

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LAS  
REMUNERACIONES PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL”**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**Para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Industrial**

Barreto Montes, Javier Tony

Lima - Perú

**2013**

Dedicado a mis padres

JAVIER BARRETO y DIGNA MONTES

Gracias por la fortaleza  
y por el amor inagotable.

Tony

## ÍNDICE

	Pág.
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	5
<b>DESCRIPTORES TEMÁTICOS</b>	6
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>CAPÍTULO I. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	9
1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	9
1.1. Organización	9
1.2. Entorno empresarial	10
1.3. Procesos	11
1.4. Clientes	14
1.5. Proveedores	15
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO</b>	18
1. MARCO GENERAL	18
1.1. La gestión salarial en la empresa	18
1.2. Importancia de la gestión de las remuneraciones	19
1.3. Instrumentos y técnicas	20
2. LA EVALUACIÓN DE PUESTOS	20
2.1. Sistema de evaluación	20
2.2. Métodos de evaluación de puestos	20
2.3. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación	22
2.4. Criterios generales de un sistema de evaluación de puestos	22
3. ESTRUCTURAS DE REMUNERACIONES	23
4. EL SISTEMA VAL2 ©	24
4.1. Metodología de evaluación de puestos Val2©	25
4.2. Fases del proceso de evaluación	26
4.3. Diseño de la estructura salarial	29

<b>CAPÍTULO III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</b>	32
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	32
2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	36
2.1. Criterios para definir la alternativa	36
2.2. Selección de la alternativa	38
3. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA.	39
3.1. Definición del ámbito y diseño preliminar del manual	39
3.2. Análisis y evaluación de los puestos muestra.	42
3.3. Diseño del manual de evaluación.	43
3.4. Análisis de los puestos de la empresa.	49
3.5. Evaluación y categorización de los puestos.	49
3.6. Estudio del mercado salarial	51
3.7. Diseño de la estructura de remuneraciones	53
3.8. Seguimiento a la implementación de la estructura salarial.	55
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO</b>	56
1. Selección de criterios de evaluación	56
2. Resultados de la solución planteada	57
<b>CONCLUSIONES</b>	60
<b>RECOMENDACIONES</b>	62
<b>GLOSARIO</b>	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	64
<b>ANEXO. Ejemplos de descripciones de puestos</b>	65

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se exponen las labores de investigación, análisis y diseño, concernientes al sistema de gestión salarial de una empresa industrial, sistema conformado por: 1) una metodología de evaluación de puestos y, 2) una estructura de remuneraciones, mecanismos que posibilitarían el gobierno sistemático y coherente de los haberes del personal.

La organización es una corporación que se desenvuelve en el sector manufacturero-logístico, siendo sus operaciones centrales el diseño, la producción, la comercialización y la distribución de productos químicos, cosméticos y farmacéuticos. La casa matriz se halla en Lima-Perú y cuenta con tres sedes de menor escala en México, Chile y Panamá. Asimismo, la empresa planea iniciar operaciones a 2015 en Colombia.

El estudio buscó dar solución a dos severos problemas que la empresa afrontaba al inicio del estudio: 1) su progresiva pérdida de competitividad en el mercado salarial, y 2) la creciente percepción de inequidad en cuanto a salarios al interior de la organización. El proyecto fue ejecutado bajo una metodología propietaria, en un período de trece meses —*desde febrero de 2012 hasta marzo de 2013*— en el marco de un estudio de consultoría solicitado por dicha organización. Actualmente, tiene lugar una etapa final posterior al estudio, de seguimiento a la implementación, en la que la empresa desarrolla y aplica planes internos para regularizar los haberes. Dicha fase, normalmente de largo plazo, es administrada por la propia empresa, en función de sus prioridades para regularizar las remuneraciones de los colaboradores.

Los principales beneficios de las políticas salariales basadas en la solución implementada son el incremento de la satisfacción laboral por temas de salarios y la reducción de los índices de rotación, beneficios que impactan directamente sobre los resultados empresariales.

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

Gestión salarial, Salarios, Evaluación de puestos, Estructuras salariales, Equidad salarial interna, Grupo ocupacional, Manual de evaluación, Factores de evaluación.

## INTRODUCCIÓN

Con el advenimiento de un período de bonanza económica para el país, la apertura de mercados y sus beneficios derivados, la gestión humana en las empresas ha sufrido una notoria evolución, pasando de ser en muchos casos, un proceso complementario en el área administrativa, a una jefatura incluso a una gerencia independiente. En la última década, se ha visto esfuerzos cada vez más sofisticados para captar, motivar y retener al personal, tales como los estudios de clima laboral, las actividades de motivación y las prácticas de *head-hunting*, entre otros. En definitiva, las empresas han ganado conciencia acerca de la importancia del factor humano en el logro de los objetivos empresariales, dejando de considerar al personal como un mero recurso operativo.

En este escenario, la forma como la empresa asigna sus haberes tiene efectos directos en la motivación del personal y también en su disposición a permanecer en la organización. Por otra parte, la acción de otras empresas interesadas en captar a los colaboradores más capaces para sus propios fines hace de la gestión salarial una grave fuente de riesgo para la organización, pues los errores al respecto pueden ocasionar la pérdida de la competitividad empresarial.

Por los motivos expuestos, la gestión de las remuneraciones es determinante para el desenvolvimiento y el éxito de la organización. Para preservar la disponibilidad y la motivación del equipo humano es indispensable un manejo sistemático y coherente de los haberes. Administrarlos salarios en forma arbitraria, fragmentada o aislada del entorno, como antaño, puede ser tremendamente contraproducente para la empresa.

La problemática de las remuneraciones tiene impacto en dos ámbitos fundamentales: 1) al interior de la organización, donde pueden generarse dificultades derivadas de una asignación inconsistente de los salarios, respecto a las exigencias y responsabilidades de los puestos y, 2) al

exterior de la organización, por la vulnerabilidad de la empresa frente a otras organizaciones, desde el punto de vista salarial. Las herramientas que pueden coadyuvar a afrontar tales dificultades son los mecanismos de evaluación de puestos y las estructuras salariales.

En el presente informe de suficiencia se plantea y describe la problemática de las remuneraciones de una empresa corporativa del sector manufacturero-logístico, así como la implementación de una solución compuesta principalmente por un sistema de evaluación de puestos y una propuesta de estructura salarial. De acuerdo con las buenas prácticas que recomienda la experiencia, tal estructura debe ser revisada y actualizada anualmente y debería ser totalmente implantada en un plazo de cuatro años.

# **CAPÍTULO I**

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

Con la finalidad de aportar claridad respecto al escenario de la investigación materia del presente informe, en este capítulo se describirá la organización en estudio, sus procesos internos y las principales características de su entorno.

#### **1.1. ORGANIZACIÓN**

FARCOMSA es una corporación de origen familiar que inició operaciones en 1981 con la producción en pequeña escala de productos cosméticos líquidos y sólidos, en calidad de proveedor de otra empresa comercializadora multinivel. Su modelo operativo estaba entonces orientado principalmente a la ejecución de procesos de manufactura post-producción y la distribución de los productos hacia los puntos de concentración o de venta a clientes finales.

Actualmente la organización tiene un modelo organizativo matricial en la que figura una entidad corporativa, que concentra los procesos de: (a) planificación, (b) normatividad y regulación, (c) control de la gestión, (d) procesos de soporte comercial, de inteligencia operativa y adquisiciones y (e) procesos administrativos. Por su parte, las unidades de negocios (actualmente, Perú, México, Chile y Panamá) son unidades de línea encargadas de los procesos de producción, manufactura y distribución local en países donde la empresa

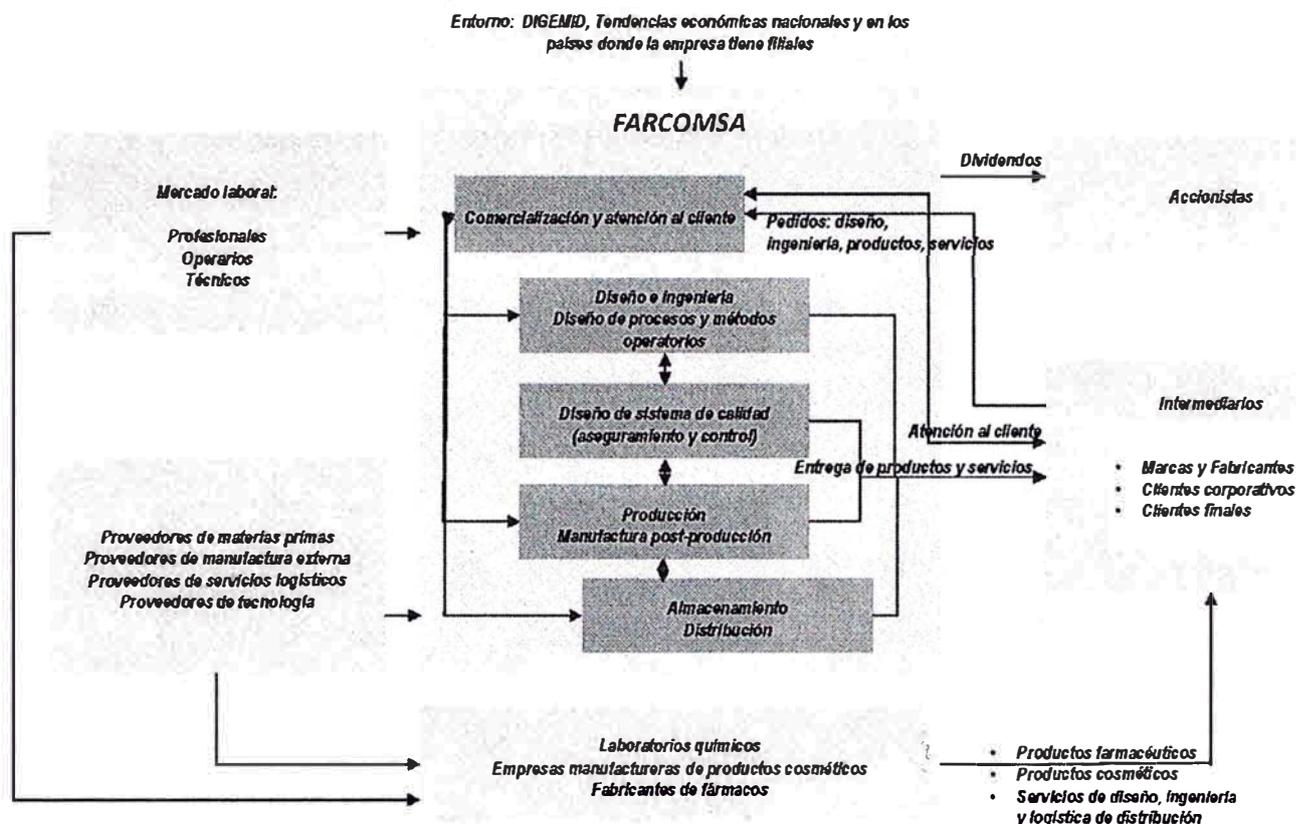
cuenta con filiales. En el diagrama 1.1 se representa un esquema básico de la estructura organizativa.



**Diagrama 1.1.** Esquema organizativo Farcomsa

## 1.2. ENTORNO EMPRESARIAL

El diagrama 1.2 esquematiza la organización de Farcomsa. En ella se describe los principales agentes y entidades del entorno, destacando en forma general los procesos internos, los proveedores, los clientes, los competidores, y las entidades que regulan la operatividad de la empresa, así como las principales relaciones entre los actores externos y la organización.



**Diagrama 1.2. Organización de Farcomsa**

### 1.3. PROCESOS

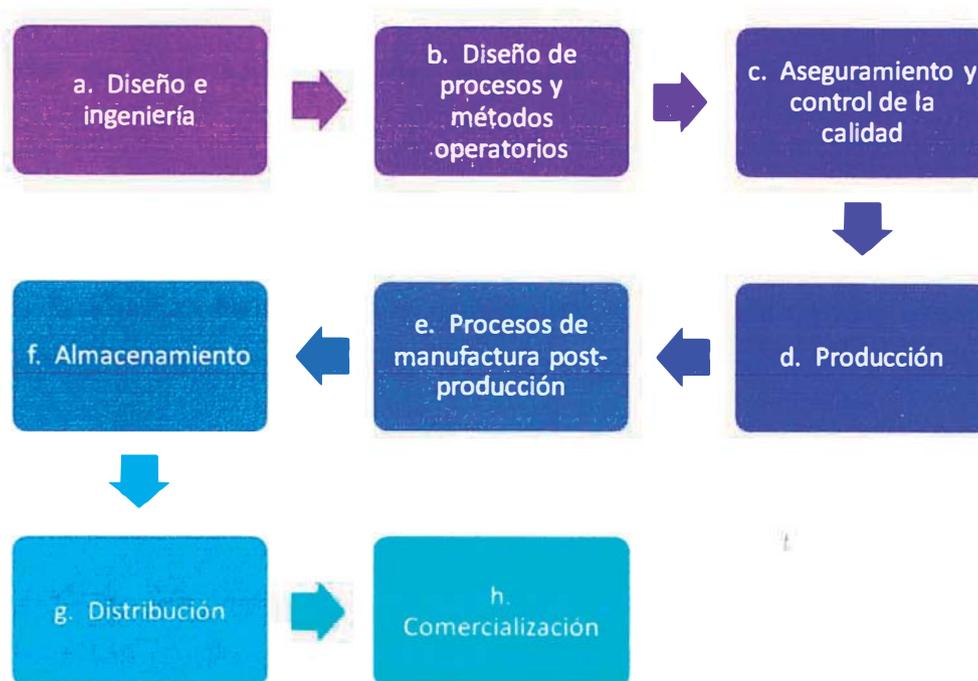
En Farcomsa se distingue una cadena de valor básica, compuesta por un conjunto de procesos independientes, los cuales representan, constituyen o son capaces de generar por sí mismos, productos o servicios finales dirigidos a los diferentes tipos de clientes. Tales procesos quedan representados gráficamente en la figura 3 (página siguiente).

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las etapas de la cadena de valor de la empresa.

#### a. *Diseño e ingeniería*

Comprende los procesos de concepción y formulación de los productos, incluyendo diseños de ingeniería, diseño funcional y técnico y, diseño de envases. Asimismo en esta etapa se genera la documentación de es-

pecificaciones, insumos y los protocolos de creación de los productos, y la documentación legal. Actualmente existen clientes cuyo interés se centra únicamente en el diseño de productos nuevos.



**Diagrama 1.3.** Cadena de valor principal de Farcomsa

**b. Diseño de procesos y métodos operatorios**

En esta fase se desarrollan los métodos y fórmulas de trabajo requeridos para la producción física de los productos, lo cual incluye el diseño de procesos de laboratorio, producción por lotes y demás especificaciones que deben ser aplicadas en los procesos de producción.

**c. Aseguramiento y control de la calidad**

Comprende el diseño y/o el ajuste de los sistemas de gestión de la calidad orientados a las necesidades de cada producto. Incluye la planificación de las medidas para asegurar la calidad, el cumplimiento de las normas y estándares impuestos por las certificaciones BPM e ISO, y los procesos necesarios para efectuar el control de la calidad a lo largo

de los procesos posteriores de producción, posproducción, almacenamiento y distribución.

*d. Producción*

En esta etapa tiene lugar la ejecución de los procesos de producción por lotes o batch, las cuales se realizan físicamente en las áreas de producción de las unidades de negocios, e incluyen los procesos de planificación y control de la producción, así como la aplicación de las normas y procedimientos impuestos por la etapa de control de calidad. Los productos finales de esta fase pueden ser: (a) productos terminados, (b) productos terminados y envasados, o (c) terminados, envasados y empaquetados.

*e. Procesos de manufactura post-producción*

Algunos clientes demandan un tratamiento especial a sus productos terminados, por ejemplo, la conformación de paquetes de productos diferentes (packs), una envoltura adicional para productos destinados a clientes finales o productos consolidados para fines de promoción. En esa etapa se ejecutan las operaciones que dichos requerimientos demandan.

*f. Almacenamiento*

Incluye los procesos de logística de entrada y logística interna, es decir el ingreso de los productos terminados hacia los almacenes, la localización física de los bienes en los almacenes y su control sistemático mediante las herramientas informáticas, así como los procesos de control de inventarios.

*g. Distribución*

Comprende básicamente las operaciones de logística de salida, esto es, los procesos de traslado de los productos terminados hacia los distribuidores o los clientes finales. Esta etapa es especialmente compleja y

crítica por la gran variedad de los destinos, lo cual exige una planificación sistemática de los destinos, los medios de transporte y los itinerarios.

*h. Comercialización*

Abarca los procesos de contacto con los clientes, tanto para fines de comercialización de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, como para los procesos de CRM, posventa, atención y servicio al cliente.

## **1.4. CLIENTES**

Como se indica en el diagrama de la organización, los clientes pueden ser de múltiples tipos, dependiendo del segmento de la cadena de valor de los cuales se sirvan.

Los principales tipos de clientes de la organización son:

*a. Marcas y Fabricantes*

Clientes que adquieren una o más segmentos o sub-segmentos de la cadena de valor, por ejemplo el diseño de productos, la producción o las operaciones logísticas de almacenamiento y distribución.

*b. Clientes corporativos.*

Clientes que adquieren lotes de productos específicos a pedido, o determinados servicios posteriores a los procesos de producción.

*c. Distribuidores e intermediarios*

Clientes que adquieren lotes de productos para la venta a clientes finales.

*d. Clientes finales*

Clientes que adquieren productos individuales a través de canales de venta directa.

## 1.5. PROVEEDORES

Los principales proveedores de la organización son:

*a. Proveedores de materias primas*

Responsables del abastecimiento de insumos químicos, drogas, metales, y productos semimanufacturados.

*b. Proveedores de servicios externos de manufactura*

La empresa terceriza en situaciones de elevada demanda, algunas de las etapas menos críticas de sus procesos de manufactura que habitualmente son los posteriores a los procesos de elaboración de productos terminados.

*c. Proveedores de servicios logísticos*

Son los que proveen de servicios de transporte de carga, almacenes controlados y servicios de distribución en localidades pequeñas.

*d. Proveedores de tecnología*

Incluye a los proveedores de bienes y servicios de TI, comunicaciones, equipos y maquinarias, consultoría en temas técnicos especializados y otros servicios.

## 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 2.1. MISIÓN

Somos una firma especializada en cadenas de valor, productos y servicios finales propios de la industria farmacéutica-cosmética. Brindamos soluciones, productos y servicios reconocidos por satisfacer los más elevados estándares normativos y de calidad internacional.

### 2.2. VISIÓN

Consolidarnos en el sector farmacéutico-cosmético a nivel de Latinoamérica, como primera opción de soluciones de cadena de valor propio de la industria, y de productos y servicios derivados y conexos.

### 2.3. ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Alto nivel de propiedad de know-how de diseño de productos, procesos productivos y sistemas integrados de logística.</i></li><li>• <i>Disponibilidad de profesionales altamente calificados en las áreas de ingeniería de diseño y tecnología de producción.</i></li><li>• <i>Cadena de valor integrada y madura.</i></li><li>• <i>Independencia de los procesos de la cadena de valor.</i></li><li>• <i>Imagen de productos y servicios de alta calidad.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Elevada dependencia de las unidades de negocios hacia Corporación en los procesos clave.</i></li><li>• <i>Procesos internos complejos, con elevados riesgos de pérdida de control a futuro.</i></li><li>• <i>Deficiencias en el orden interno, por cuestiones de homologación de puestos y gestión salarial.</i></li></ul>
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Posibilidades de exploración e incursión en otros mercados internacionales de Latinoamérica.</i></li><li>• <i>Alianzas con empresas corporativas que demandan productos y servicios para el mercado latinoamericano</i></li><li>• <i>Posibilidad de atraer clientes demandantes de procesos de alto valor tecnológico de producción, por la integración de ingeniería en la cadena.</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>La continuidad de la crisis económica en la región provoca una baja en la demanda de los bienes y servicios.</i></li><li>• <i>Incursión de dos firmas competidoras en el mercado nacional, provenientes de Brasil.</i></li><li>• <i>Presión creciente de la entidad reguladora en salud.</i></li><li>• <i>Incremento de los costos de financiamiento en países de Latinoamérica por efectos de la crisis económica.</i></li></ul>

## 2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se han desarrollado en la sesión anual de plan estratégico, bajo la metodología BSC. Al período de estudio se tenía definidos los siguientes objetivos generales y sus correspondientes indicadores.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES
FINANCIERA	Incremento de la rentabilidad	Incremento de utilidades de 5% sobre el año anterior
	Disminuir los costos logísticos	12% reducción de costos logísticos
CLIENTES	Incremento de satisfacción de clientes	Reducción de 15% reclamos y quejas
	Mejorar y cumplir los acuerdos de nivel de servicio	Índice de satisfacción del cliente en 85%
	Incrementar, fidelización y retención cliente.	Retención de clientes no menos de 60%
PROCESOS INTERNOS	Innovar servicios logísticos.	Rediseño de modelos operativos base en 15%
	Estandarizar procesos productivos y logísticos pendientes	Reducción total de No-conformes por procesos en un 10% respecto al año anterior.
	Optimizar los procesos de planta	Reducción de los ciclos de producción batch en 35%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementación del sistema de valorización de cargos	Incrementar habilidades y competencias del personal en 20% respecto al año anterior.
	Mejorar infraestructura y tecnología.	Incrementar rendimiento laboral en 15% respecto al año anterior.
	Mejorar clima laboral.	Mejora general del clima organizacional en 20% en la escala GPW

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

#### 1. MARCO GENERAL

##### 1.1. La gestión salarial en la empresa

La administración de las remuneraciones es un ámbito de la gestión de los recursos humanos que se encarga de establecer y regularizar constantemente los niveles de salarios de los colaboradores. La unidad organizativa responsable de este proceso debe definir y emplear los mecanismos y recursos necesarios para alcanzar tres objetivos fundamentales:

- Cada colaborador debe ser retribuido en forma justa, es decir, su salario debe fijarse de manera que responda razonablemente a los niveles de exigencias y de responsabilidades propias del puesto que ocupa.
- Los niveles de paga asignados a los puestos deben ser coherentes entre sí, a lo largo de toda la organización.
- Los haberes deben ser actualizados constantemente, de manera que la empresa mantenga una posición competitiva respecto al mercado, con la finalidad de blindarla frente a los esfuerzos realizados por otras organizaciones para capturar al personal, especialmente si éste demanda esfuerzos y recursos importantes en capacitación o, si sus aportes son especialmente valiosos y críticos para la organización.

## 1.2. Importancia de la gestión de las remuneraciones

En la coyuntura actual de nuestro país observamos algunos factores socio-culturales y de entorno que ponen de manifiesto la importancia de la gestión de las remuneraciones:

- Una generación “Y” compuesta por jóvenes propensos a experimentar labores variadas y disímiles, con menor inclinación al ‘sacrificio’, y con cada vez menor disposición a guardar lealtad hacia su empleador.
- La gran difusión de Internet y de los nuevos medios y canales de comunicación, tales como las redes sociales.
- Incremento del nivel de vida, del acceso a la educación y de la capacidad adquisitiva en los diferentes sectores socioeconómicos.
- Tendencias ascendientes de crecimiento económico, globalización, y apertura de mercados.

En ese contexto, la gestión de las remuneraciones es especialmente crítica y forma parte del conjunto de estrategias de gestión humana, dirigidas a captar, motivar y retener eficazmente a los trabajadores.

La competitividad de una empresa ya no depende actualmente sólo de la capacidad operativa del factor humano sino de otras calidades tales como, las habilidades blandas como la automotivación, el liderazgo y la capacidad para trabajar en equipo. Por lo tanto los errores en la gestión de las remuneraciones pueden ocasionar, como nunca antes, la pérdida de competitividad de una empresa, pues uno de los principales factores motivacionales de ser humano es su apreciación acerca de *cómo la empresa reconoce y retribuye sus esfuerzos y logros*. Las circunstancias descritas inducen en la generación “Y” —que por lo general constituye el segmento de mayor aporte— la disposición a abandonar con presteza un trabajo que considera no satisfactorio, con la seguridad de hallar otro mejor remunerado. De allí que el gobierno de las remuneraciones ya no sea, como antaño, una materia meramente administrativa complementaria, sino que exige la mayor atención.

### **1.3. Instrumentos y técnicas**

Los mecanismos más importantes para la gestión salarial son: (a) *los sistemas de evaluación de puestos* y, (b) *las estructuras de remuneraciones*. A continuación se presentará una nota descriptiva sobre cada uno.

## **2. LA EVALUACIÓN DE PUESTOS**

### **2.1. Sistema de evaluación**

La evaluación de puestos es un sistema técnico conformado por un conjunto ordenado de principios, reglas y herramientas, cuya aplicación posibilita la determinación de un valor relativo para cada cargo, a lo largo de toda la estructura organizacional y, por lo tanto, una jerarquización de las posiciones laborales bajo el criterio de *importancia relativa*.

La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica sino debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es materia de consulta y evaluación permanente.

### **2.2. Métodos de evaluación de puestos**

Los métodos de evaluación de puestos pueden clasificarse, de acuerdo al nivel de análisis que involucran, en dos grupos: los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos. A continuación se describe brevemente las características de los métodos señalados.

#### *a. Métodos Cualitativos*

Se caracterizan por establecer una jerarquización basada en un juicio global de los puestos, ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos. Se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se conside-

ran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo. Los principales métodos cualitativos son:

- Método de jerarquización
- Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.

#### *b. Métodos Cuantitativos*

Se caracterizan por analizar las características del puesto en base a criterios separados e independientes, a los cuales se denomina *factores* de manera que, sumando la puntuación obtenida por cada puesto en los distintos factores compensables se obtiene una valoración cuantitativa de las posiciones.

La puntuación que cada puesto obtiene en determinado factor determina el grado de valor de cada puesto en dicho factor. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen. Los métodos cuantitativos más conocidos son los siguientes:

- Métodos de puntos por factor
- Métodos de comparación de factores
- Métodos de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de porcentaje de Turner

### 2.3. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de puestos

En la tabla 2.1 se describen las principales ventajas y desventajas de los métodos de evaluación cualitativos y cuantitativos, las que a su vez, representan criterios por los cuales las empresas pueden optar por uno u otro.

	Ventajas	Desventajas
<b>Métodos cualitativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sencillez. <i>Son métodos que no requieren una extensa labor analítica ni métodos estadísticos o matemáticos.</i></li> <li>• Facilidad. <i>Debido que se limitan a establecer una valoración cualitativa, no conlleva una gran complejidad.</i></li> <li>• Bajo costo. <i>Demandan niveles limitados de recursos humanos, técnicos y económicos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificil aceptación. <i>Por ser un método cualitativo, la valoración es cuestionable.</i></li> <li>• Baja confiabilidad. <i>Es muy susceptible a distorsiones generadas por juicios de valor.</i></li> <li>• Imprecisión. <i>Su enfoque ocasiona ambigüedad y elevados márgenes de interpretación.</i></li> </ul>
<b>Métodos cuantitativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad. <i>Permite reducir distorsiones causadas por error de valoración cualitativa.</i></li> <li>• Aceptación. <i>Permite sustentar con solidez los resultados evacuados por el sistema.</i></li> <li>• Alto costo. <i>Por lo general demanda inversiones o uso significativo de recursos.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad. <i>Demanda un gran esfuerzo conceptual y analítico, además de métodos de cálculo estadístico.</i></li> <li>• Dificultad. <i>Como consecuencia de la complejidad técnica, estos métodos demandan un equipo especializado para la ejecución de las diversas fases.</i></li> </ul>

**Tabla 2.1.** Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación

### 2.4. Criterios generales de un sistema de evaluación de puestos

Independientemente del método empleado para valorar los puestos, la secuencia de trabajo incluye las siguientes etapas básicas:

- Análisis de los puestos
- Conformación de un comité de evaluación
- Evaluación de los puestos por parte del comité y consiguiente jerarquización de los mismos.

### 3. ESTRUCTURAS DE REMUNERACIONES

Los sistemas de evaluación de puestos proporcionan los criterios suficientes para una asignación justa y equitativa de los salarios dentro de la organización, ya que los resultados de la valoración pueden ser empleados para asignar haberes proporcionales a la importancia relativa de los puestos, con lo que se logra la consistencia interna deseada. Pero, por riguroso y preciso que sea dicho sistema, no proporciona referencias para mantener a la empresa en una posición competitiva frente al mercado, en materia de salarios.

En respuesta a esta necesidad, la segunda herramienta para administrar las remuneraciones, es el diseño e implementación de las *estructuras de remuneraciones*.

Este mecanismo comprende básicamente dos etapas:

- Un proceso sistemático de comparación de los puestos de la empresa con posiciones equivalentes en el mercado, en términos tanto de exigencias y responsabilidades como de niveles de paga.
- El diseño de la estructura salarial interna, que contempla tanto los criterios técnicos, económicos y de política interna, cuanto la información proveniente del mercado.

Con este mecanismo la organización puede comparar sus salarios con los de otras organizaciones, con el objeto de revisar en qué posición se encuentran respecto a ellos, y definir en qué segmentos o niveles del personal prefiere mantener una mayor competitividad.

Si los salarios de la empresa se encuentran debajo de la línea promedio de los salarios del mercado, surgen dificultades de *competitividad salarial*, que pueden traducirse en niveles elevados de rotación de personal. Por el contrario, una posición ventajosa otorga mayores posibilidades de combatir la migración de los colaboradores por causas relacionadas con mejores ofertas salariales.

#### 4. EL SISTEMA VAL2 ©

El sistema VAL2© es una metodología desarrollada por una firma consultora nacional especializada en sistemas de gestión de personas, diseño de organizaciones y planeamiento estratégico. La metodología Val2© ha sido elegida desde hace décadas por un amplio sector de las corporaciones y empresas peruanas así como por innumerables compañías de toda dimensión, para gobernar sus salarios.

##### ***Características del sistema VAL2©***

El sistema Val2© se caracteriza por su flexibilidad para adecuarse a la necesidad específica de cada organización, esto es, los criterios metodológicos permiten que la valoración responda no solo a criterios cuantitativos, sino también a las políticas empresariales, las cadenas de valor, y otros criterios particulares que la empresa considere que deben tener mayor importancia para efectos de la valoración de sus puestos. Las características son:

- Los manuales de evaluación de puestos son diseñados expresamente para cada empresa, de modo que su aplicación da lugar a resultados sumamente precisos y coherentes con su realidad particular.
- Las conclusiones del estudio del mercado salarial obedecen a un procesamiento sistemático de datos, lo que permite una comparación empresa-mercado confiable y comprensible.
- La nueva estructura de remuneraciones se ajusta cabalmente a las decisiones de política de la dirección, manifestadas en el propio proceso de diseño.

VAL2© tiene dos componentes básicos: el sistema de evaluación de los puestos y el diseño de la estructura salarial. A continuación se expondrá en detalle los aspectos metodológicos de cada uno de los componentes señalados.

#### 4.1. Metodología de evaluación de puestos Val2©

El diagrama 2.3 muestra un esquema general del sistema de evaluación de puestos bajo la metodología Val2©. A continuación se expone la justificación de dicho esquema.

*Diagrama 2.3. Panorama de la evaluación de puestos*



En toda organización labora un considerable número de **personas** que, dependiendo de la magnitud de la empresa podrían llegar a centenas o millares de trabajadores, que desempeñan una cantidad limitada de puestos. De primera intención se podría tratar de diseñar un sistema de evaluación basado en personas, lo cual además de ser extremadamente laborioso no generaría resultados consistentes. Por lo tanto, el eje del diseño de un sistema de remuneraciones no puede enfocarse en las personas sino que debe centrarse necesariamente en los **puestos** ocupados por los colaboradores.

Bajo la premisa de que es necesario un tratamiento que posibilite la mayor precisión posible en la valoración de los puestos, se observa que no todos los puestos pueden ser evaluados bajo los mismos criterios. De hacerlo, se obtendrían mediciones altamente imprecisas, pues en general los puestos son de diferente naturaleza. Así, mientras que las posiciones del personal

ejecutivo tienen un valor intrínseco vinculado a la demanda de especialización profesional, otros puestos tienen mayor valor por criterios tales como esfuerzo físico o exposición a ambientes peligrosos.

Esta premisa da lugar a la definición de los **grupos ocupacionales**. Un grupo ocupacional comprende posiciones que pueden ser valorados bajo los mismos criterios. El sistema Val2© define tres grupos ocupacionales típicos:

- a. **Ejecutivos y Profesionales**. Comprende posiciones que tienen responsabilidades básicas de supervisión o cuyo trabajo demanda niveles formales de formación profesional.
- b. **Técnicos y Administrativos**. Congrega puestos cuyas responsabilidades involucran únicamente el desenvolvimiento independiente del trabajador y no la conducción de un equipo de trabajo. Suelen abarcar las posiciones técnicas y los puestos de soporte administrativo.
- c. **Puestos Operativos**. Abarca puestos cuyas responsabilidades guardan estrecha relación con la actividad física y el esfuerzo corporal, por ejemplo operarios, maquinistas, peones y posiciones similares.

El manejo de la evaluación de los puestos desagregado por grupos ocupacionales permite el uso de instrumentos de valoración independientes. El proceso de valoración cuantitativa de los cargos, por parte de un comité, arroja como resultados a los puestos clasificados en **categorías**. En el diagrama 2.3 se observa que los puestos pertenecientes al grupo ocupacional de ejecutivos y profesionales han sido clasificados en cinco categorías, mientras que los demás grupos se han clasificado en cuatro categorías.

#### **4.2. Fases del proceso de evaluación**

La evaluación de los puestos es un proceso que se ejecuta en forma separada para cada grupo ocupacional y conlleva las siguientes etapas:

## **Fase 1: Diseño del manual de evaluación**

En esta etapa se determina en forma preliminar los factores básicos a ser considerados en el manual de evaluación. Tales factores se escogen bajo los siguientes criterios:

- *Importancia*: Los factores escogidos deben constituir una porción importante del valor total de los puestos del grupo ocupacional. Así, mientras en los puestos operativos son importantes los factores de esfuerzo o exposición al riesgo, en los puestos ejecutivos podría tener más importancia la responsabilidad por realizar informes.
- *Representatividad*: Los factores elegidos deberían ser comunes a la mayor parte de los puestos del grupo ocupacional en cuestión.
- *Capacidad discriminatoria*: Sólo debería considerarse aquellos factores en los cuales se espera que los puestos queden calificados en forma muy disímil, pues de no ser así, no contribuirían eficazmente a destacar las diferencias entre unos y otros puestos.

Los factores más típicos son: educación, experiencia, iniciativa, ingenio, demandas físicas, demandas mentales y/o visuales, condiciones de trabajo, riesgos, responsabilidad por el equipo, procesos, materiales, productos y el trabajo y seguridad de los demás. Cada empresa puede incluir adicionalmente aquellos factores que considere pertinentes, siempre que cumplan los requisitos antes establecidos.

## **Fase 2: Análisis de los puestos**

En esta etapa se acopia información acerca de los principales contenidos de los puestos del grupo ocupacional en estudio, y se materializa en las descripciones de los puestos. Las vías para contener información pueden ser entrevistas, encuestas u observación física del trabajo.

## **Fase 3: La calificación de los puestos**

Para esta fase la empresa define un comité de evaluación, conformado por personas de superior nivel jerárquico, que posean una perspectiva general de la organización, de sus procesos internos, de la estrategia empresarial, y de la criticidad de la cadena de valor. El comité ejecuta el proceso de evaluación de puestos utilizando el manual de evaluación y las descripciones de los puestos elaboradas en la fase precedente.

Al término del proceso de evaluación, los puestos quedan clasificados en categorías. La tabla 2.2 muestra un ejemplo de los resultados de un proceso de evaluación de puestos, en el que se consigna la relación de puestos, la calificación de estos en los diferentes factores, y la clasificación final de los puestos en categorías.

*Tabla 2.2. Ejemplo de resultados de un proceso de evaluación de puestos*

Nº	PUESTOS	Factor 1 FORMACIÓN		Factor 2 EXPERIENCIA		Factor 3 SUPERVISION		Factor 4 INFORMES		Factor 5 RELACIONES		PUNTOS	CATEG
1	Jefe de TI	XIII	175	VII	25	IX	165	VI	28	VII	74	467	A-1
2	Analista de riesgos	XII	162	VI	22	VIII	147	IV	19	VI	63	412	A-1
3	Jefe de estadística	XII	162	V	18	IX	165	V	23	IV	42	409	A-1
4	Jefe de procesos	IX	123	VII	25	VII	128	IX	41	VII	74	391	A-2
7	Jefe de sistemas	XII	162	VII	25	VI	110	V	23	IV	42	361	A-2
8	Jefe de operaciones	IX	123	V	18	VII	128	VIII	37	V	52	357	A-2
9	Analista de TI	XII	162	VI	22	V	91	I	5	VII	74	354	A-2
11	Jefe de capacitación	XIII	175	VI	22	IV	72	I	5	IV	42	315	A-2
12	Supervisor de servicios	IX	123	V	18	V	91	VIII	37	II	20	287	A-3
13	Jefe comercial	IX	123	VI	22	IV	72	I	5	IV	42	263	A-3
16	Supervisor de caja	VIII	110	IV	14	V	91	V	23	II	20	257	A-3
17	Analista de RRHH	VIII	110	IV	14	IV	72	I	5	IV	42	242	A-3
20	Analista comercial	VIII	110	II	7	V	91	I	5	II	20	232	A-3
21	Analista de procesos	VI	83	II	7	III	54	I	5	IV	42	190	A-4
22	Asistente de logística	IV	57	IV	14	IV	72	V	23	II	20	186	A-4
23	Asistente de planta	IV	57	II	7	IV	72	V	23	II	20	178	A-4

### 4.3. Diseño de la estructura salarial

El diseño de la estructura salarial incluye tres fases básicas:

#### Fase 1: Estudio del mercado salarial

En esta fase se compara los haberes promedio de los puestos de la empresa, agrupados por categorías, con las remuneraciones predominantes en el mercado. Para el efecto la empresa solicita los servicios de una empresa encuestadora, con el fin de recopilar información sobre los salarios de empresas de rubros afines a la suya y de otras organizaciones que posean puestos de similares exigencias y responsabilidades.

#### Fase 2: Diseño de la estructura salarial

Para esta fase la empresa establece los lineamientos respecto a la posición que desea adoptar frente al mercado, en relación a los salarios. El diagrama 2.4 muestra el esquema de una estructura de remuneraciones.

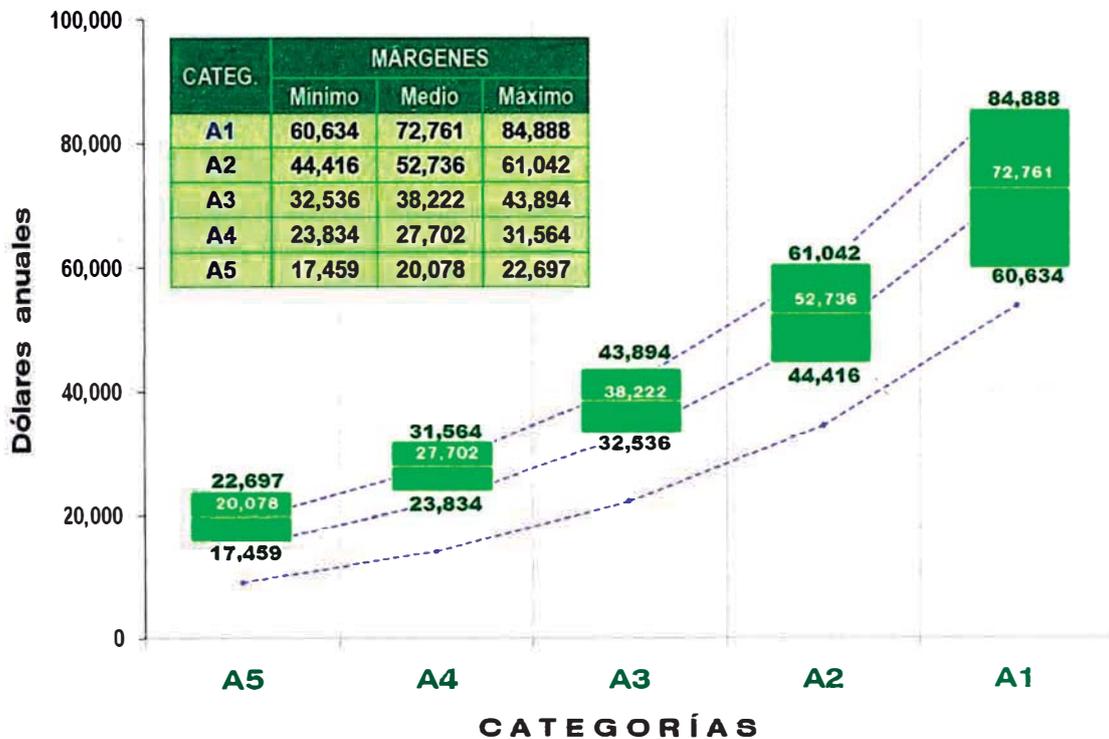


Diagrama 2.4. Estructura de remuneraciones.

Por lo general la empresa determina en qué categorías prefiere establecer una posición más competitiva, y, recurriendo a técnicas estadísticas, se determinan rangos salariales para cada categoría.

En el diagrama anterior puede verse, en cuadros verdes, los rangos salariales para cada categoría, y en líneas azules, las tendencias salariales del mercado (primer cuartil, mediana y tercer cuartil, representados por las líneas azules inferior, media y superior, respectivamente).

Obsérvese que en este caso, la empresa ha optado por mantener una posición ventajosa en la categoría más baja A5, ya que posiciona el medio del rango salarial en el tercer cuartil del mercado (línea azul superior), mientras que para la categoría A1 considera suficiente establecer el centro del ramo salarial en la mediana del mercado (línea azul central).

### **Fase 3: Comparación de los haberes actuales respecto a la estructura**

Completada la fase de diseño de la estructura salarial, compete determinar la posición salarial de cada colaborador respecto a la nueva estructura de remuneraciones. De acuerdo con esto, un colaborador podría hallarse en una de las tres siguientes situaciones:

- *Subpagado*: si sus haberes actuales son inferiores al límite inferior de la estructura salarial que corresponde a la categoría en la que su puesto ha sido clasificado.
- *Dentro del margen*: si la remuneración que actualmente percibe se encuentra dentro de los límites inferior y superior de la estructura, definida para la categoría la que su puesto pertenece.
- *Sobrepagado*: eventualmente algún colaborador podría percibir remuneraciones superiores al límite superior de la estructura que le corresponde según su puesto.

La tabla 2.3 es un ejemplo de los resultados de esta etapa.

**Tabla 2.3. Ejemplo de la posición de los haberes frente a la nueva estructura salarial**

CATEG.	PUESTO	OCUPANTE	HABER ACTUAL (\$)	ESTRUCTURA SUGERIDA			CONDICIÓN
				Mín.	Medio	Máx.	
A1	JEFE DE PLANTA	Arróspide, Percy	51.730	60.634	72.761	84.887	Subpagado
A1	JEFE DE MANTENIMIENTO	Bartra, Anibal	52.180	60.634	72.761	84.887	Subpagado
A1	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	Valle, Roberto	46.510	60.634	72.761	84.887	Subpagado
A1	JEFE DE VENTAS MAYORISTAS	Gallegos, Julián	74.330	60.634	72.761	84.887	Dentro del margen
A2	JEFE DE AUTOMATIZACIÓN	Mendoza, Jorge	42.670	42.911	51.493	60.075	Subpagado
A2	JEFE DE LÍNEA A	Chang, Juan	71.846	42.911	51.493	60.075	Sobrepagado
A2	JEFE DE ANÁLISIS FINANCIERO	Silvas, Alberto	59.480	42.911	51.493	60.075	Dentro del margen
A2	JEFE DE SEDE A	Rodríguez, Pedro	51.271	42.911	51.493	60.075	Dentro del margen
A2	JEFE DE SEDE A	Alvarado, Miguel	38.680	42.911	51.493	60.075	Subpagado
A2	JEFE DE PRESUPUESTO	Lazo, Santiago	50.473	42.911	51.493	60.075	Dentro del margen
A2	ADMINISTRADOR DE ZONA B	Palomares, Carlos	40.476	42.911	51.493	60.075	Subpagado
A2	ADMINISTRADOR DE ZONA C	Quezada, Miguel	51.840	42.911	51.493	60.075	Dentro del margen
A3	ABOGADO SENIOR	Chirinos, Patricio	43.840	30.368	36.442	42.515	Sobrepagado
A3	ANALISTA DE MERCADO	Montalvo, Diego	37.960	30.368	36.442	42.515	Dentro del margen
A3	EJECUTIVO DE NEGOCIOS A	Gastello, Mario	36.470	30.368	36.442	42.515	Dentro del margen
A3	ANALISTA DE LOGÍSTICA	Flórez, Pablo	20.120	30.368	36.442	42.515	Subpagado
A3	ESPECIALISTA TRIBUTARIO	Cordero, Damián	29.940	30.368	36.442	42.515	Subpagado
A3	ANALISTA DE MANTENIMIENTO	Revilla, Nicolás	23.252	30.368	36.442	42.515	Subpagado
A3	JEFE DE SEDE B	Bartello, Emilio	36.241	30.368	36.442	42.515	Dentro del margen
A3	JEFE DE SEDE B	Castañeda, Martín	35.250	30.368	36.442	42.515	Dentro del margen
A4	JEFE DE CADENA	Márquez, Roberto	22.470	21.491	25.790	30.088	Dentro del margen
A4	PLANEADOR DE INSUMOS	Mejía, Antonio	31.047	21.491	25.790	30.088	Sobrepagado

Con la información arrojada por la fase 3, la empresa se halla en condiciones de definir los incrementos salariales necesarios para regularizar los haberes de los colaboradores. Al respecto es altamente recomendable evitar que dicha regularización sea abrupta u ostentosa, por el grave impacto en el clima laboral que puede causar la apreciación generalizada, por parte de los colaboradores, de que la propia empresa considera que sus haberes han sido hasta el momento inferiores a lo debido. Por el contrario, se recomienda que la nivelación de los haberes sea progresiva y se ejecute de la forma más discreta y desapercibida que sea posible.

## CAPÍTULO III

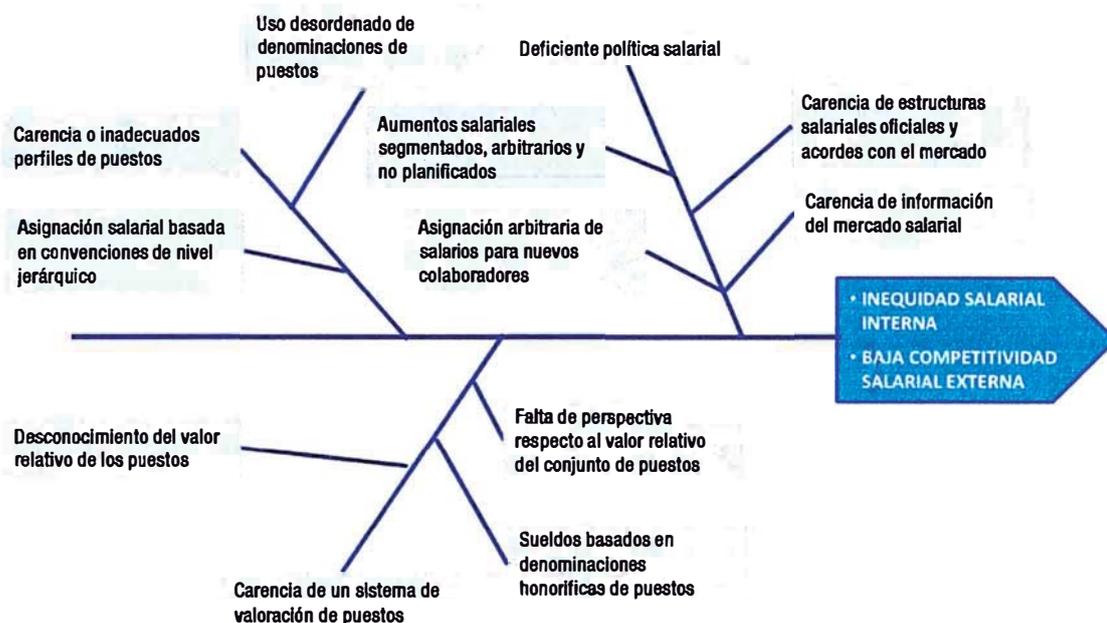
### PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A la fecha en que la organización convocó a la consultora, la empresa afrontaba una serie de dificultades relacionadas con las remuneraciones del personal. Las manifestaciones más notables fueron los siguientes:

- Reclamos recurrentes de colaboradores quienes consideraban que sus remuneraciones eran más bajas que los del personal de otras áreas que aparentemente realizaban trabajos de igual o menor dificultad.
- Descontento general por las nuevas incorporaciones de personal, quienes ingresaban a laborar a la empresa con sueldos más altos que los de trabajadores que llevaban algunos años en la empresa.
- Desmotivación y bajo desempeño laboral en áreas críticas que, pese a percibir salarios similares a posiciones de jerarquía equivalente, de otras áreas, estaban conscientes de que aportaban mayor valor.
- Creciente tendencia a la migración de colaboradores por insatisfacción respecto a sus remuneraciones.
- Pérdida de personal clave que era fácilmente capturado por mecanismos de *head-hunting* ejecutado por otras organizaciones del sector.

Un análisis previo de la problemática, permitió determinar los efectos negativos finales de los problemas salariales en la organización: (a) la inequidad salarial interna, y (b) la baja competitividad de la empresa respecto al mercado salarial. Asimismo, el análisis permitió establecer las principales causas que originaron tal problemática, con el que se construyó el diagrama causa-efecto que figura en el diagrama 3.1.



**Diagrama 3.1.** Diagrama causa-efecto de la problemática salarial de Farcomsa.

Tras los análisis de causasse identificaron dos causas centrales alrededor de las cuales convergen las demás: (a) la carencia de un sistema de valoración de puestos y, (b) la deficiente política salarial. Esos problemas, en conjunto, se pueden describir como una deficiencia en gestión salarial.

Las manifestaciones tangibles de estos problemas han sido dos consecuencias negativas severas: (a) por una parte, la generalizada y creciente insatisfacción del personal respecto a sus haberes, con los consiguientes efectos en la motivación y el desempeño y, de otro lado, (b) la progresiva migración de los colaboradores, especialmente perteneciente a procesos y niveles clave, hacia otras organizaciones que pagan mejores salarios.

La primera consecuencia queda evidenciada por los resultados de las mediciones del clima laboral que la empresa viene realizando desde el año 2006. En la tabla 3.1 se muestra un segmento de los informes de resultados de clima laboral, con los tópicos relacionados a las remuneraciones, realizados en el primer trimestre de cada año, entre 2009 y 2011. Las preguntas corresponden a la encuesta aplicada el 2011, y para los años anteriores se ha realizado un trabajo de interpretación y adecuación de los resultados.

**Tabla 3.1.** Farcomsa. Evolución del clima laboral. Índices de insatisfacción.

TEMA / PREGUNTA	Índices de insatisfacción			Evolución de los niveles de insatisfacción	
	2009	2010	2011	Variación 2009-2010	Variación 2010-2011
<b>Preguntas afines al tema «remuneraciones»</b>					
Mi sueldo es semejante a los de otros trabajadores que hacen trabajos como el mio.	68%	71%	82%	3%	<b>11%</b>
Creo que en general los sueldos en la empresa son equitativos.	55%	62%	74%	7%	<b>12%</b>
Mi salario es consistente con la jerarquía de mi puesto.	55%	51%	60%	-4%	9%
Creo que otras empresas pagan casi lo mismo que pagan aquí.	46%	49%	55%	3%	6%
Creo que en otras empresas me pagarían más por el trabajo que realizo.	47%	55%	70%	8%	<b>15%</b>
En esta empresa me pagan lo suficiente, por el momento no considero buscar otro lugar para trabajar.	52%	61%	65%	9%	4%

Los resultados expresan la creciente insatisfacción por cuestiones relacionadas con la gestión de las remuneraciones. Se observa, por ejemplo que el personal se siente cada vez más disconforme con la distribución de los salarios, especialmente en relación a los haberes percibidos por los demás colaboradores, asimismo que en el último año empieza a considerar a otras empresas con mayor interés por temas de salarios.

El segundo efecto adverso (la pérdida de competitividad salarial) queda sustentado por los indicadores de rotación de personal de los niveles de mando medio a superiores, datos que han sido elaborados en base a la información proporcionada por la empresa y se consignan en la tabla 3.1.

**Tabla 3.1.** Farcomsa. Reporte de rotación de personal. Principales áreas.

Año	2009			2010			2011		
	Total	Rotación		Total	Rotación		Total	Rotación	
	Nº	Nº	%	Nº	Nº	%	Nº	Nº	%
Comercial	42	11	26%	43	15	35%	40	19	48%
Inteligencia operativa	197	45	23%	212	61	29%	224	94	42%
Compras	14	2	14%	14	4	29%	12	6	50%
Proyectos	24	4	17%	27	9	33%	29	11	38%
Gestión humana	29	7	24%	33	11	33%	37	14	38%
Administración	36	5	14%	34	11	32%	32	18	56%
UN Perú	568	223	39%	612	268	44%	689	359	52%
<b>Total</b>	<b>910</b>	<b>297</b>	<b>33%</b>	<b>975</b>	<b>379</b>	<b>39%</b>	<b>1063</b>	<b>521</b>	<b>49%</b>

Como se observa en la tabla 3.1, los índices generales de rotación se han ido incrementando en los últimos tres años previos al estudio (33%, 39% y 49%). Si bien es cierto, la rotación no necesariamente se puede atribuir a problemas de índole salarial, es de esperarse que las remuneraciones constituyan un factor relevante, a juzgar por la consistencia con los resultados de la medición del clima laboral.

De modo pues, que el problema por resolver puede formularse de la siguiente manera:

*¿Cómo administrar los salarios a fin de mejorar el desempeño de la empresa en términos de: (a) equidad salarial interna y (b) competitividad salarial externa?*

## **2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Tras algunos casos críticos de migración de colaboradores clave, que pusieron en evidencia la gravedad de los problemas de gestión salarial, la empresa consideró las siguientes alternativas:

- 1. Diseñar e implementar un plan interno de regularización y gobierno integrado de las remuneraciones, responsabilidad a cargo de una comisión de trabajo de alto nivel presidida por RRHH.*
- 2. Aplicar la metodología Hay de valorización de puestos y estructuras salariales y recurrir a una firma consultora para el diseño de la estructura.*
- 3. Recurrir a un proveedor externo especializado en el diseño de sistemas de administración salarial.*

### **2.1. Criterios para definir la alternativa**

Para seleccionar la alternativa de solución se tomaron en consideración algunos factores directamente relacionados con la factibilidad funcional, técnica y subjetiva (no-técnica) de la solución. Asimismo, se impone como requisito que dichos factores sean aplicables a las tres alternativas y que cada una de ellas tenga una ponderación definida discrecionalmente por la empresa. Los factores elegidos son los siguientes:

1. Impacto de la solución en el clima laboral a corto plazo - Posibilidades de aceptación.
2. Efectividad en términos de consistencia salarial interna.
3. Efectividad en términos de competitividad salarial.
4. Compatibilidad de los resultados con los de otras organizaciones.
5. Grado de internalización, propiedad y/o dependencia del proveedor.
6. Costo total de implementación de la solución
7. Plazos de implementación

En la tabla 3.2 se define, para cada factor: (a) el criterio de evaluación, (b) el peso o ponderación, (c) los niveles de calificación posibles y, (d) las puntuaciones que corresponden a cada nivel, por lo que las alternativas pueden ser evaluadas directamente aplicando la puntuación establecida.

**Tabla 3.2. Matriz de selección de alternativas de solución.**

N°	Factor	Definición / Criterio	Peso (%)	Puntos ponderados*		
				Nivel bajo (I)	Nivel medio (II)	Nivel alto (III)
1	Impacto de la solución en el clima laboral a corto plazo. Incluye posibilidades de aceptación.	Se considera una solución más viable aquella capaz de preservar y si es posible mitigar los efectos adversos en el clima laboral.	20%	20	40	60
2	Efectividad en términos de consistencia salarial interna.	La solución debe garantizar que se asignarán remuneraciones equitativas tanto dentro de las unidades organizativas como a lo largo del conjunto organizativo.	20%	20	40	60
3	Efectividad en términos de competitividad salarial.	La solución debe permitir establecer remuneraciones competitivas respecto al mercado.	15%	15	30	45
4	Compatibilidad de los resultados con los de otras organizaciones.	Se asignará mayor valor a aquella solución que permita comparar los resultados generados con los de otras organizaciones.	15%	15	30	45
5	Grado de internalización, propiedad y/o dependencia del proveedor.	Se priorizará aquella solución que genere la menor dependencia de un agente externo a la empresa para la gestión de las remuneraciones.	15%	15	30	45
6	Costo total de implementación de la solución	Costos totales de servicios o costos estimados de recursos insumidos.	10%	10	20	30
7	Plazos de implementación	Plazo en el que se espera tener resultados concretos respecto a la implementación de la solución.	5%	5	10	15
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>			

## 2.2. Selección de la alternativa

En la tabla 3.3 se ha realizado la evaluación de las tres alternativas propuestas, bajo los criterios de factibilidad requeridos por la empresa.

**Tabla 3.3. Matriz de selección de la alternativa de solución.**

Nº	Factor	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
		Plan interno de regularización salarial	Método Hay de valoración de puestos	Sistema Val2©
1	Impacto de la solución en el clima laboral a corto plazo. Incluye posibilidades de aceptación.	20	40	60
2	Efectividad en términos de consistencia salarial interna.	40	40	60
3	Efectividad en términos de competitividad salarial.	40	40	60
4	Compatibilidad de los resultados con los de otras organizaciones.	15	45	15
5	Grado de internalización, propiedad y/o dependencia del proveedor.	30	45	60
6	Costo total de implementación de la solución	30	10	20
7	Plazos de implementación	10	15	15
<b>PUNTUACIÓN TOTAL</b>		<b>185</b>	<b>235</b>	<b>290 ✓</b>

Con la mayor puntuación obtenida por la alternativa 3 (290 puntos), queda justificada la selección de la metodología Val2© para afrontar el problema de las remuneraciones en Farcomsa, alternativa que consistirá en la implementación de un sistema de evaluación de puestos y el diseño de una estructura de remuneraciones.

### 3. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA.

El proyecto inició en el mes de febrero del 2012, con la ejecución de un calendario de actividades de capacitación al personal de recursos humanos en los temas de gestión salarial. La ejecución comprendió las siguientes etapas:

#### 3.1. Definición del ámbito y diseño preliminar del manual de evaluación

Los objetivos de esta fase son: (a) definir el ámbito de trabajo y (b) desarrollar el manual de evaluación en su versión preliminar. Con tal fin, bajo los criterios metodológicos, la empresa clasificó la totalidad de los puestos de la sede matriz en grupos ocupacionales, con los siguientes resultados:

<i>Grupo ocupacional</i>	<i>Nº puestos</i>	<i>Nº ocupantes</i>
A. Ejecutivos y Profesionales	163	413
B. Técnicos y Administrativos	72	191
C. Puestos Operativos	41	459

Dado que los contenidos metodológicos son igualmente aplicables a todos los grupos ocupacionales, en el presente informe se aborda únicamente el Grupo A, es decir el de *Ejecutivos y Profesionales*.

#### ***Selección de los puestos muestra***

Se encargó a la empresa que, dentro del grupo ocupacional A, seleccione un grupo de veinte «puestos muestra», con los criterios siguientes:

- Deberán elegirse los puestos en forma proporcional a la cantidad de posiciones existentes en cada área organizativa.
- Los puestos deben conformar ***una muestra representativa*** de la empresa, es decir deben estar incluidos los cargos de las responsabilidades más altas, las más bajas, y en forma proporcional, las intermedias.

Los puestos escogidos por la empresa fueron los siguientes:

Relación de puestos muestra
1. Jefe de producto

2. Diseñador gráfico
3. Abogado senior
4. Analista de selección
5. Jefe de capacitación
6. Jefe de proyectos informáticos
7. Analista de sistemas
8. Administrador de BD
9. Tesorero
10. Jefe de almacén
11. Jefe de logística ingresos
12. Analista de transformación
13. Analista de proveedores
14. Jefe de diseño de envases
15. Analista de ingeniería de producción
16. Director técnico
17. Analista de control de calidad
18. Jefe de aseguramiento de la calidad
19. Asistente de contabilidad
20. Jefe de mantenimiento

### **Selección de los factores preliminares de evaluación de puestos**

Sobre la base de la experiencia en proyectos similares se propuso seis factores preliminares, consignados en la tabla 3.4. Asimismo, se define los niveles de calificación o «grados» de cada factor, con lo que queda confeccionado el manual de evaluación a nivel preliminar, que figura en la tabla 3.5.

**Tabla 3.4.** Factores preliminares para la evaluación de puestos.

<b>Factor</b>	<b>Definición</b>
1. Formación	<i>Cantidad de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto.</i>
2. Experiencia	<i>Tiempo de experiencia previa necesaria para un desempeño satisfactorio.</i>
3. Iniciativa	<i>Evalúa el grado de libertad que ostenta el puesto, en función de la regulación del trabajo, y de la presencia activa de un superior inmediato.</i>
4. Supervisión	<i>Valora la responsabilidad de un puesto por lograr resultados a través de un equipo de trabajo a su cargo.</i>
5. Relaciones	<i>Considera la responsabilidad y el riesgo de mantener una relación con terceros involucrados a la empresa.</i>
6. Resultados	<i>Valora la carga psicológica que genera la obligación de lograr resultados y la posibilidad de ocasionar perjuicios a la empresa.</i>

**Tabla 3.5. Manual de evaluación de puestos (Preliminar)**

Factor 1 - FORMACIÓN	
Exigencia de educación formal	Grados
1. TÉCNICO. Educación equivalente a seis semestres en determinado campo técnico o administrativo.	I
2. UNIVERSITARIO: Carrera universitaria completa.	II
3. POSGRADO: Carrera universitaria completa más una especialización en un campo técnico, de negocios o administrativo.	III
4. MAESTRÍA: Grado de maestría u otros estudios formales en profundidad equivalente.	IV

Factor 2- EXPERIENCIA	
Exigencia de experiencia previa mínima	Grados
1. Hasta 6 meses	I
2. Más de 6 m a 1 año	II
3. Más de 1 a 3 años	III
4. Más de 3 a 5 años	IV
5. Más de 5 a 8 años	V
6. Más de 8 años	VI

Factor 3- INICIATIVA			
Regulación del trabajo	Supervisión recibida		
	REGULAR El jefe inmediato interviene constantemente brindando pautas e indicaciones.	Nivel inter-medio	HOLGADA Por la complejidad el jefe inmediato sólo proporciona orientación general.
1. REGULADO. El trabajo se rige por procedimientos y métodos definidos con escaso margen de interpretación.	I	II	III
2. Nivel intermedio	III	IV	V
3. ABIERTO. El trabajo se rige por lineamientos amplios. Los cometidos ofrecen múltiples posibilidades de acción.	V	VI	VII

Factor 4- SUPERVISIÓN								
Nivel de especialización promedio de los subordinados	Cantidad de subordinados							
	A Ninguna	B 1 a 2	C 3 a 5	D 6 a 10	E 11 a 20	F 21 a 30	G 31 a 50	H Más de 50
1. Puestos administrativos u operativos.	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
2. Puestos de mando medio sin responsabilidad de supervisión.	—	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
3. Puestos de mando medio	—	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
4. Puestos profesionales	—	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI

**Tabla 3.5(cont.).Manual de evaluación de puestos(Preliminar)**

<b>Factor 5- RELACIONES</b>			
<b>Impacto de los errores en la relación</b>	<b>Posibilidad de cometer errores en la relación</b>		
	<b>A. ESCASO</b> Relaciones lógicas sin margen de interpretación, por ejemplo para trámites de rutina.	<b>B. POSIBLE</b>	<b>C. ELEVADO</b> Relaciones donde es necesario asumir posición, por ejemplo, negociaciones.
1. LEVE. El impacto de un error es escaso o nulo.	I	—	—
2. ALGUNA. El error puede ocasionar pérdidas económicas o costos de oportunidad de cierta importancia.	II	IV	VI
3. CONSIDERABLE: El error puede ocasionar pérdidas económicas y costos de oportunidad importantes.	III	V	VII
4. SEVERA. El error puede ocasionar perjuicios severos e irreversibles a nivel económico, de imagen empresarial o de continuidad de la empresa.	IV	VI	VIII

<b>Factor 6- RESULTADOS</b>			
<b>Magnitud o importancia del daño</b>	<b>Probabilidad de detección oportuna</b>		
	<b>A. CONSIDERABLE</b> El error puede detectarse a tiempo.	<b>B. MEDIA</b>	<b>C. BAJA O NULA</b> Existe poca posibilidad de detectar un error a tiempo
1. BAJA: Perjuicios leves.	I	II	III
2. MEDIA: Daños de cierta consideración. Ejemplos: Perjuicios económicos leves, quejas de los clientes	III	IV	V
3. ALTA: Perjuicios considerables Ejemplos: Daños económicos relevantes. Reclamos graves de clientes	V	VI	VII
4. MUY ALTA: Efectos adversos severos, por ejemplo perjuicio a la imagen, daño económico de gran impacto.	VII	VIII	IX

### **3.2. Análisis y evaluación de los puestos muestra.**

En esta fase se realiza el análisis de los puestos muestra, proceso por el cual los ocupantes de los puestos son entrevistados con el fin de obtener información acerca de las principales exigencias y responsabilidades de los cargos que ocupan, información que se consigna en las descripciones de los puestos. En el anexo 1 del presente informe se presenta, a manera de ejemplo, tres descripciones de puestos de Farcomsa.

Culminada la etapa de análisis de los puestos muestra, la empresa designa un comité de evaluación, conformado por un grupo de cinco gerentes y directivos de alto nivel, quienes tendrán la responsabilidad de realizar la valoración de los puestos muestra y, posteriormente, de efectuar el proceso de *jerarquización* de los puestos muestra.

Para el efecto, la empresa organiza unas sesiones de trabajo en las que se convoca al Comité designado. En dichas reuniones, el consultor tiene la responsabilidad de presentar la metodología, y de brindar los lineamientos e instrucciones para que procedan a la calificación de los puestos factor por factor, para lo cual emplean las descripciones de los puestos y el manual de evaluación de puestos en esta etapa se halla en versión preliminar.

### **3.3. Diseño del manual de evaluación.**

Terminada la etapa de evaluación de los puestos factor por factor, se procede a la *jerarquización*. En esa etapa se le solicita al Comité que ordene los puestos evaluados, de acuerdo con una «impresión general» respecto a la importancia relativa de cada puesto respecto a los demás, sin tener en cuenta ya las calificaciones realizadas factor por factor.

Este procedimiento permite incorporar al proceso de evaluación de puestos, los criterios particulares de la empresa que deben ser tenidos en cuenta para la valoración de los puestos. Tales criterios incluyen: (a) *los objetivos estratégicos de la empresa*, (b) *los procesos y aspectos «core» del negocio* y, (c) *las consideraciones subjetivas acerca de la cultura organizativa*.

Como se verá a continuación, al ordenar los puestos de acuerdo a una valoración global de su importancia relativa es posible determinar los criterios necesarios para determinar la ponderación que debe tener cada factor mediante cálculos básicos de correlación estadística, entre: (a) la «jerarquía» establecida por el Comité y (b) las calificaciones de los puestos por cada factor.

Así, es posible que en determinado factor «x» exista un alto grado de correlación entre el orden del Comité y las calificaciones otorgadas a los puestos, lo cual se interpreta que tal factor «x» es *coherente* con el orden establecido y, por lo tanto, debería tener una ponderación alta.

En el caso contrario, si las calificaciones de los puestos en un factor «y» guardan una escasa o nula correlación con el orden establecido por el Comité, debería tener una ponderación baja e incluso nula, con lo cual el factor «y» podría inclusive, en casos extremos de inconsistencia, no tenerse en cuenta, dado que contribuye en forma insuficiente o adversa a la valoración coherente de los puestos, de acuerdo los criterios empresariales.

En la tabla 3.6 se consigna la información concerniente a: (a) las calificaciones otorgadas a los puestos, factor por factor y, (b) la jerarquía u ordenamiento de los puestos, establecido por el Comité:

**Tabla 3.6. Resultados de la evaluación y jerarquización\* de los puestos muestra.**

Orden	Relación de puestos muestra	Formación	Experiencia	Iniciativa	Supervisión	Relaciones	Resultados
1	Director técnico	IV	VI	VII	VII	VIII	IX
2	Jefe aseg. de la calidad	IV	VI	VII	X	VI	VIII
3	Jefe de producto	III	VI	VI	V	V	IX
4	Jefe diseño de envases	IV	VI	V	V	V	IX
5	Jefe proy. informáticos	IV	V	V	IV	VII	IX
6	Abogado senior	III	VI	VII	III	VIII	IX
7	Jefe logística ingresos	III	V	IV	VI	IV	VII
8	Analista ing. producción	II	IV	IV	I	III	IV
9	Jefe de almacén	II	V	IV	V	III	V
10	Jefe de mantenimiento	IV	V	V	IV	V	V
11	Jefe de capacitación	III	IV	III	II	III	IV
12	Analista control calidad	III	III	III	I	I	III
13	Administrador de BD	III	III	III	I	II	V
14	Analista de sistemas	III	II	IV	I	II	IV
15	Analista transformación	II	III	III	I	III	IV
16	Analista de selección	II	II	II	II	V	III
17	Analista de proveedores	I	I	II	I	IV	IV
18	Asistente contabilidad	II	I	II	I	I	II
19	Diseñador gráfico	I	I	IV	I	I	IV
20	Tesorero	I	I	I	I	III	V

\* Incluye las modificaciones realizadas por la firma consultora para corregir errores de sesgo.

Aplicando los criterios ya descritos, se realizó el análisis de la correlación entre la jerarquía establecida por el Comité y las calificaciones factor por factor y entre factores, realizando algunos ajustes en la jerarquización para compensar algunos inevitables errores de sesgo o incoherencia en la apreciación global que pudiera haber cometido el Comité de evaluación a la hora de jerarquizar. El análisis efectuado permitió identificar dos situaciones:

- Las correlaciones entre la jerarquía establecida por el Comité y los factores Formación y Experiencia, en forma independiente, son relativamente baja (alrededor de 71%) pero en conjunto, dichos factores proporcionan una alta consistencia (95%). Este hecho pone de manifiesto una particularidad de la empresa: al ser una organización de un rubro especializado, gran parte del *know-how* principal no proviene exclusivamente de una *formación académica* sino que gran parte proviene también de la *experiencia*.

Por lo tanto se optó por definir un nuevo factor independiente, integrado por los dos antes señalados, al que se denominó: “*Conocimientos*”.

- Se observa que el factor Relaciones es irrelevante, por la escasa contribución a la jerarquía impuesta por el Comité (alrededor de 2%), por lo tanto se optó por no considerarla en el manual de evaluación.

Con tales criterios, empleando herramientas informáticas, se realizó el cálculo de las ponderaciones siguiendo básicamente las siguientes etapas:

- Registrar en una hoja de cálculo *todas* las combinaciones de ponderaciones posibles para los factores con la restricción de que, en conjunto, deben sumar 100%.
- Calcular, para cada combinación de ponderaciones, la puntuación total que cada puesto obtendría bajo la aplicación de dicha combinación.
- Verificar la correlación entre las puntuaciones totales de los puestos (calculado en el paso anterior) y el orden establecido por el Comité.
- Seleccionar la combinación de ponderaciones que mejor responda al orden fijado por el Comité, es decir, el de mayor índice de correlación.

Como resultado de esta labor analítica se logró definir las ponderaciones más adecuadas para cada factor, las cuales se consignan en la tabla 3.7.

**Tabla 3.7.** Factores definitivos del manual de evaluación de puestos.

<b>Factor</b>	<b>Definición</b>	<b>Nº de niveles o grados</b>	<b>Peso %</b>
<b>1. Conocimientos</b>	<i>Cantidad de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, que pueden obtenerse por vía de educación formal o por experiencia.</i>	16	40%
<b>2. Iniciativa</b>	<i>Grado de libertad que ostenta el puesto, en función de la regulación del trabajo, y de la presencia activa de un superior inmediato.</i>	7	28%
<b>3. Supervisión</b>	<i>Responsabilidad de un puesto por lograr resultados a través de un equipo de trabajo a su cargo.</i>	11	23%
<b>4. Resultados</b>	<i>Carga psicológica que genera la obligación de lograr resultados y la posibilidad de ocasionar perjuicios a la empresa.</i>	9	9%

### ***Determinación de las categorías***

Con la depuración de los factores y la asignación de los pesos ponderados para cada factor sólo resta la última fase del diseño del manual de evaluación, que consiste en la determinación de las categorías.

Para el efecto, una vez obtenida la puntuación total de cada puesto, aplicando los pesos ponderados por cada factor, es una labor final de gabinete, analizar los puntajes de corte o «salto cualitativo»; esto es, se examina la puntuación total del conjunto de los puestos muestra, y se establece rangos de puntos que permitan agrupar los puestos de tal manera que se cumplan tres requisitos: (a) en cada grupo deben incluirse puestos de exigencias y responsabilidades de semejante nivel, (b) para cada grupo debe existir una clara diferenciación o «salto cualitativo» entre las puntuaciones obtenidas por los puestos respecto a los grupos superior e inferior y, (c) los rangos deberían tener en lo posible, la misma cantidad de puntos.

Con los criterios señalados para Farcomsa se definió seis categorías en los cuales deberían quedar clasificados tanto los puestos muestra como los

puestos restantes. En lo sucesivo, el proceso de evaluación de puestos a cargo del Comité, ya no se realizará solamente a nivel de niveles o grados, que son los criterios del manual de evaluación en versión preliminar, sino también a nivel de puntos y de categorías. La tabla 3.8 constituye el *Manual de evaluación* elaborado para el grupo ocupacional de ejecutivos y profesionales de Farcomsa, en el que se incluye las definiciones finales para cada factor (definición, grados y puntos) y los rangos de puntaje que corresponden a cada categoría de puestos.

**Tabla 3.8. Manual de evaluación de puestos**

<b>Factor 1 - CONOCIMIENTOS</b>						
Cantidad de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, que pueden obtenerse por vía de educación formal o por experiencia.						
Exigencia de educación formal	Hasta 6 meses	Más de 6 m a 1 año	Más de 1 a 3 años	Más de 3 a 5 años	Más de 5 a 8 años	Más de 8 años
1. TÉCNICO. Educación equivalente a seis semestres en determinado campo técnico o administrativo.	I (40)	II (64)	III (88)	IV (112)	V (136)	VI (160)
2. UNIVERSITARIO: Carrera universitaria completa.	V (136)	VI (160)	VII (184)	VIII (208)	IX (232)	X (256)
3. POSGRADO: Carrera universitaria completa más una especialización en un campo técnico, de negocios o administrativo.	VIII (208)	IX (232)	X (256)	XI (280)	XII (304)	XIII (328)
4. MAESTRÍA: Grado de maestría u otros estudios formales en profundidad equivalente.	XI (280)	XII (304)	XIII (328)	XIV (352)	XV (376)	XVI (400)

<b>Factor 2- INICIATIVA</b>			
Grado de libertad que ostenta el puesto, en función de la regulación del trabajo, y de la presencia activa de un superior inmediato.			
Regulación del trabajo	Supervisión recibida		
	REGULAR El jefe inmediato interviene constantemente brindando pautas e indicaciones.	Nivel inter-medio	HOLGADA Por la complejidad el jefe inmediato sólo proporciona orientación general.
1. REGULADO. El trabajo se rige por procedimientos y métodos definidos con escaso margen de interpretación.	I (28)	II (70)	III (112)
2. Nivel intermedio	III (112)	IV (154)	V (196)
3. ABIERTO. El trabajo se rige por lineamientos amplios. Los cometidos ofrecen múltiples posibilidades de acción.	V (196)	VI (238)	VII (280)

**Tabla 3.8 (cont.).Manual de evaluación de puestos**

<b>Factor 4- SUPERVISIÓN</b>								
Responsabilidad de un puesto por lograr resultados a través de un equipo de trabajo a su cargo.								
Nivel de especialización promedio de los subordinados	Cantidad de subordinados							
	A Ninguna	B 1 a 2	C 3 a 5	D 6 a 10	E 11 a 20	F 21 a 30	G 31 a 50	H Más de 50
1. Puestos administrativos u operativos.	I (23)	II (44)	III (64)	IV (85)	V (106)	VI (127)	VII (147)	VIII (168)
2. Puestos de mando medio sin responsabilidad de supervisión.	—	III (64)	IV (85)	V (106)	VI (127)	VII (147)	VIII (168)	IX (189)
3. Puestos de mando medio	—	IV (85)	V (106)	VI (127)	VII (147)	VIII (168)	IX (189)	X (209)
4. Puestos profesionales	—	V (106)	VI (127)	VII (147)	VIII (168)	IX (189)	X (209)	XI (230)

<b>Factor 6- RESULTADOS</b>			
Carga psicológica que genera la obligación de lograr resultados y la posibilidad de ocasionar perjuicios a la empresa.			
Magnitud o importancia del daño	Probabilidad de detección oportuna		
	A. CONSIDERABLE El error puede detectarse a tiempo.	B. MEDIA	C. BAJA O NULA Existe poca posibilidad de detectar un error a tiempo
1. BAJA: Perjuicios leves.	I (9)	II (19)	III (29)
2. MEDIA: Daños de cierta consideración. Ejemplos: Perjuicios económicos leves, quejas de los clientes	III (29)	IV (39)	V (50)
3. ALTA: Perjuicios considerables Ejemplos: Daños económicos relevantes. Reclamos graves de clientes	V (50)	VI (60)	VII (70)
4. MUY ALTA: Efectos adversos severos, por ejemplo perjuicio a la imagen, daño económico de gran impacto.	VII (70)	VIII (80)	IX (90)

<b>RANGOS DE PUNTOS</b>	
CategoríaA-1	Más de 850 puntos
CategoríaA-2	De 701 a 850 puntos
CategoríaA-3	De 551 a 700 puntos
CategoríaA-4	De 401 a 550 puntos
CategoríaA-5	De 251 a 400 puntos
CategoríaA-6	Menos de 250 puntos

### 3.4. Análisis de los puestos de la empresa.

Bajo la dirección de la consultora en esta fase se realizó el análisis de los 143 puestos restantes del grupo ocupacional en estudio. Las labores de análisis estuvieron a cargo tanto de un equipo provisto por la consultora y por analistas del área de RRHH, siendo responsabilidad del consultor supervisar de la elaboración de las descripciones de puestos.

### 3.5. Evaluación y categorización de los puestos.

Con el manual de evaluación definitivo el Comité realizó la evaluación sistemática de los 143 puestos restantes.

Las sesiones de evaluación fueron dirigidas por el consultor, quien brindó las pautas y criterios para la interpretación de los factores y también estuvo presente para prevenir distorsiones en la evaluación ocasionadas por: (a) prejuicios, (b) juicios basados en impresiones globales sobre algún puesto, (c) tendencias hacia una evaluación centralizada, u otras fallas que pudieran ocasionar sesgos en la calificación de los puestos.

La tabla 3.9 muestra ***un segmento representativo*** de los puestos evaluados (puestos muestra) con la puntuación total que alcanzaron tras el proceso de evaluación y las categorías en las que fueron clasificados.

La categorización generada muestra una coherencia razonable en la disposición de las categorías. Por ejemplo en A1 quedan clasificados los puestos de superiores exigencias y responsabilidades, y se distingue con claridad el salto cualitativo entre puestos de categorías sucesivas.

Tal es el caso, por ejemplo, del puesto denominado «jefe de logística de ingresos», que queda clasificado en A-3, por encima de dos jefaturas de menores exigencias y responsabilidades (jefes de almacén y de capacitación, clasificados en A-4) y, a la vez, se halla por debajo de las jefaturas de proyectos, de producto y de mantenimiento (categoría A5).

**Tabla 3.9. Resultados de la evaluación de puestos de Farcomsa (Muestra representativa)**

PUESTOS	Factor 1			Factor 2			Factor 3			Factor 4			Pts.	Categ
	Conocimientos			Iniciativa			Supervisión			Resultados				
1 Jefe aseg. de la calidad	4F	XVI	400	3C	VII	280	4G	X	209	3B	VI	60	949	A1
2 Director técnico	4F	XVI	400	3C	VII	280	4D	VII	147	4B	VIII	80	907	A1
3 Jefe diseño de envases	4F	XVI	400	3A	V	196	4B	V	106	3A	V	50	752	A2
4 Abogado senior	4C	XIII	328	3C	VII	280	2B	III	64	4B	VIII	80	752	A2
5 Jefe proy. informáticos	4E	XV	376	3A	V	196	3B	IV	85	4A	VII	70	727	A2
6 Jefe de producto	4C	XIII	328	3B	VI	238	4B	V	106	3A	V	50	722	A2
7 Jefe de mantenimiento	4E	XV	376	3A	V	196	3B	IV	85	3A	V	50	707	A2
8 Jefe logística ingresos	4B	XII	304	2B	IV	154	4C	VI	127	2B	IV	39	624	A3
9 Jefe de almacén	3B	IX	232	2B	IV	154	4B	V	106	2A	III	29	521	A4
10 Jefe de capacitación	4A	XI	280	2A	III	112	1B	II	44	2A	III	29	465	A4
11 Analista de sistemas	3B	IX	232	2B	IV	154	1A	I	23	1B	II	19	428	A4
12 Analista ing. producción	3A	VIII	208	2B	IV	154	1A	I	23	2A	III	29	414	A4
13 Administrador de BD	3C	X	256	2A	III	112	1A	I	23	1B	II	19	410	A4
14 Analista control calidad	3C	X	256	2A	III	112	1A	I	23	1A	I	9	400	A5
15 Analista transformación	2C	VII	184	2A	III	112	1A	I	23	2A	III	29	348	A5
16 Analista de selección	2B	VI	160	1B	II	70	1B	II	44	3A	V	50	324	A5
17 Asistente contabilidad	2A	V	136	1B	II	70	1A	I	23	1A	I	9	238	A6
18 Diseñador gráfico	1A	I	40	2B	IV	154	1A	I	23	1A	I	9	226	A6
19 Analista de proveedores	1A	I	40	1B	II	70	1A	I	23	2B	IV	39	172	A6
20 Tesorero	1A	I	40	1A	I	28	1A	I	23	2A	III	29	120	A6

Como se ha señalado, la lista anterior es una muestra representativa de los puestos evaluados. Por razones de estricta reserva exigidas por Farcomsa, no se mostrará la información completa. En el estudio realizado se evaluó 163 puestos y los resultados fueron:

- Categoría A-1: 16 puestos
- Categoría A-2 19 puestos
- Categoría A-3 36 puestos
- Categoría A-4 28 puestos
- Categoría A-5 31 puestos
- Categoría A-6 33 puestos

### 3.6. Estudio del mercado salarial

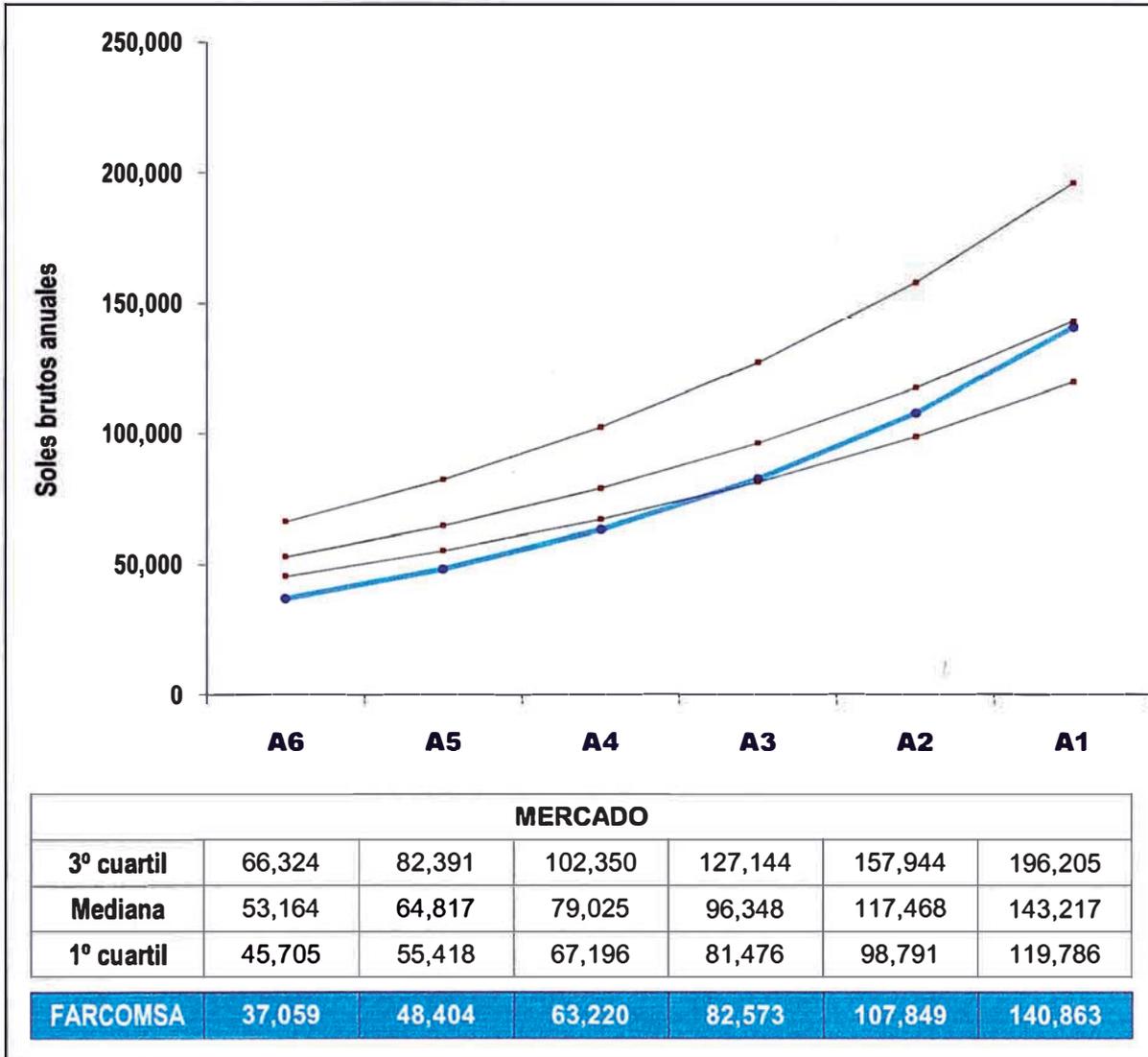
Para esta fase Farcomsa solicitó —bajo instrucciones de la firma consultora— los servicios de una empresa especializada en información salarial del mercado. Las etapas básicas de esta fase fueron las siguientes:

- Toda la información salarial estará referida a **haberes brutos anuales**, es decir, se incluirá toda compensación monetaria anual percibida *regularmente* por los colaboradores, entre fijas y variables. En el caso de Farcomsa, se incluyó 14 remuneraciones y un bono de desempeño.
- Se instruyó a la gerencia de RRHH de Farcomsa para que proporcione a la firma encuestadora la información concerniente a sus haberes, calculados como promedios de haberes brutos anuales, a nivel de puestos.
- Se brindó asimismo, instrucciones para que Farcomsa seleccione un grupo de empresas con quienes desea homologar sus salarios, señalándole que debe priorizar aquellas que representen una competencia directa, independientemente del sector a los que estas pertenezcan.
- El consultor realizó la homologación de cargos, comparando funciones de cada puesto con los de otras posiciones existentes en el mercado.
- Se calculó los promedios de haberes de mercado, a nivel de categorías.
- Mediante procedimientos estadísticos se calculó las tendencias salariales del mercado a nivel de cuartiles. De la misma manera se calculó la tendencia salarial de la empresa.

El diagrama 3.2 representa las medidas de localización de los promedios de los haberes de la empresa y del mercado, a nivel de tendencias. Los principales elementos de esta representación son:

- *Categorías*. En el eje horizontal de la gráfica aparecen las seis categorías de la empresa: A1, A2, A3, A4, A5 y A6.
- *Tendencia de la empresa*. Representa la tendencia de los promedios de haberes de la empresa para cada una de las categorías. En la gráfica representado por la línea de color azul.

**Diagrama 3.2. Medidas de localización de los haberes Farcomsa vs Mercado salarial**



- **Cuartiles.** Líneas que describen los niveles salariales del mercado y que, en cada categoría, dividen al conjunto de las empresas en cuatro grupos. (En la gráfica, las líneas grises)
  - *Primer cuartil.* Nivel por debajo del cual, se encuentran las remuneraciones de la cuarta parte de las empresas. (Línea gris inferior)
  - *Mediana.* Es el nivel de haberes por debajo del cual pagan la mitad de las empresas del mercado. (Línea gris media)
  - *Tercer cuartil.* Nivel por encima del cual paga una cuarta parte de las empresas del mercado (línea gris superior).

Analizando el diagrama podemos observar que:

- Tanto las tendencias de haberes de la empresa y del mercado manifiestan una tendencia exponencial, es decir los haberes se incrementan gradualmente conforme se asciende a lo largo de las categorías.
- En las categorías A5 y A6 la empresa se encuentra en una franca desventaja respecto al mercado, pues se halla por debajo del primer cuartil del mercado, es decir, al menos el 75% de las empresas interesadas en captar su personal podría hacerlo sin necesidad de ofrecer mayores salarios que los internos.
- Por otra parte se distingue una mejor posición en las categorías altas A1 y A2, situándose cerca de la mediana del mercado.

### **3.7. Diseño de la estructura de remuneraciones**

En esta fase se plantea una estructura de remuneraciones para Farcomsa. Para tal fin, la empresa ha establecido los siguientes lineamientos respecto a la política salarial que desea adoptar:

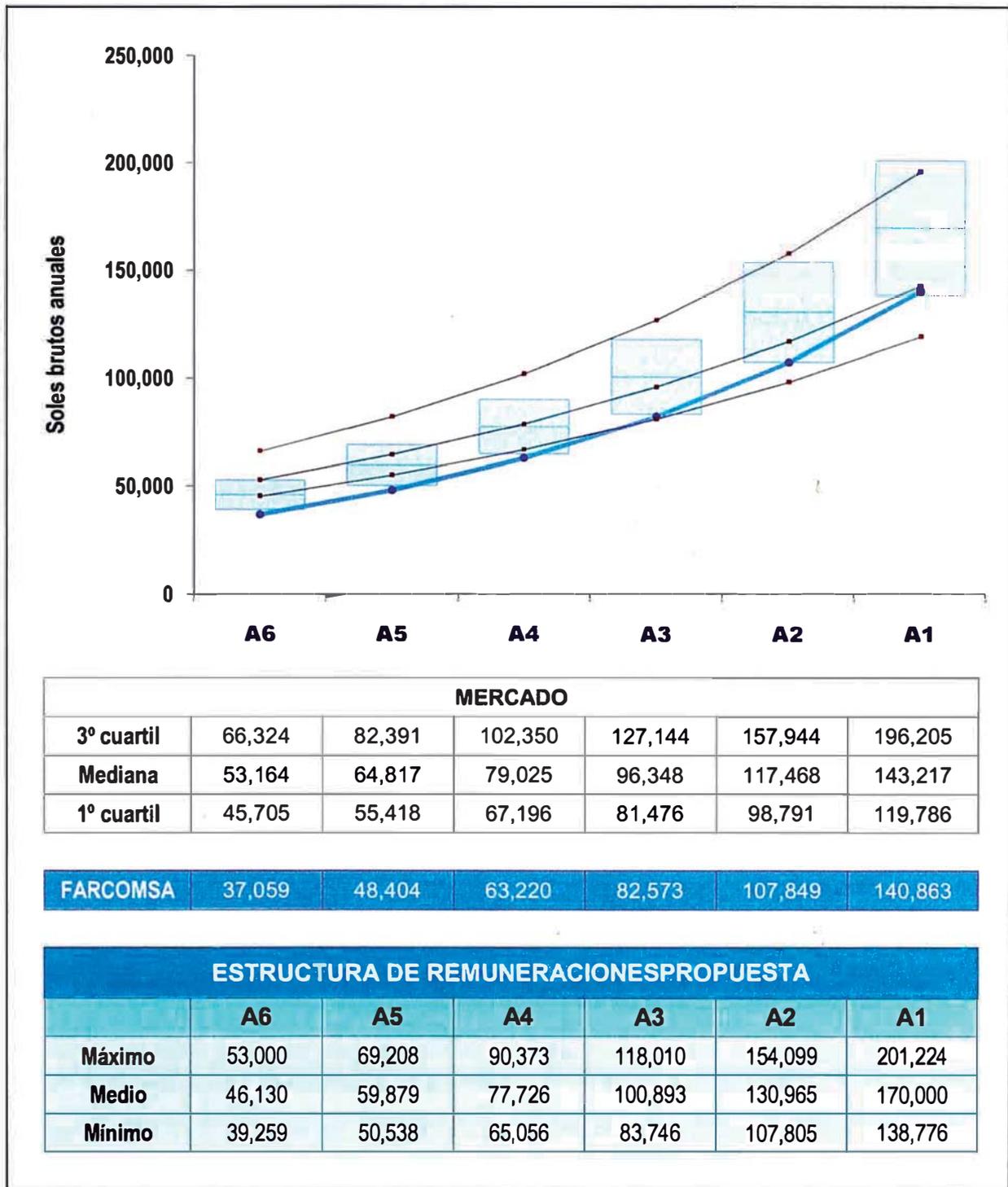
- Mantener la tendencia exponencial del mercado y de la empresa
- Establecer una posición ventajosa en las categorías más altas, procurando elevar el rango salarial hasta el tercer cuartil del mercado.
- Los niveles inferiores también deberán ser beneficiados llevándolos por lo menos hasta la mediana del mercado.

Con estas premisas la consultora se encuentra en condiciones de plantear una estructura salarial fijando tres parámetros:

- El medio de la categoría A1 se fija en un punto intermedio entre la mediana y el tercer cuartil del mercado (S/. 170.000).
- El máximo de A6 alrededor de la mediana de mercado (S/. 53.000).
- La tendencia será exponencial, como las tendencias actuales de la empresa y del mercado.

La estructura salarial resultante queda representada en el diagrama 3.3.

**Diagrama 3.3. Propuesta de estructura salarial para Farcomsa (unidades en soles anuales)**



De la estructura salarial propuesta quedan definidos los rangos salariales por cada categoría, como la diferencia entre los límites máximo y mínimo de los haberes permitidos, datos que se consignan en la tabla 3.10.

Los rangos salariales otorgan la flexibilidad necesaria para asignar remuneraciones diferentes a los puestos que quedan clasificados dentro de cada categoría. Como se desprende de la información de la tabla, dichos rangos se incrementan conforme se asciende por las categorías, lo cual responde a la mayor variabilidad en cuanto a exigencias y responsabilidades de los puestos de los niveles más altos, posiciones que por lo general exigen mayor flexibilidad para asignar las remuneraciones en función del desempeño y las calidades personales de los ocupantes.

*Tabla 3.10. Rangos salariales por categoría*

Categoría	Estructura propuesta			Rango salarial (Soles brutos anuales)
	Mínimo	Medio	Máximo	
<b>A1</b>	138,776	170,000	201,224	<b>62,448</b>
<b>A2</b>	107,805	130,965	154,099	<b>46,294</b>
<b>A3</b>	83,746	100,893	118,010	<b>34,264</b>
<b>A4</b>	65,056	77,726	90,373	<b>25,317</b>
<b>A5</b>	50,538	59,879	69,208	<b>18,670</b>
<b>A6</b>	39,259	46,130	53,000	<b>13,741</b>

### **3.8. Seguimiento a la implementación de la estructura salarial.**

Actualmente, culminadas las etapas de diseño y aplicación de la estructura de remuneraciones, se viene ejecutando la fase final de seguimiento al sistema implementado, en la que se recogen las experiencias y hallazgos con la finalidad de evaluar la efectividad y también para documentar las lecciones aprendidas. Los resultados de esta etapa permitirán formular conclusiones fácticas y válidas respecto del estudio realizado.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS BENEFICIO - COSTO**

En este capítulo se evalúa desde una perspectiva integral los beneficios obtenidos de la implementación de la solución propuesta. Cabe señalar que para el presente caso, tales beneficios no son necesariamente cuantificables en términos monetarios, dado que los objetivos primordiales que se buscaba alcanzar guardan estrecha relación con la satisfacción de los colaboradores respecto a sus remuneraciones, lo cual conlleva muchas variables subjetivas. Sin embargo se ha tratado de establecer un conjunto de criterios por los cuales se puede apreciar la importancia que representa para la empresa contar con una metodología y las herramientas necesarias para el gobierno sistemático y congruente de las remuneraciones de su personal.

#### **1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

De acuerdo con la formulación del problema que se deseaba afrontar al inicio del presente estudio, los principales criterios de evaluación deberían ser los siguientes:

- Indicadores de satisfacción laboral por temas salariales.
- Niveles de rotación de personal.
- Nivel de confianza para la asignación de los haberes.
- Disponibilidad de criterios sólidos para mantener la congruencia en la asignación de salarios a lo largo de toda la empresa.

- Capacidad de la empresa para establecer una posición clara en temas salariales, respecto al mercado.
- Capacidad de la empresa para evaluar y categorizar los puestos nuevos, o aquellos que varíen en cuanto a exigencias y responsabilidades.
- Claridad de criterios para la valoración, comparación y denominación de los puestos.

## 2. RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

### ■ **Satisfacción laboral por temas salariales**

Conocedores del muy grave impacto que puede causar una regularización salarial abrupta, se ha recomendado a Farcomsa que la implementación de la estructura sea un proceso de largo plazo. Por lo tanto se espera tener mejoras graduales pero sustantivas en el transcurso de 2014-2015.

La más reciente medición del clima laboral permite apreciar que se ha frenado la tendencia creciente de insatisfacción, pasando de 54%, 58% y 68% en los años 2009,2010 y 2011 respectivamente, a **65%** en la encuesta aplicada en **mayo de 2013**. Esta mejora se debe a que la empresa ha empezado por regularizar los haberes de los colaboradores que se hallaban en niveles extremos de subpago.

### ■ **Niveles de rotación de personal**

Según la información proporcionada por la empresa, los índices de rotación de personal se han mantenido aproximadamente **constantes mes a mes, respecto al 2012**, lo que demuestra que se ha suspendido la creciente tendencia a la migración. Por supuesto la salida de personal puede responder a otros factores no necesariamente relacionados con los haberes, sin embargo no puede desestimarse la posibilidad de que el personal decida permanecer en la empresa a causa de las medidas de regularización salarial.

Un gran beneficio no cuantificable, derivado de la reducción de los niveles de rotación, es el ahorro de la empresa en: (a) esfuerzos y gastos en capacitación y desarrollo del personal, (b) costos de desvinculación, reclutamiento y afiliación, (c) costos asociados al bajo nivel de desempeño natural de la curva de aprendizaje de nuevos colaboradores y, (d) costos de oportunidad que representa la salida de colaboradores que poseen el know-how de algún proceso específico.

■ ***Nivel de confianza para la asignación de los haberes***

El sistema de evaluación de puestos implementado incorpora los criterios tanto para calificar los puestos en forma razonablemente objetiva, como para responder a la misión, la estrategia, los valores empresariales y demás prioridades de la empresa, dado que un componente clave de la metodología — *la jerarquización global*— contempla tales aspectos.

■ ***Disponibilidad de criterios sólidos para mantener la congruencia en la asignación de salarios a lo largo de toda la empresa.***

Se ha desarrollado los rangos salariales para las categorías y un mecanismo de evaluación que permite clasificar los puestos en forma sistemática y coherente, por lo que es factible fijar los haberes preservando razonablemente el orden salarial interno.

■ ***Capacidad de la empresa para establecer una posición clara en temas salariales, respecto al mercado.***

Al poner de manifiesto la posición salarial respecto al mercado, el sistema implementado ha permitido a la empresa conocer mejor sus puestos y el nivel de riesgo a que está expuesto por la posibilidad de que otras organizaciones logren atraer a su personal clave. La empresa cuenta con referencias básicas para retener a su personal más valioso, y puede disponer las medidas salariales que considere más acertadas.

- ***Capacidad de la empresa para evaluar y categorizar los puestos nuevos, o aquellos que varíen.***

Uno de los beneficios primordiales de la metodología aplicada es la escasa dependencia de la empresa para mantener, en forma autónoma, su sistema de gestión salarial. La organización no necesita recurrir a la firma consultora para evaluar sus nuevos puestos o para revalorizar aquellos cuyos contenidos varíen, puesto que el factor humano medular del sistema —el Comité de evaluación y las áreas de gestión humana— es parte de la propia empresa, y ha sido debidamente entrenado para preservar el sistema.

- ***Claridad de criterios para la valoración, comparación y denominación de los puestos.***

Un beneficio complementario de la valoración de puestos es el hecho de que la empresa ya no se encuentra en riesgo de perjudicar la consistencia salarial interna por decisiones salariales desacertadas basadas en las denominaciones de los puestos, puesto que éstas son meras referencias para identificar los puestos mientras que el valor relativo de los puestos —y por consiguiente, los niveles de paga— quedan establecidos por un mecanismo de evaluación a cargo de un comité.

Asimismo la empresa tiene la posibilidad de reformular las denominaciones de sus puestos si lo considera necesario, lo cual aunque puede parecer irrelevante desde un punto de vista externo a la empresa, puede ser muy importante desde la perspectiva de la satisfacción laboral.

## CONCLUSIONES

1. La implementación de los sistemas de evaluación de puestos y las estructuras salariales le ha otorgado a Farcomsa las referencias necesarias para afrontar sus problemas salariales. Con las herramientas implementadas, la corporación se halla en condiciones de: (a) *establecer las prioridades para los ajustes salariales*, (b) *ofrecer remuneraciones atractivas al personal clave que desee incorporar* y, (c) *mantener un razonable nivel de resguardo frente a otras organizaciones capaces de atraer a su personal*.
2. Los beneficios tangibles de la implementación son notables en el largo plazo; sin embargo a un año de concluido el estudio, se advierte una mejora en los indicadores de satisfacción laboral por los temas salariales. También se ha interrumpido la tendencia creciente a la migración de los colaboradores, en comparación con el año anterior.
3. La gestión de las remuneraciones demanda un enfoque sistémico. A menudo las medidas de incremento salarial que se tomen a nivel de segmentos de la organización ocasionarán problemas de equidad interna. Asimismo, disponer los haberes en función de las tendencias salariales del mercado sin contar con un nivel razonable de consistencia interna puede ocasionar vulnerabilidad, sobrecostos y pérdida de personal clave.
4. Un mecanismo de evaluación de puestos correctamente implementado permite afrontar con soltura los problemas de equidad interna del salario,

pues brinda las referencias suficientes para asignar los haberes en forma proporcional a las exigencias y responsabilidades de los puestos.

5. La administración de los salarios del personal condiciona directamente la productividad, la competitividad y los resultados empresariales, dado que las remuneraciones pueden constituir un gran factor motivacional o una fuente de grave desaliento.
6. Aun cuando las metodologías de evaluación de puestos sean capaces de proporcionar valores cuantitativos referenciales a los puestos, es fundamental disponer de algún otro mecanismo que permita alinear los resultados de la valoración con la estrategia, los objetivos y los valores fundamentales de la organización. De lo contrario se podría priorizar la paga de posiciones y áreas que no son claves para la empresa, por el hecho de haber obtenido altas calificaciones.
7. Las estructuras de remuneraciones permiten que la empresa materialice su política salarial definiendo una posición sólida frente a las organizaciones interesadas en captar al personal y que se hallen en posibilidades de hacerlo. Cada categoría de puestos tiene asignado un rango salarial, el cual permitirá a la organización establecer diferencias en las remuneraciones basadas en criterios de desempeño o de criticidad.

## RECOMENDACIONES

1. Con la finalidad de mantener la consistencia salarial interna de la organización, se recomienda la evaluación de las nuevas posiciones que se vayan creando en la empresa así como la re-evaluación de los puestos cuyas exigencias y responsabilidades varíen en el tiempo.
2. Asimismo se recomienda que, en lo sucesivo, la asignación salarial de cada puesto responda estrictamente a los resultados del proceso de evaluación, evitando cualquier tipo de arbitrariedad por la razón que fuere, que en el futuro pudiera representar una fuente de conflictos.
3. Sobre la base de la experiencia, se recomienda que la nivelación de los haberes sea un proceso paulatino e inadvertido. Pocos problemas pueden tener un impacto más grave en el clima laboral que una nivelación abrupta, pues hacerlo crea las posibilidades de cuestionamientos severos y masivos. Por las mismas razones, se recomienda evitar la difusión de los resultados de la evaluación de puestos.
4. De igual forma, se recomienda que la empresa realice revisiones anuales de su estructura salarial. Esto le permitirá conservar la posición que desea frente al mercado salarial, y combatir las nuevas tendencias que pudieran representar amenazas de pérdida de su personal.
5. Finalmente se recomienda mantener dentro de los rangos salariales toda diferenciación salarial, producto de otras variables de desempeño o criticidad que la empresa considere pertinentes, procurando mantener un margen superior, para que los colaboradores puedan beneficiarse de incrementos posteriores, sin exceder los rangos establecidos.

## GLOSARIO

- *Equidad salarial interna. Condición favorable de una empresa en la que las remuneraciones responden en forma congruente a las exigencias y responsabilidades de los puestos.*
- *Head Hunting. Mecanismo de reclutamiento de personal clave, que consiste en atraer a colaboradores de otras empresas mediante esquemas de negociación.*
- *Clima organizacional. Conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos del nivel de satisfacción de los colaboradores de una empresa, en tópicos vinculados a su actividad laboral.*
- *Grupo ocupacional. Conglomerado de puestos que se caracterizan por ser susceptibles de ser evaluados bajo los mismos criterios.*
- *Descripción de puesto. Documento en el que se consigna la información concerniente a las principales exigencias y responsabilidades de los puestos.*
- *Estructura salarial. Conjunto de especificaciones acerca de los niveles máximos y mínimos de haberes que debería asignarse a un determinado grupo de puestos.*
- *Manual de evaluación. Documento en el que se consigna los principales criterios por los cuales los puestos deben ser evaluados, que incluye las definiciones y las escalas de valoración.*

## BIBLIOGRAFÍA

- FERNÁNDES RIOS, Manuel y SANCHEZ RIOS, José. «Valoración de puestos de trabajo» - Ed. Díaz de Santos, Madrid 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. «Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición» - Ed. McGraw Hill, Bogotá, 2000.
- SEGURA, Santiago y SEGURA, José Luis «Diseño del Sistema Salarial en la empresa de hoy»- Ed, Grupo Vía Lux SAC, Perú, 2011.
- AMSTRONG, Michael y BARON, Ángela. «The Job Evaluation Handbook» - Ed.CIPD House, London, 1995.
- AMAYA GALEANO, Miguel. «Administración de salarios e incentivos. Teoría y práctica» Ed. Escuela Colombiana de Ingeniería, Colombia 2003.
- MORALES, Juan Antonio y VELANDIA, Néstor Fernando, "Salarios estrategia y sistema salarial o de compensaciones". Ed. McGraw Hill, Colombia, 1999.
- WERTER, William y DAVIS, Keith «Administración de personal y Recursos Humanos – Cuarta Edición». Ed. McGraw Hill, México: 1995.
- CHRUDEN/SHERMAN « Administración de Personal, Octava edición». Ed. Continental, Colombia, 1996.
- POLANCO LEMUS DE DÍAZ, Ana Araceli, «Diseño de un sistema de administración de las compensaciones», Universidad Mariano Gálvez, Guatemala, 2005.

### Publicaciones virtuales:

- Psicología y Empresa: Métodos de evaluación de puestos, Fecha de consulta: 13/09/13  
<http://psicologiayempresa.com/metodos-de-evaluacion-de-puestos.html>
- Unidad de Informática UPIICSA: Métodos por puntos, Fecha de consulta: 02/10/13  
[http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Admon-Person/Polilibro/Contenido/Unidad5/5.3.3.htm)
- Universidad del Valle de México: Administración de sueldos, salarios y prestaciones, Fecha de consulta: 05/10/13  
[http://www.slideshare.net/Alpert\\_23/assp-unidad-5-07mar13](http://www.slideshare.net/Alpert_23/assp-unidad-5-07mar13)

## **ANEXO**

### **EJEMPLOS DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS**

- ANALISTA CONTABLE
- ANALISTA DE COMPRAS
- ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

## DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS GRUPO A - EJECUTIVOS Y PROFESIONALES

### I. IDENTIFICACIÓN GENERAL

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| ■ Denominación    | <b>ANALISTA CONTABLE</b> |
| ■ Área de trabajo | CONTABILIDAD             |
| ■ Puesto del Jefe | CONTADOR                 |

### II. SUMARIO DEL PUESTO

Efectuar el análisis, conciliación y control de cuentas específicas (inventarios, activos fijos, cuentas por pagar, etc.), así como elaborar los estados financieros de las unidades de negocios.

### III. FUNCIONES O TAREAS

- a) Elaborar la documentación de sustento para la liquidación de impuestos del mes, con base en las planillas y rentas mensuales.
- b) Actualizar mensualmente el valor de los productos en almacén.
- c) Conciliar la información de inventarios entre en el sistema y los registros contables.
- d) Llevar el control de la cuenta de activos fijos de las unidades de negocios dando las instrucciones para el registro y la conciliación.
- e) Conciliar el saldo de las cuentas por pagar entre el sistema y la información proveniente de los comprobantes.
- f) Elaborar la información estadística relacionada con los resultados contables.
- g) Elaborar los estados financieros de las unidades de negocios.

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 4.1. FORMACIÓN

*Tareas y/o acciones específicas, enumeradas en orden decreciente de intensidad, que implican el mayor requerimiento de educación formal y/o experiencia:*

Tareas y/o acciones	Requerimiento de formación
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Procesar la información contable de la unidad de negocios y elaborar sus estados financieros.</li> <li>■ Llevar el control de la cuenta de activos fijos.</li> <li>■ Conciliar la información de inventarios entre en el sistema y contabilidad.</li> <li>■ Conciliar el saldo de las cuentas por pagar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formación orientada a contabilidad.</li> <li>■ Conocimientos a nivel avanzado de tributación.</li> </ul>

*Trayectoria laboral mínima indispensable para habilitar al ocupante del puesto a un nivel aceptable, asumiendo que el individuo cuenta con el nivel educativo imprescindible:*

Puestos precedentes en la trayectoria	Tiempo mínimo indispensable
■ Practicante de contabilidad	1 año
■ Asistente de contabilidad	1,5 años
<b>TOTAL</b>	<b>2 años y 6 meses</b>

## 4.2. AUTONOMÍA DEL TRABAJO

### Formalización del trabajo:

El trabajo está sujeto a los procedimientos y prácticas propias de la especialidad. Eventualmente es asistido por su superior en casos nuevos o de tratamiento particular.

### Supervisión recibida:

El ocupante del puesto remite a su jefe la información contable analizada en los cronogramas mensuales establecidos, así como los estados financieros mensuales de la unidad de negocios.

## 4.3. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

*Errores o desviaciones típicas y características que podría cometer el ocupante del puesto. La enumeración corresponde al orden o trascendencia.*

Error o desviación	Implicancias	Instancias o niveles que podrían detectarlos antes de tener consecuencias:
■ Errores en el cálculo de costos o de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Distorsiones en los costos de ventas y por consiguiente, en los resultados mensuales.</li><li>■ Necesidad de presentar correcciones ante Sunat.</li></ul>	Audidores

## 4.4. SUPERVISIÓN EJERCIDA

*Puesto del subordinado inmediato de mayor rango, nivel o importancia en término de responsabilidades y exigencias:*

Ninguno

## 4.5. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES

*Relaciones externas características e inherentes al puesto, ordenadas según su trascendencia:*

Institución	Puesto o cargo	Finalidad de la relación
Sunat	Sectoristas	Consultas varias
INEI BCR	Funcionarios varios	Consultas relacionadas con la conciliación de cuentas específicas.

## 4.6. INFORMES

*Informes o reportes característicos que elabora el ocupante del puesto. La enumeración corresponde a la importancia o trascendencia.*

Informe	Destinatario o uso principal	Frecuencia
1. Estados financieros	■ Contador	Mensual
2. Reporte estadístico contable	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ministerio del Interior</li><li>■ INEI</li></ul>	Mensual

INFORMACIÓN REFERENCIAL	
<i>Personal entrevistado:</i>	Alberto Iñigue Morales

## DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS GRUPO A - EJECUTIVOS Y PROFESIONALES

### I. IDENTIFICACIÓN GENERAL

- Denominación : ANALISTA DE COMPRAS
- Área de trabajo : COMPRAS
- Puesto del Jefe : JEFE DE COMPRAS

### II. SUMARIO DEL PUESTO

Buscar y seleccionar a los proveedores de insumos, evaluando los diversos factores y objetos de costo; así como ingresar y/o actualizar en el sistema los términos de compra convenidos.

### III. FUNCIONES O TAREAS

- a) Buscar en el mercado a los posibles proveedores de insumos evaluando su aptitud en términos de capacidad de abastecimiento, disponibilidad, calidad, *lead-time*, etc.
- b) Analizar y comparar los factores de conveniencia por cada posible proveedor (precio, inventario, lote mínimo, valor presente y futuro, vida útil de los insumos, etc.).
- c) Determinar las mejores alternativas de compra según la evaluación anterior, e ingresar al sistema la información concerniente al proveedor elegido y las condiciones de compra.
- d) Negociar con los proveedores calificados, los parámetros y condiciones para la compra de insumos para el mediano plazo.
- e) Evaluar el desempeño de los proveedores mediante indicadores.

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 4.1. FORMACIÓN

*Tareas y/o acciones específicas, enumeradas en orden decreciente de intensidad, que implican el mayor requerimiento de educación formal y/o experiencia:*

Tareas y/o acciones	Requerimiento de formación
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Buscar, evaluar los costos y seleccionar a los proveedores.</li> <li>■ Negociar las condiciones de compra para el mediano plazo.</li> <li>■ Evaluar el desempeño de los proveedores.</li> <li>■ Actualizar la información en el sistema acerca de los proveedores y otros datos de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocimientos a nivel intermedio de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ MRP</li> <li>■ Control de inventarios.</li> <li>■ Análisis de costos.</li> <li>■ Matemáticas financieras.</li> </ul> </li> <li>■ Excel a nivel intermedio.</li> </ul>

*Trayectoria laboral mínima indispensable para habilitar al ocupante del puesto a un nivel aceptable, asumiendo que el individuo cuenta con el nivel educativo imprescindible:*

Puestos precedentes en la trayectoria	Tiempo mínimo indispensable
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puestos similares en áreas de planeamiento de compras.</li> </ul>	6 meses
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Habilitación en el puesto</li> </ul>	4 meses
<b>TOTAL</b>	<b>10 meses</b>

## 4.2. AUTONOMÍA DEL TRABAJO

### Formalización del trabajo:

El puesto está regulado por procedimientos relacionados con el planeamiento de compras, MRP y análisis económico, así como por los lineamientos del área.

### Supervisión recibida:

El ocupante del puesto recibe orientación frecuente de su jefe para la negociación, búsqueda de alternativas, etc. El ocupante del puesto mantiene informado en forma verbal a su jefe acerca de la cobertura de las necesidades de insumos y presenta reportes de avance con respecto a las metas de ahorro.

## 4.3. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

*Errores o desviaciones típicas y características que podría cometer el ocupante del puesto. La enumeración corresponde al orden o trascendencia.*

Error o desviación	Implicancias	Instancias o niveles que podrían detectarlos antes de tener consecuencias:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Errores de cálculo o inadver-tencia de algún factor adverso en los análisis de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Costos imprevistos en el proceso de abastecimiento con la consi-guiente reducción de márgenes.</li> </ul>	Ninguna

## 4.4. SUPERVISIÓN EJERCIDA

*Puesto del subordinado inmediato de mayor rango, nivel o importancia en término de responsabilidades y exigencias:*

Ninguno

## 4.5. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES

*Relaciones externas características e inherentes al puesto, ordenadas según su trascendencia:*

Institución	Puesto o cargo	Finalidad de la relación
Proveedores	Gerencias y ejecutivos comerciales.	Negociaciones, definición de términos de adquisición y otras coordinaciones.
Clientes	Gerencias de SCM	Sustento de variaciones en los costos.

## 4.6. INFORMES

*Informes o reportes característicos que elabora el ocupante del puesto. La enumeración corresponde a la importancia o trascendencia.*

Informe	Destinatario o uso principal	Frecuencia
Cotizaciones	Cliente	Diario
Análisis comparativo entre proveedores	Jefe de compras	Mensual
Reporte de avance de ahorros e inventarios	Jefe de compras	A pedido

INFORMACIÓN REFERENCIAL	
<b>Personal entrevistado:</b>	AUGUSTO DE LA QUINTANA

## DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTOS GRUPO A - EJECUTIVOS Y PROFESIONALES

### I. IDENTIFICACIÓN GENERAL

- Denominación : ANALISTA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- Área de trabajo : ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
- Puesto del Jefe : JEFE DE GESTIÓN HUMANA

### II. SUMARIO DEL PUESTO

Ejecutar los procesos de: (a) contratación del personal, (b) elaboración de las planillas de remuneraciones y CTS, y (c) ceses y liquidaciones.

### III. FUNCIONES O TAREAS

- a) Efectuar los procedimientos de afiliación laboral que comprende: (a) informar al trabajador acerca de las compensaciones y beneficios, (b) generar el contrato de trabajo, y (c) ingresar la información al sistema.
- b) Revisar la información para los pagos quincenales y para la elaboración de las planillas mensuales solicitando a los responsables el sustento por bonificaciones y descuentos.
- c) Ejecutar el procedimiento informático de cálculo de las planillas mensuales y emitir las boletas de pago.
- d) Ejecutar el proceso de cese y liquidación de trabajadores.
- e) Elaborar informes y reportes de sustento de los pagos de haberes y beneficios: PDT, estadísticas, seguros, etc.
- f) Orientar a las jefaturas en temas vinculados a las remuneraciones, así como a los trabajadores en cuanto a las consultas, quejas y reclamos relacionados con los pagos.

### IV. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

#### 4.1. FORMACIÓN

*Tareas y/o acciones específicas, enumeradas en orden decreciente de intensidad, que implican el mayor requerimiento de educación formal y/o experiencia:*

Tareas y/o acciones	Requerimiento de formación
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Revisar la información para los pagos quincenales y el cálculo de las planillas mensuales.</li> <li>■ Ejecutar el proceso de cese y liquidación.</li> <li>■ Elaborar informes y reportes de sustento de los pagos efectuados para las diversas áreas y entidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocimientos especializados de legislación laboral, elaboración de planillas y uso de sistemas informáticos relacionados.</li> <li>■ Word y Excel a nivel básico-intermedio.</li> </ul>

*Trayectoria laboral mínima indispensable para habilitar al ocupante del puesto a un nivel aceptable, asumiendo que el individuo cuenta con el nivel educativo imprescindible:*

Puestos precedentes en la trayectoria	Tiempo mínimo indispensable
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Practicante en áreas de planillas</li> </ul>	1 año
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puestos similares en áreas de administración de</li> </ul>	1 año
<b>TOTAL</b>	<b>2 años</b>

## 4.2. AUTONOMÍA DEL TRABAJO

### Formalización del trabajo:

El trabajo está regulado por las prácticas y procedimientos propios de la legislación laboral, así como por pautas dadas por su superior inmediato para los casos excepcionales.

### Supervisión recibida:

El trabajador es supervisado mediante los informes y reportes que genera al final del ciclo mensual de trabajo.

## 4.3. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

*Errores o desviaciones típicas y características que podría cometer el ocupante del puesto. La enumeración corresponde al orden o trascendencia.*

Error o desviación	Implicancias	Instancias o niveles que podrían detectarlos antes de tener consecuencias:
Inadvertencia de errores u omisiones en la información generada en las unidades con relación a los montos de compensaciones a pagar.	En caso de error por exceso, necesidad de aplicar descuentos en el período siguiente. Malestar de los trabajadores. En caso de error por defecto, necesidad de correcciones así como quejas y reclamos por parte de los trabajadores.	Jefe inmediato
Errores en el cálculo de la liquidación.	De trascender, eventuales sanciones por parte del ministerio de trabajo.	Ninguna

## 4.4. SUPERVISIÓN EJERCIDA

*Personal subordinado al puesto:*

- Ninguno

## 4.5. RESPONSABILIDAD POR RELACIONES

*Relaciones externas características e inherentes al puesto, ordenadas según su trascendencia:*

Institución	Puesto o cargo	Finalidad de la relación
Ministerio de trabajo	Funcionarios	Remisión de las encuestas
AFP	Ejecutivo de cuenta	Declaración y consignación de pagos por pólizas y seguros.
Bancos	Sectoristas	Apertura de cuentas CTS

## 4.6. INFORMES

*Informes o reportes característicos que elabora el ocupante del puesto. La enumeración corresponde a la importancia o trascendencia.*

Informe	Destinatario o uso principal	Frecuencia
Planilla de remuneraciones y CTS	Contabilidad, Bienestar social	Mensual
Reportes estadísticos	Ministerio de trabajo	Mensual
Ratios e indicadores de planillas	Jefe de RRHH	Mensual

## INFORMACIÓN REFERENCIAL

<b>Personal entrevistado:</b>	MARÍA ELENA SOTO VILLENA
-------------------------------	--------------------------