



## **DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

### **MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **“Investigación y Análisis de la Equidad Salarial Interna y Competitividad Externa de Sinaifarm S.A.”**

Tesis previa a la obtención del título de “Magister en Dirección de  
Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional”

**AUTOR:** Karina Saeteros Barros

**DIRECTOR:** Ing. Jaime Vélez Arizaga

CUENCA – ECUADOR

2015

### **Dedicatoria:**

El presente trabajo va dedicado a mis amados padres, Leonardo y Luz María, quienes con su incansable apoyo y fe en mí, me han enseñado que “el querer es poder” y que cielo es el límite.

A mis queridos hermanos Christian y Damián, gracias por siempre estar ahí.

A mis dos angelitos, mis sobrinos Paúl y Matías, son la alegría de mi vida.

Y como no agradecer a Dios por su infinito amor y bondad.

Karina Saeteros

### **Agradecimiento:**

A mi director de Tesis, Ing. Jaime Vélez Arizaga, por su don de gente, buena disposición y guía en el desarrollo del presente trabajo.

A los colaboradores y directivos de Sinaifarm S.A., por su colaboración en cada etapa de la investigación y de manera especial a la Lcda. Lorena Reyes, Jefe de Recursos Humanos, quien con su conocimiento y experiencia me apoyó incondicionalmente en la culminación de esta etapa de mi formación profesional.

## **RESUMEN**

El impulso y dinamismo del crecimiento que las organizaciones han venido experimentando en los últimos años, han motivado un gran interés por otorgar mayor relevancia a las políticas de remuneración económica de las organizaciones como una poderosa herramienta estratégica de la gestión de personas. Más allá de constituir un instrumento para definir el salario mensual del empleado, contar con una adecuada política de compensaciones hoy en día permite desarrollar una estrategia muy amplia para, atraer y retener a empleados calificados, premiar el alto desempeño y reforzar el alcance del logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, la presente investigación tiene como finalidad realizar un análisis salarial de la equidad interna y competitividad externa de la empresa Sinaifarm S.A., para en base a ello proponer un modelo de política salarial equilibrado y competitivo, que sustente de manera sencilla pero también objetiva, eficiente y efectiva la consecución de los objetivos organizacionales alineados con la motivación salarial del personal. Para llevar a cabo este propósito la investigación tomará como punto de partida el análisis y descripción de todos los cargos existentes en Sinaifarm S.A, con ello se procederá a valorar cada uno de los cargos basados en la metodología Deloitte, se analizará la equidad interna y la competitividad externa a través de encuestas realizadas al mercado de interés y con ello se propondrá la política salarial para Sinaifarm S.A. La población objeto del estudio serán los 38 colaboradores que forman parte de la institución.

## **PALABRAS CLAVES**

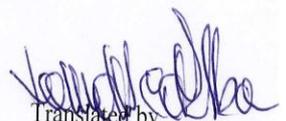
Descripción de Cargos – Equidad Interna – Competitividad Externa – Política Salarial.

## ABSTRACT

The impulse and dynamism that organizations have been experiencing in recent years have created greater interest on financial remuneration policies as a powerful strategic tool for personnel management. Nowadays, to have an adequate compensation policy is more than a tool to set the employee's monthly salary; it enables to develop a comprehensive strategy to attract and retain qualified employees, to reward high performance and strengthen the achievement of organizational objectives. In this context, this research aims to conduct an internal pay equity analysis, and an external competitiveness analysis of *Sinaifarm S.A.* Based on this, we want to propose a model of balanced and competitive Pay Equity salary policy that supports, in a simple but objective, efficient and effective way, the achievement of organizational goals aligned with personnel salary motivation. In order to carry out this project, the investigation will take as its starting point the analysis and description of all existing positions at *Sinaifarm S.A.*; and then, proceed to evaluate each of the job positions based on the Deloitte methodology. We will also analyze the internal equity and the external competitiveness through surveys conducted to the target market; and so, a wage policy for *Sinaifarm S.A.* will be proposed. The population under study will be the 38 employees who are part of the company.

**KEYWORDS:** Job Descriptions, Internal equity, External competitiveness, Wage Policy.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
2.	ANTECEDENTES GENERALES DE SINAIFARM S.A.....	3
3.	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE SINAIFARM S.A. ....	6
3.1	CONCEPTOS BÁSICOS .....	7
3.1.1	PUESTO DE TRABAJO .....	7
3.1.2	ANÁLISIS DE PUESTOS.....	8
3.1.3	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	8
3.2	ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	10
3.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	13
3.4	BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	15
3.5	DESARROLLO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN SINAIFARM S.A. EMPLEANDO EL MÉTODO MPC (Modelado Perfiles de Competencia).....	16
3.5.1	COMPROMISO GERENCIAL .....	17
3.5.2	ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN .....	17
3.5.3	INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO .....	17
3.5.4	LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO.....	19
4.	ANÁLISIS LEGAL DE LA ESTRUCTURA SALARIAL VIGENTE EN EL ECUADOR .....	28
4.1	RESEÑA DE LA LEGISLACIÓN LABORAL ECUATORIANA .....	28
4.2	SALARIOS, UTILIDADES Y REMUNERACIONES ADICIONALES EN EL ECUADOR .....	30
4.2.1	SALARIO DIGNO .....	30
4.2.2	SUELDO Y SALARIOS .....	31
4.2.3	UTILIDADES .....	34
4.2.4	REMUNERACIONES ADICIONALES.....	34
5.	VALORACIÓN DE CARGOS, ANÁLISIS DE LA EQUIDAD SALARIAL INTERNA Y COMPETITIVIDAD EXTERNA DE SINAIFARM S.A. ....	36
5.1	DEFINICIÓN DE COMPENSACIÓN.....	36
5.1.1	PROPÓSITO DE LA COMPENSACIÓN .....	37
5.1.2	FORMAS DE RETRIBUCIÓN .....	38
5.2	DEFINICIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS.....	39
5.2.1	PROPÓSITO DE LA VALORACIÓN DE CARGOS .....	39

5.2.2	CONSIDERACIONES ESPECIALES.....	39
5.2.3	MÉTODOS DE VALORACIÓN .....	41
5.3	VALORACIÓN DE CARGOS EN SINAIFARM S.A. APLICANDO LA METODOLOGÍA DELOITTE .....	42
5.3.1	METODOLOGÍA DE PUNTOS POR FACTOR DELOITTE.....	43
5.3.2	APLICACIÓN VALORACIÓN DE CARGOS EN SINAIFARM S.A. ....	52
5.4	ANÁLISIS DE LA EQUIDAD INTERNA DE SINAIFARM S.A. ....	57
5.4.1	DEFINICIÓN DE EQUIDAD INTERNA .....	57
5.4.2	PROPÓSITO DE LA EQUIDAD INTERNA .....	58
5.4.3	BENEFICIOS DE LA EQUIDAD SALARIAL INTERNA.....	58
5.4.4	APLICACIÓN DE LA EQUIDAD INTERNA EN SINAIFARM S.A. ....	59
5.5	ANÁLISIS DE LA COMPETITIVAD EXTERNA EN SINAIFARM S.A. ....	73
5.5.1	DEFINICIÓN DE COMPETITIVAD EXTERNA .....	73
5.5.2	PROPÓSITO DE LA COMPETITIVIDAD EXTERNA .....	73
5.5.3	APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVADA EXTERNA DE SINAIFARM S.A. ....	74
5.6	MODELO DE POLÍTICA SALARIAL PARA SINAIFARM S.A.....	84
6.	CONCLUSIONES.....	103
7.	RECOMENDACIONES .....	104
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	106
9.	ANEXOS.....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1.....	3
Ilustración 2.....	5
Ilustración 3.....	7
Ilustración 4.....	9
Ilustración 5.....	11
Ilustración 6.....	11
Ilustración 7.....	12
Ilustración 8.....	15
Ilustración 9.....	19
Ilustración 10.....	20
Ilustración 11.....	36
Ilustración 12.....	37
Ilustración 13.....	38
Ilustración 14.....	40
Ilustración 15.....	41
Ilustración 16.....	43
Ilustración 17.....	44
Ilustración 18.....	52
Ilustración 19.....	58
Ilustración 20.....	59
Ilustración 21.....	61
Ilustración 22.....	62
Ilustración 23.....	64

Ilustración 24.....	65
Ilustración 25.....	65
Ilustración 26.....	66
Ilustración 27.....	71
Ilustración 28.....	71
Ilustración 29.....	72
Ilustración 30.....	74
Ilustración 31.....	75
Ilustración 32.....	77
Ilustración 33.....	79
Ilustración 34.....	79
Ilustración 35.....	80
Ilustración 36.....	80
Ilustración 37.....	81
Ilustración 38.....	81
Ilustración 39.....	82
Ilustración 40.....	96

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	3
Tabla 2.....	10
Tabla 3.....	18
Tabla 4.....	27
Tabla 5.....	33
Tabla 6.....	41
Tabla 7.....	47
Tabla 8.....	48
Tabla 9.....	49
Tabla 10.....	50
Tabla 11.....	51
Tabla 12.....	53
Tabla 13.....	54
Tabla 14.....	55
Tabla 15.....	55
Tabla 16.....	56
Tabla 17.....	60
Tabla 18.....	64
Tabla 19.....	67
Tabla 20.....	68
Tabla 21.....	70
Tabla 22.....	73
Tabla 23.....	76
Tabla 24.....	78
Tabla 25.....	83
Tabla 26.....	83
Tabla 27.....	99

## 1. INTRODUCCIÓN

Sinaifarm S.A., es una cadena de farmacias que forma parte de la Corporación Médica Monte Sinaí, holding dedicado a la provisión y prestación de servicios médicos generales, especializado y complementario en las áreas de: hospitalización, emergencia, cirugía, cuidados intensivos, neonatología, rayos x, laboratorios, farmacias y consulta externa. Actualmente se encuentra posicionada como una de las farmacias de mayor renombre en el área de la salud a nivel local y cuenta con un equipo humano altamente calificado que se ha convertido en su mayor fortaleza.

Debido al crecimiento que Sinaifarm S.A ha experimentado en los últimos años en el sector de la salud, nace la necesidad de contar con una herramienta de administración salarial, que aporte significativamente a la gestión de la organización y que permita atraer y retener a la gente correcta en los puestos correctos, pues está consciente de que no será posible cumplir con las expectativas de sus clientes y el mercado si no se posee el recurso humano mejor calificado y desarrollado en la organización.

A la fecha, la empresa se encuentra en un proceso de consultoría para la obtención de la Certificación ISO 9001: 2008. Conforme esta norma, en el punto 6.2 que hace relación a la Gestión del Recurso Humano de una organización, señala que para que ésta pueda satisfacer a sus clientes con productos de calidad, debe tener, así mismo, un personal de calidad. (ISO , 2008) .

El recurso humano se considera de calidad:

- Cuando es competente en base a su educación, formación, habilidades y experiencia.
- Cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad.
- Cuando está satisfecho.

Desde este punto de vista, la investigación juega un papel crucial, ya que para la misma se deberá realizar un análisis y descripción de cargos, que permita a la empresa asegurar que está contratando un personal competente conforme lo dicta la Norma, así mismo, a través de la socialización de estos perfiles, la organización aseguraría que su personal este consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo ellas contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad.

En el mismo sentido, la investigación haría un aporte importante a la hora de mantener empleados satisfechos. Una adecuada administración de las compensaciones ayudaría a mantener la satisfacción del empleado con su trabajo y con la organización, pues una política inadecuada de compensación puede reducir el nivel de satisfacción y afectar el ambiente de trabajo y la productividad en general.

Sumado a esto, el análisis de la equidad salarial interna y la competitividad externa, contribuirá a lograr un equilibrio entre la satisfacción que deben procurar las compensaciones y la garantía de la competitividad de la empresa y de sus productos.

Con base a lo mencionado, la organización espera que a través de esta investigación se pueda alcanzarse un mayor grado de equidad entre sus colaboradores y a la vez se facilite el proceso de obtención de la certificación cumpliendo con los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008, en lo que ha gestión de recursos humanos se refiere.

## 2. ANTECEDENTES GENERALES DE SINAIFARM S.A.

En el año de 1998 un grupo de profesionales con gran experiencia administrativa, planificaron la creación de una cadena de farmacias capaz de brindar un amplio stock de medicamentos, insumos médicos, preparados magistrales, dotando a Cuenca y la Región Austral de un servicio de 24 horas y a domicilio con la calidad y eficiencia que sus habitantes merecían. Es así como resultado de este emprendimiento que nace Sinaifarm S.A.

Sinaifarm S.A. forma parte de la Corporación Médica Monte Sinaí y está apoyada por el trabajo de 38 colaboradores distribuidos en las diferentes áreas de organización.

Áreas	Colaboradores
Gerencia	2
Talento Humano	1
Contabilidad	4
Farmacias	21
Bodega	6
Compras	1
Servicios Generales	3
<b>Total</b>	<b>38</b>

Tabla 1. Distribución del personal de Sinaifarm S.A.

Fuente: Nómina de personal de Talento Humano de Sinaifarm S.A.

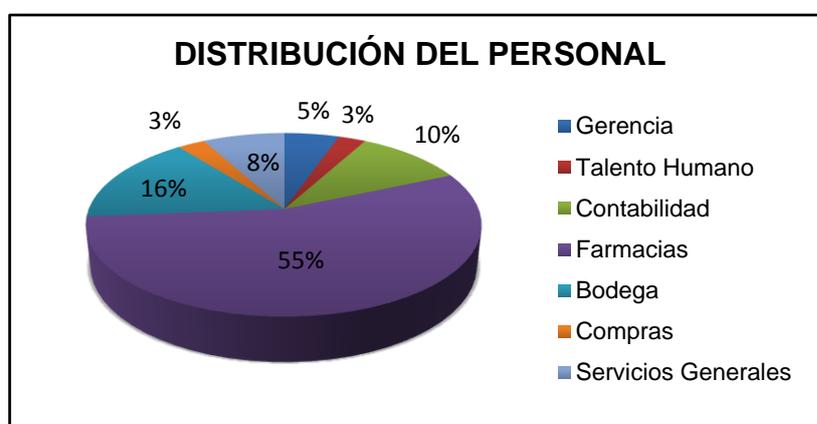


Ilustración 1. Cuadro de distribución porcentual de personal Sinaifarm S.A.

Fuente: Nómina de personal de Talento Humano de Sinaifarm S.A.

## **MISIÓN:**

Ofrecer un servicio diferenciado, trato personalizado, rápido y eficiente contando para ello con un completo stock de medicinas las 24 horas del día y servicio a domicilio.

## **VISIÓN:**

Posicionarnos como una Cadena de Farmacias en la Región del Austro, garantizando un servicio de calidad para la total satisfacción de nuestros clientes.

## **PRODUCTOS:**

- Medicamentos comerciales y genéricos
- Preparados magistrales
- Suministros hospitalarios
- Artículos de cuidado personal, perfumería, cosméticos y de regalo.

## **LOCALES:**

Sinaifarm cuenta con dos locales ubicados en las Torres 1 y 2 de Consultorios Monte Sinaí, ambos dotados de moderna infraestructura y el más amplio stock de medicamentos, insumos médicos y productos varios.

## **IMAGEN CORPORATIVA:**



Siendo Sinaifarm S.A., parte de la familia Monte Sinaí, como una estrategia de imagen corporativa, en Enero de 2014, pasa de ser conocida comercialmente como Farmashop a Farmacias Monte Sinaí.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

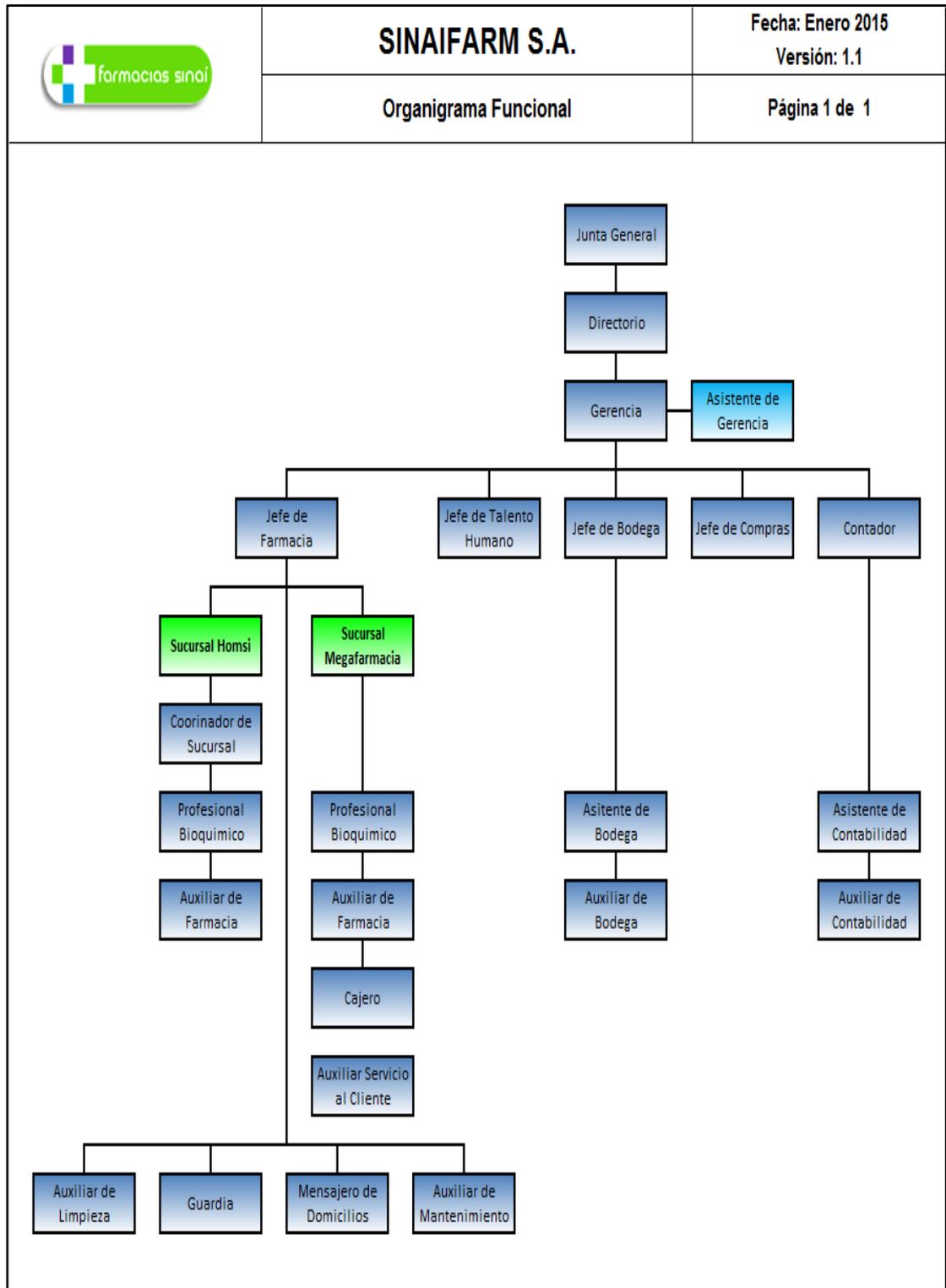


Ilustración 2. Organigrama Funcional Sinaifarm S.A.

Fuente: Guía de Inducción Corporación Médica Monte Sinaí. Modificado por el autor.

### **3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE SINAIFARM S.A.**

El contenido de un puesto de trabajo, puede definirse de muchas maneras, siguiendo a (Peña Baztán, 1982) “abarca las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de las determinadas condiciones ambientales”, a decir de (Louart, 1994), el puesto de trabajo significa “el punto de encuentro entre una posición, que a la vez es geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a la competencia, formación y remuneración”. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse. (Jiménez, 2011). También puede definirse como “una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.” (Chruder & Sherman, 1966)

El paso de una visión administrativa del personal a un enfoque de dirección y gestión de los recursos humanos, conlleva que muchos de los procesos necesarios en esta nueva óptica requieran de herramientas, sistemas y procesos para optimizar la función del personal.

Así mismo, en varios de los actuales procesos de recursos humanos: selección de personal, evaluación de desempeño, administración salarial, formación, promoción y planes de carrera, así como en la implementación de determinadas legislaciones en favor de la salud y seguridad del trabajador y otras estrategias de la institución, se hace imprescindible disponer de un descriptivo de cargos de los distintos puestos que configuran la organización.

### 3.1 CONCEPTOS BÁSICOS

Previo el desarrollo de análisis y descripción de cargos de Sinaifarm S.A., es de suma importancia tener claros ciertos conceptos.

#### 3.1.1 PUESTO DE TRABAJO

Se entiende por puesto de trabajo, “el conjunto de tareas, deberes, responsabilidades y obligaciones relacionadas entre sí y asignadas por una autoridad competente para que sean atendidas por un empleado en una unidad de tiempo determinado.” (Zelaya Lücke, 2006)

(Alles, 2006) “Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición normal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.”

Un puesto de trabajo, es la unidad básica de la estructura organizacional que ayuda a la organización a alcanzar su misión. (Vera Darquea, 2012)

Está compuesta por tres elementos:

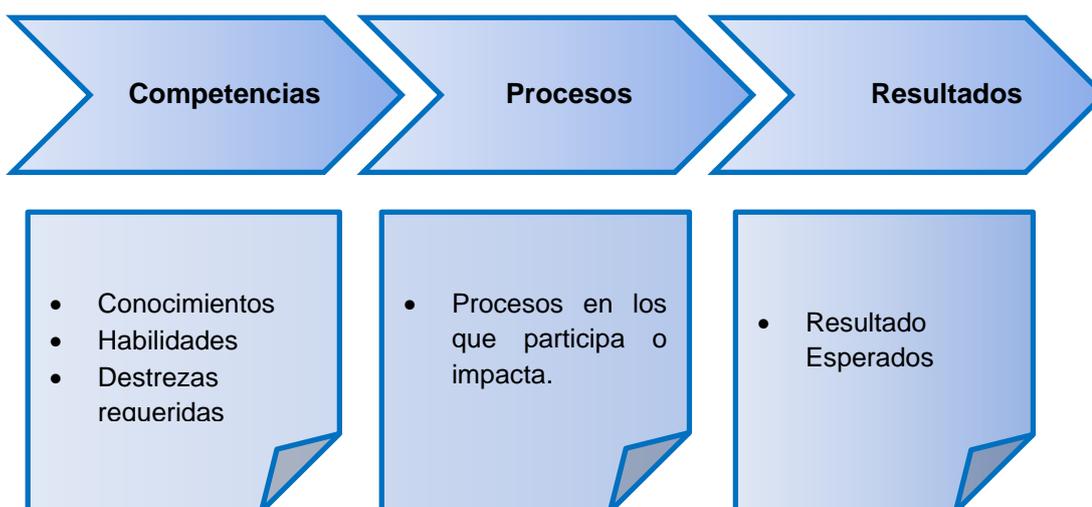


Ilustración 3. Componentes del Puesto

Fuente: (Vera Darquea, 2012). Política Salarial.

### **3.1.2 ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos es un proceso mental, ordenado, que estudia los deberes, responsabilidades y condiciones de un trabajo determinado. (Vadillo, 2005)

Bajo una visión amplia, tanto cuantitativa como cualitativa, (Dressler, 2001), define el análisis de puestos de trabajo como el “procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”.

El análisis del puesto es el procedimiento que se sigue para determinar las tareas y requisitos de un puesto. El análisis por lo tanto, proporciona los datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utilizarán para desarrollar la descripción del puesto. (Jiménez, 2011).

Es el proceso de comprensión de un puesto y la presentación de esa información en un formato que permita que otros también lo entiendan. Se podría interpretar como el proceso de observar, identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido de un puesto en la organización.

Comprende 3 etapas:

- Recolección de la información sobre el contenido del puesto
- Análisis y organización de la información del puesto
- Presentación de la información de manera concisa y sistemática

### **3.1.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Es la consignación clara y sistemática de la información analizada. (Vadillo, 2005). También se puede definir como una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”. (Alles, 2006)

Siguiendo a Ricardo Varela lo define como el “procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían contarse para desempeñarlos”. (Valera, 2006)

En el Ecuador, el Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa (LOSCCA) y de Unificación y Homologación de las remuneraciones del sector público, dispone:

Art. 139.- Descripción de puestos.- Es el proceso que identifica, recolecta, analiza y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en las instituciones del Estado, a través de la determinación del rol, atribuciones, responsabilidades e interrelación en función de la misión y objetivos institucionales.

La descripción define el trabajo en términos de su contenido y alcance. Supone elaborar en forma estructurada un listado de responsabilidades, las relaciones jerárquicas que le condicionan, las condiciones de trabajo, las responsabilidades de supervisión, etc. Es un producto del análisis del puesto de trabajo. (Jiménez, 2011)

Es un proceso que permite identificar la situación y la incidencia real del puesto en la organización. Consiste en documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto en tiempo real.



La descripción del puesto responde a cuatro principios básicos.

Ilustración 4. Principios de la Descripción del Puesto

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial. Modificado por el autor.

Al realizar el análisis y descripción de cargos, se debe tener claro que es un análisis y no una lista de actividades, se debe centrar en el puesto y no en la persona, así mismo debe describir el puesto “tal y como es hoy”, es decir en el “aquí y ahora”, ser objetivos y no emitir juicios de valor.

En definitiva, son varias las definiciones que se dan al análisis y descripción de cargos, pero no cabe duda que más allá de cualquier concepto que se le atribuya, se ha convertido en una herramienta eficaz que toda empresa debe adoptar si desea tener una buena organización y coordinación de sus funciones, pues es más probable que una empresa que se encuentra bien organizada y con un objetivo bien definido, alcance las metas anheladas al contar con colaboradores que saben qué hacer y cómo hacerlo.

### 3.2 ELEMENTOS DEL ANÁLISIS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos comporta 5 elementos fundamentales que se detallan a continuación.

- **Identificación del Puesto.-** Es una información resumida que identifica los detalles del puesto y algunos datos demográficos pertinentes a la descripción. (Vera Darquea, 2012)

DESCRIPTIVO DE CARGOS	
<b>1. Identificación del Puesto</b>	
Denominación del Puesto:	Jefe de Producción
Área/ Departamento:	Operaciones/Producción
Región:	Sur
Lugar de Trabajo:	Guayaquil
Puesto de Jefe Inmediato:	Gerente de Producción
Puestos de Supervisión Directa:	Supervisión de Producción
Fecha última Revisión:	Diciembre 2014

Tabla 2. Descripción de cargos: Identificación del puesto

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial

- **Misión del Puesto.-** Expresa el propósito general en la organización, su razón de ser permite comprender para qué está el puesto en la organización. La misión está conformada por tres elementos:



Ilustración 5. Elementos de la misión del puesto

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial. Modificado por el autor.

- **Organigrama.-** Es la estructura organizativa a la que está adscrito el puesto. Considera los cargos que dependen jerárquicamente del puesto a describir, solo incluye los puestos de dependencia directa. (Vera Darquea, 2012)

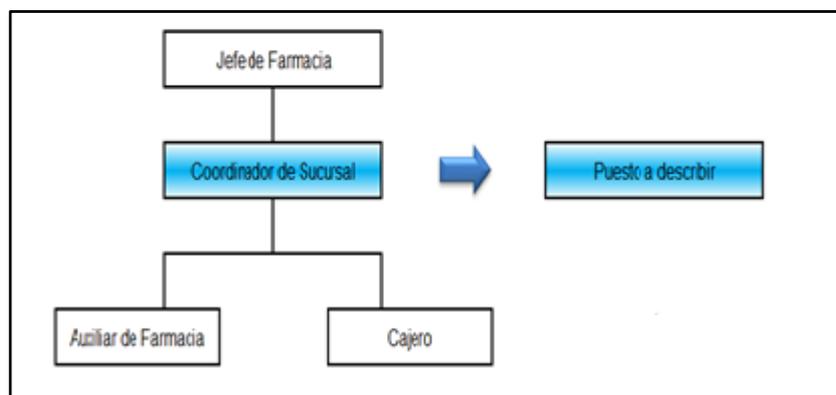


Ilustración 6. Ejemplo Organigrama

Fuente: Elaborado por el autor.

- **Funciones y responsabilidades esenciales.-** Las funciones esenciales del cargo son las obligaciones del puesto que los empleados deben ser capaces de desempeñar, con o sin arreglos razonables, (Dressler, 2001). Son las acciones intencionales con las cuales se garantiza el cumplimiento del propósito principal.

El concepto de funciones esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo.

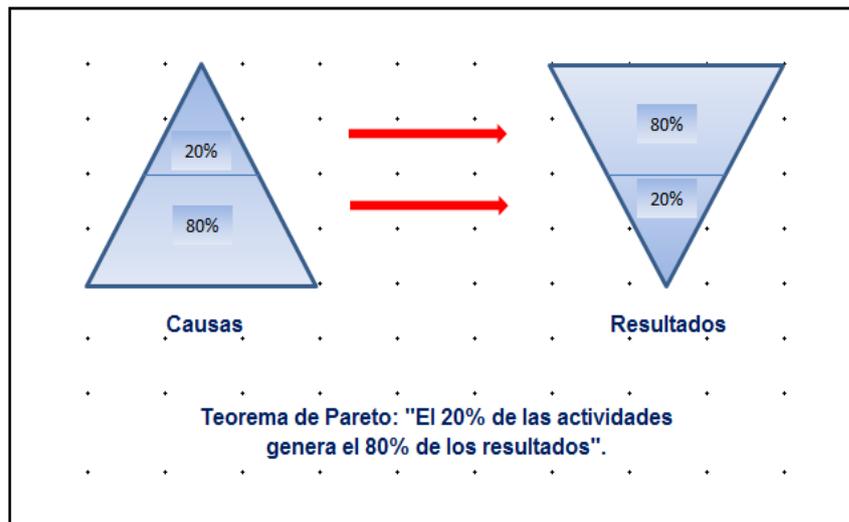


Ilustración 7. Funciones Esenciales: "Teorema de Pareto"

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial.

Las funciones esenciales tienen las siguientes consideraciones:

- ✓ Siguen la misma fórmula que se utiliza para la misión del puesto "Acción + Función = Resultados".
  - ✓ Se listan en orden de importancia
  - ✓ Deben ser medibles
  - ✓ Deben ser distintas y específicas del puesto
- **Perfil del Puesto.-** Es el perfil definido que necesitará el ocupante del puesto para alcanzar los objetivos y resultados establecidos para su

posición. No necesariamente debe coincidir con el perfil del ocupante actual. (Vera Darquea, 2012)

Incluye:

- ✓ **Educación formal:** Indica el nivel académico requerido, ya sea a nivel de postgrado, título universitario, estudios universitarios o bachillerato.
- ✓ **Experiencia:** Número de años que debe poseer la persona, ocupando posiciones similares, dentro o fuera de la empresa.
- ✓ **Competencias Técnicas:** Áreas críticas de conocimiento, en aspectos relacionados a las funciones, que deben ser dominadas por la persona.
- ✓ **Competencias Conductuales:** Son aquellos comportamientos requeridos para ejecutar las funciones del cargo de una manera óptima.

### 3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Existen tres técnicas básicas para obtener la información de los puestos, estas son:

- ✓ El cuestionario
  - ✓ La entrevista
  - ✓ La observación
- 
- **El Cuestionario.-** Para realizar el análisis, se solicita al ocupante del puesto que diligencie un cuestionario en el que registre todas las indicaciones posibles a cerca del cargo, su contenido y características. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil y debe ser diseñado por un experto para asegurar la utilidad de la información.

Una de sus ventajas es que la obtención de la información es mucho más rápida que por cualquier otro medio y la empresa puede contar con un documento oficial en donde el empleado describe sus funciones y responsabilidades. Entre sus desventajas se puede señalar la complejidad en su diseño y los problemas de interpretación de las preguntas que los encuestados puedan tener, por lo que en muchas ocasiones las respuestas no son consistentes o están incompletas, por esta situación en la actualidad se ha incrementado el uso del sistema mixto: cuestionario – entrevista. (Zelaya Lücke, 2006)

- **La Entrevista.-** Para el análisis y descripción de puestos, esta técnica es una de las más utilizadas, debe ser realizada por personas que dominen los principios y procedimientos de la entrevista, y realizarse una vez analizados los cuestionarios, cuando se hayan identificado cada una de las tareas, condiciones y características del puesto. (Zelaya Lücke, 2006)

La entrevista cumple tres aspectos necesarios a saber:

- ✓ Confirmar las tareas, responsabilidades y otras características y condiciones del puesto.
  - ✓ Aclarar dudas, inconsistencias, contradicciones u omisiones que presentan los cuestionarios.
  - ✓ Observar al empleado en la realización de las tareas, logrando un conocimiento mejor y pormenorizado del grado de dificultad de las tareas, responsabilidades y condiciones del puesto.
- **La Observación Directa.-** Es un método muy utilizado tanto por su antigüedad como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de tiempos y movimientos. El análisis se efectúa observando al ocupante del cargo de manera directa y dinámica en plena ejecución de sus funciones. Considerando que no en todos los casos la observación responde a todas las preguntas o

inquietudes del puesto, por lo general va acompañado de entrevistas o cuestionarios a los ocupantes del cargo o sus supervisores. (Zelaya Lücke, 2006)

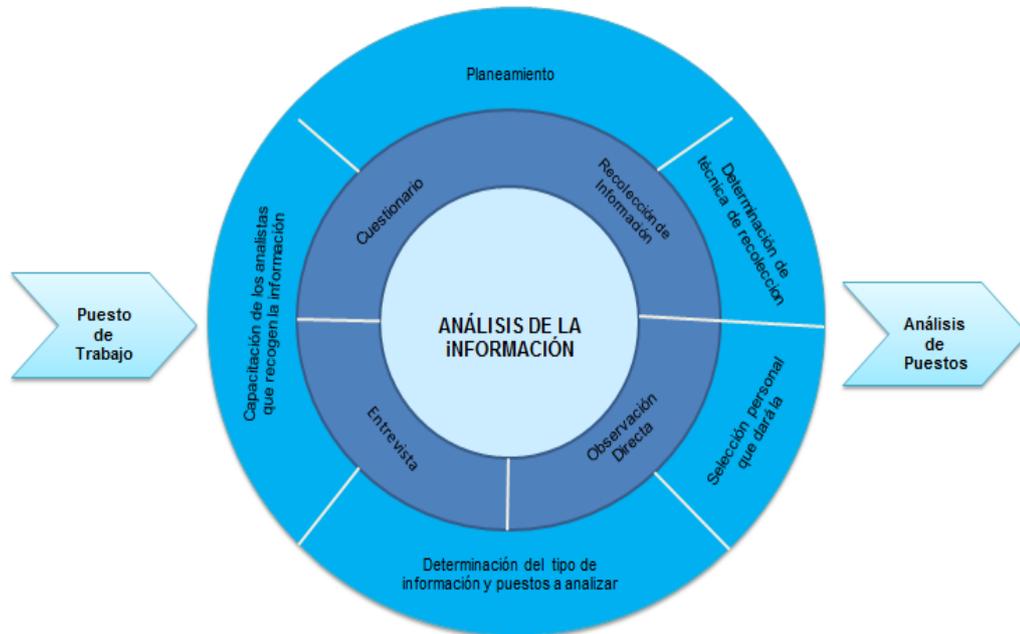


Ilustración 8. Proceso de recolección de la información de puestos

Fuente: (Zelaya Lücke, 2006)

### 3.4 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Los beneficios que se pueden generar como resultado de la implementación de un Análisis y Descripción de Cargos son múltiples, de entre ellas señalamos algunas:

- Define las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa
- Habilita al colaborador a comprender mejor los deberes y responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él.
- Permite identificar candidatos adecuados para las nuevas vacantes.
- Evita la duplicidad de funciones y ayudará a aumentar la eficiencia organizacional.

El análisis y descripción de cargos se ha vuelto una herramienta clave para una adecuada Gestión del Sistema de Talento Humano, como base para el desarrollo de otros subsistemas de recursos humanos como son el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la administración salarial, la evaluación de desempeño y los planes de carrera y sucesión.

Es indiscutible que el éxito del empleado en su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno, contar con un descriptivo de cargos contribuirá a tener la gente correcta en los puestos correctos.

### **3.5 DESARROLLO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN SINAIFARM S.A. EMPLEANDO EL MÉTODO MPC (Modelado Perfiles de Competencia)**

Para el análisis y descripción de puestos de Sinaifarm S.A. se empleó la Metodología MPC (Modelado Perfiles de Competencias), este modelo es impulsado por Jaime Moreno Villegas, desde el año 1992 con la finalidad de generar una cultura organizacional favorable que tenga un alto rendimiento.

El modelo MPC ayuda a gestionar un levantamiento de perfiles integrales de cargo, áreas, o globales de las instituciones pero basado en competencias.

Pone énfasis en establecer acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las tareas esenciales en cada puesto, dejando con menor relevancia a las competencias de gestión. Constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos.

“Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias.” (Spencer & Spencer, 1993)

### **3.5.1 COMPROMISO GERENCIAL**

Previo al desarrollo del trabajo de tesis, se procedió con la firma del compromiso gerencial, en el cual se compromete a autorizar la aplicación de la misma en la institución expresando su apoyo para que la investigación llegue a su culminación contando con la colaboración de todo el personal existente en Sinaifarm S.A. (Ver Anexo 1.)

### **3.5.2 ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN**

Este modelo inició con una etapa de sensibilización en donde se explicó a todo el personal que conforma Sinaifarm S.A., el objetivo de la aplicación del presente trabajo de tesis, así como sus beneficios y contribución a la institución. Punto seguido, se conformó un panel de expertos formado por las jefaturas de cada una de las áreas de Sinaifarm S.A., quienes después de una apropiada capacitación sobre la metodología a utilizar, apoyaron en el proceso de levantamiento de la información sobre las actividades esenciales de cada cargo.

### **3.5.3 INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO**

Para iniciar con el levantamiento de la descripción de cargos fue necesario realizar un inventario de puestos donde conste ordenadamente cada uno de ellos. La Corporación Médica Monte Sinaí, no cuenta con codificaciones de puestos por lo que para una mejor organización, se asignó una numeración de 5 dígitos para la estructura de estos códigos. El primero corresponderá a la empresa "HOMSI Hospital Monte Sinaí S.A. = 1"; el segundo a la empresa "Sinaifarm S.A. = 2", empresa objeto del estudio, y así sucesivamente para cada una de las empresas del grupo. Por consiguiente, el segundo dígito del código corresponderá al departamento al que pertenece el cargo, los dos números siguientes son consecutivos, por lo general el número 01 corresponde a las jefaturas. El resultado obtenido se detalla a continuación.



## CODIFICACIÓN DE CARGOS SINAIFARM S.A.

DEPARTAMENTO	GRUPO OCUPACIONAL	ROL DEL PUESTO	CÓDIGO		
			EMPRESA SINAIFARM = 2	DEPARTAMENTO	No. SECUENCIAL
Gerencia	Gerente	Dirección y Ejecución	2	01	01
Gerencia	Asistente Ejecutiva de Gerencia	Supervisión y Ejecución Técnico Administrativa	2	01	02
Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Dirección y Ejecución	2	02	01
Contabilidad	Contador	Coordinación y Ejecución Administrativa	2	03	01
Contabilidad	Asistente Contable	Ejecución de Procesos Administrativos	2	03	02
Contabilidad	Auxiliar Contable 1	Apoyo en la Ejecución Administrativa	2	03	03
Contabilidad	Auxiliar Contable 2	Apoyo en la Ejecución Administrativa	2	03	04
Farmacia	Jefe de Farmacias	Supervisión y Ejecución Técnica en Salud	2	04	01
Farmacia	Coordinador de Farmacias	Supervisión y Ejecución Técnico Administrativa	2	04	02
Farmacia	Profesional Bioquímico	Ejecución de Procesos de Salud	2	04	03
Farmacia	Auxiliar de Farmacia	Apoyo en la Ejecución de Procesos de Salud	2	04	04
Farmacia	Auxiliar de Servicio al Cliente	Apoyo en la Ejecución Administrativa	2	04	05
Farmacia	Cajero	Apoyo en la Ejecución Administrativa	2	04	06
Farmacia	Mensajero de Domicilios	Servicios	2	04	07
Farmacia	Auxiliar de Mantenimiento	Servicios	2	04	08
Farmacia	Auxiliar de Limpieza	Servicios	2	04	09
Farmacia	Guardia	Servicios	2	04	10
Bodega	Jefe de Bodega	Supervisión y Ejecución Técnico Administrativa	2	05	01
Bodega	Asistente de Bodega	Ejecución de Procesos Administrativos	2	05	02
Bodega	Auxiliar de Bodega	Apoyo en la Ejecución Administrativa	2	05	03
Compras	Jefe de Compras	Ejecución Técnico Administrativa	2	06	01

NOMENCLATURA	
01	Gerencia
02	Talento Humano
03	Contabilidad
04	Farmacia
05	Bodega
06	Compras

Tabla 3. Codificación de Cargos Sinaifarm S.A.

Fuente: Elaborado por el autor.

### 3.5.4 LEVANTAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO

Para el efecto conjuntamente con el panel de expertos conformado por las jefaturas de cada departamento, se agendó entrevistas con cada uno de los ocupantes de los puestos para el respectivo levantamiento y validación de la información. Para ello se utilizó el “Formato del Levantamiento de Perfil de Competencias”, conforme el Modelo MPC. La información relativa a las competencias en la primera entrevista se omitió para su levantamiento individual, que en lo posterior fue validado con el panel de expertos. (Ver Anexo 2).

#### 3.5.4.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

Las actividades esenciales de cada cargo se obtuvieron, con los resultados más altos de aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Función Esencial} = \text{Puntaje Máximo} \\ (\text{Consecuencia del error} \times \text{Complejidad} + \text{Frecuencia})$$

Esta fórmula es el resultado de aplicar los criterios de rendimiento: frecuencia, consecuencia del error y complejidad para determinar las funciones esenciales de cada cargo, que serán las que mayor puntaje den como resultado.

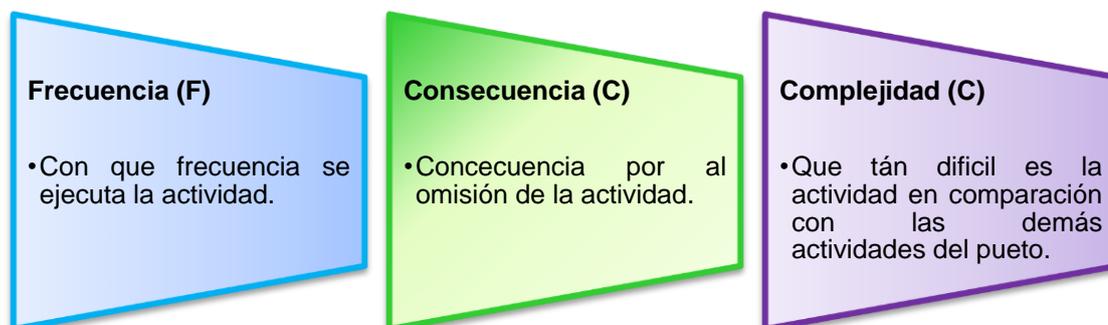


Ilustración 9. Criterios de Rendimiento Modelo MPC

Fuente: (Vera Darquea, 2012). Política Salarial

### 3.5.4.2 REQUISITOS MINIMOS DEL PUESTO

Los requisitos mínimos de educación formal y experiencia fueron definidos por parámetros establecidos conjuntamente con el Departamento de Talento Humano, dependiendo de cada cargo analizado.

### 3.5.4.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA GENERALES

Para identificar las competencias generales, las mismas que serán transversales para toda la organización, se tomó como base la filosofía corporativa de la Familia Monte Sinaí, así como la misión y visión de Sinaifarm S.A. Apoyados con otros diccionarios de competencias, se obtuvo como resultado cinco competencias generales que serán la base para los procesos de selección, reclutamiento y capacitación para todos los trabajadores que se incorporen a la institución.

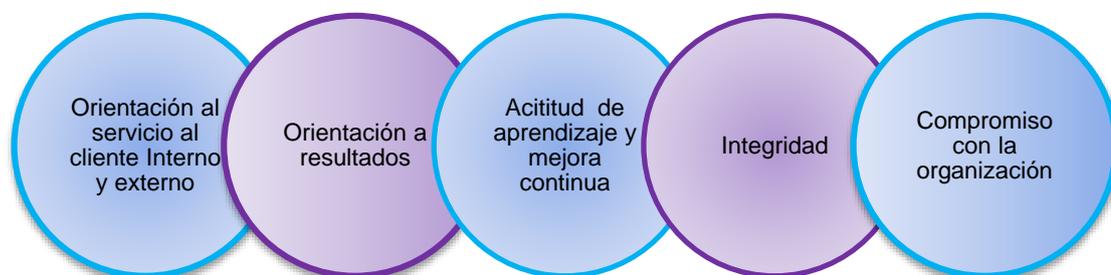


Ilustración 10. Competencias Generales de Sinaifarm S.A.

Fuente: Elaborado por el autor.

- **Orientación al servicio al cliente interno y externo.-** Implica un deseo y voluntad de ayudar y servir a los clientes, de comprender e intentar satisfacer al máximo sus necesidades aún aquellas no expresadas. Implica emplear el mayor esfuerzo por solucionar los problemas de los clientes tanto internos como externos no solo temporalmente sino permanentemente. El objetivo de esta

competencia es fidelizar a los clientes de Sinaifarm S.A. para queden completamente satisfechos por la atención y servicios recibidos.

- **Orientación a resultados.-** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las expectativas del cliente, superar a los competidores o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas propias que aseguren un rendimiento exitoso.
- **Actitud de aprendizaje y mejora continua.-** Tiene que ver con el deseo de las personas por mantenerse actualizados con la información que cada día va apareciendo, así como sentirse responsable de ampliar sus conocimientos, no solo para su desarrollo personal, sino también profesional. Hace referencia a comprometerse a la mejora de su rendimiento.
- **Integridad.-** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones deben ser congruentes con lo que se dice y primar los valores en toda actividad realizada.
- **Compromiso con la organización.-** Tener un sentimiento de pertenencia a la organización. Sentir como propios los objetivos, querer y velar por su desarrollo. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose por completo con el logro de los objetivos del negocio. Direccionar todas las acciones a la consecución de los objetivos de la organización y ser persistentes en lograrlos.

#### **3.5.4.4 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS Y CONDUCTUALES**

Una vez determinadas las competencias transversales de la institución, conjuntamente con el panel de expertos conformado por las jefaturas de cada área, se procedió a completar el perfil del puesto con la información relativa a las competencias técnicas relacionadas con las áreas de conocimiento que deben ser dominadas por la persona, así como aquellas competencias relacionadas con los comportamientos requeridos para ejecutar las funciones del cargo de una manera óptima.

#### **3.5.4.5 PRESENTACIÓN DE LOS PERFILES DE PUESTO DE SINAIFARM S.A.**

Como resultado del análisis y descripción de cargos se obtuvieron los perfiles de puesto para los veinte cargos existentes en Sinaifarm S.A. Se presenta como modelo uno de los perfiles desarrollados, no obstante los demás se adjuntan como anexos de este trabajo. (Ver Anexo 3).

Es importante considerar que todas las organizaciones son dinámicas por lo que un Descriptivo de Cargos siempre va a estar susceptible de cambios por lo que debe estar en constante revisión para su actualización.



## FORMATO PERFIL DE CARGO

### 1. INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Nombre de Puesto:</b>	Contador	<b>Código:</b>	2 03 01
<b>Número de Plazas:</b>	1	<b>Empresa:</b>	Sinaifarm S.A.
<b>Rol de puesto:</b>	Coordinación y Ejecución	<b>Fecha de la última revisión:</b>	ene-15

**Posición en el Organigrama:**



### 2. INTERFAZ DEL PUESTO

<b>Relación con otras áreas:</b>	Gerencia, Farmacia, Compras, Bodega, Recursos Humanos, Auditoría Interna, Sistemas, Procesos y Logística, Proveeduría, Mantenimiento
<b>Relaciones externas:</b>	Clientes, Proveedores
<b>Supervisa a:</b>	Asistente Contable, Auxiliares Contables
<b>Bajo supervisión de:</b>	Gerente Sinaifarm

### 3. MISIÓN DEL PUESTO:

Analizar y consolidar la información financiera, contable y tributaria generada en Sinaifarm S.A., cumpliendo las normas y disposiciones legales establecidas por los diferentes organismos de control, los principios de contabilidad y normas internacionales para el registro de datos contables que permitan identificar y generar información sobre la situación económica y financiera de la empresa.

4. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO					F	CE	CM	TOTAL
Emitir los estados financieros de Sinaifarm S.A. y la información requerida para los organismos de control (SRI - Superintendencia de Compañías).					1	5	5	26
Cumplir con los requerimientos Tributarios en la presentación de declaraciones y anexos.					2	5	4	22
Supervisar y controlar que la información se genere de acuerdo a las normas establecidas por los Organismos de Control, las normas internacionales de información financiera y las normas internacionales de contabilidad.					1	5	4	21
Coordinar, entregar y revisar la información y documentación requerida por auditoría externa					1	5	4	21
Recomendar políticas y procedimientos específicos para el desarrollo o implementación de procesos contables.					4	4	4	20
Nomenclatura	5	4	3	2	1	Total		
F = (Frecuencia de la actividad)	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual o trimestral	<b>CE x CM + F</b>		
CE = Consecuencia del error	Muy grave	Grave	Considerable	Menor	Mínima			
CM = Complejidad de la actividad	Máxima	Alta	Moderada	Baja	Mínima			
5. ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL PUESTO					F	CE	CM	TOTAL
Elaborar y entregar la información financiera y contable solicitada por la alta dirección.					2	4	4	18
Coordinar, orientar y brindar soporte contable a las distintas áreas de Dirección, jefaturas y administración de la empresa.					5	4	3	17
Revisar las cuentas contables y conciliar los saldos, entre los módulos auxiliares y la contabilidad.					2	5	3	17
Revisar las cuentas y documentos para la determinación del costo de ventas.					2	5	3	17
Revisar, asignar y contabilizar las cuentas relacionadas con el rol de pagos.					2	5	3	17
Revisar y registrar los movimientos relacionados con activos fijos y sus depreciaciones.					2	5	3	17
Coordinar los recursos financieros para el pago a empleados, proveedores, impuestos y beneficios de empleados.					4	4	3	16
Coordinar la elaboración de documentos preimpresos para cumplir con el reglamento de comprobantes de ventas, retención y documentos complementarios.					1	5	3	16
Revisar y controlar la asignación de créditos en la farmacia					4	4	3	16
Emitir y registrar las facturas de ventas extraordinarias que no corresponden al giro del negocio.					2	4	3	14
Determinar errores en el llenado de secuencia de facturas.					2	4	3	14
Emitir los formularios y coordinar el pago de impuestos municipales.					1	4	3	13

6. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO		Alta	Moderada	Mínima
Responsabilidad sobre bienes			x	
Uso de materiales			x	
Responsabilidad sobre el tratamiento y confidencialidad de información		x		
Supervisión del trabajo de otras personas		x		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		x		
7. REQUISITOS MINIMOS				
Instrucción Formal Requerida		Experiencia Laboral		
<b>Nivel de instrucción formal:</b>	Título de Tercer Nivel			
<b>Título requerido:</b>	Contador Público Auditor / Ingeniero en Auditoria y Contaduría Pública	<b>En empresas de Salud:</b>	2 años	
<b>Área de conocimientos formales:</b>	Contabilidad, Derecho Tributario, Derecho Laboral, Administración Financiera, Auditoria	<b>En el puesto:</b>	4 años	
8. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		NIVEL		
		AVANZADO	INTERMEDIO	BÁSICO
CONOCIMIENTOS GENERALES DEL PUESTO				
Contabilidad		x		
Tributación		x		
Auditoria		x		
Presupuestos			x	
Legislación Laboral		x		
Finanzas			x	
Matemáticas Financieras			x	
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS				
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)		x		
Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)			x	
Normas Internacionales de Auditoria (NIA)			x	
Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno		x		
Ley de Compañías			x	
Ley de Cheques		x		
Código Tributario			x	
Código Orgánico de la Producción			x	
Código de Trabajo			x	
Ley de Seguridad Social			x	
Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno			x	
Reglamento comprobantes de ventas, retención y documentos complementarios			x	
Información de la Corporación Médica Monte Sinaí (misión, visión, valores)		x		

Reglamento Interno de Trabajo			x	
Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional			x	
Sistema de Gestión de Calidad (Política de calidad, Objetivos de calidad)			x	
<b>SOFTWARE</b>				
Portal y Software del SRI (DIMM)	x			
Portal de Instituciones Financieras			x	
Portal de Superintendencia de Compañías	x			
Módulos del Sistema Softcase	x			
Office			x	
Intranet			x	
<b>IDIOMAS</b>				
Inglés				x
<b>9. COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>			
	Poco Desarrollado	Medianamente Desarrollado	Muy Desarrollado	Completamente Desarrollado
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>				
Orientación a resultados				x
Compromiso con la organización				x
Orientación al servicio al cliente interno y externo			x	
Actitud de aprendizaje y mejora continua			x	
Integridad				x
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Liderazgo				x
Pensamiento Analítico				x
Planificación y organización				x
Orientación y asesoramiento				x
Autocontrol		x		
Orientación a Resultados				X
Resolución de conflictos			x	
Trabajo en Equipo				X
<b>10. ANEXO DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>% DE LA JORNADA LABORAL</b>			
	0% -25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
<b>CARGA FÍSICA</b>				
a. Posición Sedente (Posición Sentada)				X
b. Posición Bípeda (Posición Erguida, de pie)	x			
c. Posturas mantenidas			x	
d. Alternar posiciones		x		
e. Motricidad Gruesa (implica grandes músculos o movimiento de todo el cuerpo)	x			

f. Motricidad Fina (implica pequeños grupos musculares y movimientos precisos)	x			
g. Destreza Manual		x		
h. Levantamiento y Manejo de Cargas	x			
i. Velocidad de Reacción			x	
<b>CARGA MENTAL</b>				
a. Recibir información oral/escrita				X
b. Producir información oral/escrita				X
c. Análisis de información				X
d. Emitir respuestas rápidas			x	
e. Atención				x
f. Concentración				x
g. Repetitividad			x	
h. Tareas de precisión visomotora		x		
l. Habilidad para solucionar problemas				x
j. Interpretación de signos y símbolos	x			
k. Valoración de la realidad				x
<b>SENSOPERCEPCIÓN</b>				
a. Percepción Visual				x
b. Percepción auditiva				x
c. Percepción gustativa	x			
d. Percepción olfatoria	x			
e. Percepción táctil	x			
f. Percepción / discriminación de detalles				x
h. Relaciones espaciales (identificación de espacios y respuesta idónea a exigencias)	x			
i. Kinestesia (equilibrio, coordinación y sinergias)	x			
j. Estereognosia (conciencia y sensibilidad táctil)	x			
k. Percepción del color	x			

RESPONSABLE DEL PROCESO		TALENTO HUMANO	
<b>NOMBRE:</b>	CPA. Bertha Vanegas	<b>NOMBRE:</b>	Ing. Karina Saeteros
<b>CARGO:</b>	Contadora	<b>CARGO:</b>	Asistente de Talento Humano

Tabla 4. Descriptivo de Cargo Contador Sinaifarm S.A.

Fuente: Elaborado por el autor.

## **4. ANÁLISIS LEGAL DE LA ESTRUCTURA SALARIAL VIGENTE EN EL ECUADOR**

### **4.1 RESEÑA DE LA LEGISLACIÓN LABORAL ECUATORIANA**

En la República del Ecuador, el Régimen Laboral se encuentra establecido por el Código de Trabajo, la Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP y su reglamento y la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y el Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, normas que rigen la relación laboral y que son consideradas como las tres grandes fuentes de derechos y obligaciones para los empleadores y trabajadores.

Históricamente, se conoce que el Código de Trabajo fue expedido el 05 de agosto de 1938, por el Jefe Supremo de la República del Ecuador de ese entonces, General Alberto Enríquez Gallo, código que una vez declarado vigente por la Asamblea Constituyente el 11 de octubre de 1938, es publicado en Registro Oficial en noviembre del mismo año.

Varios criterios y opiniones se han vertido con respecto al Código de Trabajo, algunos entendidos en materia laboral consideran que esté, no responde a las verdaderas exigencias de los trabajadores existiendo falta de procedimientos y normas que permitan una fehaciente aplicación en su verdadero sentido y espíritu de la ley. Sin embargo existen también criterios favorables que afirman que el Código de Trabajo, es un verdadero cuerpo de leyes, que favorecen y protegen a la clase trabajadora, velando por alcanzar mayores y mejores condiciones de vida para el trabajador y su familia.

Con el transcurso de los años, el derecho laboral ha ido evolucionando, es por eso que se han realizado algunas reformas como también codificaciones de fondo y forma al Código de Trabajo, la última codificación a este código fue publicada mediante Registro Oficial el 16 de diciembre del 2005 y modificada el 26 de septiembre de 2012.

El 15 de noviembre de 2014, el Presidente Constitucional de la República, Economista Rafael Correa Delgado, da a conocer al país un proyecto de reforma laboral que contempla 5 ejes:

- Profundización del derecho de estabilidad
- Búsqueda de la equidad.
- Modernización del sistema laboral.
- Democratización de la represión laboral.
- Universalización de la seguridad social.

El 15 de abril de 2015, la Sra. Gabriela Rivadeneira Burbano, Presidenta de la Asamblea Nacional, remitió al señor Presidente de la República dicho proyecto reformativo denominado “Ley Orgánica para la Justicia Laboral y el Reconocimiento del Trabajo en el Hogar”, que fue discutida y aprobada por la Función Legislativa en dos debates y que finalmente fue sancionada por el Primer Mandatario el día 17 de abril de 2015 y publicada mediante Registro Oficial No. 483 el día Lunes 20 de abril de 2015.

Con el objetivo de realizar de manera conjunta un correcto control y vigilancia al sector laboral del Ecuador, en el año 2009 se da una fusión estratégica entre la Secretaría Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES, y el Ministerio de Trabajo y Empleo, creándose el Ministerio de Relaciones Laborales, según Decreto No. 10 el 13 de agosto de 2009. De esta forma nacen dos viceministerios, regulados por normativas diferentes, siendo estos el Viceministerio del Sector Público regido por la Ley Orgánica de Servicio Público y el Viceministerio de Trabajo y Empleo regido por el Código de Trabajo.

El 26 de noviembre de 2014, mediante Decreto Ejecutivo No. 500, el Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa Delgado, modificó la denominación de Ministerio de Relaciones Laborales por “Ministerio del Trabajo”, cambio que se lo hizo tomando en consideración la importancia del trabajo del ser humano sobre el capital y la rectoría sobre la gestión del talento humano que ejerce dicha Cartera de Estado, tanto en el sector público como en el sector privado.

Con estos antecedentes, a continuación se analizan las bases legales de la estructura salarial vigente en el Ecuador.

## **4.2 SALARIOS, UTILIDADES Y REMUNERACIONES ADICIONALES EN EL ECUADOR**

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

Al garantizar el Estado el derecho al trabajo, la Constitución del Ecuador en su Art. 325 señala: “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.”

Por consiguiente, uno de los principios que fundamenta el derecho al trabajo conforme la Constitución indica: “A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración”

Sustentado en este principio, la Constitución del Ecuador en su Art. 328 establece: “La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia.”

### **4.2.1 SALARIO DIGNO**

El Estado en su afán de garantizar una remuneración digna, impulsando el equilibrio en la relación capital - trabajo como mecanismo de justicia social,

laboral y salarial, el 29 de diciembre de 2010 mediante Registro Oficial No.351 promulga el Código de la Producción, en éste establece:

Art. 8.- Salario Digno.- El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos nacionales oficiales del país, de manera anual, lo cual servirá de base para la determinación del salario digno establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales.

En consecuencia, partir del ejercicio fiscal 2011 los empleadores que no hayan pagado a todos sus trabajadores un monto igual o superior al salario digno mensual, deberán calcular una compensación económica obligatoria adicional que será pagada como aporte para alcanzar el Salario Digno.

Para el año 2014, el salario digno establecido por el Estado fue de \$397.99, valor que debió ser liquidado hasta el 31 de diciembre de 2014 y distribuido hasta el mes de marzo de 2015, entre los trabajadores que no hubieren recibido el salario digno en el ejercicio fiscal anterior.

#### **4.2.2 SUELDO Y SALARIOS**

El Código de Trabajo al igual que la Constitución del Ecuador, contempla también la igualdad de remuneración y establece una diferenciación entre salario y sueldo:

Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier

otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo.- Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.

Así mismo acuerda:

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el Art. 117 del mismo código.<sup>1</sup>

Se entiende por **Salario Básico** la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y el Código de Trabajo.

Para este fin, conforme lo establece el Código de Trabajo en su Art. 122: “Corresponderá a las diferentes Comisiones Sectoriales, proponer al Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, la fijación y revisión de sueldos,

---

<sup>1</sup> Dicho artículo refiere que el Estado, a través del Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, establecerá anualmente el sueldo o salario básico unificado para los trabajadores privados.

salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas de los trabajadores del sector privado que laboren en las distintas ramas de actividad.”

Para el año 2015, el salario básico unificado se estableció en \$354.00, incrementándose en un 4,11% con respecto al salario básico vigente del año anterior, a decir del actual Ministro del Trabajo, Economista Carlos Marx Carrasco, el nuevo monto supera el 2% de la canasta básica y para su cálculo se tomaron en cuenta factores como la inflación y la productividad.

Cabe señalar que en el país el 83% de los trabajadores en relación de dependencia, supera el salario básico unificado, gracias a los consensos alcanzados en el CONADES que en la actualidad se denomina Consejo Nacional de Trabajo y Salarios y las diferentes Comisiones Sectoriales, que este año, por primera vez lograron acuerdos unánimes en las 21 comisiones, en lo referente a remuneraciones mínimas sectoriales.

COMISIÓN	RAMAS DE ACTIVIDAD	CATG. MINIMA	CATG. MAXIMA
AGRICULTURA Y PLANTACIONES		355,77	366,04
PRODUCCIÓN PEACUARIA		361,26	374,00
PESCA, ACUACULTURA Y MARICULTURA		359,49	372,37
MINA, CANTERAS Y YACIMIENTOS		355,66	623,85
TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS		361,33	578,32
PRODUCTOS INDUSTRIALES		362,28	385,65
PRODUCCIÓN INDUSTRIAL DE BEBIDAS Y TABACOS		364,66	367,84
METALMECÁNICA		363,06	368,37
PRODUCTOS TEXTILES, CUERO Y CALZADO		354,89	356,66
VEHICULOS Y AUTOMOTORES		361,89	368,16
TECNOLOGÍA: HARDWARW Y SOFTWARE	Resto de Ramas	372,09	382,71
	Telefonía Móvil	634,54	1600,00
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	Electricidad y Agua	365,36	387,13
	Gas	354,00	377,15
CONSTRUCCIÓN		363,74	412,94
COMERCIALIZACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS		358,85	368,97
TURISMO Y ALIMENTACIÓN		356,58	361,19
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA	Choferes / Conductores	515,11	544,94
	Resto de Ramas	357,04	376,23
	Tripulación en Vuelo y Cabina	455,38	1016,46
	Resto de Ramas de Transporte	357,04	1052,52
SERVICIOS FINANCIEROS		356,30	361,12
ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO	Resto de Ramas	354,00	370,53
	Periodistas Profesionales	849,93	942,03
ENSEÑANZA		355,17	439,96
ACTIVIDADES DE SALUD		367,24	382,36
ACTIVIDADES COMUNITARIAS	Resto de Ramas	366,04	375,31
	Periodistas / Comunitarios	570,79	709,16

Tabla 5. Salario Básico 2015 por comisiones sectoriales

Fuente: (Ministerio del Trabajo, 2014)

### **4.2.3 UTILIDADES**

La Constitución, el Código de Trabajo y la actual Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, establecen el derecho del trabajador privado a participar en las utilidades de la empresa:

Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas.

Dicho porcentaje será distribuido entre los trabajadores y sus cargas familiares. El 10% se dividirá para todos los trabajadores de la empresa y el 5% restante será entregado a los trabajadores en proporción a sus cargas familiares. El pago de este valor podrá realizarse hasta el 15 de abril de cada año y deberá ser legalizado ante la autoridad de trabajo en los plazos y fechas establecidas.

La actual Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar que fue publicada mediante Registro Oficial No.483, el 10 de abril de 2015, establece que al artículo anteriormente mencionado se adicione un límite en la distribución de las utilidades que no podrá exceder de veinte y cuatro salarios básicos unificados del trabajador en general. (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2015)

### **4.2.4 REMUNERACIONES ADICIONALES**

El Régimen Laboral ecuatoriano también contempla el derecho del trabajador a percibir otras remuneraciones adicionales como la Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración que conforme a la reciente Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar se puede percibir una vez al año en los períodos establecidos en el Código de Trabajo o de forma mensualizada a través del rol de pagos.

“Art. 111.- Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen mensualmente, la parte proporcional a la doceava parte de las remuneraciones que perciben durante el año calendario.

A pedido escrito de la trabajadora o el trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el veinte y cuatro de diciembre de cada año. (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2015)

Art. 113. Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general.

A pedido escrito de la trabajadora o el trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica... (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2015).

Para finalizar, a más de los componentes salariales descritos anteriormente, la legislación ecuatoriana contempla el derecho que tienen los trabajadores a percibir valores adicionales a la remuneración por concepto de trabajos suplementarios y extraordinarios que excedan la jornada normal de trabajo, así como otros beneficios de ley en cuanto a la seguridad social, fondos de reserva y vacaciones. Así mismo la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar contempla límites a brechas remunerativas en donde establece:

“El ministerio rector del trabajo podrá establecer a través de acuerdo ministerial límites a las brechas salariales entre la remuneración máxima de gerentes generales o altos directivos – cualquiera sea su denominación – y

la remuneración más baja percibida dentro de la respectiva empresa...”  
(Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2015)

## 5. VALORACIÓN DE CARGOS, ANÁLISIS DE LA EQUIDAD SALARIAL INTERNA Y COMPETITIVIDAD EXTERNA DE SINAIFARM S.A.

Previo al desarrollo de la valoración de cargos que es el punto central de este trabajo, es importante entender ciertos conceptos y consideraciones importantes relacionadas con la compensación.

### 5.1 DEFINICIÓN DE COMPENSACIÓN

Se entiende por compensación toda retribución que recibe una persona o un equipo a cambio de los aportes que hace a la organización para la cual trabaja. (Vera Darquea, 2012). Esta tiene que estar alineada con la estrategia de la compañía y orientada a lograr empleados satisfechos, retener buenos talentos y generar mejores resultados para la organización.

A diferencia de años atrás, en la actualidad el término compensación comporta mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldo y salarios, pues incluye el campo de los incentivos que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. A decir de esto, la compensación lleva inmerso un valor económico, psicológico, social, político y ético.

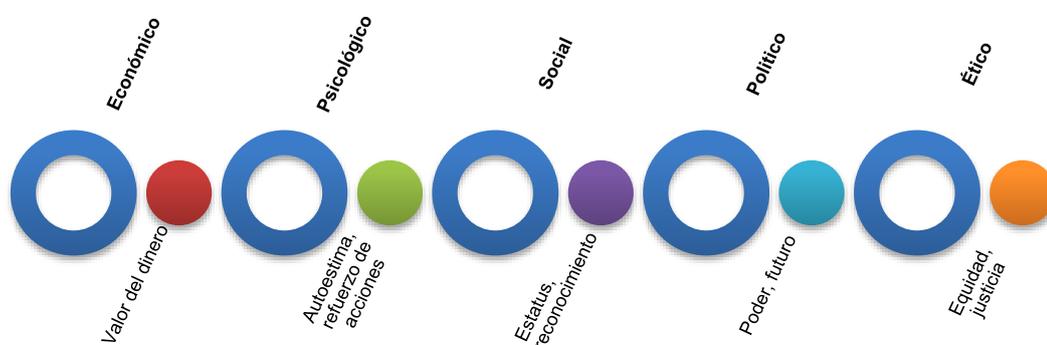


Ilustración 11. Valores de la Compensación.

Fuente: (Vera Darquea, 2012). Modificado por el autor.

La mayoría de empresas de todo tipo, incluye una amplia gama de prestaciones y servicios para sus trabajadores como parte del paquete total de compensaciones, esto sumado a todas las leyes laborales vigentes a favor de los trabajadores emitidos por los diferentes organismos de control. En consecuencia, el paquete de compensaciones se encuentra formado por valores monetarios y no monetarios.



Ilustración 12. Paquete de Compensación

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial.

### 5.1.1 PROPÓSITO DE LA COMPENSACIÓN

Dentro de los beneficios que procura una administración efectiva de las compensaciones se pueden mencionar entre los más importantes:

- Atraer al tipo adecuado de empleados
- Retener a los empleados actuales
- Garantizar la igualdad de salarios
- Recompensar el desempeño deseado
- Controlar los costos de nómina
- Cumplir con las disposiciones legales vigentes
- Mejorar la eficiencia administrativa

Las compensaciones deben ser lo suficientemente competitivas para atraer a los candidatos deseados, pues cuando los niveles de compensación no son los suficientes atractivos, el índice de rotación incrementa. Bajo el principio de “igual trabajo, igual remuneración”, la administración de compensaciones debe buscar garantizar la equidad interna y externa de los salarios. Así mismo debe ir encaminada a reforzar el cumplimiento adecuado de las funciones para un desempeño efectivo y contribuir a que la empresa obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados, cumpliendo siempre las disposiciones legales establecidas para su aplicación.

### 5.1.2 FORMAS DE RETRIBUCIÓN

Un sistema de retribución puede tener un gran impacto sobre la empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores, pues además de lograr el orgullo en el trabajo y mejorar el desempeño, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso. De esta manera, en un sistema de compensaciones se puede retribuir en función del puesto y lo que consigue, es decir el **rendimiento**, así como en función de la persona y el cómo lo consigue, es decir el **desempeño**. La retribución a la persona y al puesto se reconocerá con un componente fijo, en tanto que el rendimiento y el desempeño se retribuirán a través de un componente variable conformándose la compensación total.

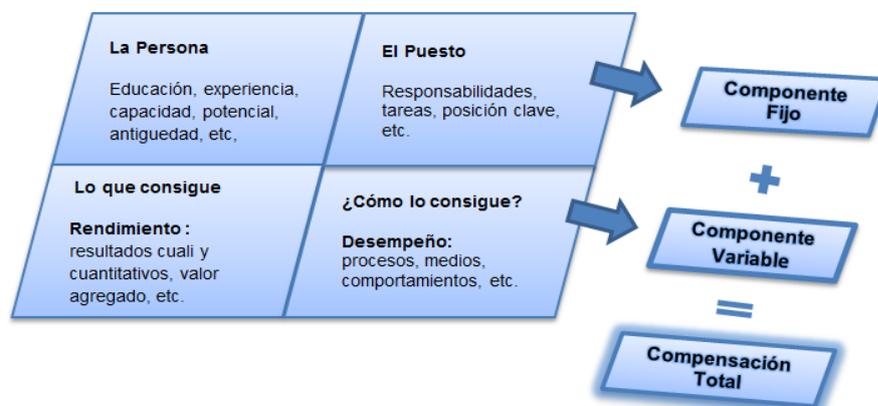


Ilustración 13. Formas de Retribución

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial. Modificado por el autor.

## **5.2 DEFINICIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS**

La valoración de cargos es una herramienta de administración salarial que permite la construcción de un sistema de remuneración equitativo. “Es un artificio matemático que a través de factores y grados analiza a cada posición y le asigna un puntaje, que permite expresar su importancia o peso en la estructura organizacional y frente al resto de posiciones”. (Vera Darquea, 2012)

### **5.2.1 PROPÓSITO DE LA VALORACIÓN DE CARGOS**

Al ser la valoración de cargos un medio de determinación del valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura de la empresa, su propósito primordial es el determinar el valor relativo de los cargos y su correcto orden de importancia dentro de la organización. No obstante, contribuye también a:

- Establecer un ranking de cargos en relación a los puntajes obtenidos, producto del análisis realizado.
- Remunerar a los colaboradores en función del valor de sus respectivas posiciones.
- Correlacionar los valores de los cargos con sus niveles salariales y de esta forma lograr la equidad interna.
- Optimizar el presupuesto para futuros incrementos salariales.

La valoración de puestos se puede interpretar como un método que aprecia el trabajo que se realiza en las organizaciones y le atribuye un valor que posteriormente se traducirá en un precio o salario. Basados en este enfoque la valoración de cargos debe ser justa y equitativa, contribuyendo a obtener un clima favorable en el ambiente laboral.

### **5.2.2 CONSIDERACIONES ESPECIALES**

En la valoración de cargos es indispensable considerar:

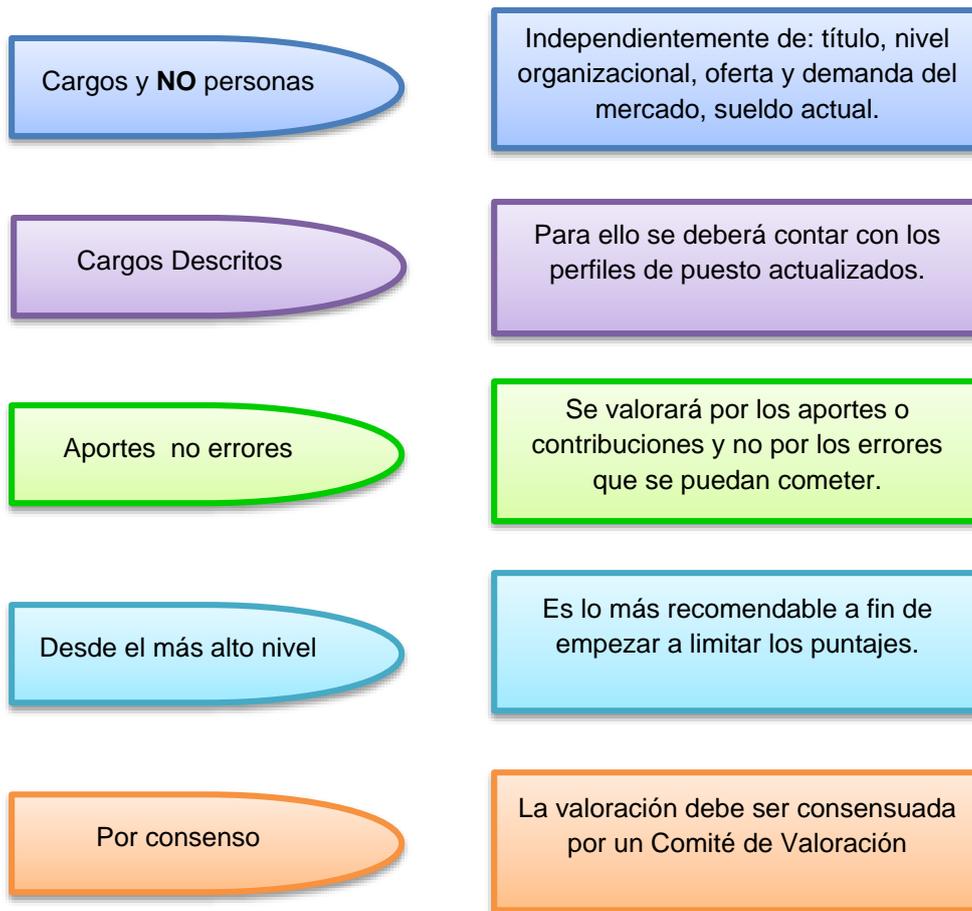


Ilustración 14. Aspectos a considerar en la Valoración de Cargos

Fuente: (Vera Darquea, 2012). Elaborado por el autor.

Por consiguiente, para llevar a cabo el proceso de valoración de cargos se debe:

- Disponer de las descripciones o análisis de cargos
- Conocer las características y las responsabilidades de las mismas
- Seleccionar un método de valoración.

De esta manera la valoración de cargos toma como punto de partida el análisis y descripción de puestos que vincula las necesidades de la organización con las capacidades de sus colaboradores. Se enfatiza en la

naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que lo ocupan.

### 5.2.3 MÉTODOS DE VALORACIÓN

Existen varios métodos para la valoración de cargos, todos básicamente comparativos, teniendo como punto de partida la obtención de información respecto de los puestos de trabajo, dichos métodos pueden ser divididos en dos grandes grupos:

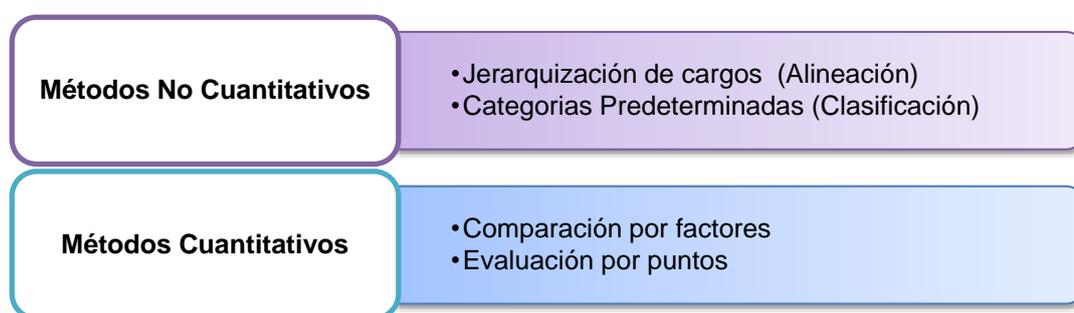


Ilustración 15. Métodos de Valoración de Cargos

Fuente: (Porras Jiménez, 2013). Modificado por el autor.

Los cuatro modelos básicos de valoración de cargos surgen a partir de los enfoques que consideran el puesto como un todo, o como una entidad dividida en partes, y que comparan un puesto con otro o con una escala.

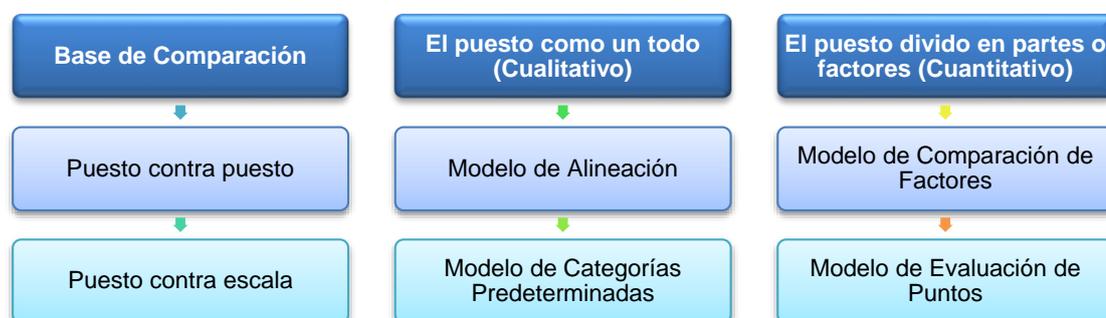


Tabla 6. Enfoques de la Valoración de Cargos

Fuente: (Porras Jiménez, 2013)

En el contexto actual, uno de los modelos más utilizados es el sistema de “puntos por factor”, este consiste esencialmente en una técnica de base científica que permite determinar la importancia relativa de los puestos de trabajo de una empresa, estableciendo primero una serie de factores que explicitan sus exigencias y características más importantes, y medirlos luego en términos de un puntaje que se distribuye en función de la ponderación previa de los mismos. (Urquijo & Bonilla, 2008). Este modelo permite que la valoración se vuelva más objetiva dado que el trabajo se divide en partes o factores, los cuales se comparan con una escala y por consiguiente da mejores resultados.

En consecuencia, basados en este modelo, Deloitte diseña un sistema de valoración propio que se fundamenta en tres criterios o factores bases, los mismos que fueron utilizados para la valoración de cargos en la empresa Sinaifarm S.A. y se describen a continuación.

### **5.3 VALORACIÓN DE CARGOS EN SINAIFARM S.A. APLICANDO LA METODOLOGÍA DELOITTE**

Deloitte es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales comprometidos en firmas independientes alrededor del mundo, colaboran para otorgar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales para sus clientes.

Es una de las llamadas “Cuatro Grandes Auditoras” en el mundo, junto a PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, y KPMG. En Ecuador su portafolio de cliente asciende a más de 300 empresas, incluyendo multinacionales así como empresas locales de rápido crecimiento. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2015).

### 5.3.1 METODOLOGÍA DE PUNTOS POR FACTOR DELOITTE

Al ser la valoración de cargos un procedimiento metodológico, sistemático y científico utilizado para determinar la importancia relativa de los requisitos que se derivan del diseño intrínseco de un cargo y las dimensiones extrínsecas del mismo, en referencia a los demás cargos de una institución (Deloitte, 2011), la metodología propuesta por Deloitte asume que todas las posiciones de una organización requieren un determinado nivel de conocimientos, que le permita resolver diferentes tipos de problemas con el objetivo de generar resultados. De este modo se fundamenta en tres factores que explican la base del modelo.

- **Conocimientos:** referente al Know How o “el saber cómo hacerlo”, reflejado en la capacidad de actuación en el cargo.
- **Resolución de problemas:** medida en la capacidad de resolver situaciones que se van a presente en el cargo, traducidas en la gestión interna del cargo.
- **Resultados:** reflejados en el impacto de las funciones del cargo en los resultados de la organización.

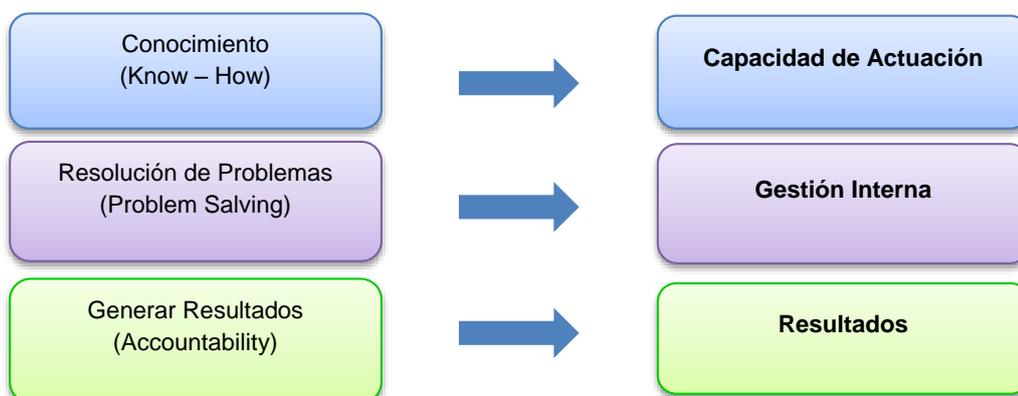


Ilustración 16. Base Conceptual Metodológica

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial.

En resultado, el modelo presenta la descomposición de los factores bases en varios subfactores para su valoración:

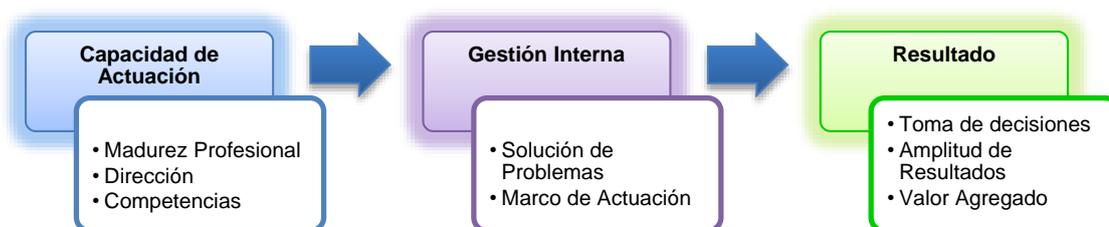


Ilustración 17. Factores y subfactores de valoración

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial.

### 5.3.1.1 FACTORES DE VALORACIÓ DELOITTE

#### Factor Capacidad de Actuación

- **Madurez Profesional:** Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para desempeñar las responsabilidades asignadas y lograr los resultados esperados, obtenidos mediante el aprendizaje de la vida diaria y/o formación académica.
- **Dirección:** Capacidad de dirigir y guiar a otros en la búsqueda de soluciones a los retos asignados y el logro de los resultados esperados.
- **Competencias:** Son las características personales necesarias para desempeñar un puesto o actividad en el máximo nivel de rendimiento. Estas características incluyen conocimientos, destrezas y habilidades.

## **Factor Gestión Interna**

- **Solución de Problemas:** Proceso de raciocinio requerido para encontrar las alternativas de solución o respuesta a hechos, retos o problemas a los que se enfrentan el cargo.
- **Marco de Actuación:** Propuestas y recomendaciones que se deben desarrollar en el cargo con relación a los retos, oportunidades y desafíos de los procedimientos y políticas en que se actúa.

## **Factor Resultados**

- **Toma de decisiones:** Libertad para determinar el rumbo que debe llevar la gestión de la empresa para lograr los resultados esperados.
- **Ampliación de los Resultados:** Es la magnitud de los resultados aportados a la empresa, en términos de su alcance dentro de la organización.
- **Valor Agregado:** Una organización no vende productos y servicios a sus clientes; vende soluciones a sus necesidades. El valor que los clientes den a esas soluciones, es la fuente de la ventaja competitiva de una empresa.

En consecuencia cada factor tiene sus correspondientes subfactores que forman las matrices de valoración y asimismo los subfactores poseen sus respectivos grados, que reflejan la intensidad con la que el mismo se manifiesta en cada cargo.

### **5.3.1.2 COMITÉ DE VALORACIÓN**

La estructura metodológica de Deloitte, considera que previo a la valoración de cada cargo es importante conformar un Comité de Valoración, el mismo

que deberá ser capacitado en la metodología utilizada en el proceso, así mismo deberá realizar una pre-valoración que permita acelerar el proceso, para luego trabajar junto con las descripciones de cargos que serán valoradas.

### **5.3.1.3 MATRICES DE VALORACIÓN DELOITTE**

Las matrices de cada factor para la valoración de cargos de Deloitte, se basan en una progresión aritmética del 15%, es decir “en una serie de números, cada uno de los cuales difiere en una cantidad fija del número que le precede y del que le sigue Esta diferencia se denomina “*diferencia común*” que en este caso es el 15%. (Valera, 2006). Esta diferencia común, está fundamentada en la Teoría del “Umbral de la Percepción” que son las percepciones diferenciadoras que cada persona pueda sentir en diferente intensidad.

## Matriz # 1: Capacidad de Actuación

CAPACIDADES DE ACTUACIÓN		DIRECCIÓN														
		A. Proceso			B. Coordinación			C. Operativo			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. Poca educación formal, leer, escribir y manejar aritmética simple.	25	29	33	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100
		29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
		33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
	<b>B. Técnica Básica (semicalificados)</b>															
	Realización de tareas repetitivas y rutinarias que requieren la aplicación de técnicas productivas o administrativas básicas, se requiere formación técnica de aproximadamente un año de duración y poca experiencia, alrededor de uno a dos años.	33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132
		38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
	<b>C. Técnica Especializada (calificados)</b>															
	Pericia en manejo de sistemas, procedimientos y equipos especializados, de carácter operativo, lo cual requiere una formación de 2 a 3 años en técnicas específicas y experiencia de 3 a 5 años.	43	50	57	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	<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 formación tecnológica y experiencia práctica de alrededor de 5 años. Se pueden enfrentar problemas operativos poco comunes y la supervisión requerida es mínima.	57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	<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 requiere formación con bases científicas, así como comprensión y manejo de sus prácticas y antecedentes.	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	
	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	
<b>F. Profesional Maduro</b>																
Profunda comprensión de conocimientos de carácter científico y técnico, así como amplia experiencia en su aplicación práctica, lo cual requiere formación avanzada complementaria.	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	
	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	529	

COMPETENCIAS: 1. No importante 2. Ayuda 3. Crítica

Tabla 7. Matriz Capacidades de Actuación Fuente: (Deloitte, 2012)

## Matriz # 1.1: Competencias

COMPETENCIAS	No es importante para el desempeño	Ayuda en el desempeño pero no es crítica	Es crítica para es 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 cortésia, respeto y cuidado con el trato.	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 e irrelevante, determinar quién puede oír qué y cuándo, relevar información a la audiencia apropiada. Solicitar retroalimentación, escuchar activamente a otros y entender sus motivaciones, fortalezas e inquietudes.	1	2	3	
<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 negoci. Estimular la innovación en otros. Cuestionar el status quo.	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	
	No importante 8 - 13	Ayuda 14 - 19	Crítica 20 - 24	

Tabla 8. Matriz Capacidades de Actuación: Competencias

Fuente: (Deloitte, 2012)

Esta matriz se interrelaciona con la anterior para dar un puntaje de valoración final al factor de capacidad de actuación. Toma en consideración conforme su metodología ocho competencias universales que son transversales para toda la organización.

## Matriz # 2: Gestión Interna

GESTION INTERNA		SOLUCION DE PROBLEMAS			
		1. Repetitivo Situaciones simples en las cuales los hechos o problemas por resolver son bien conocidos y tienen una única solución que ya está establecida de manera muy específica.	2. Normativo Los hechos o problemas por resolver son conocidos y tienen varias alternativas de solución que están estandarizadas en modelos o patrones muy específicos, dentro de los cuales hay que elegir el más apropiado.	3. Adaptativo Las situaciones a resolver son conocidas, y aunque se ajustan de manera general a modelos o a formas de solución concretas, cada una de ellas, requieren un tratamiento distinto, por lo cual la solución es una mezcla, adaptación o interpolación de varios de ellos.	4. Analítico Situaciones variables que presentan hechos o problemas nuevos, desconocidos y divergentes que requieren la construcción de soluciones novedosas o integrales. Basadas en análisis, interpretaciones o construcciones complejas.
MARCO DE ACTUACION	<b>A. Rutina Estricta</b> La actualización depende de políticas y procedimientos a los cuales no les puedes hacer variaciones sin autorización específica.	10%	14%	19%	25%
	<b>B. Rutina</b> Las políticas y procedimientos se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario. Se puede cambiar el grado de esfuerzo y dedicación así como la forma de ejecutar las instrucciones.	12%	16%	22%	29%
	<b>C. Semi-Rutina</b> Normas específicas regulan los métodos y procedimientos de trabajo. Se pueden cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores sin afectar el esquema establecido.	14%	19%	25%	33%
	<b>D. Estandarizado</b> El cargo puede modificar cursos de acción dentro de los procedimientos establecidos. Existen lineamientos diversificados en base a los cuales puede actuar.	16%	22%	29%	38%
	<b>E. Claramente Definidas</b> El cargo está guiado por políticas y principios claramente definidos pero no limitados por procedimientos, está definido el "que" se debe hacer, pero el "como" hacerlo depende del criterio de quien desempeña la posición.	19%	25%	33%	43%
	<b>F. Ampliamente Definidas</b> El marco de acción está definido por políticas amplias y objetivos estratégicos. La determinación de "que" hacer depende del criterio de quien desempeña la posición dentro del marco de la política y objetivos estratégicos.	22%	29%	38%	50%
		25%	33%	43%	57%

Tabla 9. Matriz Gestión Interna

Fuente: (Deloitte, 2012)

La matriz de gestión interna está relacionada con la matriz de capacidad de actuación. Muestra que porcentaje del conocimiento se requiere para solucionar problemas.

### Matriz # 3: Resultados

RESULTADOS		AMPLITUD DE RESULTADOS															
		A. Pequeño				B. Mediano				C. Grande				D. 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 pequeña magnitud dentro del contexto de la empresa.				Los ingresos / costos de los productos o el impacto de los servicios afectan directamente la rentabilidad y competitividad de la empresa en el corto plazo, pero no comprometen su supervivencia. Se producen en áreas de las unidades de negocio o soporte.				Responsabilidad por producir uno o varios de los resultados de una unidad de negocios o de soporte. Pueden afectar la supervivencia de la empresa en el mediano plazo.			
		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 la cuales virtualmente no les pueden hacer variaciones sin autorización específica. Supervisión y controles continuos y estrechos, personales o de un sistema.	3	5	7	9	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22
	<b>B. Operativa</b> Decisiones sujetas a instructivos específicos que se han diseñado para la ejecución de un trabajo rutinario; se pueden cambiar el grado de esfuerzo o dedicación así como la forma de ejecutar las instrucciones. La supervisión recibida es estrecha y frecuente.	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
		6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33
	<b>C. Normativa</b> Las decisiones están sujetas a programas, métodos y procedimientos de trabajo basados en normas específicas, dentro de los cuales se puede cambiar las secuencias o la forma de realizar actividades menores pero sin afectar el esquema establecido. La supervisión se realiza sobre el avance de las tareas.	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
		9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
	<b>D. Táctica</b> Las decisiones que se toman están sujetas a políticas específicas para un área concreta de la empresa; en aspectos no críticos del trabajo, se puede decidir cómo se van a llevar a la práctica esas políticas. Define los métodos del trabajo concretos o las prácticas más aconsejables. Se recibe una dirección general que evalúa la calidad de la gestión.	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
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	<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.	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
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	<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.	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
		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
<b>VALOR AGREGADO: 1. Mínimo 2. Moderado 3. Importante 4. Crítico</b>																	

Tabla 10. Matriz Resultados

Fuente: (Deloitte, 2012)

Esta matriz valora el impacto de la gestión del cargo en los resultados económicos de la organización.

### Matriz # 3.1: Valor Agregado

VALOR AGREGADO	
<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.
<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.
<b>3. Importante</b>	Dentro de las actividades primarias, son servicios que dan valor agregado a aquellas que están frente al cliente.
<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.

Tabla 11. Matriz Valor Agregado

Fuente: (Deloitte, 2012)

Esta tabla se relaciona con la matriz de resultados. Valora el impacto o la contribución que tiene el cargo en la cadena de valor de la organización.

Una vez determinado el valor relativo de cada cargo y su correcto orden de importancia dentro de la organización a través de las matrices de valoración, se procede a establecer un ranking de cargos en relación a los puntajes obtenidos, producto del análisis realizado. Consiguiente a esto, se realiza una correlación de los cargos con sus niveles salariales a fin de establecer la equidad interna y un sistema de bandas salariales, y posterior a ello se efectúa un análisis del mercado a fin de establecer la competitividad de los salarios con respecto al mercado.

### 5.3.2 APLICACIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS EN SINAIFARM S.A.

Partiendo del análisis y descripción de cargos de Sinaifarm S.A., la valoración se realizó conjuntamente con un comité técnico de valoración que fue capacitado en la metodología utilizada y estuvo conformado por:

- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Farmacias
- Coordinador de Sucursal
- Jefe de Bodega
- Jefe de Compras

Apyados en los descriptivos de cargo y en las matrices de valoración, la totalidad de los 20 cargos existentes fueron revisados y validados en 4 comités de valoración. La estructura metodológica se detalla a continuación.

#### 5.3.2.1 ESTRUCTURA METODOLÓGICA



Ilustración 18. Estructura Metodológica de Valoración de Cargos en Sinaifarm S.A.

Fuente: Elaborado por el autor.

##### 5.3.2.1.1 SELECCIÓN DE FACTORES

La identificación de los factores constituye el elemento inicial en el proceso de valoración de cargos. Para ello Sinaifarm, considerando la naturaleza de las actividades desarrolladas por los distintos cargos, la complejidad de la

institución y el tipo de cargos a ser valorados se apoyó en la metodología Deloitte que supone 3 factores claves: capacidad de actuación, gestión interna y resultados.

### 5.3.2.1.2 IDENTIFICACIÓN DEL PESO RELATIVO

Para identificar el peso relativo de los factores se realizaron reuniones en conjunto con el Comité Técnico de Valoración, en el cual se evaluó la importancia de cada factor dentro de la organización que fue ponderado para cada cargo en la institución.

### 5.3.2.1.3 VALORACIÓN DE CARGOS

Para el proceso de valoración de cargos se utilizó la metodología Deloitte “Puntos por Factor”, compuesta por tres factores como se describió anteriormente. El resultado de la valoración se presenta a continuación.

#### Ranking General de Cargos Sinaifarm S.A.

	
CARGO	VALORACIÓN TOTAL
GERENTE	800
CONTADOR	532
JEFE DE TALENTO HUMANO	464
JEFE DE FARMACIAS	210
JEFE DE COMPRAS	194
JEFE DE BODEGA	165
COORDINADOR DE FARMACIAS	154
ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	116
PROFESIONAL BIOQUIMICO	94
AUXILIAR DE FARMACIA	84
ASISTENTE DE BODEGA	72
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	70
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	60
CAJERO	59
AUXILIAR DE BODEGA	57
AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	46
MENSAJERO DE DOMICILIOS	44
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	40
GUARDIA DE PARQUEADERO	40
AUXILIAR DE LIMPIEZA	36

Tabla 12. Ranking General de Cargos Sinaifarm S.A.

La valoración de cada puesto en Sinaifarm S.A. se estableció sumando los valores obtenidos en cada uno de los factores que lo integran utilizando las matrices de valoración, una vez ponderados los cargos, se estableció un ranking de los mismos en relación a los puntajes obtenidos. Con ello se realizó un comparativo para establecer diferencias entre los cargos.

### Comparación de Cargos de Sinaifarm S.A.

			
CARGO	VALORACIÓN TOTAL	%	SITUACIÓN
GERENTE	800		
CONTADOR	532	34%	La diferencia es evidente
JEFE DE TALENTO HUMANO	464	13%	Existe una diferencia apenas perceptible
JEFE DE FARMACIAS	210	55%	La diferencia es evidente
JEFE DE COMPRAS	194	8%	Existe una diferencia apenas perceptible
JEFE DE BODEGA	165	15%	Existe una diferencia apenas perceptible
COORDINADOR DE FARMACIAS	154	7%	Existe una diferencia apenas perceptible
ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	116	25%	Percibimos una diferencia clara
PROFESIONAL BIOQUIMICO	94	18%	Percibimos una diferencia clara
ASISTENTE DE BODEGA	72	24%	Percibimos una diferencia clara
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	70	2%	Existe una diferencia apenas perceptible
AUXILIAR DE FARMACIA	68	3%	Existe una diferencia apenas perceptible
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	60	12%	Existe una diferencia apenas perceptible
CAJERO	59	2%	Existe una diferencia apenas perceptible
AUXILIAR DE BODEGA	57	3%	Existe una diferencia apenas perceptible
AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	46	19%	Percibimos una diferencia clara
MENSAJERO DE DOMICILIOS	44	4%	Existe una diferencia apenas perceptible
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	40	9%	Existe una diferencia apenas perceptible
GUARDIA DE PARQUEADERO	40	0%	No se percibe diferencia
AUXILIAR DE LIMPIEZA	36	11%	Existe una diferencia apenas perceptible

Tabla 13. Comparativo de Cargos de Sinaifarm. S.A.

		
SITUACIÓN	INTERVALOS	%
• No se percibe diferencia	0	0
• Existe una diferencia apenas perceptible	1	15
• Percibimos una diferencia clara	2	32
• La diferencia es evidente	3 o más	52 o más

Tabla 14. Tabla Referencial Comparativa de Puestos

Fuente: (Vera Darquea, 2012)

Como resultado del comparativo realizado entre los cargos, el 63% refleja que existe una diferencia apenas perceptible entre ellos, otro 16% indica que existe una clara diferencia, un 11% que la diferencia es evidente y tan solo el 5% que no percibe diferencia alguna. Es importante señalar que para el comparativo se excluyó al Gerente ya que este es el cargo que está encabezando el ranking y por tanto no tiene un valor comparativo con otro cargo que le anteceda, sin embargo su valoración fue el punto de partida para el comparativo del resto de cargos (19 cargos).

		
No. CARGOS	% CARGOS	SITUACIÓN
1	5%	No percibe diferencia alguna
12	63%	Existe una diferencia apenas perceptible
4	21%	Existe una clara diferencia
2	11%	La diferencia es evidente
<b>19</b>	<b>100%</b>	

Tabla 15. Tabla comparativa de puestos Sinaifarm. S.A.

A continuación se muestra la tabla de valoración de cargos de Sinaifarm S.A. en donde se detallan los puntajes asignados a cada factor y la valoración total que indica el valor relativo que tiene cada cargo en la organización.



## VALORACIÓN DE CARGOS METODOLOGÍA DELOITTE “PUNTOS POR FACTOR”

# CARGOS	CARGO	FACTOR CAPACIDADES DE ACTUACION	Puntos	Incidencia en la compañía	FACTOR GESTIÓN INTERNA	Puntos	Incidencia en la compañía	FACTOR RESULTADOS	Puntos	Incidencia en la compañía	VALORACIÓN TOTAL	SALARIO
1	GERENTE	E+E3	400	50%	F4 (50%)	200	25%	FD4	200	25%	800	2400,00
2	CONTADOR	EE3	350	66%	E3 (33%)	116	22%	E+C2	66	12%	532	1500,00
3	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	ED3	264	57%	F3 (38%)	100	22%	EC4	100	22%	464	1677,99
4	JEFE DE FARMACIAS	DC3	152	72%	D2 (22%)	33	16%	CB3	25	12%	210	971,77
5	JEFE DE COMPRAS	DB3	115	59%	C3 (25%)	29	15%	CC+4	50	26%	194	1085,08
6	JEFE DE BODEGA	CC3	115	70%	D2 (22%)	25	15%	CB3	25	15%	165	975,00
7	COORDINADOR DE SUCURSAL	CC3	115	75%	D2 (22%)	25	16%	CB1	14	9%	154	820,75
8	ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	CB3	87	75%	C2 (19%)	17	14%	BB2	12	10%	116	659,35
9	PROFESIONAL BIOQUIMICO	CA3	66	70%	A2 (14%)	9	10%	AC4	19	20%	94	790,75
10	ASISTENTE DE BODEGA	BB2	57	79%	A1 (10%)	6	8%	BB1	9	13%	72	590,51
11	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	B+A2	50	71%	A+2 (16%)	8	11%	BB2	12	17%	70	652,00
12	AUXILIAR DE FARMACIA	BA3	43	63%	A2 (14%)	6	9%	AC4	19	28%	68	780,45
13	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	BA2	43	71%	A+1 (12%)	5	9%	BB2	12	20%	60	493,71
14	CAJERO	BA2	43	73%	A2 (14%)	6	10%	AB3	10	17%	59	564,50
15	AUXILIAR DE BODEGA	BA2	43	75%	A1 (10%)	4	8%	AB3	10	17%	57	517,04
16	AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	AA2	33	71%	A1 (10%)	3	7%	AB3	10	22%	46	452,78
17	MENSAJERO DE DOMICILIOS	AA2	33	74%	A1 (10%)	3	7%	AA3	8	18%	44	747,55
18	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	AA2	33	82%	A1 (10%)	3	8%	AA1	4	10%	40	738,41
19	GUARDIA DE PARQUEADERO	AA2	33	82%	A1 (10%)	3	8%	AA1	4	10%	40	563,61
20	AUXILIAR DE LIMPIEZA	AA1	29	81%	A1 (10%)	3	8%	AA1	4	11%	36	467,62

Tabla 16. Valoración de Cargos Sinaifarm S.A.

Una vez determinado el valor relativo de cada cargo frente al resto de posiciones, que es un primer vistazo que nos muestra ciertas brechas existentes entre los cargos, se procedió a analizar la equidad salarial interna de Sinaifarm S.A.

## **5.4 ANÁLISIS DE LA EQUIDAD INTERNA DE SINAIFARM S.A.**

### **5.4.1 DEFINICIÓN DE EQUIDAD INTERNA**

La equidad interna se encuentra enfocada en el principio que puestos con trabajos de responsabilidad similar perciban también remuneraciones parecidas. Este concepto indica que a medida que aumenta la responsabilidad del trabajo también corresponde una mayor remuneración y mientras disminuya la responsabilidad del trabajo, deberá disminuir la remuneración asociada. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2015)

“A decir de Stacy Adams, los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia (teoría de la equidad). Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás, nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás. Es preciso que las personas estén convencidas de que las recompensas que reciben son justas, que tengan la confianza de que una persona que realiza una actividad bajo estándares inferiores no ganará las mismas recompensas que ellos.” (Jiménez, 2011)

La equidad salarial interna se produce cuando se da una relación satisfactoria entre la retribución salarial de los empleados y la aportación que realizan a la organización, a la vez que se tiene en cuenta el resto de los compañeros que realizan actividades similares dentro de la misma organización. Es decir, hace referencia a la coherencia y al equilibrio salarial que se produce dentro de una organización. (Orgemer, 2002)

## 5.4.2 PROPÓSITO DE LA EQUIDAD INTERNA

Bajo la premisa de “a igual trabajo, igual remuneración”, el análisis de la equidad salarial interna busca establecer una relación con el nivel salarial en que cada posición debería ser remunerada. Tiene el propósito de remunerar con salarios semejantes a personas que realizan tareas y tiene responsabilidades similares y mantener una lógica de distribución de las remuneraciones dentro de la empresa, sin que existan diferencias injustificadas. Vista de esta manera para Deloitte, el análisis de la equidad interna cumple con tres objetivos primordiales

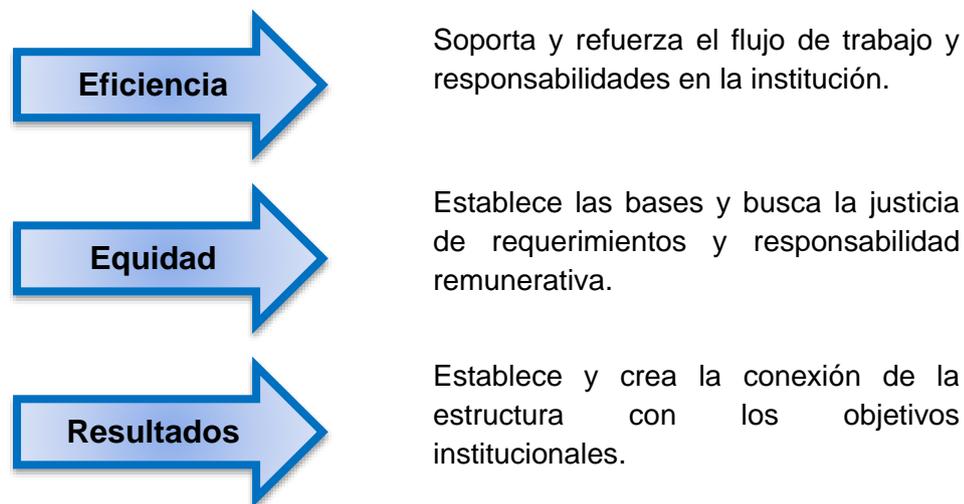


Ilustración 19. Objetivos del Análisis de la Equidad Interna

Fuente: (Deloitte, 2013)

## 5.4.3 BENEFICIOS DE LA EQUIDAD SALARIAL INTERNA

El análisis de la equidad salarial interna permite comprender la administración de las remuneraciones al interior de la institución, respecto al peso relativo de cada cargo, dado por su valoración y la consistencia que éstas poseen con respecto a la práctica de pago de la misma. De esta manera los beneficios que se pueden generar son múltiples, de entre ellos se puede señalar:

- Remunerar a cada cargo de acuerdo a su valor relativo
- Establecer sueldos de contratación
- Agrupar cargos de acuerdo a la similitud de su peso, con respecto a otros que posean valoraciones similares.
- Establecer un sistema de bandas salariales
- Reconocer el desempeño de la persona y no sólo el valor del cargo.
- Definir niveles de salarios por promoción o ascensos.

#### 5.4.4 APLICACIÓN DE LA EQUIDAD INTERNA EN SINAIFARM S.A.

Para realizar el análisis de la equidad interna en Sinaifarm S.A., se analizaron los 20 cargos existentes en la organización, para ello se utilizó las remuneraciones brutas de los 38 colaboradores vigentes a marzo 2015. Para conocer la línea de pago interna de cada cargo se utilizó la valoración de puestos realizada en el punto anterior y se analizó la equidad salarial interna por rol o grupo ocupacional

##### 5.4.4.1 ESTRUCTURA METODOLÓGICA

El análisis de la equidad interna en Sinaifarm S.A. se realizó en el siguiente orden:



Ilustración 20. Estructura Metodológica de Equidad Interna Sinaifarm S.A.

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial.

#### 5.4.4.1.1 PUNTOS DE VALORACIÓN ASIGNADOS Y SUS REMUNERACIONES

El punto de partida para el análisis fueron los cargos organizados en función de la valoración realizada en términos de peso y responsabilidades con sus respectivas remuneraciones brutas que más adelante permitirán proyectar la línea de pago.

 <b>VALORACIÓN DE CARGOS SINAIFARM S.A.</b>			
# CARGOS	CARGO	VALORACIÓN TOTAL	SALARIO
1	GERENTE	800	2400,00
2	CONTADOR	532	1500,00
3	JEFE DE TALENTO HUMANO	464	1677,99
4	JEFE DE FARMACIAS	210	971,77
5	JEFE DE COMPRAS	194	1085,08
6	JEFE DE BODEGA	165	975,00
7	COORDINADOR DE SUCURSAL	154	820,75
8	ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	116	659,35
9	PROFESIONAL BIOQUIMICO	94	790,75
10	ASISTENTE DE BODEGA	72	590,51
11	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	70	652,00
12	AUXILIAR DE FARMACIA	68	780,45
13	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	60	493,71
14	CAJERO	59	564,50
15	AUXILIAR DE BODEGA	57	517,04
16	AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	46	452,78
17	MENSAJERO DE DOMICILIOS	44	747,55
18	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	40	738,41
19	GUARDIA	40	563,61
20	AUXILIAR DE LIMPIEZA	36	467,62

Tabla 17. Valoración de Cargos Sinaifarm S.A. con remuneraciones

Fuente: Roles de Pago Sinaifarm S.A.

#### 5.4.4.1.2 ANÁLISIS DE DISPERSIÓN

Para el proceso de análisis de la equidad interna de Sinaifarm S.A., se contrastaron los puntajes de la valoración de cargos con sus remuneraciones, con ello se procedió a graficar la nube de puntos que refleja la relación matemática entre la valoración y los salarios que corresponde a la línea retributiva que permitirá determinar el nivel de desviación que existe en la empresa, para en lo posterior tomar decisiones.

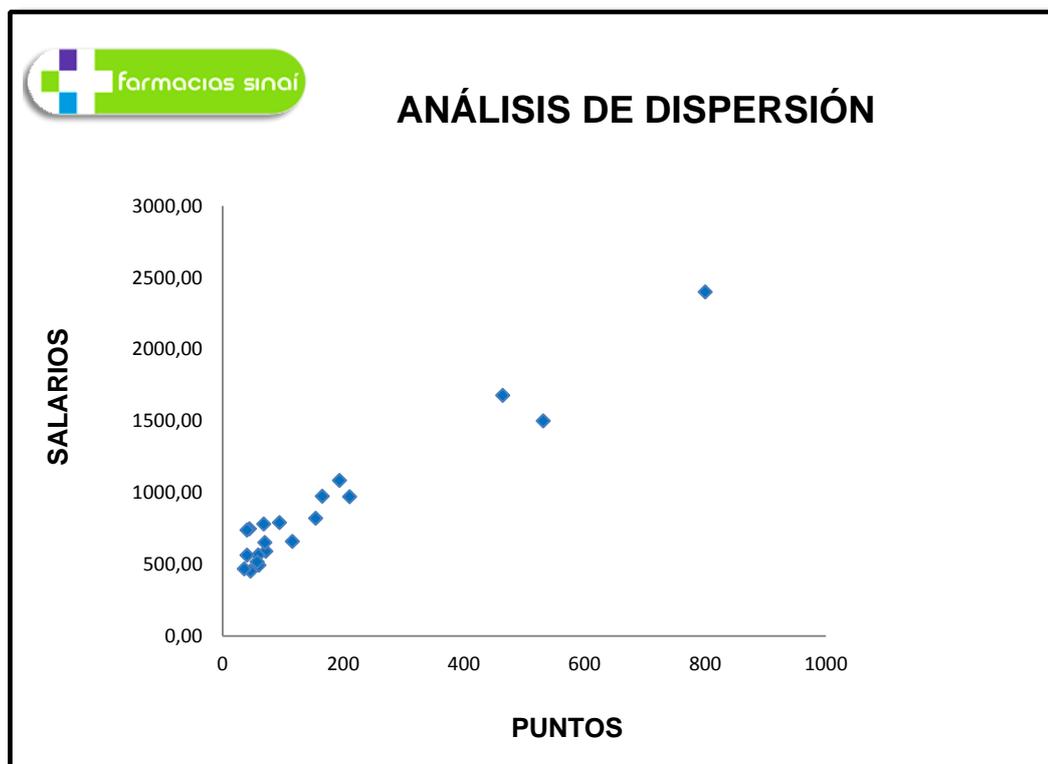


Ilustración 21. Análisis de Dispersión Sinaifarm S.A.

#### 5.4.4.1.3 DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA DE LA MEJOR TENDENCIA DE PAGO

Una vez definida claramente la dispersión a través de la nube de puntos del análisis anterior, se procedió a establecer las estructuras según los niveles organizacionales.

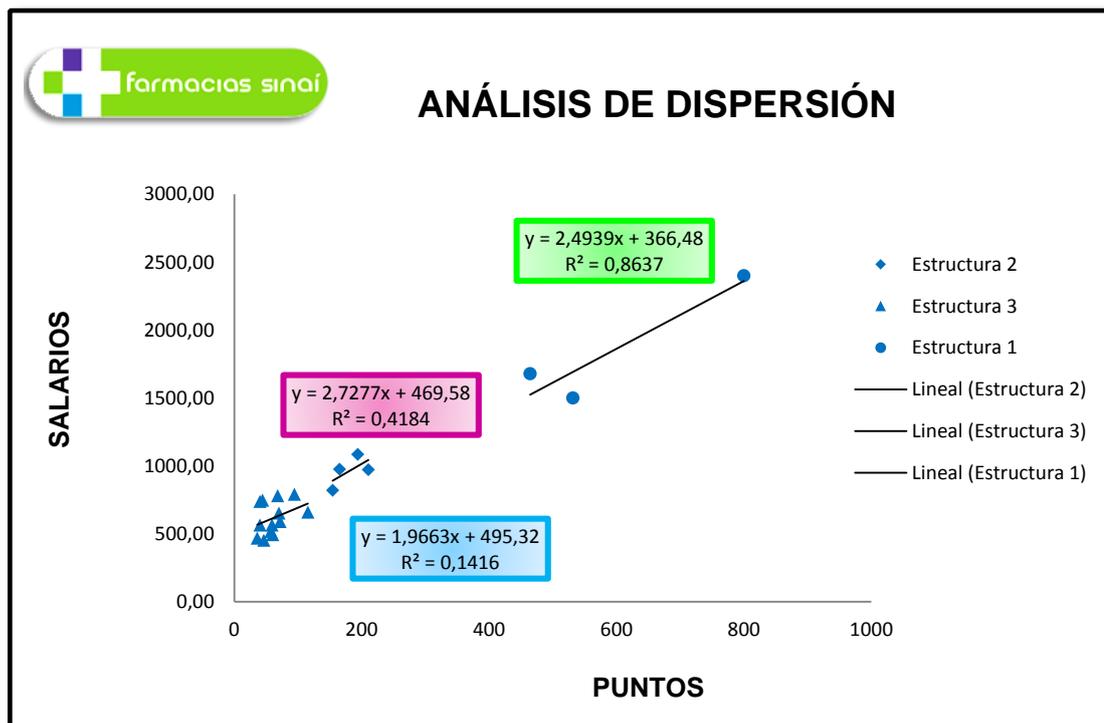


Ilustración 22. Definición de Estructuras Sinaifarm S.A.

Basados en la gráfica de dispersión realizada, la nube de puntos definió 3 estructuras organizacionales para Sinaifarm S.A.; directivos, jefaturas y operativos.



**Cargos directivos** que consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana, actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de políticas o planes. Dentro de esta estructura encontramos al Gerente, Contador y Jefe de Talento Humano que son considerados cargos estratégicos para la organización.



**Cargos jefaturas** que consiguen resultados a través de otros de forma más o menos próxima, actúan en un plano táctico/operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares. Dentro de esta estructura encontramos al Jefe de farmacias, Jefe de Compras, Jefe de Bodega, Coordinador de Sucursal.



**Estructura 3:**

**Cargos Operativos**

**Cargos operativos** que consiguen resultados por sí mismos, actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares. Dentro de esta estructura encontramos a la Asistente Ejecutiva de Gerencia, Profesional Bioquímico, Asistente de Bodega, Asistente de Contabilidad, Auxiliar de Farmacia, Auxiliar de Contabilidad, Cajero, Auxiliar de Bodega, Auxiliar de Servicio al Cliente, Mensajero de Domicilios, Auxiliar de Mantenimiento, Guardia, Auxiliar de Limpieza.

Para determinar la mejor línea de pago, se realizó un análisis de regresión con el fin de encontrar la función que mejor se ajuste a la nube de puntos de las remuneraciones de Sinaifarm S.A., para ello se utilizaron los modelos de regresión lineal, potencial y exponencial, siendo de entre ellos el más representativo el tipo de regresión lineal que es uno de las más utilizada del mercado y que en nuestro caso tuvo el coeficientes de determinación ( $r^2$ ) más cercano a uno.

- **El coeficiente de correlación ( $r$ )**, se usa para medir el grado de relación o asociación entre dos variable ( $x$ ,  $y$ ) de tal forma que habrá más relación conforme " $r$ " sea mayor. (Deloitte, 2013)
- **El coeficiente de determinación ( $r^2$ )**, es el cuadrado del coeficiente de correlación, toma el valor de 1 cuando existe una correlación perfecta entre los grados y el valor de la remuneración analizada, encontrándose todos los puntos sobre la curva de regresión estimada, es decir, "el ajuste es perfecto", y cuando el ( $r^2$ ) toma el valor de cero no existe ninguna correlación entre los grados y las remuneraciones. En otras palabras el coeficiente de determinación ( $r^2$ ) nos dice qué tanto se ajusta la línea de regresión a los datos graficados. Los valores sobre 0,8 implican que existe una adecuada equidad interna en la institución. (Deloitte, 2013)

## Determinación de la mejor línea de pago

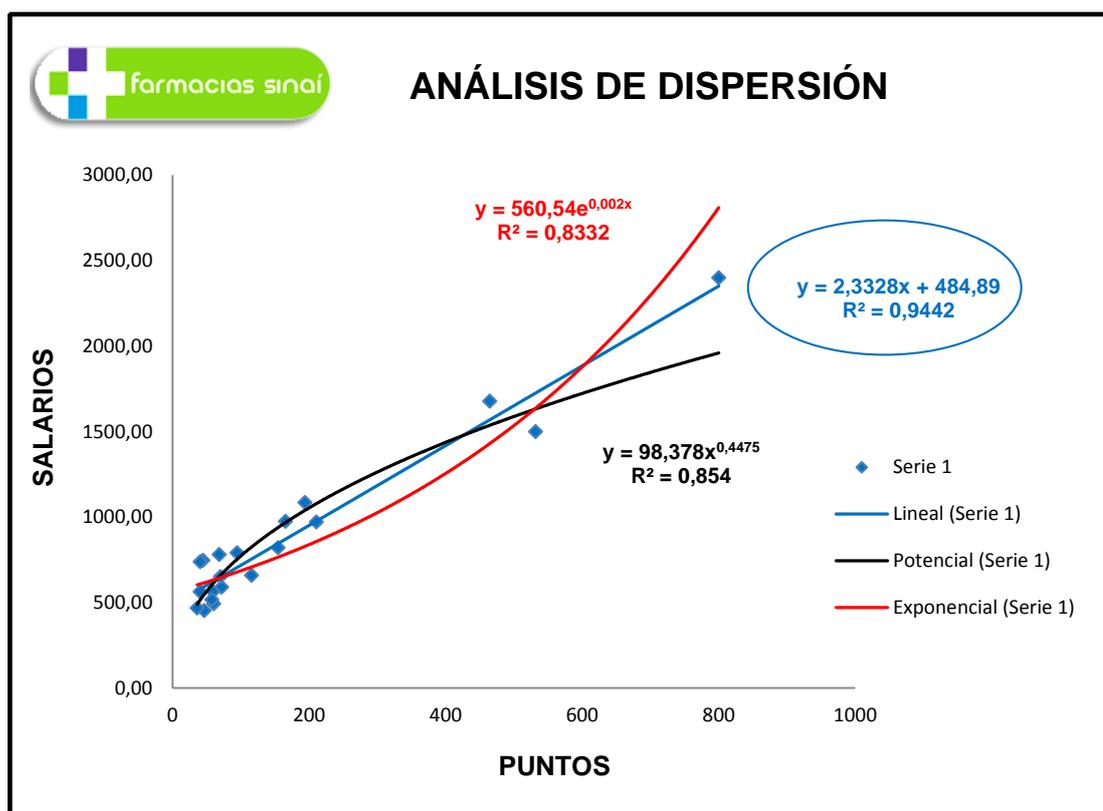


Ilustración 23. Tendencia de la Mejor Línea de Pago de Sinaifarm S.A.

## Ecuaciones de la mejor línea de pago por estructura

ESTRUCTURAS	R <sup>2</sup> M. LINEAL	ECUACIÓN DE LA RECTA MODELO LINEAL
1	0.8637	$y = 2,4939x + 366,48$
2	0.4184	$y = 2,7277x + 469,58$
3	0.1416	$y = 1,9663x + 495,32$

Conforme se muestra en la gráfica anterior, la ecuación que mejor representa la línea de pago de los salarios de Sinaifarm S.A. es la regresión lineal, cuyo  $r^2 = 0.9442$ , siendo el que más se aproxima a 1.

Tabla 18. Análisis de Regresión Lineal Sinaifarm S.A.

Definido el modelo que representa la mejor línea de pago se procedió a reemplazar los puntos de valoración en las ecuaciones de cada una de las estructuras establecidas por Sinaifarm S.A.

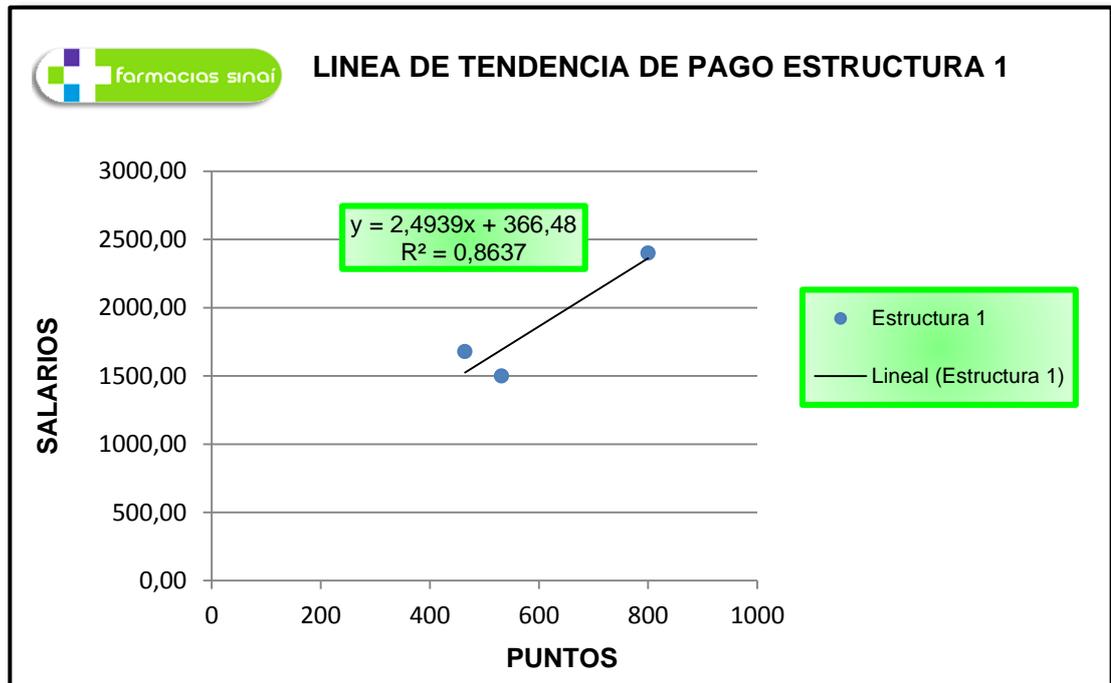


Ilustración 24. Línea de Tendencia de Pago E1

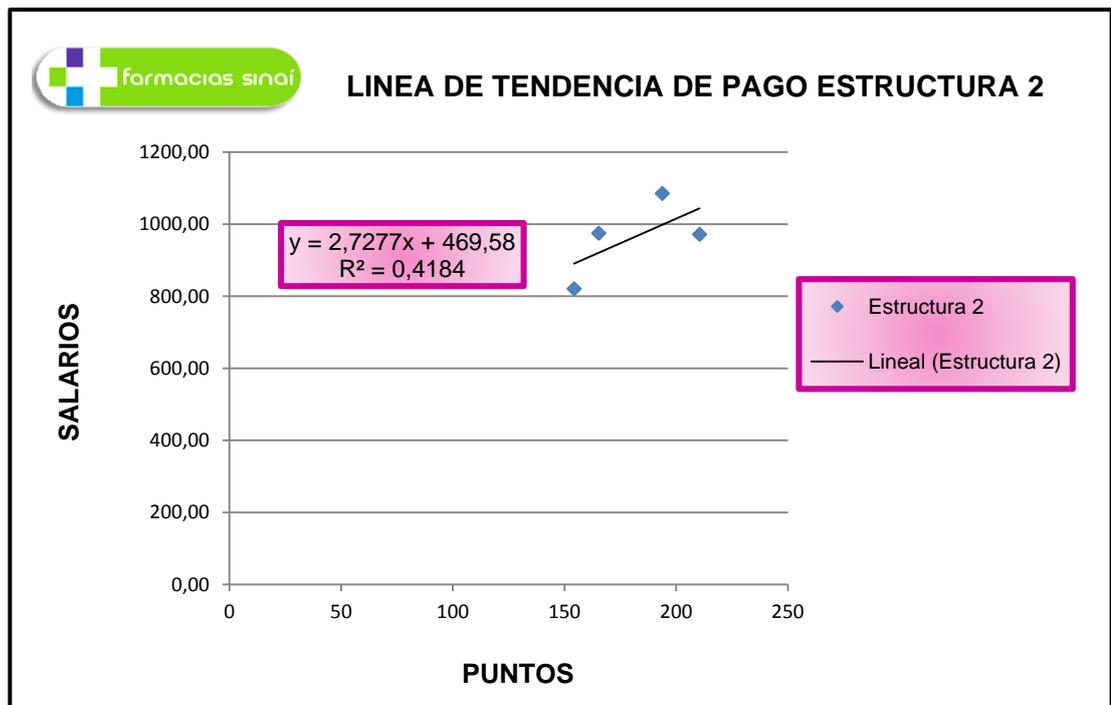


Ilustración 25. Línea de Tendencia de Pago E2

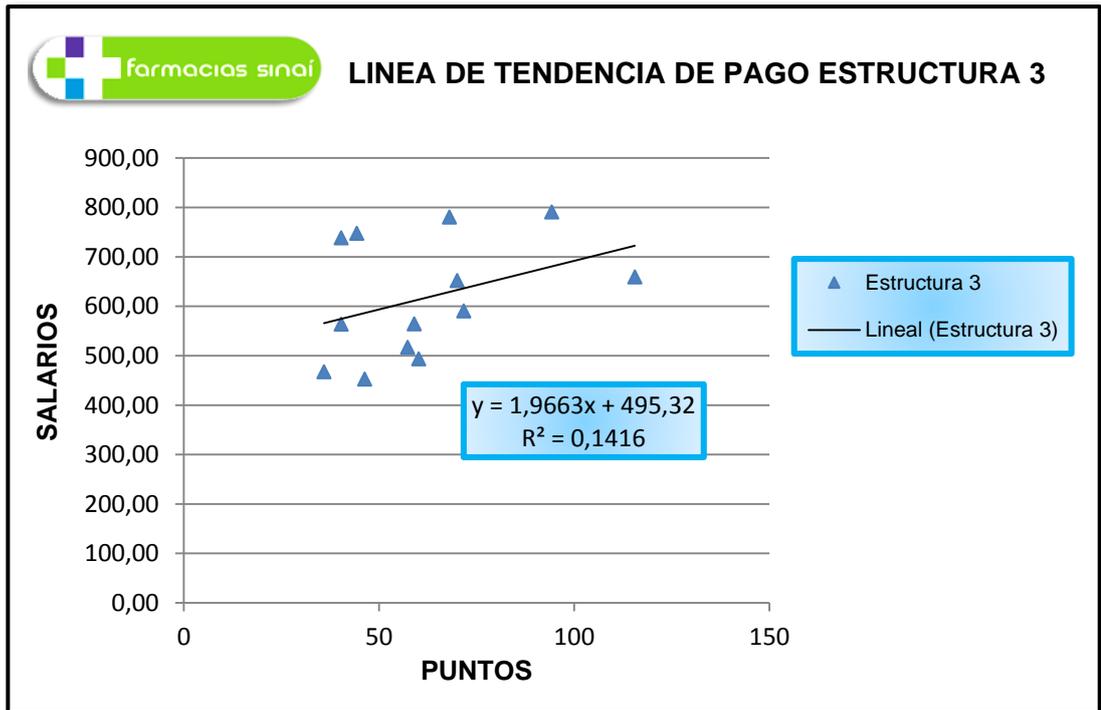


Ilustración 26. Línea de Tendencia de Pago E3

#### 5.4.4.1.4 ANÁLISIS DE EQUIDAD INTERNA

Para reemplazar los puntos de valoración en la ecuación de cada una de las estructuras establecidas se tomó en consideración las variables de la valoración que se describen a continuación:

	
ESTRUCTURAS	ECUACIÓN DE LA MEJOR LINEA DE PAGO (LINEAL)
<b>1</b>	$y = 2,4939x + 366,48$
<b>2</b>	$y = 2,1778x + 489,14$
<b>3</b>	$y = 1,384x + 516,68$

En donde:

**“x” variable independiente**  
**x = puntaje de valoración**

**“y” variable dependiente**  
**y = sueldos**

El resultado del análisis fue el siguiente.



**ANÁLISIS DE LA EQUIDAD INTERNA DE SINAIFARM S.A.**

# CARGOS	ESTRUCTURA	NIVELES	CARGO	VALORACIÓN TOTAL	SALARIO	EQUIDAD INTERNA
1	1	Directivo	GERENTE	800	2400,00	2361,60
2	1	Directivo	CONTADOR	532	1500,00	1691,99
3	1	Directivo	JEFE DE TALENTO HUMANO	464	1677,99	1524,45
4	2	Jefaturas	JEFE DE FARMACIAS	210	971,77	1043,60
5	2	Jefaturas	JEFE DE COMPRAS	194	1085,08	998,07
6	2	Jefaturas	JEFE DE BODEGA	165	975,00	920,47
7	2	Jefaturas	COORDINADOR DE SUCURSAL	154	820,75	890,46
8	3	Operativo	ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	116	659,35	722,49
9	3	Operativo	PROFESIONAL BIOQUIMICO	94	790,75	680,62
10	3	Operativo	ASISTENTE DE BODEGA	72	590,51	636,30
11	3	Operativo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	70	652,00	632,96
12	3	Operativo	AUXILIAR DE FARMACIA	68	780,45	629,07
13	3	Operativo	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	60	493,71	613,61
14	3	Operativo	CAJERO	59	564,50	611,37
15	3	Operativo	AUXILIAR DE BODEGA	57	517,04	607,99
16	3	Operativo	AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	46	452,78	586,36
17	3	Operativo	MENSAJERO DE DOMICILIOS	44	747,55	582,43
18	3	Operativo	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	40	738,41	574,56
19	3	Operativo	GUARDIA DE PARQUEADERO	40	563,61	574,56
20	3	Operativo	AUXILIAR DE LIMPIEZA	36	467,62	565,91

Tabla 19. Análisis de Equidad Interna de Sinaifarm S.A

#### 5.4.4.1.5 CÁLCULO DESVIACIONES DE CADA CARGO

Calculada la equidad salarial interna, tomando como referencia la mejor línea de pago de Sinaifarm S.A., se procedió a determinar cuál es el nivel de desviación de cada cargo con relación a la tendencia media de pago.

# CARGOS	ESTRUCTURA	NIVELES	CARGO	VALORACIÓN TOTAL	SALARIO	EQUIDAD INTERNA	DESVIACIÓN
1	1	Directivo	GERENTE	800	2400,00	2361,60	-1,60%
2	1	Directivo	CONTADOR	532	1500,00	1691,99	12,80%
3	1	Directivo	JEFE DE TALENTO HUMANO	464	1677,99	1524,45	-9,15%
4	2	Jefaturas	JEFE DE FARMACIAS	210	971,77	1043,60	7,39%
5	2	Jefaturas	JEFE DE COMPRAS	194	1085,08	998,07	-8,02%
6	2	Jefaturas	JEFE DE BODEGA	165	975,00	920,47	-5,59%
7	2	Jefaturas	COORDINADOR DE SUCURSAL	154	820,75	890,46	8,49%
8	3	Operativo	ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	116	659,35	722,49	9,58%
9	3	Operativo	PROFESIONAL BIOQUIMICO	94	790,75	680,62	-13,93%
10	3	Operativo	ASISTENTE DE BODEGA	72	590,51	636,30	7,75%
11	3	Operativo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	70	652,00	632,96	-2,92%
12	3	Operativo	AUXILIAR DE FARMACIA	68	780,45	629,07	-19,40%
13	3	Operativo	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	60	493,71	613,61	24,29%
14	3	Operativo	CAJERO	59	564,50	611,37	8,30%
15	3	Operativo	AUXILIAR DE BODEGA	57	517,04	607,99	17,59%
16	3	Operativo	AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	46	452,78	586,36	29,50%
17	3	Operativo	MENSAJERO DE DOMICILIOS	44	747,55	582,43	-22,09%
18	3	Operativo	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	40	738,41	574,56	-22,19%
19	3	Operativo	GUARDIA DE PARQUEADERO	40	563,61	574,56	1,94%
20	3	Operativo	AUXILIAR DE LIMPIEZA	36	467,62	565,91	21,02%

Tabla 20. Desviación de la Equidad Interna Sinaifarm S.A.

Cargos	Equidad Interna	% de Cargos
Por encima	9	45%
Por debajo	11	55%

Conforme los resultados obtenidos, se puede observar que el 45% de los cargos se encuentran por encima de la media, en tanto que el 55% restante se encuentra por debajo de la línea de pago. Este análisis es un primer vistazo que permitirá a Sinaifarm tomar las primeras decisiones, orientadas a lograr remuneraciones equitativas, priorizando aquellos casos en los que se presenta mayor desfase por equidad interna que son aquellos en los que los salarios están por debajo de la tendencia media de pago.

Obtenida la equidad interna y calculada su desviación, con la finalidad de determinar la correcta agrupación de todas las posiciones de la empresa, en distintos niveles salariales que faciliten el manejo de la equidad interna acorde con las responsabilidades e importancia de cada puesto, como paso a seguir se establecieron las respectivas bandas salariales para cada cargo de Sinaifarm S.A.

#### **5.4.4.1.6 SISTEMA DE BANDAS SALARIALES**

Una banda salarial es un amplio rango de salarios dentro de un puesto determinado que se utiliza para calcular la motilidad de la escala de pagos de un empleado durante el tiempo de permanencia en una organización. Este sistema es utilizado para permitir que los colaboradores crezcan en su carrera sin que sea necesario promoverlo hacia un nuevo puesto. Esto muestra que son valorados y que su desarrollo de habilidades mejores es apreciado. En función de ello, las bandas salariales no solamente permiten reconocer capacidades y disposiciones diferentes dentro del nivel jerárquico, sino que además plantean la posibilidad de hacer una carrera dentro de la empresa y estimulan y motivan al personal a procurar un nivel superior. (GestioPolis, 2008)

Entre los beneficios que genera trabajar con un sistema de bandas salariales se pueden señalar algunos:

- Define salarios por contratación
- Permite agrupar a los cargos de acuerdo a la similitud de su peso, con otros que posean valoraciones similares
- Reconoce el desempeño de la persona y no sólo el valor del cargo
- Define niveles de salarios para promociones o ascensos

Para el cálculo de las bandas salariales, considerando la metodología de Deloitte, la amplitud de la banda no puede ser mayor al 50%, siendo lo recomendable trabajar con el 25% de amplitud, de este modo los resultados obtenidos en Sinaifarm S.A. se detallan a continuación.



## ANÁLISIS DE LA EQUIDAD INTERNA DE SINAIFARM S.A.

# CARGOS	ESTRUCTURA	NIVELES	CARGO	VALORACIÓN TOTAL	SALARIO	TENDENCIA DE LA BANDA (25%)			DESVIACIÓN		
						MÍNIMO	TENDENCIA CENTRAL	MÁXIMO	MÍNIMO	TENDENCIA CENTRAL	MÁXIMO
1	1	Directivo	GERENTE	800	2400,00	1889,28	2361,60	2952,00	-21,28%	-1,60%	23,00%
2	1	Directivo	CONTADOR	532	1500,00	1353,59	1691,99	2114,98	-9,76%	12,80%	41,00%
3	1	Directivo	JEFE DE TALENTO HUMANO	464	1677,99	1219,56	1524,45	1905,56	-27,32%	-9,15%	13,56%
4	2	Jefaturas	JEFE DE FARMACIAS	210	971,77	834,88	1043,60	1304,50	-14,09%	7,39%	34,24%
5	2	Jefaturas	JEFE DE COMPRAS	194	1085,08	798,46	998,07	1247,59	-26,41%	-8,02%	14,98%
6	2	Jefaturas	JEFE DE BODEGA	165	975,00	736,38	920,47	1150,59	-24,47%	-5,59%	18,01%
7	2	Jefaturas	COORDINADOR DE SUCURSAL	154	820,75	712,37	890,46	1113,08	-13,20%	8,49%	35,62%
8	3	Operativo	ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	116	659,35	577,99	722,49	903,11	-12,34%	9,58%	36,97%
9	3	Operativo	PROFESIONAL BIOQUIMICO	94	790,75	544,50	680,62	850,78	-31,14%	-13,93%	7,59%
10	3	Operativo	ASISTENTE DE BODEGA	72	590,51	509,04	636,30	795,38	-13,80%	7,75%	34,69%
11	3	Operativo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	70	652,00	506,37	632,96	791,20	-22,34%	-2,92%	21,35%
12	3	Operativo	AUXILIAR DE FARMACIA	68	780,45	503,25	629,07	786,33	-35,52%	-19,40%	0,75%
13	3	Operativo	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	60	493,71	490,89	613,61	767,02	-0,57%	24,29%	55,36%
14	3	Operativo	CAJERO	59	564,50	489,10	611,37	764,21	-13,36%	8,30%	35,38%
15	3	Operativo	AUXILIAR DE BODEGA	57	517,04	486,39	607,99	759,99	-5,93%	17,59%	46,99%
16	3	Operativo	AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	46	452,78	469,09	586,36	732,95	3,60%	29,50%	61,88%
17	3	Operativo	MENSAJERO DE DOMICILIOS	44	747,55	465,94	582,43	728,03	-37,67%	-22,09%	-2,61%
18	3	Operativo	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	40	738,41	459,65	574,56	718,20	-37,75%	-22,19%	-2,74%
19	3	Operativo	GUARDIA DE PARQUEADERO	40	563,61	459,65	574,56	718,20	-18,45%	1,94%	27,43%
20	3	Operativo	AUXILIAR DE LIMPIEZA	36	467,62	452,73	565,91	707,39	-3,18%	21,02%	51,27%

Tabla 21. Establecimiento de Bandas Salariales Sinaifarm. S.A.

Como resultado del análisis, a continuación se detallan los gráficos de equidad interna de cada estructura considerando las bandas salariales establecidas con una amplitud del 25%.

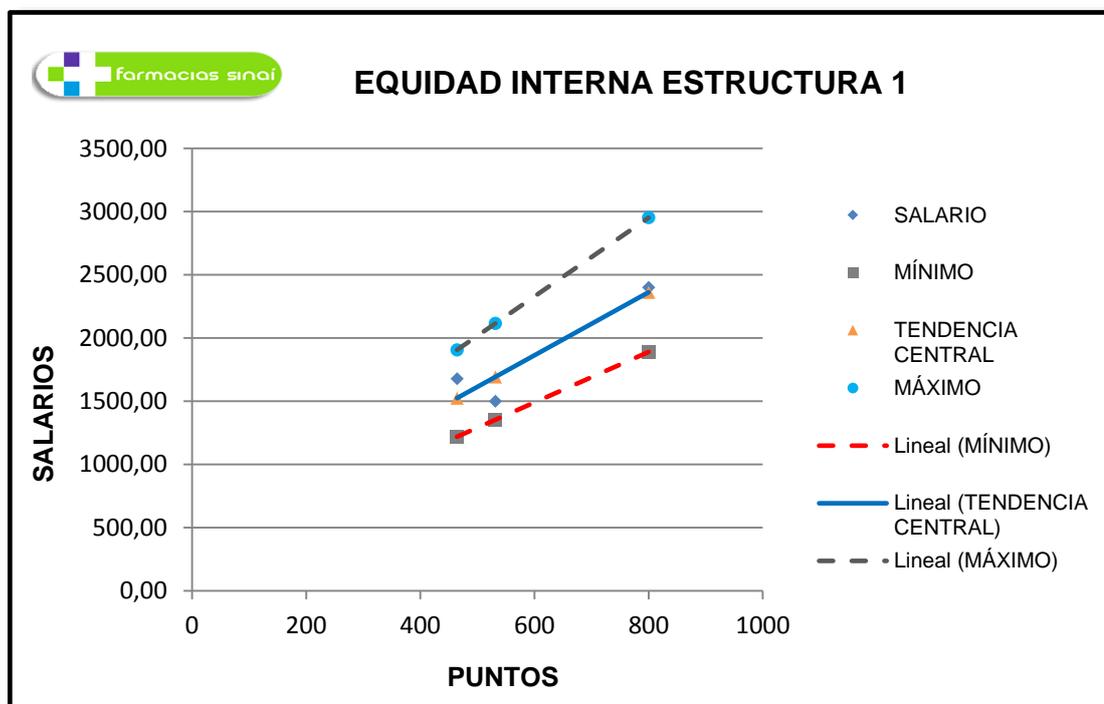


Ilustración 27. Equidad Interna y Bandas Salariales E1

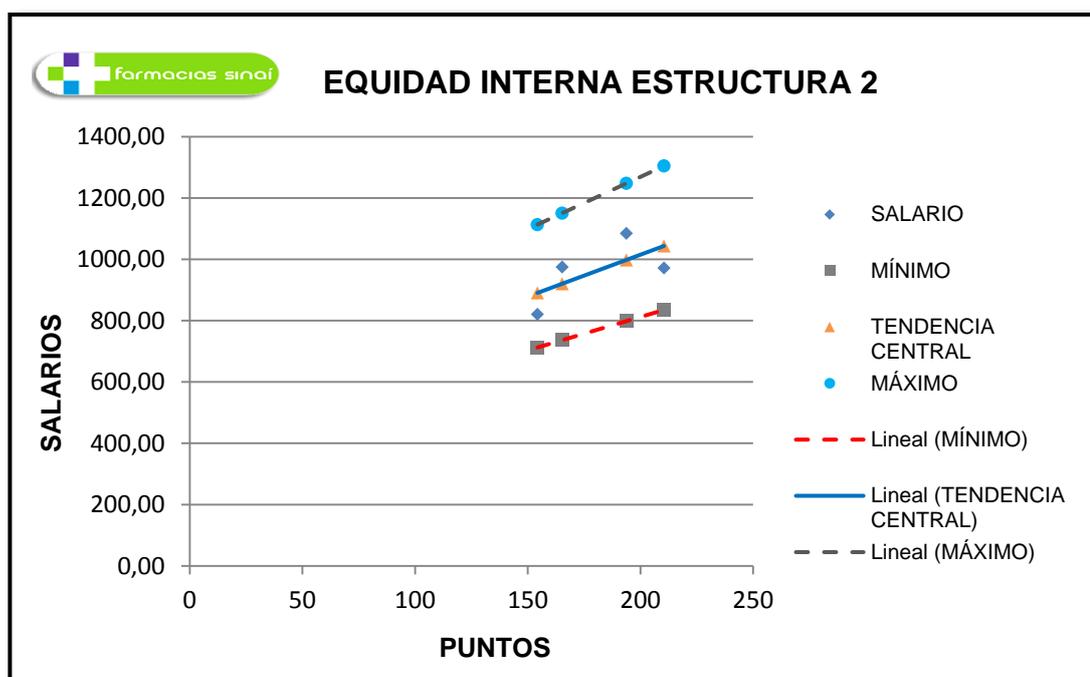


Ilustración 28. Equidad Interna y Bandas Salariales E2

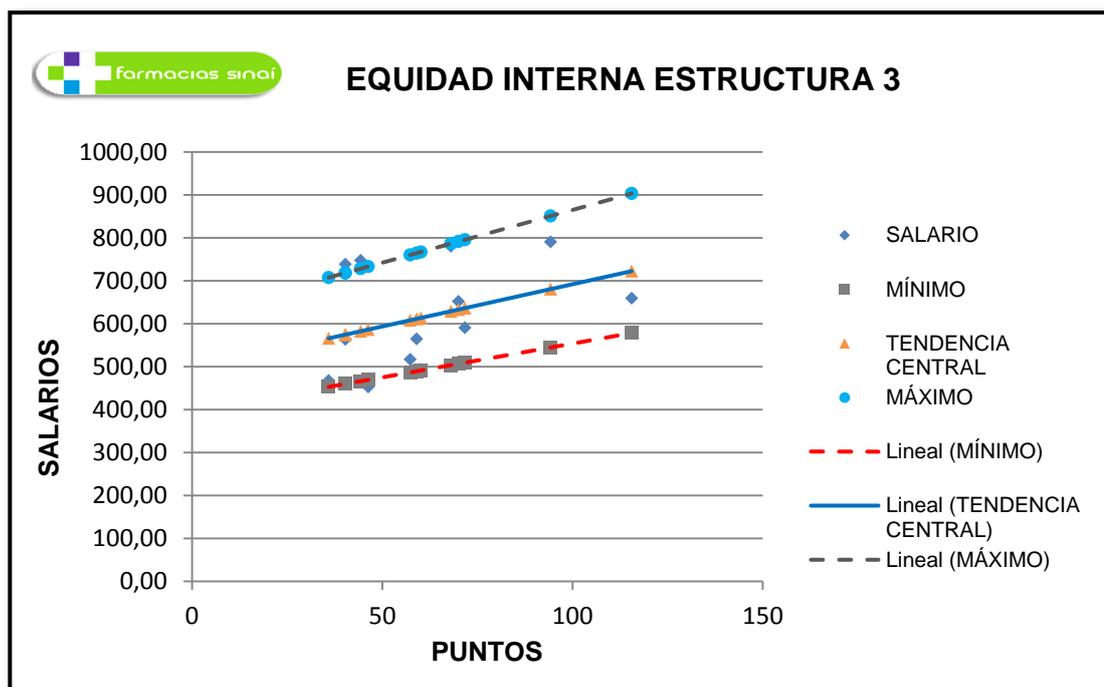


Ilustración 29. Equidad Interna y Bandas Salariales E3

Conforme los resultados obtenidos se pueden visualizar claramente como en el caso de la estructura uno, el cargo que debe ser revisado es el del contador que se encuentra por debajo de la línea media de pago, en cuanto a la segunda estructura los cargos que llaman la atención son los del jefe de farmacia y el coordinador de sucursal cuyos salarios se encuentran por debajo de la línea media de pago. En la tercera estructura son varios los cargos que se encuentran por debajo de la línea de tendencia de pago, sin embargo lo que realmente llama la atención son los cargos del mensajero de domicilios y del auxiliar de mantenimiento, que se encuentran sobrevalorados rompiendo las bandas salariales, pues son cargos que perciben ingresos superiores a los que deberían de acuerdo al peso relativo con el que han sido valorados, esto se debe en parte a que por ser una empresa que brinda servicios de salud las 24 horas del día los 360 días del año, se ve obligada a incurrir en el pago de horas extras, pese a ello Sinaifarm debe tratar de ir ajustando y eliminando estas inequidades a fin de no ocasionar malestar y descontento del personal que puede sentirse desmotivado al percibir que un colaborador que tiene menos responsabilidades está siendo mejor remunerado.

Se concluye el análisis de la equidad interna estableciendo las bandas salariales promedio para cada una de las estructuras existentes en la organización, las mismas que representarán un gran aporte no solo para la administración salarial, pues más allá de constituir un instrumento que permite tener remuneraciones más equitativas, aporta a la gestión del talento humano atrayendo al personal requerido, reteniendo al personal calificado, premiando su desempeño y reforzando el alcance del logro de los objetivos.

 <b>BANDA SALARIAL</b>		AMPLITUD DE LA BANDA (25%)		
NIVEL	CATEGORIZACIÓN	MÍNIMO	TENDENCIA CENTRAL	MÁXIMO
		1	Directivos	1487,48
2	Jefaturas	770,52	963,15	1203,94
3	Operativos	493,43	616,79	678,47

Tabla 22. Bandas Salariales por Estructuras de Sinaifarm S.A.

## 5.5 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EXTERNA EN SINAIFARM S.A.

### 5.5.1 DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD EXTERNA

La competitividad externa mide la situación de las retribuciones en relación con los puestos similares de otras empresas del mismo sector. (Moya, 1997). Visto de esta manera el análisis de la competitividad externa permitirá conocer la posición relativa que poseen las remuneraciones de Sinaifarm en el mercado de comparación seleccionado que para éste caso son servicios de salud.

### 5.5.2 PROPÓSITO DE LA COMPETITIVIDAD EXTERNA

El objetivo primordial de éste análisis es comparar o medir la competitividad de los salarios de la compañía respecto al mercado.

De este modo debe contribuir a la consecución de tres objetivos importantes.

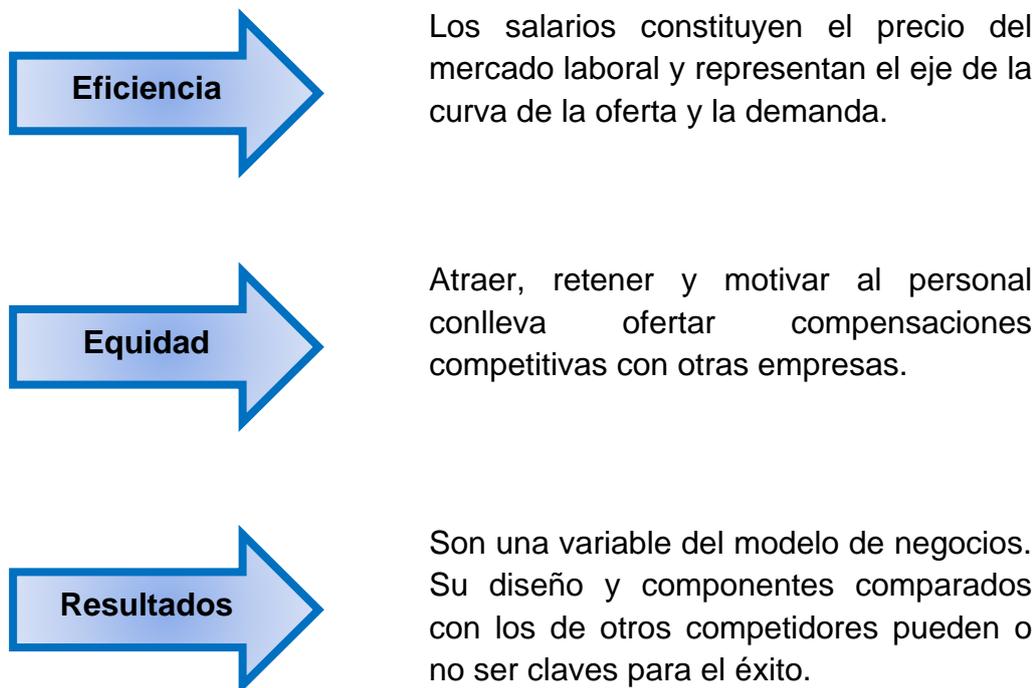


Ilustración 30. Objetivos de la Competitividad Externa

Fuente: (Deloitte, 2013)

### **5.5.3 APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVADA EXTERNA DE SINAIFARM S.A.**

Para llevar a cabo la aplicación, se analizaron los 20 cargos existentes en Sinaifarm S.A. de acuerdo a las tres estructuras o grupos de familia establecidos con anterioridad (Directivos, Jefaturas, Operativos), para ello se utilizaron las remuneraciones del mercado obtenidas a través de una encuesta a diferentes entidades del mismo sector y con ello se procedió a realizar el análisis comparativo.

### 5.5.3.1 ESTRUCTURA METODOLÓGICA

El análisis se realizó en el siguiente orden:

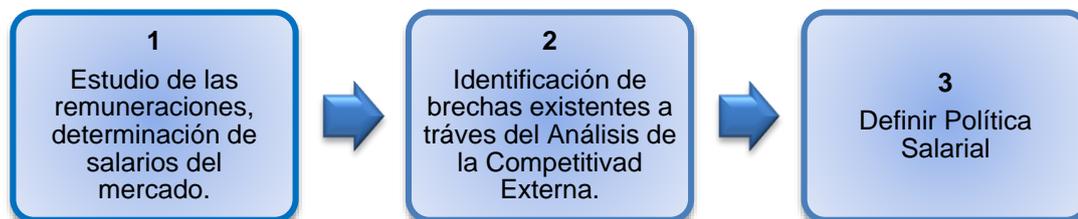


Ilustración 31. Estructura Metodológica Análisis de Competitividad Externa

Fuente: (Vera Darquea, 2012), Política Salarial.

#### 5.5.3.1.1 ESTUDIO DE LAS REMUNERACIONES

Para el estudio de remuneraciones se diseñó un cuestionario que fue aplicado a ocupantes de los cargos existentes en Sinaifarm S.A. de varias empresas del sector, entre ellas se pueden señalar: (Ver Anexo 4)

- Clínica Santa Ana
- Clínica Santa Inés
- Clínica Médica del Sur
- Ecofarma (Farmacias Sana Sana)
- Difare (Pharmacys)
- Farmasol
- Fybeca

La información obtenida a través del cuestionario fue analizada y homologada en base a los roles de cada cargo y su remuneración bruta. Para la determinación de la remuneración del mercado el estadígrafo que se utilizó fue la Media que se obtuvo dividiendo la sumatoria de las remuneraciones para el número de empresas que poseían el mismo cargo. (Ver anexo 5)

CARGO	VALORACIÓN TOTAL	SALARIO DEL MERCADO
GERENTE	800	3250,00
CONTADOR	532	1232,00
JEFE DE TALENTO HUMANO	464	1200,00
JEFE DE FARMACIAS	210	1113,75
JEFE DE COMPRAS	194	852,10
JEFE DE BODEGA	165	850,00
COORDINADOR DE SUCURSAL	154	886,50
ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	116	707,00
PROFESIONAL BIOQUIMICO	94	651,81
ASISTENTE DE BODEGA	72	540,00
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	70	587,30
AUXILIAR DE FARMACIA	68	555,06
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	60	430,89
CAJERO	59	591,31
AUXILIAR DE BODEGA	57	520,00
AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	46	521,39
MENSAJERO DE DOMICILIOS	44	430,00
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	40	481,50
GUARDIA DE PARQUEADERO	40	542,88
AUXILIAR DE LIMPIEZA	36	423,93

Tabla 23. Remuneración del Mercado

### 5.5.3.1.2 IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EXISTENTES

Determinadas las remuneraciones del mercado se procedió a realizar el análisis de la competitividad externa, para ello se construyó un rango / escala de competitividad similar al de la equidad interna en torno a la curva lineal regresionada de  $+ / - 25\%$ , y se determinó el porcentaje de sueldos dentro de cada rango, para luego proceder a graficarlos y a compararlos con las remuneraciones reales percibidas en cada cargo existente en Sinaifarm S.A. con la finalidad de establecer brechas existentes.

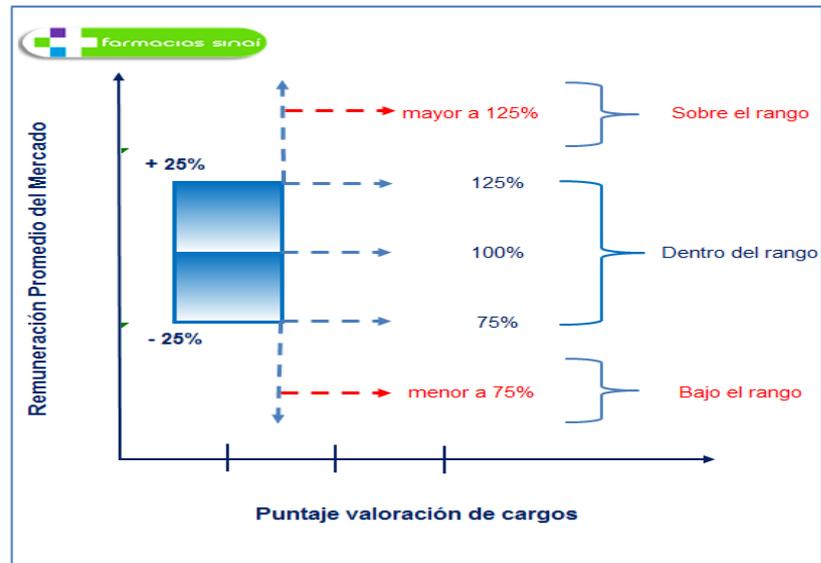


Ilustración 32. Rango de Competitividad Externa Sinaifarm S.A.

Fuente: (Deloitte, 2013)

### 5.5.3.1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EXTERNA DE SINAIFARM S.A.

Tomando como referencia el modelo de regresión lineal que fue el que mejor se ajustó a cada estructura en el análisis de equidad interna, se procedió a determinar las ecuaciones de la recta de mercado de cada una de las estructuras para luego ser reemplazadas considerando los salarios del mercado.

ESTRUCTURAS	R <sup>2</sup> M. LINEAL	ECUACIÓN DE LA RECTA DE COMPETITIVIDAD EXTERNA MODELO LINEAL
1	0,9691	$y = 6,5093x - 2002,5$
2	0,4886	$y = 3,436x + 303,86$
3	0,7005	$y = 3,1069x + 345,23$

En donde:

“x” variable independiente  
x = puntaje de valoración

“y” variable dependiente  
y = sueldos de mercado

Reemplazadas las ecuaciones se calcularon también las bandas del mercado con sus respectivas desviaciones.



## ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EXTERNA DE SINAIFARM S.A.

# CARGOS	ESTRUCTURA	NIVELES	CARGO	VALORACIÓN TOTAL	SALARIO DEL MERCADO	TENDENCIA DE LA BANDA (25%)			DESVIACIÓN		
						MÍNIMO	TENDENCIA CENTRAL	MÁXIMO	MÍNIMO	TENDENCIA CENTRAL	MÁXIMO
1	1	Directivo	GERENTE	800	3250,00	2563,95	3204,94	4006,18	-21,11%	-1,39%	23,27%
2	1	Directivo	CONTADOR	532	1232,00	1165,75	1457,19	1821,49	-5,38%	18,28%	47,85%
3	1	Directivo	JEFE DE TALENTO HUMANO	464	1200,00	815,92	1019,90	1274,87	-32,01%	-15,01%	6,24%
4	2	Jefaturas	JEFE DE FARMACIAS	210	1113,75	821,55	1026,93	1283,66	-26,24%	-7,80%	15,26%
5	2	Jefaturas	JEFE DE COMPRAS	194	852,10	775,67	969,59	1211,98	-8,97%	13,79%	42,23%
6	2	Jefaturas	JEFE DE BODEGA	165	850,00	697,46	871,83	1089,79	-17,95%	2,57%	28,21%
7	2	Jefaturas	COORDINADOR DE SUCURSAL	154	886,50	667,23	834,03	1042,54	-24,73%	-5,92%	17,60%
8	3	Operativo	ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	116	707,00	563,34	704,17	880,21	-20,32%	-0,40%	24,50%
9	3	Operativo	PROFESIONAL BIOQUIMICO	94	651,81	510,42	638,02	797,53	-21,69%	-2,11%	22,36%
10	3	Operativo	ASISTENTE DE BODEGA	72	540,00	454,40	567,99	709,99	-15,85%	5,18%	31,48%
11	3	Operativo	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	70	587,30	450,17	562,71	703,39	-23,35%	-4,19%	19,77%
12	3	Operativo	AUXILIAR DE FARMACIA	68	555,06	445,25	556,56	695,70	-19,78%	0,27%	25,34%
13	3	Operativo	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	60	430,89	425,71	532,14	665,18	-1,20%	23,50%	54,37%
14	3	Operativo	CAJERO	59	591,31	422,88	528,60	660,75	-28,48%	-10,61%	11,74%
15	3	Operativo	AUXILIAR DE BODEGA	57	520,00	418,60	523,26	654,07	-19,50%	0,63%	25,78%
16	3	Operativo	AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	46	521,39	391,26	489,08	611,35	-24,96%	-6,20%	17,25%
17	3	Operativo	MENSAJERO DE DOMICILIOS	44	430,00	386,29	482,87	603,58	-10,16%	12,29%	40,37%
18	3	Operativo	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	40	481,50	376,35	470,44	588,05	-21,84%	-2,30%	22,13%
19	3	Operativo	GUARDIA DE PARQUEADERO	40	542,88	376,35	470,44	588,05	-30,68%	-13,34%	8,32%
20	3	Operativo	AUXILIAR DE LIMPIEZA	36	423,93	365,41	456,77	570,96	-13,80%	7,75%	34,68%

Tabla 24. Análisis de la Competitividad Externa de Sinaifarm S.A.

Cargos	Equidad Mercado	% de Cargos
Por encima	11	55%
Por debajo	9	45%

Conforme los resultados obtenidos, el 55% de los cargos se encuentra sobre la media del mercado, en tanto que el 45% restante de los cargos están por debajo de la media del mercado, establecidas estas brechas, se procedió a graficar la equidad del mercado de cada estructura con sus bandas mínimas y máximas. El resultado se detalla a continuación.

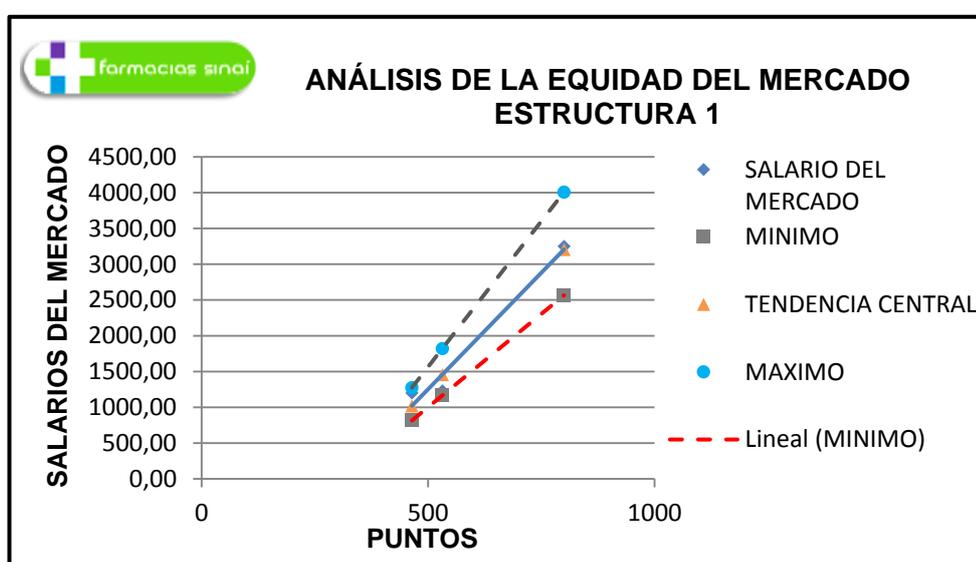


Ilustración 33. Equidad del Mercado Estructura 1

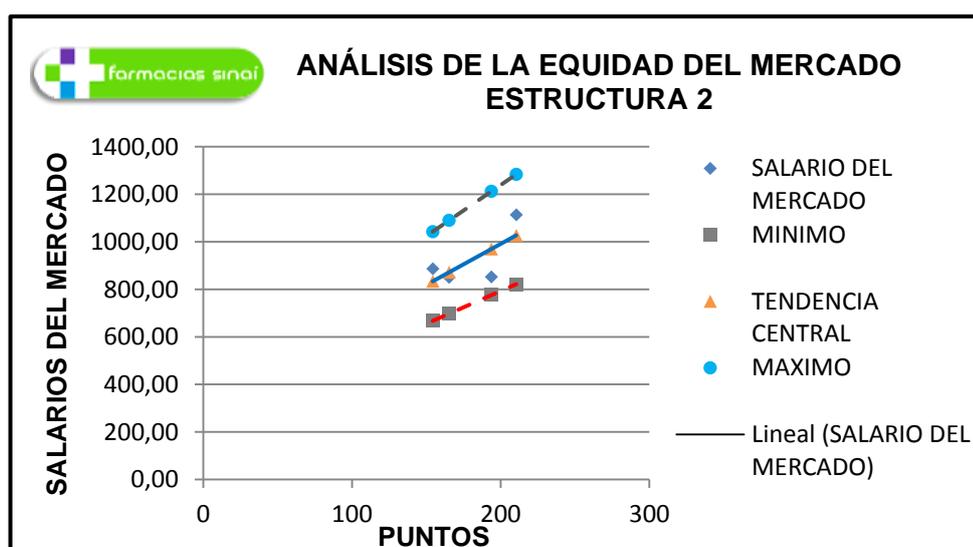


Ilustración 34. Equidad del Mercado Estructura 2

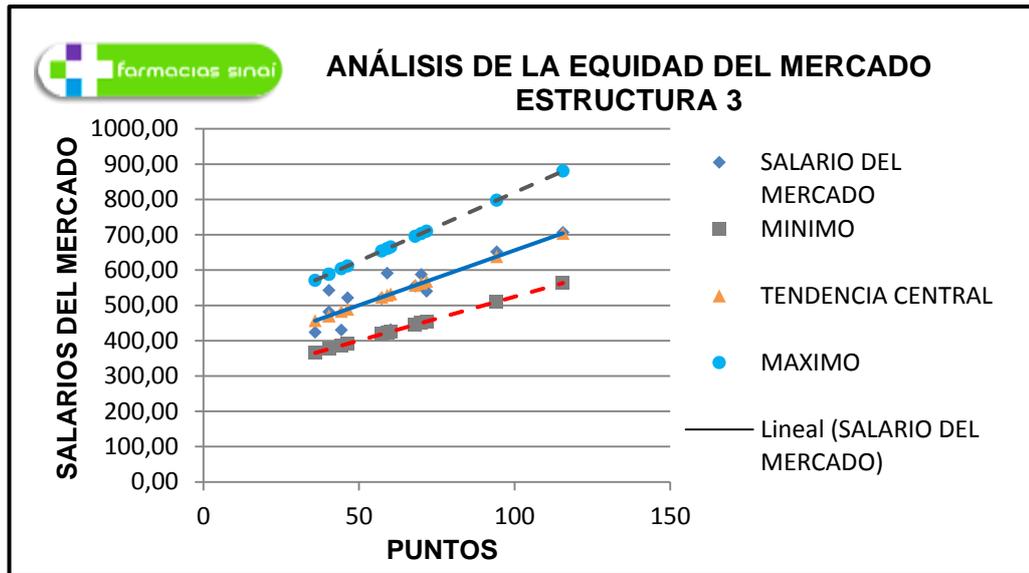


Ilustración 35. Equidad del Mercado Estructura 3

Establecidas las bandas salariales del mercado al igual que en el análisis de la equidad interna, se procedió a establecer las bandas promedios del mercado para cada una de las estructuras establecidas en el análisis, es así que se llegó a este resultado.

NIVEL		BANDA SALARIAL PROMEDIO DEL MERCADO		
NIVEL	CATEGORIZACIÓN	AMPLITUD DE LA BANDA (25%)		
		MÍNIMO	TENDENCIA CENTRAL	MÁXIMO
1	Directivos	1515,21	1894,01	2367,51
2	Jefaturas	740,48	925,60	1156,99
3	Operativos	488,33	537,16	671,45

36. Banda Salarial Promedio del Mercado Sinaifarm S.A.

Finalizado el análisis se realizó un comparativo entre la equidad interna, la competitividad del mercado y los salarios de cada cargo, para ello internamente se tomó como referencia la línea de tendencia central de la equidad interna y para el comparativo externo se tomó la línea de tendencia mínima del mercado, de esta manera los resultados que se obtuvieron se detallan a continuación.

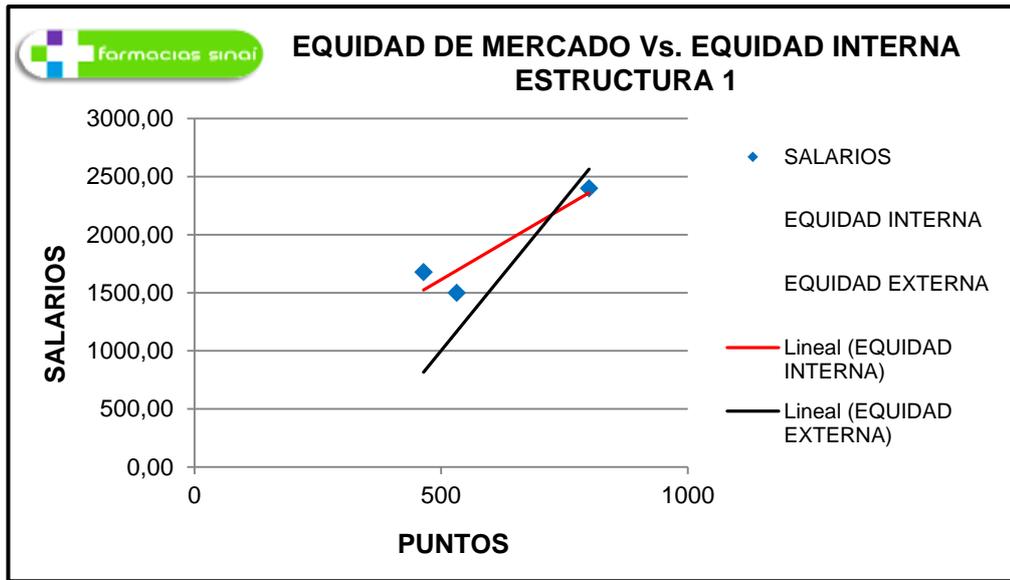


Ilustración 37. Equidad Interna Vs. Equidad del Mercado Sinaifarm S.A. E1

El gráfico de la estructura de cargos directivos de Sinaifarm S.A. (E1) muestra la línea de tendencia central de la equidad interna y la línea de tendencia mínima del mercado, de esta manera se puede observar que internamente todos los cargos a excepción del Contador se encuentran por encima de la línea de tendencia central, en tanto que externamente todos los cargos a excepción del gerente se encuentran sobre la línea de tendencia mínima del mercado.

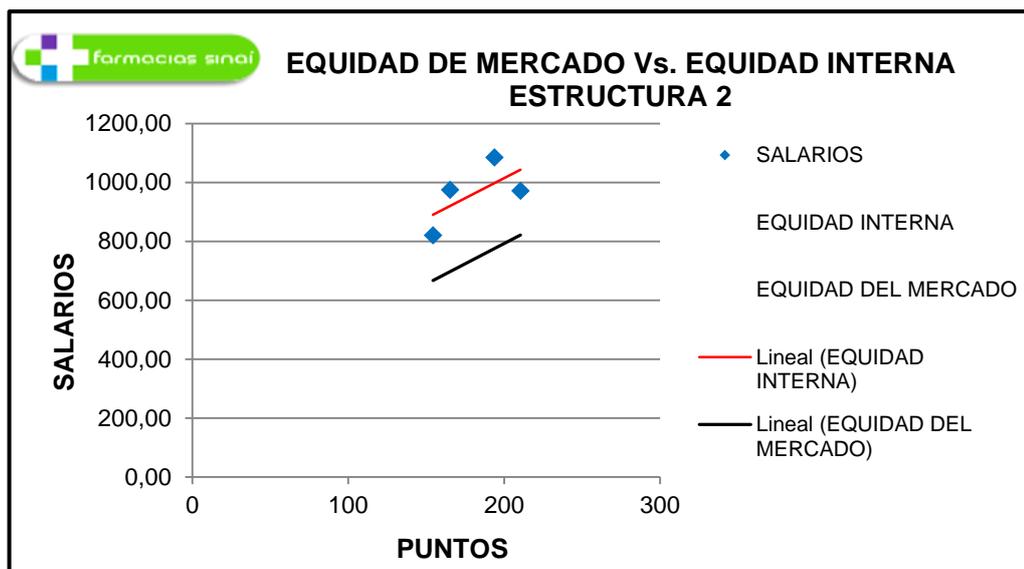


Ilustración 38. Equidad del Mercado Vs. Equidad Interna Sinaifarm S.A. E2

El gráfico de la estructura de jefaturas (E2) al igual que la ilustración anterior muestra la línea de tendencia central de la equidad interna así como la línea de tendencia mínima de la equidad del mercado, es así como se puede observar que internamente los cargos del jefe de farmacias y el coordinador de sucursal se encuentran por debajo de la línea media de pago por lo que deberán ser revisados, en tanto que externamente las remuneraciones de todos los cargos de esta estructura se encuentran por encima de la línea de tendencia mínima del mercado.

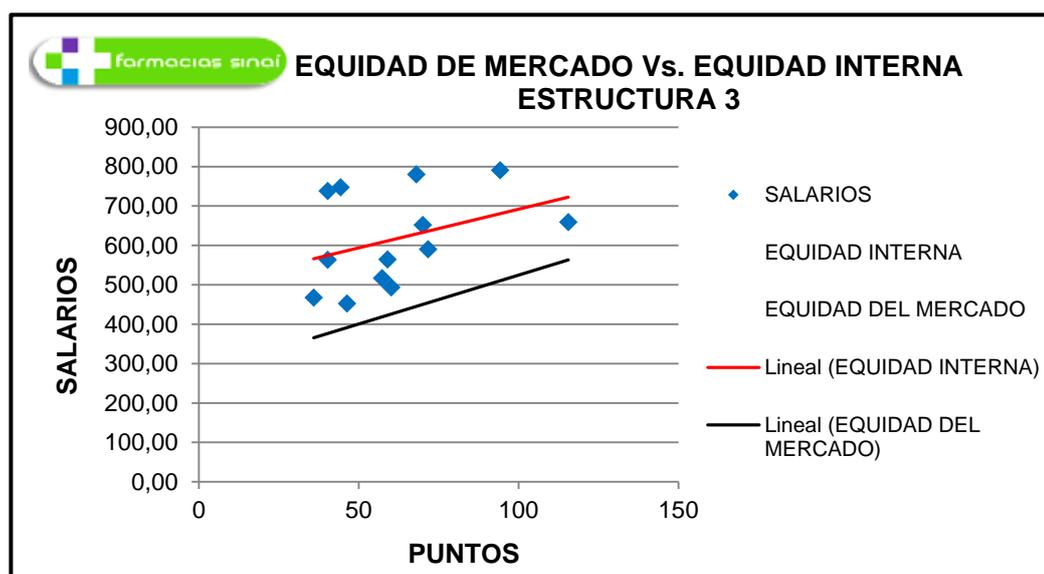


Ilustración 39. Que Equidad del Mercado Vs. Equidad Interna Sinaifarm S.A. E3

Como se puede observar el gráfico de la estructura operativa (E3) al igual que en los casos anteriores muestra la línea de tendencia central de la equidad interna así como la línea de tendencia mínima de la equidad del mercado, de esta manera es evidente que internamente existen algunas diferencias pues los cargos de asistente ejecutiva de gerencia, asistente de bodega, auxiliar de contabilidad, cajero, auxiliar de bodega, auxiliar de servicio al cliente, guardia y auxiliar de limpieza se encuentran por debajo de la media, sin embargo en relación al mercado los salarios de todos los cargos están sobre el mínimo del mercado.

Es importante señalar que de acuerdo a las posibilidades de la empresa, poco a poco se irán eliminando las diferencias o brechas identificadas que

existen internamente y con relación al mercado, para ello se diseñara un Política Salarial en donde se remunere por equidad interna, a través de bandas salariales, estableciendo parámetros de comparación de mercado.

A continuación se muestra los resultados generales obtenidos por cada estructura.

 <b>RESUMEN DEL ANALIS DE LA EQUIDAD INTERNA Y DEL MERCADO DE SINAIFARM S.A.</b>					
# CARGOS	ESTRUCTURA	NIVELES	CARGO	SITUACIÓN EQUIDAD INTERNA	SITUACIÓN EQUIDAD MERCADO
1	1	Directivo	GERENTE	Por encima	Por debajo
2			CONTADOR	Por debajo	Por encima
3			JEFE DE TALENTO HUMANO	Por encima	Por encima
4	2	Jefaturas	JEFE DE FARMACIAS	Por debajo	Por encima
5			JEFE DE COMPRAS	Por encima	Por encima
6			JEFE DE BODEGA	Por encima	Por encima
7			COORDINADOR DE SUCURSAL	Por debajo	Por encima
8	3	Operativo	ASISTENTE EJECUTIVO DE GERENCIA	Por debajo	Por encima
9			PROFESIONAL BIOQUIMICO	Por encima	Por encima
10			ASISTENTE DE BODEGA	Por debajo	Por encima
11			ASISTENTE DE CONTABILIDAD	Por encima	Por encima
12			AUXILIAR DE FARMACIA	Por encima	Por encima
13			AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Por debajo	Por encima
14			CAJERO	Por debajo	Por encima
15			AUXILIAR DE BODEGA	Por debajo	Por encima
16			AUXILIAR DE SERVICIO AL CLIENTE	Por debajo	Por encima
17			MENSAJERO DE DOMICILIOS	Por encima	Por encima
18			AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	Por encima	Por encima
19			GUARDIA DE PARQUEADERO	Por debajo	Por encima
20			AUXILIAR DE LIMPIEZA	Por debajo	Por encima

Tabla 25. Resumen Análisis de Equidad Interna y de Mercado de Sinaifarm S.A.

				
SITUACIÓN	E. INTERNA		E. MERCADO	
Por encima	9	45%	19	95%
Por debajo	11	55%	1	5%
Total cargos	20	100%	20	100%

Tabla 26. Resumen Equidad Interna Vs. Equidad de Mercado Sinaifarm S.A.

De esta manera se puede resumir que internamente el análisis refleja que los salarios del 45% de los cargos existentes en Sinaifarm S.A. se encuentran por encima de la línea media de pago, en tanto que el 55% restante se encuentra por debajo de esta tendencia, por lo cual Sinaifarm deberá realizar los esfuerzos necesarios para en la medida de sus posibilidades pueda ir eliminando estas inequidades, por otro lado desde el punto de vista del mercado satisfactoriamente los resultados muestran que el 95% de las remuneraciones de los cargos se encuentran por encima de la línea de tendencia mínima del mercado que es la objetivamente se ha tomado como referencia y tan solo un 5% se encuentra por debajo de está. Resultado de todo lo analizado, a continuación se propone un Modelo de Política de Salarial.

## **5.6 MODELO DE POLÍTICA SALARIAL PARA SINAIFARM S.A.**

Partiendo del hecho de que una política salarial, constituye una serie de criterios básicos sobre los cuales se debe construir una estructura de compensación (Vera Darquea, 2012), está debe ayudar a la organización a una adecuada administración de sus remuneraciones y comprender todo el sistema de recompensas del personal como; responsabilidades, beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los colaboradores y oportunidades de crecimiento. De este modo una política salarial bien formulada resulta en una herramienta de gestión fundamental, que contribuye a la mejora de la productividad, la competitividad de la empresa y la motivación de sus trabajadores. No obstante se debe considerar que es dinámica por ende debe ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se puedan presentar dentro y fuera de la empresa.

Para definir la propuesta de política salarial para Sinaifarm S.A., se consideró los siguientes criterios:

- Referencia del mercado
- Importancia del puesto
- Perfil de la persona: experiencia, conductas, conocimientos.
- Desempeño y cumplimiento de objetivos.

El establecimiento de una política salarial contribuirá a captar a las personas más calificadas para Sinaifarm S.A. con el objetivo de lograr su misión; proporcionar una remuneración equitativa y constante a sus colaboradores de acuerdo a las obligaciones y responsabilidades asignadas; motivarlos y estimularlos para que logren mejorar su nivel de rendimiento generando una mayor productividad en donde se dé una relación de ganar – ganar.

A continuación se presenta el desarrollo de una propuesta de Política Salarial diseñada para Sinaifarm S.A., en base a los resultados obtenidos en la valoración de cargos, análisis de la equidad interna y competitividad externa empleando la metodología Deloitte, así como otras políticas e información que se encuentran vigentes y que fueron proporcionadas por la gerencia y el departamento de Talento Humano de esta institución.

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 1 de 17</b>

# POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN SALARIAL SINAIFARM S.A.

<b>Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B.</b> <b>Fecha: Abril 2015</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Fecha:</b>
--	----------------------	---------------------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 2 de 17</b>

## CONTENIDO

1. Objetivo.....	3
2. Alcance.....	3
3. Responsables.....	3
4. Lineamientos Generales.....	3
5. Políticas Generales.....	4
6. Retribución a los Colaboradores.....	10
7. Remuneración Variable.....	11
8. Otras Remuneraciones.....	15
9. Mantenimiento del Sistema Salarial.....	17
10. Otras Disposiciones.....	17

## HOJA DE MODIFICACIONES

FECHA (AA/MM/DD)	MODIFICACIONES RESPECTO A LA EDICIÓN ANTERIOR	RESPONSABLE MODIFICACIÓN

La aplicación y cumplimiento del sistema salarial de Sinaifarm S.A. se normará en función de la presente política que servirá como base para la administración salarial buscando siempre remunerar, recompensar y reconocer el aporte de cada colaborador para la organización.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 3 de 17</b>

## 1. OBJETIVO

Establecer lineamientos, políticas y procedimientos que permitan alcanzar un sistema salarial equitativo y competitivo en el mercado para cada uno de los cargos existentes en Sinaifarm S.A.

## 2. ALCANCE

Los lineamientos, políticas y procedimientos contemplados en este documento serán aplicados para cada uno de los colaboradores que forman parte de Sinaifarm S.A. Se exceptúan de éstos, aquellos que por necesidades circunstanciales de la institución se encuentren laborando bajo un contrato eventual, así como los pasantes que cumpliendo con su formación profesional han sido aceptados en la institución para que realicen sus pasantías.

## 3. RESPONSABLES

El mantenimiento del sistema salarial será absoluta responsabilidad del departamento de Talento Humano, que periódicamente deberá mantener actualizado los organigramas y descripción de cargos, valoración de cargos y estructuras salariales.

## 4. LINEAMIENTOS GENERALES

- La descripción y valoración de cargos serán requisitos insustituibles para efectuar cualquier cambio, modificación o ajuste a la plantilla de personal y a las condiciones de vinculación o contratación del personal.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 4 de 17</b>

- El departamento de Talento Humano calculará anualmente la línea interna y de mercado de salarios, utilizando la técnica de regresión que mejor se ajuste, para obtener los salarios correspondientes a cada nivel salarial de las categorías o estructuras definidas. Este proceso deberá ser realizado al final de cada año como parte de la propuesta salarial para el nuevo año.
- Los ajustes y cambios salariales deberán ser socializados anualmente a todo el personal.
- Para la elaboración de la presente política salarial se tomara como referencia los resultados obtenidos en la valoración de cargos, análisis de la equidad salarial interna y competitividad externa de Sinaifarm S.A empleando la Metodología Deloitte.

## 5. POLITICAS GENERALES

### 5.1 De los criterios básicos de pago

Basados en los resultados obtenidos en la valoración de cargos empleando la metodología Deloitte, Sinaifarm S.A. deberá acoger los siguientes criterios básicos en la determinación del pago:

- El aporte del cargo a los resultados de la organización dado por los puntos de valoración definidos para cada cargo.
- La posición salarial frente a las escalas salariales de la empresa tanto interno como de mercado.

<b>Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B.</b> <b>Fecha: Abril 2015</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Fecha:</b>
--	----------------------	---------------------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 5 de 17</b>

- El aporte de las personas, establecido mediante la evaluación de su desempeño.

## 5.2 Del manejo de la equidad interna

Sinaifarm S.A., procurando mantener una equidad salarial interna en la organización, deberá:

- Mantener una línea de tendencia media de pago para conservar la proporción entre el valor de cada cargo y el reconocimiento salarial. Esto implica que anualmente se calculará la línea de salario resultante de los ajustes efectuados por los cambios en los salarios básicos unificados decretados por el Gobierno.
- Establecer rangos salariales alrededor de la línea de política, como una forma de establecer límites de control para el manejo de los cargos sobrepagados o subpagados que hoy existen. Se definió una amplitud del 25%.
- Ningún cargo podrá estar remunerado bajo el mínimo de su banda salarial.

## 5.3 De las categorizaciones

Para facilidad de la administración salarial, se han establecido tres categorías de responsabilidades, las cuales son agrupaciones de cargos, de acuerdo con las valoraciones definidas por Sinaifarm S.A., de esta forma, se facilita tomar decisiones que involucran a grupos de empleados con una visión total.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 6 de 17</b>

 <b>CATEGORIZACIONES SINAIFARM S.A.</b>		
NIVEL	CATEGORIZACIÓN	DEFINICIÓN
1	Directivos	Consiguen resultados a través de otros de forma más o menos lejana, actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de políticas o planes.
2	Jefaturas	Consiguen resultados a través de otros de forma más o menos próxima, actúan en un plano táctico/operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares.
3	Operativos	Consiguen resultados por si mismos, actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares.

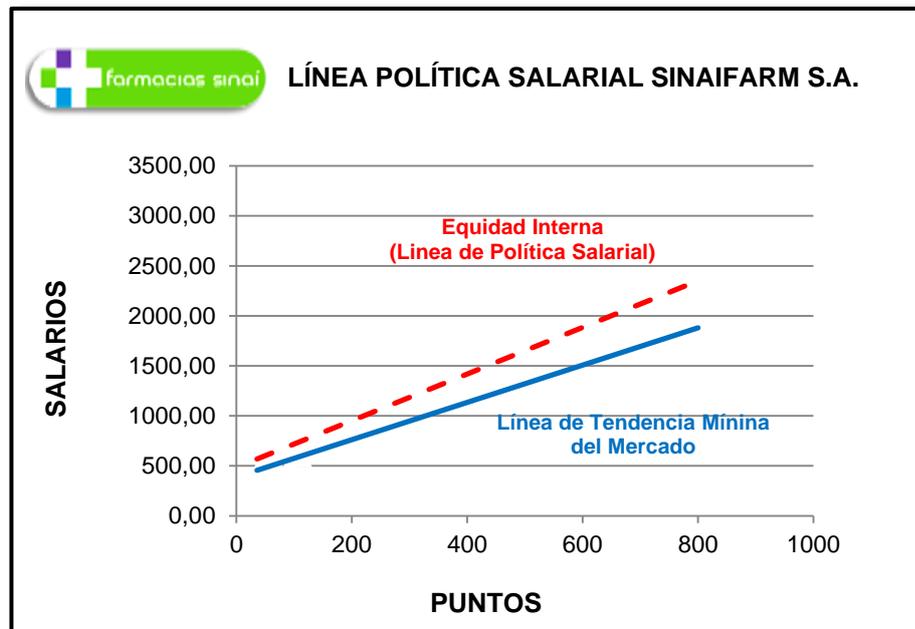
 <b>CATEGORIZACIONES SINAIFARM S.A.</b>		
NIVEL	CATEGORIZACIÓN	CARGOS
1	Directivos	Gerente
		Contador
		Jefe de Talento Humano
2	Jefaturas	Jefe de farmacias
		Jefe de Compras
		Jefe de Bodega
		Coordinador de Sucursal
3	Operativos	Asistente Ejecutivo de Gerencia
		Profesional Bioquímico
		Asistente de Bodega
		Asistente de Contabilidad
		Auxiliar de Farmacia
		Auxiliar de Contabilidad
		Cajero
		Auxiliar de Bodega
		Auxiliar de Servicio al Cliente
		Mensajero de Domicilios
		Auxiliar de Mantenimiento
		Guardia de Parqueadero
Auxiliar de Limpieza		

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 7 de 17</b>

#### 5.4 De la línea de Política Salarial

Esta línea representará la estructura básica de salarios de Sinaifarm S.A. para poner en marcha las soluciones a las problemáticas salariales y gestionar de mejor forma las decisiones.



- La política adoptada por Sinaifarm S.A. remunerará a todos sus colaboradores por equidad interna, a través de bandas salariales con niveles mínimos y máximos para cada cargo, estableciendo parámetros de comparación de mercado.
- Los salarios de contratación y promoción serán el mínimo de la banda salarial de cada cargo.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 8 de 17</b>

## 5.5 De los aumentos salariales

Tomando como referencia las disposiciones gubernamentales (Ministerio del Trabajo) vigentes y luego de un previo consenso con la gerencia, Sinaifarm S.A. podrá efectuar ajustes salariales en los siguientes casos:

- Por disposiciones gubernamentales.-** Anualmente o cuando se requiera, el Departamento de Talento Humano deberá actualizar automáticamente los salarios básicos unificados de cada cargo de acuerdo a los valores establecidos en las tablas sectoriales aprobadas por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios y publicadas por el Ministerio del Trabajo.
- Por promoción.-** Cuando un colaborador pase de un cargo de menor responsabilidad a otro superior, el departamento de Talento Humano, deberá realizar el respectivo ajuste salarial tomando como referencia el mínimo de la banda del nuevo cargo al que ha sido promovido. Quedan exentos aquellos colaboradores que se encuentren sobrepagados, en este caso no se aplicaría el ajuste a pesar de la promoción.
- Por desempeño.-** Sinaifarm S.A. reconocerá el buen desempeño de sus colaboradores, mediante el otorgamiento de reconocimientos económicos, cuando estos excedan el cumplimiento de metas del cargo de acuerdo a los presupuestos establecidos, con base en un proceso de planeación, mejoramiento y evaluación del desempeño.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 9 de 17</b>

- **Por enriquecimiento del puesto.-** En aquellos casos en donde al colaborador se le integren actividades y nuevas responsabilidades de algún puesto que desaparece dentro de la estructura de la empresa.

El incremento será de un porcentaje con respecto al sueldo actual del colaborador y deberá ser determinado por la Gerencia General de Sinaifarm. Si algún puesto incrementará las responsabilidades asociadas al mismo, el departamento de Talento Humanos deberá valorar la posición con el fin de identificar posibles cambios en el nivel del puesto, lo cual no siempre implicará una re-nivelación salarial.

Los cambios de cargos dentro de una misma categoría por movimiento de puestos, no implicarán en ningún caso aumentos salariales, salvo aquellos casos que se encuentren por debajo de la tendencia media de pago.

La propuesta de alza salarial será elaborada por el departamento de Talento Humano y presentada a la Gerencia General y a través de su intermedio al Directorio (de ser necesario) para su aprobación y aplicación.

Bajo ninguna circunstancia las jefaturas de área podrán realizar ningún tipo de alza salarial.

## 5.6 De la comparación con el mercado

Anualmente el departamento de Talento Humano deberá realizar una comparación con los niveles salariales del mercado de interés, con el fin de establecer la competitividad de sus salarios y minimizar el riesgo de la pérdida de colaboradores importantes para la organización.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 10 de 17</b>

Para este fin, Sinaifarm tomará como referencia la línea de tendencia mínima del mercado de su sector objetivo.

Las brechas salariales identificadas como resultado del comparativo, se irán ajustando en función de la capacidad económica de la organización.

## 6. RETRIBUCIÓN A LOS COLABORADORES

Considerando que la retribución total constituye todas las herramientas de las que la empresa dispone para atraer, retener, motivar y satisfacer a sus colaboradores, buscando siempre su bienestar y el de su familia (Deloitte, 2013), Sinaifarm S.A. combinará el impacto de dos tipos de retribución.

- **Retribución extrínseca (transaccional).**- Retribuciones tangibles que surgen de las transacciones entre empleador y empleado. (Deloitte, 2013)
- **Retribución intrínseca (relacional).**- Retribuciones intangibles relacionadas con el aprendizaje y desarrollo, experiencia en el trabajo y visión del futuro de la institución. (Deloitte, 2013)

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 11 de 17</b>

Retribución Extrínseca	Remuneración Total	Sueldo Base + Otros Componentes Salariales Pagos garantizados Incentivos Beneficios
------------------------	--------------------	--

Retribución Intrínseca	Lugar de trabajo positivo	Calidad de vida en el trabajo Liderazgo Reconocimiento Balance trabajo/vida personal Trabajo estimulante/significativo
	Crecimiento individual	Inversión en los colaboradores Desarrollo y entrenamiento Oportunidades de desarrollo de carrera Gestión del desempeño
	Visión de Futuro	Visión y valores Crecimiento de la institución y éxito Imagen de la institución y reputación Ganar - ganar a través del trabajo

Ilustración 40. Formas de Retribución Política Salarial Sinaifarm S.A.

Fuente: (Deloitte, 2013)

Partiendo de la Información existente proporcionada por el Departamento de Talento Humano de la Corporación Médica Monte Sinaí, dentro de los beneficios que Sinaifarm ofrecerá a sus colaboradores se señala:

- Asistencia Médica con descuentos en derechos de emergencia y planillas de hospitalización.
- Chequeos ocupacionales anuales para todo el personal.
- Uniformes, prendas de protección y ropa de trabajo en función del cargo desempeñado.
- Alimentación para el personal que realice turnos de velada, así como para aquellos que laboren en una sola jornada.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 12 de 17</b>

- Créditos y descuentos para consumos en cafetería, farmacia, laboratorios, rayos x, con descuento a rol.
- Convenios para crédito con casas comerciales por temporada escolar: Juan Márcet, La Casa del Zapato.
- Anticipos de sueldo con descuentos a rol hasta 3 meses plazo dependiendo del monto.
- Chequeos oftalmológicos y créditos para consumo con Más Visión.
- Convenio Supermaxi para descuento y crédito por \$100.00 USD mensuales.
- Transporte para personal que se retire de sus turnos a partir de las 22:00.
- Facilidad de parqueadero con descuento a rol.
- Reconocimiento a los mejores vendedores del mes.

## 7. REMUNERACIÓN VARIABLE

Persiguiendo compensar justa y equitativamente al personal de ventas de farmacia: Jefe de Farmacia, Coordinador de Farmacia, Profesionales Bioquímicos, Auxiliares de Farmacia, Cajeros, Auxiliares de Servicio al Cliente, quienes ejecutan procesos claves en la generación de valor para la organización, Sinaifarm tiene como política el reconocer su aporte individual en el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del reconocimiento de una bonificación complementaria en su remuneración, la misma que es calculada tomando en consideración varios criterios.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 13 de 17</b>

## 7.1 Criterios para el pago

Tomando como referencia la política de remuneración variable vigente en Sinaifarm y previo consenso con la gerencia:

- El sistema de incentivo variable se aplicará a los cargos de Jefe de Farmacia, Coordinador de Farmacia, Profesionales Bioquímicos, Auxiliares de Farmacia, Auxiliares de Servicio al Cliente, Cajeros.
- La frecuencia de medición del cumplimiento de los indicadores establecidos se realizará de manera mensual.
- Los nuevos colaboradores que se vinculen a Sinaifarm S.A., tendrán derecho a percibir el incentivo por remuneración variable a partir del primer mes de trabajo siempre y cuando alcancen los porcentajes de cumplimiento establecidos para cada sucursal.
- Los empleados que hubieren trabajado el período incompleto o se ausenten de sus labores con licencias por maternidad, licencias por enfermedad, vacaciones, licencias con sueldo o licencias de trabajo, recibirán el pago de remuneración variable de una manera proporcional a los días trabajados en función del cumplimiento de porcentajes establecidos.
- El departamento de Talento Humano informará de manera mensual, a todo el personal el grado de cumplimiento individual y grupal de los porcentajes establecidos.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 14 de 17</b>

## 7.2 Montos y porcentajes de cumplimiento establecidos

Tomando como referencia la información existente proporcionada por la gerencia de Sinaifarm, el pago del incentivo variable se cancelará en función de la siguiente tabla de cumplimiento para el año 2015 y deberá ser actualizada anualmente de acuerdo al presupuesto de ventas gerencial establecido.

 <b>METAS DE VENTA GLOBAL SINAIFARM S.A.</b>		
Farmacia HOMSI	\$ 210.000,00	9 personas
Farmacia MEGA	\$ 219.000,00	11 personas
Total Meta Global	\$ 429.000,00	20 personas
% CUMPLIMIENTO INDIVIDUAL	\$ INCENTIVO	
0% al 94%	\$ 0.00	<b>X</b>
95% al 99%	\$ 95.00 - \$99.00	
100%	\$ 100.00	
110%	\$ 110.00	
120%	\$ 120.00	
130%	\$ 130.00	
140%	\$ 140.00	
150%	\$ 150.00	
160%	\$ 160.00	
170%	\$ 170.00	
180%	\$ 180.00	
190%	\$ 190.00	
Unicamente el personal de servicio al cliente de la sucursal Megafarmacia tendrá incentivo a partir del 90% de cumplimiento a lo cual correspondería \$90.00 en adelante de acuerdo al porcentaje de cumplimiento.		

Tabla 27. Tabla de Cumplimiento de Metas de Venta 2015 Sinaifarm S.A.

Fuente: (Presupuesto de Ventas Sinaifarm S.A., 2015). Modificado por el autor.

<b>Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B.</b> <b>Fecha: Abril 2015</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b> <b>Fecha:</b>
--	----------------------	---------------------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 15 de 17</b>

### 7.3 Periodicidad del pago

Basados en la política vigente, el pago de este incentivo como reconocimiento al esfuerzo y trabajo se realizará de forma mensual y deberá ser reportado al departamento de Talento Humano hasta el día veinte y cinco de cada mes, a fin de poder ser ingresado en el rol de pagos del mes respectivo.

## 8. OTRAS REMUNERACIONES

Cumpliendo con la legislación laboral vigente en el Ecuador, Sinaifarm S.A. deberá cancelar a sus colaboradores conforme los montos y períodos de pago establecidos por el Código de Trabajo, el Ministerio del Trabajo y la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y el Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, las remuneraciones que se detallan a continuación:

### Décima Tercera Remuneración

Este beneficio es conocido como Bono Navideño, corresponde a la doceava parte de las remuneraciones que el colaborador haya recibido de diciembre a noviembre de cada año y deberá cancelarse mensualmente o si lo decide el trabajador de forma acumulada hasta el 24 de diciembre de cada año.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 16 de 17</b>

**Décima Cuarta Remuneración**

Este beneficio corresponde a una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada de acuerdo al valor establecido anualmente por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, su período de cálculo en el régimen sierra es de agosto a julio de cada año y deberá ser cancelado de forma mensual o si lo decide el trabajador de forma acumulada hasta el 15 de agosto de cada año.

**Utilidades**

En caso de existir utilidades en el ejercicio económico del año, Sinaifarm S.A. reconocerá en beneficio de sus colaboradores el 15% de las utilidades líquidas que será distribuida en un 10% a sus colaboradores y el 5% a sus cargas familiares. La fecha máximo del pago no podrá superar del 15 de abril de cada año.

**Salario Digno**

Esta compensación económica será cancelada por Sinaifarm S.A. únicamente en el caso de que los ingresos anuales de algún colaborador no superé el monto establecido por el Consejo Nacional del Trabajo y Salarios, en ese caso el reajuste salarial deberá ser cancelado hasta el 31 de marzo de cada año.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

	<b>SINAIFARM S.A.</b>	<b>GTH – 001</b> <b>Fecha: Abril 2015</b> <b>Versión: 1.0</b>
	<b>Política de Administración Salarial</b>	<b>Página 17 de 17</b>

## 9. MANTENIMIENTO DEL SISTEMA SALARIAL

Es de suma importancia considerar el mantenimiento del sistema salarial, para ello el departamento de Talento Humano deberá actualizar periódicamente los organigramas y descripciones de cargos, su valoración y la línea interna y externa de salarios, utilizando la técnica de regresión que mejor se ajuste. Este proceso debe ser realizado al final de cada año como parte de la preparación de la nueva propuesta salarial.

## 10. OTRAS DISPOSICIONES

Todo lo que no se encuentre especificado en el presente documento quedará a criterio de la gerencia general y en conocimiento y aprobación del Directorio de Sinaifarm SA.

Elaborador por: Ing. Karina Saeteros B. Fecha: Abril 2015	Revisado por:	Aprobado por: Fecha:
--	---------------	-------------------------

## 6. CONCLUSIONES

Finalizado el estudio se puede concluir en la importancia del aporte que tiene para Sinaifarm S.A. el desarrollo del presente trabajo como una herramienta de apoyo a la gestión del talento humano para captar y retener a los mejores colaboradores para las necesidades de la organización, en donde se ha establecido una definición apropiada de la equidad interna y el nivel de competitividad con el mercado en el que la empresa compite, construyendo de esta manera las bases para una adecuada gestión de su política salarial, encaminada a impulsar la motivación y productividad de sus colaboradores.

La política propuesta, ha sido desarrollada buscando incrementar el compromiso, proveer de ayuda para sus necesidades a los colaboradores, así como demostrar la preocupación que tiene la institución con el funcionario y su familia, contribuyendo a mejorar su calidad de vida.

Así mismo es importante destacar la contribución de este análisis al ordenamiento y formalización de la estructura organizacional de Sinaifarm a través del desarrollo del proceso de descripción de cargos que permite a la organización contar con información precisa y oportuna sobre la dimensión de cada uno de los cargos, y brinda a sus ocupantes la oportunidad de comprender sus responsabilidades y expectativas en cuanto a su gestión.

En lo que respecta a la factibilidad financiera de la aplicación de la propuesta salarial realizada, los resultados evidencian que el 95% de los cargos están siendo remunerados por encima de la línea mínima del mercado lo cual es favorable para la organización; así mismo indican que internamente ningún cargo está remunerado por debajo del mínimo de cada banda salarial, sin embargo el 55% de los cargos se encuentran bajo la línea media de pago por lo que deberán ser ajustados en busca de la equidad. Dichos ajustes no afectarán mayormente al presupuesto salarial establecido, sin embargo deberán ser previamente analizados y aprobados por la gerencia general.

## 7. RECOMENDACIONES

- Pese a que tan solo el 5% de los cargos existentes en la empresa se encuentren bajo la línea mínima de equidad del mercado; en atención al número de cargos que se ubican bajo la línea de equidad interna (55%), es recomendable que Sinaifarm a medida de sus posibilidades vaya cerrando estas brechas a fin de alcanzar la equidad interna para todos los cargos. De igual manera en el caso de los cargos de Auxiliar de Mantenimiento y de Mensajero de Domicilios que se encuentran sobrepagados, rompiendo las bandas salariales, es recomendable que la empresa busque otras alternativas como la contratación de personal a jornada parcial permanente que labore los fines de semana en los turnos que generan horas extras para el personal en mención.
- Es recomendable que el Departamento de Talento Humano desarrolle una estrategia de comunicación para socializar anualmente todos los cambios y/o ajustes que se realicen en materia de política salarial.
- Se sugiere al momento de incorporar o reevaluar posiciones, revisar las descripciones de cargos desarrolladas a fin de posicionarlas en el nivel de la escala salarial correspondiente.
- Así mismo se recomienda revisar y actualizar las descripciones de cargos por lo menos una vez al año, en función de los cambios relevantes que haya tenido la estructura organizacional de la institución.
- Dada la limitación al momento de recopilar información salarial por cuenta propia para poder efectuar el comparativo con el mercado de interés, por tratarse de información sensible y delicada para cada organización, se recomienda contratar los servicios de una consultora especializada en investigación estadística, que recopile la información salarial necesaria de una muestra específica de empresas del mercado objetivo.

- Al momento de contratar a un ocupante de un cargo, lo recomendable es que éste debería posicionarse en el mínimo del nivel salarial que le corresponde, para tener un desarrollo de carrera dentro de la banda del nivel salarial.
- En aquellos cargos, en donde sus ocupantes cumplan con el perfil señalado en la descripción del cargo y que tengan por lo menos una año laborando en la institución y sus resultados de evaluación de desempeño hayan cumplido con el 100% de los objetivos asignados, lo recomendable es llevar a los ocupantes a la línea media de pago del nivel salarial al que corresponde. Si están muy alejados del punto medio, se recomienda que el ajuste se lo realice gradualmente pero no más allá de un plazo superior a los dos años.
- En el caso en que existan cargos cuyos ocupantes no cumplan con el perfil educacional señalado en la descripción del cargo, se recomienda a Sinaifarm, otorgar la capacitación necesaria para el cumplimiento del perfil requerido, y así brindarle al colaborador la oportunidad de poder posicionarse más allá del mínimo del nivel salarial al que corresponde.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Martha. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. 2da. ed. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido en línea el 08-03-2015. Recuperado de [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asamblea Nacional. (2015). *Ley Orgánica para la Justicia Laboral y el Reconocimiento del Trabajo en el Hogar*. Obtenido en línea el 22-04-2015. Recuperado de [http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro\\_ley\\_organica\\_para\\_la\\_justicia\\_laboral\\_y\\_reconocimiento\\_del\\_trabajo\\_en\\_el\\_hogar\\_ro\\_3er\\_supl\\_20-04-2015.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_ley_organica_para_la_justicia_laboral_y_reconocimiento_del_trabajo_en_el_hogar_ro_3er_supl_20-04-2015.pdf)
- Chruder, H. J., & Sherman, A. W. (1966). *Administración de Personal*. Obtenido en línea el 10-02-2015. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=TEMWMsJPVAKC&pg=PA158>
- Cohen, Bryan. (2005). *Cómo crear bandas salariales en Microsoft Excel*. Obtenido en línea el 24-03-2015. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/crear-bandas-salariales-microsoft-excel-como\\_47375/](http://www.ehowenespanol.com/crear-bandas-salariales-microsoft-excel-como_47375/)
- Corporación Médica Monte Sinaí. (2012). *Guía de inducción de personal Corporación Médica Monte Sinaí*. (pág. 15). Corporación Médica Monte Sinaí, Cuenca, Ecuador.
- Deloitte. (2005). *Remuneración Estratégica*. Obtenido en línea el 18-02-2015. Recuperado de <http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Contenidos/RemEstrat%C3%A9gica.pdf>
- Deloitte. (2013). *Informe Final Valoración de Cargos, Equidad Interna, Competitividad Externa y Escala Salarial*. Obtenido en línea el 05-02-2015. Recuperado de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2>.
- Deloitte. (2015). *Acerca de Deloitte*. Obtenido en línea el 10-03-2015. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/ec/es/legal/legal1.html>.
- Deloitte. (2015). *La Química del Talento*. Obtenido en línea el 21-02-2015. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/servicios/150116-crc-HC-La-quimica-del-talento.pdf>.
- Dressler, Gary. (2009). *Administración de Personal*. Obtenido en línea el 15-02-2015. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>.

- Gestiopolis. (2008). *Sistemas de compensaciones por objetivos y bandas salariales*. Obtenido en línea el 24-03-2015. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/sistema-de-compensacion-salarial.htm>
- ISO 9001. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos*. Obtenido en línea el 13-10-2014. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>
- Louart, Pierre. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Obtenido en línea el 13-10-2014. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=yg7lQQAACAAJ&dq=Gesti%C3%B3n+de+los+Recursos+Humanos+Louart+libro&hl=es&sa=X&ei=ETNMVa7NOPPmsATk74CwBw&ved=0CBwQ6AEwAA>
- Jiménez, Daniel. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Obtenido en línea el 06-02-2015. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=XRfaaDPHE3IC&pg=PA50&dq=Direcci%C3%B3n+de+personal:+organización>
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2010). *Código de la Producción*. Obtenido en línea el 08-03-2015. Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/codigoproduccion.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2012). *Código de Trabajo*. Obtenido en línea el 16-03-2015. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Directrices para la mensualización de la Décima Tercera y Décima Cuarta Remuneraciones*. Obtenido en línea el 27-04-2015. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/OFICIO-CIRCULAR-N%C2%B0-MDT-DM-2015-0004.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2014). *Noticias*. Obtenido en línea el 20-02-2015. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/el-salario-basico-para-el-2015-sera-de-354-dolares/>
- Moya, José. (1997). *Estrategía, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Obtenido en línea en el 22-02-2015. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=pf6q26UnpGkC&printsec=frontcover&dq=Moya>
- Orgemer, Griker. (2002). *Enciclopedia de los Recursos Humanos*. Obtenido en línea en el 23-02-2015. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=DSztjuWDuH0C&printsec=frontcover&dq=Enciclopedia+de+los+Recursos+Humanos>

- Peña, Manuel. (1990). *Dirección de personal: organización y técnicas*. Obtenido en línea en el 23-02-2015. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=BxZoPQAACAAJ&dq=Direcci%C3%B3n+de+personal:+organizacion>
- Porras Jiménez, Jorge. (2013). *Administración de Sueldos, Salarios y Prestaciones*. Obtenido en línea el 16-03-2015. Recuperado de [http://es.slideshare.net/Alpert\\_23/mtodos-de-valoracin](http://es.slideshare.net/Alpert_23/mtodos-de-valoracin)
- Urquijo, Jose & Bonilla, Josué. (2008). *La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Obtenido en línea el 18-03-2015. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=m7ZKTMMtYZ8C&pg=PA16&dq=Urquijo,++Remuneraci%C3%B3n+del+Trabajo>
- Vadillo, Sergio. (2005). *Administración de Remuneraciones*. Obtenido en línea el 20-03-2015. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=liHDgGADqgQC&printsec=frontcover&dq=Vadillo+Administraci%C3%B3n+de+Remuneraciones>
- Valera, Ricardo. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. Obtenido en línea el 22-03-2015. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=CWa29phFNtwC&dq=Valera++Administraci%C3%B3n+de+la+compensaci%C3%B3n:&hl=es&source=gbs\\_book\\_similarbooks](https://books.google.com.ec/books?id=CWa29phFNtwC&dq=Valera++Administraci%C3%B3n+de+la+compensaci%C3%B3n:&hl=es&source=gbs_book_similarbooks)
- Vera Darquea, Agustin. (2012). *Apuntes: Política Salarial*. Modulo de Política Salarial. Maestría Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.
- Zelaya Lücke, Julio. (2006). *Clasificación de Puestos*. Obtenido en línea el 25-03-2015. Recuperado de [https://books.google.com.ec/books?id=b\\_v8dAxwRx8C&printsec=frontcover&dq=Zelaya+L%C3%BCcke,+J.+%282006%29.+Clasificaci%C3%B3n+de+Puestos&hl=es&sa=X&ei=DEIMVde0A7eAsQSahIDACA&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=b_v8dAxwRx8C&printsec=frontcover&dq=Zelaya+L%C3%BCcke,+J.+%282006%29.+Clasificaci%C3%B3n+de+Puestos&hl=es&sa=X&ei=DEIMVde0A7eAsQSahIDACA&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

## 9. ANEXOS

### ANEXO # 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE TESIS

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

Cuenca, 31 de julio de 2014.

Ingeniero  
Leonardo Sánchez Correa  
Gerente Sinaifarm S.A.

Estimado ingeniero:

Mediante la presente me dirijo a usted de la manera más respetuosa con el fin de solicitarle se me permita realizar la aplicación de mi Tesis de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional en Sinaifarm S.A., el tema que he planteado realizar es **"Análisis de la Equidad Salarial Interna y Competitividad Externa"**.

Para este fin se tomará como punto de partida el análisis y descripción de cada puesto de trabajo que mantiene la empresa, esta información será validada y actualizada de acuerdo a las exigencias del Ministerio de Trabajo e IESS, esto servirá de sustento para la valoración de puestos de trabajo, estructura de puestos por niveles y grupos ocupacionales.

Permitiendo obtener un análisis salarial de la equidad interna y competitividad externa, para ello se realizará un comparativo con empresas del sector.

Convencida de que este trabajo será de mucha utilidad para Sinaifarm S.A., puesto que es el eje de referencia para el desarrollo de los diferentes subsistemas de Talento Humano.

Anticipo mi agradecimiento por la acogida que se sirva dar a la presente.

Atentamente,

  
Ing. Karina Saeteros B.  
CI: 0104039169





## ANEXO # 2: FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE PUESTOS



### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.- INFORMACIÓN DEL CARGO:	
Nombre de Puesto:	
Nombre del Ocupante del Puesto:	
Número de Plazas:	
Fecha de Ingreso a la Empresa:	
Empresa:	
Horario de Trabajo:	
Remuneración Salarial Bruta:	
Fecha de la última revisión salarial:	

2.- DESCRIBA LA MISIÓN DEL PUESTO:
<p>La misión debe iniciar con un verbo en infinitivo</p>

3.- DESCRIBA LAS CINCO ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL PUESTO
<p>Las actividades deben iniciar con un verbo en infinitivo</p>

4.-EN FORMA DETALLADA DESCRIBA LAS TAREAS ASIGNADAS QUE SE ENGLOBALAN EN LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA SIGUIENTE MANERA:	
Tiempo:	Tiempo que le toma la tarea: EJM. (1 hora, 10 minutos, 15 minutos etc....)
¿Con qué FRECUENCIA se ejecuta la tarea?	DIARIA (D) / SEMANAL (S) / QUINCENAL (Q) / MENSUAL (M) / OTRO (O) (Bimensual, trimestral, semestral, anual)
Consecuencia de la no aplicación:	Califique de 1 a 5: ¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o por un incorrecto desempeño? Considerando el 5 la mayor consecuencia.
Complejidad o grado de dificultad:	Califique de 1 a 5: ¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar las actividad? Considerando 5 como la mayor complejidad.

TAREAS	Calificar del 1 al 5			
	FRECUENCIA	CONSECUENCIA	COMPLEJIDAD	TIEMPO
( Como ejemplo) Atender Pacientes	5	2	4	15 mts

**F** = frecuencia de la actividad (5=diaria, 4=semanal, 3=quincenal, 2=mensual, 1=bimensual o trimestral)  
**CO** = consecuencias por omisión de la actividad (5=muy grave, 4=grave, 3=considerable, 2=menor, 1=mínima)  
**CM** = complejidad de la actividad (5=máxima, 4=alta, 3=moderada, 2=baja, 1=mínima)

### ANEXO # 3: PERFILES DE CARGO DE SINAIFARM S.A.

Anexo presentado de forma digital (CD).



## ANEXO # 4: FORMATO CUESTIONARIO DE ENCUESTA SALARIAL

 <b>“Investigación y Análisis de la Equidad Salarial Interna y Competitividad Externa de Sinaifarm S.A.”</b>		
<b>CUESTIONARIO PARA ENCUESTA SALARIAL</b>		
<b>Nombre de la Empresa:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Sector:</b>
<b>Nombre del Cargo:</b>	<b>Actividad de la Empresa:</b>	
1. Especifique brevemente el rol del puesto		
2. ¿Indique cuál es su remuneración mensual?		
\$ _____		
3. ¿Indique cuál es su horario de trabajo?		
4. Su remuneración está compuesta por:		
Sueldo Fijo	\$ _____	
Sueldo Variable	\$ _____	N/A ( )
4.1 En caso de tener remuneración variable, la percibe por concepto de:		
Horas Extras	( )	\$ _____
Comisiones	( )	\$ _____
Cumplimiento de Metas	( )	\$ _____
Otros	( )	\$ _____
5. ¿La empresa en donde labora tiene algún sistema de incentivos para sus colaboradores?		
Si ( ) No ( )		

6. Señale cuál de estos beneficios NO MONETARIOS tiene su empresa:

Seguro de Vida	( )	Transporte	( )
Asistencia Médica	( )	Préstamos	( )
Uniformes	( )	Ayuda Fallecimiento	( )
Parqueadero	( )	Guardería	( )
Alimentación	( )	Becas de Educación	( )

Gracias por su colaboración.

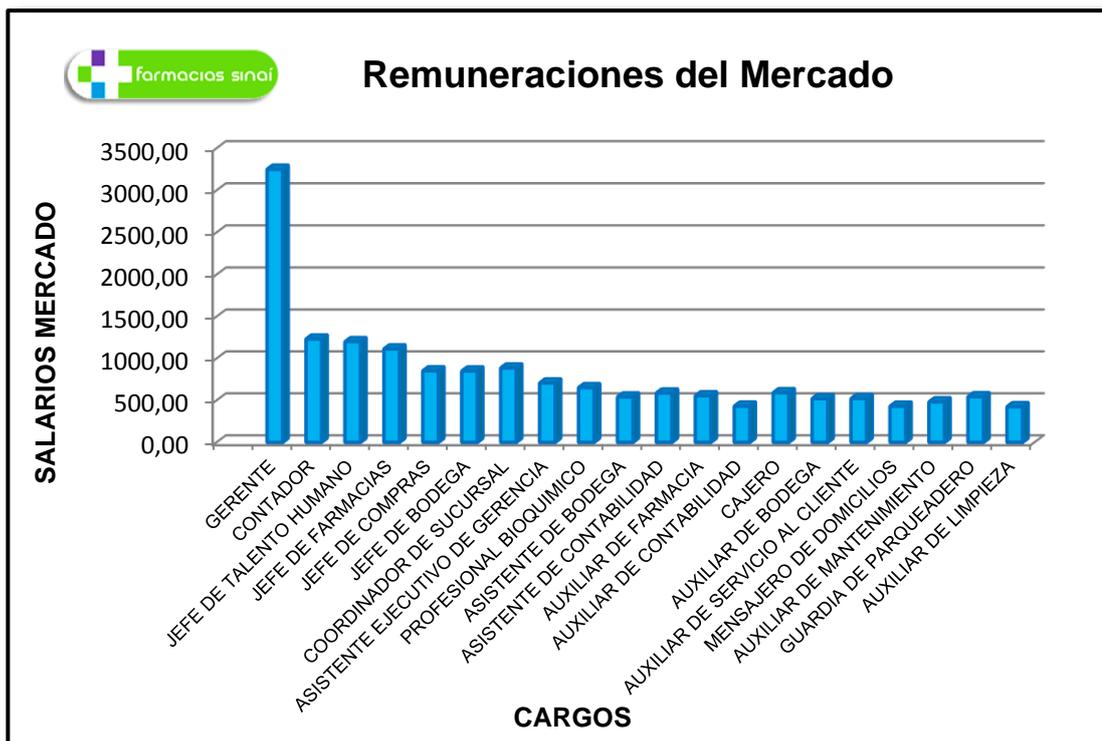
\_\_\_\_\_  
Firma del Encuestado

## ARCHIVO # 5: RESULTADOS ENCUESTA SALARIAL

- Homologación de cargos y determinación de remuneraciones

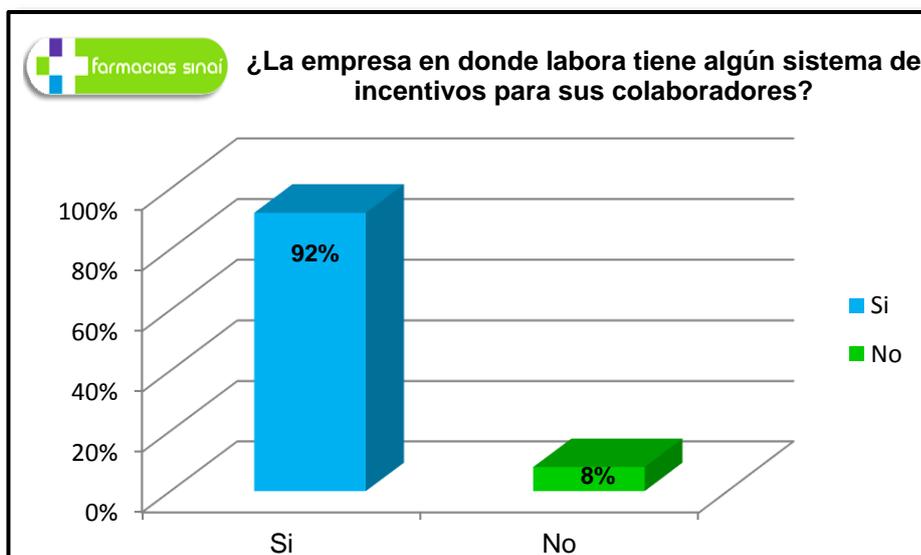
		REMUNERACIONES DEL MERCADO				
No. Cargos	Cargos Homologados	Remuneración			Remuneración Total	Estadígrafo Utilizado (Promedio)
		Rem. Fija	Horas Extras	Comisiones		
1	Asistente de Bodega	500,00	40,00	0,00	540,00	540,00
2	Asistente de Contabilidad	684,60	0,00	0,00	684,60	587,30
	Asistente de Contabilidad	490,00	0,00	0,00	490,00	
3	Asistente Ejecutiva de Gerencia	800,00	0,00	0,00	800,00	707,00
	Asistente Ejecutivo de Gerencia	614,00	0,00	0,00	614,00	
4	Aux. Serv. Cliente	450,00	0,00	0,00	450,00	521,39
	Aux. Serv. Cliente	375,00	80,00	65,00	520,00	
	Aux. Serv. Cliente	492,54	20,00	0,00	512,54	
	Aux. Serv. Cliente	373,00	120,00	110,00	603,00	
5	Auxiliar de Bodega	500,00	20,00	0,00	520,00	520,00
6	Auxiliar de Contabilidad	421,78	0,00	0,00	421,78	430,89
	Auxiliar de Contabilidad	440,00	0,00	0,00	440,00	

7	Auxiliar de Farmacia	475,00	60,00	0,00	535,00	555,06
	Auxiliar de Farmacia	470,00	62,46	0,00	532,46	
	Auxiliar de Farmacia	400,00	100,00	50,00	550,00	
	Auxiliar de Farmacia	400,00	100,00	50,00	550,00	
	Auxiliar de Farmacia	400,00	100,00	50,00	550,00	
	Auxiliar de Farmacia	375,00	60,00	50,00	485,00	
	Auxiliar de Farmacia	585,00	0,00	0,00	585,00	
	Auxiliar de Farmacia	393,00	100,00	160,00	653,00	
8	Auxiliar de Limpieza	388,78	60,00	0,00	448,78	423,93
	Auxiliar de Limpieza	424,27	0,00	0,00	424,27	
	Auxiliar de Limpieza	358,75	40,00	0,00	398,75	
9	Auxiliar de Mantenimiento	430,00	45,00	0,00	475,00	481,50
	Auxiliar de Mantenimiento	488,00	0,00	0,00	488,00	
10	Cajero	450,00	60,00	0,00	510,00	591,31
	Cajero	373,00	200,00	255,00	828,00	
	Cajero	435,92	0,00	0,00	435,92	
11	Contador	1300,00	0,00	0,00	1300,00	1232,00
	Contador	1164,00	0,00	0,00	1164,00	
12	Coordinador de Farmacia	473,00	220,00	240,00	933,00	886,50
	Coordinador de Farmacia	840,00	0,00	0,00	840,00	
13	Gerente	3000,00	0,00	0,00	3000,00	3250,00
	Gerente	3500,00	0,00	0,00	3500,00	
14	Guardia	353,00	160,00	0,00	513,00	542,88
	Guardia	358,75	214,00	0,00	572,75	
15	Jefe de Bodega	800,00	50,00	0,00	850,00	850,00
	Jefe de Bodega	825,00	25,00	0,00	850,00	
16	Jefe de Compras	731,29	0,00	0,00	731,29	852,10
	Jefe de Compras	850,00	0,00	0,00	850,00	
	Jefe de Compras	975,00	0,00	0,00	975,00	
17	Jefe de Farmacia	850,00	0,00	0,00	850,00	1113,75
	Jefe de Farmacia	675,00	180,00	120,00	975,00	
	Jefe de Farmacia	680,00	300,00	450,00	1430,00	
	Jefe de Farmacia	1200,00	0,00	0,00	1200,00	
18	Jefe de Talento Humano	1000,00	0,00	0,00	1000,00	1200,00
	Jefe de Talento Humano	1400,00	0,00	0,00	1400,00	
19	Mensajero	380,00	20,00	0,00	400,00	430,00
	Mensajero	460,00	0,00	0,00	460,00	
20	Profesional Bioquímico	521,38	63,84	0,00	585,22	651,81
	Profesional Bioquímico	568,40	150,00	0,00	718,40	



- Incentivos Salariales**

¿La empresa en donde labora tiene algún sistema de incentivos para sus colaboradores?		
Si	47	92%
No	4	8%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>



Señale cuál de estos beneficios NO MONETARIOS tiene su empresa		
Seguro de Vida	8	16%
Asistencia Médica	46	90%
Uniformes	49	96%
Parqueadero	5	10%
Comisariato	35	69%
Alimentación	29	57%
Transporte	8	16%
Préstamos	36	71%
Ayuda Fallecimiento	5	10%
Guardería	0	0%
Becas de Educación	21	41%
Capacitación y Formación	16	31%

