

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema:

**ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y
SALARIOS DE LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”
Caso: “Planta Industrial – Ciudad de El Alto”**

POSTULANTE:

Marianela Cristina Aquino Tarqui

Tutor Académico: Lic. Adm. Sayonara Nagashiro Romero

Tutor Institucional: Lic. Adm. Mauricio Rojas Lozano

Gestión 2012

Dedicatoria

CON MUCHO CARIÑO A MIS PADRES QUE SIEMPRE
ESTÁN A MI LADO APOYÁNDOME Y CONFIANDO EN MI.

UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO A DIOS QUE ME GUIO
POR EL MEJOR CAMINO, SIENDO LA LUZ DE MI
AMANECER Y MIS DECISIONES.

Agradecimientos

A la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia" que me abrió sus puertas para poder concluir esta etapa de mis estudios.

A mis tutores que con su paciencia, tiempo y sus consejos lograron que concluya este trabajo:

Lic. Mauricio Rojas Lozano

Lic. Sayonara Nagashito R.

A Todos Mis Hermanos(As) Amigos(As) Que Desinteresadamente Siempre Están A Mí Lado:

シフ、ブブ、ヘルニ、ロレ、ウィリ、ユチ アキノ、
アニタ、アリエル、ベレン、ヒメ、エリカ。

“Los sueldos que absorben una parte desproporcionada de las ganancias mantendrán a los empleados contentos por un tiempo, pero este desequilibrio puede conducir a la quiebra a una empresa” y por el contrario “los sueldos bajos permiten temporalmente mayores ganancias a la compañía, pero no atraen ni retienen al personal capaz, cuya consecuencia es la mediocridad en el trabajo”

R.E. Hollerbach.

ÍNDICE

1	CAPITULO I	1
1.1	Antecedentes Generales	1
1.1.1	Antecedentes de la Empresa.....	2
1.1.2	Historia	3
1.1.2	Misión Y Visión	5
1.1.3	Situación Actual de la Empresa	5
1.2	Planteamiento del Problema.....	7
1.3	Objetivos	7
1.3.1	Objetivo General.....	7
1.3.2	Objetivos Específicos	7
1.3.3	Operacionalización de los Objetivos	8
1.4	Alcances.....	9
1.4.1	Alcance Temático	9
1.4.2	Alcance Geográfico	10
1.4.3	Alcance Temporal.....	10
2	CAPITULO II	11
2.1	Contexto de la Administración de Recursos Humanos	11
2.2	Administración de Recursos Humanos	11
2.3	Procesos de la Administración de Recursos Humanos.....	12
2.4	Administración de Sueldos y Salarios.....	13
2.4.1	Remuneración Total	13
2.4.2	La Estructura Salarial	15
2.4.3	Política Salarial.....	16
2.5	La Valoración de Puestos.....	16
2.5.1	Clasificación de Puestos.....	17
2.5.2	Método de Valoración de Puestos	20
2.6	Investigación Salarial.....	24
3	CAPITULO III	26
3.1	Introducción.....	26
3.2	Constitución Política Del Estado.....	26
3.3	Ley General Del Trabajo.....	27
3.4	Decreto Supremo 224 Del 23 De Agosto De 1943 - Decreto Reglamentario De La Ley General Del Trabajo.....	27
3.5	Decreto Supremo 28699 Del 1ro De Mayo De 2006 – Disposición Reglamentaria.....	28
3.6	Decreto Supremo Nro 809, 2 De Marzo De 2011 – Incremento Salarial 2011	28
3.7	Resolución Ministerial Nro 189 De 2011 - Incremento Salarial 2011 – Ministerio De Trabajo	29
4	CAPITULO IV	30
4.1	Método de Investigación	30
4.2	Tipo de Investigación.....	30
4.2.1	Investigación Analítica	31
4.2.2	Investigación Descriptiva	31
4.2.3	Investigación de Campo	31
4.3	Técnicas de Investigación	32
4.4	Universo y Población de Estudio	33
4.5	Fuentes de Investigación	35

4.6	Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de la Información	36
5	CAPITULO V	37
5.1	Diagnostico de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Remuneraciones	37
5.1.1	Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario Análisis de la situación	38
5.1.2	Conclusiones Diagnostico de Instrumentos Administrativos	44
5.2	Diagnóstico Comparativo de Sueldos Interno	45
5.2.1	Análisis del Nivel 1 - Gerencial	46
5.2.2	Análisis del Nivel 2 - Jefaturas.....	47
5.2.3	Análisis del Nivel 3 – Supervisión	48
5.2.4	<i>Análisis del Nivel 4 – Operativo</i>	50
5.2.5	Conclusiones Diagnostico Comparativo Interno de Sueldos	52
5.3	Diagnostico Comparativo de Sueldos y Salarios Externo	53
5.3.1	Análisis de Sueldos a Nivel Gerencial	56
5.3.2	Análisis a Nivel Jefaturas.....	57
5.3.3	Análisis a Nivel Operativo	59
5.3.4	Conclusión Diagnostico Comparativo de Sueldos y Salarios Externo	60
5.4	Recomendaciones.....	61
6	CAPITULO VI	62
6.1	Introducción.....	62
6.2	Políticas De Valoración De Puestos	63
6.2.1	<i>De la Remuneración</i>	63
6.2.2	<i>De la Determinación del valor monetario del puesto</i>	64
6.2.3	<i>Del Presupuesto para los Sueldos y Salarios</i>	66
6.3	Objetivo de la Propuesta	66
6.4	“Estructura de Sueldos y Salarios”	66
	ANEXOS	73
	BIBLIOGRAFÍA	12

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1.....	8
Cuadro Nro. 2.....	24
Cuadro Nro. 3.....	34
Cuadro Nro. 4.....	42
Cuadro Nro. 5.....	43
Cuadro Nro. 6.....	43
Cuadro Nro. 7.....	44
Cuadro Nro. 8.....	46
Cuadro Nro. 9.....	47
Cuadro Nro. 10.....	49
Cuadro Nro. 11.....	50
Cuadro Nro. 12.....	53
Cuadro Nro. 13.....	54
Cuadro Nro. 14.....	56
Cuadro Nro. 15.....	57
Cuadro Nro. 16.....	59
Cuadro Nro. 17.....	65
Cuadro Nro. 18.....	65
Cuadro Nro. 19.....	67
Cuadro Nro. 20.....	69
Cuadro Nro. 21.....	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1.....	14
Gráfico Nro. 2.....	38
Gráfico Nro. 3.....	38
Gráfico Nro. 4.....	39
Gráfico Nro. 5.....	40
Gráfico Nro. 6.....	40
Gráfico Nro. 7.....	41
Gráfico Nro. 8.....	41
Gráfico Nro. 9.....	45
Gráfico Nro. 10.....	46
Gráfico Nro. 11.....	48
Gráfico Nro. 12.....	49
Gráfico Nro. 13.....	51
Gráfico Nro. 14.....	56
Gráfico Nro. 15.....	58
Gráfico Nro. 16.....	60

R E S U M E N E J E C U T I V O

El presente trabajo es resultado del estudio realizado a través del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia" en la Planta Industrial de la ciudad de El Alto.

Este estudio contiene el procedimiento que se siguió para la elaboración de la estructura de sueldos y salarios para la empresa, con el propósito de encontrar el equilibrio entre los salarios, respecto al nivel jerárquico, responsabilidades, autoridad, toma de decisiones, funciones entre otros aspectos inherentes a cada puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional.

En el primer capítulo se expone los aspectos generales como: los antecedentes que contiene la relación entre las organizaciones, personas y los sueldos, el problema de investigación, los objetivos, la operacionalización de los mismos y los alcances del trabajo.

El segundo capítulo es el marco teórico que contiene el contexto de la administración de personal y sus procesos, se desarrolla la administración de sueldos y salarios, la valoración de puestos y sus métodos, por último esta la investigación salarial.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco legal, que contiene los artículos principales de la ley del trabajo, la constitución política del estado que se relacionan de forma directa con el tema del presente trabajo.

El cuarto capítulo contiene el desarrollo de la metodología de la investigación, el tipo de la investigación, las técnicas, el universo de estudio, la fuente de investigación y el diseño de los instrumentos de relevamiento de información.

En el cuarto capítulo se expone el análisis de la situación de la empresa, los resultados, conclusiones y recomendaciones en base a los diagnósticos realizados.

El quinto capítulo contiene la propuesta de la estructura de sueldos y salarios, objetiva, con el fin de contribuir a la mejora de la administración de los sueldos en la compañía.



CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes Generales

Los sueldos y salarios constituyen una contraprestación por el trabajo de las personas en una organización. A cambio del dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño dentro de la organización.¹

Para las personas el salario es lo que principalmente los dirige al trabajo y lo que a su vez condiciona su calidad de vida.

Para la sociedad el salario es el medio de subsistencia de una gran parte de la población.

Para las empresas industriales los sueldos y salarios constituyen una parte importante de los costos y a su vez significan también una inversión.

Siendo el salario un factor de mucha importancia en la empresa, puede determinar algunas veces que el personal dentro de una compañía este motivado o más al contrario, también puede provocar insatisfacción, que a su vez genere improductividad, y en el peor de los casos el abandono por parte de la mano de obra calificada.

Las organizaciones desarrollan sistemas de compensación que producen efecto directo en la capacidad de atraer, mantener y motivar a los

¹ CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del Talento Humano". Ed. Mc Graw Hill. p. 233



empleados.² Estos sistemas de compensación no se reducen solo al pago del salario, sino incluye también incentivos y prestaciones monetarias y no monetarias.

La importancia de la administración de sueldos y salarios radica en que maneja específicamente las estructuras de remuneración en las empresas, es esencial para lograr una buena gestión del talento humano y su incidencia el crecimiento de la compañía, también por compromiso social y estabilidad legal con relación a las normas que protegen a los trabajadores. Por otro lado, se debe señalar que, como la organización es un conjunto integrado de puestos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de sueldos y salarios abarca la organización como un todo, y repercute en todos los niveles y sectores.

1.1.1 Antecedentes de la Empresa

La Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada³, por sus actividades es del tipo industrial, rubro en el cual se identifica es el alimenticio, y sus productos alcanzan un número de 565 variedades entre los Helados, Yogurt, Leche y Jugos. Los helados son producidos específicamente para el mercado en general, el Yogurt, la leche y los jugos en cambio son producidos tanto para atender el mercado en general y para la distribución del desayuno escolar y el subsidio de lactancia.

² CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Ed. Mc Graw Hill. p. 227

³ Sociedad de Responsabilidad Limitada es aquella en la que sus socios responden solo hasta el monto de sus aportes; no podrá tener más de 25 socios, y la razón social debe llevar como abreviatura S.R.L. o LTDA. (Decreto Ley Nro. 14379 Código de Comercio. Cap. 4)



1.1.2 Historia⁴

En el año 1988 la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” inicia sus actividades el 10 de octubre, con la fabricación de helados artesanales. Más adelante los socios invierten en un túnel de congelamiento y se construye una pequeña planta industrial en Alto Miraflores.

La empresa ingresa a un nuevo rubro en 1994; la fabricación de yogurt, con un gran desarrollo en el mercado escolar, se equipa paulatinamente en maquinaria para la producción de helado y yogurt, al mismo tiempo se equipa con vehículos para la distribución de sus productos en el mercado.

En el año 1998 las transnacionales Unilever y Nestle hicieron su ingreso al mercado boliviano, con las marcas de Bresler y Savory (Chile) respectivamente, que desarrollaron un marketing muy agresivo para aprovechar el potencial del mercado que hasta aquel momento no había sido desarrollado por las industrias locales. Entre las estrategias de marketing que implementaron esta la alta cobertura de equipos de frío, difusión de propagandas en medios masivos de comunicación, pintado de murales, instalación de sombrillas, afiches y promociones entre otros. Con estas estrategias se logró motivar al mercado, obteniendo así mayor demanda de los helados, haciendo que este pase a ser un bien de consumo habitual. Este desarrollo del mercado también fue aprovechado por la industria nacional, ya que sus productos tenían una mayor demanda, esta se vio obligada a invertir en tecnología y en mercadeo para no quedar rezagada frente a los líderes del mercado.

Los años 1998 y 2000 el país se encontraba en plena recesión económica, por tanto las empresas transnacionales no encontraron el retorno esperado a

⁴ www.delizia.com.bo



sus inversiones y sus operaciones en el país fueron disminuyendo. Unilever (Bresler) decidió dejar Bolivia a fines del año 2000, dejando un gran mercado motivado a las empresas nacionales.

La empresa salió fortalecida después de varios años de dura competencia, e inicio una etapa de mayor inversión al ver consolidada la marca “Delizia” en el mercado. La empresa se reorganizó profesionalizando sus mandos y estructurando una fuerza de ventas que le permitió expandir su mercado a nivel nacional.

El año 2001 inauguró una nueva planta industrial en la Ciudad de El Alto, cuya infraestructura industrial moderna es la mayor dedicada a helados y jugos de fruta en el país; este hecho posibilitó que la empresa tome la franquicia de Tampico, desde los primeros meses del año 2002.

La empresa empezó a trabajar con la repartición del subsidio de lactancia en el año 2007 hasta la presente gestión. De la repartición del subsidio a nivel nacional la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” tiene una participación de un 20% del total del subsidio a nivel nacional, antecedido por PIL S.A. empresa que tiene una participación del 25% de la repartición del subsidio y el 55% restante lo hacen otras empresas.

Para el año 2008 se adjudicó la distribución del desayuno escolar en los macro distritos de Cotahuma y Max Paredes del Municipio de La Paz (en el presente año ya no se realiza la distribución de desayuno escolar al macro distrito de Max Paredes, por disposiciones del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz).

En el año 2011 se adjudicó la repartición de desayuno escolar en el municipio de Colquencha en el departamento de La Paz, en el municipio de



San Borja en el departamento del Beni y el municipio de Santa Cruz de la Sierra en el departamento de Santa Cruz.

1.1.2 Misión Y Visión⁵

La Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” cuenta con la siguiente misión y visión:

Misión

“Producir y comercializar bebidas, helados, leche y otros alimentos con estándares de calidad que satisfagan a nuestros clientes”

Visión

“Tener presencia a nivel nacional desarrollando una red eficiente de operaciones y distribución que permita a la empresa expandirse internacionalmente”

1.1.3 Situación Actual de la Empresa

La gerencia de la compañía observó que el crecimiento de la empresa, su dinamismo de inserción en el mercado, la diversificación de productos, y el incremento de la capacidad productiva, han provocado cambios en la empresa que afectan concretamente el área de los recursos humanos y la administración de sueldos y salarios, los cuales deben ser tratados de forma inmediata.

En base a un diagnóstico preliminar cuyo desarrollo detallado puede observarse en el Capítulo IV, se ha podido determinar lo siguiente:

⁵ www.delizia.com.bo



- La constante creación y eliminación de puestos de trabajo originaron la desactualización del organigrama de la estructura organizativa. El último organigrama aprobado con el que cuenta la compañía es del año 2009 (Anexo I). La Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” debería contar con un organigrama que refleje la actual estructura de la empresa, para evitar confusiones de duplicidad de mando y sobre todo para que se conozca las posiciones jerárquicas de cada puesto, y esto pueda coadyuvar a una elaboración de la jerarquía de puestos para la valoración de puestos.
- La organización no cuenta actualmente con manuales de descripción de puestos, ni con las especificaciones de cada puesto, no existe un documento que contenga la valoración de puestos; documentos que deberían ser la base principal para la fijación de la estructura de sueldos y salarios.
- La compañía no cuenta con políticas salariales y de valoración de puestos que guíen la asignación objetiva de los salarios. Que a su vez origina que los salarios se fijen de forma subjetiva, ocasionando así la disconformidad entre los empleados, la desvinculación de buenos talentos humanos, rotación de personal en los mandos bajos, los salarios no están de acuerdo al nivel de responsabilidad del puesto y el incremento en el presupuesto de la empresa.
- La empresa no cuenta con un documento donde se establezca la estructura de sueldos y salarios de la empresa.

En este sentido, la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” vio la necesidad de una consultoría en el área de la administración de sueldos y salarios, que corrija las falencias que fueron señaladas.



La elaboración de la estructura de sueldos y salarios para la empresa, permitirá tener a la compañía la remuneración base equitativa⁶ para todos los funcionarios de todos los niveles, en base a la disponibilidad presupuestaria de la compañía, metodologías de medición del valor de cada puesto, y las expectativas de los funcionarios.

1.2 Planteamiento del Problema

En base a los hallazgos realizados en el diagnóstico preliminar, se determinó que el problema principal de la empresa es que no cuenta con una estructura de sueldos y salarios objetiva que se base en la retribución en función al valor del puesto de trabajo, ni políticas salariales que dirijan la determinación de estos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una estructura de sueldos y salarios equitativa, que este en función al puesto de trabajo y muestre coherencia interna entre los salarios y los niveles jerárquicos de los puestos, que respete los niveles establecidos de disponibilidad presupuestaria de la empresa, y el derecho a la remuneración justa por el trabajo cumplido.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Realizar la descripción de puestos, donde se establezcan las obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones de cada puesto.

⁶ El término equidad, en este contexto, es lo que se considera que es una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones dentro de la empresa, es decir que el pago debe ser proporcional a los logros de los objetivos.



- ❖ Plantear Políticas de Remuneración para la Valoración de puestos.
- ❖ Establecer en base a las descripciones y especificaciones del puesto el valor relativo de cada puesto de trabajo mediante el sistema de valoración.
- ❖ Elaborar una jerarquía de puestos de trabajo en función de su valor relativo estimado para determinar la importancia de cada puesto y ubicarlo en la estructura de salarios de la empresa.

1.3.3 Operacionalización de los Objetivos

El propósito de la operacionalización de los objetivos es el de descomponerlos, para estudiar las variables asociadas a los objetivos de la investigación determinando los instrumentos para la recolección de datos e información.

A continuación se presenta la operacionalización de los objetivos específicos:

Cuadro Nro. 1

Operacionalización de los Objetivos Específicos

Objetivo Específico	
Realizar la descripción de puestos, donde se establezcan las obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones de cada puesto	
Variables	Instrumento de Recolección de Datos
Análisis de puestos	➤ Investigación documental.
Descripción de puestos	➤ Encuestas
Especificación de puestos	➤ Entrevista dirigida.
	➤ Observación.



Objetivo Específico	
Plantear Políticas de Remuneración para la Valoración de puestos	
Variables	Instrumento de Recolección de Datos
Políticas de remuneración para la Valoración de Puestos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formulación de lista de políticas específicas de remuneración de personal.

Objetivo Específico	
Elaborar la propuesta de estructura salarial para la empresa.	
Variables	Instrumento de Recolección de Datos
Elección del sistema de valoración	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de valoración Por Puntos
Clasificación de los puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Listado de puestos de trabajo, en orden de importancia para la organización según el valor monetario relativo estimado.
Aplicación del Sistema de Valoración	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecimiento de los niveles salariales.

1.4 Alcances

1.4.1 Alcance Temático

El tema de este trabajo se relaciona directamente con la Gerencia de Administración, Finanzas y Logística, abarca la materia de Administración de Recursos Humanos, Sueldos y Salarios, particularmente en el tema de Valoración de Puestos y Remuneraciones.



1.4.2 Alcance Geográfico

El presente trabajo se realizó en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, planta industrial ubicada en la Ciudad de El Alto.

1.4.3 Alcance Temporal

Este trabajo se delimita temporalmente hasta el mes de febrero del año 2012, por tanto la planilla de sueldos y salarios de la empresa con que se hizo el diagnóstico es del mes de febrero del año 2012.



CAPITULO II MARCO TEÓRICO

El marco teórico refleja el contenido conceptual del tema que se abarca en el presente trabajo.

2.1 Contexto de la Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos se desenvuelve en un contexto marcado específicamente por dos actores importantes, los cuales son: las organizaciones y las personas.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.⁷

2.2 Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es el conjunto de guías y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los puestos gerenciales relacionados

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. 2002, Pág. 4



con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.⁸

2.3 Procesos de la Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos está relacionada con las funciones para administrar el trabajo de las personas, y estas funciones se dividen en los siguientes procesos:

❖ Admisión de Personas

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de dotación o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

❖ Aplicación de Personas

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Abarca desde el diseño de Puestos, análisis y descripción de Puestos, orientación de personas y evaluación del desempeño.

❖ Compensación de las Personas

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

❖ Desarrollo de Personas

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. 2002, Pág. 9



cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

❖ *Retención de Personas*

Procesos especiales empleados para retener a las personas dentro de la organización. Incluye la capacitación y desarrollo, programas de cambios.

2.4 Administración de Sueldos y Salarios

En este contexto, dentro del proceso de compensación de personas se desarrolla lo que es la administración de sueldos y salarios, cuyo desarrollo es importante para este trabajo.

La Administración de Sueldos y Salarios es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.⁹

2.4.1 Remuneración Total

Remuneración es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado podría recibir por su trabajo. Incluye tres componentes: Remuneración Básica, Incentivos Salariales y Remuneración Indirecta o Beneficios.¹⁰

⁹ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal 2da Parte “Sueldos y Salarios”, Pág. 29

¹⁰ GOMEZ, Luis. BALKIN, David. CARDY, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed. 2001, Pág. 352

Gráfico Nro. 1

Componentes de la Remuneración



Fuente: Dirección Y Gestión De Recursos Humanos

Autor: Gómez, Balkin y Cardy

❖ Remuneración Básica

La remuneración básica está representada por el salario base, ya sea mensual o por horas.¹¹

El *Salario Base* es la cantidad fija que recibe un empleado de forma regular, ya sea como salario mensual o como retribución por horas.¹²

❖ Salario

Es una contraprestación por el trabajo que el empleador paga al trabajador en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.¹³

❖ Sueldo

Es la remuneración mensual o anual asignada a un individuo por el desempeño de un puesto de trabajo o empleo profesional.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. 2002, Pág. 230

¹² GOMEZ, Luis. BALKIN, David. CARDY, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed. 2001, Pág. 352

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. 2002, Pág. 233



❖ Diferencia entre Sueldo y Salario

Aun cuando sueldo sea un término reservado para los empleados profesionales que reciben su remuneración por meses vencidos, su concepto es idéntico al de salario.¹⁴

Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.¹⁵

2.4.2 La Estructura Salarial

Es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes puestos de la organización.¹⁶

Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio:¹⁷

- a) **Equilibrio interno:** Coherencia interna entre los salarios y los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial equitativa¹⁸ y bien dosificada.

- b) **Equilibrio externo:** Coherencia externa de los salarios con los mismos puestos de otras organizaciones que actúan en el mercado

¹⁴ CABANELLAS, Guillermo. Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual. 24va Edición. 1996, Pág. 560.

¹⁵ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal 2da Parte "Sueldos y Salarios", Pág. 15

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. 2002, Pág. 238

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 1998. Pág. 373.

¹⁸ El término equidad, en este contexto, es lo que se considera que es una retribución justa dentro de la estructura de remuneraciones dentro de la empresa, es decir que el pago debe ser proporcional al objetivo y logros del puesto.



laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza aplicando la información obtenida a través de la Valoración de Puestos y Clasificación de Puestos que ayudan a determinar la proporcionalidad entre puesto y salario. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de la Investigación Salarial.¹⁹

Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de sus políticas de Recursos Humanos, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal, y en base estas se pueda también realizar el diseño de su estructura salarial.

2.4.3 Política Salarial

Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados.

2.5 La Valoración de Puestos²⁰

Determina la importancia de cada puesto en relación a los demás existentes en la organización, para conseguir una valoración relativa interna de los sueldos y salarios de los diversos puestos.

El objetivo de la valoración de puestos es establecer una jerarquía definida de puestos, que permitan brindar una remuneración base equitativa a todos los funcionarios.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. 2002, Pág. 251

²⁰ SORIANO López, Mónica. Las 7 l's de la Gestión de Personal. Primera Edición 2003. Pág. 83.



Los principios bajo los cuales se sujeta la valoración de puestos son los siguientes:

- Los sueldos y salarios deberán ser competitivos en el mercado laboral.
- Igual sueldo/salario por igual trabajo.
- Los valores monetarios asignados a los puestos respetaran los topes establecidos por la instancia encargada de emitir políticas coherentes en función de la disponibilidad presupuestaria.
- Derecho a la remuneración justa por el trabajo efectivamente cumplido.
- Puntualidad en la retribución.

2.5.1 Clasificación de Puestos

Es el proceso de comparación del valor relativo de los puestos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

Mientras la valoración de puestos busca fijar el valor monetario relativo de cada puesto en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los puestos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores.²¹

La clasificación de puestos se compone de seis fases para poder realizar una clasificación sistemática de la importancia de cada unidad de trabajo dentro de la empresa.²²

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. 2002, Pág. 239

²² GÓMEZ, Luis. BALKIN, David. CARDY, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed 2001, Pág. 367



Fase 1. Análisis de Puestos de Trabajo

Esta fase consiste en recopilar y organizar la información relativa a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo específico, mediante entrevistas personales con los trabajadores.

Fase 2. Descripción del Puesto de Trabajo

Para la descripción de puestos, es necesario definir lo que es el puesto y es una unidad de trabajo específico e impersonal, es impersonal porque es una unidad teórica, y no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.²³

La descripción de puestos de trabajo es un documento escrito que contiene la identificación y la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer.²⁴

Existen dos tipos de descripciones de puestos, estas son: descripciones estándares o generales y descripciones específicas. La descripción de puestos estándar está diseñada para permitir mayor flexibilidad en su aplicación y ser menos sensibles a los cambios en las tareas y responsabilidades, es un concentrado del análisis de varios puestos, que destaca las características comunes del trabajo realizado por muchos empleados diferentes en una o más situaciones laborales, redactado en forma genérica, puede ser una herramienta útil pero no es buena para realizar una comparación de puestos. La descripción específica o individuales es un enunciado de todas las tareas y responsabilidades asignadas al puesto, es una descripción detallada y amplia que proporciona

²³ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal 2da Parte "Sueldos y Salarios", Pág. 313

²⁴ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal 2da Parte "Sueldos y Salarios", Pág. 314



una buena base para la valoración de puestos²⁵ por lo que este tipo de descripción es el que se aplicó para la elaboración de las descripciones de puestos para la compañía.

Fase 3. Especificaciones del Puesto de Trabajo

Son las referencias de las cualidades necesarias que debe poseer un trabajador para desempeñar sus funciones correctamente en el puesto, diseñado en base a la descripción de puestos.²⁶

Fase 4. Determinación del Valor Monetario Relativo de todos los Puestos de Trabajo mediante un sistema de valoración, previamente identificados los factores que determinan la retribución de una tarea.

Una vez realizadas las anteriores fases, se las utiliza para establecer el valor relativo de cada puesto de trabajo a la organización.

Fase 5. Creación de la Jerarquía de Puestos de Trabajo

En esta fase se realiza la creación de la jerarquía de puestos de trabajo, que consiste en un listado de los diferentes puestos de trabajo en función de su valor relativo estimado en la anterior fase.

Fase 6. Elaboración de la estructura de sueldos

En esta fase final, la estructura de sueldos traduce las puntuaciones obtenidas de cada puesto en valores monetarios.

²⁵ Milton L. Rock. Descripción de Puestos para Personal de Fábrica. Pág. 18-22

²⁶ REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal 2da Parte "Sueldos y Salarios", Pág. 314



2.5.2 Método de Valoración de Puestos

La valoración de puestos busca obtener datos que permitan obtener el valor monetario relativo de cada puesto en la organización y debe indicar las diferencias esenciales entre los puestos desde el punto de vista cualitativo o cuantitativo.

Este método es un conjunto de procesos sistemáticos diseñados para ayudar al establecimiento de diferencias de sueldos entre puestos. Los métodos de valoración de puestos están divididos en dos grupos, los métodos de valoración no cuantitativos y los cuantitativos.

Los métodos de valoración de puestos no cuantitativos se caracterizan por su máxima simplicidad, la que los hace fáciles y rápidos, pero al mismo tiempo los separa poco de la valuación empírica. Consisten esencialmente en disponer las tareas por orden de dificultad y los ordenan simplemente los diversos trabajos en una sucesión atendiendo a su importancia o bien según una serie de grados. Entre estos métodos están el de **Método de Jerarquización** y el **Método de Clasificación**.

Por otro lado se encuentran los métodos de valoración de puestos cuantitativos, denominados de esa forma porque desglosan el trabajo a través de análisis en factores o elementos fundamentales y miden dichos factores tanto cualitativa como cuantitativamente. Estos métodos revisten un carácter más técnico, pero, por lo mismo, suponen complicaciones mayores. Estos son: **Método de Comparación por Factores** y el **Método de Puntuación**.

El método de valoración por puntos, creado por Merrill Lott, se convirtió en el método de valoración de puestos más utilizado en el mundo. Su técnica es



analítica porque compara los puestos mediante factores de valoración a los que asignan puntos, se le asignan valores numéricos (puntos) a cada aspecto del puesto y se obtiene un valor total para cada puesto sumando los valores numéricos obtenidos.

En este sentido, es preciso señalar también que este Método de Valoración por Puntos es recomendado por varios autores: Idalberto Chiavenato, Milton L. Rock, Henry A. Sargent, Agustín Reyes Ponce entre los más destacados, por las siguientes razones:

- ✓ Este método de valoración por puntos satisface las necesidades de determinación de la equidad interna de sueldos y salarios.
- ✓ Por su aplicación exitosa en empresas industriales y comerciales.
- ✓ Por su aplicación exitosa en la valoración de puestos de operarios y de oficinistas y utilizado con mucho éxito en la valoración de puestos de supervisión, gerenciales, técnicos y profesionales.

Por estas razones se procedió a la aplicación del mismo en el Capítulo VI Propuesta (ver 6.4) y en el Anexo VI Proceso para la Elaboración de la Estructura de Sueldos y Salarios de este trabajo.

Entonces, el objetivo de este método consiste en medir el contenido de cada puesto (es decir los requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo que distinguen ese puesto de los demás y determinan su valor relativo) y establecer, así, relaciones equitativas de sueldos entre todos los puestos considerados.



El puesto se evalúa por factores, es decir, los requisitos, responsabilidades y condiciones del puesto y de su valor relativo; y estos factores tienen una escala de valores para cada factor compensable.

Un **punto** es una unidad de medida que es utilizada para efectos de comparación y cuantificación en la valuación de puestos.²⁷

Los **factores** son aquellos elementos o partes, o cualidades, que integran un puesto y que permiten compararlo con los elementos de otros puestos.²⁸

Las etapas que sigue son las siguientes:

a) Elaboración de la descripción y el análisis de los puestos que se van a evaluar. Es el primer paso y la base fundamental para la valoración de puestos.

b) Elección de los factores de valoración. Los factores de valoración de puestos sirven de criterios de comparación y valoración de puestos. Lo importante es identificar pocos factores que permitan la comparación y valoración de todos los puestos. En consecuencia los factores elegidos deberán tener dos características de universalidad (estar presentes en todos los puestos por evaluar) y variabilidad (presentar diversos valores en cada puesto).

c) Definición Teórica de los factores de valoración. Cada factor de valoración debe tener un significado preciso para servir como instrumento exacto de medida de los puestos.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Ed. 2002, Pág. 247

²⁸ Henry A. Sargent. Sistemas Específicos de Evaluación de Puestos. Pág. 122



d) *Gradación de los factores de evaluación.* Cada factor de valoración se debe desdoblar en grados de variación. En general, se utilizan cuatro, cinco o seis grados para representar los posibles valores de cada factor. La construcción del instrumento de medida es fundamental para el éxito de la valoración de puestos.

e) *Ponderación de los factores de valoración.* Ponderar significa atribuir la importancia relativa de cada uno de los factores en el proceso de evaluación. La ponderación consiste en asignar a cada factor su peso relativo en la comparación entre los Puestos. En general, la ponderación se establece mediante porcentajes de valor global. Así, en conjunto, la participación de los factores de evaluación debe ser igual a 100.

f) *Ponderación de los sub factores de valoración* es la asignación de un determinado valor relativo a cada factor, que se conoce como “peso”. El peso es la importancia que un factor de trabajo tiene en relación con los demás de una empresa, expresada en porcentaje. Ya que es evidente que no todos los factores tienen igual importancia en las labores de una empresa. Con esta asignación se establece la base para armar la escala de puntos de cada factor. El grado A generalmente es igual al valor de la ponderación. Los grados siguientes (B, C, D, etc.) se definen con base en una progresión arbitraria que puede ser aritmética, geométrica o mixta.

Como guía para la designación de estos porcentajes esta el siguiente cuadro:



Cuadro Nro. 2

PONDERACIÓN DE FACTORES

REQUISITOS		
Habilidades <ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación. ➤ Experiencia ➤ Iniciativa o ingenio 	Desde 27.8%	hasta 80.2 %
Esfuerzo <ul style="list-style-type: none"> ➤ Físico ➤ Mental/visual 	Desde 4.7%	hasta 22.2 %
Responsabilidad en el trabajo <ul style="list-style-type: none"> ➤ Equipo o procesos ➤ Material o productos ➤ Seguridad de los demás ➤ Trabajo de los demás 	Desde 4.4%	hasta 35.0 %
Condiciones del puesto <ul style="list-style-type: none"> ➤ Condiciones de trabajo ➤ Riesgos 	Desde 0.0%	hasta 20.0 %

Fuente: Administración de Recursos Humanos- Sueldos y Salarios. AGUSTÍN, Reyes Ponce.

Una vez realizada la ponderación general de los cuatro factores genéricos, se debe realizar la subdivisión en forma conveniente entre los factores menores que cada uno comprenda. Posteriormente se debe realizar la asignación de puntos a los grados, cuyos resultados se verán mas adelante en el marco practico.

2.6 Investigación Salarial

Como se menciona anteriormente el equilibrio interno se logra a través de la valoración y clasificación de puestos. No obstante, el equilibrio externo de los salarios se logra a través de la investigación salarial y esta se basa en que se seleccionen muestras de puestos que representen los demás puestos de la organización, a su vez se debe seleccionar muestras de empresas que representen el mercado laboral y muestras de los puestos similares a los de la muestra interna de la compañía.



Para evitar un intercambio información respecto de todos los Puestos, es necesario que la compañía seleccione los Puestos de referencia o Puestos muestra, los cuales comparara con las muestras de Puestos de las empresas en el mercado laboral.

De la misma forma, para no intercambiar información con todas las empresas del mercado, es necesario seleccionar las empresas muestra, y los criterios de selección pueden ser:

- a) Localización geográfica: empresas que operan en la misma área territorial de la organización.
- b) Sector de actividad: empresas que actúan en el mismo sector de negocio de la organización.
- c) Tamaño: empresas del mismo tamaño con las mismas características de la organización.
- d) Política salarial: empresas cuya política salarial sea interesante para la organización.²⁹

²⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano, Edición 2002. Pág. 250.



CAPITULO III MARCO LEGAL

3.1 Introducción

En esta sección se analizan los aspectos legales y la normativa sobre la que la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” desarrolla sus actividades, objeto del presente trabajo y se desarrollaran aquellas que estén ligadas directamente al tema de la remuneración.

La Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, es una empresa industrial alimenticia privada. En consecuencia, para analizar la dimensión legal se describen los aspectos de mayor importancia de las normas relacionadas directa e indirectamente con las actividades de la compañía, y principalmente que estén relacionadas con el presente tema. Entre estas normas están: la Constitución Política del Estado, la Ley General del Trabajo y sus correspondientes Decretos Supremos Reglamentarios.

3.2 Constitución Política Del Estado

Según la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en la Sección III se hace referencia específicamente al “Derecho al Trabajo y al Empleo” cuyos artículos hacen mención de los derechos de los trabajadores.

Artículo 46.- I. toda persona tiene derecho:

- a. Al trabajo digno, con seguridad industrial, higiene y salud ocupacional, sin discriminación, y con remuneración o salario justo equitativo y satisfactorio, que le asegure para si y su familia una existencia digna.



3.3 Ley General Del Trabajo

Artículo 52.- Remuneración o salario es lo que percibe el empleado u obrero en pago de su trabajo. No podrá convertirse salario inferior al mínimo, cuya fijación, según los ramos de trabajo y las zonas del país, se hará por el ministerio del trabajo. El salario es proporcional al trabajo, no pudiendo hacerse diferencias por sexo o nacionalidad.

Artículo 56.- Tratándose de obreros a destajo, el salario por días de descanso se establecerá sobre la base del salario medio durante el mes inmediato anterior al de las vacaciones.

- ❖ *Salario Mínimo:* Respecto a la determinación del salario mínimo, varios decretos supremos o resoluciones supremas lo van estableciendo y normando ya sea a nivel general o por sectores. De igual manera sucede con los incrementos salariales que se van dando a lo largo de los años.

3.4 Decreto Supremo 224 Del 23 De Agosto De 1943 - Decreto Reglamentario De La Ley General Del Trabajo

Artículo 39.- Remuneración o salario es el que percibe el empleado o trabajadores en dinero, en pago de su trabajo, incluyéndose en esta denominación, las comisiones y participaciones en los beneficios, cuando estos invistan carácter permanente.

Artículo 46.- El ministerio de trabajo fijara periódicamente los tipos de salario mínimo vital. Dicha fijación se hará por regiones geográficas y económicas por categorías de trabajadores, con sujeción a los principios y métodos que dicho Ministerio determine.



Artículo 47.- En caso de que el patrono fijara un salario inferior al mínimo, el Juez del Trabajo, y a falta de éste la autoridad política superior inmediata, a simple reclamación verbal y previa comprobación del hecho, ordenara el reintegro del salario adeudado, más una multa equivalente al duplo a dicho saldo.

3.5 Decreto Supremo 28699 Del 1ro De Mayo De 2006 – Disposición Reglamentaria

Artículo 2.- De conformidad al Artículo Primero de la Ley General del Trabajo, que determina de modo general los derechos y obligaciones del trabajo asalariado, constituyen características esenciales de la relación laboral: c) la percepción de remuneración o salario, en cualquiera de sus formas o manifestaciones.

3.6 Decreto Supremo Nro 809, 2 De Marzo De 2011 – Incremento Salarial 2011

Artículo 1.- 2) Establecer el nuevo salario mínimo nacional, para la gestión 2011.

3) Establecer la base de negociación del incremento salarial en el sector privado.

Artículo 2.- INCREMENTO SALARIAL EN EL SECTOR PRIVADO.

Para la gestión 2011, el Incremento Salarial en el sector privado será convenido entre los sectores patronal y laboral, considerando como base de negociación el diez por ciento (10%) del incremento salarial establecido, cuya aplicación podrá ser inversamente proporcional.



SALARIO MÍNIMO NACIONAL.

El monto determinado para el salario mínimo nacional en los sectores público y privado, se fija en Bs 815.40 (OCHOCIENTOS QUINCE 40/100 BOLIVIANOS), siendo su aplicación obligatoria y sujeta a las acciones de control y supervisión que realice el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

El salario Mínimo Nacional, los Incrementos Salariales establecidos en el presente Decreto Supremo y los que resulten de negociación entre los sectores patronal y laboral, se aplicarán con carácter retroactivo al 1 de enero de 2011.

3.7 Resolución Ministerial Nro 189 De 2011 - Incremento Salarial 2011 – Ministerio De Trabajo

Artículo 2.- Establece que el incremento se debe realizar tomando en cuenta los siguientes criterios de implementación:

VI. Las remuneraciones básicas inferiores al salario mínimo nacional deberán ser niveladas a Bs 815,40 (OCHOCIENTOS QUINCE 40/100 BOLIVIANOS). En los casos que dicha nivelación importe un porcentaje inferior al 10% se aplicará lo dispuesto en el artículo 7º del Decreto Supremo N° 0809.



CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen todos los aspectos inherentes a la metodología de investigación aplicada en el desarrollo de este trabajo y los instrumentos utilizados para el relevamiento de la información necesaria.

4.1 Método de Investigación

El método utilizado en este trabajo fue el método inductivo, y es aquel que va de lo particular a lo general; aquel que partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales.

En este asunto lo particular se presenta como la descripción de puestos específica; es decir la descripción de cada puesto de trabajo, y lo general es la estructura de sueldos y salarios; que surge a partir de la valoración de la descripción de puestos específico de cada puesto.

4.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizada es de carácter analítico-descriptivo. Un estudio analítico-descriptivo es un tipo de investigación para describir la situación o especificar propiedades importantes que se estén presentados en el sujeto de investigación.



4.2.1 Investigación Analítica

La Investigación Analítica consiste en “la descomposición de un todo, descomponiéndole en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos del problema estudiado”³⁰.

Por tanto, este tipo de investigación permitió analizar los aspectos relevantes de los documentos proveídos por Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, como ser la planilla de sueldos y salarios, manual de funciones, estructura organizacional del año 2009, para puntualizar, analizar e interpretar cada uno de sus componentes; el análisis de situación de las herramientas administrativas necesarias relacionadas directamente con la estructura de sueldos y salarios; el análisis de sueldos interno y externo de la empresa.

4.2.2 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva busca “describir situaciones, especificar propiedades importantes de personas grupos o cualquier fenómeno de estudio, no busca el origen o causas de la situación, se centra en medir con la mayor precisión posible el efecto que se manifiesta del objeto de investigación”.³¹

4.2.3 Investigación de Campo

“Permite obtener conocimientos a partir del análisis de datos que hayan sido recolectados en forma directa de la realidad, donde se presentan y que extraemos del contacto directo con la unidad objeto de investigación”³²

³⁰ Velásquez y Fernández, 1999, Pág. 67

³¹ MEJÍA Ibáñez, Raúl L. Metodología de la Investigación. 2002, Pág. 51

³² MEJÍA Ibáñez, Raúl L. Metodología de la Investigación. 2002, Pág. 58



Este tipo de investigación permitió obtener información de cada puesto, y conjuntamente con la investigación descriptiva se elaboró la descripción respectiva de cada puesto, que es la base para la elaboración de la estructura de sueldos y salarios.

4.3 Técnicas de Investigación

Las técnicas apropiadas para la recolección de datos para este trabajo fue la siguiente:

❖ Cuestionario

“Se denomina cuestionario al listado de preguntas escritas e integradas a un documento cuyas respuestas permiten obtener información acerca de un tema determinado”.³³

Para la recopilación de información se elaboraron dos cuestionarios; el primero se denomina *cuestionario análisis de la situación* (Anexo II Estructuración cuestionario Análisis de la Situación Pag. i, v), cuyo objetivo fue recabar información para realizar el diagnóstico sobre la situación en la cual la empresa se encontraba respecto a los instrumentos administrativos relacionados directamente con la *Estructura de Sueldos y Salarios*; el segundo se denomina *cuestionario descripción de puestos*, elaborado con el objetivo de recabar los datos necesarios acerca de los puestos, sobre sus objetivos, las funciones específicas, de la posición jerárquica, criterios de evaluación, y especificaciones de cada uno de los puestos (Anexo II Estructuración cuestionario Análisis de la Situación Pag. ii-iv, vi-vii).

³³ VALDA Irahola, Jorge. Técnicas y Metodologías de Investigación Administrativa, 2003, Pág. 39



La elaboración del Cuestionario Análisis de la Situación fue diseñada y dirigida a las personas directamente relacionadas con el tema de investigación, en este caso fueron: El Director Ejecutivo, Gerente General, Gerente de Administración, Finanzas y Logística y Jefe de Recursos Humanos; esto con el objetivo de diagnosticar la situación en la que se encontraba el Sistema de Remuneraciones de la empresa y sus respectivos instrumentos.

El segundo Cuestionario de Descripción de Puestos fue diseñado y dirigido a los ocupantes de los puestos determinados en el punto 4.4 Universo y Población; para la elaboración del Manual de Descripción de Puestos.

❖ **Entrevista No Dirigida**

“Es el intercambio de información que se realiza entre dos o mas personas acerca de un tema en especial; y se denomina No Dirigida cuando se busca que las personas entrevistadas expongan abiertamente sus juicios; las preguntas no se redactan de antemano ni siguen un orden preestablecido y se formulan de acuerdo al desarrollo de la entrevista”.³⁴

Esta técnica fue utilizada para recabar información sobre la situación de la empresa al Director Ejecutivo, Gerente General, Gerente de Administración, Finanzas y Logística y Jefe de Recursos Humanos, para la elaboración de un diagnostico que se puede observar en el Capitulo V Análisis de la Situación.

4.4 Universo y Población de Estudio

“El universo o población se refiere al conjunto de objetos, personas e incluso datos que poseen alguna característica en común”.³⁵

³⁴ VALDA Irahola, Jorge. Técnicas y Metodologías de Investigación Administrativa, 2003, Pág. 36

³⁵ Rodríguez, 2000, pag.5



El alcance del presente estudio consideró como población de estudio el área gerencial administrativa, constituido por: Gerencia General, Gerencias de Área, Jefaturas, Supervisión y Operativos Administrativos.

No se tomó en cuenta al resto del personal de la organización como ser: obreros de planta de producción, obreros de almacenes y sub almacenes, choferes de las diferentes áreas y vendedores.

La razón por la cual no se tomó en cuenta los puestos antes mencionados, es porque para los obreros de planta de producción, almacenes y sub almacenes, existe un convenio establecido entre el Sindicato de Trabajadores de la compañía, el Directorio y la Gerencia de la empresa, en el cual se establecen los salarios mínimos y los niveles de salarios por antigüedad. En el caso de los vendedores se requiere un análisis y establecimiento de valor monetario diferente, ya que este puesto responde a un salario de tipo variable que esta vinculado directamente a la productividad del ocupante del puesto, pagado generalmente en comisiones.

Entonces, la población de estudio del presente trabajo es el que se muestra en el Cuadro Nro. 3:

Cuadro Nro. 3
Área Gerencial Administrativa
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"

Nivel	División	Cantidad
1	Gerentes	5
2	Jefaturas	15
3	Supervisores	26
4	Operativos Administrativos	45
Total		91

Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de sueldos y salarios.
Compañía de alimentos Ltda. "Delizia"



Es necesario destacar que para el este estudio, no fue necesario aplicar el muestreo, porque se realizó la descripción de puestos específica, la cual se describe en el Marco Teórico, por tanto para lograr una descripción optima fue necesario trabajar con el total de la población de estudio y la aplicación del Cuestionario Descripción de Puestos.

4.5 Fuentes de Investigación

Las fuentes de información de donde se obtuvo información se dividen en dos grupos:

❖ Fuentes Primarias

Son todas aquellas que permiten obtener información de primera mano, es decir, donde se origina la información.

La fuente primaria de información para este trabajo fue todo el personal de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” de la Planta Industrial de El Alto, determinados en el punto 4.4 Universo y Población.

❖ Fuentes Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema a investigar, como los libros, revistas, documentos, y todo medio de información.

Para este trabajo se ha obtenido información de la revisión de bibliografía relacionada con la elaboración de escalas de sueldos y salarios: Manual de Administración de Sueldos y Salarios de Milton L. Rock, Administración de Sueldos y Salarios de Agustín Reyes Ponce, Dirección y gestión de Recursos Humanos de Gomez, Balkin y Cardy, Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, Salarios, Estrategia y Sistema Salarial de Morales Juan A., Métodos de Compensación Basados en Competencias de Gonzales A.



También trabajos anteriormente realizados dentro de la carrera de Administración de Empresas, como ser los trabajos dirigidos: “Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos Caso: Instituto Boliviano de la Ceguera” y “Proceso de Valoración y Remuneración de Puestos en el Ministerio de Desarrollo Económico”. Y de la misma forma otros documentos y libros relacionados con el presente trabajo.

4.6 Diseño de los Instrumentos de Relevamiento de la Información

Para realizar el diagnóstico y para la descripción de puestos se realizó el diseño de dos cuestionarios, cuyo diseño se puede observar en el Anexo II denominado Cuadro de Estructuración del Cuestionario de Análisis de Situación y el Cuestionario para La Descripción de Puestos y el diseño de los respectivos cuestionarios.



CAPITULO V

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Este acápite se divide en dos partes, primero el diagnóstico de la situación de los instrumentos administrativos del sistema de remuneraciones de la empresa; en una segunda parte se realizó un análisis comparativo de sueldos interno de los puestos, por niveles en base a la planilla de sueldos y salarios de la compañía elaborada hasta el mes de febrero de 2012; por último se puede observar un análisis externo realizado, donde se compara la información interna de sueldos de los puestos con la información de sueldos del Sistema de Información Salarial de PricewaterhouseCoopers, que es un estudio de sueldos y salarios realizado en el año 2011 en la industria boliviana.

Sin embargo es importante mencionar que los análisis respectivos de la planilla de sueldos y salarios se realizaron en porcentajes, siendo indispensable la privacidad de la información de la empresa; cuya debida explicación se encuentra en el punto 5.2 Diagnóstico Comparativo de Sueldos y Salarios Interno.

5.1 Diagnóstico de los Instrumentos Administrativos del Sistema de Remuneraciones

A continuación se puede observar la descripción de los resultados de la aplicación del Cuestionario de Análisis de la Situación (Anexo II Pág. vi-vii), que contiene preguntas que guiaron el análisis de la situación actual de la empresa. Los sujetos de investigación quienes están directamente relacionados con el tema de investigación, y a quienes fue dirigido este cuestionario fueron el Director Ejecutivo, Gerente General, Gerente de



Administración, Finanzas y Logística y Jefe de Recursos Humanos; tal y como fue descrito en el anterior Capítulo Marco Metodológico.

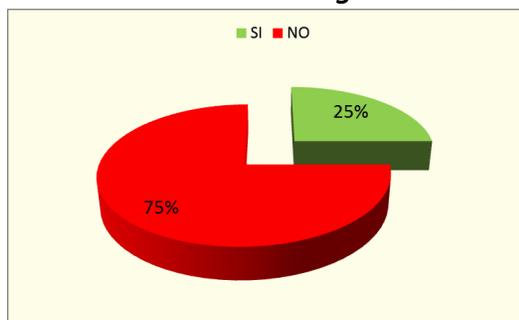
5.1.1 Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario

Análisis de la situación

PREGUNTA 1.

Gráfico Nro. 2

¿La empresa cuenta con una Estructura organizacional actualizada y formalizada?



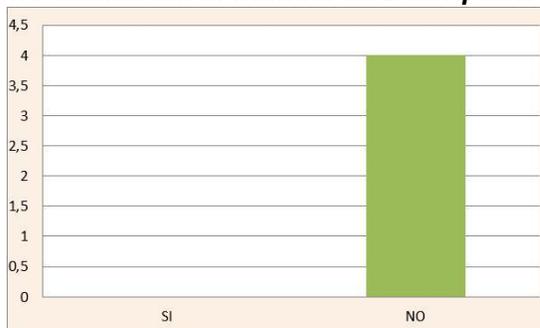
Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados de esta pregunta se puede observar que el 75% de los encuestados afirma que la empresa no cuenta con una estructura organizacional actual, y el 25% afirma que si esta actualizada.

PREGUNTA 2.

Gráfico Nro. 3

¿La compañía cuenta con el Manual de Descripción de Puestos?



Fuente: Elaboración Propia

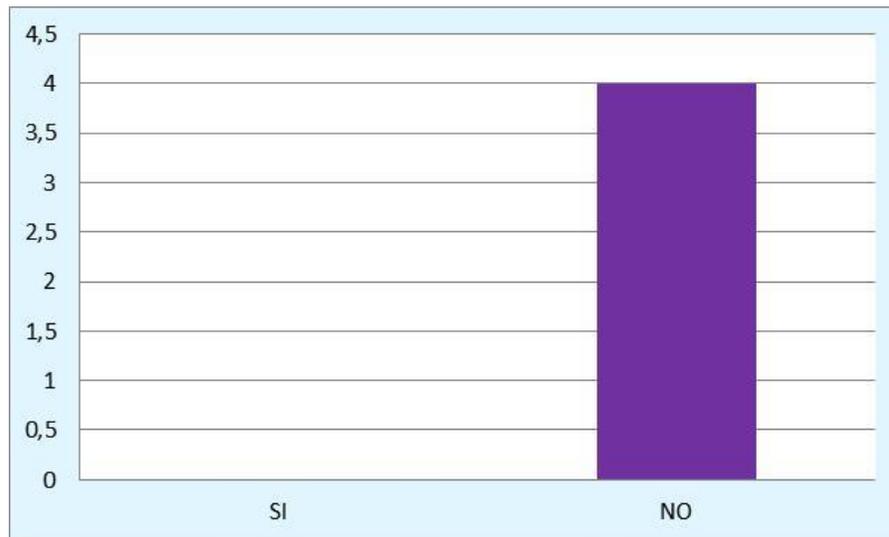


En el Gráfico Nro. 3 se puede observar que el total de los encuestados asegura que la compañía no cuenta con un manual de descripción de puestos, siendo estos la base de la valoración de puestos.

PREGUNTA 3.

Gráfico Nro. 4

¿Se tiene un documento donde se establezca un Perfil y Especificaciones de cada puesto?



Fuente: Elaboración Propia

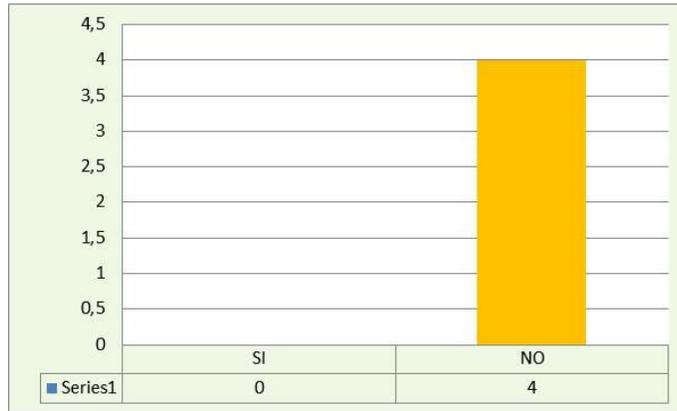
En los resultados se puede observar que la organización no cuenta con los perfiles de requisitos necesarios de cada puesto, siendo este un instrumento necesario para el reclutamiento, selección y contratación de personal apto para cada puesto y principalmente para la valoración de puestos.



PREGUNTA 4.

Gráfico Nro. 5

¿La empresa cuenta con políticas de remuneración establecidas?



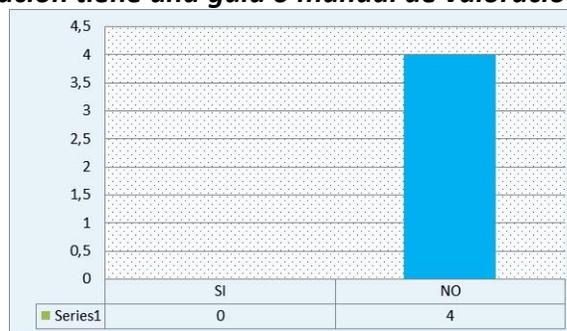
Fuente: Elaboración Propia

En este Gráfico se puede observar que el número total de encuestados aseguran que la empresa no cuenta con un manual de políticas de remuneración establecidas.

PREGUNTA 5.

Gráfico Nro. 6

¿La organización tiene una guía o manual de valoración de puestos?



Fuente: Elaboración Propia

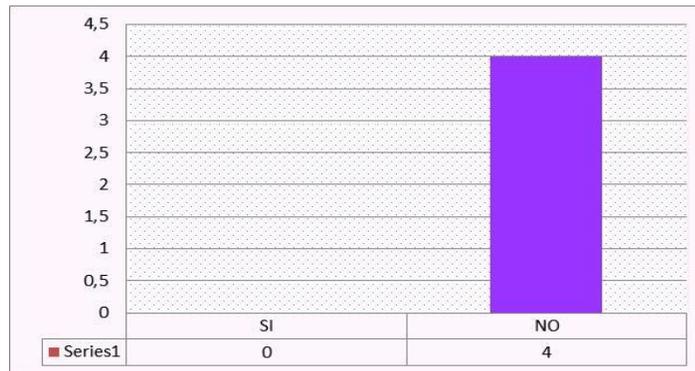
El Gráfico muestra que el total de encuestados afirman que la empresa no cuenta con un manual o guía de valoración de puestos.



PREGUNTA 6.

Gráfico Nro. 7

¿Se realizó un proceso de valoración de puestos?



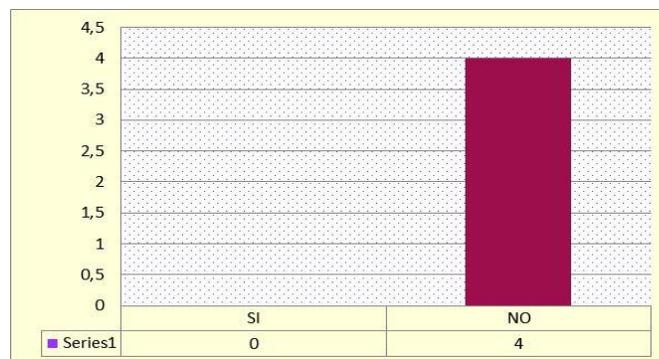
Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico Nro. 7 se puede observar que los encuestados afirman que en la organización no se efectuó un proceso de valoración de puestos.

PREGUNTA 7.

Gráfico Nro. 8

¿La empresa cuenta con una estructura de sueldos y salarios que haya sido elaborado de forma objetiva?



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en este Gráfico que la compañía de alimentos Ltda. "Delizia" no cuenta con una estructura de sueldos y salarios que haya sido elaborada mediante la aplicación de un método de manera objetiva.



Para extraer información complementaria a la obtenida con el cuestionario de Análisis de situación, se optó por hacer una entrevista no dirigida, cuyos resultados son los siguientes:

Cuadro Nro. 4
Resultados de la Entrevista

Puestos	¿Cuáles son los problemas que identificaron a causa de la inexistencia de estructura de sueldos?
Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desorden en la asignación de sueldos a los puestos, porque no existe una base monetaria establecida. ➤ Descontento del personal de puestos de niveles jerárquicos similares.
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los sueldos no están de acuerdo a las responsabilidades de los puestos. ➤ Surge un malestar entre el personal de cada área. ➤ La pérdida de buenos recursos humanos. ➤ Niveles altos de rotación de personas que a su vez provoca la baja producción. ➤ Costos incrementales de formación y capacitación a personal nuevo. ➤ Designación de sueldos de forma subjetiva.
Gerente de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se conoce el valor monetario del puesto. ➤ Confusión comparativa salarial en función al puesto, responsabilidades entre otros. ➤ Desmotivación e insatisfacción del personal. ➤ Niveles altos de rotación de personal en los mandos medios.
Jefatura de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desnivel de los salarios entre puestos del mismo nivel jerárquico. ➤ Insatisfacción del personal en comparación del sueldo que percibe con el que perciben trabajadores del mismo puesto en otras empresas. ➤ Afecta el presupuesto de la empresa. ➤ Incrementos aleatorios y aislados de remuneración fuera de lo <i>establecido</i>.

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro Nro. 5
Resultados de la Entrevista

Puestos	¿Cuáles son los resultados que se espera de la elaboración de la estructura de sueldos y salarios?
Director Ejecutivo	➤ Equidad salarial.
Gerente General	➤ Creación de una estructura de salarios objetiva.
Gerente de Administración y Finanzas	➤ Manual de Políticas de remuneración. ➤ Estructura salarial. ➤ Valoración de puestos objetiva.
Jefatura de Recursos Humanos	➤ Uniformidad de los sueldos base para cada nivel jerárquico. ➤ Normalización de las remuneraciones base de todos los puestos. ➤ Políticas de remuneración.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro Nro. 6
Resultados de la Entrevista

Puestos	¿Cree usted que los salarios que paga la empresa, son competitivos con respecto a los salarios que paga el mercado laboral? ¿y que consecuencias cree que surge a partir de esto?
Director Ejecutivo	➤ No. Y provoca la perdida de buenos recursos humanos.
Gerente General	➤ No, pero no existen empresas de características similares a la compañía, para realizar una comparación de sueldos.
Gerente de Administración y Finanzas	➤ Están por debajo de lo que paga el mercado, aunque no tenemos los datos exactos sobre los salarios.
Jefatura de Recursos Humanos	➤ No, están por debajo de lo que paga el mercado. Y esto puede provocar la desvinculación de personal capaz y competente.

Fuente: Elaboración propia.



Cuadro Nro. 7

Resultados de la Entrevista

Puestos	¿Se realizó anteriormente un proceso de valoración de puestos?
Director Ejecutivo	➤ No. Solo existe un escalafón para los obreros.
Gerente General	➤ No, por eso la inexistencia de una estructura de salarios objetiva.
Gerente de Administración y Finanzas	➤ No, y no existen políticas de remuneración, no hay manuales de descripción de puestos, valoración de puestos y se genere la inexistencia de una estructura salarial.
Jefatura de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No, y esto genera la asignación de salarios de forma subjetiva. Además, cuando se da la creación de nuevos puestos de trabajo no se tiene el sueldo base con el que debe empezar a pagar. ➤ También genera la existencia única de una planilla de sueldos y salarios como referencia de los salarios que se pagan en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En base al diagnostico del cuestionario de análisis de la situación y a los resultados de la entrevista complementaria se llegó a las siguientes conclusiones.

5.1.2 Conclusiones Diagnostico de Instrumentos Administrativos

❖ Se ha podido observar la falta de instrumentos administrativos como los Manuales de Descripción de Puestos, Manual de Políticas de remuneración o políticas de la empresa en general, y Manual o guía de valoración de puestos, que son indispensables para la elaboración de una estructura de sueldos y salarios objetiva.

❖ Se ha visto que al no haberse realizado un proceso de valoración de puestos se origina la existencia de una planilla de sueldos y salarios subjetiva, que no esta de acuerdo al nivel de responsabilidad de los puestos ya que no se conoce el valor monetario de cada puesto. Por un lado esto

ocasiona malestar entre el personal de las diferentes áreas, insatisfacción de los sueldos y salarios en comparación con el mercado, desmotivación y desvinculación de los mandos medios y bajos, pérdida de buenos recursos humanos; por otro lado la empresa incurre en altos costos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desvinculación que genera la pérdida de recursos monetarios, y retrasos en el proceso productivo de la compañía.

5.2 Diagnóstico Comparativo de Sueldos Interno

Este análisis tiene por objetivo comparar el nivel de los sueldos entre puestos de trabajo de la empresa, por niveles jerárquicos y se lo expone en el siguiente Gráfico:

Gráfico Nro. 9

Niveles Jerárquicos



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se encuentra el análisis que se realizó en los cuatro niveles jerárquicos mencionados, empezando el análisis por el Nivel 1 Gerencial, sucesivamente hasta el Nivel 4 Operativo; en cuyos cuadros los datos se representan en porcentajes, con el fin de conservar la privacidad de la información de los sueldos y salarios de la compañía. En estos cuadros el 100% representa el valor monetario más alto pagado a un puesto en cada



nivel, en base al que se realizó la comparación de los demás valores monetarios de cada puesto.

5.2.1 Análisis del Nivel 1 - Gerencial

Cuadro Nro. 8

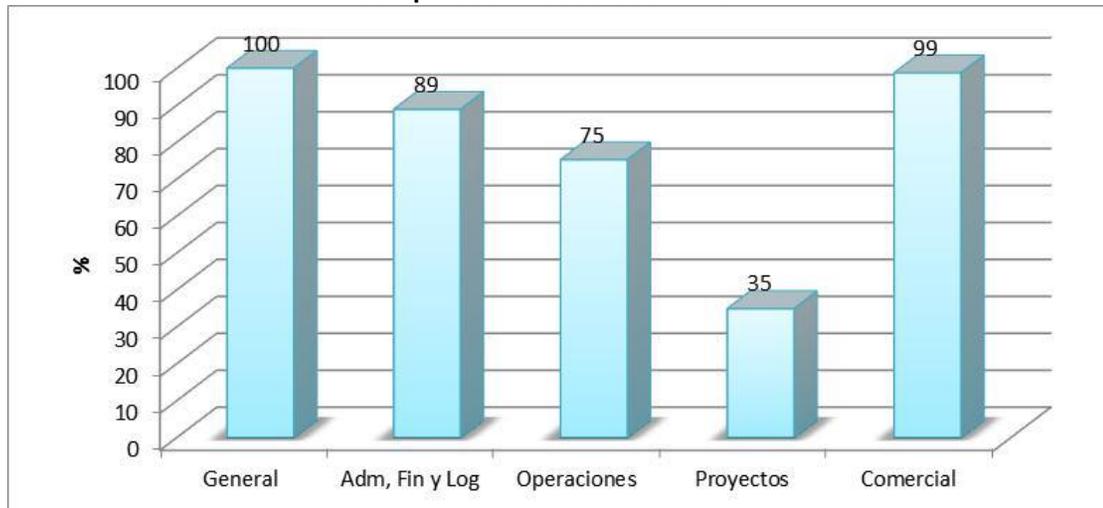
Sueldos en Porcentajes del Nivel 1

PUESTO	Valor %
Gerencia General	100
Gerencia de Administración, Finanzas y Logística	89
Gerencia de Operaciones	75
Gerencia de Proyectos	35
Gerencia Comercial	99

Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de Sueldos y Salarios febrero 2012
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"-Jefatura de Recursos Humanos

Gráfico Nro. 10

Comparación de Sueldos - Nivel 1



Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de Sueldos y Salarios febrero 2012
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"-Jefatura de Recursos Humanos

En el Cuadro Nro. 8 y el Gráfico Nro. 10 se puede observar la variación que existe entre los sueldos en el nivel 1, incluido el puesto de la Gerencia



General, para que se pueda hacer una alusión a la diferencia de sueldos que existe entre este puesto de nivel jerárquico superior y los puestos del nivel jerárquico 1; es importante mencionar que la diferencia de sueldos entre el puesto de Gerencia General y la Gerencia Comercial es simplemente de un 1%, siendo la Gerencia General de un nivel jerárquico superior a la gerencia comercial, y que tiene bajo su responsabilidad el funcionamiento de toda la empresa.

El puesto de la Gerencia Comercial es aquel que tiene el sueldo máximo entre las gerencias del nivel jerárquico 1, con el 99% y el sueldo mas bajo le pertenece a la Gerencia de Proyectos, que respecto al sueldo de gerencia comercial representa solamente un 35%, seguido por la Gerencia de Operaciones que representa un 75%.

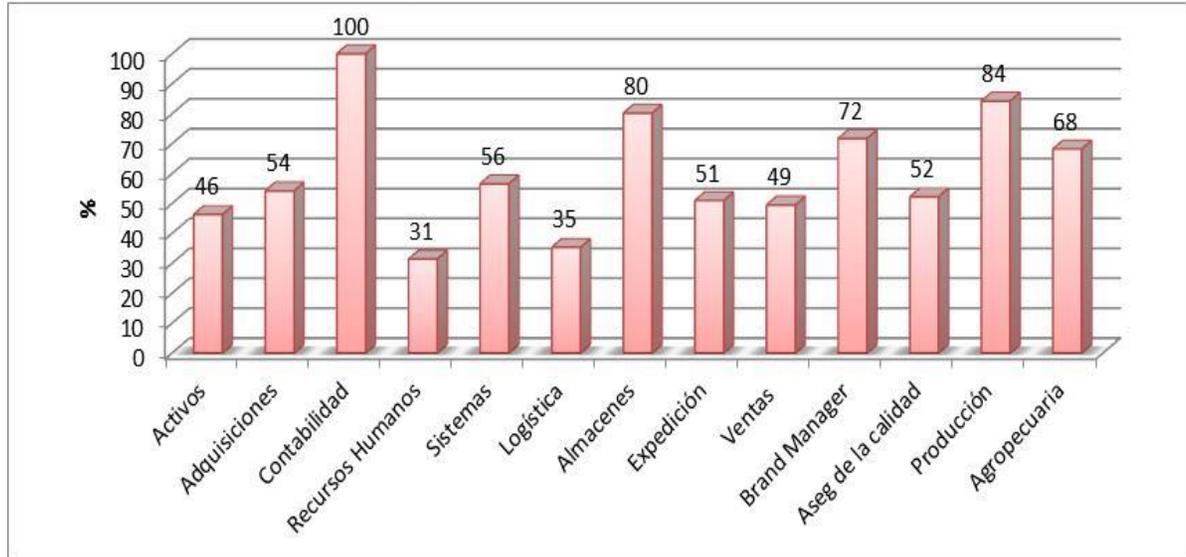
5.2.2 Análisis del Nivel 2 - Jefaturas

Cuadro Nro. 9
Sueldos en Porcentajes - Nivel 2

ÁREAS	PUESTO	VALOR %
ADMINISTRACIÓN	Activos	46
	Adquisiciones	54
	Contabilidad	100
	Recursos Humanos	31
	Sistemas	56
	Logística	35
	Almacenes	80
	Expedición	51
COMERCIAL	Ventas	49
	Brand Manager	72
OPERACIONES	Aseo de la calidad	52
	Producción	84
	Agropecuaria	68

Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de Sueldos y Salarios febrero 2012
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"-Jefatura de Recursos Humanos

Gráfico Nro. 11
Comparación de Sueldos - Nivel 2



Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de Sueldos y Salarios febrero 2012
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"-Jefatura de Recursos Humanos

En el Cuadro Nro. 9 y en el Gráfico Nro. 11 se puede observar la diferencia de sueldos que existe entre los puestos de nivel 2 de las Jefaturas de Almacenes, Ventas y Brand Manager cuyos valores están por encima del 70% con respecto al 100% de la jefatura de contabilidad. También se puede observar que los sueldos más bajos se encuentran por debajo del 50% que corresponde a la Jefatura de Activos, Recursos Humanos, Logística y Ventas.

5.2.3 Análisis del Nivel 3 – Supervisión



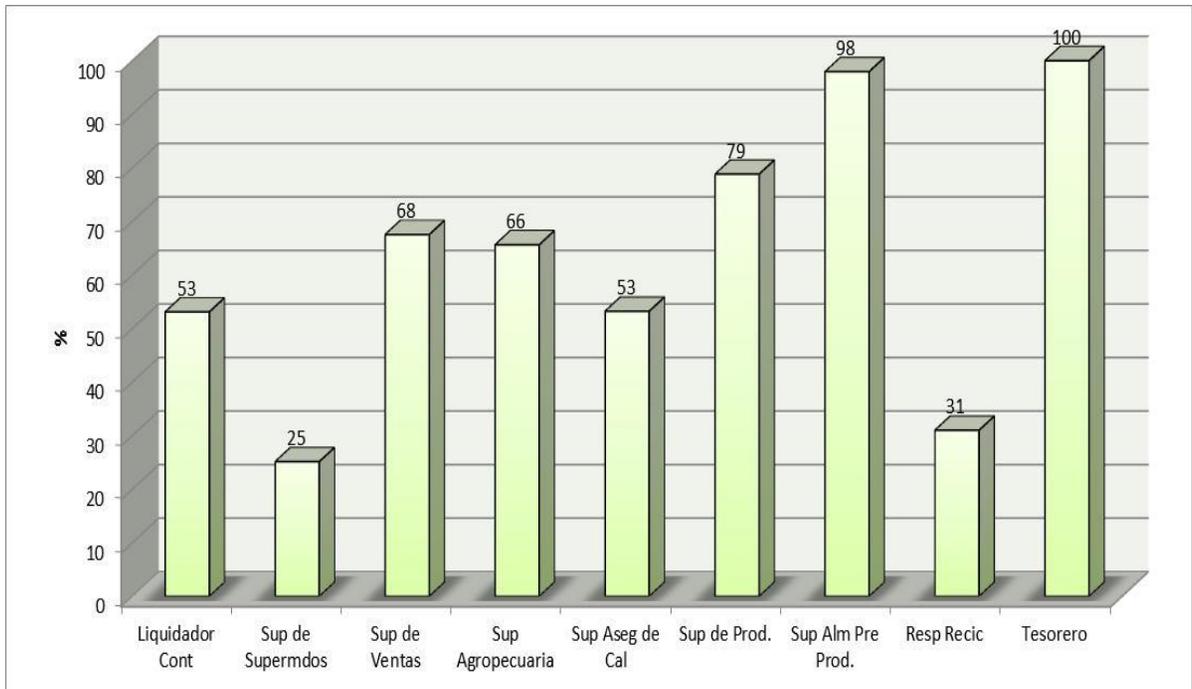
Cuadro Nro. 10
Sueldos en Porcentajes - Nivel 3

PUESTO	VALOR %
Liquidador Controller	53
Sup. de Supermercados	25
Sup. de Ventas	68
Sup. Agropecuaria	66
Sup. Aseguramiento de Cal	53
Sup. de Producción	79
Sup. Almacén Pre Producción	98
Responsable Reciclaje	31
Tesorero	100

Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de Sueldos y Salarios febrero 2012
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"-Jefatura de Recursos Humanos

Gráfico Nro. 12

Comparación de Sueldos en Porcentajes – Nivel 3



Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de Sueldos y Salarios febrero 2012
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"-Jefatura de Recursos Humanos



En el Gráfico Nro. 12 y el cuadro Nro. 10 Se observa que de los nueve puestos de este nivel, dos puestos superan el 75% (Supervisión de Producción, y Supervisor de Almacén pre producción), 4 puestos están entre el 50% y el 70% (Liquidador Controller, Supervisor de Ventas, Supervisor de Agropecuaria, Supervisor de Aseguramiento de la Calidad), y por ultimo dos puestos que no superan el 40 % (Supervisor de Supermercados y Responsable de Reciclaje) respecto del 100% que representa el puesto de Tesorero.

5.2.4 Análisis del Nivel 4 – Operativo

Cuadro Nro. 11
Sueldos en Porcentajes - Nivel 4

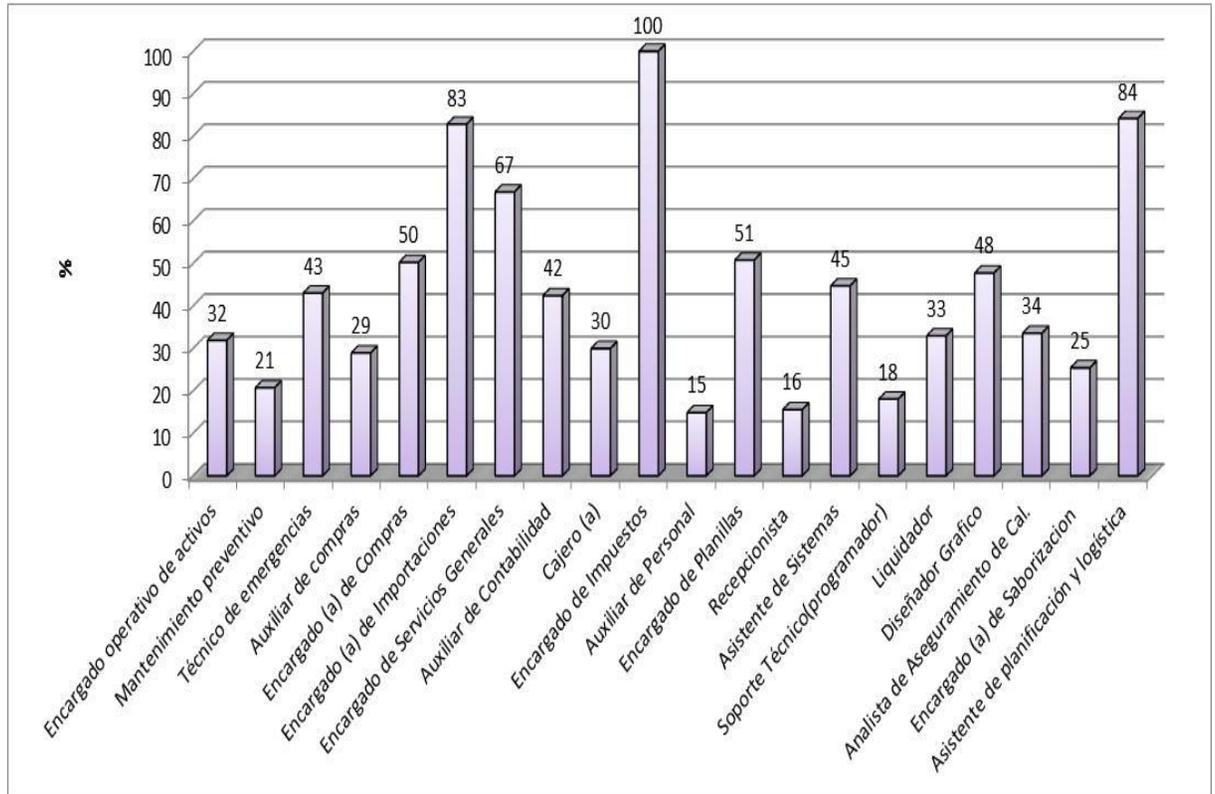
PUESTO	VALOR %
Encargado operativo de activos	32
Mantenimiento preventivo	21
Técnico de emergencias	43
Auxiliar de compras	29
Encargado (a) de Compras	50
Encargado (a) de Importaciones	83
Encargado de Servicios Generales	67
Auxiliar de Contabilidad	42
Cajero (a)	30
Encargado de Impuestos	100
Auxiliar de Personal	15
Encargado de Planillas	51
Recepcionista	16
Asistente de Sistemas	45
Soporte Técnico(programador)	18
Liquidador	33
Diseñador Gráfico	48
Analista de Aseguramiento de Cal.	34
Encargado (a) de Saborizacion	25
Asistente de planificación y logística	84

Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de Sueldos y Salarios febrero 2012
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"-Jefatura de Recursos Humanos



Gráfico Nro. 13

Comparación de Sueldos en porcentajes - Nivel 4



Fuente: Elaboración propia en base a la Planilla de Sueldos y Salarios febrero 2012
Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"-Jefatura de Recursos Humanos

Del mismo modo en el Gráfico Nro. 13 y el cuadro Nro. 11 se puede observar que de los veinte puestos comparados dos puestos superan el 80% (Encargado de importaciones y asistente de planificación y logística), tres puestos se encuentran entre el 70% y el 50% (encargado de compras, encargado de servicios generales y encargado de planillas), 4 puestos están entre el 50% y el 40%, y 10 puestos están por debajo del 40% en relación al máximo pagado del 100% del puesto Encargado de Impuestos.



5.2.5 Conclusiones Diagnostico Comparativo Interno de Sueldos

- ❖ En todos los niveles jerárquicos, desde el nivel gerencial hasta el operativo, se ha podido observar la amplia diferencia del valor monetario de un puesto respecto a otros puestos de su mismo nivel jerárquico.
- ❖ En teoría debe existir una relación directa entre responsabilidad y el nivel jerárquico del puesto, entre otros factores que determinan el valor monetario del puesto; y en el análisis anterior se ha podido observar que existe una relación disonante entre estos factores y el valor monetario de cada puesto, ya que existen puestos con valor monetario mayor al de puestos de niveles jerárquicos superiores.
- ❖ Asimismo se ha encontrado la diferencia o variación que existe entre los sueldos de puestos de la misma denominación en los niveles de jefatura, supervisión y operativos³⁶.
- ❖ En el nivel de las jefaturas se puede observar que existen puestos de valores monetarios altos respecto a los demás puestos del mismo nivel, y esto va reflejándose en todos los niveles, además aludiendo la inexistencia de los instrumentos administrativos del sistema de remuneraciones (ver 5.1) Diagnostico de los Instrumentos Administrativos, se llega a la conclusión de que no existe un nivel de

³⁶ Dicho análisis fue realizado con los datos de la planilla de sueldos y salarios de la compañía, presentando y revisado por el Jefe de Recursos Humanos; y es necesario mencionar este asunto para presentar las recomendaciones y la elaboración de la propuesta.



suelo mínimo y máximo establecido para los distintos niveles jerárquicos.

5.3 Diagnostico Comparativo de Sueldos y Salarios Externo

Este diagnostico comparativo de sueldos y salarios fue efectuado para analizar el nivel de los sueldos entre puestos de trabajo de la empresa, y los puestos de otras empresas dentro del rubro y tamaño al que pertenece la compañía. Sin embargo, es preciso mencionar que este análisis fue realizado con el fin de obtener datos referenciales, que muestren el estado de los sueldos de la empresa en comparación con los sueldos del mercado.

Ese análisis se hizo con la información del Sistema de Información Salarial 2011(SIS2011) de PricewaterhouseCoopers S.R.L., y en dicho estudio participaron 102 empresas, incluida la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” y cuya clasificación fue realizada por:

Sector Económico:

- Bienes de consumo masivo.
- Energía y Minería
- Información y comunicación
- Servicios
- Servicios financieros.
- Cooperación.

Tamaño de Empresa:

Cuadro Nro. 12
Categorización Por Tamaño

Tamaño de Empresa	Volumen de Ventas y/o Ingresos Anuales
Grande	Mas de US\$ 20.000.001
Mediana	Entre US\$ 5.000.001 y US\$ 20.000.000
Pequeña	Hasta US\$ 5.000.000

Fuente: SIS 2011 Pricewaterhouse.



Dentro de ambas categorizaciones que propone el sistema, la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” se ubica en: Bienes de Consumo Masivo, Tamaño de empresa: Grande, en la rama de Alimentos y Bebidas.

El sistema SIS 2011 muestra información de los sueldos y salarios en general y no los muestra de forma específica, es decir, no muestra los montos pagados por las empresas, cabe mencionar también, que no muestra los nombres de las empresas con las que se realiza la comparación; por esto no se tiene la certeza de cuales son las empresas con las que se comparan los salarios, entonces este análisis debe ser solo referencial, y no debe ser principal a la hora de la toma de decisiones respecto a los salarios.

Antes de presentar el diagnostico externo de salarios, es imperioso indicar que dicha comparación se realizó exhaustivamente con los siguientes puestos:

Cuadro Nro. 13
Categorización Por Tamaño

N°	PUESTO
NIVEL 1 GERENCIAL	Gerencia General
	Gerencia Comercial
	Gerencia Adm, Fin y Log
	Gerencia de Operaciones
	Gerencia de Proyectos
NIVEL 2 JEFATURAS	Contabilidad
	Producción
	Almacenes
	Ventas
	Sistemas
	Aseg. de la calidad
	Logística
	Recursos Humanos
NIVEL 4 OPERATIVO	Encargado de Impuestos
	Encargado de Servicios Generales
	Encargada de compras
	Cajero
	Auxiliar de Contabilidad
	Asistente de Sistemas
	Analista de Aseg. Calidad
	Auxiliar de Personal



	Liquidador
	Soporte Técnico (prog)

Fuente: SIS 2011 Pricewaterhouse.

Los puestos del nivel de supervisión no fueron tomados en cuenta, porque no existen en el SIS 2011 como puestos de supervisores, a causa de la homologación que debió realizarse para dicho estudio, estos se aparecen como supervisores/jefatura/encargados, por tanto no se puede realizar una comparación.

En este contexto, y al igual que en el análisis interno, el diagnóstico siguiente fue realizado en porcentajes, para preservar la información confidencial de la empresa y el SIS 2011.

Para una mayor comprensión del análisis entre los valores porcentuales de los puestos de la empresa y la información del SIS 2011 de Pricewaterhousecoopers, los cuadros siguientes del 14 al 16 muestran la comparación de sueldos según los puestos laborales; cuyas características expresan la denominación del puesto a comparar y el porcentaje; este a su vez se subdivide en dos partes, la compañía y el mercado: el mercado muestra datos clasificados en: Máximo, Mediana y Mínimo, extraídos del Sistema de Información Salarial 2011. Entonces, el máximo representa el sueldo mayor que se paga en el mercado, la mediana³⁷ representa el sueldo que se ubica en el centro de los sueldos comparados y el mínimo representa el sueldo mas bajo pagado en el mercado.

El monto real de los valores máximos fueron tomados como el 100% y en base a este fueron calculados el porcentaje de la mediana, el mínimo y el

³⁷ La mediana se define como un valor central, que se ubica precisamente en el centro del conjunto total de observaciones. HERRERA, Cárdenas Abraham. Estadística Aplicada Tomo I. Pg. 74.



valor porcentual que representan los sueldos de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”.

5.3.1 Análisis de Sueldos a Nivel Gerencial

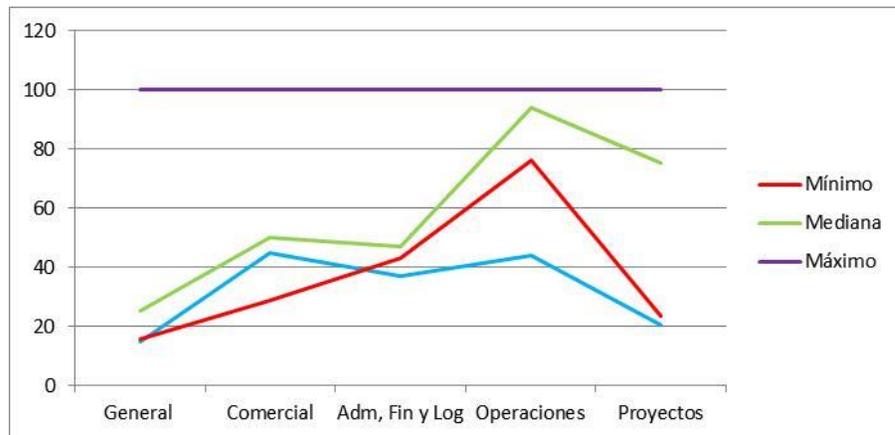
Cuadro Nro. 14
Valores Porcentuales de la Empresa y el Mercado - Nivel Gerencial

PUESTO	PORCENTAJE			
	Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”	Mercado		
		Mínimo	Mediana	Máximo
Gerencia General	15	16	25	100
Gerencia Comercial	45	29	50	100
Gerencia Adm, Fin y Log	37	43	47	100
* Gerencia de Operaciones	44	76	94	100
* Gerencia de Proyectos	20	24	75	100

Fuente: Elaboración propia en base al SIS 2011 y planilla de sueldos y salarios de la compañía.

Los valores de los puestos de gerencia de operaciones y la gerencia de proyectos en el Cuadro Nro. 14, no están dentro de la categorización de la empresa, estos valores fueron tomados en cuenta filtrando la información con el tamaño de empresa y no así el rubro, ya que dentro de la categorización donde entra la empresa (tamaño: Grande – Sector Económico: Bienes de consumo masivo) los datos para la comparación en el SIS 2011 no existen.

Gráfico Nro. 14
Comparación de Sueldos con el Mercado – Nivel Gerencial



Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro Nro. 14 y el Gráfico Nro. 14 se puede observar que los valores porcentuales de la gerencia General, Administración Finanzas y Logística, Operaciones y la gerencia de Proyectos se encuentran por debajo de los valores mínimos en el mercado; existiendo una diferencia del 1% en el caso de la gerencia General para alcanzar el valor porcentual mínimo.

A excepción de la Gerencia Comercial, que supera el valor mínimo del mercado con una diferencia del 5% del valor porcentual aproximándose a la mediana del mercado.

5.3.2 Análisis a Nivel Jefaturas

Cuadro Nro. 15
Valores Porcentuales de la Empresa y el Mercado - Nivel de Jefaturas

PUESTO	PORCENTAJE			
	Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"	Mercado		
		Mínimo	Mediana	Máximo
Contabilidad	96	37	75	100
Producción	60	26	47	100
Almacenes	86	38	56	100



Ventas	79	46	72	100
Sistemas	48	38	70	100
Aseg. de la calidad	26	16	33	100
Logística	42	29	44	100
Recursos Humanos	30	32	69	100

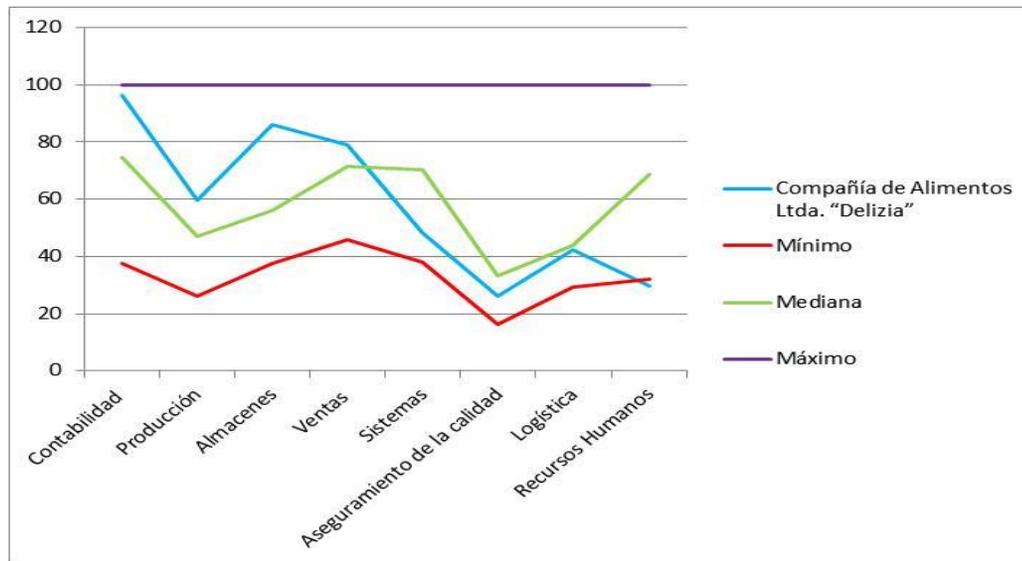
Fuente: Elaboración propia en base al SIS 2011 y planilla de sueldos y salarios de la compañía.

A nivel de las jefaturas, como se puede observar en el Cuadro Nro. 15 y el Gráfico Nro. 15 solo los puestos de jefatura de Contabilidad y Almacenes tienen valores porcentuales que se aproximan cercanamente a los valores máximos del mercado. Las jefaturas de Producción y Ventas, superan la mediana del mercado; el primero lo supera por un 13% y el segundo por un 7%, pero se encuentran lejanos al valor máximo porcentual del mercado.

En cuanto a las Jefaturas de Sistemas y Aseguramiento de la calidad superan por un 10% el mínimo que ofrece el mercado, y por ultimo esta la jefatura de Recursos Humanos que es la única Jefatura que no alcanza el valor mínimo, no obstante sólo se separa por 2% del valor mínimo del mercado.

Gráfico Nro. 15

Comparación de Sueldos con el Mercado – Nivel Jefatura



Fuente: Elaboración propia.

En este nivel las jefaturas de la Línea de Congelados, Expedición y Agropecuaria no están presentes en el cuadro Nro. 15 y el Gráfico Nro. 15, porque en el SIS 2011 no existen los puestos para poder compararlos, ya que estos puestos son característicos y exclusivos de la compañía.

5.3.3 Análisis a Nivel Operativo

Cuadro Nro. 16
Comparación de Sueldos con el Mercado - Nivel de Jefaturas

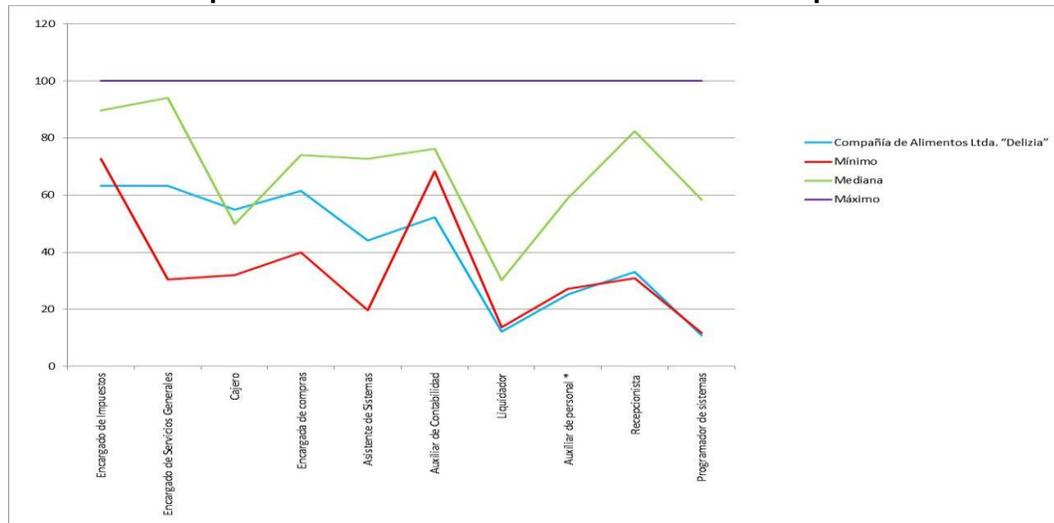
PUESTO	PORCENTAJE %			
	Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"	Mercado		
		Mínimo	Mediana	Máximo
Encargado de Impuestos	63	73	90	100
Encargado de Servicios Grl.	63	31	94	100
Encargada de compras	61	40	74	100
Cajero	55	32	50	100
Auxiliar de Contabilidad	52	68	76	100
Asistente de Sistemas	44	20	73	100
Analista de Aseg. Calidad	33	31	82	100
Auxiliar de Personal	25	27	59	100
Liquidador	12	14	30	100



Soporte Técnico (prog)	11	12	58	100
------------------------	----	----	----	-----

Fuente: Elaboración propia en base al SIS 2011 y planilla de sueldos y salarios de la compañía.

Gráfico Nro. 16
Comparación de Sueldos con el Mercado – Nivel Operativo



Fuente: Fuente: Elaboración propia en base al SIS 2011 y planilla de sueldos y salarios de la compañía.

En este nivel operativo, se puede observar en el Cuadro Nro. 16 y el Gráfico Nro. 16 que el único puesto cuyo valor porcentual sobrepasa la mediana del mercado es el puesto de Cajero(a) por un 5 %. El Encargado de Impuestos, Encargado de Servicios Generales, Encargado de Compras, Asistente de Sistemas y Analista de Aseguramiento de la Calidad superan el valor porcentual mínimo del mercado, por ultimo el Auxiliar de Contabilidad, Liquidador, Auxiliar de Personal y Soporte técnico, son puestos cuyos valores porcentuales no alcanzan el valor mínimo ofrecido por el mercado.

5.3.4 Conclusión Diagnostico Comparativo de Sueldos y Salarios Externo

En general, el nivel de sueldos que ofrece la empresa quedan por debajo del mínimo del monto que se ofrece en el mercado, a excepción de los puestos



de Jefatura de Contabilidad y Jefatura de Almacenes alcanzan el valor máximo pagado en el mercado.

5.4 Recomendaciones

Partiendo de las conclusiones a las cuales se llegaron en el diagnóstico de los instrumentos administrativos del sistema de remuneraciones y el diagnóstico comparativo de sueldos y salarios internos, se elaboraron las siguientes recomendaciones:

- ❖ La elaboración inmediata de los instrumentos administrativos Manuales de Descripción de Puestos y Especificaciones, Manual de Políticas de Remuneración y un Manual o Guía de Valoración de Puestos, para que la compañía pueda fortalecer su sistema administrativo, logrando así una administración de sueldos y salarios efectiva.

- ❖ Es muy importante la realización de un proceso de valoración de puestos, para la obtención de una Estructura de Sueldos y Salarios objetiva acorde al valor de cada puesto, estableciendo el valor mínimo para cada puesto en caso de nuevas contrataciones, y el valor máximo para respetar el presupuesto de la empresa.



CAPITULO VI

PROPUESTA

ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

6.1 Introducción

En función a los resultados del diagnóstico realizado, en este capítulo se propone una Estructura de Sueldos y Salarios para la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” que responde a un análisis objetivo de los factores que influyen directamente en la determinación del valor de cada puesto de trabajo; como la aplicación de manuales de descripción de puestos, la cuantificación del valor de cada puesto mediante la utilización métodos que utilizan factores de compensación cuantitativos, por último la proyección estadística de una curva salarial.

Esta propuesta de Estructura de Sueldos y Salarios fue desarrollada en base a la Clasificación de Puestos y al Método de Valoración por Puntos, ambos expuestos en el Capítulo II Marco Teórico, cuyo desarrollo puede observarse en el Anexo VI Proceso para la Elaboración de la Estructura de Sueldos y Salarios, también la aprobación de la misma puede observarse en la carta adjunta al final del documento.

Para la correcta aplicación del proceso de la valoración de puesto fue necesaria la elaboración de un Manual de Descripción de Puestos y una Guía de Valoración de Puestos (Anexos Externos aprobados y respaldados con una carta como Anexo VIII) y las Políticas de Remuneración, específicamente para la Valoración de Puestos; ya que en base al primer manual se realiza la valoración de puestos, por su contenido específico de los objetivos, funciones, responsabilidades y criterios de evaluación, por otro



lado las políticas para dar lineamientos que puedan servir de guías para la toma de decisiones referentes a la remuneración de los puestos. A continuación se desarrolla las políticas de valoración de puestos:

6.2 Políticas De Valoración De Puestos

La elaboración de estas políticas tiene como propósito fundamental el que la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” cuente con líneas de apoyo administrativo, que en forma clara, defina los lineamientos que orienten y guíen la valoración de puestos de la empresa.

Las siguientes políticas se plantearon pensadas en la necesidad urgente de la empresa en establecer lineamientos para la fijación de sueldos y salarios entre otros aspectos que también son importantes, que satisfarán simultáneamente los objetivos financieros de la compañía y la de los empleados.

La política de sueldos y salarios de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” prioriza la economía de la empresa, sin embargo reconoce la importancia de la contratación de personal de mayor nivel de competencia y profesionalismo para lograr la consecución de los objetivos de la empresa.

Entonces las políticas que se propusieron a la compañía son las que se muestran a continuación:

6.2.1 De la Remuneración

- ✓ La compañía enfoca el valor de las remuneraciones al valor de cada puesto de trabajo.



- ✓ El empleado recibirá la correspondiente remuneración económica a toda presentación de servicio de acuerdo con las funciones facultadas a cada puesto. (esfuerzo, habilidades y responsabilidades)
- ✓ La remuneración será establecida buscando el equilibrio interno entre sueldos y niveles de los diferentes puestos de la empresa.
- ✓ Los sueldos, salarios y las prestaciones serán determinadas buscando la satisfacción de las necesidades de los empleados y la eficacia de costos de la compañía.

6.2.2 De la Determinación del valor monetario del puesto

- ✓ La compañía respeta el salario mínimo establecido por el gobierno, contratos sindicales, guiándose también por la remuneración que prevalece en el mercado laboral.
- ✓ Debe actualizarse cada año el Manual de Descripción de Puestos y especificaciones.
- ✓ Se debe realizar un proceso de valoración de puestos, para la obtención o la actualización de la estructura de sueldos y salarios, cada 2 años, para nivelar los sueldos asignados a cada puesto.
- ✓ Debe existir una diferencia salarial entre cada nivel jerárquico, para respetar y darle la importancia necesaria a los puestos que ejercen mayores funciones y responsabilidades, como opción puede utilizarse el siguiente patrón:



Cuadro Nro. 17
Diferencia Porcentual para Cada Nivel Jerárquico

PUESTOS	% DE DIFERENCIA ENTRE NIVELES JERÁRQUICOS
Gerencia General	200%
Gerencias	175%
Jefaturas	150%
Supervisión	125%
Operativos	100%

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Debe establecerse rangos entre el mínimo y el máximo a pagarse para cada nivel jerárquico y cada puesto. El rango de salarios entre el mínimo y el máximo debe oscilar entre el 15% al 35%, pudiendo tomarse en cuenta el siguiente patrón:

Cuadro Nro. 18
Porcentaje para determinar el Sueldo Mínimo y Máximo

PUESTOS	% DE DIFERENCIA ENTRE NIVELES JERÁRQUICOS
Gerencia General	35%
Gerencias	20% - 25%
Jefaturas	17% - 20%
Supervisión	15% - 17%
Operativos	15%

Fuente: Elaboración propia

- ✓ En caso de la creación de nuevos puestos, se debe realizar un análisis de puestos su debida descripción de puestos y especificaciones, y determinación de su sueldo mínimo y máximo, previa aprobación de la Gerencia General, Gerencia de Administración, Finanzas y Logística, Jefatura de Recursos Humanos y quienes estén relacionados con este proceso.



6.2.3 Del Presupuesto para los Sueldos y Salarios

- ✓ La Gerencia General conjuntamente con las Gerencias de Área deben elaborar un presupuesto para los sueldos y salarios para cada año en base al requerimiento de personal de cada área.
- ✓ Debe elaborarse una proyección del presupuesto de los salarios, y establecer colchones financieros para cubrir aumentos que puedan surgir a lo largo de la gestión.
- ✓ Deben realizarse proyecciones del presupuesto con los incrementos salariales gubernamentales proyectados que se puedan establecer para la gestión.

6.3 Objetivo de la Propuesta

Proponer un instrumento administrativo que sea útil y objetivo para contribuir con la mejora de la administración de sueldos y salarios de la empresa, que a su vez muestre la equidad en los sueldos pagados a los puestos de trabajo.

6.4 “Estructura de Sueldos y Salarios”

Como respuesta a las necesidades de la empresa, y la aplicación de los métodos indicados, se puede observar a continuación la Propuesta Estructura de Sueldos y Salarios para la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”

Esta estructura de sueldos, responde a la necesidad de la empresa de una valoración técnica y objetiva de los puestos, cuyos valores presentados son el resultado de la aplicación del método de valoración por puntos y la



utilización de la descripción de puestos para la determinación de dichos valores.

El proceso detallado para la obtención de una Estructura de Sueldos y Salarios puede ser observado en el Anexo (externo) Guía de Valoración de Puestos.

Por cuya aplicación se puede observar en el cuadro siguiente el listado de los puestos que fueron valorados y con los cuales se realizó la descripción de puestos.

Cuadro Nro. 19
Puestos a Ser Valorados – Nivel Gerencial

Nivel	Nombre del Puesto
GERENCIAL	General
	Administración, Finanzas y Logística
	Operaciones
	Proyectos
	Comercial

Puestos a Ser Valorados – Nivel Jefaturas

Nivel	Nombre del Puesto
JEFATURA	Activos
	Adquisiciones
	Contabilidad
	Recursos Humanos
	Sistemas
	Almacenes
	Expedición
	Ventas
	Brand Manager (Línea de congelados)
	Aseguramiento de la calidad
	Producción
	Agropecuaria



Puestos a Ser Valorados – Nivel Supervisión

Nivel	Nombre del Puesto
SUPERVISIÓN	Tesorero
	Sup. de Producción
	Supervisión de Agropecuaria
	Liquidador Controller
	Supervisión de Ventas
	Sup. Aseguramiento de la Calidad
	Sup. de Supermercados
	Responsable de Reciclado
	Sup. Almacén Pre Producción

Puestos a Ser Valorados – Nivel Operativo

Nivel	Nombre del Puesto
OPERATIVO	Asistente de Planificación y Logística
	Encargado de Impuestos
	Enc. de Importaciones
	Encargado de Planillas
	Enc. de Compras
	Analista de Aseguramiento de Calidad
	Auxiliar de Contabilidad
	Liquidador
	Auxiliar de Recursos Humanos
	Asistente de Sistemas
	Cajero
	Mantenimiento Preventivo
	Enc. de Saborización
	Diseñador Gráfico

Fuente: Elaboración Propia en base a la Planilla de sueldos y Salarios
Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”

Asimismo, en el cuadro Nro. 20 se puede observar la Matriz de Puntajes y Ponderaciones que se utilizó para la Valoración de Puestos, cuya obtención se dio de la forma en la que se detalla en el Capítulo II (ver 2.5.2; inc a-inc f) y en el Anexo IV Definición Conceptual de Factores Compensables y Sub Factores, Anexo V Grados en los Sub Factores Compensables, Anexo VI Proceso para la Elaboración de la Estructura de Sueldos y Salarios (ver I) en la cual se puede observar la ponderación de los factores compensables, es decir, la asignación de un valor determinado que se conoce como peso a cada uno de los factores, sub factores y grados compensables (ver Capítulo II 2.5.2).



Así, de esa manera se obtuvo la Matriz de Puntajes y Ponderación a la par del Manual de Descripción de Puestos, se procedió con la valoración de cada puesto.

Cuadro Nro. 20
Matriz de Puntajes y Ponderaciones

FACTORES	POND	SUB FACTORES	PESO	GRADO			
				1	2	3	4
HABILIDAD	30%	Educación	11%	80	159	239	318
		Especialización	5%	34	68	102	136
		Experiencia	6%	45	91	136	182
		Criterios e iniciativa	9%	68	136	205	273
RESPONSABILIDAD	29%	Por la toma de decisiones	14%	108	216	324	432
		De supervisión	6%	43	86	130	173
		Sobre la información	9%	65	130	194	259
ESFUERZO	23%	Esfuerzo físico	7%	51	102	153	205
		Esfuerzo mental visual	16%	119	239	358	477
CONDICIONES DE TRABAJO	18%	Ambiente y riesgos	11%	82	164	245	327
		Viajes fuera del lugar de residencia	7%	55	109	164	218
				750	1500	2250	3000

Fuente: Elaboración Propia.

Después de la obtención de la Matriz de Puntajes y Ponderaciones se prosigue con la preparación de la Hoja de Valoración de Puestos, que puede observarse en el Anexo VI (ver II), que contiene espacios para el llenado de los grados y puntajes que se utilizaron para la valoración de cada puesto; este resultado puede observarse a detalle al final de la descripción de cada puesto; con estos datos se elabora la Jerarquía de Puestos en base al puntaje obtenido de cada puesto.



Cuadro Nro. 21

JERARQUÍA DE PUESTOS DE TRABAJO

NIVEL GERENCIAL

NÚMERO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL
1	GERENCIA GENERAL	2 6 8 3
2	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y LOGÍSTICA	2 5 1 3
3	GERENCIA COMERCIAL	2 4 0 3
4	GERENCIA DE OPERACIONES	2 4 5 8
5	GERENCIA DE PROYECTOS	1 9 7 8

NIVEL DE JEFATURAS

NÚMERO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL
1	JEFATURA DE CONTABILIDAD	1 9 2 0
2	JEFATURA DE PRODUCCIÓN	1 8 8 2
3	JEFATURA DE VENTAS	1 8 4 4
4	JEFATURA DE AGROPECUARIA	1 8 3 6
5	JEFATURA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1 8 2 4
6	JEFATURA DE PLANIFICACION Y ADQUISICIONES	1 8 1 6
7	JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS	1 7 6 9
8	JEFATURA DE LINEA DE CONGELADOS	1 7 6 8
9	JEFATURA DE ALMACENES	1 7 5 8
10	JEFATURA DE SISTEMAS	1 7 5 6
11	JEFATURA DE ACTIVOS	1 7 1 4
12	JEFATURA DE EXPEDICIÓN	1 5 7 6

NIVEL DE SUPERVISIÓN

NÚMERO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL
1	TESORERO	1 6 6 7
2	SUP. DE PRODUCCIÓN	1 5 0 8
3	SUPERVISIÓN DE AGROPECUARIA	1 5 0 0
4	LIQUIDADOR CONTROLLER	1 4 8 3
5	SUPERVISIÓN DE VENTAS	1 4 7 0
6	SUP. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1 4 2 6
7	SUP. DE SUPERMERCADOS	1 4 0 2
8	RESPONSABLE DE RECICLADO	1 2 7 3
9	SUP. ALMACÉN PRE PRODUCCIÓN	1 2 8 4

VALORACIÓN FINAL DEL NIVEL OPERATIVO



NÚMERO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL
1	ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA	1573
2	ENCARGADO DE IMPUESTOS	1559
3	ENC. DE IMPORTACIONES	1449
4	ENCARGADO DE PLANILLAS	1517
5	ENC. DE COMPRAS	1398
6	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	1385
7	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1381
8	LIQUIDADOR	1369
9	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	1409
10	ASISTENTE DE SISTEMAS	1330
11	CAJERO	1315
12	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	1278
13	ENC. DE SABORIZACIÓN	1215
14	DISEÑADOR GRÁFICO	1210
15	AUXILIAR DE COMPRAS	1206
16	ENC. DE SERVICIOS GENERALES	1142
17	SOPORTE TÉCNICO	1142
18	TÉCNICO DE EMERGENCIAS	1085
19	ENCARGADO OPERATIVO DE ACTIVOS	1074
20	RECEPCIONISTA	1023

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez concluida esta parte, se procedió con la obtención de la curva salarial en base a la Jerarquía de Puestos de Trabajo y los datos de la planilla de sueldos de la empresa expresado en porcentajes; cuyo procedimiento puede observarse en el Anexo VI (*ver III*) y el resultado se presenta a continuación: propuesta Estructura de Sueldos y Salarios para la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”



**ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS – PROPUESTA
COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”**

NRO.	NIVEL	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	FRECUENCIA	VALORACIÓN	% SUELDO ACTUAL	% SUELDO PROPUESTA
1	1 NIVEL GERENCIAL	Gerencia General	1	2 6 8 3	1 0 0	1 0 0
2		Gerencia De Administración Finanzas Y	1	2 5 1 3	8 8 , 9	8 8 , 7
3		Gerencia De Operaciones	1	2 4 0 3	7 5 , 2	8 1 , 4
4		Gerencia Comercial	1	2 4 5 8	9 8 , 7	8 5 , 0
5		Gerencia De Proyectos	1	1 9 7 8	3 4 , 9	5 3 , 1
6	2 NIVEL JEFATURA	Jefatura De Contabilidad	1	1 9 2 0	7 0 , 5	4 9 , 3
7		Jefatura De Producción	1	1 8 8 2	5 9 , 3	4 6 , 7
8		Jefatura De Ventas	3	1 8 4 4	3 4 , 9	4 4 , 2
9		Jefatura De Agropecuaria	1	1 8 3 6	4 8 , 1	4 3 , 7
10		Jefatura De Aseguramiento De La	1	1 8 2 4	3 6 , 8	4 2 , 8
11		Jefatura De Planificación Y	1	1 8 1 6	3 8 , 2	4 2 , 3
12		Jefatura De Recursos Humanos	1	1 7 6 9	2 2 , 1	3 9 , 2
13		Jefatura De Línea De Congelados	1	1 7 6 8	5 0 , 5	3 9 , 1
14		Jefatura De Almacenes	1	1 7 5 8	5 6 , 5	3 8 , 4
15		Jefatura De Sistemas	1	1 7 5 6	3 9 , 8	3 8 , 3
16		Jefatura De Activos	1	1 7 1 4	3 2 , 6	3 5 , 5
17	Jefatura De Expedición	1	1 5 7 6	3 5 , 9	2 6 , 3	
18	3 NIVEL SUPERVISIÓN	Tesorero	1	1 6 6 7	2 8 , 1	3 2 , 4
19		Sup. De Producción	7	1 5 0 8	2 2 , 1	2 1 , 8
20		Supervisión De Agropecuaria	1	1 5 0 0	1 8 , 4	2 1 , 3
21		Liquidador Controller	1	1 4 8 3	1 4 , 9	2 0 , 1
22		Supervisión De Ventas	13	1 4 7 0	1 9 , 0	1 9 , 3
23		Sup. Aseguramiento De La Calidad	3	1 4 7 2	1 4 , 9	1 6 , 4
24		Sup. De Supermercados	1	1 4 2 6	7 , 1	1 4 , 8
25		Responsable De Reciclado	1	1 4 0 2	8 , 7	6 , 2
26	Sup. Almacén Pre Producción	1	1 2 7 3	2 7 , 5	6 , 9	
27	4 NIVEL OPERATIVO	Asistente De Planificación Y Logística	1	1 2 8 4	2 4 , 9	2 6 , 1
28		Encargado De Impuestos	1	1 5 7 3	2 9 , 5	2 5 , 2
29		Enc. De Importaciones	1	1 5 5 9	2 4 , 4	1 7 , 9
30		Encargado De Planillas	1	1 4 4 9	1 5 , 0	2 2 , 4
31		Enc. De Compras	3	1 5 1 7	1 4 , 8	1 4 , 5
32		Analista De Aseguramiento De Calidad	8	1 3 9 8	9 , 9	1 3 , 6
33		Auxiliar De Contabilidad	3	1 3 8 5	1 2 , 5	1 3 , 3
34		Liquidador	5	1 3 8 1	9 , 7	1 2 , 6
35		Auxiliar De Recursos Humanos	1	1 3 6 9	4 , 4	1 5 , 2
36		Asistente De Sistemas	1	1 3 3 0	1 3 , 2	9 , 9
37		Cajero	4	1 3 3 0	8 , 8	9 , 0
38		Mantenimiento Preventivo	4	1 3 1 5	6 , 1	6 , 5
39		Enc. De Saborización	3	1 2 4 4	7 , 5	1 1 , 8
40		Diseñador Gráfico	1	1 3 5 7	1 4 , 1	9 , 2

ANEXOS

ANEXO II
ESTRUCTURACIÓN CUESTIONARIO – ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Nro	Variable	Concepto	Objetivo	Pregunta	Indicador
1	ORGANIGRAMA	Es el diagrama que representa la estructura formal de una empresa que muestra: la estructura jerárquica, canales de comunicación, etc	Determinar el nivel jerárquico en el cual se encuentra cada puesto	¿La empresa cuenta con un Organigrama de la Estructura organizacional actualizada?	Respuesta Cerrada Si No
2	INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	Manual de descripción de puestos	Determinar si la empresa cuenta con Manuales de descripción de puestos y si se conoce la importancia de cada puesto.	¿La compañía cuenta con el Manual de Descripción de Puestos?	Respuesta Cerrada Si No
		Perfil de puesto	Determinar si en la empresa se tiene el conocimiento de las características generales que requiere cada puesto.	¿Se tiene establecido un perfil y experiencia de cada puesto?	Respuesta Cerrada Si No
		Políticas de Remuneración	Determinar cuales son los lineamientos principales que sigue la compañía sobre asuntos relacionados con la remuneración.	¿La empresa cuenta con Políticas de Remuneración?	Respuesta Cerrada Si No
		Manual de valoración de puestos	Determinar si la empresa tiene un manual o guía para la realización de la valoración de puestos.	¿La organización tiene una guía o manual de valoración de puestos?	Respuesta Cerrada Si No
3	PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS	Conjunto de pasos que se siguen para la determinación del valor de cada puesto	Determinar si en la compañía se realizó el proceso de valoración de puestos.	¿Se realizó un proceso de valoración de puestos?	Respuesta Cerrada Si No
4	ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS	Conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes Puestos de la organización	Determinar si la empresa cuenta con una estructura de sueldos y salarios objetiva.	¿La empresa cuenta con una estructura de sueldos y salarios que haya sido elaborado de forma objetiva?	Respuesta Cerrada Si No

ESTRUCTURACIÓN - CUESTIONARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nro	Variable	Concepto	Objetivo	Pregunta	Indicador
1	FUNCIÓN	conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen	Determinar las funciones principales del puesto.	Describa y detalle sus principales funciones y responsabilidades en este puesto.	Funciones Responsabilidades
2	TAREA	Fragmentos específicos de las actividades.	Determinar las actividades y tareas que realiza.	¿Cuáles son las tareas diarias con las que debe cumplir?	Respuesta abierta
3	OBJETIVO	Es un resultado deseado	Determinar cuáles son los resultados que debe cumplir el puesto.	¿Cuáles son los productos o resultados que debe cumplir?	Respuesta abierta
			Determinar cuáles el fin principal del puesto.	¿Cuál es el objetivo principal que debe cumplir?	Respuesta abierta
4	CONOCIMIENTOS	Conjunto de saberes sobre una ciencia, tema.	Determinar el grado académico de formación apropiada para el puesto.	¿Cuál es el grado académico de formación y que profesión se debe tener para un buen desempeño en el puesto? ¿En qué área?	❖ Técnico medio o superior ❖ Licenciatura ❖ Post grado ❖ Maestría ❖ Doctorado ❖ Otros
			Determinar el tipo de esfuerzo	El esfuerzo que usted realiza en su trabajo en este puesto es de tipo:	Físico Mental / visual Ambos

Nro	Variable	Concepto	Objetivo	Pregunta	Indicador
5	INSTRUMENTOS	<p>Instrumento es una pieza que, combinada con otras, sirve con un determinado objeto en el ámbito de los oficios o las artes. El término puede utilizarse como sinónimo de herramienta o máquina.</p>	<p>Establecer los instrumentos necesarios para el cumplimiento de las funciones del puesto.</p>	¿Qué instrumentos o equipos de trabajo utiliza para realizar sus actividades?	Respuesta abierta
				¿El ambiente y condiciones de su trabajo, son adecuados para que desarrolle eficientemente su trabajo?	Si No
				¿El trabajo que lleva a cabo en el puesto conlleva riesgos físicos?	Si No
6	EXPERIENCIA	<p>Haber presenciado, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.</p>	<p>Determinar el grado de experiencia que se requiere para el puesto.</p>	¿Cree usted que es necesario tener experiencia previa para desempeñar el trabajo que realiza?	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Área ❖ Años de experiencia
				<p>Determinar el grado de la iniciativa en el puesto.</p>	El trabajo que usted realiza requiere:
7	TOMA DE DECISIONES	<p>El proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones en diferentes contextos</p>	<p>Determinar el tipo de decisiones que se toman en el puesto.</p>	El ejercicio de su puesto ¿requiere que usted tome decisiones y/o resuelva problemas?	Si No
				¿De qué tipo son las decisiones y con qué frecuencia usted las toma?	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rutinarias ❖ Permanentes ❖ Poco frecuentes ❖ Planificadas ❖ Eventuales
				¿De qué tipo solo los problemas que usted resuelve?	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Fácil solución ❖ Difícil solución ❖ Solución consultada ❖ Rutinarios
				¿Para tomar decisiones, consulta con su jefe?	Si - No

Nro	Variable	Concepto	Objetivo	Pregunta	Indicador
8	AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	<p>Autoridad: es el poder para imponer tareas.</p> <p>Responsabilidad: cumplir con las obligaciones asignadas.</p>	Determinar la posición jerárquica de cada puesto	¿Tiene usted responsabilidad de supervisión sobre otros empleados?	Si No
				¿Quiénes son estas personas a quien supervisa y cuál es su puesto?	Respuesta abierta
				¿Qué información prepara usted y para quién? Mencione el puesto	Respuesta abierta
10	INICIATIVA	Capacidad de una persona para inventar o emprender cosas.	Determinar el nivel de identificación del trabajador con la compañía	¿Se siente orgulloso(a) de trabajar en esta compañía?	Si No
				¿Se toma en cuenta su opinión cuando da ideas sobre cómo mejorar su trabajo?	Si No
				¿Cree usted que puede hacer carrera en esta compañía?	Si No
11	EVALUACIÓN	Verificación de las operaciones en función de ordenas y reglas.	Determinar la existencia de criterios de evaluación del trabajo.	¿Evalúan su trabajo?	Si No
				¿En función a qué evalúan su trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Logro de objetivos ❖ Al tiempo en el que logra sus objetivos ❖ A la forma en que logra sus objetivos

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Nombre: _____

Puesto: _____

1. ¿La empresa cuenta con un Organigrama de la Estructura Organizacional actualizada?

SI NO

a. (si) en qué año se realizó: _____

b. (no) desde qué año: _____

2. ¿La compañía cuenta con el Manual de Descripción de Puestos?

SI NO

3. ¿Se tiene establecido un perfil y experiencia de cada puesto?

SI NO

4. ¿La empresa cuenta con un Políticas Salariales?

SI NO

5. ¿La organización tiene una guía o manual de valoración de puestos?

SI NO

6. ¿Se realizó un proceso de valoración de puestos?

SI NO

9. ¿La empresa cuenta con una estructura de sueldos y salarios que haya sido elaborado de forma objetiva?

SI NO

**CUESTIONARIO
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

NOMBRE:	FECHA: / /	SEDE:
----------------	----------------------	--------------

I. DATOS PERSONALES

Puesto actual	
Área a la que pertenece	
Antigüedad en el puesto	
Código SAP	

II. NIVEL DE EDUCACIÓN (de la persona)

Técnico Medio o Superior	<input type="checkbox"/>	Área: _____
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Área: _____
- Con especialidad en	<input type="checkbox"/>	Área: _____
Post grado	<input type="checkbox"/>	Área: _____
Maestría	<input type="checkbox"/>	Área: _____
Doctorado	<input type="checkbox"/>	Área: _____
Otro, especifique:		

III. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1.	¿Quién es su jefe inmediato superior?	R.-						
2.	¿Cuál es el puesto que ocupa su superior inmediato?	R.-						
3.	¿Tiene usted responsabilidad de supervisión sobre otros empleados? (Marque con una "X") (Si) ¿Qué puestos dependen directamente de usted?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">SI</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">NO</td> <td></td> </tr> </table>		SI			NO	
	SI							
	NO							
	Puesto :	Nombre:						
	Puesto :	Nombre:						
	Puesto :	Nombre:						
	Puesto :	Nombre:						
	Puesto :	Nombre:						

IV FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

4.	Describa y detalle sus principales funciones y responsabilidades en este puesto.	
Funciones	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
	e)	
Responsabilidades	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
	e)	
5.	¿Cuáles son las tareas diarias con las que debe cumplir?	
	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
	e)	
6.	Describa los productos o resultados que debe cumplir en el puesto.	
	a)	
	b)	
	c)	
	d)	
	e)	
7.	¿Cuál es el objetivo principal que debe cumplir en el puesto?	R.-

V. NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA QUE REQUIERE EL PUESTO

8.	¿Cuál es el grado académico de formación y que profesión cree usted que se debe tener para un buen desempeño en el puesto? ¿En qué área?	
	Técnico Medio o Superior	<input type="checkbox"/> Área: _____
	Licenciatura	<input type="checkbox"/> Área: _____
	- Con especialidad en	<input type="checkbox"/> Área: _____
	Post grado	<input type="checkbox"/> Área: _____
	Maestría	<input type="checkbox"/> Área: _____
	Doctorado	<input type="checkbox"/> Área: _____
	Otro, especifique:	_____

9.	El esfuerzo que usted realiza en su trabajo en este puesto es de tipo:	Físico	
		Mental / Visual	
		Ambos	
10.	¿Qué instrumentos o equipos de trabajo utiliza para realizar sus actividades?	a)	
		b)	
		c)	
		d)	
		e)	
11.	¿El ambiente y condiciones de su trabajo, son adecuados para que desarrolle eficientemente su trabajo?	SI	
		NO	
12.	¿El trabajo que lleva a cabo en el puesto conlleva riesgos físicos?	SI	
		NO	
13.	¿Cree usted que es necesario tener experiencia previa para desempeñar el trabajo que realiza? SI __ NO __ por "SI" llene el área y años.	Área:	
		Años:	
14.	El trabajo que usted realiza requiere: (Marque con una "X")	Mucha iniciativa	
		Poca iniciativa	
		Ninguna iniciativa	
VI.	DE LA TOMA DE DECISIONES		
15.	¿Que grado de responsabilidad cumple en el puesto que ocupa?	Alto	
		Medio	
		Bajo	
16.	El ejercicio de su puesto ¿requiere que usted tome decisiones y/o resuelva problemas?	SI	NO
17.	¿De qué tipo son las decisiones y con qué frecuencia usted las toma?	Rutinarias	
		Permanentes	
		Poco frecuentes	
		Planificadas	
		Eventuales	
18.	Los problemas que usted resuelve en su puesto de trabajo son de:	Fácil solución	
		Difícil solución	
		Solución consultada	
19.	¿Para tomar decisiones, consulta con su jefe?	SI	NO

ANEXO III

FASES DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO



Fuente: Dirección y gestión de Recursos Humanos. Gomez, Balkin y Cardy.

ANEXO IV

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE FACTORES Y SUB FACTORES

HABILIDAD		
EDUCACIÓN		
Este factor aprecia los conocimientos, generales y especializados, necesarios para desempeñar los trabajos de esta empresa.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	Bachiller: grado y conocimientos adquiridos luego de 12 años de estudio.	80
2	Técnico Medio: enseñanza de tipo técnico en alguna rama especial (manual o intelectual). 1 o 2 años de estudio.	159
3	Técnico Superior: profundos conocimientos sobre materias específicas como contabilidad, sistemas entre otros. Demanda 3 o más años de estudio.	239
4	Licenciatura: formación altamente especializada que imparten las universidades. Demanda de 5 a 6 años de estudio.	318
ESPECIALIZACIÓN		
Es la adquisición de instrucción en materias o temas específicos que incrementan el conocimiento y formación en diversas áreas.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	Otros cursos: seminarios, conferencias con una duración de 1 a 5 días.	34
2	Estudios Post Grado: formación en áreas específicas de especialización en un área, requiere previa conclusión de estudios en Licenciatura. Demanda de 6 meses a 1 año.	68
3	Maestría: formación de alto grado de especialización, que requiere previa obtención del título de Licenciatura. Demanda de 1 año y medio a 2 años de estudio.	12
4	Doctorado: formación altamente especializada, es tener un conocimiento profundo y total de una materia específica. Requiere la conclusión previa de estudios de Maestría. Demanda 2 años o más de estudio.	136
EXPERIENCIA		
Tiempo normalmente necesario para que, quien posea la instrucción correspondiente, adquiera la destreza necesaria para realizar con eficiencia su trabajo.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	No requiere experiencia	45
2	Experiencia entre 6 meses y 1 año	91
3	Experiencia entre 1 año y 3 años	136
4	Experiencia mayor a 3 años	182
CRITERIO E INICIATIVA		
Amplitud con que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar por si mismo decisiones sobre el trabajo, o modificar situaciones y métodos.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.	68
2	Requiere cierta interpretación de las ordenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas muy sencillos que se presenten.	136
3	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas sencillos que se presenten en el puesto	205
4	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.	273

RESPONSABILIDAD		
La obligación del ocupante del puesto para asumir la consecuencia de las actividades que realiza y los resultados que genera.		
RESPONSABILIDAD POR LA TOMA DE DECISIONES		
Tiempo normalmente necesario para que, quien posea la instrucción correspondiente, adquiera la destreza necesaria para realizar con eficiencia su trabajo.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	No tiene ninguna responsabilidad asociada a la toma de decisiones.	108
2	La toma de decisiones requiere discriminación entre modelos de acción definidos.	216
3	La toma de decisiones demanda la elección entre modelos de acción escasamente definidos.	324
4	La toma de decisiones demanda la elección entre modelos de acción no definidos.	432
RESPONSABILIDAD DE SUPERVISIÓN		
Factor que mide la responsabilidad para organizar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados, la supervisión directa del trabajo de los subordinados, asignación de tareas y prioridades, delimitando métodos.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	Responsable solamente de su propio trabajo.	43
2	Responsable directo de la supervisión del personal técnico administrativo. De 1 a 3 trabajadores.	86
3	Dirige el trabajo de tres a seis obreros.	130
4	Tiene responsabilidad directa sobre la supervisión de personal profesional de un área.	173
RESPONSABILIDAD SOBRE LA INFORMACIÓN		
Este factor determina la posibilidad de acceder o no a la información estratégica producto de las funciones atribuciones y competencias asociadas al puesto. La información estratégica es aquella que por naturaleza afecta a los objetivos centrales de la institución. La información confidencial es aquella que por naturaleza temporal o permanente no puede ser divulgado o hecho publico.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	No se tiene acceso a la información estratégica o confidencial.	65
2	El ocupante del puesto trabaja regularmente con información estratégica y confidencial.	130
3	El ocupante del puesto trabaja frecuentemente con información estratégica y confidencial.	194
4	El ocupante trabaja de forma permanente con información estratégica y confidencial de forma.	259

ESFUERZO		
Este factor mide la cantidad de energía gastada por un trabajador al realizar una determinada función. Tiene que ver con el grado de desgaste físico y mental visual por el ejercicio de las funciones.		
ESFUERZO FÍSICO		
Intensidad y continuidad del esfuerzo físico requerido.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	Las funciones demandan un mínimo esfuerzo físico: el trabajo se desempeña en posición cómoda.	51
2	Las funciones demandan esfuerzo físico ocasional, es un trabajo ligero con una intensidad mínima y tiempo breve.	102
3	Se demanda alto esfuerzo físico, el trabajo exige que se emplee mayormente la fuerza física.	153
4	Esfuerzo físico permanente, el puesto exige básicamente que todos su tiempo sea ocupado en actividades que involucran el uso de la fuerza física y muscular.	205
ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL		
Mide el requerimiento de uso de las facultades mentales y visuales, en referencia a problemas de trabajo y su grado de dificultad, redacción o creación de arte.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	Poco o ningún esfuerzo intelectual: son áreas de naturaleza rutinaria, repetitivas.	119
2	Moderado esfuerzo intelectual, tareas de naturaleza dificultosa, demandan la elección de opciones definidas, analizando, interpretando y aplicando procedimientos y practicas variadas preestablecidas.	239
3	Funciones que exigen bastante esfuerzo intelectual, que involucran la aplicación de procedimientos y prácticas variadas y no siempre preestablecidas, solución de problemas poco comunes.	358
4	Funciones que exigen un alto esfuerzo intelectual, prolongados periodos de concentración, investigación y criterio analítico para resolver problemas. Demanda desarrollo conceptual, interpretación de políticas, creación de modelos de solución.	477

CONDICIONES DE TRABAJO		
Este factor valora las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su nivel de desempeño en sus funciones.		
AMBIENTE Y RIESGOS		
Condiciones ambientales y de riesgos en las cuales el ocupante del puesto debe desarrollar el trabajo. Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo.		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es muy eventual.	82
2	Ambiente agradable de trabajo con mínimos riesgos, sin embargo, se corren mínimos riesgos y existen bajas probabilidades de sufrir accidentes de trabajo, que son de menor importancia que pueden producir incapacidades temporales o mínimas.	164
3	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves o incapacidades temporales mayores de tres días.	245
4	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades temporales de más de 30 días, parciales y/o permanentes. El trabajo exige exposición constante a varios elementos y factores de peligro.	327
VIAJES FUERA DEL LUGAR DE RESIDENCIA		
Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo,		
Grado	Descripción del Grado	Puntos
1	Las funciones no demanda viajes o desplazamientos del lugar de trabajo	55
2	Las funciones demandan viajes o desplazamientos de forma ocasional. Donde se supone el cumplimiento de funciones y responsabilidades del puesto.	109
3	El puesto requiere viajar y desplazarse para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, cuya duración en tiempo razonable alcanza dos tercios del tiempo normal de trabajo.	164
4	El puesto requiere viajar y desplazarse para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de forma permanente, cuya duración supera los dos tercios del tiempo normal de trabajo.	218

ANEXO V

GRADOS EN LOS SUB FACTORES COMPENSABLES

HABILIDAD			
EDUCACIÓN	ESPECIALIZACIÓN	EXPERIENCIA	CRITERIOS E INICIATIVA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bachiller. 2. Técnico Medio. 3. Técnico Superior. 4. Licenciatura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otros cursos. 2. Estudios Post Grado. 3. Maestría. 4. Doctorado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No requiere experiencia. 2. Experiencia entre 6 meses y 1 año. 3. Experiencia entre 1 año y 3 años. 4. Experiencia mayor a 3 años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No requiere iniciativa. 2. Requiere cierta interpretación de órdenes. 3. Requiere criterio e iniciativa. 4. Requiere alto criterio e iniciativa.
RESPONSABILIDAD			
POR LA TOMA DE DECISIONES	DE SUPERVISIÓN	SOBRE LA INFORMACIÓN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. No tiene responsabilidad asociada a la toma de decisiones. 2. La toma de decisiones requiere discriminación entre modelos de acción definidos. 3. La toma de decisiones demanda la elección entre modelos de acción escasamente definidos. 4. La toma de decisiones demanda la elección entre modelos de acción no definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No tiene responsabilidad de supervisión. 2. Supervisión directa de personal técnico administrativo (1-3). 3. Supervisión directa de personal operativo (3- 6). 4. Supervisión directa sobre personal profesional de un área. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se tiene acceso a la información estratégica o confidencial. 2. El ocupante del puesto trabaja regularmente con información estratégica y confidencial. 3. El ocupante del puesto trabaja frecuentemente con información estratégica y confidencial. 4. El ocupante trabaja de forma permanente con información estratégica y confidencial de forma. 	
ESFUERZO			
ESFUERZO FÍSICO		ESFUERZO MENTAL VISUAL	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mínimo esfuerzo físico. 2. Esfuerzo físico ocasional. 3. Alto esfuerzo físico. 4. Esfuerzo físico permanente. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco o ningún esfuerzo intelectual. 2. Moderado esfuerzo intelectual. 3. Funciones que exigen bastante esfuerzo mental. 4. Funciones que exigen un alto esfuerzo mental. 	
CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE Y RIESGOS		VIAJES FUERA DEL LUGAR DE RESIDENCIA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabajo normal. Sin riesgos. 2. Ambiente de trabajo normal. Mínimo riesgo. 3. Regular ambiente de trabajo. Riesgos menores. 4. Peligroso ambiente de trabajo. Alta posibilidad de accidentes y lesiones permanentes. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Las funciones no demandan viajes o desplazamientos. 2. Viajes o desplazamientos ocasionales. 3. Viajes y desplazamientos. 4. Viajes y/o desplazamientos permanentes. 	

“No hay fórmula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de los factores, la seguridad debe confiarse al juicio humano que da la práctica y a las experiencias anteriores y aun a los resultados de errores cometidos al tratar de llegar a una ponderación equitativa.”

L. Patton

ANEXO VI

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

I. PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DE LA MATRIZ DE PUNTAJES Y PONDERACIONES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTO

A continuación se desarrolla el procedimiento para la obtención de los grados y puntuación de los factores compensables:

- ① Asignación del porcentaje sobre 100% a cada factor compensable.

FACTOR	PONDERACIÓN
Habilidad	100
Responsabilidad	95
Esfuerzo	80
Condiciones de Trabajo	70
Total	345

- ② Obtención del peso relativo de cada factor. Después de la designación de los valores a cada factor compensable, este debe convertirse en un sistema de 100%

FACTOR	PESO
Habilidad	29%
Responsabilidad	28%
Esfuerzo	23%
Condiciones de Trabajo	20%
Total	100%

- ③ Ponderación de los sub Factores de cada factor compensable. Y su respectivo peso real de cada uno.

FACTOR	SUB FACTORES	PONDERACIÓN	PESO
HABILIDAD	Educación	35	10%
	Especialización	15	4%
	Experiencia	20	6%
	Criterios e iniciativa	30	9%
	Total		100

FACTOR	SUB FACTORES	PONDERACIÓN	PESO
RESPONSABILIDAD	Por la toma de decisiones	50	14%
	De supervisión	20	6%
	Sobre la información	30	8%
	Total	100	28%

FACTOR	SUB FACTORES	PONDERACIÓN	PESO
ESFUERZO	Esfuerzo físico	35	8%
	Esfuerzo mental visual	65	15%
	Total	100	23%

FACTOR	SUB FACTORES	PONDERACIÓN	PESO
CONDICIONES	Ambiente y riesgos	65	13%
	Viajes fuera del lugar de residencia	35	7%
	Total	100	20%

- ④ Asignación de puntos a los grados de cada Sub Factor. Una vez realizada la asignación de pesos a cada sub factor se debe efectuar la asignación de puntos a los grados de cada uno de ellos. En base al plano base puntual que a continuación se muestra.

Cuadro: Plano Base Puntual

Numero de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base Puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1000
De 21 a 40	De 11 a 13	2000
Mas de 40	Mas de 13	3000

Fuente: Salarios, Estrategia y Sistema Salarial y de Compensaciones.
Morales, Juan Antonio.

El número de sub factores a utilizar es de 11 y el número de puestos a valorar es de 41, Siendo el número de puestos de mayor importancia la base puntual a utilizar es de 3000 puntos.

- ⑤ Aplicar la Base Puntual al peso porcentual de cada sub factor, para cada sub factor, según la ponderación máxima, multiplicado por la base puntual elegida, y a continuación se presenta el cuadro donde se muestra el resultado de esta operación. Después de esta operación se realiza la distribución de los puntajes a cada grado,

Cuadro: Aplicación de la Base Puntual

Habilidad	30%	Educación	11%	10%*3000	318
		Especialización	5%	4%*3000	136
		Experiencia	6%	6%*3000	182
		Criterios e iniciativa	9%	9%*3000	273
Responsabilidad	29%	Por la toma de decisiones	14%	14%*3000	432
		De supervisión	6%	6%*3000	173
		Sobre la información	9%	8%*3000	259
Esfuerzo	23%	Esfuerzo físico	7%	8%*3000	205
		Esfuerzo mental visual	16%	15%*3000	477
Condiciones de Trabajo	18%	Ambiente y riesgos	11%	13%*3000	327
		Viajes fuera del lugar de residencia	7%	7%*3000	218
Total	100%	Total	100%	Total	3000

Fuente: Salarios, Estrategia y Sistema Salarial y de Compensaciones.
Morales, Juan Antonio.

- ⑥ Aplicar la base puntual a cada sub factor y grados del sub factor mediante el Método del Cociente:

$$COCIENTE = \frac{318 (MAXIMA PUNTUACION)}{4(NRO DE GRADOS)} = 79.54 (MINIMA PUNTUACION)$$

COC. HAB	79,5454545	34,0909091	45,4545455	68,1818182
COC. RESP	107,954545	43,1818182	64,7727273	
COC. ESF	51,1363636	119,318182		
COC. COND	81,8181818	54,5454545		

Una vez hallado el cociente se lo aplica de la siguiente manera a cada grado de cada sub factor:

SUB FACTOR: EDUCACIÓN		
GRADOS	PUNTAJE	PUNTO FINAL
1(mínimo)	79,54	79,54
2	79,54 + 79,54	159
3	159 + 79,54	239
4(máximo)	239 + 79,54	318

De esta forma se obtiene el valor de los grados de cada sub factor compensable, y se puede proseguir con la elaboración de la Matriz de Puntajes y Ponderaciones.

- ⑦ Y en el cuadro Matriz de Puntajes y Ponderaciones para la Valoración de Puestos. Donde se puede observar también los datos finales con los cuales se realizó la valoración de cada puesto de trabajo.

MATRIZ DE PUNTAJES Y PONDERACIONES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS

FACTORES	POND	SUB FACTORES	PESO	GRADO			
				1	2	3	4
HABILIDAD	30%	Educación	11%	80	159	239	318
		Especialización	5%	34	68	102	136
		Experiencia	6%	45	91	136	182
		Criterios e iniciativa	9%	68	136	205	273
RESPONSABILIDAD	29%	Por la toma de decisiones	14%	108	216	324	432
		De supervisión	6%	43	86	130	173
		Sobre la información	9%	65	130	194	259
ESFUERZO	23%	Esfuerzo físico	7%	51	102	153	205
		Esfuerzo mental visual	16%	119	239	358	477
CONDICIONES DE TRABAJO	18%	Ambiente y riesgos	11%	82	164	245	327
		Viajes fuera del lugar de residencia	7%	55	109	164	218
				750	1500	2250	3000

Fuente: Elaboración Propia.

II. DISEÑO DE LA HOJA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

HOJA DE VALORACIÓN DE PUESTOS

HOJA DE VALORACIÓN DE PUESTOS		
TITULO DEL PUESTO:		
ÁREA:	GERENCIA:	
SUB FACTOR	VALORACIÓN	
	GRADO	PUNTAJE
Educación		
Especialización		
Experiencia		
Criterios e iniciativa		
Por la toma de decisiones		
De supervisión		
Sobre la información		
Esfuerzo físico		
Esfuerzo mental visual		
Ambiente y riesgos		
Viajes fuera del lugar de residencia		
P U N T U A C I Ó N T O T A L		
SUELDO MÍNIMO:	SUELDO MÁXIMO:	

Fuente: Apuntes, Administración de Recursos Humanos. Lic. Jorge Riveros. 2007.

III. PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO PARA LA OBTENCIÓN DE LA CURVA SALARIAL

En este anexo se desarrolla el proceso estadístico que se realizó para hallar el Sueldo Básico de la Propuesta.

- ① Como primera actividad se debe promediar los sueldos de los puestos que se repitan varias veces (cuyo resultado no puede ser mostrado por confidencialidad de la empresa)

Cuadro: PROMEDIO DE SUELDOS DE PUESTOS DE FRECUENCIA MAYOR A 1

NIVEL	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	NRO DE PUESTOS
JEFATURAS	Jefatura de Ventas	3
SUPERVISIÓN	Supervisor de Ventas	13
SUPERVISIÓN	Supervisor Aseguramiento de Cal	3
SUPERVISIÓN	Supervisor de Producción	7
OPERATIVO	Mantenimiento preventivo	4
OPERATIVO	Encargado (a) de Compras	3
OPERATIVO	Auxiliar de Contabilidad	3
OPERATIVO	Cajero (a)	4
OPERATIVO	Recepcionista	3
OPERATIVO	Liquidador	5
OPERATIVO	Analista de Aseguramiento de Cal.	8
OPERATIVO	Encargado (a) de Saborizacion	3

Fuente: Elaboración Propia.

- ② En base al cuadro anterior se procede a complementar el cuadro de los puntajes y valor monetario, y la elaboración del diagrama de dispersión.

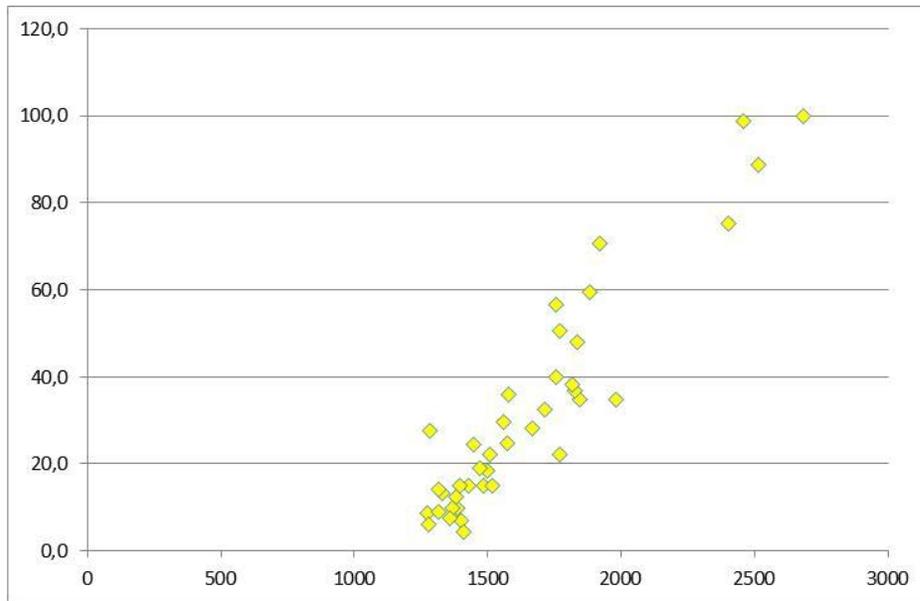
Cuadro: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

PUESTOS VALORADOS	VALOR	
	PUNTAJ	PORCENTUAL
GERENCIA GENERAL	2 683	100,0
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	2 513	88,9
GERENCIA DE OPERACIONES	2 403	75,2
GERENCIA COMERCIAL	2 458	98,7

GERENCIA DE PROYECTOS	1978	34,9
JEFATURA DE CONTABILIDAD	1920	70,5
JEFATURA DE PRODUCCIÓN	1882	59,3
JEFATURA DE VENTAS	1844	34,9
JEFATURA DE AGROPECUARIA	1836	48,1
JEFATURA DE ASEGURAMIENTO DE LA	1824	36,8
JEFATURA DE PLANIFICACION Y	1816	38,2
JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS	1769	22,1
JEFATURA DE LINEA DE CONGELADOS	1768	50,5
JEFATURA DE ALMACENES	1758	56,5
JEFATURA DE SISTEMAS	1756	39,8
JEFATURA DE ACTIVOS	1714	32,6
JEFATURA DE EXPEDICIÓN	1576	35,9
TESORERO	1667	28,1
SUP. DE PRODUCCIÓN	1508	22,1
SUPERVISIÓN DE AGROPECUARIA	1500	18,4
LIQUIDADOR CONTROLLER	1483	14,9
SUPERVISIÓN DE VENTAS	1470	19,0
SUP. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1426	14,9
SUP. DE SUPERMERCADOS	1402	7,1
RESPONSABLE DE RECICLADO	1273	8,7
SUP. ALMACÉN PRE PRODUCCIÓN	1284	27,5
ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN Y	1573	24,9
ENCARGADO DE IMPUESTOS	1559	29,5
ENC. DE IMPORTACIONES	1449	24,4
ENCARGADO DE PLANILLAS	1517	15,0
ENC. DE COMPRAS	1398	14,8
ANALISTA DE ASEGURAMIENTO DE	1385	9,9
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1381	12,5
LIQUIDADOR	1369	9,7
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	1409	4,4
ASISTENTE DE SISTEMAS	1330	13,2
CAJERO	1315	8,8
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	1278	6,1
ENC. DE SABORIZACIÓN	1357	7,5
DISEÑADOR GRÁFICO	1318	14,1

Fuente: Elaboración Propia.

**Gráfico:
DIAGRAMA DE DISPERSIÓN**



Fuente: Elaboración Propia.

- ③ En este paso se realiza el análisis de correlación, en base al cuadro: Distribución de Frecuencias cuyo resultado es el siguiente:

$$r = \frac{\frac{\sum xy}{n} - \bar{x}\bar{y}}{\sqrt{\frac{\sum x^2}{n} - \bar{x}^2} * \sqrt{\frac{\sum y^2}{n} - \bar{y}^2}}$$

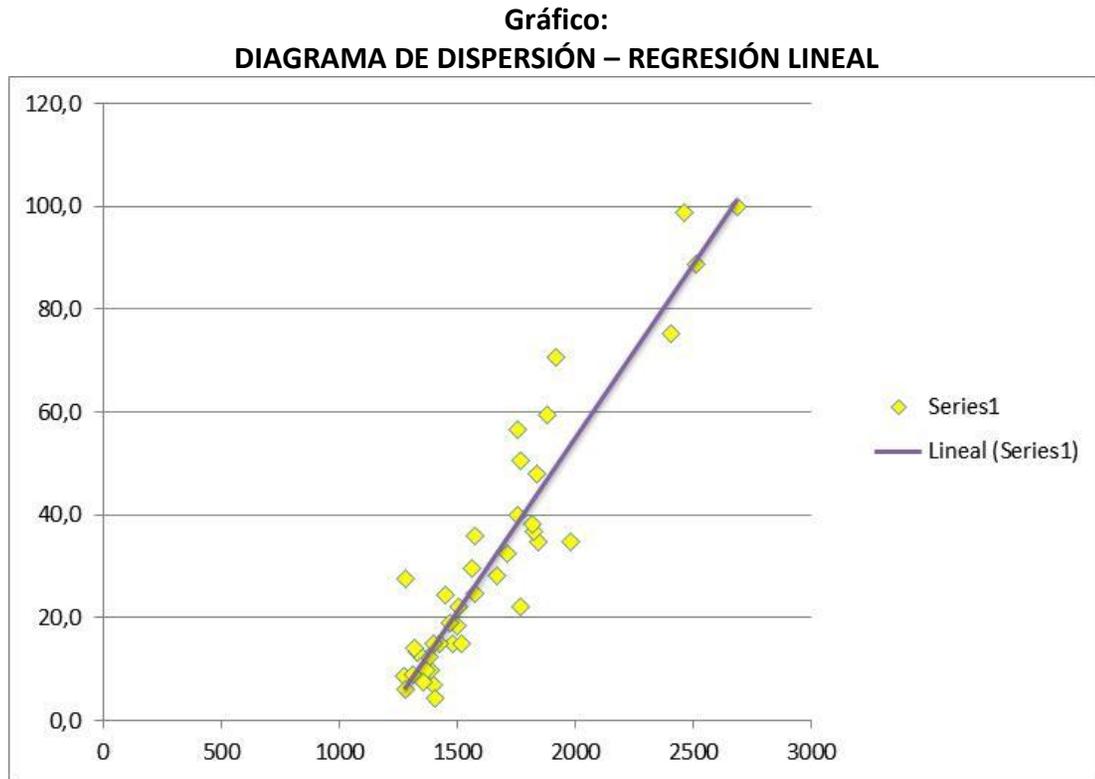
Cuadro: COEFICIENTE DE RELACIÓN Y DETERMINACIÓN

Coeficiente de relación	r	0,934031019	0,93
Coeficiente de determinación	R²	0,872413945	87%

Fuente: Elaboración Propia.

El coeficiente de relación es 0.93 y se encuentra cercana a 1, por tanto la correlación lineal entre las variables es intensa y los puntos del diagrama de dispersión se

encuentran muy próximos a la curva de regresión, como se puede observar en el Gráfico Diagrama de Dispersión y Regresión lineal.



Fuente: Elaboración Propia.

El coeficiente de determinación de la regresión lineal R^2 es del 87% y se encuentra entre $56.25\% \leq R^2 \leq 100\%$, por tanto significa que la línea de regresión y su respectiva ecuación representa en forma suficiente y se acepta para efectuar la proyección de los sueldos mediante la regresión lineal.

- ④ **Análisis de Regresión**, es la forma cuantitativa de captar la relación entre dos variables “x” que en esta situación es el *puntaje total de la valoración* de cada puesto, y “y” es la variable que representa los *sueldos actuales*; una vez que el diagrama de dispersión orienta la curva de regresión mas adecuada, la

línea de tendencia de los sueldos que tenga menor distancia posible con respecto a los puntos disperso en la grafica, se debe determinar la curva, y el diagrama que se puede observar en el Gráfico Diagrama de Dispersion – Regresión Lineal esta orientado a una línea recta, por tanto la Regresión que se aplica es la Lineal.

La ecuación que representa a la regresión lineal es la siguiente:

$$y = a - bx$$

El valor de los parámetros se halló con los datos del siguiente cuadro:

Cuadro: CUADRO DE DOBLE ENTRADA

Fuente: Elaboración Propia.

Parámetros	Valores
b	13,82
a	-15879,29

Una vez hallados los valores de los parámetros se prosiguió a hallar los sueldos básicos como propuesta con la siguiente formula:

$$\hat{y} = -15879,29 + 13,82x$$

Donde \hat{y} es el Sueldo Básico Estimado.

CUADRO: PROPUESTA DE SUELDOS Y SALARIOS EN PORCENTAJES

Nro	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PUNTAJE TOTAL	VALOR % ACTUAL	VALOR % PROPUESTA
1	GERENCIA GENERAL	2 683	100,0	100,0
2	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN	2 513	88,9	88,7
3	GERENCIA DE OPERACIONES	2 403	75,2	81,4
4	GERENCIA COMERCIAL	2 458	98,7	85,0

5	GERENCIA DE PROYECTOS	1978	34,9	53,1
6	JEFATURA DE CONTABILIDAD	1920	70,5	49,3
7	JEFATURA DE PRODUCCIÓN	1882	59,3	46,7
8	JEFATURA DE VENTAS	1844	34,9	44,2
9	JEFATURA DE AGROPECUARIA	1836	48,1	43,7
10	JEFATURA DE ASEGURAMIENTO DE LA	1824	36,8	42,8
11	JEFATURA DE PLANIFICACIÓN Y	1816	38,2	42,3
12	JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS	1769	22,1	39,2
13	JEFATURA DE LÍNEA DE CONGELADOS	1768	50,5	39,1
14	JEFATURA DE ALMACENES	1758	56,5	38,4
15	JEFATURA DE SISTEMAS	1756	39,8	38,3
16	JEFATURA DE ACTIVOS	1714	32,6	35,5
17	JEFATURA DE EXPEDICIÓN	1576	35,9	26,3
18	TESORERO	1667	28,1	32,4
19	SUP. DE PRODUCCIÓN	1508	22,1	21,8
20	SUPERVISIÓN DE AGROPECUARIA	1500	18,4	21,3
21	LIQUIDADOR CONTROLLER	1483	14,9	20,1
22	SUPERVISIÓN DE VENTAS	1470	19,0	19,3
23	SUP. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1426	14,9	16,4
24	SUP. DE SUPERMERCADOS	1402	7,1	14,8
25	RESPONSABLE DE RECICLADO	1273	8,7	6,2
26	SUP. ALMACÉN PRE PRODUCCIÓN	1284	27,5	6,9
27	ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN Y	1573	24,9	26,1
28	ENCARGADO DE IMPUESTOS	1559	29,5	25,2
29	ENC. DE IMPORTACIONES	1449	24,4	17,9
30	ENCARGADO DE PLANILLAS	1517	15,0	22,4
31	ENC. DE COMPRAS	1398	14,8	14,5
32	ANALISTA DE ASEGURAMIENTO DE	1385	9,9	13,6
33	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1381	12,5	13,3
34	LIQUIDADOR	1369	9,7	12,6
35	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	1409	4,4	15,2
36	ASISTENTE DE SISTEMAS	1330	13,2	9,9
37	CAJERO	1315	8,8	9,0
38	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	1278	6,1	6,5
39	ENC. DE SABORIZACIÓN	1357	7,5	11,8
40	DISEÑADOR GRÁFICO	1318	14,1	9,2

Fuente: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 MONTALVO, Oscar Gerardo. Diagnostico Empresarial (Análisis Integral). Primera Edición.
- 📖 CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. 2002.
- 📖 GOMEZ, BALKIN y CARDY. Dirección y Gestión de Recursos humanos.
- 📖 REYES P., Agustín. Administración de Personal Sueldos y Salarios. Editorial Limusa 1986.
- 📖 REYES P., Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa. D.F. México 1996.
- 📖 SORIANO López, Mónica. Las 7 l's de la Gestión de Personal. Primera Edición 2003. La Paz Bolivia.
- 📖 L. ROCK, Milton. Manual de Sueldos y Salarios. Tomo I. Editorial Mc Graw Hill.
- 📖 VALDA Irahola, Jorge. Técnicas y Metodologías de Investigación Administrativa aplicado a la Gerencia de Empresas. Primera Edición 2003. Universidad Mayor de San Andrés. La Paz Bolivia.
- 📖 HERRERA Cárdenas, Abraham. Estadística Aplicada Tomo I y II. Edición 14ª. 2006. La Paz-Bolivia.
- 📖 MEJÍA Ibáñez, Raúl. Metodología de la Investigación. 2da Edición. La Paz- Bolivia. 2002.
- 📖 CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición. 1999.
- 📖 LAURA V. Cesar ÁLVAREZ F., Roberto. Clasificación, Valoración y Remuneración de Puestos Caso: Instituto Boliviano de la Ceguera. . Universidad Mayor de San Andrés 2005.
- 📖 CHAMBI B. María, CALLISAYA L. Irene. Proceso de Valoración y Remuneración de Puestos en el Ministerio de Desarrollo Económico. Universidad Mayor de San Andrés 2005.
- 📖 VALLE O., Stefani. Sistema de Administración de Recursos Humanos Caso: Compañía de Alimentos Delizia Ltda. Escuela Militar de Ingeniería EMI 2009.
- 📖 BALDIVIESO Q., Karen Bertha. Administración de Recursos Humanos Compañía de Alimentos Delizia Ltda. Universidad Mayor de San Andrés 2008.
- 📖 MONTES A., Silvia VILLARROEL C., Claudia. Manual de Funciones (Borrador) Universidad Mayor de San Andrés 2008.
- 📖 Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. 2009.
- 📖 Ley General del Trabajo Bolivia – 2009.
- 📖 Web: www.delizia.com.bo