño que se detalla a continuación en las Figuras 47, 48 y 49. Lo más recomendable es que se ponderen los resultados de la evaluación en base a los objetivos alcanzados en un 70% y desempeño en base a competencias un 30%. En el mercado general lo más recurrente es que se manejen estas puntuaciones cuando se evalúa personal de nivel medio y de soporte; pero para cargos gerenciales es importante evaluar otros objetivos más globales como la rentabilidad y los ingresos de la organización en diferentes ponderaciones.

FECHA DE EVALUACION:		16/8/2016				
DATOS						
Del Evaluado		Del Supervisor				
Apellidos:		Apellidos:				
Nombres:		Nombres:				
Cargo o Puesto:		Vendedor		Cargo o Puesto: Gerente General		
DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS						
Marque con una "X" el Grado de Consecución, siendo:						
					Cumplimiento	
5	Supera las expectativas				100% o mayor	
4	Cumple las expectativas				76% a 99%	
3	Cumple la mayoría de las expectativas				51% a 75%	
2	Cumple parcialmente las expectativas				26% a 50%	
1	No cumple las expectativas				0% a 25%	
Marque solo con una "X" por cada ítem evaluado						
Objetivos		Grado de Consecución				
		25%	50%	75%	100%	120%
1	Aumentar las ventas del producto top en 5%				X	
2	Alcanzar el target de ventas determinado				X	
3	Aumentar la cobertura regional				X	
4	Efectivizar un 50% de las ventas por visita				X	
5	Mejorar el índice de cobranza efectiva en 20%				X	
6	Evitar exceder los 30 días de vencimiento de cartera				X	
Sub-Total		0%	0%	0%	50%	60%
Total		110%				

Figura 47. Desempeño en Base a Objetivos de la Evaluación de Desempeño 90°.

DESEMPEÑO EN BASE A COMPETENCIAS						
Marque con una "X" el Grado de Consecución, siendo:						
					Cumplimiento	
5	Supera las expectativas					100% o mayor
4	Cumple las expectativas					76% a 99%
3	Cumple la mayoría de las expectativas					51% a 75%
2	Cumple parcialmente las expectativas					26% a 50%
1	No cumple las expectativas					0% a 25%
Marque solo con una "X" por cada ítem evaluado						
Marque solo con una "X" por cada ítem evaluado						
Competencias		Grado de Consecución				
		25%	50%	75%	100%	120%
Genéricas						
1	Innovación y creatividad: generar ideas y soluciones a los problemas en el trabajo y desarrollarlas.				X	
2	Sentido de urgencia: priorizar tareas según el grado de urgencia y realizarlas en el menor tiempo posible.				X	
3	Orientación a resultados: enfocar y direccionar los esfuerzos para la consecución de las metas establecidas por la empresa.				X	
Específicas						
4	Trabajo en equipo: capacidad de comunicarse, coordinar y trabajar con más personas, con la finalidad de alcanzar un objetivo común.				X	
5	Planificación y organización: programar de manera cronológica, real los planes y procesos para lograr objetivos en el plazo acordado.				X	
6	Habilidades de comunicación: comunicación eficiente con todos los niveles, capacidad de hacerse entender y escuchar.				X	
Sub-Total		0%	0%	0%	100%	0%
Total		100%				

Figura 48. Desempeño en Base a Competencias de la Evaluación de Desempeño 90°.

			Puntaje Ponderado
Puntaje en base a objetivos	110%		77%
Puntaje en base a competencias	100%		30%
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	210%		107%
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS			
		SI	NO
Consideraciones a tomar para mejorar el desempeño:			
Si la respuesta es SI detallar las consideraciones			
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES DE MEJORA	

FIRMA
APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO

FIRMA
APELLIDOS Y NOMBRES DEL SUPERVISOR

Figura 49. Observaciones de la Evaluación de Desempeño 90°.

Para realizar los cálculos totales se debe tomar en cuenta los rangos máximos y mínimos de evaluación y la ponderación relacionada con los pesos establecidos. En el caso del desempeño en base a objetivos, en la Figura 50 se puede evidenciar que la ponderación del cargo llega al 77% lo cual sobrepasa el máximo establecido como 70%. Para estos casos en los que el cargo sobre pasa el 100% de cumplimiento de objetivo, su incremento salarial debe ser mayor al de la inflación, es decir que debe llegar o al promedio o un valor un poco mayor. De esa manera el cargo se sentirá motivado e impulsado a siempre superar el límite de objetivos esperados.

Resultados Ponderados Evaluación de Desempeño

Min	Esperado	Max	Resultado	Resultado (%)	Resultado Ponderado
25%	100%	120%	110%	110%	77%

Figura 50. Resultados de la Ponderación de la Evaluación por Objetivos.

Según la Figura 51 se observa que el puntaje de desempeño en base a competencias llega al 100% lo que indica un 30% de cobertura a ese nivel. El puntaje final obtenido por este cargo es del 107%. Por lo cual se debe analizar un incremento salarial mayor con respecto a los cargos que llegan al 100% general.

Resultados Ponderados Evaluación de Desempeño

Min	Esperado	Max	Resultado	Resultado (%)	Resultado Ponderado
25%	100%	120%	100%	100%	30%

Figura 51. Resultados Ponderados de la Evaluación por Competencias.

En conclusión, TubYTEK debe evaluar la posibilidad de incrementos salariales que al menos cubran el porcentaje inflacionario anual del país que para el 2016 alcanzó el 3.38%. Donde cada cargo que al menos alcance un 90%-100% de cumplimiento reciba un incremento de este porcentaje. Los cargos que excedan el 100% se evaluará un aumento mayor según las bandas salariales que posea por equidad o competitividad.

Para los cargos cruciales del negocio, se debe evaluar incrementos mayores, intentando entrar dentro de la banda que se muestra en la competitividad externa. Se consideran cargos cruciales aquellos que no pueden ser fácilmente reemplazables y realizan actividades importantes en la organización, como las jefaturas, ya que manejan información completa del manejo del negocio y es importante tenerlos satisfechos y fidelizados a la organización.

Por otra parte, una forma de potenciar al trabajador es estableciendo metas alcanzables para que puedan escalar dentro de la organización, por lo que se recomienda que mediante las evaluaciones de desempeño se maneje la opción de incrementos por objetivos alcanzados, logrando un “ganar-ganar” tanto para el empleado como para la empresa. De igual manera es importante que se realicen revisiones periódicas de los manuales de funciones versus las actividades que realizan los trabajadores, con la finalidad de establecer el nombre específico de la posición y se realice una correcta división y establecimiento de responsabilidades.

Es importante mencionar que, para los cargos de venta TubYTEK debe realizar un correcto establecimiento de cupos de ventas para poder mejorar su competitividad salarial en estas posiciones. Un correcto objetivo de ventas y comisiones establecidas de manera justa, ayudará a que los colaboradores incrementen su competitividad trayendo beneficios a la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

Se concluye del trabajo de investigación que la hipótesis planteada en el Capítulo II es correcta; la aplicación de la metodología de valoración de cargos Hay sí permite diseñar una política salarial que genere remuneraciones equitativas relacionando el sueldo con las actividades que ejecute el cargo, como se demostró en el análisis del Capítulo IV.

En base a la valoración de cargos realizada por la empresa, la metodología aplicada en TubYTEK fue precisa y se ajustó a las necesidades de la organización. Cada uno de los miembros del comité pudo otorgar puntuaciones a los cargos evaluados, de manera que se lograra exactitud y una sensación de igualdad y justicia al establecer los rangos y estructuras jerárquicas según las puntuaciones obtenidas.

Este método logró aterrizar la importancia que tiene cada posición en la organización, tomando en cuenta que es una empresa pequeña y familiar, existían cargos mal remunerados y sobrecargos de tareas y actividades. Mediante la implementación de la valoración de cargos, la empresa contará con una guía que le servirá para establecer el nivel de pagos con los que debe contratar a su nuevo personal y cuáles serían los niveles aceptables de incrementos salarial para retención del talento.

TubYTEK debería considerar en su siguiente revisión salarial, la combinación de algunos criterios que le permitan distribuir de forma óptima los recursos económicos que dispone, entre todos sus colaboradores como se muestra en la Figura 52:



Figura 52. Criterios de Distribución.

Cada uno de estos criterios debería ser ponderado y determinará el porcentaje que aplicará a cada cargo. De esta forma la empresa podrá administrar su política salarial, acorde a las mejores prácticas del mercado. Estudiar los casos de personas sobre pagadas

de acuerdo a los escenarios de equidad interna y competitividad externa, con el fin de establecer sus posibilidades de freno salarial; así mismo, estudiar los casos de las personas sub-pagadas para efectuar nivelaciones en caso que se encuentran por debajo del mínimo de la escala salarial que le corresponda. Se considera como desviación negativa y de revisión inmediata de TubYTEK aquellos cargos que están un 20% o más por debajo de la tendencia central.

Una vez niveladas, las personas con el mínimo de su banda se recomienda enfocar los posibles incrementos en lograr que se cumpla la premisa de “A igual responsabilidad, igual remuneración”, es decir, que la remuneración sea consistente con los puntos de valoración y que no existan posiciones con mayor valoración y menor sueldo o viceversa.

Al momento de tomar la decisión sobre los incrementos de sueldos individuales, se recomienda realizar un análisis sobre las capacidades y potencial del personal para dar incrementos diferenciados y a futuro aplicar un esquema de pago variable por resultados como un mecanismo para incrementar los ingresos de los colaboradores que demuestren un desempeño superior y que además tengan una desviación importante frente a la equidad interna o mercado. Estructurar un plan de comunicaciones que permita de manera continua informar al personal sobre estas decisiones de corto plazo, así como reglas del juego establecidas para fijar su remuneración y para conocer la evolución, avances y logros obtenidos en esta materia.

Realizar el análisis de la nomenclatura de los cargos dentro de cada nivel para establecer la factibilidad de realizar una estandarización de la misma dentro del nivel asignado. Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan mediante su productividad, partiendo de esta premisa la antigüedad no debería ser considerada como un criterio predominante al momento de establecer los incrementos o nomenclaturas de posiciones.

6.1. Políticas generales

En la Figura 53 se detallan algunos ejemplos de los incrementos salariales que la empresa podría emplear para incentivar mejor a los colaboradores.

Incrementos Salariales			
<p>Pago por Desempeño Se sugiere reconocer el buen desempeño de las personas en sus cargos, mediante el otorgamiento de reconocimientos económicos, con base en un proceso de planeación, mejoramiento y evaluación del desempeño. Las escalas salariales antes descritas se pueden manejar aplicando aumentos diferenciados con base en ese desempeño.</p>	<p>Sueldos por Enganche Por lo general se debe establecer un sueldo de enganche o entrada a la empresa, el cual puede corresponder al mínimo de la categoría salarial respectiva del cargo.</p>	<p>Cambios Los cambios a cargos dentro de una misma categoría no deben implicar aumentos salariales, salvo en aquellos casos en los cuales se encuentre por debajo de la media o sueldo de enganche (mínimo).</p>	<p>Reclasificaciones Las reclasificaciones de cargos a Categorías superiores pueden implicar aumentos que los lleven hasta el salario medio de la nueva categoría. Estas reclasificaciones las debe aprobar un Comité Gerencial y debe conllevar los soportes que justifiquen cada caso particular.</p>

Figura 53. Incrementos Salariales.

6.2. Comparación con el mercado

Anualmente es necesario realizar una comparación contra los niveles salariales de mercado, con el fin de establecer el nivel de riesgo de pérdida de funcionarios importantes para la compañía.

Si TubYTEK decide la política de tomar como referencia la Tendencia Central del mercado de su sector objetivo (muestra de empresas de plásticos), o aquel que considere más adecuado, esto implica realizar durante un plazo definido ajustes adicionales a los aumentos generales por costo de vida, para disminuir la distancia salarial, contra el mercado seleccionado. La magnitud y frecuencia de esos aumentos dependerá de la capacidad económica de la compañía. Con el fin de atraer el mejor talento en Cargos Ejecutivos y Posiciones Claves, mantenerlos motivados y retenerlos a lo largo del tiempo, se sugiere considerar como referencia de comparación el Q3 del mercado.

6.3. Mantenimiento del sistema

Para que la organización se encuentre en constante mantenimiento y mejora de su estructura, es importante analizar los siguientes aspectos:

Organigramas y Descripción de Cargos: Actualizarlos permanentemente y entrenar periódicamente a los funcionarios encargados de su elaboración y aprobación.

Valoración de Cargos: Establecer un Comité de Valoración y entrenar periódicamente a sus miembros (Responsabilidad del área de Recursos Humanos); así

mismo, convertir en norma institucional que la descripción y valoración del Cargo son requisitos insustituibles para efectuar cualquier cambio, modificación o ajuste a la Plantilla de Personal y a las condiciones de vinculación o contratación del personal.

Estructura Salarial: Calcular anualmente la Línea Interna y Externa de Salarios utilizando la técnica de la Regresión, para obtener los salarios correspondientes a cada nivel salarial de las categorías definidas. Este proceso debe ser realizado al final de cada año como parte de la preparación de la Propuesta Salarial.

6.4. Beneficios monetarios

En la actualidad el mercado intenta retener y regular de alguna manera la ineficiencia en su estructura salarial otorgando bonificaciones anuales por cumplimiento, esto generalmente se maneja a nivel ejecutivo, tanto gerentes como jefes. Considerando la estructura de TubYTEK, por ser una organización pequeña y familiar, la opción más alineada es remunerar con bonificaciones mínimas a sus ejecutivos clave, en el caso de que no se mejoren sus salarios. Esto servirá como motivador y potencializador de productividad ya que se otorgarán estos valores en el caso de que se alcancen los targets de cumplimiento establecidos por TubYTEK como se detalla en la Figura 54.



Figura 54. Tendencia de Mercado por Esquemas.

Nota. Obtenido de Andean Ecuador Consultores estratégicos mayo 2015.

6.5. Beneficios no monetarios

Las organizaciones con la finalidad de retener y motivar a su personal, realizan estrategias y planes innovadores, los cuales no repercuten de manera negativa en la productividad de la empresa ni generan costos adicionales. Según la investigación realizada por Deloitte & Touch (2014) de su muestra de 360 empresas a nivel nacional, se

puede denotar cuales son las principales estrategias de retención de personal y beneficios no monetarios más recurrentes en el mercado laboral ecuatoriano. Según la Figura 55 se resaltan algunos de los programas más utilizados por las empresas nacionales y multinacionales establecidas en el Ecuador.

El 72% de las empresas encuestadas indican que se realizan evaluaciones de desempeño y retroalimentación lo cual genera satisfacción y motivación en ellos, ya que buscan un reconocimiento por el cumplimiento de sus tareas y consideran valiosa la comunicación y seguimiento de sus supervisores de manera que puedan trabajar y crecer en conjunto en el ámbito profesional.

El 62% de la muestra encuestada por Deloitte, otorgan incentivos y premios monetarios de corto plazo, los cuales van ligados al cumplimiento de objetivos. Esta modalidad por lo general se desarrolla en áreas comerciales de las organizaciones.

La proyección de crecimiento es utilizada por el 56% de las empresas, donde la empresa establezca modelos de capacitación y crecimiento del ejecutivo con el objetivo de mejorar su desempeño y pueda escalar dentro de la organización.

El 43% de las empresas practican planes de carrera y sucesión los cuales se basan en la motivación al personal para que alcance los objetivos trazados por la organización con la finalidad de escalar en posiciones dentro de la organización o como sustituir a algún ejecutivo puntual, una vez desvinculado de la organización.

Los programas de responsabilidad social y servicios a la comunidad son implementados por un 37% de las empresas, muchas de estas son multinacionales preocupadas por el efecto ambiental que puedan producir su compañía. Al realizar estos programas, el personal genera un sentimiento de pertenencia con la empresa, se siente motivados al saber que generan impactos positivos con la comunidad y medio ambiente.

El 37% de las empresas otorgan modelos de condiciones de trabajo flexible, donde el ejecutivo pueda trabajar desde su hogar, conectado con la organización y cumpliendo con sus obligaciones y objetivos establecidos para su cargo. Todo esto se puede resumir en la Figura 55.



Figura 55. Estrategias para Atraer, Comprometer y Retener Talento Humano.
 Nota. Recuperado de Deloitte & Touch, 2014.

Investigaciones realizadas por Deloitte & Touch (2015) y Andean Ecuador (2016) las empresas otorgan varios beneficios para poder retener a su personal. Al nivel de soporte las empresas otorgan beneficios navideños como: canastas navideñas que en promedio llegan a los \$83 por empleado, fiesta navideña cuyo valor por empleado llega a los \$63, bonificaciones y regalos adicionales. Estas prácticas pueden ser analizadas para ver cuál es más factible y que no afecte mucho los costos de la empresa.

Andean Ecuador (2016) a nivel del personal de soporte, el 75% de las empresas cubren los costos de uniformes anuales de sus empleados. En la Figura 56 se puede identificar una banda de pago de costos por uniformes y cuál es la tendencia, estos valores son presentados de manera anual y por empleado que por lo general cubre varias prendas de como parte del uniforme de los trabajadores.

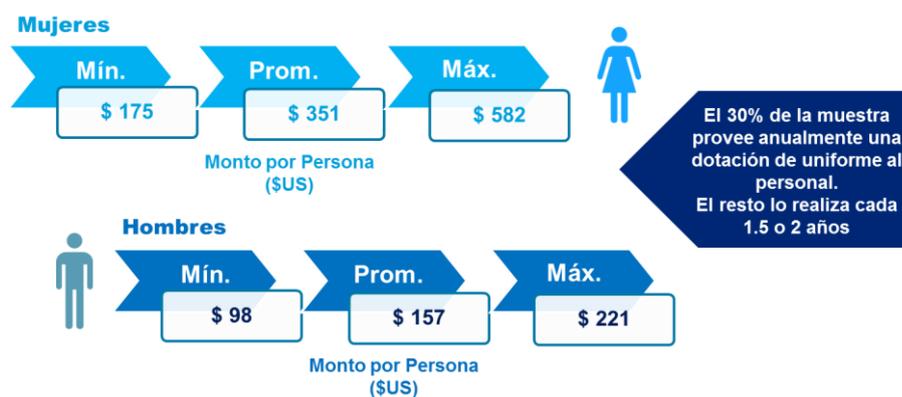


Figura 56. Tendencia de Coberturas de Uniformes en el Mercado Salarial.

6.6. Otros beneficios adicionales

En la presentación anual realizada por Deloitte & Touch (2014) se logró enlistar una amplia variedad de beneficios que las empresas otorgan a sus colaboradores, para Barragán, Castillo, & Guerra (2009) el salario emocional es una forma de retención y fidelización de los trabajadores ya que estos consideran que la empresa no es simplemente un lugar donde se gana dinero, sino también es un lugar de desarrollo integral, humano e intelectual donde la flexibilidad, calidad de vida y ambiente organizacional propulsan el desarrollo y competitividad de los trabajadores. En la Figura 57 se pueden observar una variedad de tendencias que las empresas utilizan para cubrir la parte de salario emocional y a su vez también detalla el porcentaje de uso por parte de las mismas.

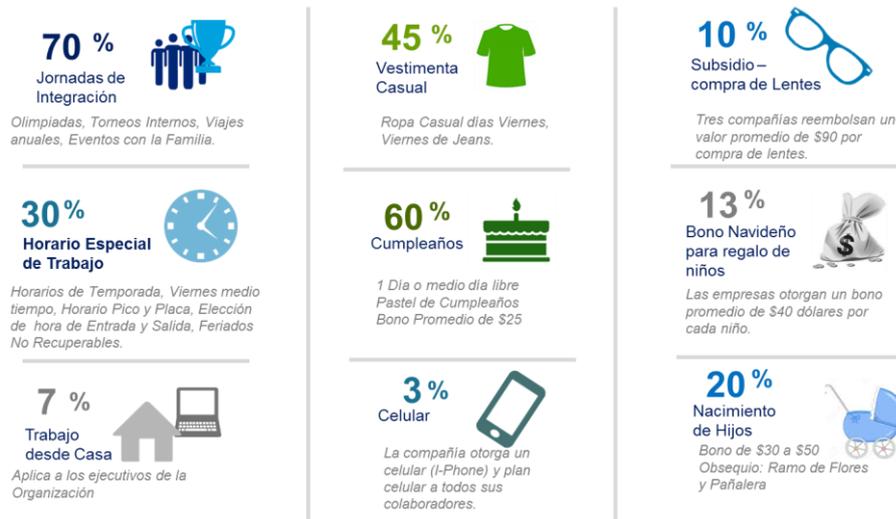


Figura 57. Tendencias de Salario Emocional.
Nota. Tomado de Deloitte & Touch (2014).

Referencias

- Antoraz, V., Barahona, A., del Coso, A., Galanza, J., Márquez, S., & Yagüe, A. (2007).
Factorización Real. *IES Sierra de Ayllón*, 6.
- Argibay, J. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13-29.
- Arias, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2008). *Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores*. Pereira: Scientia et Technica Año XIV.
- Bonilla, J. (2002). Modelo para el diseño de un sistema de Clasificación y Remuneraciones. *Relaciones Industriales y Laborales* , 38.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aporte. Una aproximación integral. *Cuadernos de Administración*, 13-36.
- Cevallos, C. (2011). *Administración de salarios y gestión de recompensas*. Quito: S/F.
- Chavienato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chavienato, I. (2007). Administración de Recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. En I. Chavienato, *Administración de Recursos humanos, El capital humano de las organizaciones* (Octava ed., pág. 203). Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Quinta ed.). Mexico: Mc. Graw Hill.
- Código de Trabajo Ecuatoriano. (2013). Quito: Ediciones Legales.
- Código del trabajo (Asamblea Nacional 16 de Diciembre de 2005).

- Díaz-Hinostroza, G. d., Laguna-Lozano, M. I., & Tejada-Romero, E. (2011). *Homologación y Valoración de puestos de una empresa Industrial*. Perú: Escuela de postgrado UPC.
- Downey, S. (1999). *Desarrollo de una política salarial*. Estados Unidos: Management Sciences for health.
- Ekos. (2014). *Ekos Guía de Negocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/m/empresasg.aspx?ide=2644>
- EMIS. (2016). *A Euromoney Institutional Investor Company*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/EC/TubYTEK_SA_es_3565167.html
- Fernández, A. G. (2009). Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 45-59.
- Fernández-Guevara, J. (2009). *“LA DESCRIPCION Y VALORACION DE CARGOS INFLUYE EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL TALENTO HUMANO EN EL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DE TUNGURAHUA EN EL PERIDO ENERO A MAYO DE 2009*. Ambato: Repositorio Universidad Técnica de Ambato.
- Fuentes, A. (2008). *Mínimos Cuadrados*. Jiquilpan: Instituto tecnologico de Jiquilpan.
- García López, J. M. (2010). La evaluación del desempeño ¿Qué es, para qué sirve y cuáles son sus métodos? *Contribuciones a la Economía" Revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas*.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, 162-200.

- Gonzales, F. (s.f.). Fundamentos de la implantacion de una política salarial en el sector público . *Revista de Administración Pública* , 116-136.
- Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. *Revista de Educación on*.
- Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un plan estraégico de recursos humanos*. Espana: Netbiblio S.L.
- Graphiq. (2016). *FindTheCompany*. Obtenido de <http://fichas.findthecompany.com.mx/1/133103124/Tubytek-S-A-en-Guayaquil>
- Guillermo, S. R. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 110-117.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hidalgo, B. (2012). *Remuneraciones inteligentes*. Buenos Aires: Granica.
- Internas, S. d. (2010). *Ecuador ama la vida*. Obtenido de SRI: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2006). *Estadística para la administración* (Cuarta ed.). Mexico: Person Educación.
- Ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar. (2015). Quito: Ediciones Legales.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(08), 69-74.
- Morales-Arrieta, J. A., & Velandia-Herrera, N. F. (1999). *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Santa Fé de Bogotá: Mc Granw Hill.

Olmedo, F. O., Olmedo, F. A., & Plazaola, N. (SF). Cadena de Valor. *Estr@tegia Magazine*, 1.

Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., & Ottogalli, D. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de las pymes metalmeccánicas de Olavarría. *Inge Cuc*, 7-32.

Porret Gelabert, M. (2015). Gestión de Personas, manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. En M. Porret Gelabert, *Gestión de Personas* (pág. 280). Madrid: Esic Editorial.

Porter, M. (2013). *Ser Competitivo*. España: Deusto.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Real Academia Española. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de RAE: <http://dle.rae.es/?id=X1gL4YQ>

Recio, A., Migueléz, F., Carrasquer, P., Lope, A., Molina, Ó., Pastor, A., . . . Godino, A. (2015). Diagnóstico socio-económico sobre las políticas de empleo en España, 2012-2014. *Diagnóstico socio-económico sobre las políticas de empleo en España, 2012-2014*.

Roig Ibáñez, J. (1996). *Estudio de los puestos de trabajo, la valoración de tareas y la valoración de personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 110-117.

- Sandoval, C. (2009). *PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS PARA LA EMPRESA FINAMERICA S.A.* Bogotá: Universidad de la Salle, Facultad de ciencias administrativas y contables.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). La Remuneración del Trabajo. En J. Urquijo, & J. Bonilla, *La Remuneración del Trabajo* (págs. 13-40). Caracas: Editoria Texto C.A.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo Manual para la gestión de sueldos y salarios.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Varela, R. (2005). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones.* México: Pearson Educación.

Apéndices

Apéndice A. Empresa 1

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
DIRECTOR REGIONAL	GERENTE GENERAL	23,613.3
GERENTE DE PAIS	DIRECTOR COMERCIAL	9,651.6
DIRECTOR	DIRECTOR FINANCIERO	7,344.3
GERENTE DE AREA	GERENTE DE COMERCIALIZACION	5,843.3
SUPERINTENDENTE ADMINISTRATIVO	SUBGERENTE DE LOGÍSTICA	3,056.2
SUPERINTENDENTE TÉCNICO	SUPERINTENDENTE DE PRODUCCIÓN	2,518.7
SUPERINTENDENTE DE VENTAS	JEFE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	2,448.4
SUPERVISOR DE VENTAS	SUPERVISOR DE VENTAS	1,567.1
CONSULTOR SAP DE FINANZAS	JEFE DE ANALISIS Y DESARROLLO	1,634.5
JEFE DE TURNO PRODUCCIÓN	JEFE DE PRODUCCIÓN	1,040.5
ASESOR TÉCNICO	EJECUTIVO DE POST-VENTA	1,179.1
SUPERVISOR TÉCNICO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	1,074.5
JEFE DE NÓMINA	JEFE DE NÓMINA	1,087.0
COORDINADOR	ANALISTA DE RRHH	1,100.0
ANALISTA DE TESORERÍA	ASISTENTE DE TESORERÍA	700.0
CONTADOR DE COSTOS	CONTADOR DE COSTOS	1,084.7
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	838.8
SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	697.5
ENCARGADO DE COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	937.8
ASISTENTE GERENCIAL GENERAL	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	1,010.9
TRABAJO SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL	912.4
ANALISTA CONTABLE	ANALISTA CONTABLE	870.0
SUPERVISOR BODEGA DE REPUESTOS	JEFE DE BODEGA	814.8
DIBUJANTE TÉCNICO	DIBUJANTE	850.0
ASISTENTE DE INGENIERÍA	INGENIERO	850.0
WEBMASTER	WEBMASTER	963.2
ASISTENTE DE LOGÍSTICA	ASISTENTE DE LOGÍSTICA	802.9
BODEGUERO (Q1)	BODEGUERO (Q1)	801.9
ASISTENTE DE NÓMINA	ASISTENTE DE NÓMINA	620.7
ASISTENTE DE COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	746.2
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	722.9
ASISTENTE TRADEMARKETING	ASISTENTE DE TRADE MARKETING	779.1
ASISTENTE CREDITO Y COBRANZAS	ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	951.9
TÉCNICO TI	SOPORTE A USUARIOS	840.2
ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	906.7
ANALISTA DE PRODUCCIÓN	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	790.0
ASISTENTE CONTABLE	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	608.3
ASISTENTE DE MERCADEO	ASISTENTE DE MERCADEO	693.2
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE DE PRODUCCIÓN	639.2
OBRERO CALIFICADO	OBRERO CALIFICADO	463.9
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE RRHH	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	663.2
ENFERMERAS	ENFERMERA	677.2
MANTENIMIENTO	MECÁNICO	529.1
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	698.7
RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	581.6
AUXILIAR DE COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS (Q1)	591.7
PROMOTOR	PROMOTOR	474.5
FACTURADOR	FACTURADOR	596.3
COBRADOR	COBRADOR	584.9
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	428.8
CHOFER	CHOFER	398.7
GUARDIA	GUARDIA	411.4

Apéndice B. Empresa 2

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
GERENTE DE OPERACIONES	GERENTE DE PLANTA Y OPERACIONES	9,562.5
GERENTE DE SISTEMAS DE GESTION	GERENTE DE SISTEMAS DE GESTIÓN	4,443.8
GERENTE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA	GERENTE DE COMPRAS Y LOGISTICA	4,781.3
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	4,218.8
JEFE DE PRODUCCIÓN	JEFE DE PRODUCCIÓN	3,163.3
JEFE DE VENTAS INDUSTRIALES	JEFE NACIONAL DE VENTAS	3,817.0
JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	2,979.2
CONTRALOR PESA	CONTADOR GENERAL	3,584.3
JEFE DE INGENIERÍA	JEFE DE PROYECTOS	2,815.6
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	2,044.3
JEFE DE PROYECTOS	JEFE DE PROYECTOS - CALIDAD*	1,540.6
JEFE DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	JEFE DE SELECCIÓN*	1,700.0
JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	3,123.0
JEFE DE DIVISIÓN	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	1,400.0
MÉDICO OCUPACIONAL	MÉDICO OCUPACIONAL (4H)	1,700.0
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD ISO	JEFE DE CALIDAD ISO*	1,500.0
TESORERO PESA	TESORERO	1,700.0
SUPERVISOR NOCTURNO	JEFE DE TURNO DE PRODUCCIÓN	912.9
JEFE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA	JEFE DE BODEGA	830.0
JEFE DE BODEGA Y MANTENIMIENTO DE MOLDES	JEFE DE BODEGA	920.0
JEFE DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	JEFE DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	1,450.0
JEFE DE BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO	JEFE DE BODEGA	950.0
JEFE DE BODEGA REPUESTOS	JEFE DE BODEGA	800.0
JEFE DE COSTOS	JEFE DE COSTOS	1,400.0
COORDINADOR DE PASE A PRODUCCIÓN	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	962.2
COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR	COORDINADOR DE COMERCIO EXTERIOR	1,150.0
COORDINADOR DE COMPRAS INTERNACIONALES	COORDINADOR DE IMPORTACIONES*	850.0
COORDINADOR DE COMPRAS LOCALES	ENCARGADO DE COMPRAS	1,000.0
TRABAJADORA SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL	1,000.0
EJECUTIVO DE VENTAS INDUSTRIALES	VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	2,129.0
COORDINADOR DE MOLINOS	COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	772.4
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	ESPECIALISTA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO*	832.0
COORDINADOR DE SEGURIDAD Y GESTIÓN DE CALIDAD	ANALISTA DE SEGURIDAD Y GESTIÓN	800.0
SUPERVISOR DE BODEGA DE PT	BODEGUERO	470.0
LÍDER MECÁNICO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y REPARACIONES	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	1,613.0
COORDINADOR DE EMPAQUE	SUPERVISOR DE EMPAQUE	1,133.5
LÍDER DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	2,428.0
ANALISTA TÉCNICO DE EQUIPOS	ESPECIALISTA DE INGENIERÍA	624.0
ANALISTA TÉCNICO DE INGENIERÍA	ESPECIALISTA DE INGENIERÍA	600.0
AUDITOR DE GESTIÓN	ASISTENTE DE CALIDAD	460.0
SUPERVISOR BOD. CUARENTENA	BODEGUERO	677.5
COORDINADOR CONTROL MATERIALES	PLANIFICADOR DE MATERIALES	1,081.4
TÉCNICO DE IMPRESIÓN	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	750.0
LÍDER MECÁNICO DE MANTENIMIENTO DE PROCESOS	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	1,377.0
COORDINADOR DE IMPRESIÓN	TÉCNICO DE MANTENIMIENTO	597.2
ASISTENTE CONTABLE	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	700.4
ELECTRÓNICO	ELECTRÓNICO	1,072.0

Apéndice C. Empresa 3

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
SECRETARIA DE DIVISION	SOPORTE ADMINISTRATIVO	520.0
MENSAJERO COBRADOR	MENSAJERO RECAUDADOR	366.0
ENCARGADO DE LIMPIEZA	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	366.0
MEDICO OCUPACIONAL	MEDICO OCUPACIONAL	680.0
ANALISTA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	ANALISTA SEGURIDAD INDUSTRIAL	1,450.0
ANALISTA DE PLANIFICACION	ANALISTA DE PLANIFICACION	600.0
BODEGUERO	SOPORTE ALMACENES	465.3
ANALISTA DE DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS	ANALISTA DE NUEVOS NEGOCIOS	1,200.0
MONTACARGUISTA	AUXILIAR INTEGRAL ALMACEN	385.8
MECANICO	MECANICO	607.9
MECANICO	MECANICO	400.0
INGENIERO DE PROCESOS	COORD ING PROCESOS Y CALIDAD	1,665.0
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN (Q1)	COORDINADOR DE PRODUCCION	626.8
AUXILIARES DE PRODUCCION	SOPORTE DE PRODUCCION	366.0
AUXILIARES DE PRODUCCION	SOPORTE DE PRODUCCION	366.0
AUXILIARES DE PRODUCCION	SOPORTE DE PRODUCCION	366.0
AUXILIARES DE PRODUCCION	SOPORTE DE PRODUCCION	366.0
AUXILIARES DE PRODUCCION	SOPORTE DE PRODUCCION	366.0
OBRERO CALIFICADO	OPERARIO PRODUCCION	561.7
OBRERO CALIFICADO	OPERARIO PRODUCCION	452.7
OBRERO CALIFICADO	OPERARIO PRODUCCION	446.8
OBRERO CALIFICADO	SOPORTE DE PRODUCCION	366.0
OBRERO CALIFICADO	OPERARIO PRODUCCION	366.0
AUXILIAR DE CONTROL DE CALIDAD	SOPORTE DE CALIDAD	448.0
GERENTE NACIONAL DE VENTAS	GERENTE VENTAS	4,225.7
VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	REPRESENTANTE TECNICO DE VENTA	2,518.0
VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	REPRESENTANTE TECNICO DE VENTA	1,813.8
VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	REPRESENTANTE TECNICO DE VENTA	1,475.3
COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE	950.0
ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE	ANALISTA DE SERVICIO AL CLIENTE	742.3
EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE TECNICO	INGENIERO DE MARKETING TECNICO REGIONAL	996.0

Apéndice D. Empresa 4

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
JEFE FINANCIERO	JEFE DE FINANZAS*	1,300.0
JEFE DE BODEGA	JEFE DE BODEGA	908.1
ASISTENTE DE GERENCIA	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	500.0
ASISTENTE DE CUENTAS POR COBRAR	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	570.0
OPERADOR DE MONTACARGA	MONTACARGUISTA	348.0
BODEGUERO	BODEGUERO	411.0
AYUDANTE DE BODEGA	AYUDANTE DE BODEGA	345.0
ANALISTA DE CALIDAD	ASISTENTE DE CONTROL DE CALIDAD	580.0
JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	1,800.0
MECANICO	MECÁNICO	720.0
AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	368.0
ELECTRICISTA	ELECTRICISTA	950.0
GERENTE DE PLANTA	GERENTE DE PLANTA Y OPERACIONES	5,500.0
JEFE DE PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCIÓN	2,500.0
JEFE DE SEG. IND, SALUD OCUP Y MEDIO AMBIENTE	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1,300.0
JEFE DE CALIDAD	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	1,200.0
PLANIFICADOR DE PRODUCCION	PLANEADOR DE LA PRODUCCIÓN	1,050.0
JEFE DE CONVERSION	JEFE DE DIVISION	1,450.0
JEFE DE EXTRUSION	JEFE DE DIVISION	1,450.0
JEFE DE IMPRESIÓN	JEFE DE DIVISION	2,250.0
PLANIFICADOR DE MATERIALES	ENCARGADO DE COMPRAS	500.0
SUPERVISOR DE IMPRESIÓN	SUPERVISOR DE PRODUCCION	700.0
SUPERVISOR DE PRODUCCION	SUPERVISOR DE PRODUCCION	800.0
SUPERVISOR DE TINTAS	SUPERVISOR DE PRODUCCION	700.0
ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN	ASISTENTE DE PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN	500.0
AJUSTADOR	OBRAERO CALIFICADO	570.0
AJUSTADOR DE EXTRUSION	OBRAERO CALIFICADO	535.0
AJUSTADOR DE LAMINADO	OBRAERO CALIFICADO	570.0
AJUSTADOR DE SELLADO	OBRAERO CALIFICADO	415.0
OPERADOR DE PLANTA	OBRAERO CALIFICADO	420.0
AYUDANTE DE PLANTA	AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	366.0
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS*	2,700.0
MEDICO	MÉDICO	1,300.0
TRABAJADORA SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL	700.0
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	550.0
JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	1,558.1
ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	500.0
CHOFER	CHOFER	585.1
SOPORTE A USUARIOS	SOPORTE A USUARIOS	650.0
COORDINADOR DE SERVICIOS GENERALES	COORDINADOR SERVICIOS GENERALES	1,250.0
ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	450.0
GERENTE DE VENTAS	GERENTE COMERCIAL	6,500.0
REPRESENTANTE DE VENTAS	EJECUTIVO DE VENTAS	1,950.0
VENDEDOR SENIOR	EJECUTIVO DE VENTAS (Q3)	3,500.0

Apéndice E. Empresa 5

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	6,505.8
JEFE COMERCIAL	GERENTE DE COMERCIALIZACION	2,376.0
VENTAS(AGR)	VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	4,191.2
AYUDANTE DE MOSTRADOR(AGR)	VENDEDOR	372.9
GERENTE ADMINISTRACION Y FINANZAS	DIRECTOR FINANCIERO ADMINISTRATIVO	3,240.0
JEFE DE CONTABILIDAD	CONTADOR GENERAL	1,080.0
JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS	2,376.0
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	864.0
FACTURACION Y DESPACHO	FACTURADOR	399.6
ADMINISTRADOR DE LOCAL(AGR)	JEFE DE ALMACEN	2,726.5
COMPREAS E IMPORTACIONES	ASISTENTE DE LOGISTICA	367.2
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	399.6
BODEGUERO(AGR)	BODEGUERO	415.8
CHOFER	CHOFER	648.0
FACTURACION DESPACHO,DESPACHADORES(AGR)	DESPACHADOR	372.8
ENCARGADO DE SISTEMAS	COORDINADOR DE SOPORTE A USUARIOS	918.0
GERENTE DE PRODUCCION	GERENTE DE PRODUCCION	3,240.0
JEFE DE PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION	1,080.0
SUPERVISOR TURNO TEJEDURIA,TINTORERIA(AGR)	SUPERVISOR DE PRODUCCION	378.0
ENCARGADO DE TEJEDURIA	COORDINADOR DE PRODUCCION	540.0
ENCARGADO DE ACABADOS	ESPECIALISTA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	864.0
ENCARGADO DE ACABADOS	INSPECTOR DE CALIDAD	864.0
MANTENIMIENTO	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	648.0
OPERADORES TEJEDURIA,TINTORERIA(AGR)	OBRERO NO CALIFICADO	378.0
ENCARGADO DE TALENTO HUMANO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	864.0
ENCARGADO MEDIO AMBIENTE,SALUD SEGUR(AGR)	ANALISTA DE SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTE	1,026.0

Apéndice F. Empresa 6

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
GERENTE MERCADEO	GERENTE DE MERCADEO	5,500.0
JEFE PRODUCTO	JEFE DE PRODUCTO SENIOR	2,153.0
COMUNICADOR ORGANIZACIONAL	COORDINADOR DE ASUNTOS CORPORATIVOS Y COMUNICACION	706.0
ANALISTA PRODUCTO CALZADO	ANALISTA DE MERCADEO	733.0
GERENTE VENTAS LINEA CALZADO	GERENTE NACIONAL DE VENTAS	6,300.0
JEFE NACIONAL DE VENTAS	JEFE NACIONAL DE VENTAS	3,300.0
COORDINADOR ADMINISTRACION COMERCIAL	JEFE DE ADMINISTRACION Y VENTAS	937.0
JEFE TRADE MARKETING	JEFE DE TRADE MARKETING	2,627.0
SUPERVISOR COMERCIAL	SUPERVISOR DE PROMOCION Y MERCHANDISING	1,260.0
JEFE DE CANAL DIRECTO/JEF REG VTAS (AGR)	JEFE REGIONAL DE VENTAS	2,613.0
SUPERVISOR COMERCIAL CONTACT CENTER	SUPERVISOR DE VENTAS	956.0
VENDEDOR INSTITUCIONAL	VENDEDOR DE CUENTAS CLAVES	2,720.0
VENDEDOR	VENDEDOR PROFESIONAL, JUNIOR	3,297.0
VENDEDOR DE MOSTRADOR	VENDEDOR	465.0
ANALISTA ASEGURAMIENTO SERVICIO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	583.0
AGENTE COBRANZAS CONTACT CENTER (AGR)	EJECUTIVO DE CALL CENTER	589.0
MERCADERISTA	MERCADERISTA	525.0
GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION	GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	6,000.0
CONTADOR	CONTADOR GENERAL	2,350.0
JEFE ADMINISTIMPLEMENTACION/JEF COSTOS (AGR)	JEFE DE COSTOS	1,235.0
JEFE DE RECAUDACION	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS	1,214.0
JEFE DE IMPUESTOS	JEFE DE IMPUESTOS	1,100.0
AUDITOR INTERNO	AUDITOR SENIOR	2,350.0
ANALISTA FINANCIERO	ANALISTA FINANCIERO	873.0
JEFE DE COSTEO	CONTADOR DE COSTOS	1,144.0
ASISTENTE FINANCIERO	ASISTENTE DE TESORERIA	675.0
ASISTENTE CONTABILIDAD I/II/III (AGR)	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	492.0
ANALISTA PROCESOS CALZADO INYECT/MAT (AGR)	ASISTENTE DE COSTOS	798.0
ANALISTA RECAUDACION/ASIST RECAUD (AGR)	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	611.0
ASISTENTE CAJA GENERAL	CAJERO	566.0
ASISTENTE DE IMPUESTOS	ASISTENTE DE IMPUESTOS	491.0
ANALISTA CONTABILIDAD	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	501.0
GERENTE COMPRAS Y LOGISTICA	GERENTE DE COMPRAS Y LOGISTICA	6,000.0
COORDINADOR OP LOGISTICAS/SUBGTE LOG (AGR)	JEFE DE LOGISTICA Y DISTRIBUCION	2,432.0
JEFE DE LOGISTICA	JEFE DE ADQUISICIONES	1,287.0
LIDER DE ALMACEN	JEFE DE BODEGA	657.0
JEFE DE SERVICIOS LABORALES	JEFE ADMINISTRATIVO	1,361.0
COORDINADOR SEGURIDAD FISICA	JEFE DE SEGURIDAD	1,361.0
COORDIN ALMACEN OV Y CC/SUP LOGIST (AGR)	JEFE DE ALMACEN	821.0
COORDINADOR SERV ADM/SUP SERV CONT C (AGR)	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	1,002.0
ASIST COMPRAS REPUESTOS/TEC GEST MAT (AGR)	ENCARGADO DE COMPRAS	997.0
ASISTENTE DISTRIBUCION/SUP LOGIST (AGR)	ASISTENTE DE LOGISTICA	617.0

Apéndice G. Empresa 7

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
CONSERJE	CONSERJE	373.0
SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL	SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL	1,021.0
RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	450.0
CONTADOR GENERAL	CONTADOR GENERAL	1,344.0
AUXILIAR CONTABLE	AUXILIAR CONTABLE	525.0
JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO	2,100.0
JEFE RECURSOS HUMANOS	JEFE RECURSOS HUMANOS	1,600.0
AUXILIAR RECURSOS HUMANOS	AUXILIAR RECURSOS HUMANOS	366.0
TESORERO	TESORERO	670.0
RECAUDADOR	RECAUDADOR	366.0
SECRETARIA DE COBRANZAS	SECRETARIA DE COBRANZAS	604.0
AUXILIAR DE BODEGA	AUXILIAR DE BODEGA	366.0
MONTACARGUISTA	MONTACARGUISTA	366.0
JEFE DE BODEGA DE PROD. TERMINADO	JEFE DE BODEGA DE PROD. TERMINADO	1,230.0
ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	1,382.0
ENCARGADO DE BODEGA MAT. Y RPTOS.	ENCARGADO DE BODEGA MAT. Y RPTOS.	570.0
JEFE DE ABASTECIMIENTOS	JEFE DE ABASTECIMIENTOS	1,682.0
OPERADOR JUNIOR	OPERADOR JUNIOR	366.0
SECRETARIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS	SECRETARIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS	500.0
EJECUTIVO DE VENTAS	EJECUTIVO DE VENTAS	535.0
JEFE DE VENTAS DIVISION CONSUMO	JEFE DE VENTAS DIVISION CONSUMO	1,500.0
JEFE DE VENTAS DIVISION INDUSTRIAL	JEFE DE VENTAS DIVISION INDUSTRIAL	1,032.0
SECRETARIA DE SERVICIO AL CLIENTE	SECRETARIA DE SERVICIO AL CLIENTE	580.0
ASESORA TECNICA COMERCIAL	ASESORA TECNICA COMERCIAL	1,080.0
OPERADOR DE DISEÑO GRAFICO	OPERADOR DE DISEÑO GRAFICO	366.0
JEFE DE DISEO GRAFICO	JEFE DE DISEO GRAFICO	1,000.0
SUPERVISOR DE PRODUCCION	SUPERVISOR DE PRODUCCION	613.0
COORDINADOR DE PRODUCCION	COORDINADOR DE PRODUCCION	742.0
JEFE DE PLANTA	JEFE DE PLANTA	2,500.0
OPERADOR SENIOR	OPERADOR SENIOR	404.0
OPERADOR JUNIOR	OPERADOR JUNIOR	366.0
MECANICO DE LINEA	MECANICO DE LINEA	366.0
MECANICO DE GUARDIA	MECANICO DE GUARDIA	390.0
ELECTRICISTA	ELECTRICISTA	443.0
MECANICO DE MOLDES	MECANICO DE MOLDES	405.0
JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	1,650.0
MECANICO DE PLANTA	MECANICO DE PLANTA	443.0
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	1,641.0
AUXILIAR DE LIMPIEZA	AUXILIAR DE LIMPIEZA	366.0
INSPECTOR DE CALIDAD	INSPECTOR DE CALIDAD	366.0

Apéndice H. Empresa 8

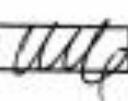
CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
JEFE DE PRODUCTO	JEFE DE PRODUCTO JUNIOR	1,120.0
GERENTE DE VENTAS	GERENTE REGIONAL DE VENTAS	3,015.0
JEFE DE SEGURIDAD INTEGRAL Y SAC	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	1,051.0
REPRESENTANTE DE VENTAS	VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	1,090.0
REPRESENTANTE DE VENTAS	VENDEDOR PROFESIONAL, JUNIOR	553.0
REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	570.0
JEFE COMERCIAL EXPORTACION	JEFE DE EXPORTACIONES	1,620.0
ASISTENTES DE GERENCIAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	620.0
ASISTENTES DE JEFATURA	SECRETARIA DE DIVISION	550.0
CHOFER COMPRADOR	CHOFER	470.0
AUXILIAR DE JARDINERIA	JARDINERO	366.0
GERENTE DE PLANTA	GERENTE DE PLANTA Y OPERACIONES	5,400.0
JEFE DE PLANTA	JEFE DE PRODUCCION	1,550.0
JEFE DE CALIDAD	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	1,200.0
JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	1,550.0
SUPERVISOR DE PRODUCCION	SUPERVISOR DE PRODUCCION	650.0
MECANICO SENIOR	MECANICO	500.0
ELECTRICISTA	ELECTRICISTA	366.0
SUPERVISOR ELECTRONICO	ELECTROMECANICO	570.0
OPERADOR DE PLANTA	OBRERO CALIFICADO	366.0
AUXILIAR DE PLANTA	OBRERO NO CALIFICADO	366.0
JEFE DE SEGURIDAD INTEGRAL Y SAC	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1,050.0
INSPECTOR DE CALIDAD	ANALISTA DE CALIDAD Y PROCESOS	605.0
OPERADOR DE MONTACARGAS	OPERADOR MAQUINA I	366.0

Apéndice I. Empresa 9

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
GERENTE GENERAL	GERENTE GENERAL	14,636.0
GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	5,549.0
GERENTE DE PRODUCCION	GERENTE DE PRODUCCION	4,554.0
GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO	4,606.0
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	3,883.0
GERENTE DE COMPRAS Y LOGISTICA	GERENTE DE COMPRAS Y LOGISTICA	3,100.0
GERENTE NACIONAL DE VENTAS	GERENTE NACIONAL DE VENTAS	3,708.0
GERENTE DE MARCA O GRUPO DE PRODUCTOS	GERENTE DE MARCA O GRUPO DE PRODUCTOS	3,353.0
GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENTE ADMINISTRATIVO	2,500.0
GERENTE REGIONAL DE VENTAS	GERENTE REGIONAL DE VENTAS	3,071.0
JEFE DE AUDITORIA	JEFE DE AUDITORIA	2,758.0
JEFE DE PRODUCCION	JEFE DE PRODUCCION	1,484.0
CONTADOR GENERAL	CONTADOR GENERAL	1,938.0
INGENIERO DE PROYECTOS	INGENIERO DE PROYECTOS	1,435.0
JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	1,500.0
JEFE DE LOGISTICA Y DISTRIBUCION	JEFE DE LOGISTICA Y DISTRIBUCION	1,200.0
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	1,082.0
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	1,364.0
JEFE DE MERCADEO	JEFE DE MERCADEO	1,682.0
JEFE DE ANALISIS Y DESARROLLO	JEFE DE ANALISIS Y DESARROLLO	1,133.0
JEFE DE CREDITO COBRANZAS	JEFE DE CREDITO COBRANZAS	1,431.0
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1,364.0
JEFE DE CAPACITACION	JEFE DE CAPACITACION	1,120.0
JEFE ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO	924.0
JEFE DE BODEGA	JEFE DE BODEGA	682.0
JEFE DE NOMINA	JEFE DE NOMINA	800.0
JEFE DE ADQUISICIONES	JEFE DE ADQUISICIONES	1,800.0
JEFE DE IMPORTACIONES 2	JEFE DE IMPORTACIONES 2	1,033.0
JEFE DE SERVICIOS GENERALES	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	524.0

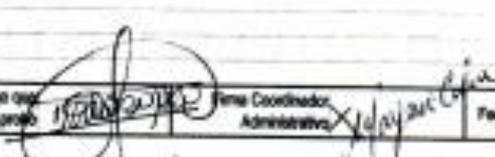
Apéndice J. Empresa 10

CARGO EMPRESA	HOMOLOGACIÓN	TOTAL MONETARIO
VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	1,250.0
TESORERO	TESORERO	1,251.0
SUPERVISOR DE PLANEACIÓN	SUPERVISOR DE PLANEACIÓN	1,328.0
ANALISTA DE SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	828.0
SUPERVISOR DE VENTAS	SUPERVISOR DE VENTAS	818.0
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	729.0
ANALISTA FINANCIERO	ANALISTA FINANCIERO	600.0
ANALISTA DE MERCADEO	ANALISTA DE MERCADEO	640.0
TRABAJADORA SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL	630.0
SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	715.0
ANALISTA CONTABLE	ANALISTA CONTABLE	512.0
SUPERVISOR DE PRODUCCION	SUPERVISOR DE PRODUCCION	628.0
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS	600.0
ANALISTA DE CALIDAD Y PROCESOS	ANALISTA DE CALIDAD Y PROCESOS	587.0
VENDEDOR PROFESIONAL, JUNIOR	VENDEDOR PROFESIONAL, JUNIOR	760.0
ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL	893.0
ASISTENTE DE COSTOS	ASISTENTE DE COSTOS	765.0
VENDEDOR	VENDEDOR	433.0
AUDITOR JUNIOR	AUDITOR JUNIOR	471.0
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	450.0
ELECTRICISTA	ELECTRICISTA	366.0
ASISTENTE DE COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	520.0
MECANICO	MECANICO	483.0
ASISTENTE DE IMPORTACIONES	ASISTENTE DE IMPORTACIONES	479.0
ASISTENTE DE NOMINA	ASISTENTE DE NOMINA	451.0
PROGRAMADOR SENIOR	PROGRAMADOR SENIOR	535.0
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	447.0
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	512.0
ASISTENTE DE LOGISTICA	ASISTENTE DE LOGISTICA	366.0
CAJERO	CAJERO	375.0
ASISTENTE DE MERCADEO	ASISTENTE DE MERCADEO	366.0
EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	EJECUTIVO DE SERVICIO AL CLIENTE	378.0
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	442.0
ASISTENTE DE LABORATORIO	ASISTENTE DE LABORATORIO	366.0
SECRETARIA DE DIVISION	SECRETARIA DE DIVISION	440.0
FACTURADOR	FACTURADOR	400.0
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	366.0
ASISTENTE DE PRODUCCION	ASISTENTE DE PRODUCCION	366.0
BODEGUERO	BODEGUERO	366.0
ENFERMERA	ENFERMERA	366.0
DESPACHADOR	DESPACHADOR	366.0
RECEPCIONISTA	RECEPCIONISTA	366.0
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	366.0
OBRAERO CALIFICADO	OBRAERO CALIFICADO	368.0
DIGITADOR	DIGITADOR	394.0
CHOFER	CHOFER	366.0
MERCADERISTA	MERCADERISTA	366.0

PERFIL DE PUESTO			
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO Control de Calidad		NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Laboratorio	
Reporta Sector/ve. Coordinador del S.G.C.		Supervisa Sector/ve. Inspector de calidad	
LOGICIDAD Y HABILIDADES ACADÉMICAS	ESTUDIOS Bachiller con especialidad en Sistemas de gestión de calidad y Normas Técnicas de Calidad en el sector de la industria plástica. Conocimiento en Utilidad de Windows. Experiencia mínima 2 años en puestos similares. Conocimientos para definir métodos de calibración, realizar los controles de producción, y para administrar el laboratorio de control de calidad.		
RESPONSABILIDADES			
Promover e implantar soluciones para una Gestión de Calidad que asegure la forma más efectiva el cumplimiento de todos los productos, ya sean fabricados y/o adquiridos para venta, con las normas y especificaciones requeridas para satisfacer el propósito de uso de los mismos y mantener los sellos de calidad correspondientes.			
Velar por el fiel cumplimiento de verificaciones, evaluaciones y ensayos, así como la oportuna presentación de sus resultados, para asegurar óptimos niveles de calidad de los productos fabricados y de las materias primas e insumos utilizados.			
Mantener los instrumentos de trabajo de medición y control del laboratorio y planta, en condiciones de operación óptimas para lo cual deberán realizarse ajustes y calibraciones que correspondan, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el área.			
Brindar capacitación técnica al personal de la compañía y colaborar con la gerencia general, en la preparación y/o presentación de los productos que comercializa TUBYTEK, a clientes u otros, en eventos, demostraciones, charlas, ferias o exposiciones.			
Atender en forma inmediata cualquier observación o reclamo de clientes, sobre el producto que fabrica TUBYTEK y presentar los informes respectivos.			
Mantener e incrementar la motivación del personal a su cargo.			
Colaborar como auditor interno del Sistema de Gestión de la Calidad de TUBYTEK.			
Otras responsabilidades que le fueren delegadas por el Coordinador del S.G.C.			
CONTACTO CON TERCEROS			
Nombre Cargo	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito	
X X X X X	Clientes - Acopiadores INE Coord. del S.G.C. Jefe de Planta Gerente General Todo el personal	Capacitación y atención de reclamos Normas Técnicas de Calidad Informes del S.G.C. Realización de controles Coordinación de Charlas Capacitación	
OBSERVACIONES			
Hoja Nº - Nº 1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Agrado 	Firma Coordinador del S.G.C. 	Fecha Emisión 2013-08-24

PERFIL DE PUESTO

R-GT-02 REV.2008-04-02

SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO		NOMBRE DEL PUESTO	
CONTABILIDAD		ASISTENTE DE CONTABILIDAD	
Reporta Sector/es Contadores		Supervisa Sector/es	
EXPERIENCIA Y APTITUDES REQUERIDA	Bachiller Contable ESTUDIOS Experiencia Comprobada, mínimo 1 año en posiciones similares. Manejo de Word, Excel, sistemas computerizados y normativas contables. Actualizada en reformas tributarias, facilidad de comunicación, dispuesta a trabajar bajo presión y en equipo.		
	RESPONSABILIDADES Emitir cheques, registrar movimientos bancarios y conciliaciones bancarias. Manejar caja chica Registrar asientos contables: depreciaciones, liquidaciones de importaciones, y demás provisiones. Elaborar rol de pagos, contratos y liquidación de haberes. Elaborar reporte de pago de proveedores y terceros. Cumplir con las funciones de recepción, atender llamadas telefónicas, tomar mensajes y otros. Otras responsabilidades que le sean delegadas por sus superiores.		
CONTACTO CON TERCEROS			
Interno Externo	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito	
	x Bancos	Gestión de Bancos	
x	Gerente General	Gestión administrativa y contable	
x	Coordinador Administrativo	Gestión administrativa y contable	
x	Contadora	Gestión contable	
x	Personal en General	Gestión de RRHH	
OBSERVACIONES			
			
Hoja Nº - Nº	1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Aprueba	Firma Coordinador Administrativo
		Fecha Emisión	2008-sept-15

PERFIL DE PUESTO

R-GT-02, REV.2008-04-02

SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO		NOMBRE DEL PUESTO	
Ventas		Agente Vendedor	
↑ Reporta Sector/es	Gerente General	↓ Supervisa Sector/es
EXPERIENCIA Y APTITUDES ESPECÍFICAS	ESTUDIOS Bachiller con experiencia en puesto similar. Preferentemente con conocimientos en Normas ISO. Experiencia mínima 2 años en cargos o funciones similares. Conocimiento del manejo de paquetes utilitarios. Conocimiento de la aplicación de estadísticos en los procesos. Conocimientos en marketing y comercialización.		
	RESPONSABILIDADES		
Mantener contacto permanente con sus clientes, para gestionar las ventas y promocionar nuestros productos. Participar en el proceso de formulación de políticas relativas a la comercialización de toda actividad que desarrolle la empresa. Trabaja y hacer llegar las cotizaciones y pedidos solicitados por sus clientes, y realizar el respectivo seguimiento de los mismos, supervisando que el servicio de facturación-despacho sea ágil y oportuno. Redactar los contratos o pedidos dentro de los plazos, montos y demás condiciones determinadas para viabilizar la oportuna elaboración del producto y/o prestación del servicio. Supervisar y supervisar la ejecución de estudios de mercado relativo a los servicios que ofrece la empresa. Identificar nuevos mercados y nuevas líneas comerciales. Evaluar permanentemente el entorno y las acciones de la competencia en cuanto a su gestión comercial y a las actividades que estas desarrollan. Solucionar cualquier reclamo efectuado por los clientes. Otras responsabilidades delegadas por el Gerente General.			
Sistema Contable	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito	
	X Clientes	Comercialización, reclamos, cambios en especificaciones, etc.	
	X Gerencia General	Informar sobre metas de ventas alcanzadas, presupuestos, otros temas de ventas	
	X Coordinador Administrativo	Coordinar la facturación y despachos	
OBSERVACIONES			
Hoja Nº - Nº	1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Aprobó	Firma Coord. Administrativo 
		Fecha Emisión 2008-sept.-15	

PERFIL DE PUESTO			
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO Producción y Bodega		NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Planta	
↑ Reporta Sectores Gerente General	↓ Supervisa Sectores Operadores y Ayudantes de Operador		
EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS	<p>ESTUDIOS Estudios secundarios completos (bachiller)</p> <p>Experiencia mínima de 4 años en posiciones similares, experiencia en manejo de máquinas de producción. Buenas habilidades de comunicación interpersonal para relacionarse con personal de planta, colegas, clientes y proveedores. Capacidad de organización, orden y control. Conocimientos de normas de seguridad y prevención de accidentes. Experiencia en el manejo de inventarios a través de reportes. Ser proactivo, dispuesto a trabajar bajo presión y en equipo.</p>		
RESPONSABILIDADES			
<p>Cumplir con la programación de producción y las variaciones que sean solicitadas.</p> <p>Supervisar el control de procesos de las áreas de producción y el cumplimiento de las especificaciones correspondientes de los productos que fabricamos.</p> <p>Coordinar el cambio de rodillos y cabezales.</p> <p>Enseñar los métodos de operación de las máquinas, herramientas y equipos a los operarios. Asegurar que el personal de planta esté capacitado para desempeñar su puesto, y que haya una efectiva comunicación.</p> <p>Supervisar el cumplimiento y disposiciones establecidas dentro del manual de calidad, política y objetivos de la calidad, y los procedimientos establecidos, aciendo de promover la mejora continua de estos.</p> <p>Supervisar el correcto orden y limpieza en todas las áreas de la planta, como también controlar el adecuado cumplimiento del buen uso y mantenimiento de herramientas, máquinas y equipos, según aplique y corresponda.</p> <p>Eliminar riesgos que afectan la integridad y seguridad del personal dentro de las instalaciones de la compañía.</p> <p>Entregar informes, reportes, etc., de las secciones de planta.</p> <p>Otras responsabilidades delegadas por el Gerente General.</p>			
CONTACTO CON TERCEROS			
Nombre Estado	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito	
x	Gerente General	Reportar todas las novedades del área	
x	Asistente Administrativo	Coordinar Programación de producción.	
x	Personal de laboratorio, producción y bodega	Coordinar los trabajos de producción y calidad.	
x	Procedimientos de mantenimiento	Coordinar el mantenimiento de máquinas y equipos.	
OBSERVACIONES			
Hoja Nº - Nº	1 - 1	Firma Cargo por Reporte - Aprobó	Firma Coordinador del SGC
		Fecha Emisión	2010-09-24

PERFIL DE PUESTO			
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO Administración		NOMBRE DEL PUESTO Coordinador Administrativo	
Reporta Sector/tes Gerente General		Supervisa Sector/tes Asistente Administrativo	
EXPERIENCIA Y CAPACIDADES REQUERIDAS	ESTUDIOS Estudios universitarios de ingeniería Comercial, CPA, administración de empresas o afines.		
	Experiencia comprobada, mínimo 4 años en posiciones similares, manejo de personal, leyes laborales, leyes tributarias y normativas corrientes, capacidad de mando, buenas habilidades de comunicación interpersonal para relacionarse con personal de planta, colegas, clientes y proveedores. Capacidad de organización, orden y control. Ser proactivo. Dispuesto a trabajar bajo presión y en equipo.		
RESPONSABILIDADES			
Gestionar la compra de materia prima y productos que comercializa TUBYTEK, adquiridos localmente.			
Apoyar en la gestión de cobranzas.			
Realizar gestión de ventas en oficina, mediante la atención de clientes, emisión de proformas, reportes de ventas (estado de pedidos, facturación y despachos).			
Mantener lista de precios de productos de reventa que comercializa TUBYTEK.			
Elaborar liquidaciones de comisiones.			
Otras responsabilidades que le sean delegadas por el Gerente General.			
CONTACTO CON TERCEROS			
Nombre	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito	
x	Proveedores locales	Compras	
x	Clientes	Información, atención de requerimientos, facturación, despachos y cobranzas	
x	Gerente General	Reportar actividades	
OBSERVACIONES			
Hoja N° - N°	1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Aprobó	Fecha Emisión 2010-09-24

PERFIL DE PUESTO

R-SI-02, REV.2008-10-30, VI

SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO		NOMBRE DEL PUESTO	
Dirección		Coordinador del Sistema de Gestión de calidad	
Reporte Señales	Gerente General	Supervisa Señales	AUDITOR INTERNO, JEFE DE LABORATORIO, PERSONAL EN GENERAL
EXPERIENCIA Y HABILIDADES REQUERIDAS	ESTUDIOS	Capacidad comprobada en Normas ISO 9000 y Normas IEM	
	<p>Cuatro años de experiencia en puestos similares y/o haber liderado procesos de Certificación de Normas Internacionales de Calidad en empresas industriales.</p> <p>Experiencia en Aseguramiento de calidad: Desarrollo e implementación de programas de calidad basados en las Normas ISO Serie 9000, control estadístico de procesos, detección y seguimiento de no conformidades, etc.</p> <p>Buenas habilidades de comunicación interpersonal para relacionarse con colegas, clientes y proveedores.</p> <p>Aplicó para liderar programas de mejora continua obteniendo el soporte de la Dirección y de los mejores representantes de los procesos productivos.</p> <p>Habilidad para desarrollar manuales, políticas, descriptivos de procesos, instructivos y otros documentos requeridos por el Manual de Calidad.</p>		
RESPONSABILIDADES			
<p>Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el Sistema de gestión de la calidad de TUBYTEK.</p> <p>Informar a la Gerencia General y otros cargos pertinentes, sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejoras.</p> <p>Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles.</p> <p>Controlar la apertura y cierre de las solicitudes de acción correctiva-preventiva.</p> <p>Conformar y coordinar el Comité del Sistema de Gestión de Calidad, llevando el registro de las reuniones y seguimiento al cumplimiento de las acciones tomadas.</p> <p>Mantener los registros actualizados de control de documentos del S.G.C. de TUBYTEK.</p> <p>Cumplir con todas las responsabilidades asignadas en los procedimientos o instrucciones del S.G.C.</p>			
CONTACTO CON TERCIARIOS			
Indice	Nombre	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito
1	Proveedores	Aseguramiento	Selección y control en los alcances del Sistema de Calidad.
1	Gerente General		Desarrollo del S.G.C.
1	Responsables de todas las áreas		Dirigir, entrenar, controlar y recibir los componentes del Sistema de Calidad.
OBSERVACIONES			
Hoja Nº - Nº	1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Apodó	Firma Coordinador del S.G.C. Fecha Emisión 2010-08-24

PERFIL DE PUESTO

R-01-02, REV 2008-10-30, VI

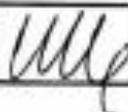
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO <p style="text-align: center;">Control de Calidad</p>	NOMBRE DEL PUESTO <p style="text-align: center;">Inspector de Calidad</p>															
<p>↑ Reporta Sección Jefe de Laboratorio</p>	<p>↓ Supervisa Seccións</p>															
EXPERIENCIA Y APTITUDES REQUERIDAS ESTUDIOS Bachiller con experiencia en Sistemas de gestión de calidad y Normas Técnicas de Calidad en el sector de la industria plástica. Conocimiento en Límites & Medida. Experiencia mínima 2 años en puestos similares. Conocimiento para definir métodos de calibración, realizar los controles de producción, y para administrar el laboratorio de control de calidad.																
RESPONSABILIDADES																
Realizar pruebas bajo las condiciones y métodos normalizados a los productos en proceso y productos terminados. Mantener los registros de los procesos de control de calidad del producto. Gestionar el buen funcionamiento, calibración y/o verificación de los instrumentos, equipos y herramientas para el control de la calidad de producto. Controlar e identificar el producto no conforme. Verificar las especificaciones técnicas de las materias e insumos para los nuevos productos o con características especiales. Asesorar técnicamente a ventas, producción y/o al cliente en la revisión de los detalles y/o especificaciones de orden técnico relacionadas con la calidad del producto. Difundir la cultura de calidad en la organización. Otras responsabilidades que le fueren delegadas por el Jefe de Laboratorio.																
CONTACTO CON TERCEROS																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%; text-align: center;">Existencia</th> <th style="width: 45%;">Descripción del Contacto</th> <th style="width: 50%;">Naturaleza o propósito</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td>INEN</td> <td>Normas técnicas de Calidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Jefe de Laboratorio</td> <td>Realización de controles</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td> <td>Jefe de Planta</td> <td>Realización de controles</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">*</td> </tr> </tbody> </table>	Existencia	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito	X	INEN	Normas técnicas de Calidad	X	Jefe de Laboratorio	Realización de controles	X	Jefe de Planta	Realización de controles	*			
Existencia	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito														
X	INEN	Normas técnicas de Calidad														
X	Jefe de Laboratorio	Realización de controles														
X	Jefe de Planta	Realización de controles														
*																
OBSERVACIONES																
Hoja Nº - Nº 1 - 1	Firma Cargo del Reporte - Aprobó	Firma Coordinador Administrativo	Fecha Emisión 2010-09-24													

PERFIL DE PUESTO		R-01-02, REV 2008-10-30, V1
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO Administración	NOMBRE DEL PUESTO Asistente Administrativo	
↑ Reporta Sector/es Coordinador del S.G.C.	↓ Supervisa Sector/es Bodeguero	
EXPERIENCIA Y APETITUDES REQUERIDAS	ESTUDIOS Bachiller con experiencia comprobada en áreas administrativas y manejo de bodega.	
	Experiencia comprobada, mínimo 2 años en posiciones similares, manejo de personal y bodega, leyes tributarias y normativas contables, capacidad de mando, buenas habilidades de comunicación. Capacidad de organización, orden y control. Ser proactivo. Dispuesto a trabajar bajo presión y en equipo.	
RESPONSABILIDADES		
Realizar labores relacionadas con el manejo operativo de pedidos.		
Gestionar la entrega de pedidos y controlar los archivos de todo el proceso.		
Mantener debidamente informados a los agentes vendedores y a los clientes sobre el manejo operativo de pedidos.		
El ingreso de los datos al sistema de la empresa la sectorización que el agente de ventas haya definido.		
Cumplir y hacer cumplir el procedimiento de facturación y coordinación de Despachos P-V1-01.		
Planificar y gestionar los despachos de productos ussu y fuera de la ciudad, según las condiciones comerciales acordadas con el cliente.		
Contratar los transportes de carga para los despachos que realice Tubytek.		
Elaborar el plan e informe de producción F-P2-03 de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento P-PU-01.		
CONTACTO CON TERCEROS		
Nombre	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito
X	Coordinador Administrativo	Aprobación de pedidos.
X	Contador	Cobranzas
x	Gerente general	Ingreso de pedidos
x	Vendedores	Información de ventas
x	Clientes	Información, atención de requerimientos, facturación, despachos y cobranzas
OBSERVACIONES		
Hoja N° - N°	1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Apellido <i>Allegre</i>
	Firma Coordinador Administrativo <i>Allegre</i>	Fecha Emisión 2010-09-24

PERFIL DE PUESTO			
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO Control de Calidad		NOMBRE DEL PUESTO Jefe de Laboratorio	
↑ Reporta Sectores Coordinador del S.G.C.	↓ Supervisa Sectores Inspector de calidad		R-01-02, REV.2004-10-16, V1
OBJETIVOS APTITUDES REQUISITOS	Requiere con experiencia en Sistemas de gestión de calidad y Normas Técnicas de Calidad en el sector de la industria plástica. Conocimiento en sistemas de Windows. Experiencia mínima 2 años en puestos similares. Conocimiento para definir métodos de calibración, realizar los controles de producción, y para administrar el laboratorio de control de calidad.		
RESPONSABILIDADES			
Promover e implantar adiciones para una Gestión de Calidad que asegure la forma más efectiva el cumplimiento de todos los productos, ya sean fabricados y/o adquiridos para venta, con las normas y especificaciones requeridas para satisfacer el propósito de uso de los mismos y mantener los sellos de calidad correspondientes.			
Velar por el fiel cumplimiento de verificaciones, evaluaciones y ensayos, así como la oportuna presentación de sus resultados, para asegurar óptimos niveles de calidad de los productos fabricados y de las materias primas e insumos utilizados.			
Mantener los instrumentos de trabajo de medición y control del laboratorio y planta, en condiciones de operación óptimas para lo cual deberán realizarse ajustes y calibraciones que correspondan, cumpliendo con los procedimientos establecidos en el área.			
Brindar capacitación técnica al personal de la compañía y colaborar con la gerencia general, en la preparación y/o presentación de los productos que comercializa TUBYTEK, a clientes u otros, en eventos, demostraciones, charlas, ferias o exposiciones.			
Atender en forma inmediata cualquier observación o reclamo de clientes, sobre el producto que fabrica TUBYTEK y presentar los informes respectivos.			
Mantener e incrementar la motivación del personal a su cargo.			
Colaborar como auditor interno del Sistema de Gestión de la Calidad de TUBYTEK.			
Otras responsabilidades que le fueren delegadas por el Coordinador del S.G.C.			
*			
CONTACTO CON TERCEROS			
Cliente Naturaleza	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito	
X	CLIENTES	Capacitación y asesoría de sistemas	
X	REN	Normas técnicas de Calidad	
X	Coord. del S.G.C	Informes del S.G.C	
X	Jefe de Planta	Realización de controles	
X	Gerente General	Coordinación de Charlas	
X	Todo el personal	Capacitación	
OBSERVACIONES			
Hoja Nº - Nº	1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Autorizo	Firma Coordinador del S.G.C
		Fecha Emisión	2010-09-24

PERFIL DE PUESTO			
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO Dirección		NOMBRE DEL PUESTO Gerente General	
Reporta Sector/es Accionistas		Supervisa Vendedor, Coord. del S.G.C, Contador, Sector/es Coord. Administrativo, Jefe de Planta.	
EXPERIENCIA Y APTITUDES REQUERIDA	ESTUDIOS	Experiencia relevante en Gerencia de Empresas. Manejo de herramientas informáticas.	
	Diez (10) años de experiencia profesional, con al menos cinco (5) años en una posición similar. Experiencia en la preparación y uso de presupuestos y otras herramientas financieras. Capacidad en gerenciamiento participativo, implantación de sistemas de gestión de calidad y mejora continua de procesos.		
RESPONSABILIDADES			
<p>Hacer del Sistema de Gestión de la Calidad el eje central de la operación de la empresa, de manera que sea la forma a través de la cual ésta desarrolla sus actividades, y no como un proyecto o proceso adjunto o paralelo a los ya existentes.</p> <p>Incorporar como parte de este proceso el cumplimiento de las normas técnicas ecuatorianas relacionadas con nuestros productos, de manera especial las del Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN, y demás requisitos para la obtención del Sello de Calidad INEN.</p> <p>Crear y sustentar un ambiente de trabajo en equipo y confianza entre todos los niveles y departamentos. Asegurar que todos los colaboradores estén capacitados para desempeñar su puesto, que haya un proceso de reconocimiento proactivo, que haya una efectiva comunicación dual. Asegurar que se cumpla con las leyes y reglamentaciones aplicables.</p> <p>Mantener los niveles de venta que permitan el crecimiento de la compañía.</p> <p>Definir la Visión, Misión, Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad para TUBYTEK como referente e hilo comunicador del Sistema de Gestión de la Calidad y asegurar su mejora continua.</p> <p>Asignar, de acuerdo con la capacidad de la empresa, todos los recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad: colaboradores, documentación, información, capacitación, equipos y materiales.</p> <p>Supervisar la gestión de Créditos y Cobranzas, desarrollando políticas adecuadas, tendientes al otorgamiento estratégico del crédito y al seguimiento eficaz del proceso de Cobranza, con el fin de disminuir la cartera vencida.</p> <p>Revisar mínimo una vez al año, el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, y eficacia continua.</p> <p>Gestionar la compra de materia prima y productos de reventa, de importación.</p> <p>Establecer y emitir las listas de precio de productos que fabrica TUBYTEK.</p>			
CONTACTO CON TERCEROS			
Indicador	Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito	
1	Clientes - Permanente	Mantener las relaciones comerciales, brindando continuidad y generando nuevos negocios.	
2	Proveedores - Permanente	Optimizar la relación con el fin de obtener mejor cumplimiento de las especificaciones y mejores condiciones de crédito.	
3	Con el personal de la Organización	Desarrollo de las actividades inherentes al cargo.	
OBSERVACIONES			
Hoja Nº - Nº	Firma/Cargos en Reporte - Apodo	Firma Coordinador del S.G.C	Fecha Emisión
1 - 1			2010-03-24

TUBYTEK

PERFIL DE PUESTO			
R-01-02, REV.2008-10-30, V1			
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO Bodega	NOMBRE DEL PUESTO Ayudante de Bodega		
↑ Reporta Sector/es Bodeguero	↓ Supervisa Sector/es		
EXPERIENCIA Y APERTIQUES REQUERIDA	ESTUDIOS Primario o experiencia comprobada de 1 año Experiencia mínima de 1 año en puestos similares, tareas Físicas de inventario, almacenamiento. Disponibilidad de tiempo completo. Responsable, honesto y con un gran espíritu de colaboración.		
RESPONSABILIDADES			
Ayudar en la verificación, recepción y despacho de productos terminados que ingresen o egresen en la bodega, de acuerdo con el documento pertinente. Trabajar con el orden y limpieza de bodega. Otras responsabilidades que le fueren delegadas por el Bodeguero.			
CONTACTO CON TERCEROS			
Ámbito Externo	Descripción del Contacto Bodeguero	Naturaleza o propósito Control de despachos.	
OBSERVACIONES			
Hoja N° - M°	1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Aprobó 	Firma Coordinador Administrativo 
		Fecha Emisión	2010-09-24

TUBYTEK

PERFIL DE PUESTO			
SECTOR QUE PERTENECE EL PUESTO Bodega		NOMBRE DEL PUESTO Bodeguero	
Reporta Sector/ies Asistente Administrativo		Supervisa Sector/ies Ayudante de Bodega	
EXPERIENCIA Y APTITUDES REQUERIDAS	ESTUDIOS Superior o experiencia comprobada de 1 año Experiencia mínima de 2 años en puestos similares. Criterio de organización, tomas Físicas de inventario, almacenamiento. Disponibilidad de tiempo completo. Responsable, honrado y con un gran espíritu de colaboración.		
	RESPONSABILIDADES Responsable de ingreso y egreso bodega de producto terminado por concepto de ventas, traslados (muestras, obsequios, otros) y compras. Responsable de revisar el buen estado y aspecto visual de los productos terminados almacenados en la bodega. Organizar espacio para diferentes ítems de productos terminados. Supervisar la correcta manipulación de los productos terminados de su personal y transportistas. Supervisar el uso de implementos de seguridad del personal a su cargo. Verificar en forma diaria que su área de trabajo este limpia y los productos terminados estén ubicados e identificados. Supervisar la asistencia, sobre tiempo y desempeño del personal a su cargo.		
CONTACTO CON TERCEROS			
Descripción del Contacto	Naturaleza o propósito		
Asistente administrativo. • Transportistas • Clientes • Proveedores • Ayudante de bodega	Control de despachos. Despachos Despachos Compras Despachos		
OBSERVACIONES			
Hoja Nº - Nº 1 - 1	Firma Cargo que Reporta - Aprueba 	Firma Coordinador Administrativo 	Fecha Emisión 2010-08-24

Apéndice L. Programa de Capacitación TubYTEK S.A.

CALENDARIO 2008		TUBYTEK S.A.		PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION												1-011-011, REV. 2008-04-02-V1									
MAYORES GENERALES		TIPO: Indirecto - Presencial		NIVEL DE NECESIDAD: Medio, Intermedio, Bajo		MESSES												COSTO TOTAL USDB		CUMPLIDO		ANULADO		CORRIDO DE MES	
CURSO	SECCION O APILADO Y NOMBRE DEL EMPLEADO	INSTRUCCION O INSTITUCION	TIP O	PARTICIPANTES	TOTAL HORAS INSTRUCCION	NIVEL DE NECESIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOV.	DICIEMBRE	COSTO TOTAL USDB	CUMPLIDO	ANULADO	CORRIDO DE MES				
curso de tubos de 2008	Irma Balboa / Los Espinos	El Asesor Contable	E	2	4	A												\$200.00							
curso de la Calidad Normas ISO 9000 Versión 2008 parte 1	Celia Margolis, Roberto Alvarado	INEN	E	2	20	A												\$300.00							
curso de la Calidad Normas ISO 9000 Versión 2008 parte 2	Maribel Aguilar	INEN	E	1	20	A												\$150.00							
curso de la Calidad Normas ISO 9000 Versión 2008 parte 1 y 2	Irma Balboa / Los Espinos	El Asesor Contable	E	2	4	A												\$200.00							
curso de la Calidad Normas ISO 9000 Versión 2008 parte 1 y 2, 3 y 4	Margarita Herbolata	INEN	E	1	160	A												\$700.00							
evaluación de personal, 1 tema ofrecido en todo este	Operadores, Ayudantes de Operador, estudiantes de Biología	Impartido por el personal	E	14	1	A												\$0.00							
curso de la Calidad Normas ISO 9000 Versión 2008 parte 1	A todo el personal	Ing. Margolis Celia / Coord. SQC	E	13	2	A												\$0.00							
curso de la Calidad Normas ISO 9000 Versión 2008 parte 1	A todo el personal	Margarita Herbolata	E	1	40	A												\$200.00							
#	Irma Balboa / Los Espinos	El Asesor Contable	E	2	4	A												\$200.00							
curso de la Calidad Normas ISO 9000 Versión 2008 parte 1	A todo el personal	Ing. Margolis Celia / Coord. SQC	E	13	2	A												\$0.00							
TOTAL																		\$1,900.00							
LABORADO: 		REVISADO: 		Aprobado: 																					
ROBERTO CONTRERAS		MARGARETA CELY		IRMA BALBOA																					
POSICION: Contador		POSICION: Coordinador Administrativo		POSICION: Gerente General																					

Apéndice M. Cronograma de Vacaciones TubYTEK S.A.

TUBYTEK S.A.

CRONOGRAMA DE VACACIONES

AÑO: 2016

ACTIVIDADES Y RESPONSABLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROCESOS PLANTA												
1. Operación Planta Solares, Solar					1.00%							
2. Operación Planta Solar, Solar												
3. Operación Planta Solar, Solar												
4. Operación Planta Solar, Solar												
5. Operación Planta Solar, Solar												
6. Operación Planta Solar, Solar												
7. Operación Planta Solar, Solar												
8. Operación Planta Solar, Solar												
9. Operación Planta Solar, Solar												
10. Operación Planta Solar, Solar												
11. Operación Planta Solar, Solar												
12. Operación Planta Solar, Solar												
13. Operación Planta Solar, Solar												
14. Operación Planta Solar, Solar												
15. Operación Planta Solar, Solar												
PROCESOS ADMINISTRATIVOS												
16. Operación Planta Solar, Solar												
17. Operación Planta Solar, Solar												
18. Operación Planta Solar, Solar												
19. Operación Planta Solar, Solar												
20. Operación Planta Solar, Solar												
21. Operación Planta Solar, Solar												
22. Operación Planta Solar, Solar												
23. Operación Planta Solar, Solar												
24. Operación Planta Solar, Solar												
25. Operación Planta Solar, Solar												
26. Operación Planta Solar, Solar												
27. Operación Planta Solar, Solar												
28. Operación Planta Solar, Solar												
29. Operación Planta Solar, Solar												
30. Operación Planta Solar, Solar												
31. Operación Planta Solar, Solar												
32. Operación Planta Solar, Solar												
33. Operación Planta Solar, Solar												
34. Operación Planta Solar, Solar												
35. Operación Planta Solar, Solar												
36. Operación Planta Solar, Solar												
37. Operación Planta Solar, Solar												
38. Operación Planta Solar, Solar												
39. Operación Planta Solar, Solar												
40. Operación Planta Solar, Solar												
41. Operación Planta Solar, Solar												
42. Operación Planta Solar, Solar												
43. Operación Planta Solar, Solar												
44. Operación Planta Solar, Solar												
45. Operación Planta Solar, Solar												
46. Operación Planta Solar, Solar												
47. Operación Planta Solar, Solar												
48. Operación Planta Solar, Solar												
49. Operación Planta Solar, Solar												
50. Operación Planta Solar, Solar												
51. Operación Planta Solar, Solar												
52. Operación Planta Solar, Solar												
53. Operación Planta Solar, Solar												
54. Operación Planta Solar, Solar												
55. Operación Planta Solar, Solar												
56. Operación Planta Solar, Solar												
57. Operación Planta Solar, Solar												
58. Operación Planta Solar, Solar												
59. Operación Planta Solar, Solar												
60. Operación Planta Solar, Solar												
61. Operación Planta Solar, Solar												
62. Operación Planta Solar, Solar												
63. Operación Planta Solar, Solar												
64. Operación Planta Solar, Solar												
65. Operación Planta Solar, Solar												
66. Operación Planta Solar, Solar												
67. Operación Planta Solar, Solar												
68. Operación Planta Solar, Solar												
69. Operación Planta Solar, Solar												
70. Operación Planta Solar, Solar												
71. Operación Planta Solar, Solar												
72. Operación Planta Solar, Solar												
73. Operación Planta Solar, Solar												
74. Operación Planta Solar, Solar												
75. Operación Planta Solar, Solar												
76. Operación Planta Solar, Solar												
77. Operación Planta Solar, Solar												
78. Operación Planta Solar, Solar												
79. Operación Planta Solar, Solar												
80. Operación Planta Solar, Solar												
81. Operación Planta Solar, Solar												
82. Operación Planta Solar, Solar												
83. Operación Planta Solar, Solar												
84. Operación Planta Solar, Solar												
85. Operación Planta Solar, Solar												
86. Operación Planta Solar, Solar												
87. Operación Planta Solar, Solar												
88. Operación Planta Solar, Solar												
89. Operación Planta Solar, Solar												
90. Operación Planta Solar, Solar												
91. Operación Planta Solar, Solar												
92. Operación Planta Solar, Solar												
93. Operación Planta Solar, Solar												
94. Operación Planta Solar, Solar												
95. Operación Planta Solar, Solar												
96. Operación Planta Solar, Solar												
97. Operación Planta Solar, Solar												
98. Operación Planta Solar, Solar												
99. Operación Planta Solar, Solar												
100. Operación Planta Solar, Solar												





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arellano Benítez, Ana Belén**, con C.C: # **0930065180** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de Política Salarial para una Pyme del sector industrial de Guayaquil, empresa Tubytek S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **08 de septiembre de 2016**

Arellano Benítez, Ana Belén

C.C: 0930065180

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique**, con C.C: # **0704965490** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de Política Salarial para una Pyme del sector industrial de Guayaquil, empresa Tubytek S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **08 de septiembre de 2016**

Gutiérrez Contreras, Renzo Enrique

C.C: 0704965490

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de Política Salarial para una Pyme del sector industrial de Guayaquil, empresa Tubytek S.A.		
AUTOR(ES)	Ana Belén Arellano Benítez – Renzo Enrique Gutiérrez Contreras		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Pricila Francia Sánchez Ube – Zoila Bustos Goya		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	08 de septiembre de 2016	No. PÁGINAS:	DE 192
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Recursos Humanos, Estadística		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	valoración, remuneración, metodología Hay, tendencias, política, funciones		
RESUMEN/ABSTRACT (149 palabras):			
<p>El presente trabajo recopila información referente a nuevas tendencias de recursos humanos, específicamente en el subsistema de compensaciones, que en la actualidad están siendo aplicadas en empresas de diferentes sectores del Ecuador. Esta modalidad nace de la necesidad que tienen las compañías en retener y atraer al mejor talento a su organización, ya que es el recurso más escaso, por lo cual, mediante la implementación de metodologías de valoración de cargos, se busca evaluar aspectos cualitativos de las posiciones para llevarlos a un nivel cuantitativo, con el fin de ayudar a los ejecutivos a dar medidas más exactas para establecer estrategias y políticas de beneficios o remuneraciones. La creación de esto, servirá como fortaleza para la empresa, ya que su personal se sentirá motivado y trabajará orientado a los objetivos organizacionales, y a su vez alcanzará un nivel competitivo en tema salarial, comparado con empresas de su sector objetivo.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 985281897 +593 997547536	E-mail: regc_271093@hotmail.com anabelen.arellano@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Ing. Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593-4-987209949		
	E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			