

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN SALARIAL,  
MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
REMUNERACIÓN VARIABLE QUE PERMITA LOGRAR  
EQUIDAD SALARIAL INTERNA EN UN GRUPO  
EMPRESARIAL”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

CRISTINA STEFANÍA ECHEVERRÍA GOYES

Guayaquil – Ecuador

2017

## **I. DEDICATORIA**

Este proyecto de Tesis se lo dedico

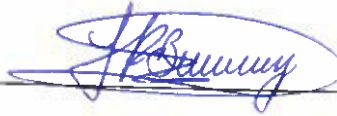
A mis padres por la comprensión, paciencia y apoyo

A mis hermanos por el ejemplo

A Dios porque representa el motor y mi fe para poder alcanzar mis objetivos profesionales.

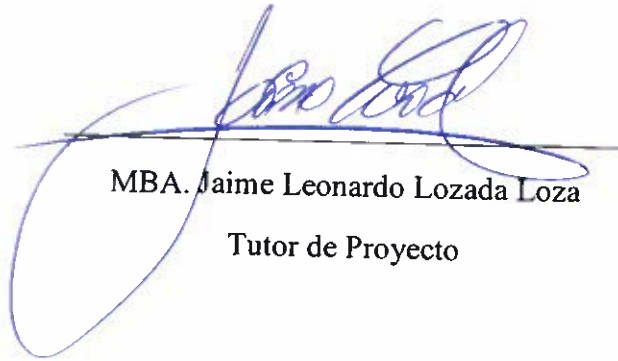
Cristina Stefanía Echeverría Goyes

## II. COMITÉ DE EVALUACIÓN



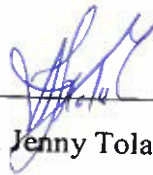
---

MBA. Raúl Barriga  
Presidente del Tribunal



---

MBA. Jaime Leonardo Lozada Loza  
Tutor de Proyecto



---

MBA. Jenny Tola  
Evaluador

### **III. DECLARACIÓN EXPRESA**

La Responsabilidad del contenido de este trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'Cristina Stefanía Echeverría Goyes'.

Cristina Stefanía Echeverría Goyes

#### **IV. RESUMEN**

El presente análisis tiene como finalidad diseñar un Sistema de Remuneración Variable para cargos administrativos - financieros que presenten mayor dispersión salarial entre sí con el fin de disminuir sus brechas salariales, logrando Equidad Interna en la organización.

El alcance de este estudio incluye la valoración de cargos de una muestra de cargos escogida, a través del análisis de funciones principales de cada posición, con el fin de identificar el valor real de cada cargo y el salario ideal resultante de la mejor línea de tendencia de pago, así como la definición de indicadores de gestión que permitirán llevar a las posiciones al salario ideal. Se apuntó a un sistema de remuneración variable como medio para disminuir inequidades, con el fin de no incrementar gastos fijos relacionados a salarios bases de los colaboradores, sino más bien trasladarlos a gastos variables en función de productividad y consecución de resultados.

Esta investigación permitirá la creación de un sistema que permita remunerar justa y equitativamente, que a la vez contribuya a disminuir los niveles de insatisfacción laboral por concepto de Remuneración.

## V. ÍNDICE GENERAL

I. DEDICATORIA.....	II
II. COMITÉ DE EVALUACIÓN .....	III
III. DECLARACIÓN EXPRESA.....	IV
IV. RESUMEN .....	V
V. ÍNDICE GENERAL.....	VI
VI. ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
VII. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	IX
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Planteamiento del Problema .....	1
1.3 Objetivo General .....	2
1.4 Objetivos Específicos .....	2
1.5 Justificación e Importancia.....	3
1.6 Alcance el Estudio.....	3
2. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1 El Salario .....	4
2.2 La Política Salarial.....	4
2.3 Valoración de Cargos .....	5
2.4 Equidad Interna y Competitividad Externa .....	6
2.6 Motivación y Salario Emocional .....	7
3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	9
3.1 Situación Salarial Actual .....	9
3.2 Valoración de Cargos por Puntos .....	11
3.3 Matriz de Valoración de Cargos.....	12
3.4 Conformación de Comité de Valoración de Cargos.....	14
3.5 Revisión de Manuales de Funciones de los Cargos.....	14
3.6 Análisis de Valoración de Cargos .....	15
3.7 Resultados de Valoración de Cargos .....	18
4. PLAN DE ACCIÓN .....	30
4.1 Sistema de Remuneración Variable.....	30
4.2 Metodología del diseño .....	30

4.3. Indicadores del Sistema de Remuneración Variable .....	46
5.EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	49
5.1 Impacto Financiero .....	49
5.2 Plan de Implementación .....	52
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	53
6.1 Conclusiones.....	53
6.2 Recomendaciones .....	53
7. Referencias Bibliográficas.....	55

## VI. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1- Listado de Cargos de áreas Financieras-Administrativas .....	9
Tabla 2 - Criterios de Selección de Cargos a Analizar.....	11
Tabla 3: Premisas de Valoración .....	12
Tabla 4. Factores de Valoración .....	13
Tabla 5: Resultados de Valoración de Cargos.....	18
Tabla 6 - Puntos de Valoración y Sueldo Actual.....	19
Tabla 7: Homologación y Salario de Mercado.....	22
Tabla 8: Salario resultante de la Ecuación Polinómica .....	26
Tabla 9: Tablero de Indicadores .....	46
Tabla 10: Indicadores y Metas Establecidas.....	48
Tabla 11: Tabla de Cálculo.....	48
Tabla 12: Impacto de Remuneración Variable por Cargo.....	49
Tabla 13: Ahorros Estimados .....	50
Tabla 14: Resultados de Encuesta .....	51



## VII. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1- Manual de Funciones .....	14
Ilustración 2- Dispersión Salarial .....	21
Ilustración 3 – Dispersión Sueldos Empresa vs Sueldos Mercado.....	25
Ilustración 4– Análisis de Competitividad .....	26
Ilustración 5 - Esquema para Identificación de Indicadores.....	30
Ilustración 6: Encuesta de Aceptación Aplicada .....	51
Ilustración 7: Plan de Implementación .....	52

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Antecedentes**

En el Ecuador existen empresas líderes en el mercado de diversas industrias, y grupos económicos importantes y reconocidos los cuales por la dinámica del mercado normalmente atraviesan ciertos procesos estructurales con el fin de consolidar estrategias de crecimiento. Hasta el 2014 un grupo empresarial sólidamente conformado por 3 compañías de diversos giros de negocio en el segmento de consumo masivo y con una permanencia en el mercado de aproximadamente 40 años, operaba y contaba con una administración independiente para cada una de las sociedades que lo conformaban.

Pese a que las tres sociedades pertenecían al mismo dueño accionario, cada una de ellas tenía autonomía y era dirigida por administradores independientes, así como también se regían bajo políticas y normas propias; es decir cada compañía tenía sus ejecutivos quienes administraban la operación siguiendo las directrices generales del dueño accionario pero con total potestad de definir y decidir las forma de operar.

En el 2014 las 3 compañías del grupo empresarial son adquiridas por una empresa multinacional como parte de una estrategia de innovación y de potencial crecimiento. Como es de conocimiento la adquisición de nuevos negocios constituye una de las formas más recurrentes en la actualidad para ganar dimensión y competitividad en el mercado por lo cual trajo a su vez diversidad de beneficios para el grupo empresarial.

La adquisición del grupo empresarial trajo consigo un proceso de transición en el que surgieron paulatinamente nuevas variables, directrices y políticas para la administración de cada negocio, las cuales fueron establecidas por los nuevos dueños. Uno de los primeros retos al que se enfrentaron fue el inicio de la integración de estructuras organizacionales entre las tres compañías, labor que se inició inmediatamente desde la compra.

Para iniciar con este proceso los nuevos dueños del grupo decidieron realizar un estudio organizacional con el fin de realizar un levantamiento de las estructuras actuales y un análisis de los niveles salariales.

### **1.2 Planteamiento del Problema**

En el 2015 se procedió a consolidar gran mayoría de estructuras organizacionales de las compañías que formaban parte del grupo, durante esta integración las áreas departamentales que tenían fines comunes como por ejemplo áreas financieras y

administrativas iniciaron a trabajar bajo mismos parámetros, políticas y siguiendo directrices de un solo líder por área. Las estructuras se fueron acoplando paulatinamente y por lo general prevalecieron las políticas y procedimientos más maduros entre las tres compañías. Como parte de este proceso los colaboradores de las distintas razones societarias no solo empezaron a laborar bajo una sola estructura consolidada, sino también en muchos casos se ubicaron en el mismo espacio físico con el fin de trabajar juntos.

Este cambio trajo consigo una problemática a nivel salarial, la cual consistía en que debido a que los colaboradores con funciones y roles similares de cada compañía, al estar trabajando en el mismo departamento se revelaron y compararon los salarios que percibían lo cual muy distintos entre sí, con variaciones hasta del 50% por encima o por debajo comparativamente, causando un efecto de malestar entre los colaboradores que conocieron esta realidad.

Las diferencias salariales significativas existían, principalmente porque cada sociedad era administrada de forma independiente, dos de ellas no manejaban un sistema de remuneración definido y solo una de las compañías trabajaba con un método formal de administración salarial que implicaba una metodología de valoración de cargos, el cual reflejaba salarios muy competitivos y atractivos en relación al resto de compañías las cuales no trabajaban bajo un sistema de remuneración establecido.

### **1.3 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de implementación de un sistema de remuneración variable aplicado a un segmento específico de cargos que permita disminuir brechas salariales entre posiciones que realizan funciones similares, logrando de esa manera remunerar en forma equitativa y justa a los empleados.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Identificar un segmento de cargos críticos a ser parte del estudio para la aplicación de un nuevo método de remuneración.
- Diseño de un sistema o mecanismo de remuneración variable que permita reducir brechas salariales y promueva la equidad interna en cargos similares.
- Evaluar el impacto financiero para aplicar esta propuesta.
- Análisis de aceptación de los Líderes al implementar un sistema de remuneración variable.

### **1.5 Justificación e Importancia**

El orden al interior de una organización es primordial para la consecución de resultados, por lo cual siempre se requiere de diversas estrategias que permitan contar con una administración general eficiente; una organización que tiene y quiere una gestión eficaz externamente es decir con el mercado, debe a su vez reflejar una administración interna correcta y óptima que le permita lograrlo, por tal razón el sistema de remuneración representa uno de los pilares fundamentales para lograr los objetivos organizacionales.

Teniendo esta reflexión como antecedente, se ve la necesidad de basarse en un método formal de administración salarial, el cual comprenda la valoración de cargos respectiva de los casos de inequidades salariales entre cargos similares para el diseño de un sistema de remuneración variable que permita reducir las brechas salariales existentes, con el fin de mitigar la insatisfacción laboral por concepto de remuneración.

### **1.6 Alcance el Estudio**

Diseñar un sistema de remuneración variable que permita reducir brechas salariales en cargos similares de carácter financiero / administrativo, que presenten dispersiones salariales críticas entre ellos.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La administración de la remuneración es un pilar fundamental de la gestión de todo departamento de Recursos Humanos.

### **2.1 El Salario**

Representa la recompensa monetaria que se otorga a los colaboradores por prestar sus servicios a la compañía, es decir la retribución de dinero cancelada por el empleador en función del puesto de trabajo que desempeñe.

Es importante recalcar que uno de los aspectos primordiales y más delicados de la gestión de recursos humanos es la determinación del salario, pues constituye la percepción satisfactoria o no que tiene el colaborador a cambio de los servicios que presta a su empleador.

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, autor reconocido por su trabajos en Administración de Recursos Humanos, existe el concepto de salario para las personas y otro para las organizaciones; para las personas “El Salario representa una de las transacciones más complicadas, ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión.” Costo puesto que representa el valor a cambio del producto o servicio final e inversión porque representa el dinero invertido a un factor productivo que es el trabajo.

A partir de estas definiciones, nace un segundo término más integral que es el que se administra en la actualidad, se trata de la compensación, éste constituye el conjunto de todas las retribuciones que percibe una persona a cambio de las contribuciones que hace a la organización para la cual trabaja, es decir, no solo comprende la recompensa monetaria sino otros factores no monetarios que agregan valor al paquete total de la compensación.

### **2.2 La Política Salarial**

La estructura de Sueldos y Salarios representa uno de los temas más importantes en la gestión de recursos humanos, debido a que de ésta depende qué tan competitiva sea una organización para atraer talento así como para retenerlo.

La política salarial según Idalberto Chiavenatto (1995, p.335) la define como el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, sobre la remuneración de los empleados, esta no puede ser estática, por el

contrario es dinámica y evoluciona perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se presenten en el día a día de toda organización.

Como todo en la actualidad, con tiempos de cambio y desarrollo constante, es necesario establecer políticas encaminadas a compensar a los trabajadores justa y equitativamente, logrando que sean atractivas para el talento y que a la vez sean alcanzables y rentables para la organización. En relación a este último punto se puede citar a Morales, J. A., & Velandia, N. (2001) quien menciona “Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales de la producción; por ello, su planificación, control y coordinación constituyen un bastión para las gestiones financieras, productivas y de mercadeo. Su adecuado diseño guiado por la cultura, la visión y la misión organizacionales, harán que deje de ser un gasto para convertirse en una inversión productiva”. Es decir, el proceso de establecimiento de las compensaciones, debe ser el resultado de un análisis integral de la retribución justa para las posiciones más la cantidad de todos los recursos disponibles en la organización.

Con este antecedente cabe resumir que para el diseño de la política salarial se debe considerar la filosofía global de la organización, sus objetivos, su situación actual y la de los colaboradores, así también debe ser definida por la alta dirección de la organización, y en ésta se deben incluir detalles de frecuencia, porcentajes de incrementos salariales, motivos de incremento y demás reglas del juego para administrar los salarios en una organización.

### **2.3 Valoración de Cargos**

La Valoración de Cargos es una metodología en la cual a través del análisis de la razón de ser del cargo y las funciones del mismo, se establece un peso o puntaje a cada cargo, con el fin de expresar su importancia en relación al resto de posiciones de toda la organización, este proceso permite establecer una correcta jerarquización de los cargos que sirva de base para un sistema de remuneración.

Hoy en día la valoración de cargos se ha convertido en un proceso rutinario para las organizaciones, con el fin de tenerla de insumo para la clasificación de sus cargos, determinar los salarios, definir las denominaciones de los mismos y su posición relativa en la organización.

La metodología Hay Group es una de las más representativas cuando se habla de Valoración de Cargos, es considerada una de las más sólidas por lo cual se ha convertido

en la más aplicada en el sector empresarial, de acuerdo a un benchmarking global realizado por la empresa consultora Hay Group.

El éxito de su sistema es la agrupación de cantidad de criterios cuantitativos y cualitativos que permiten validar una valoración de cargo, brindando al sistema suficientes justificaciones y elementos para respaldar el resultado de un nivel o puntaje. Este sistema se desarrolló como método para medir la magnitud de los puestos en relación a otros de la misma organización, permitiendo así el análisis y diagnóstico de las estructuras organizacionales.

El fin de aplicar una metodología de valoración de cargos es definir niveles y rangos salariales que permitan remunerar a las posiciones de acuerdo al valor de su aporte en la organización, cuidando siempre la Equidad Interna y a su vez la Competitividad Externa.

Teniendo esta referencia, para el presente estudio se va a utilizar el Sistema de Valoración de Cargos de la Consultora Deloitte, el cual está creado en base a criterios de evaluación similares a los de la metodología Hay.

El sistema de Valoración de cargos escogido para el análisis, tiene de base la utilización de un modelo matemático llamado Regresión Lineal, la cual es usada para aproximar la relación de dos variables X y Y, donde Y representa salarios y X los puntos de valoración. La Regresión es la que permite identificar la mejor línea de tendencia de pago de los salarios relacionados.

#### **2.4 Equidad Interna y Competitividad Externa**

Al momento de hablar de Remuneración es importante tener claro el significado de dos conceptos los cuales son la base para el establecimiento de un Sistema formal de remuneración.

Equidad es aquella cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos y condiciones, teniendo esta definición de referencia, al expresar Equidad Interna en una organización queremos denotar la distribución equitativa de salarios a nivel interno, es decir relacionando solo los cargos y salarios de la empresa casa adentro.

Competitividad se refiere a la capacidad para competir frente a la comparación designada, o a la rivalidad para conseguir un fin; al hablar de Competitividad Externa en una organización nos referimos a la capacidad de que la misma pueda competir a nivel

salarial con otras empresas, denotando que está en las mismas o mejores condiciones salariales que su competencia.

## **2.5 Remuneración Variable**

Existen sistemas de Remuneración Variable que son modelos de compensación donde una parte del salario del empleado depende del cumplimiento de un logro o factor de rendimiento. En base a este concepto se podría inferir que cuanto mayor sea la parte variable, mucho mayor será la orientación a la consecución de resultados.

Un Sistema de Remuneración Variable tiene como objetivo reducir el crecimiento de gastos fijos asociados a salarios bases del personal y trasladar esos aumentos a gastos variables en función de productividad y consecución de resultados.

Estos Sistemas requieren la evaluación de 3 criterios básicos para su diseño e implementación, dentro de los cuales mencionamos los siguientes:

1. Identificación y Determinación de Indicadores de Gestión que permitan medir la consecución de los objetivos
2. Evaluación de viabilidad de consecución de los objetivos, es decir definir metas que sean alcanzables y gestionables para los colaboradores de manera que el sistema sea motivante.
3. Diagnóstico de Impacto Financiero resultante de su implementación

Así también dada la naturaleza del sistema, siempre es recomendado utilizarlo en posiciones donde los logros y resultados puedan ser medidos cuantitativa o cualitativamente, con el fin de dejar a un lado la subjetividad.

No existe una fórmula específica de compensación que sea aplicable para todos los puestos, por lo cual estos sistemas de remuneración deben ser construidos de acuerdo a la realidad de cada Organización, podría existir una variedad de opciones y posibilidades según la estrategia y visión de la empresa.

## **2.6 Motivación y Salario Emocional**

La Administración salarial para las organizaciones ha sido desde siempre una labor compleja e importante, siendo éste uno de los criterios determinantes en las mediciones de clima laboral.

La remuneración tiene varios sentidos tanto para el empleado como para la empresa. Para el colaborador representa el reconocimiento económico por su trabajo y es



su medio de vida para solventar sus necesidades económicas. Para la empresa significa parte del costo que permite llevar a cabo sus actividades. Sin embargo en la actualidad, estos conceptos han evolucionado y van más allá de lo meramente económico.

En este estudio, se va a abarcar el sentido monetario y cuantitativo de la remuneración, sin embargo, se quiere dejar a consideración otras opciones como el salario emocional, término muy común hoy en día, especialmente en organizaciones que han alcanzado una competitividad salarial alta y que se encuentran innovando en métodos de retención y satisfacción de sus colaboradores, este tipo de salario está asociado con las retribuciones al empleado de carácter no económico, cuyo fin principal es atender otras necesidades personales o profesionales del trabajador.

Este tipo de remuneración actúa como un elemento motivador para los empleados, y consiste en no pagar una mayor cantidad de dinero, sino más bien de otorgar prestaciones que el empleado asume como beneficios más valiosos que un incremento salarial.

Entre beneficios de este tipo de retribución tenemos índices bajos de rotación de personal, altos niveles de productividad, bajos niveles de ausentismo, entre otros.

### 3. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para el caso de estudio se considerará posiciones de áreas financieras administrativas que por roles y funciones tienen responsabilidades similares independientemente de la sociedad a la que pertenecen.

#### 3.1 Situación Salarial Actual

Las áreas Financieras Administrativas están compuestas por 49 cargos tipo desde mandos medios hasta personal de staff y soporte los cuales comprenden 210 personas. Por confidencialidad se ha excluido a las posiciones de Nivel Ejecutivo / Gerencial.

A continuación se presenta todas las posiciones de las áreas en mención:

Tabla 1- Listado de Cargos de áreas Financieras-Administrativas

#	DEPARTAMENTO	CARGOS TIPO	Número Ocupantes
1	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	12
2	ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	1
3	ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	9
4	ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE SERVICIOS GENERALES	2
5	ADMINISTRACIÓN	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	18
6	ADMINISTRACIÓN	AUXILIAR DE LIMPIEZA	2
7	ADMINISTRACIÓN	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	31
8	ADMINISTRACIÓN	AYUDANTE DE BODEGA	2
9	ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	26
10	ADMINISTRACIÓN	COORDINADOR DE ALMACEN	1
11	ADMINISTRACIÓN	FACTURADOR	1
12	ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	6
13	ADMINISTRACIÓN	JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	1
14	ADMINISTRACIÓN	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	1
15	ADMINISTRACIÓN	JEFE NACIONAL ADMINISTRATIVO	1
16	ADMINISTRACIÓN	LIQUIDADOR	3
17	ADMINISTRACIÓN	MENSAJERO	4
18	ADMINISTRACIÓN	RECAUDADOR	8
19	ADMINISTRACIÓN	RECEPCIONISTA	1
20	AUDITORIA	AUDITOR JUNIOR	3
21	AUDITORIA	AUDITOR SENIOR	2
22	AUDITORIA	JEFE DE AUDITORIA	1
23	COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	8
24	COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	4
25	COMPRAS	COORDINADOR DE IMPORTACIONES	1

26	COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	3
27	CONTRALORIA	COORDINADOR DE CONTROL INTERNO	2
28	CONTRALORIA	COORDINADOR DE PROCESOS	3
29	CONTRALORIA	JEFE CONTABLE	1
30	CONTRALORIA	JEFE CUENTAS POR PAGAR	1
31	CONTRALORIA	JEFE DE CONTRALORIA	3
32	CONTRALORIA	JEFE DE COSTOS	2
33	CONTRALORIA	JEFE DE TRIBUTACIÓN	1
34	CONTRALORIA	JEFE DE PROCESOS	1
35	CONTRALORÍA	ASISTENTE CONTABLE	12
36	CONTRALORÍA	ASISTENTE DE INVENTARIOS	2
37	CONTRALORÍA	COORDINADOR DE CONTRALORIA	2
38	CONTRALORÍA	COORDINADOR TRIBUTARIO	3
39	FINANZAS	ANALISTA DE PRESUPUESTOS	1
40	FINANZAS	ANALISTA FINANCIERO	1
41	FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	3
42	FINANZAS	COORDINADOR DE TESORERIA	1
43	FINANZAS	JEFE DE FINANZAS	1
44	FINANZAS	JEFE DE PLANEACION FINANCIERA	1
45	FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	3
46	RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	5
47	RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	3
48	RRHH	JEFE DE NÓMINA	3
49	RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3
<b>Total General</b>			<b>210</b>

Elaborado por: Cristina Echeverría

Contando con toda la base de posiciones de las áreas mencionadas, y con el fin de realizar un piloto del sistema de remuneración variable, se seleccionó una muestra crítica de cargos para considerar en el análisis. Para seleccionar la muestra a trabajar, cada posición escogida debía cumplir al menos dos criterios de los siguientes tres que se evaluaron:

- a) Más de 2 Ocupantes en el Cargo
- b) Posición existente en las 3 sociedades.
- c) Dispersión salarial alta entre ellas.

Se definieron estos tres criterios, con el fin de apuntar a la problemática principal del estudio la cual consistía en el malestar de los colaboradores que tenían cargos y roles similares y con brechas salariales significativas entre ellos.

Los cargos restantes son manejables y se podrían abordar en una segunda etapa del estudio puesto que en algunos casos corresponde solo a una posición en el cargo, por lo

cual no tiene forma de comparación interna y adicional son posiciones que por valoración de cargo no representan criticidad para la operación.

Con estos parámetros, la muestra seleccionada es la siguiente:

Tabla 2 - Criterios de Selección de Cargos a Analizar

#	DEPARTAMENTO	CARGOS TIPO	# Ocupantes	CRITERIOS DE SELECCIÓN		
				Más de 2 Ocupant es en el Puesto	Posición Existente entre las 3 sociedades	Dispersión Salarial alta entre ellas
1	ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	6	X		X
2	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	12	X		X
3	ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	9	X	X	X
4	ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	26	X		X
5	COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	3	X	X	X
6	COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	4	X	X	X
7	COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	8	X	X	X
8	CONTRALORIA	JEFE DE CONTRALORIA	3	X	X	X
9	CONTRALORÍA	COORDINADOR TRIBUTARIO	3	X	X	X
10	CONTRALORÍA	ASISTENTE CONTABLE	12	X	X	X
11	FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	3	X	X	X
12	FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	3	X	X	X
13	RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3	X	X	X
14	RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	3	X	X	X
15	RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	5	X	X	X
<b>Total General</b>			<b>103</b>			

Elaborado por: Cristina Echeverría

Una vez seleccionada la muestra, se procedió a definir como punto de partida la realización de la Valoración de cargos de los 15 cargos tipo, mediante el método de valoración por puntos.

### 3.2 Valoración de Cargos por Puntos

Para iniciar con la Valoración de los cargos se debe tomar como eje principal las premisas que aseguran la obtención de resultados más objetivos en el análisis. Las premisas fueron las siguientes:

Tabla 3: Premisas de Valoración

PREMISAS DE VALORACIÓN		¿QUÉ PERMITE?
a)	Se valora cargos y no ocupantes de las posiciones.	Aislar del análisis el desempeño y/o potencial del ocupante actual.
b)	La valoración es independiente de la nomenclatura del cargo o del salario actual.	No relacionar o sesgar el valor real de un cargo, con el nombre o salario actual.
c)	Es el resultado del acuerdo de un comité de valoración.	Equilibrio al establecimiento de los puntajes.
d)	Se toma como referencia principal las descripciones de funciones y perfil de cada cargo.	Tener objetividad de la razón de ser del cargo, misión y funciones por las que se lo requiere.
e)	Se valora en función del aporte de su cargo más no del error	Valorar de forma positiva, por lo que SÍ realiza el cargo, más no por lo que NO realiza.

Elaborado por: Cristina Echeverría

Las premisas enlistadas dan como resultado la objetividad del Sistema de Valoración de Cargos, para el cual se va a aplicar el sistema de valoración por puntos de la Consultora Deloitte.

### 3.3 Matriz de Valoración de Cargos

El método elegido se basa en tres grandes criterios de puntuación los cuales se explican a continuación:

1. **CAPACIDAD DE ACTUACIÓN ( Factor 1):** Este factor es el que denota la combinación de las capacidades intelectuales, técnicas y de experiencia que requiere el cargo, para poder asumir y desempeñar las responsabilidades de ejecución, supervisión o dirección establecidas y a su vez reflejando competencias conductuales básicas para la consecución exitosa de sus funciones. Es decir, comprende los siguientes sub-factores:

a. **Madurez Profesional:** Conocimientos, formación académica y nivel de experiencia mínima requerida para desempeñar el cargo.

- b. **Rol de Dirección:** Capacidad de dirigir y/o realizar un proceso operativo o Estratégico.
  - c. **Competencias:** características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad.
2. **GESTIÓN INTERNA (Factor 2):** Este factor representa el campo de acción que tiene la posición para poder gestionar y ejercer su rol, mediante la resolución de problemas que se encuentran en el alcance del cargo. Es decir, comprende los siguientes sub-factores:
- a. **Marco de Actuación:** Alcance de gestión y campo de acción al cual tiene acceso el cargo de forma independiente.
  - b. **Solución de Problemas:** Nivel de Complejidad de situaciones que se le presentan al cargo para poder solucionar de acuerdo a su alcance.
3. **RESULTADOS (Factor 3):** Este factor expresa la magnitud de resultados cuantitativos de los que es responsable la posición, mediante cierto nivel de toma de decisión que se le da, sumado el valor agregado de aquellas posiciones que se interrelacionan directamente a la cadena de valor del negocio. Es decir, comprende los siguientes sub-factores:
- a. **Toma de Decisiones:** Capacidad de elegir un curso o elección entre varias opciones que se le presentan, basada en experiencia y conocimientos.
  - b. **Amplitud de Resultados:** Nivel de Impacto directo de su gestión en resultados estratégicos de la organización.
  - c. **Valor Agregado:** Valor adicional generado por posiciones que se relacionan directamente con la cadena de valor del negocio y por lo cual tienen un nivel de criticidad mayor.

Tabla 4. Factores de Valoración

FACTORES DE VALORACIÓN (MATRIZ)	
Capacidad de Actuación	Madurez Profesional
	Dirección
	Competencias
Gestión Interna	Solución de Problemas
	Marco de Actuación
Resultados	Toma de Decisiones
	Amplitud de Resultados
	Valor Agregado

Elaborado por Cristina Echeverría

Todos estos factores y sub-factores se encuentran comprendidos en una matriz la cual tiene asignado un puntaje para cada factor, la suma de todos ellos de acuerdo al cargo que se está valorando es el que representa el valor final de la posición. (Ver Anexo 1).

Luego de la explicación del sistema a utilizar se debe iniciar con la conformación del Comité de Valoración de Cargos y con los insumos de Descriptivos de Funciones de los cargos a valorar en este análisis

### 3.4 Conformación de Comité de Valoración de Cargos

De acuerdo a las premisas del sistema se debe contar con un Comité de valoración que permita el equilibrio y consenso equitativo al momento de definir las ponderaciones de los cargos, por lo cual el comité debe estar conformado de la siguiente forma:

- Jefe inmediato de la posición a Evaluar** (Gerente / Jefe o Supervisor del cargo)
- Colaborador del equipo de RRHH.** (Gerente / Jefe de RRHH o persona asignada del departamento que conozca a cabalidad la estructura de cargos en estudio).
- Ejecutivo responsable y experto en el uso de la matriz de valoración** (Consultor Externo que aporta con imparcialidad al momento de definir la valoración)

### 3.5 Revisión de Manuales de Funciones de los Cargos

A su vez se cuenta con el insumo de manuales de funciones de los 15 cargos tipo a evaluar, los cuales son revisados en cada reunión de valoración mismos que deben expresar la razón de ser del cargo, la misión, funciones y perfil mínimo requerido para la posición (Ver Anexo 2).

Ilustración 1- Manual de Funciones

The image displays three pages from a 'Manual de Funciones' for the position of 'JEFE DE TESORERÍA'.  
**Page 1:** 'MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE TESORERÍA'. It includes:  
 - 'IDENTIFICACIÓN DEL CARGO': Title (Jefe de Tesorería), Department (Tesorería), Immediate Superior (Gerente Financiero), and Reporting (Coordinador de Tesorería, Asistente de Tesorería).  
 - 'ORGANIGRAMA DEL AREA': A hierarchy showing 'Gerente Financiero' at the top, 'Jefe de Tesorería' in the middle, and 'Coordinador de Tesorería' and 'Asistente de Tesorería' at the bottom.  
 - 'OBJETIVO DEL CARGO': Administer and custody the effective and values of the company, manage the exchange and control of cash flow, and ensure the fulfillment of financial obligations.  
 - 'FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO': A list of 6 tasks including approving payment orders, controlling bank guarantees, identifying deposits, and managing bank liquidity.  
**Page 2:** 'MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE TESORERÍA'. It includes:  
 - 'FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO': A list of 6 specific tasks related to organizational norms, reporting, and financial control.  
 - 'RELACIONES DEL CARGO': A table with columns for 'INTERNA' (Relación de flujo de caja, Recepción de pagos de cuentas) and 'EXTERNA' (Entidades bancarias, Aduanas, Bienes).  
 - 'AUTORIZADO': A list of two items: 'Aprobación de pagos en la plataforma de los bancos hasta el monto asignado' and 'Autorización de caja física'.  
**Page 3:** 'MANUAL DE FUNCIONES JEFE DE TESORERÍA'. It includes:  
 - 'PERFIL DEL CARGO': A section for 'REQUISITOS' and 'EXPERIENCIA'.  
 - 'ENFOQUE': 'Título de Tercer Nivel en carreras contables, comerciales o afines'.  
 - 'CONOCIMIENTOS TÉCNICOS': A table with columns for 'CONOCIMIENTO' (Administración de Flujo de Caja, Contabilidad de Obligación, etc.) and 'NIVEL' (AVANZADO, INTERMEDIO, BÁSICO).  
 - 'COMPETENCIAS': A list of skills including 'Habilidades Interpersonales', 'Técnicas en el cargo', 'Comunicación', 'Gestión de Clientes', 'Innovación', 'Pensamiento Estratégico', and 'Toma de Decisiones'.  
 - 'EXPERIENCIA': '4 años en posiciones similares'.

Elaborado por: Cristina Echeverría

### 3.6 Análisis de Valoración de Cargos

Se procede a aplicar el sistema de Valoración a las 15 posiciones, evaluando cada criterio de la matriz durante el comité de Valoración, dando como resultado el valor de Cada posición.

A continuación se realiza como ejemplo la valoración del Jefe de Compras:

#### FACTOR 1 – CAPACIDADES DE ACTUACIÓN

• **Madurez Profesional:** De acuerdo a la descripción de funciones está establecido que para el desempeño de sus responsabilidades requiere una formación académica mínima de **Título Universitario** en carreras afines al área y con al menos **4 años de experiencia** con responsabilidades similares.

En base a ese requerimiento mínimo se le asigna el **factor C+** que denota perfil **Técnico Especializado** el cual significa pericia en manejo de sistemas, procedimientos y equipos especializados, lo cual requiere una formación universitaria completa y experiencia de alrededor de 2 a 3 años. El Plus (C+) que se le da a la combinación se debe a que el perfil indica que al menos debe tener 4 años en el cargo.

• **Dirección:** por las funciones que realiza relacionadas a la planificación y control del plan de compras de corto y mediano plazo para satisfacer las necesidades de las áreas usuarias y a la vez de cumplir objetivos de optimización de la Organización, se le asigna el **factor D**, el cual indica que el puesto es responsable por la Definición y puesta en práctica de proyectos, programas y métodos de trabajo; requiere planeación de corto - mediano plazo, seguimiento periódico, en procesos específicos que forman parte de áreas o unidades de la organización.

• **Competencias:** En base al nivel de experiencia y formación requerida para direccionar los procesos a su cargo, se llega a consenso que las competencias deben estar desarrolladas, es decir **nivel 3** ya que son críticas para el desempeño de la posición.

Combinación: C+D3

FACTORES	CAPACIDADES DE ACTUACIÓN			Puntos
	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	
Jefe de Compras	C+	D	3	175



## FACTOR 2 – GESTIÓN INTERNA

• **Marco de Actuación:** Debido a la flexibilidad que requiere el cargo para atender las solicitudes de su cliente interno, en cuanto a plazos y parámetros de compra que se susciten en la operación, se le asigna el **factor D** que indica una Actuación Diversificada, que consiste en que la posición puede modificar cursos de acción para el mejoramiento integral de uno o varios de los procesos a su cargo, siguiendo los lineamientos en base a los cuales puede actuar.

• **Solución de Problemas:** Por la diversidad de proveedores con los cuales debe interactuar, y los requerimientos esporádicos y emergentes que pueden darse en la operación, los cuales debe solucionar para asegurar el abastecimiento de mercancías y / o servicios necesarios, se le asigna el **factor 3+**, este indica que es Adaptativo, es decir, las situaciones a resolver son conocidas, y aunque se ajustan de manera general a modelos o a formas de solución concretas, cada una de ellas requieren un tratamiento distinto, por lo cual la solución es una mezcla, adaptación o interpolación de varios de ellos.

### Combinación D3+

FACTORES	GESTIÓN INTERNA		
	Marco de Actuación	Solución de Problemas	Puntos
Jefe de Compras	D	3+	<b>58</b>

## FACTOR 3 – RESULTADOS

• **Toma de Decisiones:** La posición por tener el conocimiento y expertise de negociación para adquisición de insumos específicos, se rige bajo la política de compras definida, sin embargo decide las mejores opciones de contratación y acuerdos de negocios para cumplir a cabalidad con los requerimientos, por lo cual se le asigna el **factor D** el cual menciona que las decisiones que se toman están sujetas a políticas específicas para un área concreta de la empresa; se puede decidir cómo se van a llevar a la práctica esas políticas. Define los métodos de trabajo concretos o las prácticas más aconsejables. El cargo recibe una supervisión general que evalúa la calidad de la gestión.

• **Amplitud de Resultados:** debido a los volúmenes de compra que maneja y a los valores económicos que se juegan en las negociaciones los cuales

impactan directamente en el gasto de la Organización, gracias a los acuerdos que se cierran, se le asigna el **factor C**, éste indica que los ingresos y/o costos de los productos o el impacto de los servicios afectan directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el corto plazo, pero no comprometen su supervivencia.

- **Valor Agregado:** pese a ser un cargo que forma parte de un área de soporte en la Organización se le asigna el **factor 3** de valor agregado Importante puesto que comprende una de las actividades primarias y/o servicio que dan valor agregado a aquellos que están frente al cliente, debido a que de acuerdo a la celeridad en que gestionen los requerimientos de compras, cumpliendo plazos y estándares de calidad, esto se ve reflejado en el producto final de altos estándares que llega al cliente.

#### Combinación DC3

FACTORES	RESULTADOS			
	Toma de Decisiones	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	Puntos
Jefe de Compras	D	C	3	<b>50</b>

El proceso de valoración explicado, se debe aplicar a cada una de las posiciones, donde cada combinación resultante debe ser dada por el consenso y justificación respectiva del por qué le corresponde cada factor.

### 3.7 Resultados de Valoración de Cargos

Ejemplo 1: Jefe de Compras

FACTORES	CAPACIDADES DE ACTUACIÓN				GESTIÓN INTERNA			RESULTADOS				Total Puntos
	Madurez Profesional	Dirección	Competencias	Puntos	Marco de Actuación	Solución de Problemas	Puntos	Toma de Decisiones	Amplitud de Resultados	Valor Agregado	Puntos	
Jefe de Compras	C+	D	3	175	D	3+	58	D	C	3	50	283

Tabla 5: Resultados de Valoración de Cargos

#	ÁREA	CARGO TIPO	VALORACIÓN DE CARGOS						
			CAPACIDADES DE ACTUACION	Puntos	GESTION INTERNA	Puntos	RESULTADOS	Puntos	TOTAL PUNTOS
1	CONTRALORÍA	JEFE DE CONTRALORIA	DD3	200	D4	76	DC4	66	342
2	COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	C+D3	175	D3+	58	DC3	50	283
3	RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	DC3	152	D3	44	DB+2	33	229
4	FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	CD-3	132	C3	33	CC+3	38	203
5	ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	CC3	115	C2	22	CB+2	22	159
6	CONTRALORÍA	COORDINADOR TRIBUTARIO	CC2	100	C2	19	BB+2	14	133
7	COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	CB2	76	B3	17	CC2	25	118
9	RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPAC.	CB2	76	C2	14	CB3	25	115
8	ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	CB2	76	C2	14	CB2	19	109
10	COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	B+B2	66	B+2	13	BB2	12	91
11	CONTRALORÍA	ASISTENTE CONTABLE	B+B2	66	B2	11	BB-2	10	87
12	ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	BB2	57	B2	9	BB3	16	82
13	RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	BB2	57	B2	9	BA2	9	75
14	FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	BB-2	50	B1	6	BB-3	14	70
15	ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	BA2	43	A1	4	AA+2	7	54

Elaborado por: Cristina Echeverría

Una vez valoradas las 15 posiciones que son caso de estudio, se procede a correlacionar el puntaje obtenido versus los sueldos actuales, de manera que se pueda identificar las dispersiones salariales existentes entre cargos con misma ponderación.

### 3.8 Dispersión Salarial Actual

A continuación se enlista los 15 cargos tipo, detallado por ocupante de cada posición, donde se refleja la realidad de misma valoración, diferente salario, representando dispersión salarial alta entre los cargos.

La tabla a continuación muestra la realidad salarial de 103 colaboradores:

Tabla 6 - Puntos de Valoración y Sueldo Actual

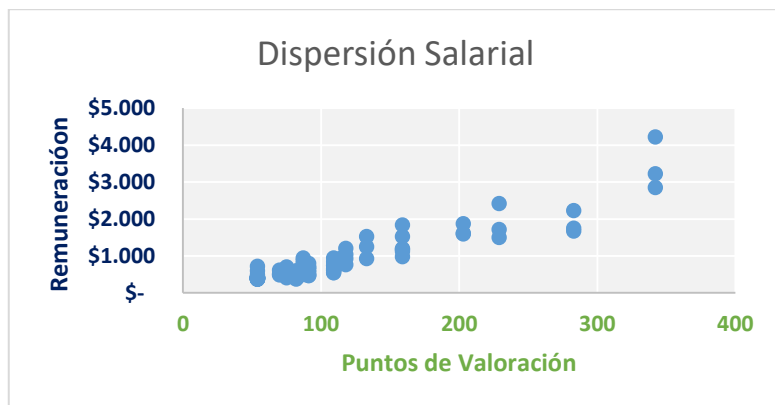
ÁREA	CARGO	Total Puntos	Sueldo Actual
CONTRALORIA	JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 4.222
CONTRALORIA	JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 2.850
CONTRALORIA	JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 3.225
COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	283	\$ 2.234
COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	283	\$ 1.680
COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	283	\$ 1.750
RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 1.720
RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 2.420
RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 1.500
FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	203	\$ 1.612
FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	203	\$ 1.597
FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	203	\$ 1.876
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.133
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 980
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.200
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.178
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.530
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.840
CONTRALORIA	COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 934
CONTRALORIA	COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 1.253
CONTRALORIA	COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 1.532
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 930
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 770
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 1.207
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 1.040
RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPAC.	115	\$ 820
RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPAC.	115	\$ 850
RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPAC.	115	\$ 944
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 753

ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 550
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 730
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 600
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 614
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 630
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 748
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 844
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 550
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 650
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 950
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 650
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 500
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 470
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 700
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 620
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 700
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 470
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 565
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 800
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 573
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 945
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 520
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 500
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 633
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 643
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 643
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 528
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 803
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 750
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 880
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 715
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 450
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 450
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 377
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 600
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 400
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 450
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 500
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 422
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 400
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 661
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 705
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 520
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 412

RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 557
FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$ 515
FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$ 491
FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$ 622
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 400
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 400
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 428
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 400
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 426
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 487
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 382
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 376
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 428
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 382
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 400
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 377
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 420
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 416
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 376
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 396
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 376
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 404
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 394
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 722
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 416
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 420
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 601
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 420
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 398
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 376

Elaborado por Cristina Echeverría

Ilustración 2- Dispersión Salarial



Elaborado por: Cristina Echeverría

En el gráfico previo se refleja la relación Puntos de Valoración VS Sueldos Actuales, donde claramente se muestra que todos los cargos pese a tener mismo puntaje de valoración, presentan altas brechas salariales entre sí. Una vez que gráficamente se visualiza a simple vista las dispersiones en las que se va a trabajar, se procede a trazar una línea de tendencia que represente la mejor línea de pago para la muestra seleccionada.

Esta línea de pago ideal se la grafica, tomando en consideración la Referencia de Salarios de Mercado, de manera que se pueda no solo equiparar internamente los salarios, sino también de una forma competitiva al hacerlo en base a información de Mercado. Esta información será tomada de la Encuesta General de Remuneraciones de Deloitte, y a continuación se indica, la homologación con el cargo de mercado y el salario Promedio para cada posición.

Tabla 7: Homologación y Salario de Mercado

CARGO EMPRESA	Total Puntos	Sueldo Actual	HOMOLOGACIÓN MERCADO	Ref. Mercado (Promedio)
JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 4.222	CONTRALOR	\$ 3.840
JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 2.850	CONTRALOR	\$ 3.840
JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 3.225	CONTRALOR	\$ 3.840
JEFE DE COMPRAS	283	\$ 2.234	JEFE DE COMPRAS	\$ 2.637
JEFE DE COMPRAS	283	\$ 1.680	JEFE DE COMPRAS	\$ 2.637
JEFE DE COMPRAS	283	\$ 1.750	JEFE DE COMPRAS	\$ 2.637
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 1.720	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 2.452
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 2.420	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 2.452
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 1.500	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 2.452
JEFE DE TESORERIA	203	\$ 1.612	JEFE DE TESORERÍA	\$ 2.043
JEFE DE TESORERIA	203	\$ 1.597	JEFE DE TESORERÍA	\$ 2.043
JEFE DE TESORERIA	203	\$ 1.876	JEFE DE TESORERÍA	\$ 2.043
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.133	JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.628
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 980	JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.628
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.200	JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.628
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.178	JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.628
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.530	JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.628
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.840	JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.628
COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 934	ANALISTA DE IMPUESTOS	\$ 1.345
COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 1.253	ANALISTA DE IMPUESTOS	\$ 1.345
COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 1.532	ANALISTA DE IMPUESTOS	\$ 1.345
COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 930	COORDINADOR DE COMPRAS	\$ 1.135
COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 770	COORDINADOR DE COMPRAS	\$ 1.135
COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 1.207	COORDINADOR DE COMPRAS	\$ 1.135
COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 1.040	COORDINADOR DE COMPRAS	\$ 1.135

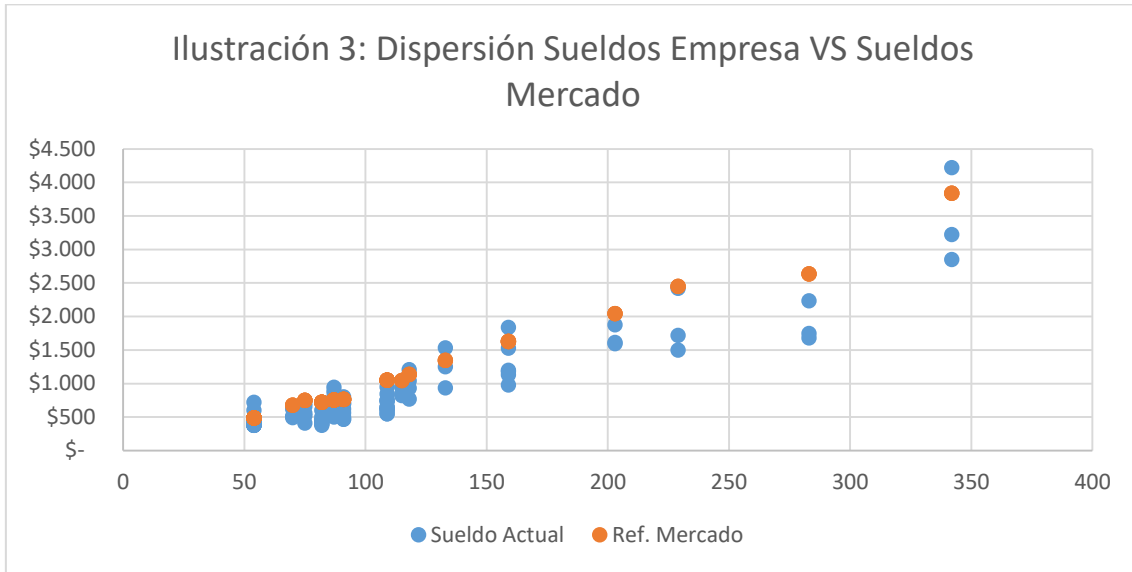
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPAC.	115	\$ 820	COORDINADOR DE RRRHH	\$ 1.044
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPAC.	115	\$ 850	COORDINADOR DE RRRHH	\$ 1.044
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPAC.	115	\$ 944	COORDINADOR DE RRRHH	\$ 1.044
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 753	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 550	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 730	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 600	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 614	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 630	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 748	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 844	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 550	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 650	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 950	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 650	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	\$ 1.052
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 500	ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 766
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 470	ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 766
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 700	ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 766
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 620	ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 766
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 700	ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 766
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 470	ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 766
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 565	ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 766
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 800	ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 766
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 573	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 945	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 520	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 500	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 633	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 643	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 643	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 528	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 803	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 750	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 880	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE CONTABLE	87	\$ 715	ASISTENTE CONTABLE	\$ 756
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 450	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 450	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 377	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 600	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 400	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 450	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722



ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 500	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 422	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$ 400	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 722
ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 661	ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 750
ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 705	ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 750
ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 520	ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 750
ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 412	ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 750
ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$ 557	ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 750
ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$ 515	ASISTENTE DE TESORERIA	\$ 678
ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$ 491	ASISTENTE DE TESORERIA	\$ 678
ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$ 622	ASISTENTE DE TESORERIA	\$ 678
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 400	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 400	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 428	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 400	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 426	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 487	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 382	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 376	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 428	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 382	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 400	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 377	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 420	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 416	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 376	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 396	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 376	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 404	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 394	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 722	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 416	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 420	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 601	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 420	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 398	CAJERO	\$ 485
CAJERO LIQUIDADOR	54	\$ 376	CAJERO	\$ 485

Elaborado por Cristina Echeverría

Ilustración 3 – Dispersión Sueldos Empresa vs Sueldos Mercado



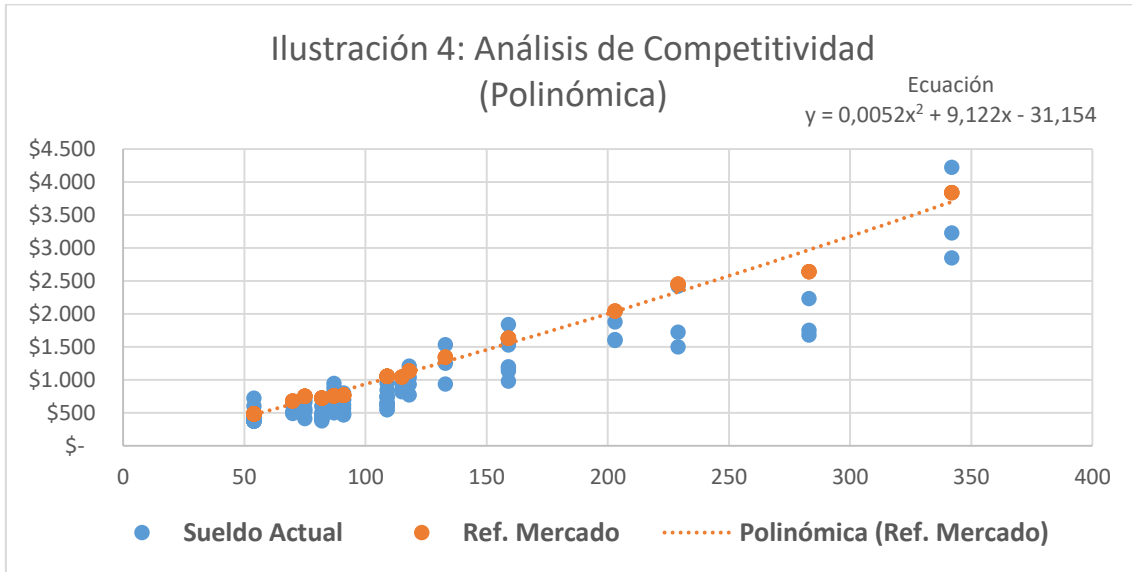
Elaborado por: Cristina Echeverría

Para tener como resultante la línea de pago ideal, se debe correlacionar las dos variables con las que se cuenta: Puntos de valoración y Salario de Mercados. Estas dos variables van a ayudar a generar la ecuación que más acerque a los niveles salariales idóneos.

Para este ejercicio se va a usar un Análisis de Regresión y la simulación de algunas líneas de tendencia, donde se elige la más beneficiosa para la muestra de cargos seleccionada, la elección de la línea de tendencia depende de criterios como, no perjudicar a ningún cargo ni los de mayor valoración ni los de menor ponderación, ser la línea más cercana a una distribución lógica de salarios y por supuesto que esté relacionada a la premisa de A mayor valoración, mayor remuneración y viceversa. (Ver Anexo 3)

A continuación la línea de tendencia de mejor ajuste y a utilizar en este análisis es la Polinómica:

Ilustración 4– Análisis de Competitividad



Elaborado por Cristina Echeverría Goyes

Luego de contar con la línea de tendencia idónea, se procede a utilizar la ecuación que grafica esa línea, para reemplazar la variable X que corresponde a los puntos de valoración y obtener el valor Y que representa salario ideal para cada posición. A continuación se indica salarios resultantes de la ecuación de la mejor línea de pago. (Ver Anexo 4)

Tabla 8: Salario resultante de la Ecuación Polinómica

ÁREA	CARGO EMPRESA	Total Puntos	POLINÓMICA	
				$y = 0,0052x^2 + 9,122x - 31,154$
CONTRALORIA	JEFE DE CONTRALORIA	342	\$	3.697
CONTRALORIA	JEFE DE CONTRALORIA	342	\$	3.697
CONTRALORIA	JEFE DE CONTRALORIA	342	\$	3.697
COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	283	\$	2.967
COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	283	\$	2.967
COMPRAS	JEFE DE COMPRAS	283	\$	2.967
RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$	2.330
RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$	2.330
RRHH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$	2.330
FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	203	\$	2.035
FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	203	\$	2.035
FINANZAS	JEFE DE TESORERIA	203	\$	2.035
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$	1.551

ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$	1.551
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$	1.551
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$	1.551
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$	1.551
ADMINISTRACIÓN	JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$	1.551
CONTRALORIA	COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$	1.274
CONTRALORIA	COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$	1.274
CONTRALORIA	COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$	1.274
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$	1.118
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$	1.118
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$	1.118
COMPRAS	COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$	1.118
RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	115	\$	1.087
RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	115	\$	1.087
RRHH	COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	115	\$	1.087
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
ADMINISTRACIÓN	ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$	1.025
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$	842
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802

CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
CONTRALORIA	ASISTENTE CONTABLE	87	\$	802
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
ADMINISTRACIÓN	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	82	\$	752
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$	682
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$	682
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$	682
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$	682
RRHH	ASISTENTE DE NÓMINA	75	\$	682
FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$	633
FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$	633
FINANZAS	ASISTENTE DE TESORERIA	70	\$	633
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477

ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477
ADMINISTRACIÓN	CAJERO LIQUIDADOR	54	\$	477

Elaborado por Cristina Echeverría

Partiendo de este insumo de salarios definidos a través del Análisis de Competitividad, se inicia con el diseño de un sistema de remuneración variable, que permita llevar al salario ideal a cada uno de los colaboradores de la muestra de posiciones escogida.

## 4. PLAN DE ACCIÓN

### 4.1 Sistema de Remuneración Variable

El sistema de Remuneración Variable se propone con el fin de cerrar brechas salariales de la muestra seleccionada de cargos, teniendo como objetivo adicional:

- a) No incrementar gastos fijos asociados a salarios bases de los colaboradores
- b) Trasladar estos aumentos a gastos variables en función de productividad y consecución de resultados.

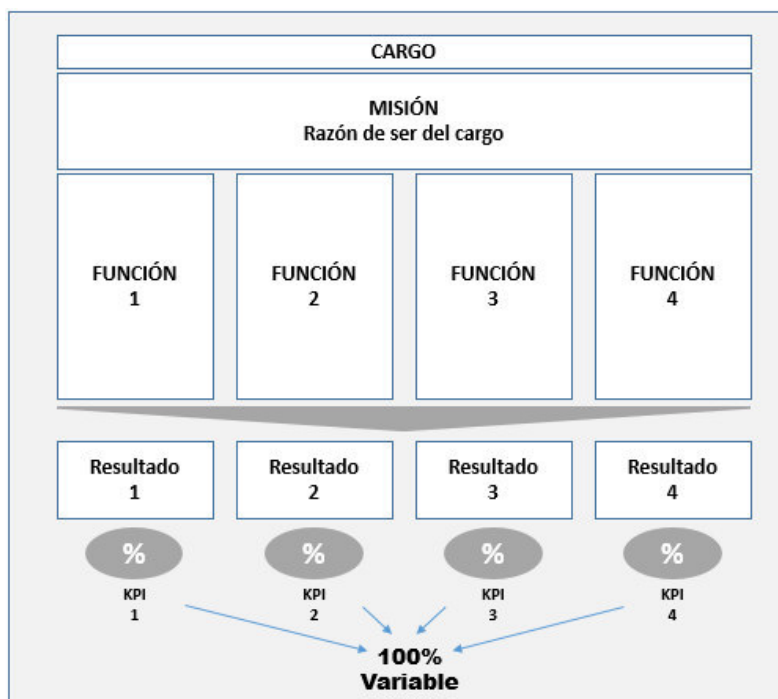
### 4.2 Metodología del diseño

En base a los descriptivos de funciones de las posiciones donde se denota la razón de ser del cargo, y el resultado a obtener de acuerdo a las funciones que realiza, se identifica de 3 a 4 funciones clave de cada posición las cuales serán el marco del sistema.

Esta identificación y ponderación de funciones claves se la realizará mediante entrevistas con los líderes y responsables de cada área, con el fin de establecerlo como las bases del sistema de remuneración variable de cada cargo.

A continuación se indica la metodología de diseño a seguir:

Ilustración 5 - Esquema para Identificación de Indicadores



Elaborado por Cristina Echeverría

De acuerdo con el esquema presentado, se inicia con el diseño del sistema por cargo.

### 4.3 Diseño del Sistema de Remuneración Variable

#### JEFE DE COMPRAS

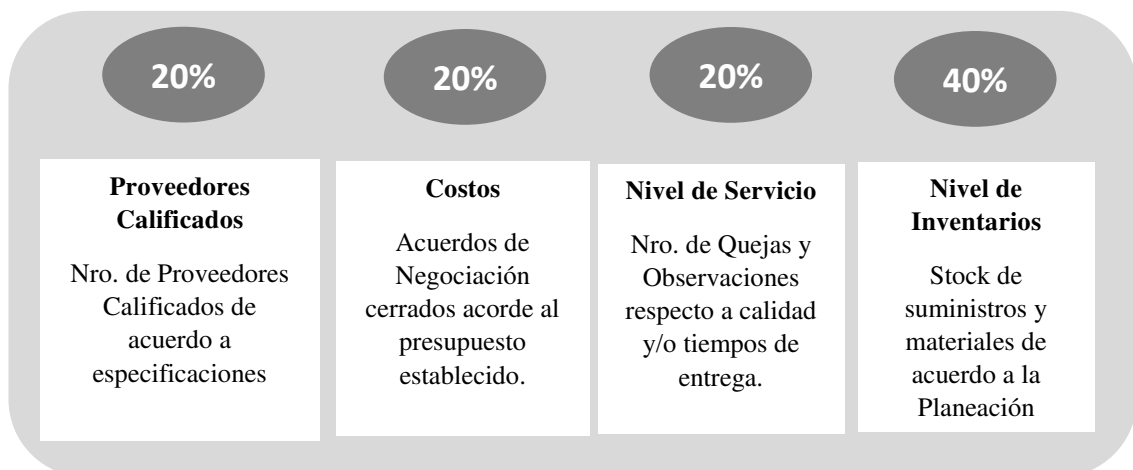
**Misión:** Planificar y administrar el proceso de compras y contrataciones corporativas de la Organización, localizando fuentes confiables de suministros y servicios, que garanticen las mejores condiciones de tiempo, calidad y precio; contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de presupuesto planteados así como a la satisfacción del cliente interno.

#### FUNCIONES PRINCIPALES

Participar en el proceso de selección y calificación de proveedores en conjunto con las áreas usuarias, con el fin de asegurar que cumplan con las especificaciones mínimas y necesarias.	Llegar a acuerdos con proveedores claves para optimización de costos, tiempos de entrega y plazos de crédito.	Administrar los contratos y convenios realizados para asegurar el cumplimiento de los acuerdos establecidos.	Monitorear los niveles de inventarios en conjunto con Planeación, con el fin de asegurar disponibilidad de stocks.
---	---	--	--

#### RESULTADO

Proveedores Calificados de acuerdo a especificaciones	Acuerdos de Negociación cerrados acorde al presupuesto	Cumplimiento de todos los parámetros y especificaciones contractuales, en términos de calidad y tiempo	Stock de suministros y materiales de acuerdo a la Planeación establecida.
---	--	--	---





## COORDINADOR DE COMPRAS

**Misión:** Coordinar y Ejecutar el plan de compras de las áreas usuarias, localizando fuentes confiables de suministros y servicios, que garanticen las mejores condiciones de tiempo, calidad y precio con la finalidad de garantizar el abastecimiento de materiales requeridos para la continuidad de la operación.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Coordinar con los proveedores locales e internacionales el abastecimiento oportuno de bienes y servicios de acuerdo a la solicitud de los usuarios

Administrar correctamente la documentación de bienes y servicios adquiridos para su posterior entrega a Contraloría y revisión de Auditoría

Controlar y velar por el pleno cumplimiento de los contratos y/o acuerdos firmados

### RESULTADO

Cumplimiento de Entrega de Solicitudes a las áreas usuarias en las condiciones y tiempos establecidos

Documentación actualizada y completa que permita tener cero observaciones por parte de Auditoría

Cero observaciones o quejas por parte de las áreas usuarias en cuanto a cumplimiento de términos contractuales

40%

#### Cotizaciones a Tiempo

Cumplimiento con los tiempos requeridos por el área usuaria

20%

#### Documentación de Proveedores

File de Proveedores con toda la documentación requerida de acuerdo a la política de calificación

40%

#### Nivel de Servicio

Nro. de Quejas u Observaciones respecto a calidad y/o tiempos de entrega del bien o servicio.

## JEFE DE TESORERÍA

**Misión:** Administrar y custodiar el efectivo y valores de la compañía, mediante el manejo y control del flujo de caja y las cuentas bancarias para pagos y recepción de dinero con el fin de asegurar el cumplimiento de las obligaciones financieras y liquidez de la organización.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Gestionar y aprobar las órdenes de pago de cuentas por pagar con el fin de cubrir con las obligaciones con proveedores.	Identificar oportunamente los depósitos realizados por los clientes en las cuentas bancarias con el fin de cruzar con las cuentas por cobrar	Gestionar requerimientos de efectivo con bancos cuando haya necesidad de liquidez.	Administrar el efectivo disponible buscando las mejores alternativas de inversión
---	--	--	---

### RESULTADO

Cuentas x pagar al día de acuerdo a la política de pago acordada con proveedores	Conciliaciones bancarias con partidas de depósito identificadas	Apertura o extensión de nuevas líneas de crédito que aseguren solventar necesidades de liquidez	Obtención de Ingresos por Intereses para la compañía
--	---	---	--

<b>30%</b>	<b>15%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>
<b>% Cuentas x Pagar</b>  Cumplimiento de pagos de acuerdo a plazos establecidos en la política.	<b>Conciliaciones Bancarias</b>  Partidas de depósito 100% identificadas	<b>Liquidez</b>  Disponibilidad de líneas de crédito a costos financieros bajos	<b>Ingresos por Inversión</b>  Invertir el efectivo a tasas favorables en relación al mercado

## JEFE DE CONTRALORIA

**Misión:** Organizar y controlar los procesos contables de todas las transacciones de la empresa, acordes a los principios de contabilidad IFRS con el fin de generar información financiera confiable y oportuna que permita analizar los resultados financieros de las operaciones de la compañía.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Realizar seguimiento constante de la correcta aplicación de las normas y leyes tributarias para evitar contingentes con el regulador	Monitorea la aplicación de principios contables apropiados, mediante la verificación de la razonabilidad de las transacciones	Asegura la aplicación del modelo de costos establecido y verifica que los costos incurridos vayan acorde a los niveles de	Implementar políticas de control interno en las distintas áreas financieras
--	---	---	---

### RESULTADO

Precisión de las declaraciones de impuestos de la Compañía	Apropiado reconocimiento de ingresos y gastos en los resultados de la compañía	Identificación oportuna de desviaciones de costos y gastos	Evitar posibles desviaciones de control interno que causen pérdidas para la cía
--	--	--	---

<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>
<b>Impuestos</b> Cero observaciones o multas debido a Temas inherentes a materia impositiva.	<b>Información Financiera</b> Cierres de estados financieros en 6 días pasado el mes.	<b>Modelo de Costos</b> Cumplimiento del presupuesto de Costos con variación de hasta 5%	<b>Control Interno</b> Cumplimiento de la planificación de Control Interno para revisión de procesos

## JEFE ADMINISTRATIVO

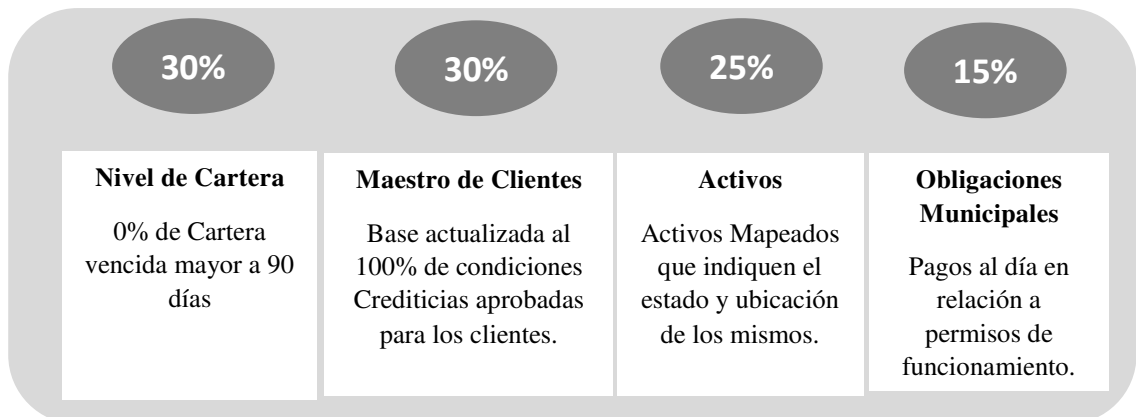
**Misión:** Organizar y controlar la gestión administrativa y de cobranzas de las sucursales de la zona a cargo, mediante la supervisión del correcto cumplimiento de los procesos administrativos, recaudación, crédito y cobranzas, con el fin de asegurar el mantenimiento de una cartera sana y la continuidad de la operación con los recursos de la compañía.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Asegurar la recuperación oportuna de la cartera de su zona.	Analizar las condiciones crediticias de los clientes con el fin de extender o cancelar créditos.	Administrar y mantener en perfectas condiciones la infraestructura y activos de las sedes de la zona a cargo.	Supervisar el cumplimiento oportuno de las obligaciones nacionales y seccionales requeridas para el funcionamiento de las sucursales de su zona.
---	--	---	--

### RESULTADO

Cartera Sana, con 0% de Cartera mayor a 90 días.	Base de Datos de Clientes actualizada con condiciones crediticias aprobadas mensualmente.	Inventarios al día de los activos de la zona a cargo, con descripción	Cumplimiento de Pagos de permisos de funcionamiento y obligaciones municipales.
--	---	---	---



## JEFE DE RECURSOS HUMANOS

**Misión:** Planificar, coordinar y supervisar la implementación de los procesos y proyectos de Capital Humano bajo políticas y leyes vigentes, representando los intereses del cliente interno e interviniendo como agente de reflexión en los equipos de trabajo, con el fin lograr un clima laboral que permita el desarrollo del recurso humano y contribuya a los objetivos de la empresa.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Gestionar y controlar el cumplimiento de los Planes de Capacitación de Desarrollo de los colaboradores con el fin de cerrar brechas de necesidades de capacitación.	Administrar y asegurar el cumplimiento de los procesos de selección bajo los niveles de servicio definidos	Coordinar y Fomentar el cumplimiento de políticas y requisitos aplicables en materia de seguridad y salud ocupacional	Controlar el cumplimiento de las políticas de Administración de Personal
---	--	---	--

### RESULTADO

Garantizar el cumplimiento de los planes de desarrollo de los colaboradores	Cubrir las necesidades de capital humano en los diferentes departamentos del negocio.	Asegurar la mitigación de enfermedades y riesgos de trabajo con el fin de asegurar la integridad de los empleados.	Asegurar el cumplimiento de los Servicios al Personal, Obligaciones fiscales y laborales
---	---	--	--

<div style="background-color: #555; color: white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">25%</div>	<div style="background-color: #555; color: white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">25%</div>	<div style="background-color: #555; color: white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">25%</div>	<div style="background-color: #555; color: white; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">25%</div>
<b>Capacitación</b>  % de Cumplimiento de Plan de Capacitación.	<b>Vacantes cubiertas</b>  Headcount cubierto en todas las posiciones, de acuerdo a los tiempos de selección	<b>Siniestralidad</b>  Cero accidentes causados por negligencias al cometer actos inseguros.	<b>Costo Laboral</b>  Control de Gasto de Nómina de acuerdo a Presupuesto

## COORDINADOR DE SELECCIÓN DE CAPACITACIÓN

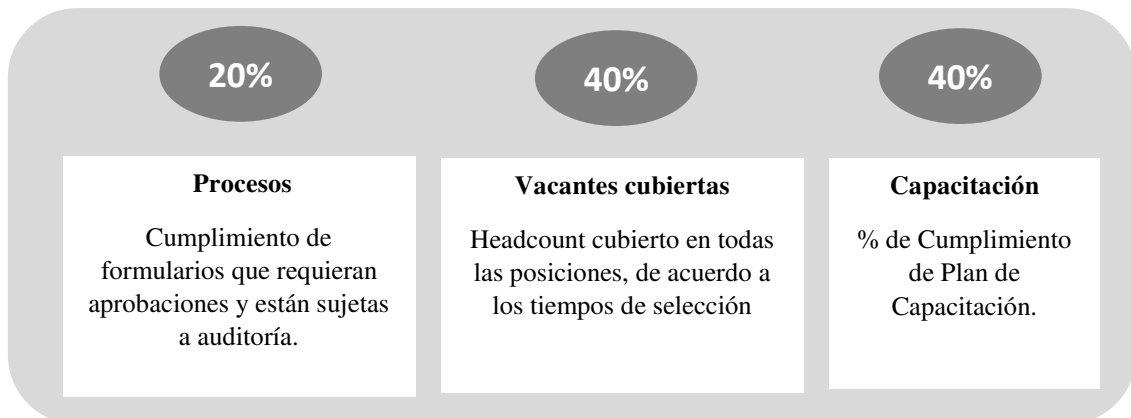
**Misión:** Coordinar, ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, incorporación, capacitación y desarrollo de personal basado en políticas, procedimientos y metodologías de Capital Humano, que permitan garantizar colaboradores con las competencias y perfiles requeridos para cubrir las vacantes.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Gestionar y ejecutar las políticas y procesos de Vinculación de personal, asegurando el seguimiento del proceso definido	Realizar los procesos de selección y contratación de personal requeridos, garantizando el cumplimiento de los mismos según los plazos de los acuerdos de servicio.	Coordinar las capacitaciones y programas de entrenamiento del personal, asegurando el cumplimiento de los planes de desarrollo
--	--	--

### RESULTADO

Contar con la documentación necesaria para respaldar la consecución de todos los procesos del área	Cubrir las necesidades de capital humano en los diferentes departamentos del negocio.	Cero observaciones o quejas por parte de las áreas usuarias en cuanto a cumplimiento de términos contractuales
--	---	--



## ASISTENTE DE NÓMINA

**Misión:** Ejecutar el proceso de nómina y demás prestaciones de ley en base a las políticas y procedimientos corporativos y normativas laborales y fiscales, que permita el pago correcto y oportuno de remuneraciones y beneficios.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Gestionar que la información de descuentos y deducciones sea recibida y esté correcta en el área de nómina para el proceso de ejecución de la misma.

Ejecutar la nómina en los plazos establecidos para el pago correcto y oportuno en la región o zona asignada.

Realizar el registro de novedades de todos los trabajadores en el Ministerio de Trabajo e IESS para cumplir con las obligaciones legales

### RESULTADO

Asegurar la correcta contabilización de la nómina que refleje todas las novedades de descuentos y deducciones.

Cancelar la nómina oportunamente a los colaboradores, sin presentar retrasos.

Asegurar el cumplimiento de normativas y obligaciones legales para llevar todo el proceso en regla.

35%

#### Contabilización Nómina

Nómina Contabilizada con todos los rubros correspondientes a registrar en el mes

35%

#### Cumplimiento de Plazos

Cancelación de nómina en los tiempos establecidos.

30%

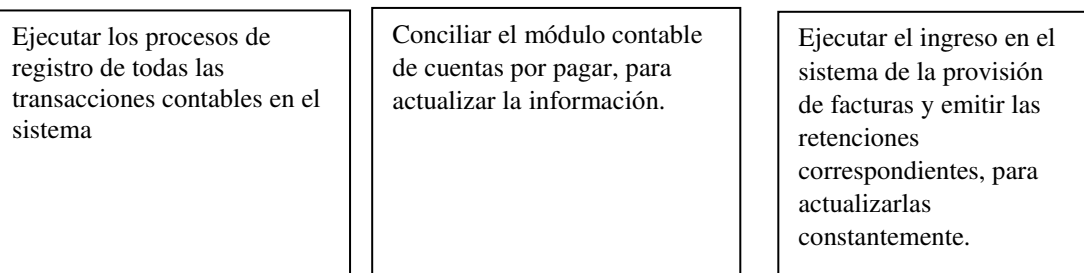
#### Cero inconformidades

Cero novedades y/o Observaciones en relación al cumplimiento de las obligaciones legales

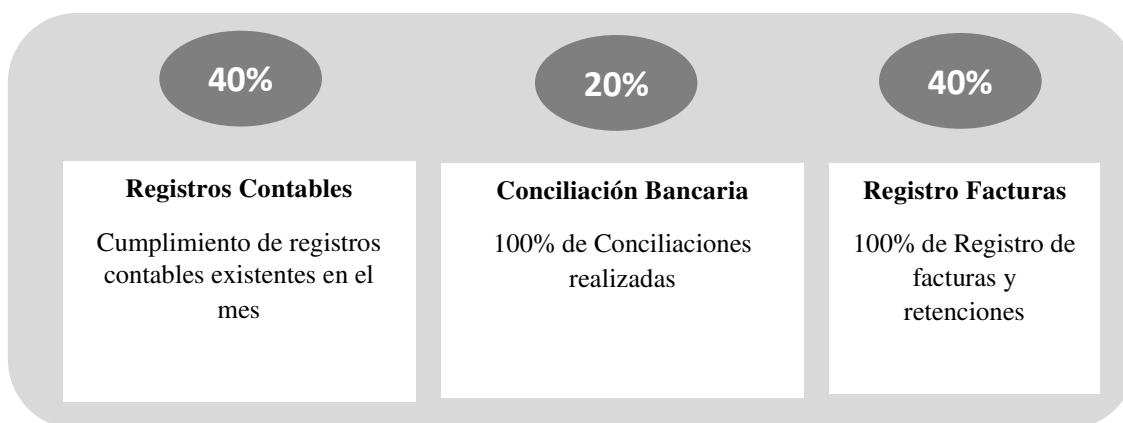
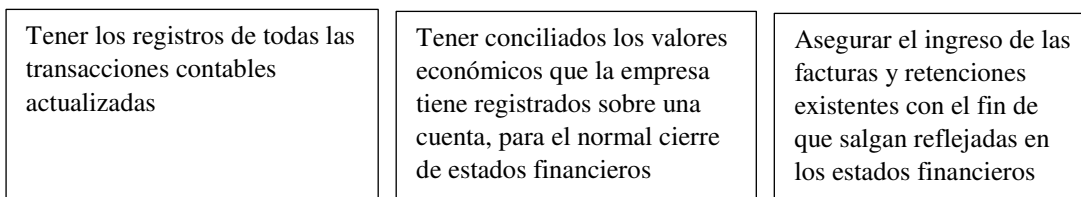
## ASISTENTE CONTABLE

**Misión:** Responsable por las actividades de apoyo de mayor complejidad en el área contable, mediante el registro de cuentas menores y apoya en las tareas de archivo de toda la documentación inherente al departamento, con sus respectivos soportes y respaldos.

### FUNCIONES PRINCIPALES



### RESULTADO





## COORDINADOR TRIBUTARIO

**Misión:** Controlar, validar y supervisar la elaboración de declaraciones mensuales y anuales de impuestos y entrega de información al SRI con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la compañía.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Analizar los procesos y transacciones de la compañía con la finalidad de validar que cumplan con la Ley Tributaria y evitar contingencias para la compañía.

Mantener registros al día de la información y sustentos solicitados por las entidades reguladoras de control

Gestionar la elaboración de las declaraciones mensuales y anuales de impuestos con sus respectivos anexos.

### RESULTADO

Contar con reportes mensuales del cumplimiento y riesgos sobre las obligaciones tributarias en las transacciones de la cía

Dar cumplimiento a los requerimientos legales en cuanto a documentación inherente a materia impositiva

Presentar de manera correcta y oportuna las declaraciones de impuestos con el fin de no tener multas u observaciones de los organismos reguladores

30%

#### **Análisis de Obligaciones Tributarias**

Reporte de Novedades mensuales de la situación actual de las transacciones de la cía y su impacto en el ámbito tributario.

35%

#### **Documentación de Respaldo**

Información actualizada mensualmente correspondiente a las transacciones del periodo en cierre.

35%

#### **Plazos de Presentación**

Presentación puntual de declaraciones de acuerdo a las fechas establecidas

## ASISTENTE DE COMPRAS

**Misión:** Ejecutar el plan de compras establecido, con la finalidad de garantizar el oportuno abastecimiento de materiales, insumos y/o suministros de la unidad de negocio asignada

### FUNCIONES PRINCIPALES

Receptar y atender las solicitudes de compra requeridas por los usuarios internos

Realizar cotizaciones de bienes y servicios de acuerdo a las necesidades definidas y a la política de compras establecida.

Realizar seguimiento para la oportuna gestión de entrega y despacho de los bienes y servicios compras y / o contratados

### RESULTADO

Respuesta inmediata a solicitudes de clientes internos.

Contar con el nro. de cotizaciones definidas en la política para presentar a elección al cliente.

Cumplir con las fechas de entrega y los estándares de calidad acordados con el cliente interno.

30%

#### Nivel de Respuesta

Respuesta de atención a las solicitudes de compra realizadas

35%

#### Cotizaciones

Contar con el nro de cotizaciones definidas en la política de compras que cumpla con los requerimientos del cliente interno

35%

#### Calidad y Tiempo

Entrega puntual de los bienes y servicios, con la calidad acordada con el cliente interno

## ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS

**Misión:** Realizar la gestión operativa para la concesión de créditos y de cobro a clientes, con el fin de asegurar una cartera sana.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Coordinar la realización de actividades de recuperación de cartera

Revisar y analizar el listado de las cuentas por clientes, evaluando la antigüedad de la cartera y reclasificando las cuentas.

Actualizar el listado de clientes que están vencidos y próximos a vencer para realizar seguimiento de cobranza respectivo

### RESULTADO

Registro diario de la recaudación de valores a clientes y planificación de cobro próximo.

Listado actualizado de clientes y su status de cartera.

Llamadas de cobranza efectivas para recuperación de cartera.

30%

#### Registro de Cartera

Contar con registros actualizados de los valores recaudados y cronograma de cobranza

30%

#### Maestro de Clientes

Base actualizada al 100% de condiciones Crediticias aprobadas para los clientes.

40%

#### Recuperación de Cartera

Llamadas de contacto Realizadas vs Llamadas efectivas de cobro.

## ASISTENTE DE TESORERÍA

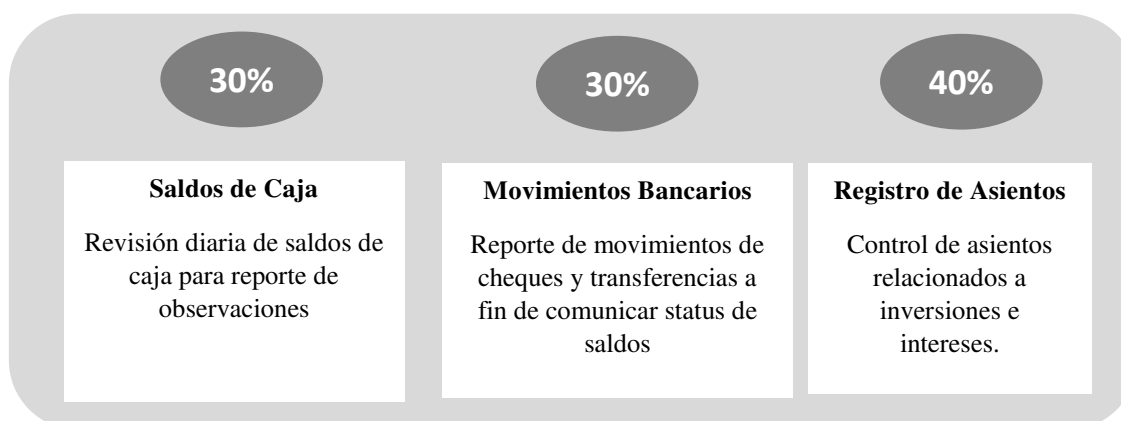
**Misión:** Asistir en la programación de pagos que permita administrar el flujo diario de la tesorería, actualizando los movimientos bancarios, registros contables y administración de los sistemas de pagos electrónicos de las instituciones financieras, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos de tesorería.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Revisar diariamente los saldos de caja a fin de visualizar las cuentas que generen excedentes de liquidez para optimizar los recursos.	Elaborar de manera diaria el reporte de cheques devueltos y transferencias de cartera a fin de comunicar de manera oportuna a la operación comercial de la compañía.	Registrar asientos por inversiones, gastos bancarios, intereses ganados y pagos por amortizaciones en obligaciones bancarias.
--	--	---

### RESULTADO

Saldos de caja revisados y conciliados	Contar con el reporte diario de status de cheques y transferencias realizadas	Registro de asientos actualizado con todos los movimientos relacionados a inversiones e intereses.
--	---	--



## ADMINISTRADOR DE AGENCIA

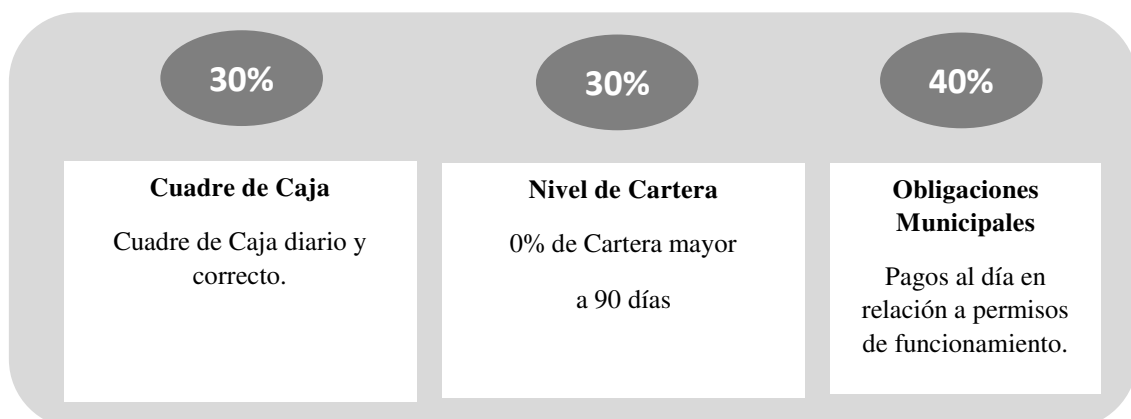
**Misión:** Garantizar que las operaciones en la agencia a cargo se realicen en base a las políticas y procedimientos definidos por la empresa, administrando de manera adecuada los activos fijos propios o arrendados y el cumplimiento adecuado de los requerimientos y normativas para la agencia.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Custodiar la caja chica asignada a la sucursal y garantizar su cuadre y cierre diario	Asegurar la gestión de recuperación de cobranza, y el ingreso de facturas de clientes de la agencia a cargo.	Tramitar los permisos de funcionamiento de la agencia oportunamente con el fin de estar al día con las obligaciones municipales.
---	--	--

### RESULTADO

Caja chica cuadrada y cerrada diariamente correctamente	Cartera Sana, 0% de Cartera mayor a 90 días	Pagos de permisos de funcionamiento y obligaciones municipales al día.
---	---	--



## CAJERO LIQUIDADOR

**Misión:** Manejar y custodiar los fondos de acuerdo a las actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, depósitos y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa de manera ordenada y eficiente.

### FUNCIONES PRINCIPALES

Receptar los pagos de facturas de clientes, en efectivo, depósitos, cheques y proceder a cancelar en el sistema dichos pagos para registrar las cobranzas.

Emitir y proporcionar el respectivo comprobante de ingreso de caja al momento de recibir un pago.

Llevar un archivo ordenado de la documentación, del registro de las facturas de contado y crédito, así como comprobantes de retención

### RESULTADO

Registro de pagos de facturas de clientes en el sistema de cobranza

Contar con todos los comprobantes de ingresos de pago a caja

Registro actualizado de toda la documentación recibida inherente al pago de facturas

30%

#### Registro de Pagos

Pagos de facturas recibidas versus pagos registrados en el sistema

30%

#### Comprobantes de pago

Comprobantes de pago emitidos versus pagos recibidos

40%

#### Registro de Documentación

Registro de Documentación actualizado con las transacciones diarias.

### 4.3.Indicadores del Sistema de Remuneración Variable

Luego de haber identificado las funciones principales por las cuales se puede medir el aporte y productividad de cada posición, se logra definir la tabla de indicadores para cada cargo, los cuales son los siguientes:

Tabla 9: Tablero de Indicadores

CARGO	No.	Indicador	Descripción del Indicador	Peso %
JEFE DE COMPRAS	1	Proveedores Calificados	Nro de Proveedores Calificados de acuerdo a especificaciones	20%
	2	Costos	Acuerdos de Negociación cerrados acorde al presupuesto establecido.	20%
	3	Nivel de Servicio	# de Quejas y Observaciones respecto a calidad y/o tiempos de entrega.	20%
	4	Nivel de Inventarios	Stock de suministros y materiales de acuerdo a la Planeación establecida.	40%
COORDINADOR DE COMPRAS	1	Cotizaciones a Tiempo	Cumplimiento con los tiempos requeridos por el área usuaria	40%
	2	Documentación de Proveedores	File de Proveedores con toda la documentación requerida de acuerdo a la política de calificación	20%
	3	Nivel de Servicio	# de Quejas u Observaciones respecto a calidad y/o tiempos de entrega del bien o servicio.	40%
ASISTENTE DE COMPRAS	1	Nivel de Respuesta	Respuesta de atención a las solicitudes de compra realizadas hasta máximo 24 horas posteriores	30%
	2	Cotizaciones	# de cotizaciones definidas en la política de compras que cumpla con los requerimientos del cliente interno	35%
	3	Calidad y Tiempo	Entrega puntual de los bienes y servicios, con la calidad acordada con el cliente interno	35%
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	Capacitación	% de Cumplimiento de Plan de Capacitación.	25%
	2	Vacantes Cubiertas	Headcount cubierto en todas las posiciones, de acuerdo a los tiempos de selección	25%
	3	Siniestralidad	Cero accidentes causados por negligencias al cometerse actos inseguros.	25%
	4	Costo Laboral	Control de Gasto de Nómina de acuerdo a Presupuesto	25%
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	1	Procesos	Cumplimiento de formularios que requieran aprobaciones y están sujetas a auditoría.	20%
	2	Vacantes Cubiertas	Headcount cubierto en todas las posiciones, de acuerdo a los tiempos de selección (Nro de Días)	40%
	3	Capacitación	% de Cumplimiento de Plan de Capacitación.	40%
ASISTENTE DE NOMINA	1	Contabilización de Nómina	Nómina Contabilizada con todos los rubros correspondientes a registrar en el mes	35%
	2	Cumplimiento de Plazo	Cancelación de nómina en los tiempos establecidos. (Día Establecido)	35%
	3	Cero Inconformidades	Cero novedades y/o Observaciones en relación al cumplimiento de las obligaciones legales	30%

CARGO	No.	Indicador	Descripción del Indicador	Peso %
JEFE DE CONTRALORIA	1	Impuestos	Cero observaciones o multas debido a Temas inherentes a materia impositiva.	30%
	2	Información Financiera	Cierres de estados financieros en 6 días pasado el mes.	25%
	3	Modelo de Costos	Cumplimiento del presupuesto de Costos con variación de hasta 5%	25%
	4	Control Interno	Cumplimiento de la planificación de Control Interno para revisión de procesos	20%
COORDINADOR TRIBUTARIO	1	Análisis de Obligaciones Tributarias	Reporte de Novedades de la situación actual de transacciones y su impacto en ámbito tributario.	30%
	2	Documentación de Respaldo	Información actualizada correspondiente a las transacciones del periodo en cierre.	35%
	3	Plazos de Presentación	Presentación puntual de declaraciones de acuerdo a las fechas establecidas. (Día)	35%
ASISTENTE CONTABLE	1	Registros Contables	Cumplimiento de registros contables existentes en el mes	40%
	2	Conciliación Bancaria	100% de Conciliaciones realizadas	20%
	3	Registro Facturas	100% de Registro de facturas y retenciones	40%
JEFE DE TESORERIA	1	Cuentas x Pagar	Cumplimiento de pagos de acuerdo a plazos establecidos en la política.	30%
	2	Conciliaciones Bancarias	Partidas de depósito 100% identificadas	15%
	3	Liquidez	Disponibilidad de líneas de crédito a costos financieros bajos	30%
	4	Ingresos por Inversión	Invertir el efectivo a tasas favorables en relación al mercado	25%
ASISTENTE DE TESORERIA	1	Saldos de Caja	Revisión diaria de saldos de caja para reporte de observaciones. (Acta con observaciones)	30%
	2	Movimientos Bancarios	Reporte de movimientos de cheques y transferencias para comunicar status de saldos	35%
	3	Registro de Asientos	Registro de 100% de asientos relacionados a inversiones e intereses.	35%
JEFE ADMINISTRATIVO	1	Nivel de Cartera	0% de Cartera vencida mayor a 90 días	30%
	2	Maestro de Clientes	Base actualizada al 100% de condiciones Crediticias aprobadas para los clientes.	30%
	3	Activos	Activos Mapeados que indiquen el estado y ubicación de los mismos.	25%
	4	Obligaciones Municipales	Pagos al día en relación a permisos de funcionamiento.	15%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	1	Cuadre de Caja	Cuadre de Caja diario y correcto.	30%
	2	Nivel de Cartera	0% de Cartera mayor a 90 días	30%
	3	Obligaciones Municipales	Pagos al día en relación a permisos de funcionamiento.	40%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	1	Registro de Cartera	Registros actualizados de los valores recaudados y cronograma de cobranza	30%
	2	Maestro de Clientes	Base actualizada al 100% de condiciones Crediticias aprobadas para los clientes.	30%
	3	Recuperación de Cartera	Llamadas de contacto Realizadas vs Llamadas efectivas de cobro.	40%
CAJERO LIQUIDADOR	1	Registro de Pagos	Pagos de facturas recibidas versus pagos registrados en el sistema	30%
	2	Comprobantes de Pago	Comprobantes de pago emitidos versus pagos recibidos	30%
	3	Registro de Documentación	Registro de Documentación actualizado con las transacciones diarias.	40%

Elaborado por Cristina Echeverría



Posterior a contar con los indicadores de cada cargo, se procede a establecer meta Aceptable y Excelente a cumplir para cada indicador, las cuales son definidas durante las entrevistas con los líderes de área, quienes conocen los resultados esperados de cada uno de los indicadores a evaluar (Ver Anexo 5).

A continuación ejemplo de Indicadores del cargo Jefe de Compras:

Tabla 10: Indicadores y Metas Establecidas

No.	Indicador	Descripción del Indicador	Peso %	Meta	
				Aceptable	Excelente
1	Proveedores Calificados	Nro de Proveedores Calificados de acuerdo a especificaciones	20%	<b>95%</b>	<b>100%</b>
2	Costos	Acuerdos de Negociación cerrados acorde al presupuesto establecido.	20%	<b>90%</b>	<b>100%</b>
3	Nivel de Servicio	# de Quejas y Observaciones respecto a calidad y/o tiempos de entrega.	20%	<b>1</b>	<b>0</b>
4	Nivel de Inventarios	Stock de suministros y materiales de acuerdo a la Planeación establecida.	40%	<b>95%</b>	<b>100%</b>
<b>Total Ponderación:</b>			<b>100%</b>		

Elaborado por Cristina Echeverría

Con los indicadores y ponderaciones establecidas por cargo, se propone que la tabla de cálculo sea personalizada al momento de definir la variable al 100%, como se encuentra en los ejemplos adjuntos:

Tabla 11: Tabla de Cálculo

Cargo: Jefe de Compras

Nombre del Colaborador	Sueldo Actual	Sueldo objetivo	Dif. Salario Actual vs S. Obj.	Variable a Cancelar (100%):	Total Ingresos
COLABORADOR A	2.234	2.967	733	733	2.967
COLABORADOR B	1.680		1.287	1.287	2.967
COLABORADOR C	1.750		1.217	1.217	2.967



Sueldo actual de cada Ocupante del cargo



Salario resultante de la mejor línea de pago



Diferencia de salario faltante para llegar al *Sueldo Objetivo*



Variable al 100% multiplicado por el % de cumplimiento obtenido

Elaborado por Cristina Echeverría

## 5. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 5.1 Impacto Financiero

Una vez que se encuentra construido el Sistema de Remuneración Variable (SRV), se evalúa el impacto financiero que éste representaría, para lo cual se realiza una simulación del sistema con el cumplimiento al 100%, lo cuál sería el disponible de fondos adicionales con el que se debe contar para la cancelación del monto variable.

Tabla 12: Impacto de Remuneración Variable por Cargo

CARGOS	# Personas	Sueldos Actuales (Sin SRV)		Sueldos Propuestos (Con SRV)	
		Promedio Sueldos	Suma Sueldos	Promedio Sueldos	Suma Sueldos
<b>ADMINISTRACIÓN</b>					
JEFE ADMINISTRATIVO	6	1.310	7.861	1.599	9.594
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	12	689	8.269	1.025	12.299
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	9	450	4.049	752	6.766
CAJERO LIQUIDADOR	26	424	11.021	491	12.772
<b>COMPRAS</b>					
JEFE DE COMPRAS	3	1.888	5.664	2.967	8.901
COORDINADOR DE COMPRAS	4	987	3.947	1.140	4.560
ASISTENTE DE COMPRAS	8	603	4.825	842	6.736
<b>CONTRALORIA</b>					
JEFE DE CONTRALORIA	3	3.432	10.297	3.872	11.616
COORDINADOR TRIBUTARIO	3	1.240	3.719	1.360	4.080
ASISTENTE CONTABLE	12	678	8.133	820	9.845
<b>FINANZAS</b>					
JEFE DE TESORERIA	3	1.695	5.085	2.035	6.105
ASISTENTE DE TESORERIA	3	543	1.628	633	1.899
<b>RRHH</b>					
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	3	1.880	5.640	2.360	7.081
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	3	871	2.614	1.087	3.260
ASISTENTE DE NÓMINA	5	571	2.855	687	3.434
<b>Total general</b>	<b>103</b>		<b>\$85.608</b>		<b>\$ 108.946</b>
<b>Diferencia adicional a Cancelar con SRV (Mensual)</b>					<b>\$23,338</b>

Elaborado por Cristina Echeverría

El incremento salarial promedio al aplicar el SRV en las Jefaturas es del 36%, en cargos de nivel de Coordinación es del 41%, y en cargos de Staff es decir de nivel asistencial se refleja un incremento promedio del 33% en sus salarios; dando como porcentaje promedio de incremento general el 36%. (Ver Anexo 6)

Sin embargo para evaluar el impacto financiero total, la aplicabilidad y beneficios del sistema a continuación se analiza la estimación de ahorros a conseguir por contar con un sistema que promueve el incremento de productividad. Se ha considerado de referencia los valores incurridos en los dos periodos anteriores, los cuales con la aplicación del SRV se reflejarían como ahorro una vez se consolide el sistema.

Tabla 13: Ahorros Estimados

	Asunto	Descripción	Valores Promedio
ADMINISTRACIÓN	Cartera Vencida	Porcentaje de Cartera vencida mayor a 180 días, por falta de gestión de cobranzas	\$ 92.000
	Multas de Atraso e Intereses por Mora	Cancelación Tardía de Tasas anuales de funcionamiento, monitoreo, impuestos prediales.	\$ 5.800
COMPRAS	Venta Perdida	Debido a no contar con stock de materia prima necesaria para cumplir con la planificación de producción a tiempo.	\$ 243.000
	Acuerdos Contractuales no efectivos	Falta de seguimiento y cobro de cláusulas contractuales por incumplimiento por parte de los proveedores. ( Entregas fuera de Tiempo, Fallas de Calidad)	\$ 26.000
CONTRALORIA	Multas de Atraso e Intereses por Mora	Presentación Tardía de Declaraciones, Balances y demás requerimientos a Entidades de Control	\$ 37.000
FINANZAS	Cuentas por Pagar no Canceladas	Se incurre en valores a cancelar por mora, así como no concesión de crédito con proveedores, causando el tener que negociar con proveedores más costosos	\$ 12.300
RRHH	Incremento de Costo Laboral por Horas Extras	El no cubrir las vacantes de personal a tiempo, provoca la generación excesiva de horas extras para cubrir las vacantes.	\$ 12.500
	Multas de Atraso	Retraso en presentación de plantillas de aportes al IESS	\$ 4.600
<b>GASTOS / VENTA PERDIDA / CARTERA NO COBRADA (ANUAL)</b>			<b>\$ 433,200</b>
<b>INVERSIÓN ANUAL POR APLICACIÓN DEL SISTEMA DE RV (Diferencia adicional Mensual a Cancelar con SRV \$23,338 x 12 Meses)</b>			<b>\$ 280,056</b>
<b>AHORRO ANUAL ESTIMADO</b>			<b>\$ 153,144</b>

Elaborado por Cristina Echeverría

Luego de haber evaluado el impacto financiero, se demuestra el beneficio monetario que trae consigo su aplicación, trayendo consigo un beneficio adicional que será la satisfacción y mejora de clima laboral debido la nivelación salarial de los colaboradores de la muestra analizada, variable resultante de la encuesta de aceptación del sistema realizada a 20 líderes de las áreas evaluadas y del resto de áreas de la organización. Los líderes escogidos para responder la encuesta de aceptación, comprendían aquellos cuyas áreas serían impactadas directamente con la aplicación del sistema, así como aquellos que ayudarían a impulsar la implementación del mismo. (Ver Anexo 7)

A continuación se muestra la encuesta realizada y los resultados generales obtenidos con los cuales se logró inferir la aceptación del sistema

Ilustración 6: Encuesta de Aceptación Aplicada

<b>ENCUESTA DE ACEPTACIÓN</b>	
<b>1.-</b>	<b>Considera que el Sistema de Remuneración Variable representa un Gasto o una Inversión para la Organización?</b> Gasto Inversión
<b>2.-</b>	<b>Considera que el Sistema de Remuneración Variable es factible para su aplicación?</b> Sí No
<b>3.-</b>	<b>Considera que el Sistema permite la nivelación salarial de colaboradores que realizan las mismas funciones?</b> Sí No
<b>4.-</b>	<b>Considera que este Sistema contribuirá a los Índices de Satisfacción de la Encuesta de Clima Laboral, relacionados a la Variable de Remuneración.</b> Sí No

Elaborado por Cristina Echeverría

Tabla 14: Resultados de Encuesta

#	Aspectos	RESPUESTAS		% de Aceptación
		Positiva	Negativa	
1	Inversión	20	0	100%
2	Factible para Aplicación	20	0	100%
3	Equidad Salarial	18	2	90%
4	Satisfacción Laboral	18	2	90%

Elaborado por Cristina Echeverría

## 5.2 Plan de Implementación

A continuación se presenta el Plan de Implementación del Sistema, el cual comprende tres grandes fases resumidas en Simulación y Aprobación del Sistema, Comunicación y Aplicación del Sistema, Revisión y ajustes

Ilustración 7: Plan de Implementación

Implementación del Sistema de Remuneración Variable	PASOS A SEGUIR							
	1er	2d	3er	4to	5to	6to	7mo	8vo
<b>1. Simulación y Aprobación</b>								
Evaluar Impacto Financiero para aprobación	■							
Presentación a Dirección General del Sistema de Remuneración Variable		■						
Aprobación de Metodología y Políticas del sistema		■						
<b>2. Comunicación y Aplicación del Sistema</b>								
Sensibilizar a los líderes de área (Directores y Gerentes) de los Indicadores resultantes del análisis de los cargos			■					
Identificar Administradores del Sistema por cada departamento para la medición mensual con sus respectivos sustentos.			■					
Comunicar al Personal que formó parte de la muestra analizada, las características, objetivos y beneficios del Sistema				■				
Explicar metodología de Medición y políticas para el inicio de la aplicación del sistema				■				
Explicación independiente a los 12 colaboradores que se encuentran por encima del Sueldo Objetivo				■				
Aplicación del Sistema					■			
<b>3. Revisión y Ajustes del Sistema</b>								
Monitorear y analizar los porcentajes de cumplimiento de los 3 primeros meses						■		
Ajustar metas de cumplimiento en caso de identificarse como no gestionables o alcanzables y/o viceversa si los resultados exceden en demasia la meta establecida							■	
Sensibilizar y comunicar ajustes en el sistema al Personal								■

Elaborado por Cristina Echeverría

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado el análisis del sistema y sus resultados, a continuación se llegan a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **6.1 Conclusiones**

1. Mediante el análisis de los cargos de la organización, se logró identificar 15 posiciones que se encontraban con dispersiones salariales críticas correspondientes a 103 personas, las cuales fueron la base y foco de nuestro estudio para el diseño del sistema, siendo éstas las primeras posiciones atendidas para la reducción de inequidades salariales entre sí, logrando que esta muestra de personal nivele sus ingresos monetarios equitativamente.
2. A partir de la aplicación del Sistema de Remuneración Variable se logrará incrementar la productividad y mitigación de errores de los cargos analizados, contribuyendo directamente con el objetivo del estudio que consiste en cerrar la brecha salarial entre ocupantes del mismo cargo y misma valoración, y a la vez equipararlos con el sueldo objetivo resultante de la mejor línea de pago, obtenida de la relación con los salarios de mercado de la Encuesta General de Remuneraciones de Deloitte, logrando así dos beneficios que son: Equidad Interna y Competitividad Externa de la muestra.
3. Luego del análisis y evaluación del impacto financiero se obtuvo como resultado que la implementación y consecución de este sistema de Remuneración Variable traería consigo ahorros de gran magnitud a la organización, por lo cual la propuesta se pagaría en proporción en que se disminuyen los gastos.
4. Posterior al diseño del sistema, se tiene como resultado la aceptación del Sistema por parte de los líderes de área, ratificando la factibilidad y beneficios del mismo, lo cual es positivo para que ellos promuevan directamente con sus equipos la consecución de las metas propuestas en el sistema.

### **6.2 Recomendaciones**

En vista que en la muestra analizada para la creación del Sistema, se identificó personas sobre pagadas en relación al valor de su posición, se sugiere establecer un freno salarial para dichos colaboradores, mediante una concienciación previa con este personal para que conozcan que superan el salario de su cargo.

Se recomienda que las nuevas contrataciones sean realizadas en base al nuevo esquema de sueldo fijo y variable, considerando como valor fijo, el promedio de salario de los ocupantes actuales, excluyendo a aquellos que sobrepasan el sueldo objetivo de cada cargo. Así también se sugiere tener de referencia la premisa que la proporción variable en comparación a la fija sea lo suficientemente motivadora como para promover la consecución de resultados.

Se sugiere la aplicación del sistema de valoración de cargos a toda la organización y la opción de establecer un esquema variable en todas aquellas posiciones que requieran nivelación salarial, con el fin de no incrementar gastos fijos de salarios y promover una cultura de productividad y consecución de objetivos en el personal. Una vez que se logre la consolidación del sistema variable, y teniendo en cuenta las nuevas generaciones de colaboradores se sugiere combinar el sistema con otros factores motivantes no económicos, como son los del salario emocional.

## 7. Referencias Bibliográficas

- Chiavenato Idalberto, (1995), Administración de Recursos Humanos (2da. Ed.). Colombia: McGraw-Hill
  
- Morales, J. A., & Velandia, N. (2001). Salarios. Estrategia y Sistema de Salarial y de
  - Compensación. Colombia: Mc Graw – Hill
  
- Wether, W., & Davis, K., (1999). Administración de Personal y Recursos Humanos.
  - (Cuarta Edición). México: Mc Graw-Hill.
  
- Juan Orue-Echevarria Argoitia. (2004) Manual de Valoración de puestos y calificación de méritos. Ediciones Deusto
  
- Merrill R. Lott, (1926), Wage Scales and Job Valuation, New York: Ronald Press
  
- Andeanecuador Consultores Estratégicos, socio estratégico Deloitte & Touche (2015). Metodología de Valoración de Cargos.
  
- Xavier Sales, EADA Business School. Revista de Contabilidad y Dirección. (2013). Vol. 17. Retribución variable y el control de gestión.



## ANEXOS

### ANEXO 1 Matriz de Valoración de Cargos – Deloitte.

CAPACIDADES DE ACTUACIÓN		DIRECCION														
		A. Proceso			B. Coordinación			C. Supervisión Operativa			D. Táctico			E. Estratégico		
		Ejecución de tareas de carácter individual. La relación con otros es mínima.														
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
MADUREZ PROFESIONAL	<b>A. Primaria (cargos no calificados)</b>	Trabajos simples y repetitivos orientados a tareas muy sencillas y al uso de equipos simples; se pueden aprender en pocos días o semanas. <b>Educación formal como bachiller o menos.</b>														
	-	25	29	33	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100
		29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
	+	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
	<b>B. Técnica Básica (semicalificados)</b>	Realización de tareas repetitivas y rutinarias que requieren la aplicación de técnicas productivas o administrativas básicas, se requiere <b>formación técnica de tecnólogo, o carrera media y poca experiencia, alrededor de 1 año.</b>														
	-	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
		38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
	+	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	<b>C. Técnica Especializada (calificados)</b>	Pericia en manejo de sistemas, procedimientos y equipos especializados, de carácter operativo, lo cual requiere una <b>formación universitaria completa y</b>														
-	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	
	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	

CAPACIDADES DE ACTUACIÓN		DIRECCION															
		A. Proceso			B. Coordinación			C. Supervisión Operativa			D. Táctico			E. Estratégico			
		Ejecución de tareas de carácter individual. La relación con otros es mínima.															
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
experiencia de alrededor de 2 a 3 años.		+	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
<b>D. Técnica Avanzada</b> Dominio de todos los aspectos operativos de una disciplina, aún los más complejos y difíciles, resultado de una amplia experiencia o de una mezcla de <b>formación universitaria y experiencia práctica de alrededor de 5 años</b> . Se pueden enfrentar problemas operativos poco comunes y la supervisión requerida es mínima.		-	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
			66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		+	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
<b>E. Profesional</b> La naturaleza del trabajo implica realizar actividades de obtención y análisis de información, evaluación de situaciones, diseño de alternativas de solución o mejora y la sustentación de las mismas, todo lo cual idealmente requiere <b>formación de una maestría, experiencia alrededor de 8 años</b> , así como comprensión y manejo de sus prácticas y antecedentes.		-	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
			87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		+	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400

CAPACIDADES DE ACTUACIÓN		DIRECCION														
		A. Proceso			B. Coordinación			C. Supervisión Operativa			D. Táctico			E. Estratégico		
		Ejecución de tareas de carácter individual. La relación con otros es mínima.			Realización de actividades que implican relacionar, conectar, cambiar y organizar los esfuerzos de otros, con los cuales no se tiene una relación de autoridad formal. Estas actividades son generalmente de corto plazo.			Dirección de carácter operativo; implica supervisar la ejecución de programas de trabajo establecidos, en grupos o equipos en áreas/unidades de la organización.			Definición y puesta en práctica de proyectos, programas y métodos de trabajo; requiere planeación de corto - mediano plazo, seguimiento periódico, en procesos específicos que forman parte de áreas o unidades de la organización.			Definición y puesta en práctica de las estrategias empresariales. Requiere planeación de mediano - largo plazo, definición de principios, directrices y políticas, evaluación de resultados, en áreas o unidades de negocios.		
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
<b>F. Profesional Maduro</b> Profunda comprensión de conocimientos de carácter técnico proveniente idealmente de un doctorado, así como amplia experiencia en su aplicación práctica, lo cual requiere <b>formación avanzada complementaria.</b>	-	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	+	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	529

**COMPETENCIAS:**

1. Menor Impacto
2. Ayuda
3. Crítica

COMPETENCIAS	De menor Impacto para el desempeño del cargo	Ayuda en el desempeño pero no es crítica	Es crítica para el desempeño exitoso	PUNTAJE
<b>Relaciones Interpersonales</b> Construir o mantener relaciones amigables, cálidas o contactos cercanos con personas que son o podrían llegar a ser útiles para lograr metas relacionadas con el trabajo. Incluye la motivación, influencia y persuasión a los demás, así como la cortesía, respeto y cuidado con el trato personal.	1	2	3	
<b>Trabajo en Equipo Cooperación y Apoyo</b> Capacidad para trabajar cooperativamente con otros, ser parte de un equipo, trabajar juntos, en el logro de un objetivo común. Esto implica prestar colaboración y ayuda, basados en un interés genuino.	1	2	3	
<b>Flexibilidad al Cambio</b> Es la capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en una variedad de situaciones y con varios individuos o grupos. La flexibilidad supone entender y apreciar posiciones diferentes y opuestas ante un hecho; aproximarse a los requerimientos de una situación de cambio y aceptación del mismo en nuestra propia organización.	1	2	3	
<b>Comunicación</b> Capacidad para diferenciar entre información crítica, importante y relevante, determinar quién puede oír qué y cuándo, relevar información a la audiencia apropiada. Solicitar retroalimentación, escuchar activamente a otros y entender sus motivaciones, fortalezas e inquietudes.	1	2	3	
<b>Actitud de Servicio</b> Interés y esfuerzo real por servir a otros, descubrir y entender sus necesidades, dar valor agregado a su cliente (interno y externo) y satisfacer sus necesidades y expectativas.	1	2	3	
<b>Iniciativa</b> Es una predisposición a anticiparse, tomar acción proactivamente haciendo cosas por voluntad propia. No esperar a que otros identifiquen tareas futuras. Identificar oportunidades para aprender y aplicar nuevas habilidades. Se puede dar en proyectos, corrientes o para completar cosas pasadas, hasta llegar a acciones para oportunidades o problemas futuros.	1	2	3	
<b>Innovación</b> Pensar creativamente para considerar nuevas ideas, productos y soluciones de negocio. Estimular la innovación en otros.	1	2	3	
<b>Control Personal</b> Dominio de las propias emociones y acciones cuando se afrontan situaciones y opiniones controversiales, diversas e inesperadas que generan stress. Mostrar control interpersonal cuando sea necesario.	1	2	3	
	Menor Impacto .8 - 13	Ayuda .14 - 19	Crítica .20 - 24	<b>0</b>

GESTION INTERNA		SOLUCION DE PROBLEMAS			
		1. Repetitivo Situaciones simples en las cuales los hechos o problemas por resolver son bien conocidos y tienen una única solución que ya está establecida de manera muy específica.	2. Normado Los hechos o problemas por resolver son conocidos y tienen varias alternativas de solución que están estandarizadas en modelos muy específicos, dentro de los cuales hay que elegir el más apropiado.	3. Adaptativo Las situaciones a resolver son conocidas, y aunque se ajustan de manera general a modelos o a formas de solución concretas, cada una de ellas requieren un tratamiento distinto, por lo cual la solución es una mezcla, adaptación o interpolación de varios de ellos.	4. Analítico Situaciones variables que presentan hechos o problemas nuevos, desconocidos y divergentes que requieren la <b>construcción de soluciones novedosas</b> o integrales, basadas en análisis, interpretaciones o construcciones complejas.
		+	+	+	+
MARCO DE ACTUACION	<b>A. Actuación Estricta</b> La actuación del cargo depende de políticas, procedimientos e instrucciones a los cuales no les puede hacer variaciones sin autorización específica.	10%	14%	19%	25%
		12%	16%	22%	29%
	<b>B. Rutina (Subprocesos)</b> Políticas y procedimientos se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario. El cargo puede cambiar el grado de esfuerzo y dedicación, establecer prioridades, así como la forma de realizar o presentar sus tareas sin afectar el resultado final	12%	16%	22%	29%
		14%	19%	25%	33%
	<b>C. Actuación por Procesos</b> Normas específicas regulan los métodos y procedimientos de trabajo. El cargo puede cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores sin afectar el esquema establecido.	14%	19%	25%	33%
		16%	22%	29%	38%
<b>D. Actuación Diversificada</b> la posición puede modificar cursos de acción para el mejoramiento integral de uno o varios de los procesos a su cargo. Siguiendo los lineamientos en base a los cuales puede actuar.	16%	22%	29%	38%	
	19%	25%	33%	43%	
<b>E. Actuación por Lineamientos (Macroprocesos)</b> El cargo está guiado por políticas y principios	19%	25%	33%	43%	

GESTION INTERNA		SOLUCION DE PROBLEMAS			
		1. Repetitivo Situaciones simples en las cuales los hechos o problemas por resolver son bien conocidos y tienen una única solución que ya está establecida de manera muy específica.	2. Normado Los hechos o problemas por resolver son conocidos y tienen varias alternativas de solución que están estandarizadas en modelos muy específicos, dentro de los cuales hay que elegir el más apropiado.	3. Adaptativo Las situaciones a resolver son conocidas, y aunque se ajustan de manera general a modelos o a formas de solución concretas, cada una de ellas requieren un tratamiento distinto, por lo cual la solución es una mezcla, adaptación o interpolación de varios de ellos.	4. Analítico Situaciones variables que presentan hechos o problemas nuevos, desconocidos y divergentes que requieren la <b>construcción de soluciones novedosas</b> o integrales, basadas en análisis, interpretaciones o construcciones complejas.
		+	+	+	+
claramente definidos pero no limitados por procedimientos, está definido el "que" se debe hacer, pero el "como" hacerlo depende del criterio de quien desempeña la posición .	+	22%	29%	38%	50%
<b>F. Ampliamente Definidas</b> El marco de acción está definido por políticas amplias y objetivos estratégicos. La determinación del "que" hacer depende del criterio de quien desempeña la posición dentro del marco de la política y objetivos estratégicos.	+	22%	29%	38%	50%
	+	25%	33%	43%	57%

RESULTADOS		AMPLITUD DE RESULTADOS																
		A. Impacto Pequeño				B. Impacto Mediano				C. Impacto Grande				D. Impacto Muy Grande				
		Los resultados que se producen en el cargo no están relacionados con alguno de los resultados de la empresa y no hay cifras con las cuales relacionarse.				Los ingresos / costos que se generan en el cargo tienen relación con los objetivos de la organización pero son de mediana magnitud dentro del contexto de la empresa.				Los ingresos / costos de los productos o el impacto de los servicios afectan directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el corto plazo, pero no comprometen su supervivencia.				Responsabilidad por producir uno o varios de los resultados de una unidad de negocios o de soporte. Pueden afectar la supervivencia de la empresa en el mediano plazo.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
TOMA DE DECISIONES	<b>A. Mínima</b> La actuación depende de órdenes directas y detalladas, a las cuales no les pueden hacer variaciones sin autorización específica. <b>El cargo requiere supervisión continua y estrecha, personal o de un sistema.</b>	-	3	5	7	9	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22
			4	6	8	10	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25
		+	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29
	<b>B. Operativa</b> Las decisiones a este nivel están sujetas a instrucciones específicas, orientadas al cumplimiento de sus funciones rutinarias. <b>La supervisión recibida es frecuente</b>	-	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33
			7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38
		+	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43
	<b>C. Normativa</b> El trabajo es <b>supervisado de acuerdo al resultado final</b> considerando los estándares previamente establecidos. Recibe indicaciones generales, aplica criterio y experiencia en las actividades que realiza.	-	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
			10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		+	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
	<b>D. Táctica</b> Las decisiones que se toman están	-	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76

RESULTADOS		AMPLITUD DE RESULTADOS																
		A. Impacto Pequeño				B. Impacto Mediano				C. Impacto Grande				D. Impacto Muy Grande				
		Los resultados que se producen en el cargo no están relacionados con alguno de los resultados de la empresa y no hay cifras con las cuales relacionarse.				Los ingresos / costos que se generan en el cargo tienen relación con los objetivos de la organización pero son de mediana magnitud dentro del contexto de la empresa.				Los ingresos / costos de los productos o el impacto de los servicios afectan directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el corto plazo, pero no comprometen su supervivencia.				Responsabilidad por producir uno o varios de los resultados de una unidad de negocios o de soporte. Pueden afectar la supervivencia de la empresa en el mediano plazo.				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
	sujetas a políticas específicas para un área concreta de la empresa; se puede decidir cómo se van a llevar a la práctica esas políticas. Define los métodos de trabajo concretos o las prácticas más aconsejables. <b>El cargo recibe una supervisión general que evalúa la calidad de la gestión.</b>	+	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
			19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
	<b>E. Estratégica</b> Decisiones limitadas por las directrices generales provenientes del más Alto nivel Directivo de la organización. Se toman decisiones a nivel estratégico, lo cual implica establecer los caminos generales por los cuales va a transitar la empresa para lograr la supervivencia y éxito del negocio. Ello requiere establecer y difundir los objetivos fundamentales de la empresa, determinar las acciones, directrices específicas y políticas concretas.	-	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
			25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		+	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
	<b>F. Orientación</b> Las decisiones están sujetas solo a amplias orientaciones y directrices sobre la misión de la empresa, provenientes del Directorio o los Accionistas y deben tener en cuenta el ambiente de negocios y las regulaciones externas.	-	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
			38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		+	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230

VALOR AGREGADO: 1. Mínimo



RESULTADOS	AMPLITUD DE RESULTADOS																		
	A. Impacto Pequeño				B. Impacto Mediano				C. Impacto Grande				D. Impacto Muy Grande						
	Los resultados que se producen en el cargo no están relacionados con alguno de los resultados de la empresa y no hay cifras con las cuales relacionarse.	Los ingresos / costos que se generan en el cargo tienen relación con los objetivos de la organización pero son de mediana magnitud dentro del contexto de la empresa.	Los ingresos / costos de los productos o el impacto de los servicios afectan directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el corto plazo, pero no comprometen su supervivencia.	Responsabilidad por producir uno o varios de los resultados de una unidad de negocios o de soporte. Pueden afectar la supervivencia de la empresa en el mediano plazo.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3

2. Moderado  
3. Importante  
4. Crítico

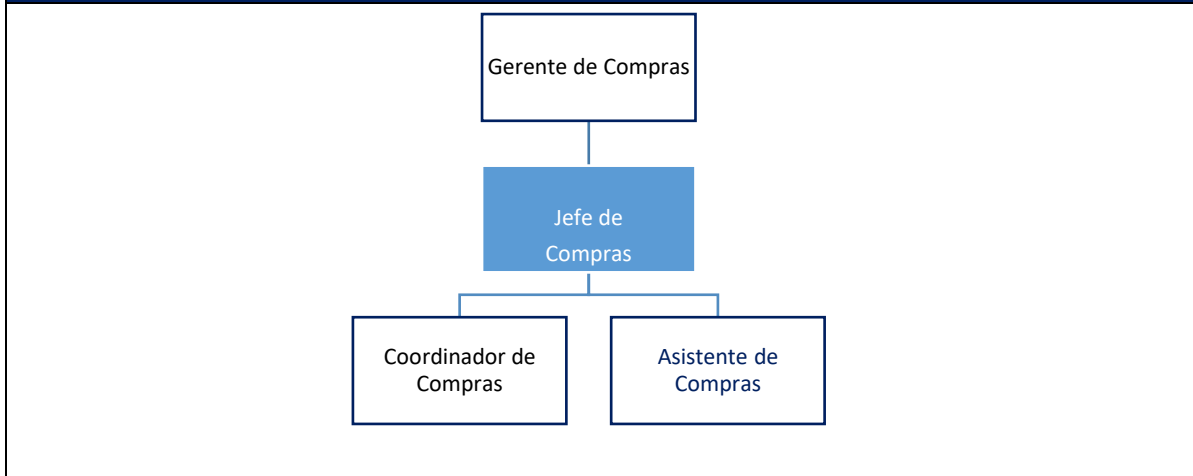
VALOR AGREGADO
<p><b>1. Mínimo</b> Los servicios internos que se prestan no tienen una relación directa con la misión de la empresa y pueden ser sustituidos por proveedores externos sin que se afecte la calidad de los productos, la rentabilidad de la empresa o la satisfacción del cliente.</p>
<p><b>2.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

## ANEXO 2 – Manual de Funciones

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Título del Cargo:</b>	<b>Jefe de Compras</b>
<b>Departamento:</b>	Finanzas y Administración
<b>Sección:</b>	Compras
<b>Cargo del Jefe inmediato:</b>	Gerente de Compras
<b>Cargos que le reportan Directamente:</b>	Coordinador de Compras y Asistente de Compras

### II. ORGANIGRAMA DEL ÁREA



### III. OBJETIVO DEL CARGO

Planificar y administrar el proceso de compras y contrataciones corporativas de la Organización, localizando fuentes confiables de suministros y servicios, que garanticen las mejores condiciones de tiempo, calidad y precio; contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de presupuesto planteados así como a la satisfacción del cliente interno.

### IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

1. Participar en el proceso de selección y calificación de proveedores en conjunto con las áreas usuarias, con el fin de asegurar que cumplan con las especificaciones
2. Mantener procesos de negociación con proveedores claves para optimización de costos, tiempos de entrega, y plazos de crédito.
3. Analizar, identificar y seleccionar alternativas de abastecimiento y proveedores que aseguren stock de mercancías de acuerdo a las necesidades del negocio mediante la búsqueda de contactos efectivos.
4. Administrar los contratos y convenios realizados para asegurar el cumplimiento de los

acuerdos establecidos

5. Monitorear los niveles de inventarios en conjunto con Planeación, con el fin de asegurar disponibilidad de stocks.
6. Llegar a acuerdos con proveedores claves para optimización de costos, tiempos de entrega y plazos de crédito.

#### V. FUNCIONES GENERALES DEL CARGO

1. Cumplir con todas las normas, procedimientos, y disposiciones de la Organización.
2. Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que sea asignada por su jefe inmediato o superiores.
3. Mantener en absoluta confidencialidad las políticas, normas, planes, estrategias, sueldos, procedimientos y demás información interna de la empresa y sus colaboradores.

#### VI. RELACIONES DEL CARGO

INTERNAS		EXTERNAS	
Área/Contacto:	Propósito:	Área/Contacto:	Propósito:
Todas las áreas	Planificar programa de compras	Proveedores	Negociación, Compra y Contratación
		Entidades Gubernamentales (Magap, etc)	Solicitar permisos de importación

#### VII. AUTORIDAD

Seleccionar o rechazar proveedores.

Cerrar acuerdos y negociaciones.

#### VIII. PERFIL DEL CARGO

El perfil está conformado por el nivel de educación formal, la formación, las destrezas y habilidades así, como los años de experiencia que requiere la posición en el máximo nivel de rendimiento.

#### 1. EDUCACIÓN

Título de Tercer Nivel en carreras Administrativas, comerciales o afines.

#### 2. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

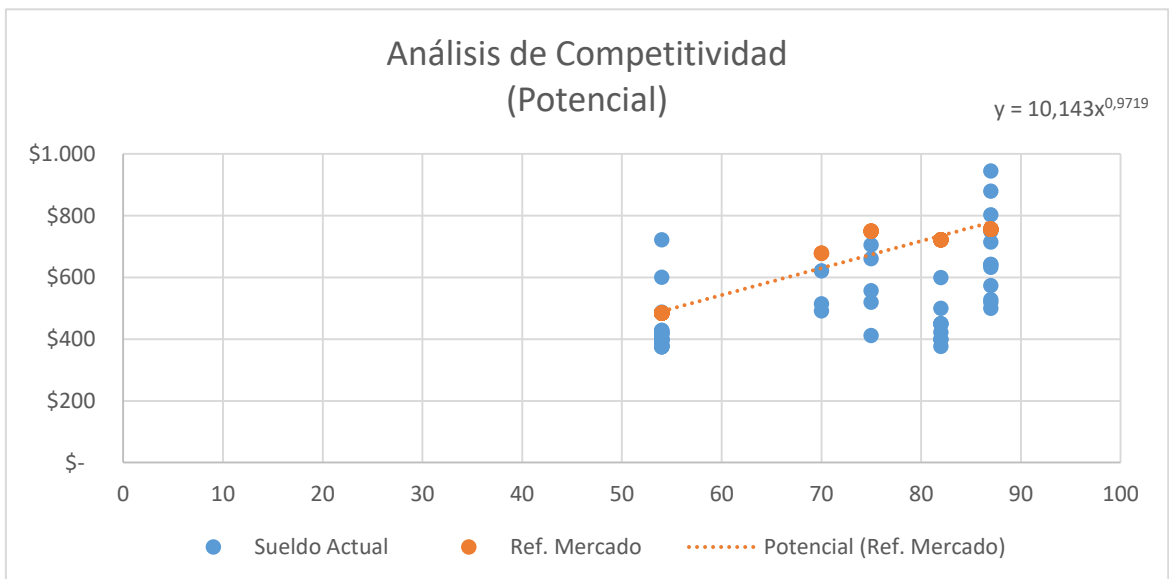
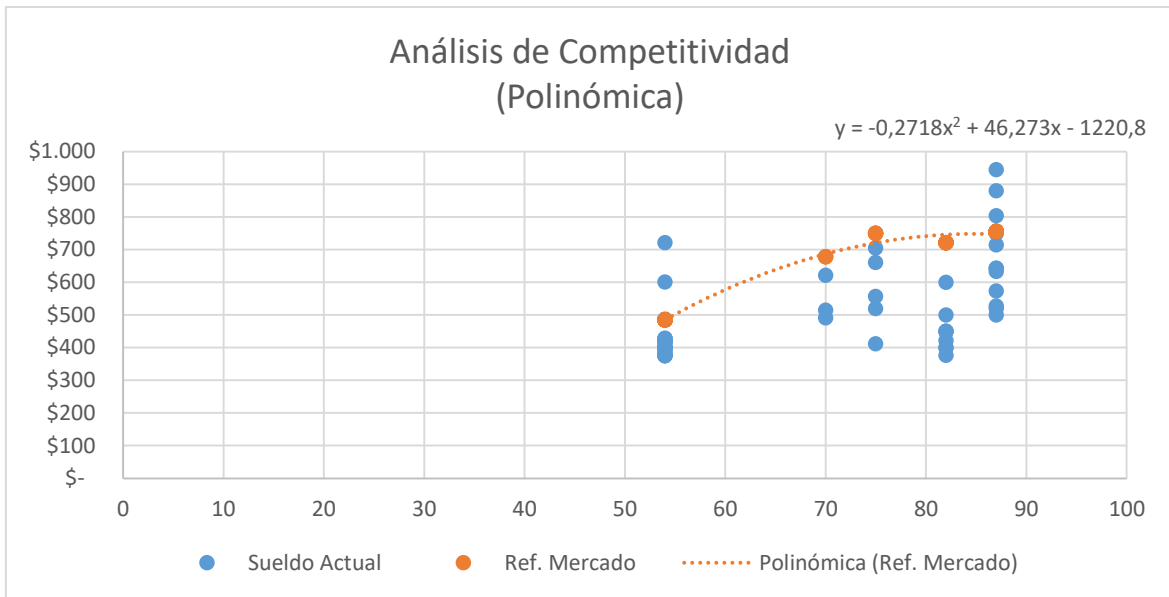
NIVEL

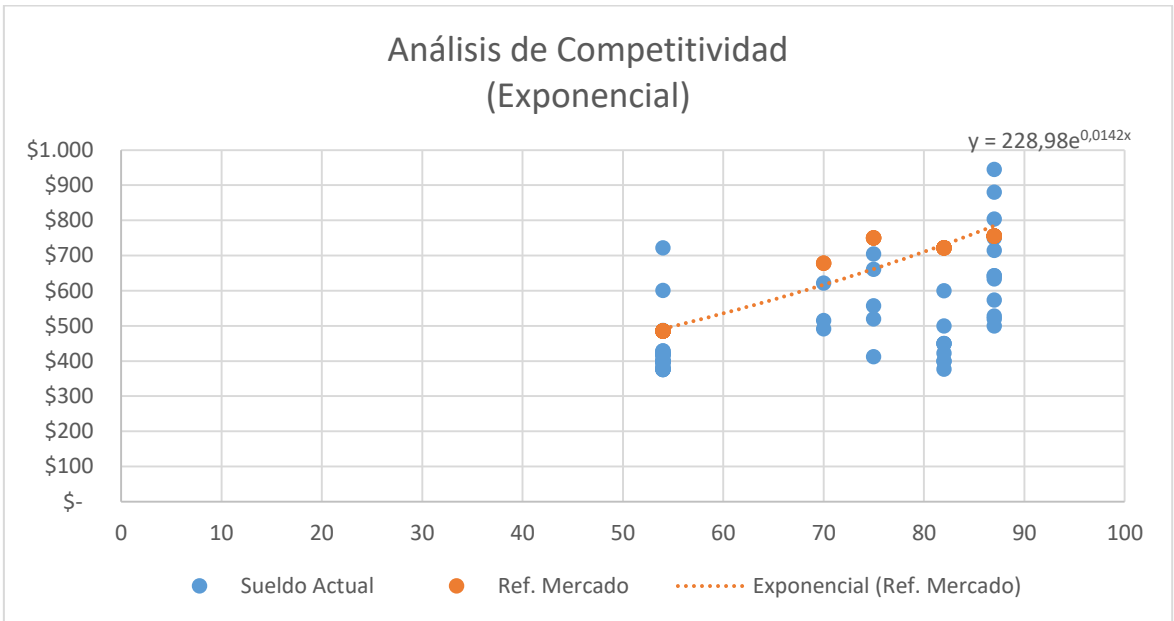
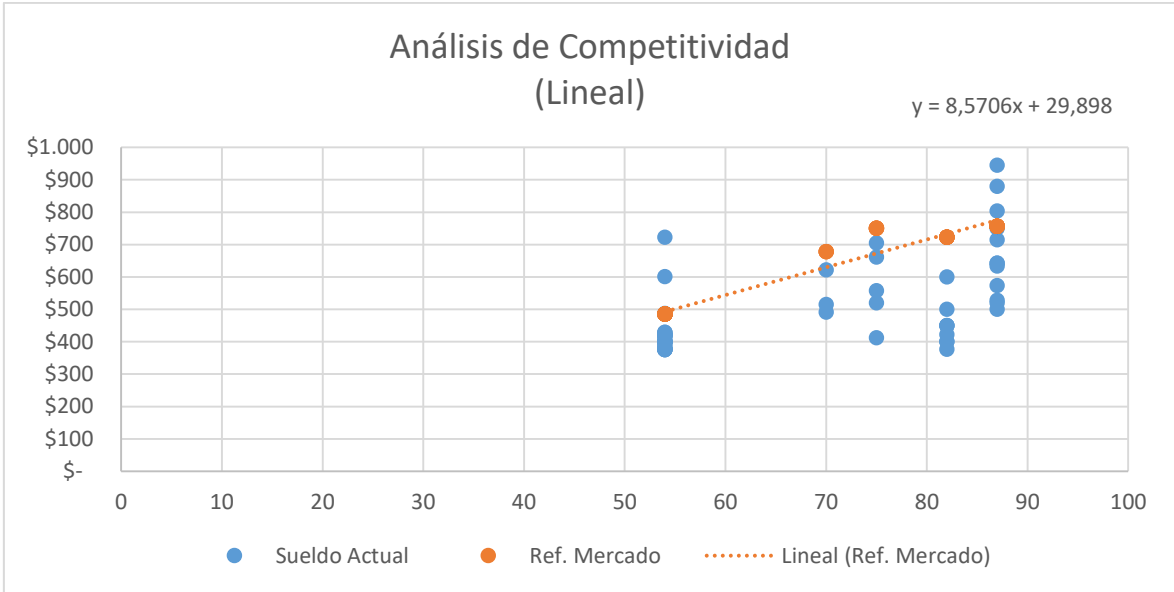
Técnicas y estrategias de negociación	AVANZADO
Administración de Presupuestos	AVANZADO
Conocimientos de Inventarios	AVANZADO
Conocimientos de Leyes y Gestión Aduanera	MEDIO
Dominio de Inglés	AVANZADO
Manejo de Utilitarios de Office	MEDIO

<b>3. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>NIVEL</b>
Relaciones Interpersonales	AVANZADO
Trabajo en Equipo	AVANZADO
Comunicación	AVANZADO
Servicio al Cliente	AVANZADO
Enfoque a la Calidad	AVANZADO
Innovación	MEDIO
Pensamiento Estratégico	AVANZADO
Toma de Decisiones	MEDIO

<b>4. EXPERIENCIA</b>
4 años en posiciones similares.

### ANEXO 3 – Regresiones Lineales





**ANEXO 4 – Escenarios de Pago de acuerdo a las Líneas de Tendencia evaluadas**

CARGO EMPRESA	Total Puntos	POLINÓMICA	POTENCIAL	LINEAL	EXPONENCIAL
		$y = 0,0052x^2 + 9,122x - 31,154$	$y = 6,0237x + 1,0955$	$y = 10,937x - 143,83$	$y = 380,05e^{0,0078x}$
JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 3.697	\$ 3.597	\$ 3.597	\$ 5.475
JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 3.697	\$ 3.597	\$ 3.597	\$ 5.475
JEFE DE CONTRALORIA	342	\$ 3.697	\$ 3.597	\$ 3.597	\$ 5.475
JEFE DE COMPRAS	283	\$ 2.967	\$ 2.923	\$ 2.951	\$ 3.455
JEFE DE COMPRAS	283	\$ 2.967	\$ 2.923	\$ 2.951	\$ 3.455
JEFE DE COMPRAS	283	\$ 2.967	\$ 2.923	\$ 2.951	\$ 3.455
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 2.330	\$ 2.318	\$ 2.361	\$ 2.268
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 2.330	\$ 2.318	\$ 2.361	\$ 2.268
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	229	\$ 2.330	\$ 2.318	\$ 2.361	\$ 2.268
JEFE DE TESORERIA	203	\$ 2.035	\$ 2.031	\$ 2.076	\$ 1.851
JEFE DE TESORERIA	203	\$ 2.035	\$ 2.031	\$ 2.076	\$ 1.851
JEFE DE TESORERIA	203	\$ 2.035	\$ 2.031	\$ 2.076	\$ 1.851
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.551	\$ 1.554	\$ 1.595	\$ 1.314
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.551	\$ 1.554	\$ 1.595	\$ 1.314
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.551	\$ 1.554	\$ 1.595	\$ 1.314
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.551	\$ 1.554	\$ 1.595	\$ 1.314
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.551	\$ 1.554	\$ 1.595	\$ 1.314
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.551	\$ 1.554	\$ 1.595	\$ 1.314
JEFE ADMINISTRATIVO	159	\$ 1.551	\$ 1.554	\$ 1.595	\$ 1.314
COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 1.274	\$ 1.278	\$ 1.311	\$ 1.072
COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 1.274	\$ 1.278	\$ 1.311	\$ 1.072
COORDINADOR TRIBUTARIO	133	\$ 1.274	\$ 1.278	\$ 1.311	\$ 1.072
COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 1.118	\$ 1.121	\$ 1.147	\$ 954
COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 1.118	\$ 1.121	\$ 1.147	\$ 954
COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 1.118	\$ 1.121	\$ 1.147	\$ 954
COORDINADOR DE COMPRAS	118	\$ 1.118	\$ 1.121	\$ 1.147	\$ 954
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	115	\$ 1.087	\$ 1.090	\$ 1.114	\$ 932
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	115	\$ 1.087	\$ 1.090	\$ 1.114	\$ 932
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	115	\$ 1.087	\$ 1.090	\$ 1.114	\$ 932
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	109	\$ 1.025	\$ 1.028	\$ 1.048	\$ 889
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773
ASISTENTE DE COMPRAS	91	\$ 842	\$ 843	\$ 851	\$ 773





**ANEXO 5 – Tablero de Indicadores y Metas**

**INDICADORES**

**META**

CARGO	No.	Indicador	Descripción del Indicador	Peso %	Meta	
					Aceptable	Excelente
JEFE DE COMPRAS	1	Proveedores Calificados	Nro de Proveedores Calificados de acuerdo a especificaciones	20%	95%	100%
	2	Costos	Acuerdos de Negociación cerrados acorde al presupuesto establecido.	20%	90%	100%
	3	Nivel de Servicio	# de Quejas y Observaciones respecto a calidad y/o tiempos de entrega.	20%	1	0
	4	Nivel de Inventarios	Stock de suministros y materiales de acuerdo a la Planeación establecida.	40%	95%	100%
COORDINADOR DE COMPRAS	1	Cotizaciones a Tiempo	Cumplimiento con los tiempos requeridos por el área usuaria	40%	95%	100%
	2	Documentación de Proveedores	File de Proveedores con toda la documentación requerida de acuerdo a la política de calificación	20%	98%	100%
	3	Nivel de Servicio	# de Quejas u Observaciones respecto a calidad y/o tiempos de entrega del bien o servicio.	40%	1	1
ASISTENTE DE COMPRAS	1	Nivel de Respuesta	Respuesta de atención a las solicitudes de compra realizadas hasta máximo 24 hrs posteriores	30%	24	12
	2	Cotizaciones	# de cotizaciones definidas en la política de compras que cumpla con los requerimientos del cliente interno	35%	80%	100%
	3	Calidad y Tiempo	Entrega puntual de los bienes y servicios, con la calidad acordada con el cliente interno	35%	90%	100%
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	Capacitación	% de Cumplimiento de Plan de Capacitación.	25%	80%	100%
	2	Vacantes Cubiertas	Headcount cubierto en todas las posiciones, de acuerdo a los tiempos de selección	25%	662	670
	3	Siniestralidad	Cero accidentes causados por negligencias al cometer actos inseguros.	25%	1	0
	4	Costo Laboral	Control de Gasto de Nómina de acuerdo a Presupuesto	25%	101%	100%
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	1	Procesos	Cumplimiento de formularios que requieran aprobaciones y están sujetas a auditoría.	20%	90%	100%
	2	Vacantes Cubiertas	Headcount cubierto en todas las posiciones, de acuerdo a los tiempos de selección (Nro de Días)	40%	20	15
	3	Capacitación	% de Cumplimiento de Plan de Capacitación.	40%	80%	100%
ASISTENTE DE NOMINA	1	Contabilización de Nómina	Nómina Contabilizada con todos los rubros correspondientes a registrar en el mes	35%	95%	100%
	2	Cumplimiento de Plazo	Cancelación de nómina en los tiempos establecidos. (Día Establecido)	35%	-1	1
	3	Cero Inconformidades	Cero novedades y/o Observaciones en relación al cumplimiento de las obligaciones legales	30%	1	0
JEFE DE CONTRALORIA	1	Impuestos	Cero observaciones o multas debido a Temas inherentes a materia impositiva.	30%	1	0
	2	Información Financiera	Cierres de estados financieros en 6 días pasado el mes.	25%	9	6
	3	Modelo de Costos	Cumplimiento del presupuesto de Costos con variación de hasta 5%	25%	7%	5%
	4	Control Interno	Cumplimiento de la planificación de Control Interno para revisión de procesos	20%	80%	100%
COORDINADOR TRIBUTARIO	1	Análisis de Obligaciones Tributarias	Reporte de Novedades de la situación actual de transacciones y su impacto en ámbito tributario.	30%	98%	100%
	2	Documentación de Respaldo	Información actualizada correspondiente a las transacciones del periodo en cierre.	35%	98%	100%
	3	Plazos de Presentación	Presentación puntual de declaraciones de acuerdo a las fechas establecidas. (Día)	35%	1,01	1
ASISTENTE CONTABLE	1	Registros Contables	Cumplimiento de registros contables existentes en el mes	40%	95%	100%
	2	Conciliación Bancaria	100% de Conciliaciones realizadas	20%	99%	100%
	3	Registro Facturas	100% de Registro de facturas y retenciones	40%	95%	100%
JEFE DE TESORERIA	1	Cuentas x Pagar	Cumplimiento de pagos de acuerdo a plazos establecidos en la política.	30%	95%	100%
	2	Conciliaciones Bancarias	Partidas de depósito 100% identificadas	15%	98%	100%
	3	Liquidez	Disponibilidad de líneas de crédito a costos financieros bajos	30%	80%	100%
	4	Ingresos por Inversión	Invertir el efectivo a tasas favorables en relación al mercado	25%	80%	100%

### INDICADORES

### META

CARGO	No.	Indicador	Descripción del Indicador	Peso %	Meta	
					Aceptable	Excelente
JEFE ADMINISTRATIVO	1	Nivel de Cartera	0% de Cartera vencida mayor a 90 días	30%	2%	0%
	2	Maestro de Clientes	Base actualizada al 100% de condiciones Crediticias aprobadas para los clientes.	30%	98%	100%
	3	Activos	Activos Mapeados que indiquen el estado y ubicación de los mismos.	25%	90%	100%
	4	Obligaciones Municipales	Pagos al día en relación a permisos de funcionamiento.	15%	98%	100%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	1	Cuadre de Caja	Cuadre de Caja diario y correcto.	30%	99%	100%
	2	Nivel de Cartera	0% de Cartera mayor a 90 días	30%	2%	0%
	3	Obligaciones Municipales	Pagos al día en relación a permisos de funcionamiento.	40%	98%	100%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	1	Registro de Cartera	Registros actualizados de los valores recaudados y cronograma de cobranza	30%	98%	100%
	2	Maestro de Clientes	Base actualizada al 100% de condiciones Crediticias aprobadas para los clientes.	30%	98%	100%
	3	Recuperación de Cartera	Llamadas de contacto Realizadas vs Llamadas efectivas de cobro.	40%	80%	90%
CAJERO LIQUIDADOR	1	Registro de Pagos	Pagos de facturas recibidas versus pagos registrados en el sistema	30%	98%	100%
	2	Comprobantes de Pago	Comprobantes de pago emitidos versus pagos recibidos	30%	98%	100%
	3	Registro de Documentación	Registro de Documentación actualizado con las transacciones diarias.	40%	85%	90%

## ANEXO 6 - Tabla de Incremento Salarial

CARGO EMPRESA	Sueldo Actual	Variable al 100% del SRV	Sueldo con Sistema de Remuneración Variable	% de Incremento Salarial
JEFE DE CONTRALORIA	\$ 4.222		\$ 4.222	
JEFE DE CONTRALORIA	\$ 2.850	\$ 847	\$ 3.697	30%
JEFE DE CONTRALORIA	\$ 3.225	\$ 472	\$ 3.697	15%
JEFE DE COMPRAS	\$ 2.234	\$ 733	\$ 2.967	33%
JEFE DE COMPRAS	\$ 1.680	\$ 1.287	\$ 2.967	77%
JEFE DE COMPRAS	\$ 1.750	\$ 1.217	\$ 2.967	70%
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 1.720	\$ 610	\$ 2.330	35%
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 2.420		\$ 2.420	
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	\$ 1.500	\$ 830	\$ 2.330	55%
JEFE DE TESORERIA	\$ 1.612	\$ 423	\$ 2.035	26%
JEFE DE TESORERIA	\$ 1.597	\$ 438	\$ 2.035	27%
JEFE DE TESORERIA	\$ 1.876	\$ 159	\$ 2.035	8%
JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.133	\$ 418	\$ 1.551	37%
JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 980	\$ 571	\$ 1.551	58%
JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.200	\$ 351	\$ 1.551	29%
JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.178	\$ 373	\$ 1.551	32%
JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.530	\$ 21	\$ 1.551	1%
JEFE ADMINISTRATIVO	\$ 1.840		\$ 1.840	
COORDINADOR TRIBUTARIO	\$ 934	\$ 340	\$ 1.274	36%
COORDINADOR TRIBUTARIO	\$ 1.253	\$ 21	\$ 1.274	2%
COORDINADOR TRIBUTARIO	\$ 1.532		\$ 1.532	0%
COORDINADOR DE COMPRAS	\$ 930	\$ 188	\$ 1.118	20%
COORDINADOR DE COMPRAS	\$ 770	\$ 348	\$ 1.118	45%
COORDINADOR DE COMPRAS	\$ 1.207		\$ 1.207	
COORDINADOR DE COMPRAS	\$ 1.040	\$ 78	\$ 1.118	7%
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	\$ 820	\$ 267	\$ 1.087	33%
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	\$ 850	\$ 237	\$ 1.087	28%
COORDINADOR DE SELECCIÓN Y CAPACITACION	\$ 944	\$ 143	\$ 1.087	15%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 753	\$ 272	\$ 1.025	36%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 550	\$ 475	\$ 1.025	86%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 730	\$ 295	\$ 1.025	40%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 600	\$ 425	\$ 1.025	71%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 614	\$ 411	\$ 1.025	67%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 630	\$ 395	\$ 1.025	63%

ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 748	\$ 277	\$ 1.025	37%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 844	\$ 181	\$ 1.025	21%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 550	\$ 475	\$ 1.025	86%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 650	\$ 375	\$ 1.025	58%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 950	\$ 75	\$ 1.025	8%
ADMINISTRADOR DE AGENCIA	\$ 650	\$ 375	\$ 1.025	58%
ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 500	\$ 342	\$ 842	68%
ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 470	\$ 372	\$ 842	79%
ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 700	\$ 142	\$ 842	20%
ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 620	\$ 222	\$ 842	36%
ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 700	\$ 142	\$ 842	20%
ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 470	\$ 372	\$ 842	79%
ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 565	\$ 277	\$ 842	49%
ASISTENTE DE COMPRAS	\$ 800	\$ 42	\$ 842	5%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 573	\$ 229	\$ 802	40%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 945		\$ 945	
ASISTENTE CONTABLE	\$ 520	\$ 282	\$ 802	54%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 500	\$ 302	\$ 802	60%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 633	\$ 168	\$ 802	27%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 643	\$ 159	\$ 802	25%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 643	\$ 159	\$ 802	25%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 528	\$ 274	\$ 802	52%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 803		\$ 803	
ASISTENTE CONTABLE	\$ 750	\$ 52	\$ 802	7%
ASISTENTE CONTABLE	\$ 880		\$ 880	
ASISTENTE CONTABLE	\$ 715	\$ 87	\$ 802	12%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 450	\$ 302	\$ 752	67%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 450	\$ 302	\$ 752	67%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 377	\$ 375	\$ 752	99%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 600	\$ 152	\$ 752	25%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 400	\$ 352	\$ 752	88%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 450	\$ 302	\$ 752	67%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 500	\$ 252	\$ 752	50%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 422	\$ 330	\$ 752	78%
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	\$ 400	\$ 352	\$ 752	88%
ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 661	\$ 21	\$ 682	3%
ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 705		\$ 705	
ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 520	\$ 162	\$ 682	31%
ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 412	\$ 270	\$ 682	66%
ASISTENTE DE NÓMINA	\$ 557	\$ 125	\$ 682	22%

ASISTENTE DE TESORERIA	\$ 515	\$ 118	\$ 633	23%
ASISTENTE DE TESORERIA	\$ 491	\$ 141	\$ 633	29%
ASISTENTE DE TESORERIA	\$ 622	\$ 11	\$ 633	2%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 400	\$ 77	\$ 477	19%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 400	\$ 77	\$ 477	19%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 428	\$ 48	\$ 477	11%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 400	\$ 77	\$ 477	19%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 426	\$ 50	\$ 477	12%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 487		\$ 487	
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 382	\$ 94	\$ 477	25%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 376	\$ 101	\$ 477	27%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 428	\$ 48	\$ 477	11%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 382	\$ 94	\$ 477	25%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 400	\$ 77	\$ 477	19%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 377	\$ 100	\$ 477	27%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 420	\$ 57	\$ 477	13%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 416	\$ 61	\$ 477	15%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 376	\$ 101	\$ 477	27%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 396	\$ 80	\$ 477	20%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 376	\$ 101	\$ 477	27%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 404	\$ 73	\$ 477	18%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 394	\$ 83	\$ 477	21%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 722		\$ 722	
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 416	\$ 61	\$ 477	15%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 420	\$ 57	\$ 477	13%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 601		\$ 601	
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 420	\$ 57	\$ 477	13%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 398	\$ 79	\$ 477	20%
CAJERO LIQUIDADOR	\$ 376	\$ 101	\$ 477	27%
TOTAL	\$ 85.608	\$ 23.338	\$ 108.946	

## ANEXO 7 - Listado de Líderes Encuestados

#	LÍDERES	Líder de Área Impactada	Líder clave para la implementación
1	PRESIDENTE		x
2	DIRECTOR FINANCIERO ADMINISTRATIVO	x	x
3	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	x	x
4	DIRECTOR DE OPERACIONES		x
5	DIRECTOR DE VENTAS		x
6	GERENTE DE CONTABILIDAD	x	x
7	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN	x	x
8	GERENTE DE COMPRAS	x	x
9	GERENTE DE FINANZAS	X	x
10	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	X	x
11	GERENTE DE PRODUCCIÓN		x
12	GERENTE DE VENTAS		x
13	GERENTE JURÍDICO		x
14	GERENTE DE CALIDAD Y PROCESOS		x
15	JEFE DE CONTRALORÍA	X	x
16	JEFE ADMINISTRATIVO	X	x
17	JEFE DE COMPRAS	X	x
18	JEFE DE TESORERÍA	X	x
19	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	X	x
20	JEFE DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS		x