

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS:

“MODELO DE ESCALA SALARIAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCION UNIVERSAL GROUP S.A. DE C.V. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.”

PRESENTADO POR:

CARLOS ENRIQUE ACEVEDO SARAVIA	L10803
DANELIA LORENA LOPEZ FUENTES	L10803
WILBER ALEXANDER ROMERO CRESPIN	L10803

MARZO 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vice-Rector Académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Coordinador General del Seminario de
Graduación: : Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado examinador : Licda. Rocio Margarita Tejada Miranda
: Licda. Ruth del Milagro Rodríguez de Torres
: Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
(Docente asesor)

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente, por permitirme haber llegado hasta esta etapa de mi carrera, por la fortaleza que siempre me dio porque lo que parecía imposible para mí, él lo hizo posible y ahora es una realidad, también quiero agradecer de una manera muy especial, a mi esposa Verónica Yulisa de Romero una persona que siempre creyó y confió en mí, desde un inicio hasta esta el final con su motivación y apoyo incondicional hacia mi persona. Agradezco a mi hermano Jaime Alberto Romero Crespín por su apoyo constante en mi trayectoria de formación profesional. Agradezco a mi madre Ana Elizabeth Crespín, siempre he estado presente en sus oraciones y ha sido de mucho apoyo y motivación en mi vida desde mi niñez hasta mi edad adulta, por lo que es parte de este grande logro de mi vida profesional. Finalmente agradecer a nuestro asesor Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez por transmitirnos sus conocimientos y apoyo durante este trabajo.

Wilber Alexander Romero Crespín

Doy gracias a Dios por ser luz y esperanza en mi vida, en todo momento donde creo que todo era un sueño imposible, el me mostro de la manera más linda que era capaz de todo lo que me proponía, gracias a sus señales y sobre todo a las personas que puso en mi vida, para enseñarme y brindarme experiencias únicas, para bien o para mal, doy gracias por cada una de ellas, sobre todo agradezco por ese angelito que puso en mi vida, para hacer esta etapa en la universidad más llevadera, impulsándome a ser mejor y brindándome las herramientas para seguir adelante, las pruebas superadas me dieron fuerzas, las personas, experiencias y Dios todo su amor, un sueño materializado que parecía inalcanzable se logró gracias a todos los catedráticos que confiaron en mí y vieron algo que yo no era capaz de ver, doy gracias a Dios por los padres y hermanos que me toco tener, porque soy lo que soy gracias a ellos, gracias al amor incondicional de la familia como mi mayor motor, gracias a la Universidad de El Salvador por brindarme oportunidades para crecer y salir adelante.

Danelia Lorena López Fuentes

Agradezco primeramente a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar una etapa muy especial en mi vida y por poner en mi camino a personas tan maravillosas y sumamente importantes para la consecución de este logro. Agradezco a mi madre, mi guerrera, quien por sí sola logro sacarme adelante e inculcarme buenos valores y enseñarme a nunca darme por vencido, a mi padre, quien desde el cielo me ha motivado en todos estos años, y que sé, se sentiría muy orgulloso, agradezco a mis tíos y mi hermana, quienes han sido mi fuente de apoyo y motivación a lo largo de esto años, de igual manera, agradezco a todos los compañeros, amigos y docentes con quienes tuve la oportunidad de adquirir muchos conocimientos y experiencias, especialmente a mi compañero y amigo Wilber Romero, con quien formamos un gran equipo. Y no menos importante, agradecer a nuestro asesor Ricardo Rebollo por compartirnos su tiempo, su apoyo y sus conocimientos.

Carlos Enrique Acevedo Saravia

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V., Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA ESCALA SALARIAL	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Antecedentes del problema	1
1.1.2. Caracterización del problema.....	1
1.1.3. Formulación del problema	2
1.1.4. Objetivo del capítulo.....	2
1.2. Marco teórico, conceptual, técnico y legal	2
1.2.1. Antecedentes.....	2
1.2.2. Conceptos	3
1.2.3. Generalidades de la empresa investigada.....	4
1.2.4. Generalidades de la escala salarial	5
1.2.4.1. Principales métodos de evaluación	6
1.2.4.2. Análisis de puestos.....	7
1.2.4.3. Políticas salariales.....	8
1.2.4.4. Estructura Salarial	10
1.2.4.5. Tipos de ajustes salariales	11
1.2.5. Base legal.....	11
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.1 Diseño metodológico de la investigación.....	17
2.1.1. Técnicas e instrumentos para la obtención de la información	17
2.1.1.1. Técnicas.....	17
2.1.1.2. Instrumentos	17
2.1.2 Tipo de investigación.....	17
2.1.3. Objeto de estudio	17
2.1.4. Unidades de análisis población y muestra.....	17
2.1.5. Variables e indicadores	18
2.1.6. Operacionalización de variables	18
2.1.7. Resultados del estudio de campo	18
2.2. Diagnóstico de la investigación.....	42
2.3. Conclusiones	45
2.4. Recomendaciones.....	45
CAPITULO III MODELO DE ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.....	47
3.1. Breve descripción de la propuesta	47
3.2. Objetivos.....	47
3.2.1. Objetivo General.....	47
3.2.2. Objetivos Específicos	47
3.3. Políticas salariales Universal Group, S.A. de C.V	48
3.3.1. Políticas específicas correspondientes a incremento a remuneraciones	48

3.4. Propuesta de descripción y perfil de puestos de trabajo	49
3.4.1. Técnico en fumigación	50
3.4.2. Coordinador de Recursos	52
3.4.3. Supervisor en Fumigación.....	54
3.4.4. Programación y Logística	56
3.4.5. Asistente administrativo/contable	58
3.4.6. Gestor Control de la Calidad	60
3.4.7. Gerente Técnico	62
3.4.8. Gerente de Operaciones	64
3.4.9. Gerente General	66
3.4.10. Director Ejecutivo	68
3.5. Propuesta de Organigrama.....	70
3.5.1. Desarrollo de la propuesta de organigrama	71
3.6. Propuesta de Escala Salarial	72
3.6.1. Método de puntos.....	72
3.6.2. Ponderación de los factores y subfactores de evaluación.....	72
3.6.3. Descripción de subfactores	73
3.6.4. Establecimiento de grados para obtención de los puntos totales de cada puesto de trabajo.....	76
3.6.5. Cálculo de salarios por puesto de trabajo:	78
3.6.6. Propuesta de escala salarial.....	78
3.7. Presupuesto de gastos	79
3.7.1. Detalle de ajustes salariales.....	80
3.7.2. Detalles de vacaciones	81
3.7.3. Detalle de aguinaldos.....	82
3.7.4. Detalle de aportaciones patronales.....	83
3.7.5. Presupuesto de incrementos en planilla y aportaciones patronales	86
3.7.6. Presupuesto anual de planilla y aportaciones patronales	87
3.7.7. Presupuesto, descripción y perfil Jefe de Recursos Humanos	88
3.7.7.1. Descripción y perfil del puesto	88
3.7.7.2. Cálculo de salario	90
3.7.7.3. Cálculo anual de salario y aportaciones patronales	90
3.8. Cronograma para la puesta en marcha.....	91
Bibliografía.....	92
Anexos.....	93
Anexo 1: Entrevista a Gerente General Universal Group	93
Anexo 2: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Universal Group	94

RESUMEN

Para el desarrollo de la presente investigación, dentro de todas las opciones disponibles, se consideró que la mejor de ellas era la institución Universal Group, S.A. de C.V., la cual se dedica al control y manejo de plagas, esto debido a que es una empresa que se caracteriza por brindar apoyo a estudiantes de diversos niveles, y donde uno de los integrantes del grupo llevo a cabo sus prácticas profesionales, y a la vez, era una institución que se vería muy bien beneficiada con el desarrollo del estudio pues nunca han contado con un modelo de escala salarial, y en el transcurso de sus operaciones, los salarios se han establecido en el momento de la contratación y algunos salarios han sido generalizados sin importar el puesto de trabajo.

Una escala salarial bien definida es uno de los aspectos más relevantes dentro de una organización, porque de esta manera se logra establecer salarios justos, equitativos y acorde a las responsabilidades y actividades que desarrolla cada colaborador.

El objetivo principal de la investigación es proponer un modelo de escala salarial justo y equitativo, que considere las actividades y responsabilidades que cada colaborador desempeña, así como sus niveles jerárquicos dentro de la organización, y a la vez considerando los recursos con los que cuenta la institución y factores externos como la inflación, para de esta manera mejorar las condiciones y la motivación de los colaboradores, lo que a la vez permitirá mejorar el rendimiento y la prestación de los servicios.

Para llevar a cabo la investigación se partió de la teoría básica, sobre las generalidades y método de valoración de puestos por puntos para que mantenga actualizada la valuación de cada uno de estos, y de esta forma lograr que las remuneraciones guarden una distancia relativa proporcional al valor de los puestos correspondientes mediante un modelo de escala salarial, se hizo uso de diferentes técnicas de investigación como el censo, la entrevista directa, guía de entrevista, cuestionario, los cuales facilitaron la recolección, tabulación y análisis de la información; logrando proporcionar un diagnóstico de la situación actual de la institución Universal Group, S.A. de C.V.

Conclusiones

- A la fecha, la empresa no cuenta con políticas salariales, y los salarios de los nuevos colaboradores sin importar el puesto de trabajo que ocupen es el salario mínimo, lo cual a la vez genera cierto disgusto, ya que personal que posee las mismas tareas y responsabilidades recibe salarios superiores y de cierta manera tienden a sentirse desmotivados.
- La empresa no cuenta con una descripción y perfil de los puestos de trabajo, por lo tanto, los nuevos colaboradores no tienen bien definidas cuales serán sus tareas y responsabilidades, sino hasta el momento en que las están ejecutando.
- La empresa cuenta con los recursos necesarios para cubrir un ajuste salarial, puesto que han tenido un crecimiento significativo en los últimos años, cuentan con nuevos clientes bastante importantes, y no se vieron afectados por la pandemia covid-19 debido a que su giro está referido a la industria de alimentos.

Recomendaciones

- Establecer políticas salariales que contribuyan a ofrecer una remuneración equilibrada y que estimule a los colaboradores a realizar su trabajo con un mejor desempeño.
- Llevar a cabo la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, lo que contribuirá tanto a los colaboradores como a la propia empresa, puesto que el trabajador conocerá a detalle el puesto de trabajo a ocupar, el departamento al que pertenece la plaza, la misión y las funciones a desempeñar en el puesto, así como las tareas que tendrá a cargo, y la empresa conocerá las cualidades académicas y personales que debe poseer el candidato al puesto.
- Considerar las propuestas que se plantearan por el grupo de investigación a manera de lograr la equidad salarial, motivación, mejora del rendimiento, retención y atracción del talento humano, lo que a la vez tendrá su impacto positivo en la prestación del servicio y en la percepción de los clientes y la atracción de los nuevos.

INTRODUCCION

El presente trabajo, se desarrolla dentro del contexto del área de Recursos Humanos. Un modelo de escala salarial elaborado de manera equitativa es de suma importancia para las instituciones ya que permite la atracción, motivación y retención del talento humano en las diferentes áreas de la empresa, así además mejora el rendimiento de cada uno de los colaboradores, al sentir que su trabajo es valorado y recompensado de manera justa.

Con el propósito de agregar un valor diferenciador a la institución Universal Group, S.A. DE C.V. se desarrolló la investigación contenida en tres capítulos:

En el Capítulo I, se describen los principales referentes teóricos y metodológicos que permiten evidenciar la relevancia conceptual y empírica que tiene el presente estudio en el abordaje de su problema central enfocado en el modelo de escala salarial y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores, se detalla la justificación de la investigación en la cual consta el motivo del porque se desarrolla el problema de investigación.

En el Capítulo II, contiene el enfoque, modalidad y tipo de investigación que será empleada para el desarrollo del presente estudio así mismo se define la población, la muestra con la que se va a trabajar, también se presenta la operacionalización de las variables tanto dependiente como independiente y se establecen las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de la información, procesamiento y análisis de la misma.

En el Capítulo III, se desarrolla la propuesta sobre un modelo de escala salarial por medio del método de puntos y ponderación de factores y subfactores de evaluación, implementando la descripción y perfiles del puesto que se requiere de trabajo así como la elaboración de un organigrama lo cual permitirá analizar de manera ordenada todas y cada una de las estructuras de la organización representada, de igual manera, la creación e implementación de políticas salariales que beneficien económicamente a los colaboradores y finalmente la elaboración del presupuesto y las proyecciones financieras para que de esta forma puedan poner en marcha el modelo de escala salarial para los años por venir.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V., Y MARCO TEÓRICO SOBRE LA ESCALA SALARIAL.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Antecedentes del problema

Sin duda alguna la escala salarial posee una gran importancia en las organizaciones debido a su enorme influencia en el personal de las diferentes áreas, ya que éstas sirven de base para la atracción, motivación y retención del talento humano.

Sin embargo, la organización en estudio nunca ha contado con una de ellas, y en algunas ocasiones sus salarios han sido acordados al momento de la contratación del personal, cosa que ha llegado a generar ciertos conflictos y/o molestias en algunos colaboradores, ya sea porque se ha asignado salarios superiores o iguales a personal nuevo que tiene a cargo las mismas responsabilidades, o salarios relativamente altos a personal con pocas actividades en sus puestos de trabajo, cosa que ha conllevado a una rotación de personal relativamente alta en los últimos años.

Los salarios no se establecen sólo porque sí, es más bien un proceso riguroso y de los más relevantes cuando se refiere al recurso humano puesto que tiene como objetivo lograr una equidad laboral donde al colaborador se le pague tomando como referencia la importancia y responsabilidad de éste en su puesto de trabajo, donde lastimosamente y desde la creación de la institución en el año 1994 no se ha contado con una escala salarial, por la misma razón se ve en la necesidad de establecer una que se adecue a la entidad a manera de lograr un impacto positivo en lo que se refiere al capital humano y dejando atrás los problemas que se han dado en el pasado.

1.1.2. Caracterización del problema

La organización cuenta con una serie de problemas relacionados al proyecto en estudio, mismos que en su conjunto llegan a incidir de manera indirecta en que no cuentan con una escala salarial definida, los cuales se enlistan a continuación:

No cuentan con un organigrama institucional, debido a esto, no hay una estructura definida, la cual sin duda es un aspecto de bastante importancia ya que gracias a ella se tienen claros los objetivos, y permite a los colaboradores tener una transparencia sobre los ascensos, de la misma manera se facilita la distribución de las tareas y mejora la comunicación.

A la vez, la organización no posee políticas salariales, por tanto, no hay un marco de referencia para distribuir de manera equitativa los montos asignados en concepto de salarios, más que los mínimos, que son basados en los decretos emitidos por el Ministerio de Trabajo, es decir, no se toma en consideración factores más relevantes como lo son las habilidades y conocimientos, la responsabilidad, la eficacia e inclusive el nivel de educación requerida.

Las descripciones de puestos no han sido actualizadas en los últimos años, recurso que facilita de manera significativa la implementación de un modelo de escala salarial, puesto que explica las tareas y responsabilidades de los colaboradores, y que a la vez sirven de referencia para la evaluación y revisión de los mismos.

1.1.3. Formulación del problema

¿En qué medida puede incidir un modelo de escala salarial en el rendimiento de los colaboradores de la empresa Universal Group, S.A de C.V., y de esta forma lograr mejores resultados?

1.1.4. Objetivo del capítulo

1. Plantear un marco teórico y generalidades de la empresa en estudio que sustenten conceptual y legalmente la propuesta a desarrollar en el trabajo de investigación, con el propósito de precisar algo nuevo o complementario del tema objeto de estudio dentro del conjunto de las teorías existentes.

1.2. Marco teórico, conceptual, técnico y legal

1.2.1. Antecedentes

En 1951, en el Convenio sobre igualdad de remuneración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se busca promover y garantizar el principio de igualdad salarial entre hombres y mujeres que desempeñen un trabajo que tenga el mismo valor, por medio de la legislación nacional, o cualquier sistema para la fijación de salarios, establecido o reconocido por la legislación y/o contratos colectivos celebrados entre empleadores y trabajadores.¹

En 1996, en el libro de la hipótesis de los salarios de eficiencia tiene aportaciones muy importantes, tales como la consideración del salario como determinante fundamental de la productividad. De esta forma, la producción de la empresa no va a depender exclusivamente de factores físicos y tecnológicos sino también del incentivo del trabajador que, en este modelo, está en función del salario que percibe.

A su vez, nos encontramos ante un modelo en el que el empresario está interesado en mantener unos altos niveles salariales como condición para maximizar sus beneficios, es decir, no son únicamente los trabajadores los que intentan presionar al alza los salarios.²

En 1997, en el libro “Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social” se evidenció que para mayoría de los trabajadores subordinados el salario tiene una muy evidente finalidad de subsistencia: se trabaja para vivir, es decir, para procurarse los bienes y servicios que requiere la vida del trabajador y, si es el caso, su familia. A su vez, los trabajadores subordinados constituyen la mayoría de la población económicamente activa de cada país, en la actual organización de la producción.³

En 2010, se exploró el estudio sobre el desempeño laboral y estabilidad del personal los cuales significan un elemento esencial para el funcionamiento de cualquier institución, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. Asociado al desempeño de los trabajadores, la estabilidad es un elemento importante que le brinda al empleado la certeza de su permanencia dentro de la

¹ Convenio sobre igualdad de remuneración, OIT, 1951.

² Salarios, productividad y empleo, Ángeles Caraballo, 1996.

³ Instituciones de derecho del trabajo y de la seguridad social, Lozano y Morgado, 1997.

organización y sin lugar a dudas ésta repercute significativamente en el desempeño y por consiguiente se ve reflejada en la producción y éxito de las instituciones.

Para el caso del estudio en cuestión se determinó la insatisfacción y desmotivación de los salarios percibidos por el personal donde se llevó a cabo el estudio y la notoria presencia de inestabilidad laboral que circula en la institución, lo cual permite concluir que hay una situación bastante problemática que atenta contra la organización y su buen funcionamiento; y que debe ser solventada en el mediano y largo plazo para no perjudicar el desarrollo de la misma.⁴

En el año 2015, se llevó a cabo el estudio de como la nivelación impacta en el clima laboral, donde se logró determinar que los puestos de trabajo al ser uno de los aspectos más importantes dentro de las instituciones pueden afectar la misión de la compañía.

A la vez, se concluyó que es de suma importante entender los roles y las responsabilidades de cada cargo a nivelar para realizar una valoración de cargos acorde, lo que permitirá tener una línea de pago organizada y entendible.

Y en términos generales lograron visualizar que los incrementos laborales llegan a afectar positivamente el clima organizacional y a su vez se detectó un incremento de producción y una baja rotación de personal.

De la misma manera determinaron que los niveles no adecuados de compensación podrían afectar la productividad de la organización y a su vez deteriorar la calidad del entorno laboral, “El desempeño de un colaborador puede disminuir si su compensación no satisface sus intereses y necesidades propias, lo que lo llevaría a decidir por buscar otro empleo, ausentarse u otro tipo de protesta”.⁵

1.2.2. Conceptos

Empresa: La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.⁶

Escala salarial: “Es un documento o tabla diseñada para determinar cuánto ganará un empleado en su trabajo”.⁷

Salario: “Es la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante un tiempo determinado”.⁸

Evaluación del rendimiento: “Se define como un procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales”.⁹

⁴ Desempeño laboral y estabilidad del personal, Revista de Ciencias Sociales, vol. XVI, 2010

⁵ Como la nivelación salarial impacta en el clima laboral, Cubillos, Quintero y Vargas, 2015

⁶ Código de Comercio, Art 553. Pag.88

⁷ ¿Qué es una escala salarial? / Prucommercialre.com

⁸ Chiavenato 2002, p.284

⁹ Evaluación del rendimiento: Qué es y cómo realizarla (questionpro.com)

Encuesta: “Son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar con prioridad las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo”¹⁰

Sistema de trabajo de alto desempeño: Está diseñado para aumentar al máximo la calidad general del capital humano de toda la organización”.¹¹

Remuneración: Se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo”.¹²

Valoración de puestos: Es un método empresarial fundamental para determinar la estructura organizativa de la empresa y establecer los niveles profesionales de los empleados, asignándoles un puesto de trabajo y una banda salarial acorde”.¹³

Política salarial: Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto de los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual.¹⁴

1.2.3. Generalidades de la empresa investigada

La razón social

La razón social de la empresa en estudio es Universal Group, S.A. de C.V y su razón comercial es Extunisa.

Filosofía organizacional

Misión: Desarrollar el Programa Manejo Integrado Plagas (MIP), con valiosos estándares de calidad, personalizado, y protegiendo el medio ambiente.

Visión: Consolidar y mantener nuestro liderazgo en el mercado nacional, para ser considerados como la mejor opción en MIP; y lograr que nuestros clientes se reten para implementar el Programa MIP Libre de Plaguicidas.

Valores:

- Honestidad
- Compromiso profesional y ético
- Calidad de servicio
- Eficiencia

¹⁰ Trespalacios, Vázquez y Bello

¹¹ Administración de recursos humanos Gary Dessler

¹² Administración de recursos humanos Gary Dessler

¹³ “Compensación” Sibson Robert E. Año 1981, Quinta Edición

¹⁴ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill Interamericana de España

1.2.4. Generalidades de la escala salarial

La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes puestos de la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio:

- Equilibrio interno. Coherencia interna entre los salarios y los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
- Equilibrio externo. Coherencia externa de los salarios con los mismos puestos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado. El equilibrio interno se alcanza aplicando la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de puestos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial. Con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de Recursos Humanos, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal.

Robert E. Sibson, autor de una de las obras más completas sobre la materia dice que "para lograr objetivos verdaderamente válidos, un programa de sueldos y salarios debe cumplir con los requisitos señalados"

Todos estos requisitos se deben tomar en cuenta al analizar la variedad de problemas que la remuneración conlleva en todo el proceso de funcionamiento organizacional:

- Ayudar a captar y retener la cantidad y el tipo de trabajadores necesarios para que la empresa pueda funcionar.
- Ganar la aceptación del trabajador para las prácticas y políticas de remuneración de la empresa, la cual resulta necesaria si los trabajadores han de trabajar constructiva y eficientemente.
- Jugar un papel positivo en la motivación de los trabajadores para que puedan producir al máximo de sus capacidades.
- Proporcionar la oportunidad a los trabajadores de todos los niveles para alcanzar sus aspiraciones en un marco de justicia, imparcialidad y razón.
- Mantener a la empresa en una forma razonablemente competitiva en el mercado.

Factores que Constituyen la Mezcla Ideal para Determinar los Salarios en una Empresa:

- La capacidad de pagos de la empresa: Es el indicador para determinar los niveles de salario.
- El mercado laboral.
- El valor relativo del trabajo: Es muy importante que el salario pagado a un trabajador se relacione apropiadamente con la demanda del puesto de trabajo y con los niveles de sueldo que se paga a otros trabajadores en puestos similares.
- El costo de la vida.
- La legislación laboral.

- Objetivos de la administración de salarios. El sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar varios objetivos:

- Motivación y compromiso del personal
- Aumento de la productividad
- Control de costos
- Tratamiento justo de los empleados
- Cumplimiento de la legislación

1.2.4.1. Principales métodos de evaluación

Los principales métodos de evaluación que se utilizan para evaluar los puestos son:

- Método de jerarquización o escalonamiento simple: Consiste en disponer los puestos en una lista de forma creciente o decreciente elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación. En la práctica, es una comparación puesto a puesto, porque cada uno se compara con los demás, tomando el criterio elegido como base de referencia a la complejidad, responsabilidad, importancia, del puesto. Este método no es muy completo porque la comparación de los puestos es global, sintética, superficial y no realiza ningún análisis profundo.

- Método de categorías predeterminadas: Es una variante del método de jerarquización sencilla, que podría denominarse método de jerarquización simultánea requiere la división y separación de los puestos en categorías predeterminadas; en muchas organizaciones, los puestos se separan en tres categorías predeterminadas: puestos no calificados, puestos calificados y especializados. Después de determinar las categorías predeterminadas, se aplica la jerarquización sencilla a cada una de ellas. Cada categoría predeterminada presenta el límite superior y el límite inferior, puede existir superposición entre ellas, la cual permite que los salarios de los inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los Superiores de la categoría anterior. El método de clasificación por categorías tiene ventajas, de las cuales la principal es que permite agrupar gran número de puestos en clases o categorías para tratarlos de manera uniforme y estandarizada.

- Método de comparación por factores: Es el perfeccionamiento del método de jerarquización. Si la jerarquización proporciona una comparación del puesto con otros puestos, el método de comparación por factores proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación. El método de comparación por factores es una técnica analítica que permite evaluar y comparar los puestos mediante factores de evaluación de puestos. Los factores de evaluación de puestos se pueden denominar factores de especificación.

- Método de evaluación por puntos: Se convirtió en el método de evaluación de puestos más utilizado en el mundo. Su técnica es analítica porque compara los puestos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos (puntos) a cada aspecto del puesto y se obtiene un valor total para cada puesto sumando los valores numéricos obtenidos.

1.2.4.2. Análisis de puestos

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Especificaciones por factor:

Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o

ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

1.2.4.3. Políticas salariales

Contenido de las políticas salariales¹⁵

Una política salarial debe incluir:

1. Estructura de puestos y salarios: Es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. Salarios de admisión: Para las diversas escalas salariales; el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple por completo con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión puede descender 10% o 20% del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo de prueba, si el ocupante responde a las expectativas.
3. Previsión de reajustes salariales: por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) o espontáneos.

Objetivo de las políticas salariales.

Las políticas salariales existen para definir una equitativa remuneración para los puestos tipos existentes, tomando en cuenta, responsabilidad, experiencia, conocimientos y especialización para estimular a los empleados a que realicen mucho mejor su trabajo. Así como también lograr un trato justo para la organización de la cual dependan.

Importancia de las políticas salariales.

Una política bien estructurada refleja la orientación y filosofía de la organización, proporciona orden y marca las directrices al momento de administrar los recursos monetarios destinados al pago de la nómina.

La política de compensaciones sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste, ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus colaboradores y contribuye a una mejor planificación y asignación de recursos.

¹⁵ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pagina 251-252

Sin olvidar que cuando las compensaciones económicas son incluidas dentro de la política generan un aumento de la productividad; además del rendimiento de los trabajadores, por lo que la empresa conseguirá mayores beneficios.

Para que una política salarial sea elaborada de la manera más eficaz debe incluir 7 criterios:

1. Adecuada: La remuneración se debe alejar de los patrones

Mínimos del gobierno y del sindicato.

2. Equitativa: La paga de cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.

3. Equilibrada: Los salarios, prestaciones y otros pagos deben proporcionar en conjunto un paquete razonable de premios.

4. Eficaz en costos: A partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.

5. Segura: Los salarios deben representar un monto suficiente para dar seguridad a los empleados y satisfacer sus necesidades básicas.

6. Motivadora: Los salarios deben alentar eficazmente el trabajo productivo.

7. Aceptable para los empleados: Éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.¹⁶

Una política salarial bien establecida debe lograr ser equitativa, estructurada y de fácil comprensión para el lector o interesado en ella, deben ser además flexibles y adaptables, a los nuevos retos que la sociedad y la globalización imponen. Al tener estos componentes las políticas salariales de la organización pueden marcar un punto de reflexión entre el pasado y el presente, logrando así una estructura sólida en el área de compensaciones.

Asimismo, se puede definir a partir de una estructura salarial los siguientes niveles para ordenar los cargos jerárquicamente:

Niveles jerárquicos.

Nivel I: Nivel Directivo o Nivel estratégico.

Se llama nivel directivo porque dirige mediante los planes y programas que elabora, así como por las políticas para alcanzar los objetivos de esta planeación. Se le llama nivel estratégico porque dentro de la planeación general predice estrategias de acción, va más allá de las fronteras empresariales para amortiguar situaciones que afectan directamente a la empresa.

Nivel II: Nivel Ejecutivo o Nivel Coordinador.

¹⁶ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, página 252.

Se llama Nivel Ejecutivo porque se encarga de vigilar que las disposiciones contenidas en planes de trabajo se cumplan. Se llama Nivel Coordinador porque representa el enlace entre el Nivel Directivo y Operativo; su función principal es establecer las frecuencias de las tareas de tal forma, que se rijan por las normas previstas.

Nivel III: Nivel Operativo.

Es la parte que representa las labores físicas de transformación, es el Nivel que realiza el proceso material de cambio.

Política para la compensación.

“Las políticas del empleador para las compensaciones también influyen en los sueldos y las prestaciones que paga, pues estas políticas proporcionan importantes lineamientos para las compensaciones.

Por lo general, el gerente de personal o de compensaciones redacta estas políticas junto con la alta dirección.

El supuesto de que pagar sueldos bajos lleva a una empresa a ser más competitiva podría ser un “mito peligroso”. Los costos laborales globales de la empresa son los que determinan su grado de competitividad, y estos costos no solo se refieren a las tarifas salariales, sino también a la productividad.

Otras políticas importantes podrían ser como conceder aumentos salariales y ascensos, la política para el pago de horas extras y las políticas relativas a los pagos para personas a prueba, y los permisos para el servicio militar, la actuación como jurado y los días festivos” .

1.2.4.4. Estructura Salarial.

La estructura salarial es el concepto en administración de recursos humanos que determina los diversos rangos salariales de una empresa. Por lo anterior, se define a la estructura de salarios según Morales Arrieta y Velandia Herrera, como: “las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización.”¹⁷

Contar con una estructura salarial es fundamental para que las empresas puedan desarrollarse y crecer adecuadamente, evitando conflictos de índole económica entre los empleados, siendo estos el pilar de cualquier organización, al conseguir su satisfacción laboral, se puede conseguir que la organización obtenga los mejores resultados.

¹⁷ Juan A. Morales Arrieta, Néstor F. Velandia Herrera; “Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensación”. Editorial McGraw-HILL, 1999.P. 9

1.2.4.5. Tipos de ajustes salariales

Al configurar los ajustes de nómina, existe una clasificación para categorizarlos:

Ajuste salarial genérico: Es un ajuste salarial que se aplica a toda la estructura salarial, es decir, la escala salarial. Este ajuste salarial se aplica a todos los empleados, desde el puesto más alto hasta el nivel más bajo, y es independiente del puesto o del desempeño del empleado.

Ajuste salarial progresivo: Un ajuste que se hace cuando un empleado excede ciertos patrones al darle un aumento proporcional en el pago basado en parte en el desempeño laboral mejorado y el desempeño positivo del empleado. Si los empleados no cumplen con las expectativas de desempeño, se les puede negar este tipo de ajuste salarial diferido.

Ajuste salarial de reasignación de puestos: Cuando los empleados cambian de un puesto de trabajo, pueden explorar un ajuste salarial considerando: competencias profesionales, habilidades, experiencia, educación, salario anterior y salario actual de los empleados que tenga un trabajo con el mismo valor.

Ajuste salarial de equidad: Ajusta el salario de los empleados con tareas similares o de igual valor para eliminar las brechas salariales y adherirse a registros de pago transparentes que no promuevan el favoritismo.

Ajuste salarial de contraoferta: Ajustes salariales basados en ofertas de trabajo verificadas para retener talento con alto rendimiento.

Ajuste salarial de grado: Se refiere al ajuste realizado cuando a un empleado se le asignan nuevos deberes y funciones.

1.2.5. Base legal

Universal Group S.A de C.V es una empresa que se dedica a la distribución de servicios de control y manejo de plagas, y que a la fecha cuenta con veintiséis empleados.

A continuación, se cita la base legal que sustenta la empresa y el giro al que pertenece:

Como primer punto se cita la “Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa” donde textualmente dice en su artículo número uno:

“Art.1.- La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, y constituye el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial”.¹⁸

Artículo que hace referencia al objeto y naturaleza de la mencionada ley.

¹⁸ Ley de fomento protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, 2014

Posteriormente, en el artículo número tres de la misma ley, se refiere a la clasificación de las empresas, donde según el literal “b” la institución se clasifica como una empresa pequeña porque posee las siguientes características:

“Art. 3.- Las Micro y Pequeña Empresa estarán clasificadas de la siguiente manera:

b) Pequeña Empresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores”.¹⁹

Con respecto al código de comercio, se consideran los siguientes artículos:

“Art. 192.- Para proceder a la constitución de una sociedad anónima, se requiere:

I Que el capital social no sea menor de dos mil dólares de los Estados Unidos de América y que esté íntegramente suscrito.

II Que se paguen en dinero en efectivo, cuando menos, el cinco por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario.

III Que se satisfaga íntegramente el valor de cada acción, cuando su pago haya de efectuarse en todo o en parte, con bienes distintos del dinero.

Art. 306.- Cualquier clase de sociedad podrá adoptar el régimen de sociedad de capital variable. Cuando se adopte este régimen el capital social será susceptible, tanto de aumento por aportaciones posteriores o por la admisión de nuevos socios, como de disminución por retiro parcial o total de algunas aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en este capítulo. También podrá comprenderse, dentro del régimen adoptado en este capítulo, el aumento de capital por capitalización de reservas y utilidades o por revalidación del activo; o la disminución del mismo capital por desvalorización del activo.

Art. 308.- Deberán añadirse siempre a la razón social o denominación propia del tipo de sociedad de que se trate, las palabras "de capital variable" o su abreviatura "de C.V.".”²⁰

Como tercera referencia, se toma en cuenta el Código de Trabajo de la República de El Salvador, el cual tiene por objeto regular las relaciones laborales entre empleado y empleador, según su artículo número uno, que textualmente dice:

“Art. 1.- El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la Sección Segunda Capítulo II del Título II de la Constitución”²¹

A su vez, se toma en cuenta el artículo veintinueve numeral nueve del mismo código, referente a las prohibiciones del empleador:

“Art. 30.- Se prohíbe a los patronos:

¹⁹ Ley de fomento protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, 2014

²⁰ Código de Comercio, 1970

²¹ Código de Trabajo de la República de El Salvador, 1972

9) Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones o cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal”.²²

El artículo treinta y uno numeral tres, referente a las obligaciones de los trabajadores:

“Art. 31.- Son obligaciones de los trabajadores:

3) Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos”²³

Se toma en consideración los siguientes artículos, correspondientes al título tercero del mismo código, referente a los salarios, jornadas de trabajo, descansos semanales, vacaciones, asuetos y aguinaldos:

“Art. 119.-Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. Considérese integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

Art. 120.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal.

Art. 122.- El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en este Código.

Art. 123.- Los trabajadores que en una misma empresa o establecimiento y que en idénticas circunstancias desarrollen una labor igual, devengarán igual remuneración cualquiera que sea su sexo, edad, raza, color, nacionalidad, opinión política o creencia religiosa.

Art. 144.- Todo trabajador, incluso el trabajador a domicilio, tiene derecho a devengar un salario mínimo que cubra suficientemente las necesidades normales de su hogar, en el orden material, moral y cultural, el cual se fijará periódicamente”.²⁴

De igual manera, se toma a consideración la Constitución de la República de El Salvador, en su sección segunda que abarca el trabajo y la previsión social, en los artículos siguientes:

“Art. 38.- El trabajo estará regulado por un Código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, e incluirá especialmente los derechos siguientes:

1º- En una misma empresa o establecimiento y en idénticas circunstancias, a trabajo igual debe corresponder igual remuneración al trabajador, cualquiera que sea su sexo, raza, credo o nacionalidad.

2º- Todo trabajador tiene derecho a devengar un salario mínimo, que se fijará periódicamente.

²² Código de Trabajo de la República de El Salvador, 1972

²³ Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, 1972

²⁴ Código de Trabajo de la Republica de El Salvador, 1972

4º- El salario debe pagarse en moneda de curso legal”.²⁵

Ahondado en el salario mínimo y las tarifas vigentes, se considera el decreto número diez, del órgano ejecutivo, llamado “Tarifas de salarios mínimos para las personas que trabajan en los rubros del comercio, servicios, industria, maquila textil y confección, ingenios azucareros, beneficios de café y otras actividades de agroindustria, así como para las personas trabajadoras a domicilio que laboren en estos rubros” que tiene por objeto establecer los salarios mínimos de los giros antes mencionados, en los artículos siguientes:

“Art. 2.- Las tarifas de salarios mínimos para las personas que trabajan en los rubros de comercio, servicios, industria, ingenios azucareros y otras actividades de agroindustria, así como para las personas trabajadoras a domicilio que laboren en estos rubros, serán las siguientes:

El pago mensual, indistintamente del número de días del mes que se está remunerando, será la cantidad de TRESCIENTOS SESENTA Y CINCO DÓLARES (\$365.00), como salario de la jornada ordinaria diaria, la cantidad de DOCE DÓLARES (\$12.00), y como pago por hora, será la cantidad de UN DÓLAR CON CINCUENTA CENTAVOS DE DÓLAR (\$1.50).

Art. 7.- Las personas trabajadoras quedan especialmente obligadas a desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas en la forma, tiempo y lugar, establecidos en el contrato individual de trabajo y cuando aplique el Reglamento Interno de Trabajo debidamente autorizado como lo determina el Código de Trabajo”.²⁶

Refiriéndose al giro de la institución, se cuenta con la “Ley sobre control de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario” que según su artículo número uno, tiene por objeto regular la producción, comercialización, distribución, importación, exportación, y el empleo de: pesticidas, fertilizantes, herbicidas, enmiendas o mejoradores, defoliantes y demás productos químicos y químico-biológicos para uso agrícola, pecuario o veterinario y sus materias primas.

Con relación a la aplicación de los pesticidas, se toma a consideración los siguientes artículos de la mencionada ley:

“Art. 31.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería ordenará a los productores, distribuidores, usuarios de productos tóxicos, la inutilización de los envases usados, de tal modo que se impida su aprovechamiento para almacenar alimentos para consumo humano o animal o para ser usados nuevamente en el envasado de los productos.

Art. 32.- Prohíbese la aplicación aérea y terrestre de productos altamente tóxicos o de elevada peligrosidad para los usuarios de los mismos. Se tendrán por tales, los así calificados por los Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social y de Agricultura y Ganadería”.²⁷

A su vez, surge el “Reglamento para la aplicación de la Ley sobre control de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario” con los artículos siguientes:

“Artículo 49.- La Aplicación terrestre ya sea manual o mecánica y el área, de los productos, deberá efectuarse de acuerdo a las siguientes disposiciones.

²⁵ Constitución, 1983

²⁶ Decreto Ejecutivo No. 10, 2021

²⁷ Ley sobre control de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario, 1973

a) Aplicación Terrestre Manual.

Para este caso, todo propietario, empresa agrícola o empresa dedicada a la aplicación de productos tóxicos, deberá proporcionar el operario su equipo de protección básica, el cual estará formado por: un protector de la cabeza, anteojos especiales, máscara con sus respectivos filtros, botas y guantes de hule, así como ropa adecuada, la cual deberá cambiarse diariamente.

Los filtros de las mascarillas deberán desecharse después del tiempo estipulado de acuerdo a su vida útil.

En lo que respecta al equipo de aplicación, este deberá tener sus empaques y mangueras en óptimas condiciones, con el objeto de evitar derrames que podrían provocar intoxicaciones en el operario. Para la calibración del equipo a utilizarse y el aseo del mismo por el operario en la aplicación de los pesticidas el Ministerio, por medio de sus dependencias técnicas, emitirá los instructivos correspondientes.”

Artículo 50.- Todo propietario, empresa agrícola o empresas dedicadas al uso y aplicación de los productos están obligados a contar con los medios necesarios para la destrucción o neutralización de los residuos o desechos que queden después de la aplicación. Se prohíbe además evacuar estas residuos o desechos a través de alcantarillas, canales de drenaje, ríos, quebradas y fuentes de agua”.²⁸

Las empresas dedicadas al control de insectos y roedores deben contar con el permiso del Ministerio de Salud para poder operar, según lo establece el “Código de Salud” en su artículo número ochenta:

“Art. 80.- Toda persona natural o jurídica que se dedique al control de insectos y roedores, deberá obtener el permiso de operación del Ministerio y éste controlará la adecuada aplicación de plaguicidas y las medidas de seguridad con la población de conformidad al Reglamento”.²⁹

²⁸ Reglamento para la aplicación de la Ley sobre control de pesticidas, fertilizantes y productos para usos agropecuario, 1980

²⁹ Código de Salud, 1988

Marco Institucional

Ley	Institución
Constitución de la República de El Salvador	Corte Suprema de Justicia (CSJ) Sala de lo Constitucional
Código de Trabajo	Ministerio de trabajo y Prevención social (MTPS)
Ley Sobre Control de Pesticidas, Fertilizantes y Productos para Uso Agropecuario.	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
Código de salud	Ministerio de Salud (MINSAL)
Código de Comercio	Ministerio de Economía (MINEC)
Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.	Ministerio de Economía (MINEC)

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Diseño metodológico de la investigación

2.1.1. Técnicas e instrumentos para la obtención de la información

2.1.1.1. Técnicas

Encuestas: Se realizó la encuesta a 26 colaboradores que posee actualmente la empresa Universal Group, S.A. de C.V. Por medio de los tres miembros del equipo de trabajo en la cual se les repartió una encuesta a cada colaborador. Esto sirvió para conocer las opiniones de cada uno de ellos, sobre la escala salarial e incentivos que posee la empresa o los que se podrían implementar.

Entrevistas: Se entrevistó a la Gerente de la empresa que también es la encargada del área administrativa, se hizo de forma presencial. Con el propósito de conocer las políticas para el otorgamiento de compensaciones e incentivos salariales y la disponibilidad de la empresa en ofrecer otros incentivos que beneficien a la empresa y a los colaboradores.

2.1.1.2. Instrumentos

Cuestionario: El cuestionario se estructuró con preguntas de opción múltiple y preguntas cerradas para conocer la percepción de los colaboradores acerca de la escala salarial que la empresa posee en este momento.

Guía de entrevista: Se utilizó una guía de entrevista estructurada, la cual permitió conocer de parte de la gerencia de Universal Group S.A, de C.V. cuáles son sus expectativas para mejorar el rendimiento de los colaboradores a través de un diseño de escala salarial.

2.1.2 Tipo de investigación

La investigación se realizó de tipo descriptiva, orientada a conocer la percepción de los colaboradores sobre los hallazgos de la realidad en la que se encuentra la empresa y los factores que inciden en el rendimiento de los colaboradores como parte la escala salarial.

2.1.3. Objeto de estudio

El objeto de estudio fue la empresa Universal Group S.A. de C.V.

2.1.4. Unidades de análisis población y muestra

Las unidades de análisis: Fueron las personas investigadas de la empresa.

Universo: Fueron las 26 personas encuestadas.

Muestra: Al ser un universo pequeño, todo el conjunto fue parte de la investigación, por tanto, se llevó a cabo un censo.

2.1.5. Variables e indicadores

Hipótesis de Trabajo

La escala salarial tiene una incidencia positiva en el rendimiento de los colaboradores de la institución Universal Group, S.A. de C.V. en el municipio de San Salvador.

2.1.6. Operacionalización de variables

Hipótesis General	Variables de las hipótesis	Indicadores
La escala salarial tiene una incidencia positiva en el rendimiento de los colaboradores.	Variable independiente	Indicadores
	Escala salarial	Índice salarial Número de tareas y responsabilidades
	Variable dependiente	Indicadores
	Rendimiento de los colaboradores	Índice de retrabajo Nivel de satisfacción del cliente

2.1.7. Resultados del estudio de campo

A través de la recolección de datos se procedió a registrar la información mediante el suministro de guía de entrevista con un promedio de 20 preguntas para la Gerente General y 14 preguntas dirigidas a los colaboradores de la empresa por lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

Resultado de la entrevista realizada:

- ¿Cuál es el salario mínimo y máximo que se tienen dentro de la Organización?**
Como salario mínimo se tiene el que está establecido por la ley y según el último decreto vigente que es de \$365.00 dólares mensuales y como salario máximo es de \$900.00 que actualmente lo posee el gerente de operaciones.
- ¿Posee políticas salariales la organización? De no ser así, ¿Cuáles son los criterios para establecer los salarios?**
Universal Group S.A. de C.V. a la fecha no posee políticas salariales, los salarios del personal más antiguo son los más altos, y se establecieron así desde que empezaron a laborar en la institución y así se han mantenido a lo largo de estos años, para el nuevo personal que en su mayoría es para los técnicos, ya que es donde hay una mayor rotación, el salario que se establece es el mínimo.

3. ¿Considera que sus empleados poseen el rendimiento deseado?

En términos generales si, es por eso que contamos con grandes clientes y los hemos logrado mantener a lo largo de los años, son trabajadores muy profesionales en lo que hacen y contamos con una base de colaboradores que poseen una amplia experiencia y brindan los conocimientos a los nuevos ingresos, sin embargo se dan circunstancias que considero se podrían mejorar o evitar, como por ejemplo la repetición de aplicaciones, información que omiten u olvidan brindar en las inspecciones, los accidentes que se han tenido con los vehículos por las propias distracciones, alguno que otro incidente con el mobiliario de los clientes, y también se da el caso que algunos colaboradores se hacen pasar por enfermos para no asistir a trabajar.

4. ¿Se han realizado aumentos salariales en los últimos 2 años?

La verdad es que no, los únicos aumentos están relacionados con los decretos de aumento al salario mínimo que se han venido estableciendo, pero no han sido porque surjan de parte nuestra.

5. ¿Por qué no se ha considerado el aumento de salarios para los empleados?

Pues la verdad es que nunca se ha considerado realizar un aumento, sin embargo el estudio realizado por ustedes creo que nos servirá de base para realizar algunos ajustes, ya que considero que hay personal que si se lo han ganado, pero de igual manera también es importante tomar en cuenta que para los técnicos y supervisores, es decir el personal operativo, existen dos turnos, entonces un turno trabaja dos días y el otro dos días, es decir, que en el mes prácticamente sólo están trabajando 15 días y descansan 15 días.

6. ¿Cuántos años posee el empleado más antiguo de laborar dentro de la Organización?

Hay como 4 o 5 trabajadores que están desde que la empresa inicio, entonces prácticamente 26 años.

7. ¿Cómo cree que podría mejorar el rendimiento de sus trabajadores?

Cada trabajador tiene aspiraciones diferentes, pero considero que sería un aumento salarial o algún bono por trabajos que son bastante grandes, y otros aspectos que no son sólo monetarios, como lo es el reconocer el trabajo que hacen, algún almuerzo o cena de vez en cuando, y pues podrían entrar el tiempo libre que les queda en el mes porque tienen más tiempo para poder compartir con la familia o realizar actividades que ellos disfruten.

8. ¿Existe personal que reciba salarios superiores a otros colaboradores a pesar de realizar las mismas o menos actividades?

Si, estamos más que consientes de eso, y esto se dio debido a que cuando la empresa inició éramos un grupo como de 6 personas y yo establecí salarios bastantes altos para las actividades que se realizaban, y ese personal aún está dentro de la organización, después de esto cuando la empresa fue creciendo, todo el que ingresaba lo hacía con el salario mínimo, pero eso fue lo que genero ese problema, y eso también a la vez genera cierto disgusto en los otros colaboradores.

9. ¿Cuál ha sido el nivel de rotación en los últimos años?

No contamos con un indicador exacto, pero en los últimos años donde más se ha dado lo que es la rotación es a nivel operativo, quizás considerando de hoy a un años atrás unas 5 o 6 personas han cambiado de trabajo, entre técnicos y supervisores, a nivel administrativos no ha habido ningún cambio en los últimos 8 años.

10. ¿Considera que los colaboradores se sienten satisfechos con los salarios que perciben?

Nunca nadie me ha pedido un aumento, pero creo que más que todo el personal que gana el sueldo mínimo pueda que no lo este, más ahora con esto que se están viviendo del alza de los precios.

11. ¿Considera que los salarios establecidos son competitivos con los del mercado laboral?

Creería que sí, pues no es un trabajo que requiera mucho a nivel intelectual ni estudios superiores, la mayoría del personal no cuenta ni con estudios de bachillerato de igual manera el puesto de trabajo no lo requiere.

12. ¿Considera que los salarios establecidos están acorde a las actividades y responsabilidades que conllevan cada puesto de trabajo?

Honestamente no, por la misma razón de que si es un nuevo colaborador ya se sabe que el salario que va a percibir es el mínimo.

13. ¿Se brindan incentivos adicionales al salario? ¿Por qué motivos se dan estos incentivos?

Si, se dan, hay dos personas que tienen cargos administrativos, pero en ocasiones les toca realizar trabajos de campo por este motivo se les brinda una bonificación, y de vez en cuando a algún colaborador más por su rendimiento o por tareas adicionales, pero es de manera ocasional.

14. ¿Cuál es el volumen de quejas de clientes durante el mes?

La verdad que es bastante bajo, algunas veces las aplicaciones no tienen los resultados esperados o algunos clientes quieren resultados bastantes rápidos, es por eso que a veces se tienen que repetir, pero siempre se le soluciona al cliente.

15. ¿Se cuenta con una descripción de puestos actualizada?

No.

16. ¿Se le brinda al personal todas las herramientas necesarias para llevar a cabo sus laborales?

Si, claro que sí, ellos tienen sus uniformes, su equipo de protección, los instrumentos, equipo y todo lo necesario para poder realizar sus actividades y obviamente para garantizar la salud y seguridad de estos.

17. ¿El personal respeta y se apeg a las normas de conducta establecidas por la institución?

Si, mayormente sí, a veces se da alguno que otro incumplimiento, pero no son de gran magnitud.

18. ¿Cuál es el nivel de ausencia del personal? Y ¿Cuál es la justificación de dichas ausencias?

Es bastante bajo, unas dos personas a lo mucho son las que se ausentan de manera ocasional y lo justifican con alguna gripe o calentura o x enfermedad.

19. ¿Existe la posibilidad de ascenso dentro de la organización? De ser así, ¿Cuáles son los beneficios de estos ascensos?

El ascenso se puede dar más que todo a nivel operativo, donde un técnico puede ascender a supervisor, de allí que la mayoría de los puestos ya tiene su techo, y el beneficio como tal es el rol, que ya sólo el supervisor se encarga de revisar que el trabajo del técnico se realice de la manera adecuada y ya el sólo realiza el reporte.

20. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para realizar un ajuste salarial?

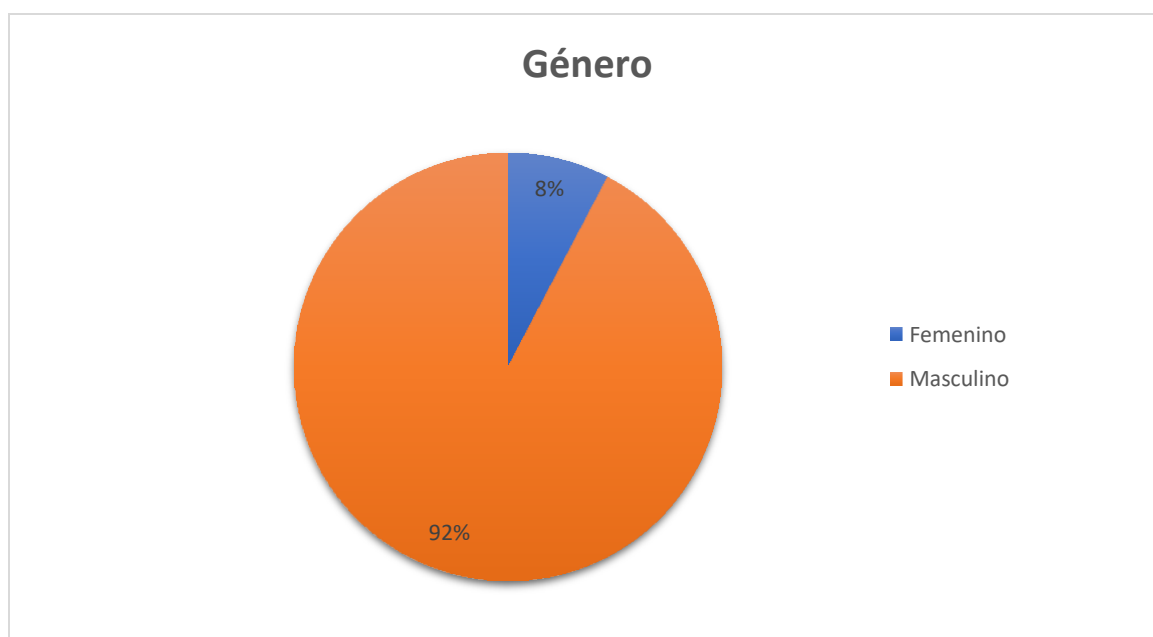
Si, actualmente se está generando una utilidad mensual que ronda entre los \$8,000.00 a \$9,000.00 dólares, sin embargo se cuenta con algunos pequeños inconvenientes a los que ya nos estamos enfocando en darle solución, ya que no se está teniendo la liquidez que quisiésemos tener debido a que algunos clientes está sobrepasando los días de crédito que se les brinda y otros que tienen políticas de pago a proveedores que se extiende hasta los 3 meses, y a la vez contamos con ciertos pasivos de largo plazo que significan fuertes desembolsos de dinero, pero, si, se han tenido una mejora significativa, ha aumentado nuestra cartera de clientes y la institución se encuentra mucho mejor que en años anteriores, y si podríamos cubrir un ajuste salarial.

Resultado de encuesta realizada a colaboradores de Universal Group, S.A. de C.V.

A. GENERALIDADES

1. Género

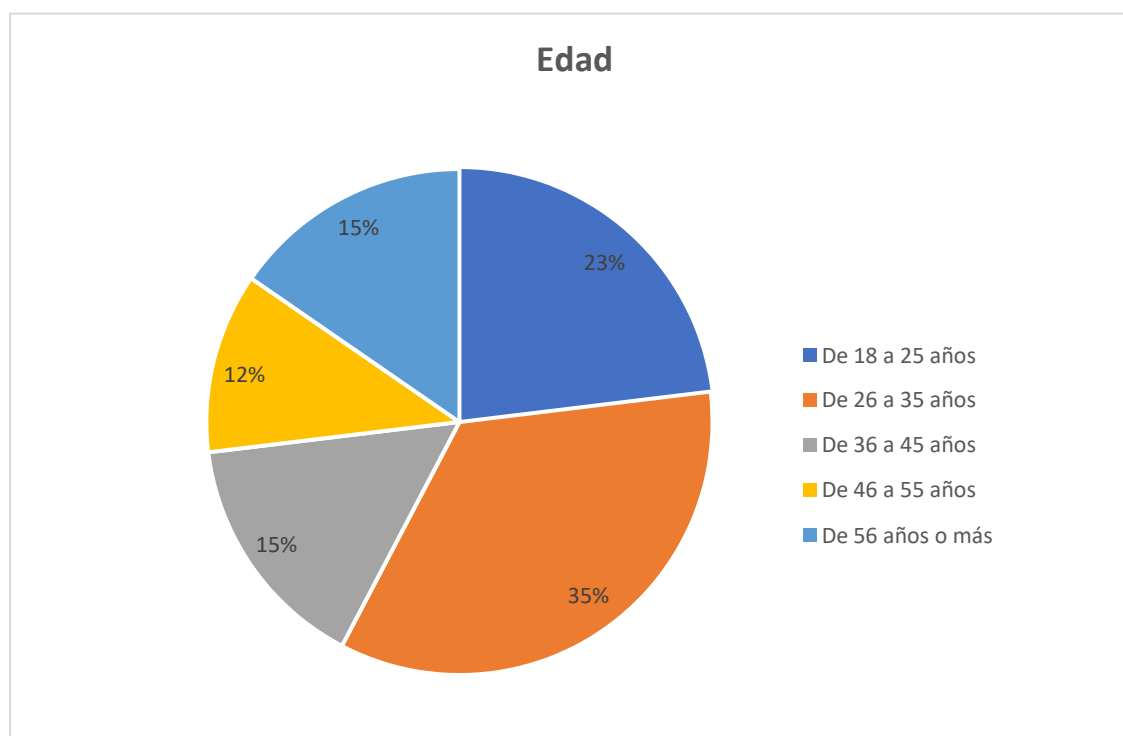
Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino	2	8%
Masculino	24	92%
TOTAL	26	100%



INTERPRETACION: En la organización laboran más personas del género masculino que del femenino, el cual solo representa un pequeño porcentaje de la población total, dejando en evidencia que Universal Group, S.A de C.V prefiere más hombres debido a las actividades y giro en el que se desempeña la institución.

2. Edad

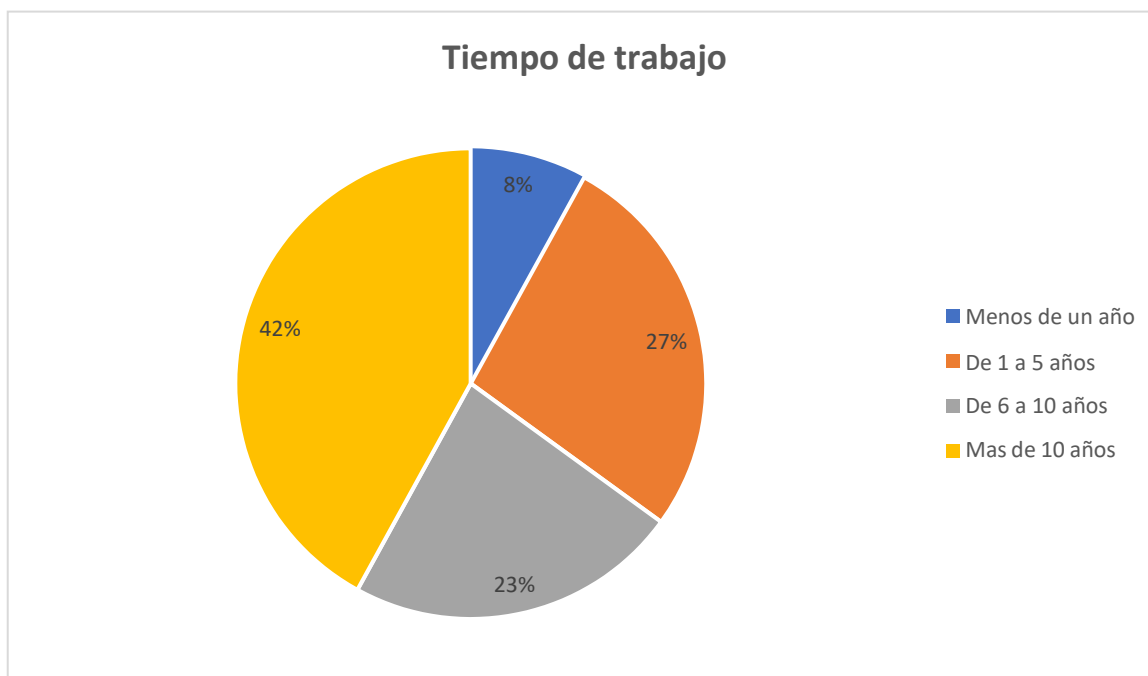
Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 18 a 25 años	6	23%
De 26 a 35 años	9	35%
De 36 a 45 años	4	15%
De 46 a 55 años	3	12%
De 56 años o más	4	15%
TOTAL	26	100%



INTERPRETACION: Las edades de los colaboradores oscilan desde los 18 años de edad en adelante; con porcentajes bastantes similares en los diferentes rangos de edad, se puede observar que la institución no discrimina a ningún colaborador por su edad, siempre y cuando este sea capaz de llevar a cabo con profesionalismo las actividades bajo su cargo.

3. Tiempo de trabajo.

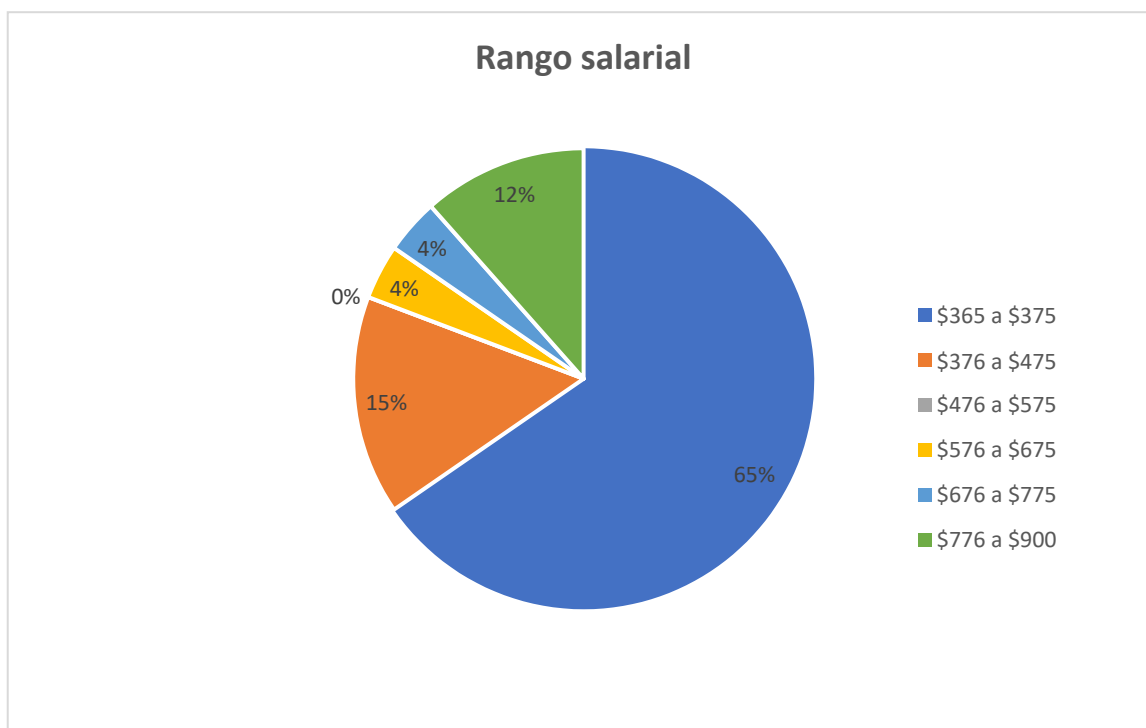
Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Menos de un año	2	8%
De 1 a 5 años	7	27%
De 6 a 10 años	6	23%
Más de 10 años	11	42%
TOTAL	26	100%



INTERPRETACION: Del total de personas que laboran en la empresa, casi la mitad de ellos poseen más de 10 años de trabajar en la organización, a quienes se considera que tienen cierto grado de estabilidad laboral, un porcentaje bastante reducido tiene menos de un año de estar en Universal Group, la empresa cuenta con una base de experiencia y conocimientos de casi la mitad del personal, lo cual es muy satisfactorio debido a que la empresa posee personal sumamente capacitado en la materia y a la vez ellos gozan de estabilidad laboral.

4. Rango salarial

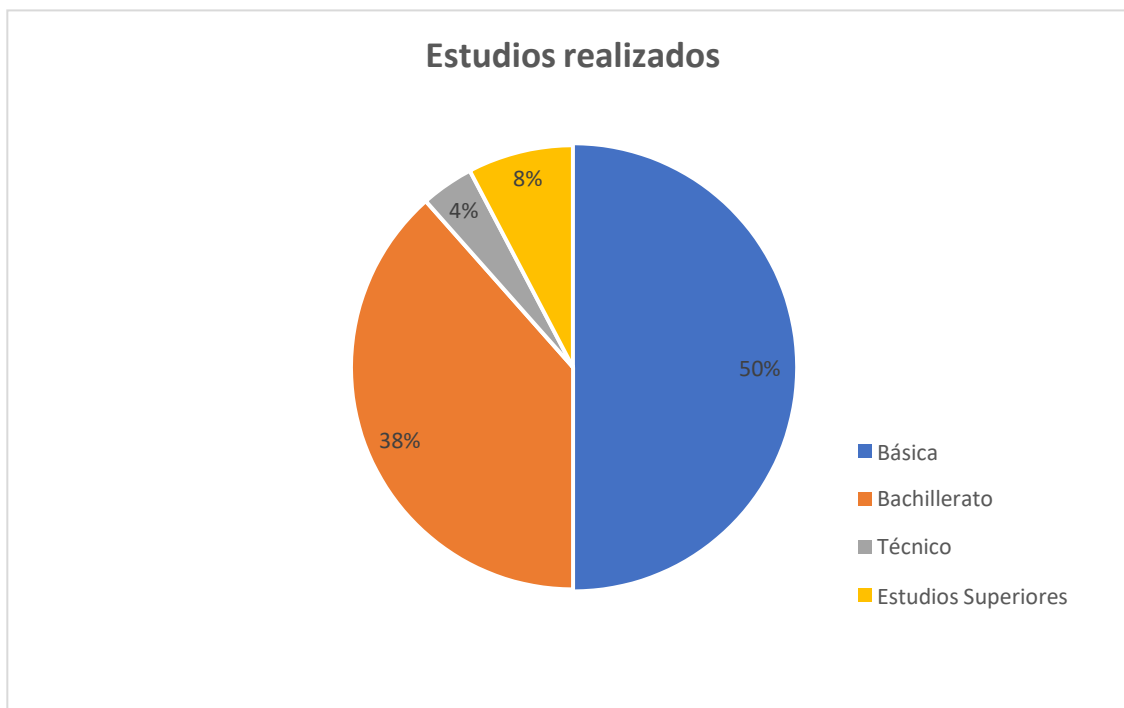
Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
\$365 a \$375	17	65%
\$376 a \$475	4	15%
\$476 a \$575	0	0%
\$576 a \$675	1	4%
\$676 a \$775	1	4%
\$776 a \$900	3	12%
TOTAL	26	100%



INTERPRETACION: Los rangos salariales dentro de la organización oscilan entre \$365.00 y \$900.00, siendo el porcentaje mayor el que va de \$365.00 a \$375.00, lo cual se justifica debido a que el personal que ha ido ingresando a lo largo de los últimos años lo ha hecho con el salario mínimo y un pequeño porcentaje percibe entre \$776.00 a \$900.00, lo cual refleja lo poco equilibrado que se encuentran los salarios actuales.

5. Estudios realizados

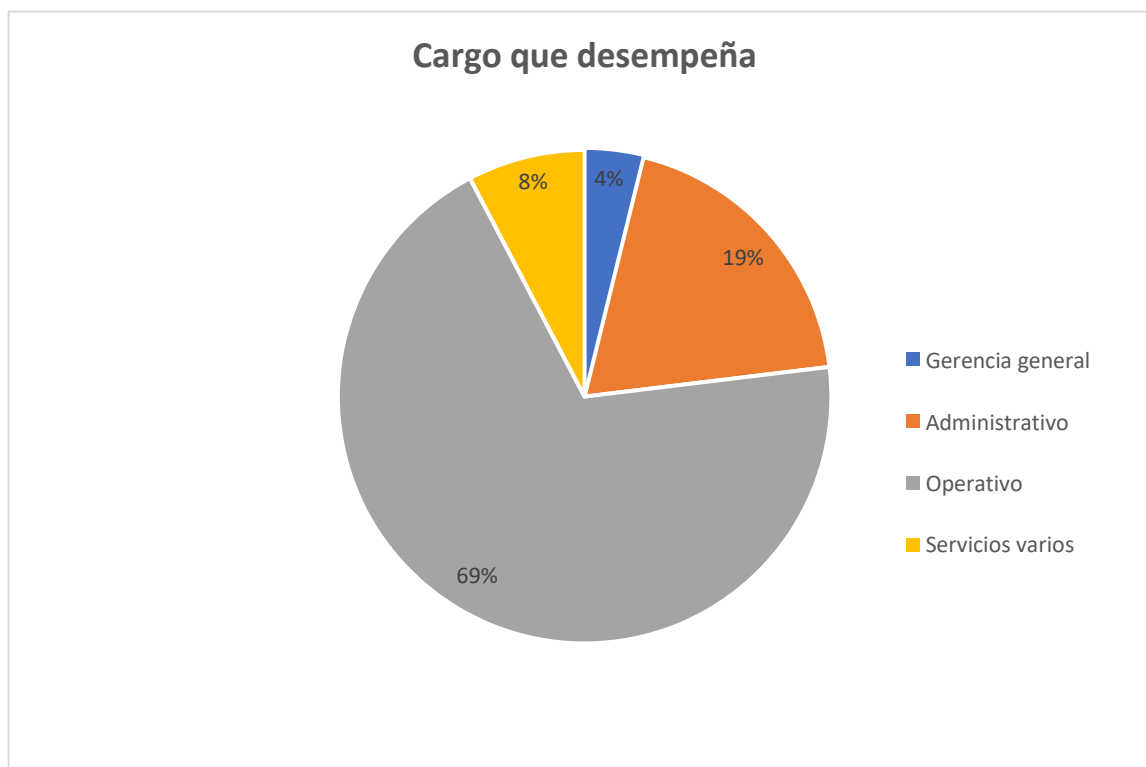
Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Básica	13	50%
Bachillerato	10	38%
Técnico	1	4%
Estudios superiores	2	8%
Total	26	100%



INTERPRETACION: Según los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores de la empresa no han continuado con sus estudios posterior al bachillerato, estando la mayor concentración de ellos en la educación básica, lo cual refleja la no discriminación de la institución con respecto a los niveles de escolaridad.

6. Cargo que desempeña

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Gerencia general	1	4%
Administrativo	5	19%
Operativo	18	69%
Servicios varios	2	8%
TOTAL	26	100%



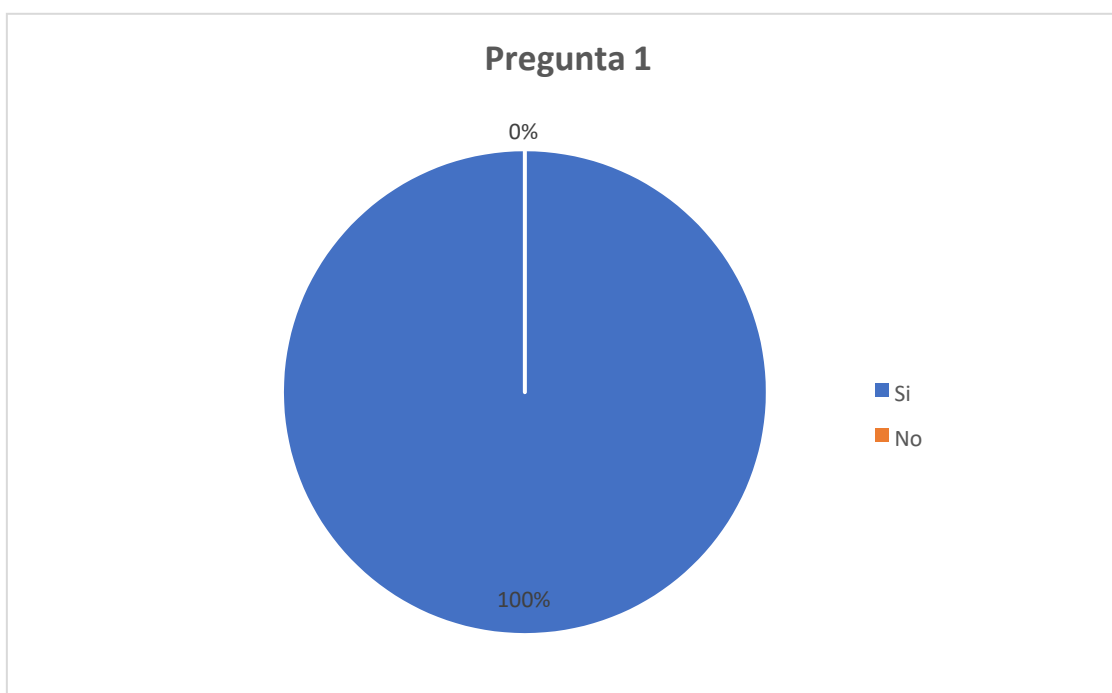
INTERPRETACION: Por el tipo de actividad que la empresa Universal Group realiza, los puestos administrativos se reparten la quinta parte de participación en la distribución de cargos laborales, y la mayoría de los puestos los posee el área operativa, debido a que su fuerte es el trabajo operativo, es decir; la realización del trabajo de campo, y con una mínima parte que cuenta con puestos gerenciales, quienes son los encargados de velar por el funcionamiento de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Objetivo: Conocer de primera mano cómo los colaboradores perciben su rendimiento en la empresa.

1. ¿Considera que su rendimiento actual en la empresa es el idóneo según lo requerido en su puesto?

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	26	100%
No	0	0%
TOTAL	26	100%

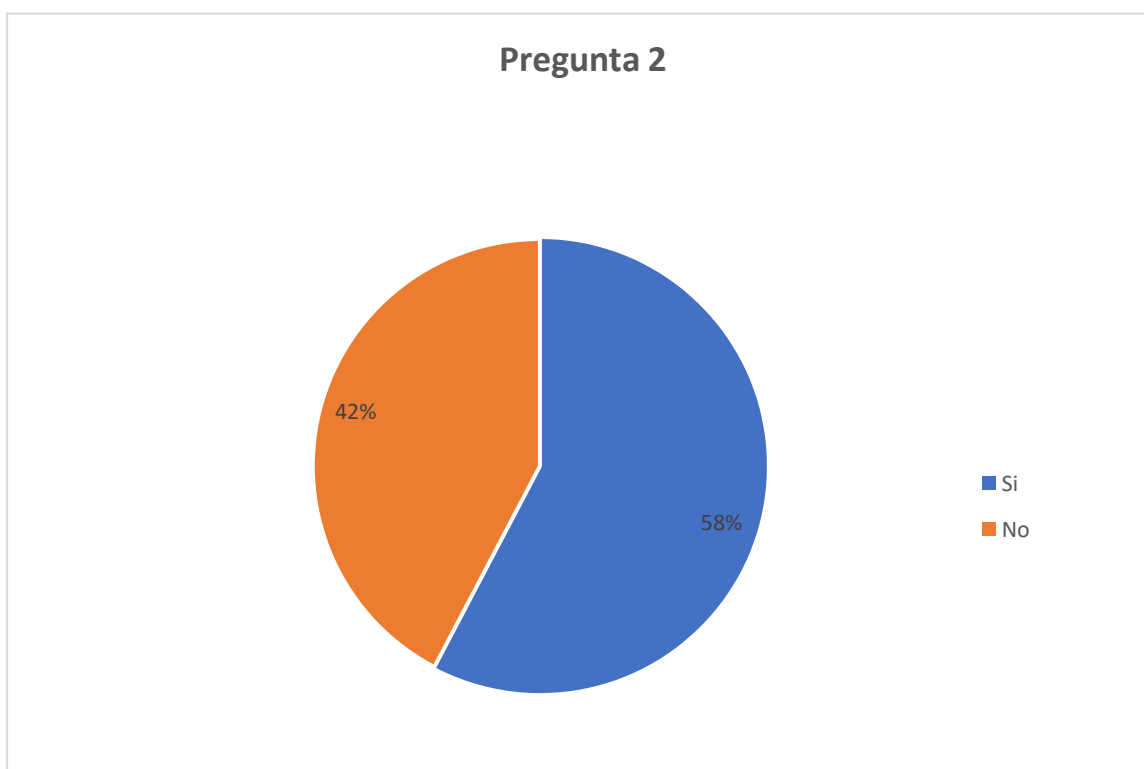


INTERPRETACION: El total de colaboradores considera que dentro de la empresa su rendimiento es el que exige el puesto de trabajo, lo cual se justifica en las mejoras que ha tenido la organización respecto a facturación y nuevos clientes, y a la vez por el grado de satisfacción que posee la empresa por el trabajo que los colaboradores desempeñan.

2. ¿Se siente motivado en su trabajo?

Objetivo: Conocer el grado de motivación que poseen los colaboradores de la empresa.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	15	58%
No	11	42%
TOTAL	26	100%

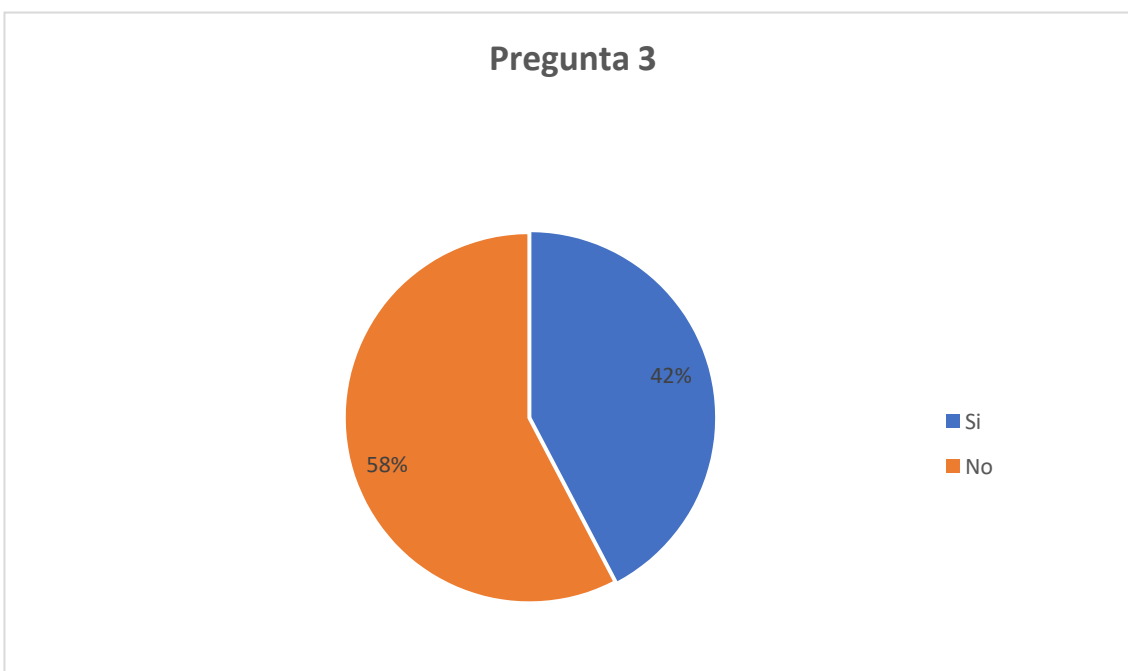


INTERPRETACION: Acerca del grado de motivación que poseen al trabajar en la empresa, un poco más de la mitad de los colaboradores dijo que sí, mientras que un porcentaje relevante dijo que no. Un alto porcentaje de colaboradores esperan que mejore su situación económica para sentirse más motivados, lo que para la empresa significa un alto reto para poder mejorar las condiciones de los colaboradores.

3. ¿Considera que el salario que actualmente recibe va de acuerdo con las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Objetivo: Conocer el grado de concordancia que los colaboradores perciben entre el salario y sus funciones.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	11	42%
No	15	58%
TOTAL	26	100%

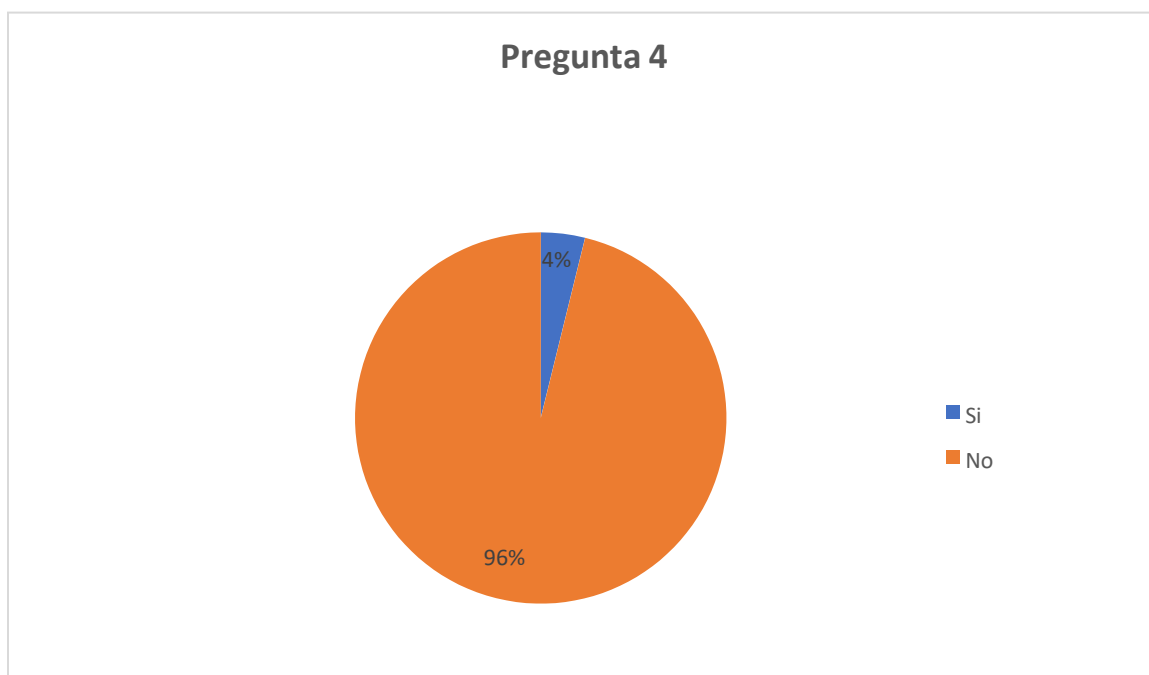


INTERPRETACION: Según resultados, la mayoría de los colaboradores dijeron que no están de acuerdo con el salario que perciben, ya que consideran que no está de acuerdo a las actividades y responsabilidades que poseen, siendo la razón por la cual no todos se sienten bien al hacer su trabajo, por lo que solo menos de la mitad si se sienten conformes, la empresa tiene un alto reto para solventar esta problemática y lograr que el resto de los colaboradores puedan sentirse cómodos a la hora de realizar las actividades.

4. ¿Ha recibido algún incremento salarial en el tiempo que tiene de laborar en la organización que no sea debido a decretos de aumento al salario mínimo?

Objetivo: Conocer si los colaboradores han recibido aumentos salariales por decisión de la empresa.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	1	4%
No	25	96%
TOTAL	26	100%

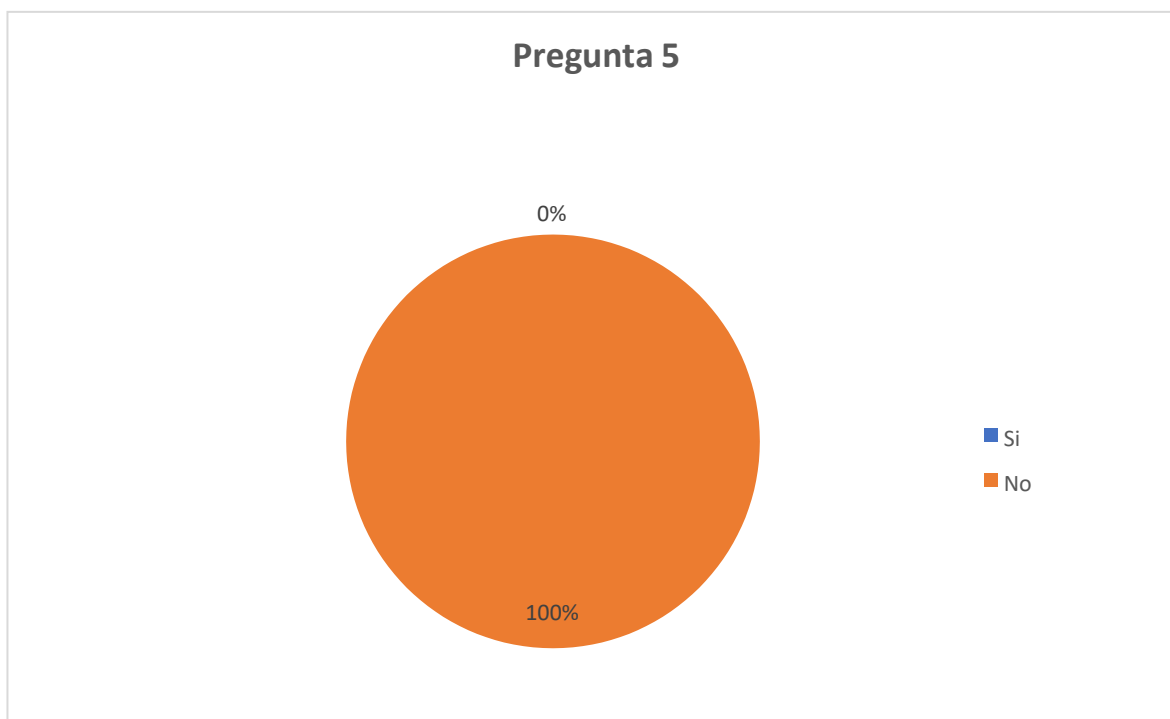


INTERPRETACION: Casi la totalidad del personal, afirma que nunca han recibido un aumento salarial que surja por la propia intención de la gerencia, se puede observar que no existen a la fecha incentivos que motiven al personal a brindar aún un mejor desempeño con la intención de escalar en el rango jerárquico.

5. ¿Existe algún otro tipo de incentivo, compensaciones, bono etc. ¿Para incentivar su rendimiento en la organización?

Objetivo: Conocer si existe algún otro tipo de remuneración para los colaboradores.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	26	100%
TOTAL	26	100%

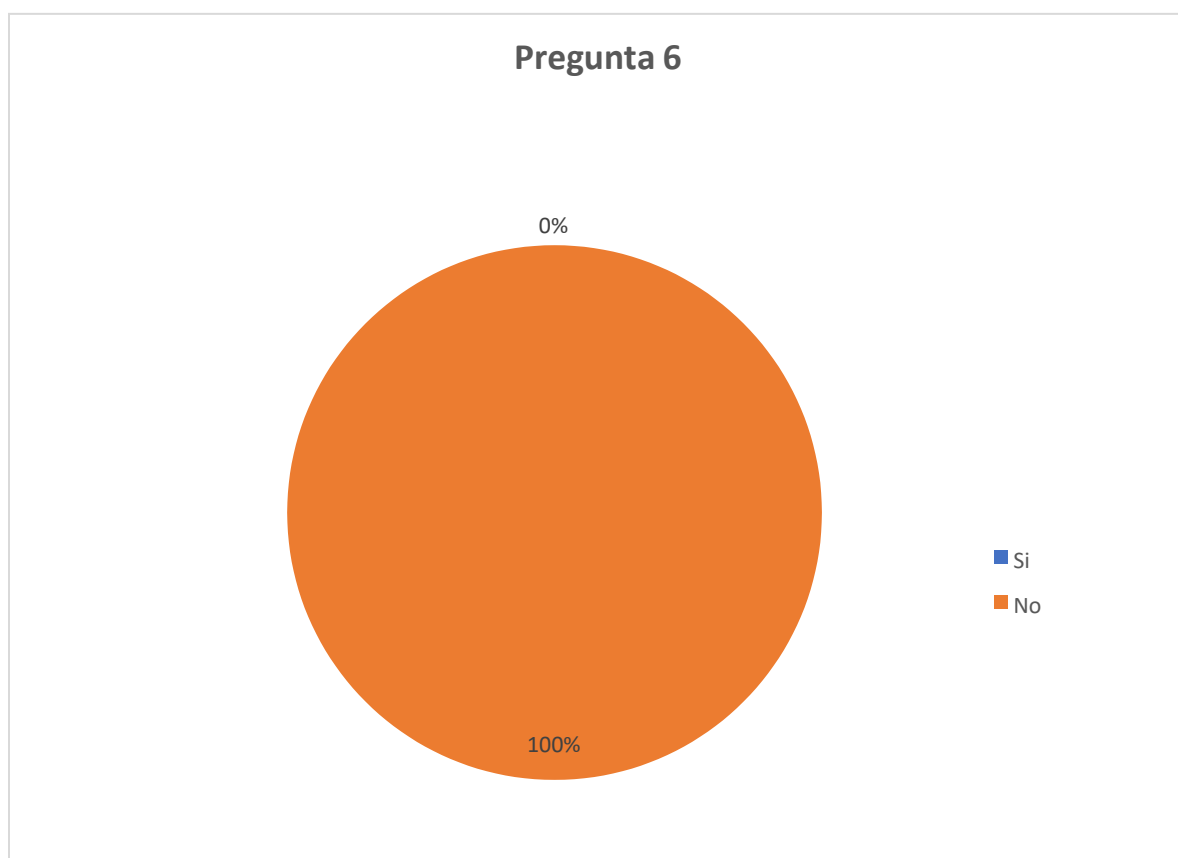


INTERPRETACION: El total de los colaboradores dijo que dentro de la empresa no existe un sistema de incentivos laborales que los motive a realizar eficientemente sus actividades de trabajo. Lo cual refleja el poco enfoque que la organización hace en este aspecto.

6. ¿Considera que existen políticas salariales en la organización?

Objetivo: Conocer si los colaboradores saben acerca de las políticas salariales de la empresa.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	0	0%
No	26	100%
TOTAL	26	100%

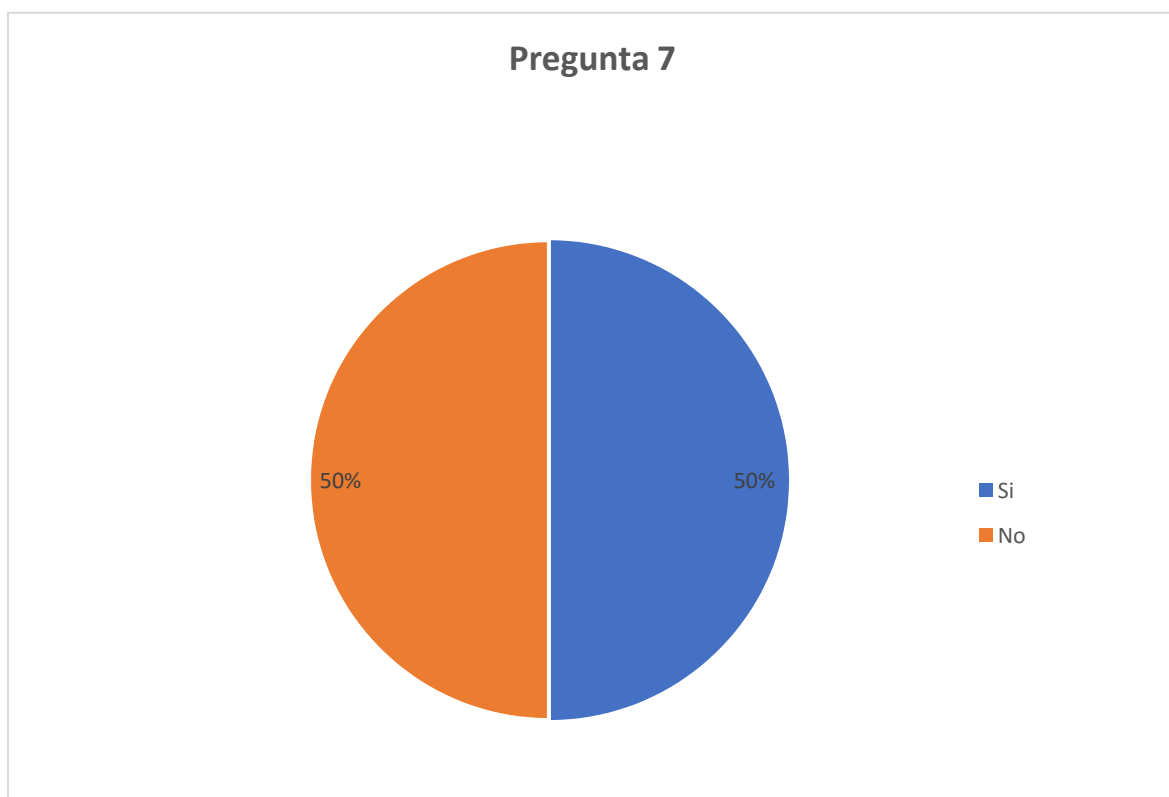


INTERPRETACION: El total de colaboradores dijo que no consideran que existan políticas salariales dentro de la empresa, lo que significa que la organización no posee un fundamento para retribuir al personal de forma equitativa y justa, ni que esté de acuerdo a las funciones que realiza.

7. ¿El salario que recibe cubre sus necesidades básicas?

Objetivo: Conocer si los colaboradores logran cubrir las necesidades que poseen con el salario que reciben.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	13	50%
No	13	50%
TOTAL	26	100%

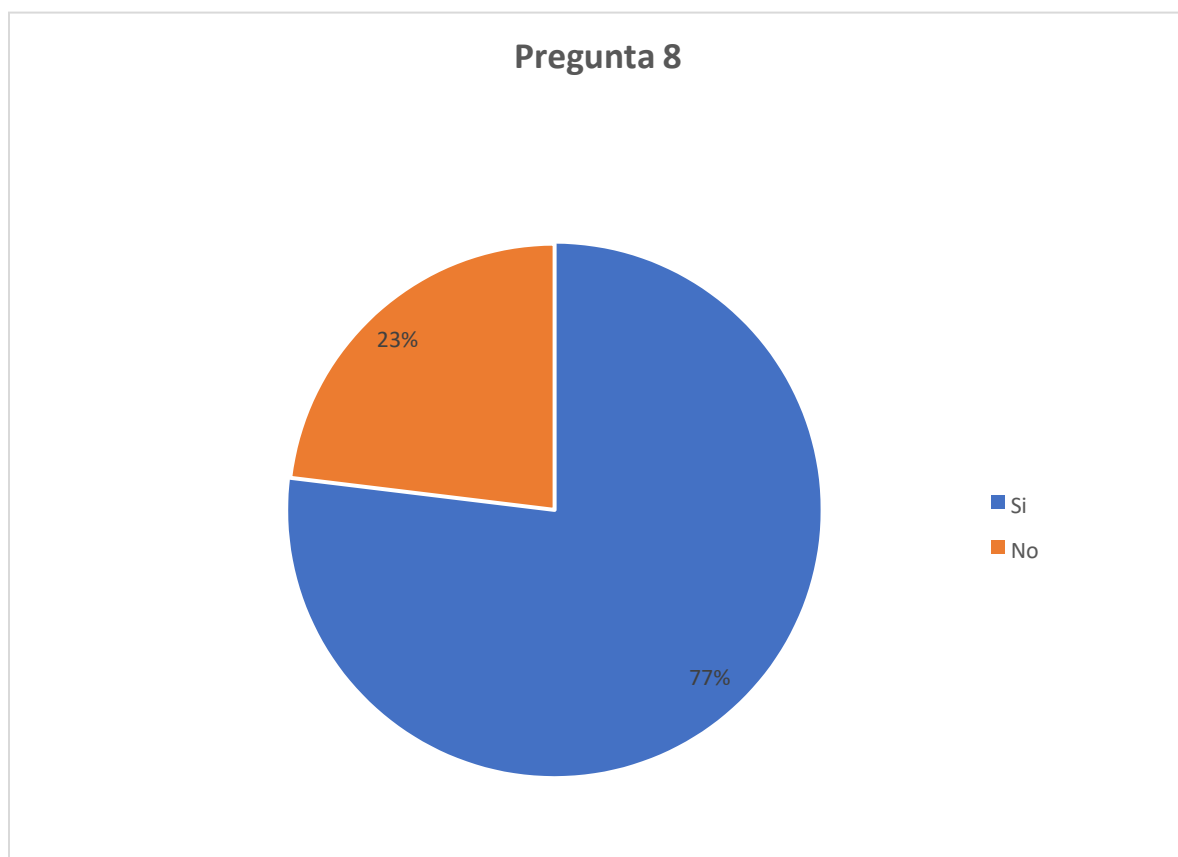


INTERPRETACION: Del total de colaboradores, la mitad de ellos dijo que logra cubrir las necesidades que poseen con el salario que se les otorga, sin embargo, la otra mitad no considera que esto sea así. Esto se puede dar debido a que algunos de los colaboradores tienen más obligaciones que cubrir, como créditos bancarios, familia, e inclusive la inflación que se está viviendo hoy en día, a parte, algunos colaboradores comentan que ellos son los únicos que llevan el sustento dentro de su núcleo familiar.

8. ¿Planea continuar en la institución el próximo año?

Objetivo: Conocer el grado de comodidad que tiene el colaborador en la empresa.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	20	77%
No	6	23%
TOTAL	26	100%

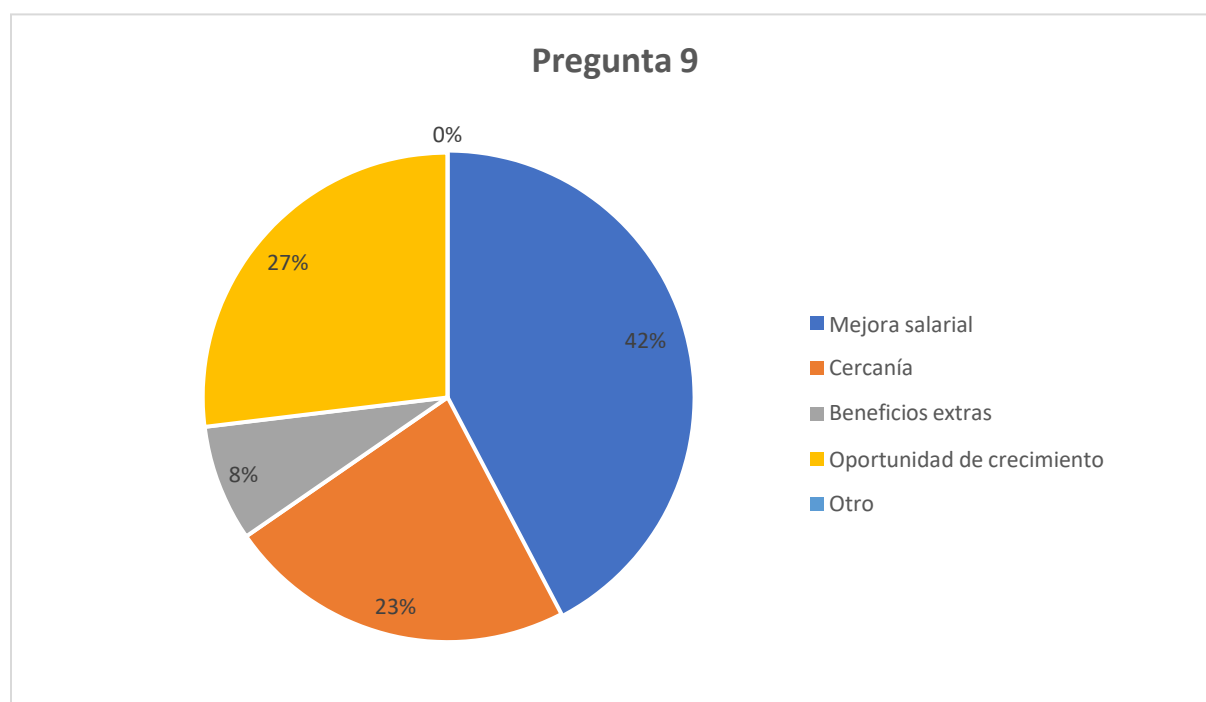


INTERPRETACION: La mayoría de los colaboradores dijo que seguirá laborando en la empresa Universal Group, sin embargo, existe un porcentaje bastante significativo que considera que sería mejor cambiarse de trabajo, lo que significa que algunos colaboradores están optando por conseguir un trabajo en otras empresas donde puedan mejorar su situación económica, por lo que la empresa tiene que considerar como puede retener el talento humano y más cuando son trabajadores que sobresalen.

9. ¿Por qué motivos cambiaría de empleo?

Objetivo: Conocer las razones por las cuales el colaborador buscaría otra oferta laboral.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Mejora salarial	11	42%
Cercanía	6	23%
Beneficios extras	2	8%
Oportunidad de crecimiento	7	27%
Otro	0	0%
TOTAL	26	100%

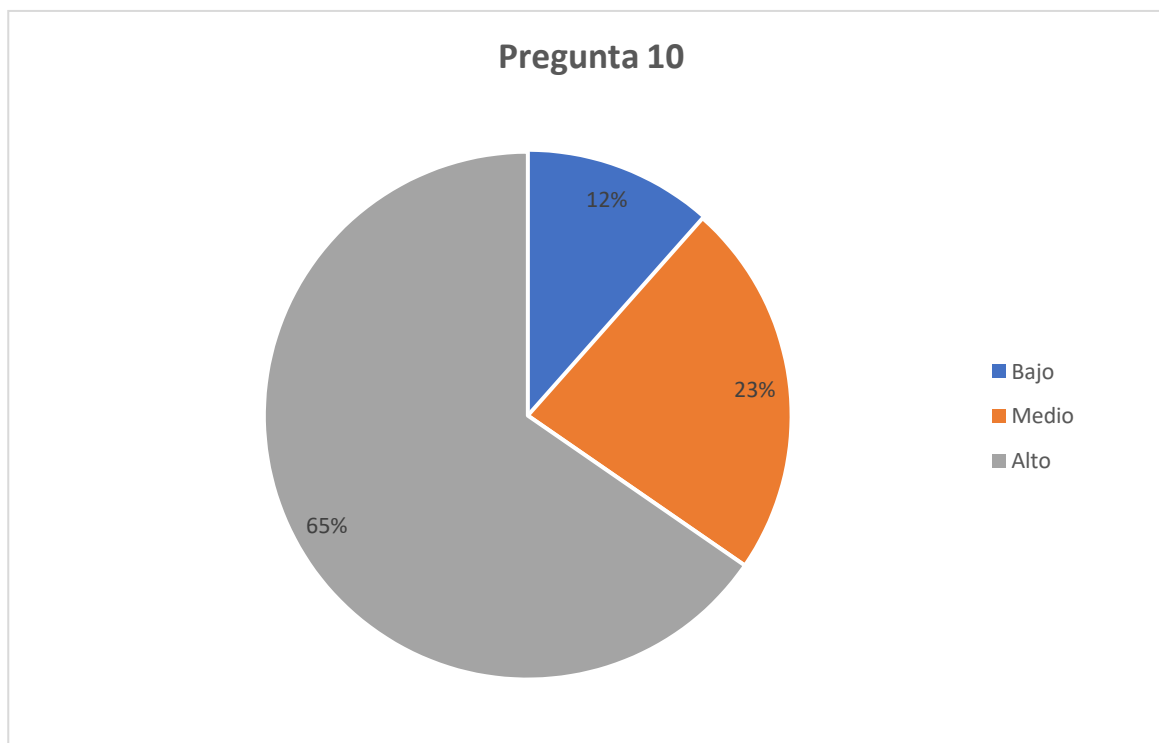


INTERPRETACION: Analizando los datos se identificó que la mayor parte de las personas que laboran en la empresa Universal Group se cambiarían de trabajo para adquirir mejores prestaciones laborales, como lo son el salario, y/o buscando una oportunidad de crecimiento en su puesto de trabajo. Lo que se puede relacionar con la variable de insatisfacción al salario que recibe por el cargo desempeñado, agregando también el hecho que no se les aumenta el salario, aunque lleven varios años en la empresa o tengan un rendimiento excepcional.

10. ¿Cuál es el nivel de riesgo al cual se puede ver afectada su salud debido a las actividades que realiza?

Objetivo: Conocer el grado de exposición a la salud que poseen los empleados.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Bajo	3	12%
Medio	6	23%
Alto	17	65%
TOTAL	26	100%

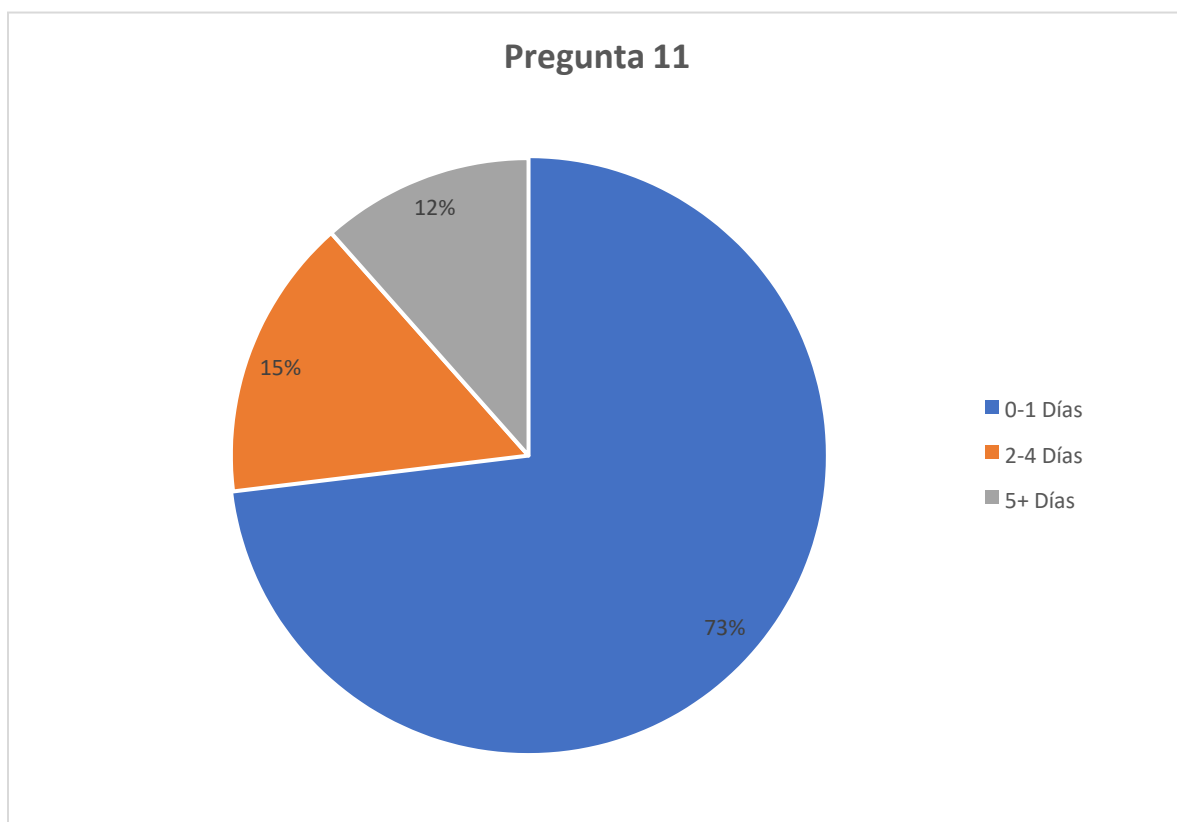


INTERPRETACION: Analizando los datos se identificó, que la mayor parte de las personas que laboran en la empresa exponen su salud en su trabajo, siendo estos en su mayoría los puestos operativos, los cuales ganan en estimado el salario mínimo, esto se debe al giro de la empresa, ya que por tratarse del control de plagas, los colaboradores se ven expuestos a los plaguicidas y químicos que se utilizan, así como al contacto cercano que tienes con la diversidad de insectos y plagas que deben tratar.

11. ¿Cuántos días suele ausentarse durante el año?

Objetivo: Conocer en qué medida los colaboradores se ausentan al trabajo.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0-1 Días	19	73%
2-4 Días	4	15%
5+ Días	3	12%
TOTAL	26	100%

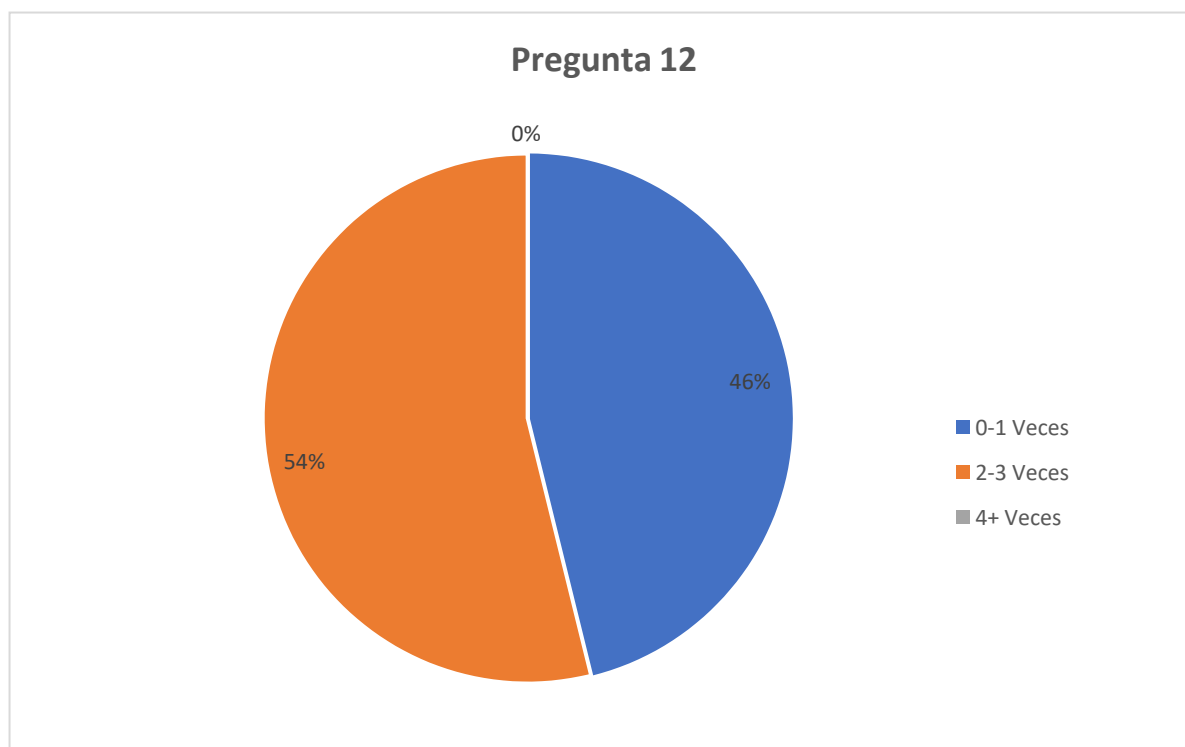


INTERPRETACION: Del total de colaboradores, casi la tercera parte dijo que su nivel de ausentismo es el mínimo, faltando solo alrededor de un día al año, mostrando el grado de responsabilidad que los empleados tienen con la empresa. Sin embargo, el porcentaje restante se ausenta de 2 a 5 días, lo que significa para la empresa representa una pérdida en sus recursos, porque la gran mayoría de veces toca rotar al personal para cubrir los puestos faltantes y poder cubrir los trabajos programados.

12. ¿Con que frecuencia las actividades que realiza se deben repetir por una mala aplicación?

Objetivo: Conocer el margen de error que existe en los servicios que prestan los colaboradores.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
0-1 Veces	12	46%
2-3 Veces	14	54%
4+ Veces	0	0%
TOTAL	26	100%

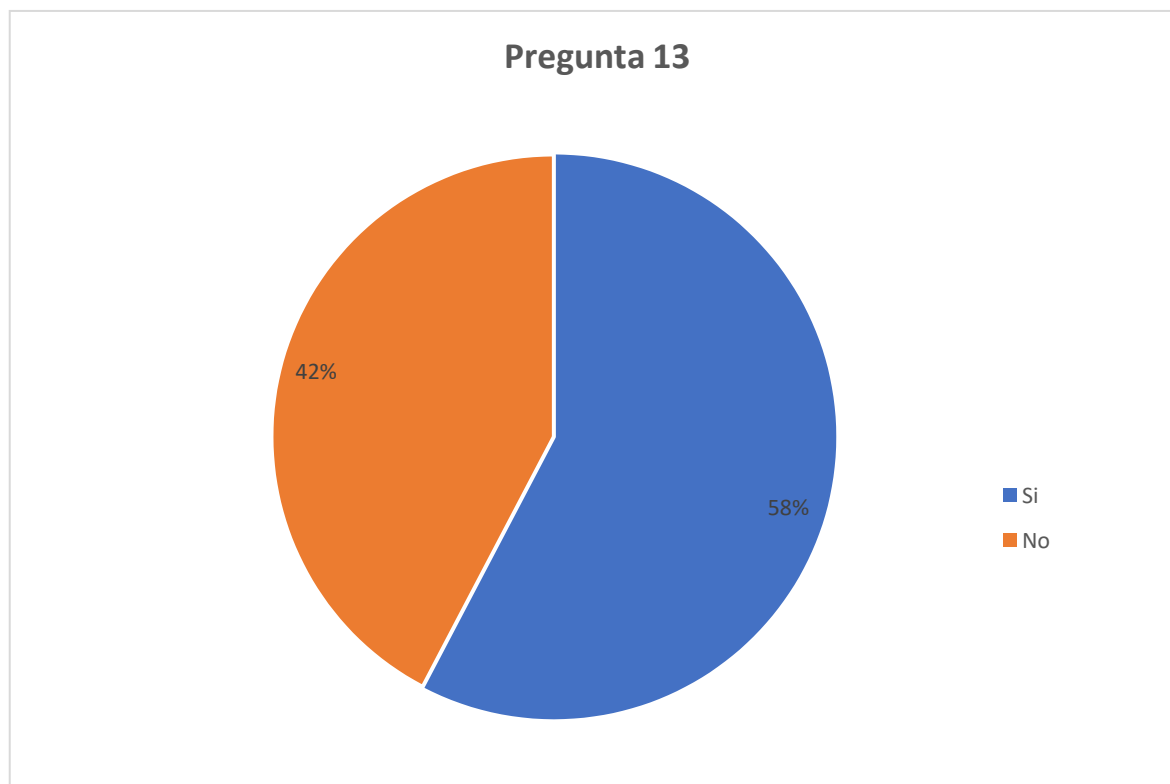


INTERPRETACION: Del total de colaboradores, un poco más de la mitad dijo que por malas aplicaciones, el servicio que brindan se ha tenido que repetir de 2 a 3 veces, lo cual es un porcentaje bastante significativo ya que generan costos extras a la organización, como lo es uso de más plaguicida y combustible, mientras que casi la mitad de ellos dijeron que el margen de error cuando presta el servicio es prácticamente nulo, mostrando el grado de responsabilidad que los colaboradores tienen con la empresa y con el trabajo que desarrollan para ella.

13. ¿Tiene la opción de poder ascender dentro de la organización?

Objetivo: Conocer si los colaboradores tienen posibilidad de hacer carrera dentro de la organización.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	15	58%
No	11	42%
TOTAL	26	100%

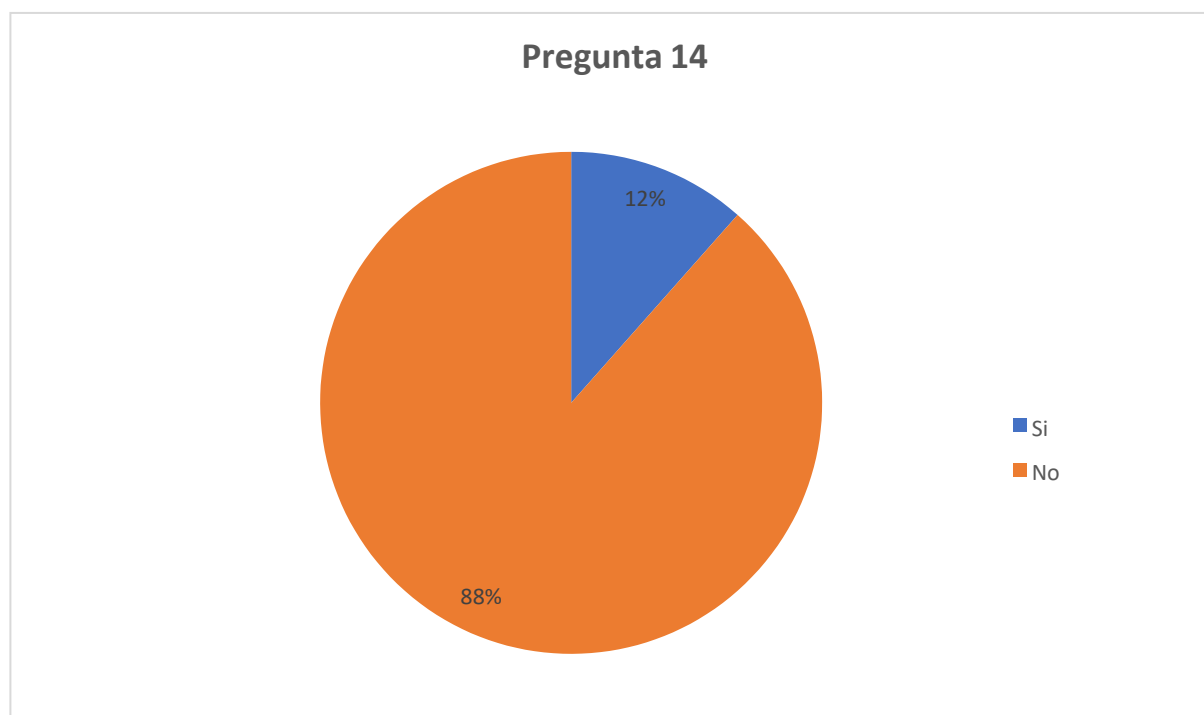


INTERPRETACION: Del total de colaboradores, la mayoría dijo que tiene posibilidad de poder ascender dentro de la empresa, aunque un porcentaje bastante importante considera que no sería posible. Esto es debido a que la mayoría de los puestos de trabajo ya poseen su tope jerárquico, y los únicos que tienen la posibilidad de ascender son los técnicos, los cuales pueden pasar a ser supervisores, sin embargo y a la fecha, sin la posibilidad de recibir algún aumento salarial.

14. ¿Considera que existe igualdad salarial dentro de la organización?

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los colaboradores con su salario en comparación de los demás.

Alternativa de la respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	3	12%
No	23	88%
TOTAL	26	100%



INTERPRETACION: Del total de colaboradores, casi el total de ellos dijo que no existe la igualdad salarial, dentro de la empresa Universal Group, mientras que aun porcentaje bastante reducido considera que si hay igualdad en el salario, con lo cual podemos afirmar que el rendimiento de los colaboradores se ve afectado al no percibir un trato justo para todos, lo cual les produce desmotivación. La empresa debe considerar la importancia de la equidad para lograr optimizar el rendimiento y motivación de los colaboradores.

2.2. Diagnóstico de la investigación

Se realizó un análisis general a los colaboradores de la empresa universal Group S.A. de C.V. a través de la encuesta, el proceso de análisis confirmo la problemática de la empresa respecto a la incidencia de escala salarial y de evidenciar la necesidad de la propuesta a realizar.

La organización Universal Group, S.A. de C.V. no cuenta con un indicador de fijación de salarios, que le permita asignar niveles salariales de acuerdo a antigüedad y desarrollo profesional, situación que fue manifiesta por la Gerente General quien a la vez es dueña de la empresa. (Guía de entrevista a Gerente General, Ver anexo 1 - pregunta 1).

Sin embargo, con la entrevista realizada a la Gerente General de Universal Group, S.A. de C.V. nos manifestó que aunque no cuentan con un indicador de fijación de salarios en la organización se realiza una evaluación del desempeño, evaluando en ambas vías de arriba hacia abajo y viceversa, es decir; Jefe- Subalterno y Subalterno- Jefe, con esto los colaboradores aspiran a lograr incentivos salariales. Situación que fue corroborada por Gerente General agregando que dicha evaluación no tiene ninguna implicación económica ni sancionatoria, ya que si mejoró o no de acuerdo a las observaciones obtenidas en su evaluación su salario y condición laboral sigue siendo la misma.

La Gerente General indico que la asignación de los salarios se realiza de forma única, es decir no existe una diferenciación de salarios, ya sea por antigüedad, desempeño o valoración de puestos. Ejemplo dos colaboradores que ocupan el mismo puesto de trabajo tienen el mismo salario independientemente que uno de ellos ha laborado en la organización 5 años y el otro este recientemente contratado, en la organización se asignan salarios a los puesto de trabajo sin existir ni un mínimo ni tampoco un máximo, lo cual se vuelve desfavorable para la organización, ya que no se tiene un incentivo para que sus colaboradores se desempeñen de la mejor manera posible, lo que se considera que afecta los intereses de la organización en materia de recurso humano y el inconformismo del colaborador por el salario que percibe. (Guía de entrevista a Gerente General – pregunta 10).

La Gerente General menciona que un método de escala salarial podría ayudar a mejorar el rendimiento de los colaboradores de la organización, estableciendo aumentos salariales, bonos u otros aspectos que no son solo monetarios como por ejemplo el reconocimiento del trabajo que cada colaborador hace. (Guía de entrevista a Gerente General, Ver anexo 1 - pregunta 7).

La Gerente General de la empresa universal Group S.A. de C.V. se muestra motivada por el desarrollo de la investigación ya que, mediante la implementación de un método de diseño de escala salarial, se espera diversos cambios ya que este contribuirá a la elaboración de políticas salariales que se puedan implementar dentro de la organización.

De acuerdo entrevista realizada a la dueña de la empresa dio a conocer que para realizar la asignación de los salarios a los colaboradores se hace por medio del salario mínimo, quien a la vez manifiesto que los únicos salarios más altos son los de los colaboradores más antiguos dentro de la empresa por lo que no debería de ser así, esto implica que no se hace ninguna diferencia por dos personas que desempeñen el mismo cargo, por ejemplo una persona puede entrar como contador o administrador, su salario será el mismo que los demás colaboradores que ya ocupan ese cargo, así estos últimos tengan cinco años o más de laborar para la organización, es importante hacer una asignación de salarios justa y objetiva, la organización carece de una política salarial, la cual

facilitaría reconocer el desarrollo profesional de sus colaboradores. (Guía de entrevista a Gerente General, Ver anexo 1 - pregunta 2).

Nunca se ha considerado un aumento salarial generalizado por lo que el único aumento que se hizo fue por el decreto de aumento del salario mínimo por lo que no ha sido por iniciativa de la empresa. (Guía de entrevista a Gerente General, Ver anexo 1, pregunta 4).

En cuanto a las rotaciones que se han dado dentro de la empresa ha sido del personal que se desempeña en el área operativa, por lo que a la hora de implementar el diseño de escala salarial será considerado a manera que permita la retención de éstos. (Guía de entrevista a Gerente General, Ver anexo 1, pregunta 9).

Los salarios que se asignan dentro de Universal Group, son competitivos en el mercado ya que es un trabajo que no requiere un alto nivel intelectual, ni estudios superiores por lo que solo un 8% de todos los encuestados tienen estudios superiores y más de la mitad de colaboradores no lo tienen por lo que se considera que sus salarios están de acuerdo a las actividades que ellos realizan dentro de la empresa. (Guía de entrevista a Gerente General, Ver anexo 1, pregunta 12).

Con el resultado que se obtuvo en la investigación que se realizó a los colaboradores de la empresa Universal Group S.A. de C.V. se pudo obtener los siguientes datos.

De acuerdo con las encuestas realizadas a los colaboradores de empresa Universal Group S.A. de C.V. se determinó que hay más personas laborando en la empresa del sexo masculino con un 92% por ciento y del sexo femenino con un 8% por ciento. (Ver anexo 2, generalidades pregunta 1).

También según la información obtenida en la pregunta 2 (ver anexo 2, generalidades) el 35% de los colaboradores oscilan en edades entre 26 a 35 años y con un 23% de 18 a 25 años, y con un 15% de 36 a 45 años y con otro 15% de 56 años o más y con un porcentaje menor del 12% personas de edades entre 46 a 55 años, este es un dato muy importante porque la mayoría pertenecen a la misma generación, cuando convergen en una empresa diferentes generaciones cada generación tiene motivaciones e inquietudes distintas, pero en este caso se espera encontrar un mayor consenso en cuanto a las motivaciones de los colaboradores.

Otro dato importante que se pudo obtener es que a pesar de que la empresa tiene 26 años de operación, solamente el 42% de los colaboradores ha trabajado por más de 10 años, el 23% de 6 a 10 años, el 27% de 1 a 5 años y el 8% restante solamente ha trabajado en la empresa por menos de 1 año. (Ver anexo 2, pregunta 3). La presente investigación permitió obtener más información sobre cómo se sienten los colaboradores en la empresa y las posibles soluciones para retener el talento en la organización, dado que el recurso humano de la organización es de suma importancia para el éxito de esta.

También según la información obtenida en la pregunta 5 (ver anexo 2, generalidades) el 8% de los colaboradores cuentan con estudios superiores, mientras que el 50% poseen estudios de educación básica, con 38% con bachillerato y con un 4% restante poseen educación de grado técnico, si bien es cierto que la gran mayoría no poseen una carrera universitaria, pero poseen la experiencia adquirida dentro de la empresa, factor que es favorable para el funcionamiento de la organización.

Por otra parte, los cargos que ostentan los 26 colaboradores están de esta manera; Gerencia General con un 4%, personal administrativo con un 19%, personal operativo con un 69% y servicios varios con un 8%. (Ver anexo 2, generalidades pregunta 6).

Se observó que el 100% de los colaboradores están de acuerdo que sus rendimientos son idóneos en sus puestos. (Ver anexo 2, pregunta específica 1).

Otro dato importante que se pudo obtener en cuanto a la motivación del personal es que el 58% mencionaron que se encuentran motivados y un 42% no se sienten motivados dentro de la empresa. (Ver anexo 2, pregunta específica 2).

De acorde a los salarios que cada colaborador percibe un 42% está de acuerdo según las funciones y responsabilidades de sus puestos de trabajo, y un 58% está en desacuerdo, por lo que refleja que hay una problemática mínima dentro de la empresa. (Ver anexo 2, pregunta específica 3).

Se observa que un 96% de los colaboradores no han recibido un aumento salarial en el tiempo que tienen de laborar en la empresa y un 4% si lo ha recibido. Lo que es muy importante para la investigación es que los colaboradores tienen un conocimiento básico del tema y pueden ayudar brindando información relevante la cual será de mucha ayuda para buscar soluciones favorables para ellos. (Ver anexo 2, pregunta específica 4).

Se observa que para el 100% de los empleados no existe un incentivo adicional al salario que los motive a dar un mayor rendimiento. (ver anexo 2, pregunta específica 5).

En cuanto a la consideración de la existencia de políticas salariales dentro de la organización el 100% de los colaboradores desconocen de estas. (Ver anexo 2, pregunta específica 6).

En lo que se refiere a la cobertura de las necesidades básicas de los colaboradores, el 50% definió su situación actual con un sí y el otro 50% restante dijo sentirse inconformes con su situación actual en la empresa ya que no logran cubrir sus necesidades básicas con el salario actual que perciben. (Ver anexo 2, pregunta específica 7).

También se les pregunto si tenían planes de seguir laborando en la empresa el próximo año, por lo que un 77% contestaron que sí y un 23% contestaron que no. (Ver anexo 2, pregunta específica 8).

Para conocer más allá la perspectiva de cada colaborador especificaron motivos por el cual cambiarían de empleo, con un alto porcentaje del 42% dijeron que por mejora salarial, un 23% por cercanía del lugar de trabajo, un 8% mencionaron que por beneficios extras, y con un 27% dijeron que por oportunidad de crecimiento, a simple vista se observó la necesidad de cada colaborador ya que hoy en día la gran mayoría busca las mejoras salariales y también la oportunidad de poder crecer dentro de la empresa. (Ver anexo2, pregunta específica 9).

Nos enfocamos en conocer los niveles de riesgos que cada colaborador experimenta de acuerdo a las actividades que desempeña dentro de la organización, obteniendo por medio de los datos estadísticos un porcentaje alto del 65% de riesgo, con un 23% de riesgo un porcentaje medio y con un 12% de riesgo un porcentaje bajo. (Ver anexo 2, pregunta específica 10).

Hoy en día muchas personas tienden a ausentarse en sus trabajos por diferentes razones o motivos, por lo general el tiempo es muy un valioso para la empresa, a la hora de preguntarles a los colaboradores a través de la encuesta, un 73% menciono que sus ausencias oscilan de 0 a 1 día, un

15% menciono que se ausentan de 2 a 4 días y un 12% mencionaron que su ausencia era de 5 a más días. (Ver anexo2, pregunta específica 11).

Se observó que en las actividades que se realizan tienden a repetirse por malas aplicaciones con un 46% se repiten de 0 a 1 veces, con un 54% de 2 a 3 veces. (Ver anexo 2, pregunta específica 12)

También dieron a conocer su opinión en cuanto a la oportunidad de poder ascender dentro de la empresa con un 58% dijeron que si, y con un 42% dijeron que no tenían oportunidad de poder ascender. (Ver anexo 2, pregunta específica 13).

En cuanto los colaboradores la gran mayoría denotaron el descontento de igualdad salarial dentro de la empresa Universal Group S.A. de C.V. por lo que es muy notorio el alto porcentaje existente con un 88% contestaron que están en desacuerdo, y un 12% dijeron que si están de acuerdo en cuanto a los salarios que cada uno devenga. (Ver anexo 2, pregunta específica 14).

2.3. Conclusiones

1. A la fecha, la empresa no cuenta con políticas salariales, y los salarios de los nuevos colaboradores sin importar el puesto de trabajo que ocupen es el salario mínimo, lo cual a la vez genera cierto disgusto, ya que personal que posee las mis tareas y responsabilidades recibe salarios superiores y de cierta manera tienden a sentirse desmotivados.
2. El personal más antiguo y de carácter operativo de la organización percibe salarios sumamente altos en relación con los salarios del mercado, los de los administrativos y los de los demás colaboradores que realizan las mismas o más funciones, lo cual genera un impacto negativo en cuanto al clima laboral.
3. La mayoría de los empleados no cuenta con estudios superiores, algunos ni con estudios básicos, dado que las exigencias de los puestos de trabajo no lo requieren.
4. La empresa no cuenta con una descripción de los puestos de trabajo, y los nuevos colaboradores aprenden empíricamente bajo la experiencia del día a día, a su vez no tienen bien definidas cuales serán sus tareas y responsabilidades.
5. La empresa cuenta con los recursos necesarios para cubrir un ajuste salarial, puesto que han tenido un crecimiento significativo en los últimos años, cuentan con nuevos clientes bastante importantes, y no se vieron afectados por la pandemia covid-19 debido a que su giro está referido a la industria de alimentos.
6. La institución no posee a una persona encargada específicamente de la gestión del recurso humano que pueda darle seguimiento a la propuesta de la escala salarial a fin de garantizar su puesta en marcha.

2.4. Recomendaciones

1. Establecer políticas salariales que contribuyan a ofrecer una remuneración equilibrada y que estimule a los colaboradores a realizar su trabajo con un mejor desempeño.

2. Realizar ajustes salariales basados en rendimiento, tareas y responsabilidades, y dado que según la ley no se pueden hacer reducciones salariales, implementar la firma de planillas individuales a manera que los colaboradores no tenga acceso a los salarios percibidos de los compañeros.
3. Buscar formas alternas a la remuneración económica, por medio del salario emocional, el cual servirá de base para que los colaboradores se sientan apoyados, motivados y con sentido de pertenencia a la institución, como, por ejemplo, incentivándolos a continuar con sus estudios, reconociendo al personal sobresaliente, brindarles espacios de distracción, entre otros.
4. Llevar a cabo la descripción de cada uno de los puestos de trabajo, lo que contribuirá tanto a los colaboradores como a la propia empresa, puesto que el trabajador conocerá a detalle el puesto de trabajo a ocupar, el departamento al que pertenece la plaza, la misión y las funciones a desempeñar en el puesto, así como las tareas que tendrá a cargo, y la empresa conocerá las cualidades académicas y personales que debe poseer el candidato al puesto.
5. Considerar las propuestas que se plantearan por el grupo de investigación a manera de lograr la equidad salarial, motivación, mejora del rendimiento, retención y atracción del talento humano, lo que a la vez tendrá su impacto positivo en la prestación del servicio y en la percepción de los clientes y la atracción de los nuevos.
6. Contratar a una persona encargada de la gestión del recurso humano a efecto de contar con una mejora en la planificación, dirección y evaluación de la operatividad del área, por medio de tareas como reclutamiento, capacitación y desarrollo, desempeño, relaciones laborales y registros de los empleados, además de la administración y/o gestión de compensaciones, beneficios y nóminas mediante la puesta en marcha planteada por el equipo de investigación.

CAPITULO III MODELO DE ESCALA SALARIAL PARA LA EMPRESA UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.

3.1. Breve descripción de la propuesta

A través de los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y encuestas realizadas a todos los colaboradores de Universal Group, comprobamos que dentro de la organización existen limitantes que obstaculizan el crecimiento de la misma, como es el hecho de no utilizar un modelo de escala salarial. Es evidente que la administración de la empresa no utiliza políticas salariales lo que hace que no exista un criterio fundamental para establecer los salarios de cada colaborador.

Por lo que la creación de un modelo de escala salarial para la empresa Universal Group, será de suma importancia, porque este ayudara a contar con colaboradores más motivados, lo que permitirá que desarrollen sus actividades con eficiencia, logren desempeñar su cargo con mayor compromiso y responsabilidad. Por otra parte, se considera que la implementación de un modelo de escala salarial ayudara a que los colaboradores se mantengan por mucho más tiempo dentro de la empresa, lo que va a conllevará a que existan menos rotaciones de personal y esto le permitirá a la empresa poder ahorrar costes de entrenamiento y capacitaciones, por lo que se espera que haya un aumento de las utilidades para la organización.

Sin embargo, el salario es muy importante para que un colaborador permanezca en la empresa, pero no es un factor determinante para que la persona se sienta motivada, ya que existen muchas formas para motivar a las personas a que permanezcan dentro de ella, por tal razón la implementación de políticas salariales permitirá que los colaboradores se sientan a gusto, atentos en sus puestos de trabajo y comprometidos a cumplir los objetivos propuestos para lograr alcanzar las metas establecidas por la empresa.

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

- Disponer de un modelo de escala salarial que contribuya a mejorar el rendimiento de los colaboradores de la institución Universal Group, S.A. de C.V.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Reconocer las habilidades y destrezas individuales que cada colaborador posee para otorgar un salario de acorde a sus expectativas y de esta forma mantener o aumentar su rendimiento laboral.
- Realizar un método de valoración de puestos por puntos que mantenga actualizada la valuación de cada uno de estos, y de esta forma lograr que las remuneraciones guarden una distancia relativa proporcional al valor de los puestos correspondientes.
- Elaborar políticas salariales que faciliten la buena administración de salarios, para que de esta forma sirva de motivación para los colaboradores y puedan desarrollar las actividades de una forma más eficiente y responsable.

3.3. Políticas salariales Universal Group, S.A. de C.V.

1. Los términos de contratación y los niveles de remuneración se fijarán de acuerdo con un estudio referencial de competitividad de mercado, y a la hoja de vida del candidato seleccionado, así como tomando de referencia la escala salarial de la institución.
2. Los sueldos se pagarán quincenalmente mediante depósito en la cuenta corriente o de ahorros de cada empleado.
3. La empresa, podrá conceder préstamos de emergencia a sus empleados con contrato de trabajo indefinido, siempre y cuando éste no tenga deudas con la empresa y sean solicitadas por motivos justificados. El préstamo no podrá ser mayor a tres veces su sueldo mensual en un plazo mayor a 10 meses. Cualquier excepción podrá ser autorizada únicamente por el Gerente General.
4. No se podrá descontar del salario fijado más del 50% en adeudos de préstamos bancarios, préstamos por activos fijos, o préstamos internos del empleado, garantizando la sostenibilidad económica de este.
5. Cualquier requisito de descuento por préstamos antes mencionados, debe ser solicitado al área correspondiente con un mínimo de 3 días antes de la fecha fijada establecida por la entidad bancaria o cooperativa.
6. El salario mínimo de la institución será un 10% mayor al establecido por la ley, siempre y cuando la institución cuente con los recursos necesarios.
7. El Personal deberá especializarse de acuerdo al puesto que desempeña.
8. Universal Group no podrá contratar personal que haya sido indemnizado, salvo aquel que haya sido despedido en tiempo de recesión o que haya renunciado, pero además haya tenido un buen desempeño en sus puestos anteriores, conozcan de las operaciones y tengan al menos seis meses de desvinculación laboral de la institución; siempre y cuando sea autorizado previamente por el Gerente General.

3.3.1. Políticas específicas correspondientes a incremento a remuneraciones.

1. En caso de considerarlo necesario, la Dirección Ejecutiva podrá autorizar el nombrar "temporalmente" a un empleado que haya recibido un ascenso y mantener el salario antiguo del empleado hasta que supere el periodo de prueba el cual no puede ser menor a un mes y no mayor a 3 meses.
2. La Unidad Administrativa o de Recursos Humanos, deberá mantener un archivo actualizado sobre el nivel académico de los empleados, a fin de contar con la información idónea a considerar en caso de movimientos de personal. Todo empleado con un año de permanencia en la Institución que se esfuerce por mejorar su nivel académico o técnico por encima de los requerimientos de su puesto, será acreedor a un estímulo a la superación personal y carrera profesional, con los siguientes aumentos de sueldos:

Obtener un diploma:

- i. Graduado en carreras técnicas 5 %
- ii. Constancia de Universidad que Certifique que ha egresado. 3 %
- iii. Título de Profesión Universitaria 7%
- iv. Maestría 10%

Para ser acreedor a este estímulo económico se considerarán las carreras siguientes:

- a) Economía, Administración de Empresas y otras afines a este ramo.
- b) Ingeniería en las siguientes ramas: Civil, Electrónica, Eléctrica, Industrial, Sistemas y Arquitectura.
- c) Abogacía, Notariado, Relaciones Públicas, Marketing digital y Comunicaciones.
- d) Carreras Técnicas y Maestrías, relacionadas con las áreas funcionales de los puestos de la empresa.

3. La empresa podrá descontar del salario de los empleados, lo correspondiente a un día por motivos de impuntualidad de alrededor de 15 minutos acumulados en una quincena y día y séptimo a los empleados que presenten un acumulado mensual de 25 minutos, salvo justificación aceptable.

4. La aprobación del ascenso de un empleado a una plaza de mayor jerarquía podrá realizarse después de someterse a las pruebas que establezca la Unidad Administrativa y cumplir los requisitos establecidos de la plaza.

5. Los ajustes al salario mínimo aprobados por el Gobierno, producirá automáticamente un incremento en los mínimos de las categorías de la Tabla de Salarios, que estén por debajo de ese salario.

6. El salario más bajo de la institución será el equivalente al salario mínimo decretado por el gobierno más un 10%.

7. Para los nuevos colaboradores, el salario será 10% menor al establecido en la escala salarial de la institución, y éste incrementará por el mismo porcentaje cuando el trabajador cumpla un año en el puesto.

3.4. Propuesta de descripción y perfil de puestos de trabajo

Para llevar a cabo una implementación de una escala salarial justa y equilibrada, es necesario conocer y ahondar en las tareas y funciones que desempeña cada colaborador, por tanto, es importante dejar por escrito y desarrollar una descripción y perfil de cada uno de los puestos de trabajo, que, además de lo mencionado anteriormente, permitirá a la organización y a los trabajadores, la generación de otros beneficios, como lo son:

- Funciona como guía para el reclutamiento y selección de personal.
- Permite definir planes de compensaciones e incentivos para los empleados.
- Brinda claridad al trabajador respecto a las exigencias del puesto.
- La base para medir el desempeño laboral de los empleados.
- Maximiza la productividad de los trabajadores.³⁰

³⁰ <https://www.bizneo.com/blog/descripcion-de-puestos-de-trabajo/>

DESARROLLO DE PROPUESTA DE DESCRIPCIONES Y PERFILES DE TRABAJO

3.4.1. Técnico en fumigación

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: TÉCNICO EN FUMIGACIÓN	Código del Puesto: T01
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: DIRECCION TÉCNICA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR EN FUMIGACIÓN	
DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de productos químicos para el control de plagas en diversidad de instalaciones pertenecientes a clientes.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	<p>ACTIVIDADES DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparación y aplicación de plaguicidas y químicos ✓ Manejo de equipo de fumigación ✓ Manejo, erradicación y/o movilización de diversidad de plagas <p>ACTIVIDADES SEMANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalación y retiro de diverso tipo de trampas ✓ Aseo de instalaciones de la empresa ✓ Lavado de vehículos <p>ACTIVIDADES MENSUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalación de cámaras de gas
Relaciones Internas: Coordinador, supervisor, programación y logística	
Relaciones externas: Clientes	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO						
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto				CONOCIMIENTOS E SPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Manejo de equipo de fumigación: Bomba de aspersión, termonebulizadora, nebulizadora. Tratamiento de plaguicida		
Ninguna	<input checked="" type="checkbox"/>	Universidad	Especifique carrera:			
Básica	<input type="checkbox"/>	Maestría			EXPERIENCIA PREVIA: Tiempo de experiencia mínima y en qué funciones y actividades es necesaria para poder desarrollar el puesto. No se necesita experiencia previa	
Bachillerato	<input type="checkbox"/>	Doctorado				
Universidad (Mínimo 2 años)	<input type="checkbox"/>	Otros				
COMPETENCIAS CORPORATIVAS						
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4		Nivel 5
AUTOCONTROL		X				
FLEXIBILIDAD			X			
TOLERANCIA A LA PRESIÓN			X			
RESPONSABILIDAD				X		
INICIATIVA				X		
DINAMISMO-ENERGÍA				X		
CAPACIDAD PARA APRENDER					X	
PRODUCTIVIDAD					X	
TRABAJO EN EQUIPO					X	
SUPERVISIÓN DE PERSONAS						
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan						
Ninguno				PERSONAL SUBCONTRATADO		
ASPECTOS GENERALES: Mencione en este apartado aquellos datos relevantes como edad, sexo, si necesita vehiculo propio, Licencias etc.						
RANGO SALARIAL DE LA POSICION						
\$365.00 - \$401.50						
Vo. B. Jefe inmediato: _____ Fecha _____						

3.4.2. Coordinador de Recursos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: COORDINADOR DE RECURSOS	Código del Puesto: C02
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: DIRECCION TÉCNICA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE TÉCNICO	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar de manera eficiente las funciones de los colaboradores a su cargo, así como el control de los materiales y activos de la empresa.
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	ACTIVIDADES DIARIAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chequear que las instalaciones y todos los recursos utilizados durante el día queden limpios y ordenados (bombas, vehículos, etc.) ✓ Verificar que los químicos y plaguicidas sobrantes sean guardados adecuadamente. ✓ Gestionar que todas las actividades diarias de los colaboradores se cumplan con éxito. ✓ Gestión de rutas diarias y aporte en las aplicaciones. ACTIVIDADES SEMANALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Requisición de materiales, plaguicidas y químicos a utilizar durante la semana. ACTIVIDADES MENSUALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión e informe de equipo de fumigación y vehículos
Relaciones Internas: Técnico, supervisor, gerente técnico	
Relaciones externas: Clientes	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto			CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Manejo de equipo de fumigación: Bomba de aspersión, termonebulizadora, nebulizadora. Tratamiento de plaguicida Manejo de personal		
Ninguna	Universidad	Especifique carrera:			
Básica	Maestría				
Bachillerato	<input checked="" type="checkbox"/> Doctorado				
Universidad (Mínimo 2 años)	Otros				
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X				
ORIENTACIÓN A RESULTADOS		X			
TRABAJO EN EQUIPO			X		
PROFUNDIDAD EN CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS				X	
COMPROMISO				X	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				X	
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					X
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO					X
CAPACIDAD DE ENTENDER A LOS DEMÁS					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan			PERSONAL SUBCONTRATADO		
5 técnicos					
ASPECTOS GENERALES: Mencione en este apartado aquellos datos relevantes como edad, sexo, si necesita vehículo propio, Licencias etc.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICIÓN					
\$487.01 - \$535.71					
Vo Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.4.3. Supervisor en Fumigación

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR EN FUMIGACIÓN	Código del Puesto: S03
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: DIRECCION TÉCNICA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE TÉCNICO	
DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de productos químicos para el control de plagas en diversidad de instalaciones y elaboración de informes de dichas aplicaciones.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	ACTIVIDADES DIARIAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar indicaciones para la preparación y aplicación de plaguicidas y químicos a utilizar en cada tratamiento. ✓ Aplicación de plaguicidas y químicos. ✓ Manejo de equipo de fumigación. ✓ Manejo, erradicación y/o movilización de diversidad de plagas. ✓ Manejo de vehículos para movilización de personal. ✓ Preparación de informes detallados sobre los trabajos realizados. ✓ Entrega de constancias de servicio. ACTIVIDADES SEMANALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalación y retiro de diverso tipo de trampas ✓ Lavado de vehículos ACTIVIDADES MENSUALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instalación de cámaras de gas
Relaciones Internas: Supervisor, programación y logística, gerente técnico	
Relaciones externas: Clientes	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto			CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Manejo de equipo de fumigación: Bomba de aspersión, termonebulizadora, nebulizadora. Tratamiento de plaguicida Manejo de vehículo		
Ninguna		Universidad			
Básica	X	Maestría			
Bachillerato		Doctorado			
Universidad (Mínimo 2 años)		Otros			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
FRANQUEZA		X			
INICIATIVA			X		
TEMPLE			X		
FLEXIBILIDAD				X	
DESARROLLO DE PERSONAS				X	
CALIDAD DE TRABAJO					X
ORIENTACIÓN A RESULTADOS					X
COMUNICACIÓN					X
RESPONSABILIDAD					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan					
2 técnicos			PERSONAL SUBCONTRATADO		
ASPECTOS GENERALES: Poseer licencia liviana vigente.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICIÓN					
\$469.58 - \$516.54					
Vo. Bo Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.4.4. Programación y Logística

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: Programación y logística	Código del Puesto: P04
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: DIRECCION TÉCNICA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE TÉCNICO	
DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programación y gestión de tratamientos diarios.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	ACTIVIDADES DIARIAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar programaciones diarias de los tratamientos a aplicar en las instalaciones de los clientes. ✓ Gestionar los tipos de tratamientos a aplicar. ✓ Planificar materiales a utilizar en cada uno de los tratamientos. ✓ Gestionar la movilización del personal. ✓ Confirmaciones de tratamientos. ACTIVIDADES SEMANALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reprogramación de tratamientos. ACTIVIDADES MENSUALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de programas de calendarización para entrega a clientes.
Relaciones Internas: Técnico, supervisor, gerente de operaciones	
Relaciones externas: Clientes	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto				CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo, Conocimientos sobre químicos y plaguicidas Conocimiento sobre planificación y delegación de actividades Manejo de paquete office	
Ninguna	Universidad	Especifique carrera:			
Básica	Maestría				
Bachillerato	<input checked="" type="checkbox"/> Doctorado				
Universidad (Mínimo 2 años)	Otros				
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
TOLERANCIA A LA PRESIÓN		X			
TRABAJO EN EQUIPO		X			
INICIATIVA			X		
PROFUNDIDAD EN CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS			X		
COMPROMISO			X		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				X	
COMUNICACIÓN				X	
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO					X
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan					
6 supervisores, 12 técnicos				PERSONAL SUBCONTRATADO	
ASPECTOS GENERALES:					
RANGO SALARIAL DE LA POSICION					
\$473.94 - \$521.33					
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.4.5. Asistente administrativo/contable

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO/CONTABLE	Código del Puesto: A05
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: DIRECCIÓN EJECUTIVA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación, gestión de cuentas por cobrar y coordinación de actividades administrativas.
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	ACTIVIDADES DIARIAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facturación de servicios prestados. ✓ Atención de llamadas. ✓ Elaboración de constancias de servicio. ACTIVIDADES SEMANALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinación de reuniones. ✓ Gestión de cobros. ✓ Manejo de caja chica. ACTIVIDADES MENSUALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización de estados de cuenta de clientes ✓ Gestión y recolección de cheques y comprobantes de retención.
Relaciones Internas: Gerente general	
Relaciones externas: Clientes	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto				CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo, Impuestos básicos Sistemas de facturación y cobros Paquete office	
Ninguna		Universidad		Especifique carrera:	
Básica		Maestría			
Bachillerato	X	Doctorado		Opción técnico contable	
Universidad (Mínimo 2 años)		Otros			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
COLABORACIÓN		X			
DINAMISMO			X		
INICIATIVA			X		
ORIENTACIÓN AL CLIENTE			X		
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN				X	
COMUNICACIÓN Y RELACIONES TRANSPARENTES				X	
COMPROMISO				X	
ÉTICA					X
INTEGRIDAD					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan				PERSONAL SUBCONTRATADO	
Ninguno					
ASPECTOS GENERALES: Mencione en este apartado aquellos datos relevantes como edad, sexo, si necesita vehiculo propio, Licencias etc.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICION					
\$604.66 - \$665.13					
Vo. B.o. Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.4.6. Gestor Control de la Calidad

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: GESTOR CONTROL DE LA CALIDAD	Código del Puesto: C06
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: DIRECCION OPERATIVA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE DE OPERACIONES	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> Preparación y envío de reportes de servicios a clientes.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	ACTIVIDADES DIARIAS ✓ Elaboración de informes de servicios prestados a clientes. ACTIVIDADES SEMANALES ✓ Visitas a clientes ACTIVIDADES MENSUALES ✓ Elaboración de contratos de servicio. ✓ Preparación de documentación requerida por los clientes para tramites de permisos.
Relaciones Internas: Supervisor, gerente de operaciones	
Relaciones externas: Clientes	
Horario de trabajo: De lunes a vienes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto				CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo, Paquete office	
Ninguna		Universidad		Especifique carrera:	
Básica		Maestría			
Bachillerato	X	Doctorado			
Universidad (Mínimo 2 años)		Otros			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
INNOVACIÓN		X			
TRABAJO EN EQUIPO		X			
PRUDENCIA			X		
PRODUCTIVIDAD				X	
PROFUNDIDAD EN CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS				X	
COMUNICACIÓN				X	
PRESENTACION DE SOLUCIONES				X	
CALIDAD DEL TRABAJO					X
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan					
Ninguno				PERSONAL SUBCONTRATADO	
ASPECTOS GENERALES: Mencione en este apartado a aquellos datos relevantes como edad, sexo, si necesita vehiculo propio, Licencias etc.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICION					
\$534.95 - \$588.44					
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.4.7. Gerente Técnico

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE TÉCNICO	Código del Puesto: T07
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: DIRECCION TÉCNICA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL	
DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar y tratar las necesidades técnicas de los clientes, a fin de garantizar la satisfacción de los mismos.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	ACTIVIDADES DIARIAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitas a clientes durante las aplicaciones. ✓ Brindar conocimientos y detalles técnicos a clientes. ✓ Selección de plaguicidas y químicos a utilizar con sus respectivas dosis. ✓ Brindar indicaciones a supervisores sobre las actividades que se llevarán a cabo. ACTIVIDADES SEMANALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones educativas con supervisores y técnicos. ✓ Atención de consultas a clientes. ✓ Analizar necesidades de los clientes y sugerir mejoras. ACTIVIDADES MENSUALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reuniones con clientes para la preparación de los mismos durante las aplicaciones. ✓ Informes sobre las aplicaciones a la gerencia general. ✓ Informes sobre rendimiento de productos a la gerencia general.
Relaciones Internas: Técnicos, supervisores, gerente de operaciones, gerencia general.	
Relaciones externas: Clientes	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto			CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Manejo de equipo de fumigación: Bomba de aspersión, termonebulizadora, nebulizadora. Amplios conocimientos sobre plaguicidas, químicos y plagas. Habilidades comunicativas y de liderazgo		
Ninguna	Universidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Especifique carrera:		
Básica	Maestría	<input type="checkbox"/>	Ingeniería industrial		
Bachillerato	Doctorado	<input type="checkbox"/>			
Universidad (Mínimo 2 años)	Otros	<input type="checkbox"/>			
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
MODALIDADES DE CONTACTO			X		
ALTA ADAPTABILIDAD			X		
FRANQUEZA				X	
DINAMISMO				X	
PROFUNDIDAD EN CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS					X
LIDERAZGO					X
DESARROLLO DE EQUIPO					X
EMPOWERMENT					X
CALIDAD DE TRABAJO					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan					
6 supervisores, 1 coordinador			PERSONAL SUBCONTRATADO		
ASPECTOS GENERALES: Licencia liviana vigente.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICION					
\$735.39 - \$808.93					
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.4.8. Gerente de Operaciones

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE OPERACIONES	Código del Puesto: G08
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: DIRECCION OPERATIVA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> Implementación y mejora de procesos y prácticas dentro de la organización y establecer estrategias a fin de mejorar el rendimiento de los colaboradores.
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	<p>ACTIVIDADES DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar el cumplimiento de las normativas y leyes aplicables. ✓ Encontrar formas de aumentar y mantener la calidad del servicio. ✓ Implementar las mejoras prácticas en todos los niveles. ✓ Garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de un modo apropiado y rentable. <p>ACTIVIDADES SEMANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompañamiento en las aplicaciones. ✓ Comprar materiales, planificar el inventario y supervisar su eficiencia. <p>ACTIVIDADES MENSUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar los sistemas, procesos y prácticas de gestión operativa. ✓ Gestionar presupuestos y previsiones. ✓ Realizar controles de calidad.
Relaciones Internas: Programación y logística, gestor del control de la calidad, gerente técnico, gerencia general.	
Relaciones externas: Clientes y proveedores	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto			CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Elaboraciones de presupuestos y previsiones Amplios conocimientos sobre plaguicidas, químicos y plagas. Principios financieros y comerciales Habilidades comunicativas y de liderazgo		
Ninguna	Universidad	X	Especifique carrera:		
Básica	Maestría		Administración de		
Bachillerato	Doctorado		Empresas		
Universidad (Mínimo 2 años)	Otros				
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
HABILIDAD ANALÍTICA				X	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				X	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO				X	
AUTONOMÍA				X	
INNOVACIÓN				X	
COMUNICACIÓN					X
EMPOWERMENT					X
LIDERAZGO					X
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan					
1 programación y logística, 1 gestor de la calidad.			PERSONAL SUBCONTRATADO		
ASPECTOS GENERALES: Licencia liviana vigente.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICION					
\$735.39 - \$808.93					
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.4.9. Gerente General

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL	Código del Puesto: G09
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: GERENCIA GENERAL	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: DIRECTOR EJECUTIVO	
DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	ACTIVIDADES DIARIAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoría y negociaciones con clientes nuevos y potenciales. ✓ Asesorar y gestionar soluciones a las necesidades de los clientes. ✓ Analizar problemas financieros, administrativos, contables y de personal. ✓ Controlar costos y gastos para ayudar en la preparación de presupuestos. ✓ Gestión de compras, cuentas por pagar y elaboración de cheques. ACTIVIDADES SEMANALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por el adecuado uso de los recursos que promuevan el alcance de los pilares de la empresa. ✓ Coordinar las compras de materiales y utensilios necesarios para el buen mantenimiento, limpieza y orden de las instalaciones. ✓ Apoyar a las gestiones de las demás jefaturas. ACTIVIDADES MENSUALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de políticas y procedimientos operativos. ✓ Elaboración y pago de planilla.
Relaciones Internas: Asistente administrativo, gerente de operaciones, gerente técnico, director ejecutivo.	
Relaciones externas: Clientes, proveedores, contabilidad y auditoría	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto				CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Conocimientos en leyes fiscales y mercantiles Conocimiento y aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera. Análisis e interpretación de estados financieros, manejo de presupuestos, elaboración de flujos de caja. Conocimiento completo de Microsoft office.	
Ninguna	Universidad		Especifique carrera:		
Básica	Maestría	X	Recursos Humanos		
Bachillerato	Doctorado				
Universidad (Mínimo 2 años)	Otros				
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
HABILIDAD ANALÍTICA				X	
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				X	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO				X	
AUTONOMÍA				X	
INNOVACIÓN				X	
COMUNICACIÓN					X
EMPOWERMENT					X
LIDERAZGO					X
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan					
1 programación y logística, 1 gestor de la calidad.				PERSONAL SUBCONTRATADO	
ASPECTOS GENERALES: Licencia liviana vigente.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICION					
\$783.32 - \$861.65					
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.4.10. Director Ejecutivo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR EJECUTIVO	Código del Puesto: D10
DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE: DIRECCIÓN EJECUTIVA	
POSICIÓN DEL JEFE INMEDIATO: JUNTA DIRECTIVA	
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo la gestión y administración de toda la organización a fin de garantizar su crecimiento y sostenibilidad.
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	ACTIVIDADES DIARIAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar las decisiones de alto nivel sobre política y estrategia organizacional. ✓ Apoyar, motivar y respaldar a los empleados, generando un buen clima laboral. ✓ Orientar las operaciones de la organización. ✓ Mantener a los clientes satisfechos. ACTIVIDADES SEMANALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Observar y adaptarse al mercado y sus cambios. ✓ Atraer y fidelizar clientes, cerrar tratos y generar nuevos ingresos. ✓ Mantener reuniones informativas con las gerencias. ACTIVIDADES MENSUALES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutar, formar y retener el mejor talento para la organización. ✓ Planificar los objetivos a corto, medio y largo plazo y crear planes de acción para llevar a cabo las estrategias planificadas. ✓ Preparación de informes a la junta directiva. ✓ Diseñar estrategias de negocio.
Relaciones Internas: Gerente de operaciones, gerente técnico, gerente general..	
Relaciones externas: Clientes, proveedores, contabilidad y auditoría	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm Sábados: De 8:00 am a 12:00 pm	
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto			CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo. Conocimientos en leyes fiscales y mercantiles Conocimiento y aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera. Análisis e interpretación de estados financieros, manejo de presupuestos, elaboración de flujos de caja. Amplio conocimiento sobre marketing.		
Ninguna	Universidad		Especifique carrera:		
Básica	Maestría	X	Consultoría empresarial		
Bachillerato	Doctorado				
Universidad (Mínimo 2 años)	Otros				
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
LIDERAZGO					X
INNOVACIÓN					X
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS					X
HABILIDAD ANALÍTICA					X
CONOCIMIENTO DEL MERCADO					X
RESILIENCIA					X
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					X
RELACIONES PÚBLICAS					X
AUTONOMÍA					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan					
Gerente general, gerente técnico, gerente de operaciones			PERSONAL SUBCONTRATADO		
ASPECTOS GENERALES: Licencia liviana vigente.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICIÓN					
\$818.18 - \$900.00					
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

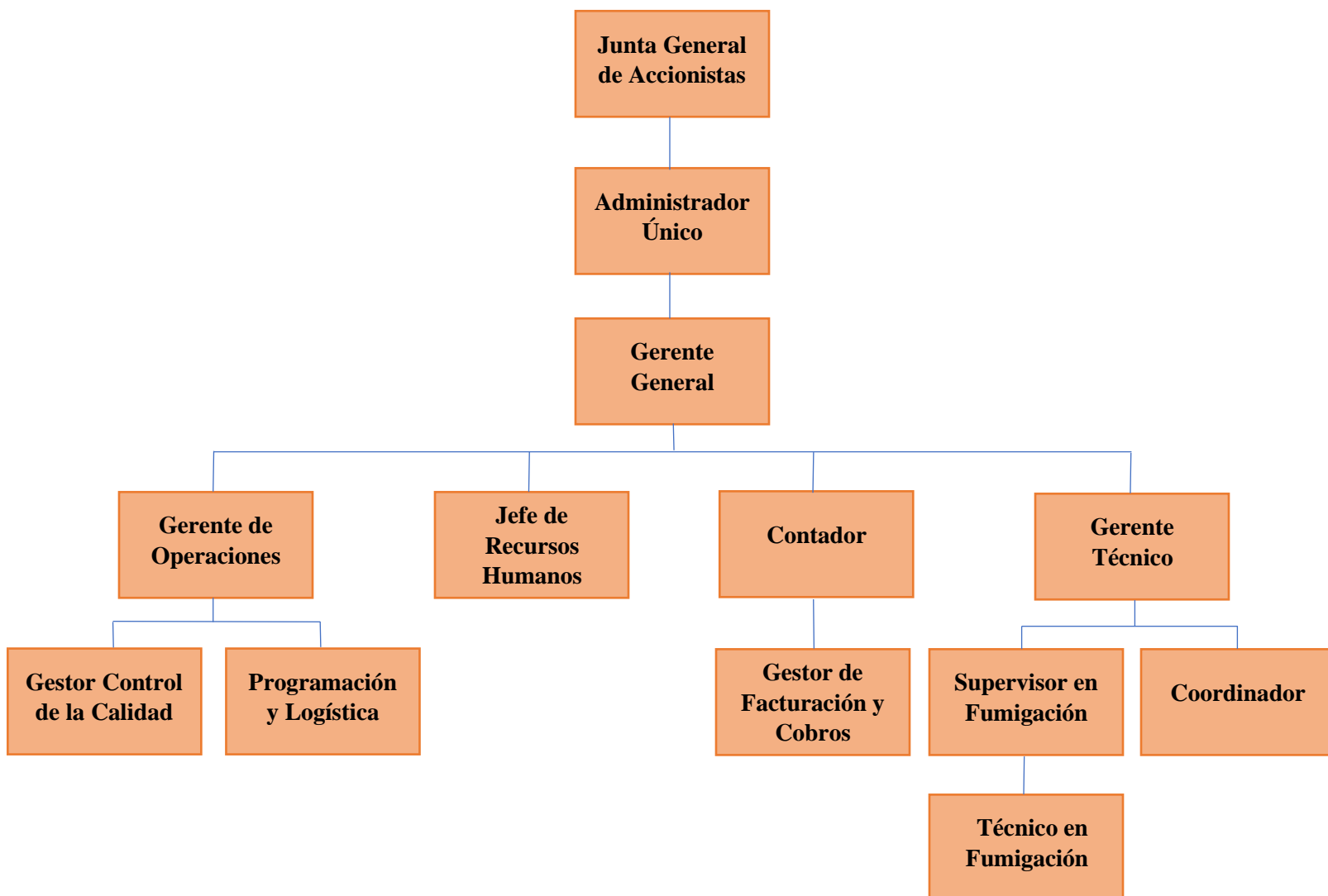
3.5. Propuesta de Organigrama

Un organigrama de una empresa permite analizar de manera ordenada todas y cada una de las estructuras de la organización representada. Desempeñan una función muy importante dentro del departamento de Recurso Humanos, reflejando la estructura e información de toda la organización. Un organigrama permite conocer información esencial del funcionamiento de la empresa para coordinar distintos aspectos del negocio y proyectos que se quieran llevar a cabo. Además, es un buen indicador del crecimiento de un negocio, y este estará mejor dimensionado si cuenta con una herramienta como el organigrama. Adicional, contar con un organigrama tiene otros beneficios, tales como:

- **Se tiene un rumbo claro:** Ayuda a definir mejor los objetivos generales y concretos en cada departamento, y hacer un seguimiento de cómo estos se están llevando a cabo (pues se podrá seguir el hilo de acciones).
- **Transparencia en la proyección profesional:** Para los trabajadores, es más claro el camino de ascenso dentro de la empresa (y una posible promoción no es más que un reto, algo que puede motivar al trabajador a querer escalar por el organigrama, y no una idea abstracta).
- **Entendimiento de la organización:** Ilustra la cadena de mando y cómo se han de definir las relaciones dentro de los departamentos.
- **Fácil coordinación entre los equipos:** Se puede dividir y repartir las distintas tareas entre los distintos empleados, de más grandes y generales a más pequeñas y específicas, convirtiéndolas así en objetivos accionables que ayudarán al crecimiento y los beneficios de toda la empresa.
- **Mejora la comunicación:** Es una herramienta a la que el departamento de los Recursos Humanos puede ir acudiendo para realizar ajustes que faciliten la comunicación entre empleados y equipos y mejorar sistemas de trabajo.
- **Definición clara de los líderes de equipo:** Facilita la mejora de la distribución de la autoridad. Puede que un trabajador tenga demasiados filtros de aprobación para hacer una tarea sencilla, o puede que haya problemas de comunicación por parte de algún líder. El organigrama también te ayuda a detectar qué roles están funcionando y cuáles tiene que modificarse.³¹

³¹ <https://factorialhr.es/blog/que-es-organigrama-empresa-tipos-plantillas/#:~:text=Un%20organigrama%20de%20una%20empresa,informaci%C3%B3n%20de%20toda%20la%20organizaci%C3%B3n.>

3.5.1. Desarrollo de la propuesta de organigrama



Simbología



Cargo



Relación de dependencia

3.6. Propuesta de Escala Salarial

Se realizará un método de valoración de puntos, en el cual se hará uso de un análisis y descripción de puestos de la institución Universal Group, para determinar la información necesaria acerca de los requisitos que el cargo exige de un ocupante y de esta forma determinar el valor de cada puesto de trabajo en relación con otros; en términos de su esfuerzo, responsabilidad, factores intelectivos, y de esta manera establecer una estructura salarial en los mismos y que permita al mismo tiempo mantener actualizado el valor de cada uno de los puestos.

La elaboración del método de valoración de puntos contribuirá al establecimiento de políticas salariales ya que proporcionara una escala salarial para cada puesto de trabajo, al mismo tiempo se establecerán las políticas generales para todos los colaboradores y los parámetros necesarios para el sistema de mejora salarial que se realizara de forma objetiva.

3.6.1. Método de puntos

Se ha determinado que los puestos que constituirán el método de valuación de puntos serán:

- Director ejecutivo
- Gerente general
- Gerente de Operaciones
- Gerente Técnico
- Gestor del Control de Calidad
- Asistente administrativo/contable
- Programación y logística
- Supervisor
- Coordinador
- Técnico

3.6.2. Ponderación de los factores y subfactores de evaluación

En el siguiente cuadro se muestran los factores y subfactores que se ocuparán para valorar cada puesto de trabajo con la respectiva ponderación de cada uno de ellos.

1. Requisito Intelectuales		A	B	C	D	E
Nivel 1	Formación académica	5	10	15	20	25
Nivel 2	Experiencia Previa	5	10	15	20	25
Nivel 3	Iniciativa o creatividad	5	10	15	20	25
2. Requisitos Físicos						
Nivel 4	Esfuerzo Físico	3	6	9	12	15
Nivel 5	Concentracion Visual	5	10	15	20	25
3. Responsabilidad						
Nivel 6	Personal a cargo	5	10	15	20	25
Nivel 7	Materia o equipo	5	10	15	20	25
Nivel 8	Información confidencial	6	12	24	48	96
4. Condiciones de Trabajo						
Nivel 9	Ambiente de Trabajo	4	8	12	16	20
Nivel 10	Riesgo	3	6	9	12	15

3.6.3. Descripción de subfactores

1. Requisitos intelectuales

Nivel 1. Formación académica

Grado	Descripción
Grado A	Saber leer, escribir, sumar y restar.
Grado B	Haber concluido educación básica y facilidad de habla.
Grado C	Haber concluido bachillerato, y facilidad de expresarse con terceros.
Grado D	Haber concluido la universidad o contar con estudios técnicos finalizados y poseer capacidades para la toma de decisiones.
Grado E	Contar con una maestría referida al puesto de trabajo.

Nivel 2. Experiencia previa

Grado A	No necesita contar con experiencia previa
Grado B	Contar con experiencia de un año en puestos similares.
Grado C	Contar con experiencia de 2 a 3 años en puestos similares
Grado D	Contar con experiencia de 4 a 5 años en puestos similares.
Grado E	Contar con experiencia de más de 5 años en puestos similares.

Nivel 3. Iniciativa o creatividad

Grado A	No se necesita iniciativa o creatividad.
Grado B	Iniciativa básica que se debe tener en cada trabajo.
Grado C	Dar un valor agregado a clientes y a nivel interno.
Grado D	Generación de ideas y asociación de elementos para el cumplimiento de los objetivos globales.
Grado E	Resolución de problemas al momento en que se identifiquen y generación de apuestas ambiciosas.

2. Requisitos físicos

Nivel 4. Esfuerzo físico

Grado A	No se necesita esfuerzo físico.
Grado B	Esfuerzo mínimo en actividades básicas.
Grado C	Esfuerzo intermedio, manejo de carga o maquinaria de peso leve.
Grado D	Esfuerzo superior, mantenerse parado y manejo de carga o maquinaria pesada de manera regular.
Grado E	Esfuerzo físico intenso, mantenerse parado y manejo de carga o maquinaria pesada a niveles constantes.

Nivel 5. Concentración visual

Grado A	Atención mínima que se debe tener en todo trabajo.
Grado B	Atención básica durante periodos cortos.

Grado C	Atención intensa y sostenida solo durante periodos cortos; el resto del tiempo solo exige atención normal.
Grado D	Atención intensa en forma regular, pero intermitente.
Grado E	Atención intensa, constante y sostenida.

3. Responsabilidad

Nivel 6. Supervisión de personal

Grado A	No cuenta con personal a cargo.
Grado B	Está a cargo de una persona.
Grado C	Está a cargo de entre 2 a 3 personas.
Grado D	Está a cargo de entre 4 a 5 personas.
Grado E	Está a cargo de más de 5 personas.

Nivel 7. Materia o equipo

Grado A	Tiene a su cargo material o equipo con valor menor a \$25.00
Grado B	Tiene a su cargo material o equipo con valor entre \$26.00 a \$100.00
Grado C	Tiene a su cargo material o equipo con valor entre \$101.00 a \$500.00
Grado D	Tiene a su cargo material o equipo con valor entre \$501.00 a \$2,000.00
Grado E	Tiene a su cargo material o equipo con valor mayor a \$2,000.00

Nivel 8. Información confidencial

Grado A	Manejo de información irrelevante.
Grado B	Manejo de información interna, considera pública.
Grado C	Manejo de información interna y de clientes, considera pública.
Grado D	Manejo de información confidencial interna y de clientes, la cual no puede ser difundida.
Grado E	Manejo de información sensible y clasificada tanto interna y de terceros, la cual no puede ser difundida.

4. Condiciones de trabajo

Nivel 9. Ambiente de trabajo

Grado A	Ambiente de comodidad con poca o nula relación con el personal.
Grado B	Ambiente de comodidad y con relación con el demás personal.
Grado C	Ambiente de comodidad y cambiante, con relación con colaboradores de la empresa y colaboradores básicos de clientes.
Grado D	Ambiente cambiante e interacción con colaboradores de nivel intermedio de clientes.
Grado E	Ambiente cambiante e interacción con colaboradores de nivel gerencial de clientes.

Nivel 10. Riesgo

Grado A	Las condiciones de riesgo son muy escasas ya que el ambiente de trabajo es normal.
Grado B	Los riesgos de trabajo son mínimos, no son lugares donde ocurran accidentes a menudo o de mayor importancia.
Grado C	Estos están más expuestos a un accidente que pueda producir enfermedades, problemas o lesiones leves.
Grado D	Estos están aún más expuestos a un accidente que pueda producir enfermedades, problemas o lesiones moderadas.
Grado E	Están constantemente expuestos a accidentes graves los cuales pueden causar enfermedades y lesiones graves o hasta producir incapacidades permanentes.

3.6.4. Establecimiento de grados para obtención de los puntos totales de cada puesto de trabajo:

Factores		Técnico en Fumigación		Supervisor en Fumigación		Programación y logística		Coordinador de Recursos		Gestor control de		Asistente administrativo		Gerente de operaciones		Gerente técnico		Gerente general		Director ejecutivo	
		grado	punto	grado	punto	grado	punto	grado	punto	grado	punto	grado	punto	grado	punto	grado	punto	grado	punto	grado	punto
1. Requisitos Intelectuales																					
Nivel 1	Formación académica	A	5	B	10	C	15	C	15	C	15	C	15	D	20	D	20	E	25	E	25
Nivel 2	Experiencia Previa	A	5	B	10	C	15	C	15	E	25	E	25	D	20	D	20	E	25	E	25
Nivel 3	Iniciativa o creatividad	B	10	B	10	D	20	C	15	D	20	E	25	D	20	D	20	D	20	E	25
2. Requisitos Físicos																					
Nivel 4	Esfuerzo Físico	E	15	C	9	A	3	C	9	C	9	B	6	C	9	C	9	B	6	B	6
Nivel 5	Concentración Visual	E	25	E	25	E	25	E	25	E	25	E	25	E	25	E	25	E	25	E	25
3. Responsabilidad																					
Nivel 6	Supervisión de personal	A	5	C	15	E	25	D	20	D	20	A	5	C	15	C	15	C	15	C	15
Nivel 7	Materia o equipo	C	15	E	25	C	15	C	15	C	15	B	10	D	20	D	20	D	20	D	20
Nivel 8	Información confidencial	D	48	D	48	D	48	D	48	D	48	E	96	E	96	E	96	E	96	E	96
4. Condiciones de Trabajo																					
Nivel 10	Ambiente de Trabajo	D	16	D	16	C	12	D	16	C	12	A	4	D	16	D	16	E	20	E	20
Nivel 11	Riesgo	E	15	E	15	B	6	C	9	C	9	A	3	A	3	A	3	A	3	B	6
TOTAL			159		183		184		187		198		214		244		244		255		263

Cuadro resumen con datos obtenidos:**Universal Group S.A. de C.V.**

PUNTOS	PUESTO
159	Técnico en Fumigación
183	Supervisor en Fumigación
184	Programación y logística
187	Coordinador de Recursos
198	Gestor del control de la calidad
214	Asistente administrativo/contable
244	Gerente de operaciones
244	Gerente técnico
255	Gerente general
263	Director ejecutivo

Clasificación de los puntos de acuerdo con los criterios superior, medio e inferior**Puntos superiores**

Puntos	Puesto de trabajo
263	Director ejecutivo
255	Gerente general
244	Gerente técnico
244	Gerente de operaciones

Puntos medios

Puntos	Puesto de trabajo
214	Asistente administrativo/contable
198	Gestor del control de la calidad

Puntos inferiores

Puntos	Puesto de trabajo
187	Coordinador de Recursos
184	Programación y logística
183	Supervisor en Fumigación
159	Técnico en Fumigación

Fórmula para cálculo del factor:

$$V. \text{ Puntos} = \frac{\text{Salario Máximo} - \text{Salario Mínimo}}{\text{P. Máximo} - \text{P. Mínimo}} = \frac{\$900.00 - \$401.50}{263 - 159} = 4.79$$

3.6.5. Cálculo de salarios por puesto de trabajo:

Puestos	Cálculo				Salario
Técnico en Fumigación	159				\$ 401.50
Supervisor en Fumigación	183 - 159 =	24	24 X 4.79 =	\$ 115.04	\$ 516.54
Programación y logística	184 - 159 =	25	25 X 4.79 =	\$ 119.83	\$ 521.33
Coordinador de Recursos	187 - 159 =	28	28 X 4.79 =	\$ 134.21	\$ 535.71
Gestor del control de la calidad	198 - 159 =	39	39 X 4.79 =	\$ 186.94	\$ 588.44
Asistente administrativo/contable	214 - 159 =	55	55 X 4.79 =	\$ 263.63	\$ 665.13
Gerente de operaciones	244 - 159 =	85	85 X 4.79 =	\$ 407.43	\$ 808.93
Gerente técnico	244 - 159 =	85	85 X 4.79 =	\$ 407.43	\$ 808.93
Gerente general	255 - 159 =	96	96 X 4.79 =	\$ 460.15	\$ 861.65
Director ejecutivo	263 - 159 =	104	104 X 4.79 =	\$ 498.50	\$ 900.00

3.6.6. Propuesta de escala salarial:

**PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL
UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.**

PUESTO DE TRABAJO	SALARIO INICIAL	SALARIO POSTERIOR A UN AÑO
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50
Supervisor en Fumigación	\$469.58	\$516.54
Programación y logística	\$473.94	\$521.33
Coordinador de Recursos	\$487.01	\$535.71
Gestor del control de la calidad	\$534.95	\$588.44
Asistente administrativo/contable	\$604.66	\$665.13
Gerente de operaciones	\$735.39	\$808.93
Gerente técnico	\$735.39	\$808.93
Gerente general	\$783.32	\$861.65
Director ejecutivo	\$818.18	\$900.00

3.7. Presupuesto de gastos

Presupuesto de gastos de la institución

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V. DETALLE DE SUELDOS ACTUALES

N°.	PUESTO	FECHA DE INGRESO	SUELDO	APORTE AFP	APORTE ISSS	APORTE INSAFORP
1	Director Ejecutivo	15/06/1996	\$ 800.00	\$70.00	\$ 60.00	\$ 8.00
2	Gerente General	16/08/2020	\$ 800.00	\$70.00	\$ 60.00	\$ 8.00
3	Gerente de Operaciones	12/01/1998	\$ 900.00	\$78.75	\$ 67.50	\$ 9.00
4	Gerente Técnico	26/12/2002	\$ 842.84	\$73.75	\$ 63.21	\$ 8.43
5	Coordinador de Recursos	15/06/1996	\$ 700.00	\$61.25	\$ 52.50	\$ 7.00
6	Gestor Control de la Calidad	25/10/2013	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
7	Programación y logística	15/10/2015	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
8	Asistente administrativo/contable	22/11/1997	\$ 450.00	\$39.38	\$ 33.75	\$ 4.50
9	Supervisor en Fumigación	18/06/2002	\$ 625.00	\$54.69	\$ 46.88	\$ 6.25
10	Supervisor en Fumigación	16/06/2001	\$ 405.00	\$35.44	\$ 30.38	\$ 4.05
11	Supervisor en Fumigación	25/06/2000	\$ 395.00	\$34.56	\$ 29.63	\$ 3.95
12	Supervisor en Fumigación	04/03/2014	\$ 395.00	\$34.56	\$ 29.63	\$ 3.95
13	Supervisor en Fumigación	18/08/2008	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
14	Supervisor en Fumigación	06/05/2009	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
15	Técnico en Fumigación	01/03/2021	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
16	Técnico en Fumigación	13/04/2013	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
17	Técnico en Fumigación	01/02/2014	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
18	Técnico en Fumigación	02/01/2008	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
19	Técnico en Fumigación	25/04/2019	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
20	Técnico en Fumigación	07/08/2019	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
21	Técnico en Fumigación	26/08/2019	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
22	Técnico en Fumigación	16/06/2021	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
23	Técnico en Fumigación	10/08/2021	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
24	Técnico en Fumigación	24/01/2022	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
25	Técnico en Fumigación	01/01/2014	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
26	Técnico en Fumigación	01/06/2022	\$ 365.00	\$31.94	\$ 27.38	\$ 3.65
TOTALES			\$ 12,152.84	\$ 1,063.37	\$ 911.46	\$ 121.53

3.7.1 Detalle de ajustes salariales

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.

PUESTO	SUELDO ACTUAL	SUELDO PROYECTADO	AJUSTE SALARIAL	INCREMENTO PORCENTUAL
Director Ejecutivo	\$800.00	\$900.00	\$100.00	12.50%
Gerente General	\$800.00	\$861.65	\$61.65	7.71%
Gerente de Operaciones	\$900.00	\$900.00	\$0.00	0.00% *
Gerente Técnico	\$842.84	\$842.84	\$0.00	0.00% *
Coordinador de Recursos	\$700.00	\$700.00	\$0.00	0.00% *
Gestor Control de la Calidad	\$365.00	\$588.44	\$223.44	61.22%
Programación y logística	\$365.00	\$521.33	\$156.33	42.83%
Asistente administrativo/contable	\$450.00	\$665.13	\$215.13	47.81%
Supervisor en Fumigación	\$625.00	\$625.00	\$0.00	0.00% *
Supervisor en Fumigación	\$405.00	\$516.54	\$111.54	27.54%
Supervisor en Fumigación	\$395.00	\$516.54	\$121.54	30.77%
Supervisor en Fumigación	\$395.00	\$516.54	\$121.54	30.77%
Supervisor en Fumigación	\$365.00	\$516.54	\$151.54	41.52%
Supervisor en Fumigación	\$365.00	\$516.54	\$151.54	41.52%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
Técnico en Fumigación	\$365.00	\$401.50	\$36.50	10.00%
TOTALES	\$12,152.84	\$14,005.09	\$1,852.25	15.24%

* Sueldos no perciben ningún tipo de cambio debido a que tales colaboradores perciben un sueldo superior al que refleja la nueva escala salarial, y tal como lo indica el Código de Trabajo, en su título primero “Contrato individual de Trabajo”, capítulo número 2, llamado “De las obligaciones y prohibiciones de los patronos”, en su sección segunda “Prohibiciones para los empleadores”, artículo número 30, numeral 10: “Se prohíbe a los patronos: reducir, directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores, salvo que exista causa legal.

3.7.2. Detalles de vacaciones

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.

PUESTO	VACIONES ACTUALES	VACIONES PROYECTADAS	AJUSTE VACACIÓN	INCREMENTO PORCENTUAL
Director Ejecutivo	\$120.00	\$135.00	\$15.00	12.50%
Gerente General	\$120.00	\$129.25	\$9.25	7.71%
Gerente de Operaciones	\$135.00	\$135.00	\$0.00	0.00%
Gerente Técnico	\$126.43	\$126.43	\$0.00	0.00%
Coordinador de Recursos	\$105.00	\$105.00	\$0.00	0.00%
Gestor Control de la Calidad	\$54.75	\$88.27	\$33.52	61.22%
Programación y logística	\$54.75	\$78.20	\$23.45	42.83%
Asistente administrativo/contable	\$67.50	\$99.77	\$32.27	47.81%
Supervisor en Fumigación	\$93.75	\$93.75	\$0.00	0.00%
Supervisor en Fumigación	\$60.75	\$77.48	\$16.73	27.54%
Supervisor en Fumigación	\$59.25	\$77.48	\$18.23	30.77%
Supervisor en Fumigación	\$59.25	\$77.48	\$18.23	30.77%
Supervisor en Fumigación	\$54.75	\$77.48	\$22.73	41.52%
Supervisor en Fumigación	\$54.75	\$77.48	\$22.73	41.52%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
Técnico en Fumigación	\$54.75	\$60.23	\$5.47	10.01%
TOTALES	\$1,822.93	\$2,100.83	\$277.84	15.24%

Según artículo 177 del Código de Trabajo: “Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

3.7.3. Detalle de aguinaldos

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.

PUESTO	AGUINALDO ACTUAL	AGUINALDO PROYECTADO	AJUSTE	INCREMENTO PORCENTUAL
Director Ejecutivo	\$560.00	\$630.00	\$70.00	12.50%
Gerente General	\$400.00	\$430.83	\$30.83	7.71%
Gerente de Operaciones	\$630.00	\$630.00	\$0.00	0.00%
Gerente Técnico	\$589.99	\$589.99	\$0.00	0.00%
Coordinador de Recursos	\$490.00	\$490.00	\$0.00	0.00%
Gestor Control de la Calidad	\$231.17	\$372.68	\$141.51	61.21%
Programación y logística	\$231.17	\$330.18	\$99.01	42.83%
Asistente administrativo/contable	\$315.00	\$465.59	\$150.59	47.81%
Supervisor en Fumigación	\$437.50	\$437.50	\$0.00	0.00%
Supervisor en Fumigación	\$283.50	\$361.58	\$78.08	27.54%
Supervisor en Fumigación	\$276.50	\$361.58	\$85.08	30.77%
Supervisor en Fumigación	\$250.17	\$327.14	\$76.98	30.77%
Supervisor en Fumigación	\$255.50	\$361.58	\$106.08	41.52%
Supervisor en Fumigación	\$255.50	\$361.58	\$106.08	41.52%
Técnico en Fumigación	\$182.50	\$200.75	\$18.25	10.00%
Técnico en Fumigación	\$231.17	\$254.28	\$23.12	10.00%
Técnico en Fumigación	\$231.17	\$254.28	\$23.12	10.00%
Técnico en Fumigación	\$255.50	\$281.05	\$25.55	10.00%
Técnico en Fumigación	\$231.17	\$254.28	\$23.12	10.00%
Técnico en Fumigación	\$231.17	\$254.28	\$23.12	10.00%
Técnico en Fumigación	\$231.17	\$254.28	\$23.12	10.00%
Técnico en Fumigación	\$182.50	\$200.75	\$18.25	10.00%
Técnico en Fumigación	\$182.50	\$200.75	\$18.25	10.00%
Técnico en Fumigación	\$182.50	\$200.75	\$18.25	10.00%
Técnico en Fumigación	\$182.50	\$200.75	\$18.25	10.00%
Técnico en Fumigación	\$231.17	\$254.28	\$23.12	10.00%
Técnico en Fumigación	\$182.50	\$200.75	\$18.25	10.00%
TOTALES	\$7,760.99	\$8,960.71	\$1,199.72	15.46%

Según artículo 198 del código de trabajo el aguinaldo se calcula de la siguiente manera:

Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación será equivalente al salario de quince días; para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación será equivalente al salario de diecinueve días; y para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de veintiún días.

Nota: Al personal que posee menos de un año de servicio, se aproximó a dicha cantidad, a manera de no calcular proporcionalidades, ya que no serán necesarias para el siguiente año.

3.7.4. Detalle de aportaciones patronales

Administradora de Fondo de Pensiones (AFP)

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.

PUESTO	AFP ACTUAL	AFP PROYECTADO	AJUSTE	INCREMENTO PORCENTUAL
Director Ejecutivo	\$70.00	\$78.75	\$8.75	12.50%
Gerente General	\$70.00	\$75.39	\$5.39	7.70%
Gerente de Operaciones	\$78.75	\$78.75	\$0.00	0.00%
Gerente Técnico	\$73.75	\$73.75	\$0.00	0.00%
Coordinador de Recursos	\$61.25	\$61.25	\$0.00	0.00%
Gestor Control de la Calidad	\$31.94	\$51.49	\$19.55	61.21%
Programación y logística	\$31.94	\$45.62	\$13.68	42.83%
Asistente administrativo/contable	\$39.38	\$58.20	\$18.82	47.79%
Supervisor en Fumigación	\$54.69	\$54.69	\$0.00	0.00%
Supervisor en Fumigación	\$35.44	\$45.20	\$9.76	27.54%
Supervisor en Fumigación	\$34.56	\$45.20	\$10.64	30.79%
Supervisor en Fumigación	\$34.56	\$45.20	\$10.64	30.79%
Supervisor en Fumigación	\$31.94	\$45.20	\$13.26	41.52%
Supervisor en Fumigación	\$31.94	\$45.20	\$13.26	41.52%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
Técnico en Fumigación	\$31.94	\$35.13	\$3.19	9.99%
TOTALES	\$1,063.37	\$1,225.45	\$162.03	15.24%

Según artículo 16 de la Ley Integral del Sistema de Pensiones la tasa de cotización será de 16% del ingreso base de cotización respectiva.

Dicha tasa se distribuye de la siguiente manera:

- a) 7.25% del ingreso base de cotización, a cargo del trabajador, la cual se destinará íntegramente a su cuenta individual de ahorro para pensiones.
- b) 8.75% del ingreso base de cotización, a cargo del empleador.

Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.

PUESTO	ISSS ACTUAL	ISSS PROYECTADO	AJUSTE	INCREMENTO PORCENTUAL
Director Ejecutivo	\$60.00	\$67.50	\$7.50	12.50%
Gerente General	\$60.00	\$64.62	\$4.62	7.70%
Gerente de Operaciones	\$67.50	\$67.50	\$0.00	0.00%
Gerente Técnico	\$63.21	\$63.21	\$0.00	0.00%
Coordinador de Recursos	\$52.50	\$52.50	\$0.00	0.00%
Gestor Control de la Calidad	\$27.38	\$44.13	\$16.76	61.18%
Programación y logística	\$27.38	\$39.10	\$11.72	42.80%
Asistente administrativo/contable	\$33.75	\$49.88	\$16.13	47.79%
Supervisor en Fumigación	\$46.88	\$46.88	\$0.00	0.00%
Supervisor en Fumigación	\$30.38	\$38.74	\$8.37	27.52%
Supervisor en Fumigación	\$29.63	\$38.74	\$9.12	30.75%
Supervisor en Fumigación	\$29.63	\$38.74	\$9.12	30.75%
Supervisor en Fumigación	\$27.38	\$38.74	\$11.37	41.49%
Supervisor en Fumigación	\$27.38	\$38.74	\$11.37	41.49%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
Técnico en Fumigación	\$27.38	\$30.11	\$2.74	9.97%
TOTALES	\$911.46	\$1,050.34	\$138.92	15.24%

Según artículo número 29 de la Ley del Seguro Social, para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el 7.50% y el trabajador 3.00%, de la referida remuneración.

Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.

PUESTO	INSAFORP ACTUAL	INSAFORP PROYECTADO	AJUSTE	INCREMENTO PORCENTUAL
Director Ejecutivo	\$8.00	\$9.00	\$1.00	12.50%
Gerente General	\$8.00	\$8.62	\$0.62	7.75%
Gerente de Operaciones	\$9.00	\$9.00	\$0.00	0.00%
Gerente Técnico	\$8.43	\$8.43	\$0.00	0.00%
Coordinador de Recursos	\$7.00	\$7.00	\$0.00	0.00%
Gestor Control de la Calidad	\$3.65	\$5.88	\$2.23	61.10%
Programación y logística	\$3.65	\$5.21	\$1.56	42.74%
Asistente administrativo/contable	\$4.50	\$6.65	\$2.15	47.78%
Supervisor en Fumigación	\$6.25	\$6.25	\$0.00	0.00%
Supervisor en Fumigación	\$4.05	\$5.17	\$1.12	27.65%
Supervisor en Fumigación	\$3.95	\$5.17	\$1.22	30.89%
Supervisor en Fumigación	\$3.95	\$5.17	\$1.22	30.89%
Supervisor en Fumigación	\$3.65	\$5.17	\$1.52	41.64%
Supervisor en Fumigación	\$3.65	\$5.17	\$1.52	41.64%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
Técnico en Fumigación	\$3.65	\$4.02	\$0.37	10.14%
TOTALES	\$121.53	\$140.13	\$18.52	15.30%

Según artículo 26 de la Ley de Formación Profesional, el patrimonio del INSAFORP estará constituido por las cotizaciones obligatorias hasta el 1%, pagadas por los patronos del sector privado y por las instituciones oficiales autónomas, que empleen diez o más trabajadores, calculadas sobre el monto total; "de las planillas mensuales de sueldos y salarios".

3.7.5. Presupuesto de incrementos en planilla y aportaciones patronales

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V. INCREMENTO EN PLANILLA Y APORTACIONES PATRONALES CON RESPECTO A SALDOS ACTUALES DE LA INSTITUCIÓN

PUESTO	SUELDO	ISSS	AFP	INSAFORP	VACACIÓN	AGUINALDO	TOTAL
TOTALES	\$22,226.40	\$1,666.98	\$1,944.36	\$222.26	\$277.78	\$1,199.72	\$27,537.55

ANEXO DE INCREMENTOS

PUESTO	SUELDO	ISSS	AFP	INSAFORP	VACACIÓN	AGUINALDO	TOTAL
Director Ejecutivo	\$ 1,200.00	\$ 90.00	\$105.00	\$ 12.00	\$ 15.00	\$ 70.00	\$1,492.00
Gerente General	\$ 739.20	\$ 55.44	\$64.68	\$ 7.39	\$ 9.25	\$ 30.83	\$906.79
Gerente de Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$0.00
Gerente Técnico	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$0.00
Coordinador de Recursos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$0.00
Gestor Control de la Calidad	\$ 2,681.28	\$ 201.10	\$234.60	\$ 26.81	\$ 33.52	\$ 141.51	\$3,318.82
Programación y logística	\$ 1,875.96	\$ 140.70	\$164.16	\$ 18.76	\$ 23.45	\$ 99.01	\$2,322.04
Asistente administrativo/contable	\$ 2,581.56	\$ 193.62	\$225.84	\$ 25.82	\$ 32.27	\$ 150.59	\$3,209.70
Supervisor en Fumigación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$0.00
Supervisor en Fumigación	\$ 1,338.48	\$ 100.39	\$117.12	\$ 13.38	\$ 16.73	\$ 78.08	\$1,664.18
Supervisor en Fumigación	\$ 1,458.48	\$ 109.39	\$127.68	\$ 14.58	\$ 18.23	\$ 85.08	\$1,813.44
Supervisor en Fumigación	\$ 1,458.48	\$ 109.39	\$127.68	\$ 14.58	\$ 18.23	\$ 76.98	\$1,805.34
Supervisor en Fumigación	\$ 1,818.48	\$ 136.39	\$159.12	\$ 18.18	\$ 22.73	\$ 106.08	\$2,260.98
Supervisor en Fumigación	\$ 1,818.48	\$ 136.39	\$159.12	\$ 18.18	\$ 22.73	\$ 106.08	\$2,260.98
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 18.25	\$537.23
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 23.12	\$542.10
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 23.12	\$542.10
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 25.55	\$544.53
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 23.12	\$542.10
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 23.12	\$542.10
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 23.12	\$542.10
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 18.25	\$537.23
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 18.25	\$537.23
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 18.25	\$537.23
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 23.12	\$542.10
Técnico en Fumigación	\$ 438.00	\$ 32.85	\$38.28	\$ 4.38	\$ 5.47	\$ 18.25	\$537.23
TOTALES	\$22,226.40	\$1,666.98	\$1,944.36	\$ 222.26	\$ 277.78	\$ 1,199.72	\$27,537.55

3.7.6. Presupuesto anual de planilla y aportaciones patronales

UNIVERSAL GROUP, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO ANUAL DE PLANILLA Y APORTACIONES PATRONALES

PUESTO	SUELDO	ISSS	AFP	INSAFORP	VACACIÓN	AGUINALDO	TOTAL
TOTALES	\$168,061.08	\$12,604.58	\$14,705.34	\$1,680.61	\$2,100.83	\$8,960.71	\$208,113.16

ANEXO DE PRESUPUESTO

PUESTO	SUELDOS	ISSS	AFP	INSAFORP	VACACIÓN	AGUINALDO	TOTAL
Director Ejecutivo	\$10,800.00	\$810.00	\$945.00	\$108.00	\$135.00	\$630.00	\$13,428.00
Gerente General	\$10,339.80	\$775.49	\$904.73	\$103.40	\$129.25	\$430.83	\$12,683.50
Gerente de Operaciones	\$10,800.00	\$810.00	\$945.00	\$108.00	\$135.00	\$630.00	\$13,428.00
Gerente Técnico	\$10,114.08	\$758.56	\$884.98	\$101.14	\$126.43	\$589.99	\$12,575.18
Coordinador de Recursos	\$8,400.00	\$630.00	\$735.00	\$84.00	\$105.00	\$490.00	\$10,444.00
Gestor Control de la Calidad	\$7,061.28	\$529.60	\$617.86	\$70.61	\$88.27	\$372.68	\$8,740.30
Programación y logística	\$6,255.96	\$469.20	\$547.40	\$62.56	\$78.20	\$330.18	\$7,743.49
Asistente administrativo/contable	\$7,981.56	\$598.62	\$698.39	\$79.82	\$99.77	\$465.59	\$9,923.74
Supervisor en Fumigación	\$7,500.00	\$562.50	\$656.25	\$75.00	\$93.75	\$437.50	\$9,325.00
Supervisor en Fumigación	\$6,198.48	\$464.89	\$542.37	\$61.98	\$77.48	\$361.58	\$7,706.78
Supervisor en Fumigación	\$6,198.48	\$464.89	\$542.37	\$61.98	\$77.48	\$361.58	\$7,706.78
Supervisor en Fumigación	\$6,198.48	\$464.89	\$542.37	\$61.98	\$77.48	\$327.14	\$7,672.34
Supervisor en Fumigación	\$6,198.48	\$464.89	\$542.37	\$61.98	\$77.48	\$361.58	\$7,706.78
Supervisor en Fumigación	\$6,198.48	\$464.89	\$542.37	\$61.98	\$77.48	\$361.58	\$7,706.78
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$200.75	\$5,910.09
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$254.28	\$5,963.62
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$254.28	\$5,963.62
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$281.05	\$5,990.39
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$254.28	\$5,963.62
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$254.28	\$5,963.62
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$254.28	\$5,963.62
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$200.75	\$5,910.09
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$200.75	\$5,910.09
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$200.75	\$5,910.09
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$254.28	\$5,963.62
Técnico en Fumigación	\$4,818.00	\$361.35	\$421.58	\$48.18	\$60.23	\$200.75	\$5,910.09
TOTALES	\$168,061.08	\$12,604.58	\$14,705.34	\$1,680.61	\$2,100.83	\$8,960.71	\$208,113.16

3.7.7. Presupuesto, descripción y perfil Jefe de Recursos Humanos

En dado caso, la institución considere la sugerencia de la contratación de un Jefe de Recursos Humanos, se lleva a cabo la descripción, perfil y presupuesto a fin de que la empresa cuente con un panorama de las implicaciones en que se incurriría.

3.7.7.1. Descripción y perfil de puesto

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Código del Puesto: J11
DIRECCION A LA QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVA	
POSICION DEL JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL	
DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO (Indicar el cometido principal del puesto)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, valorar las necesidades de formación para aplicar y contratar programas de formación, dando seguimiento a cada una de las necesidades de los puestos, elaboración de políticas y descripciones de puestos, conocimientos de los sistemas de base de datos de recurso humanos (bolsas de trabajo), con habilidades de comunicación, liderazgo, conocimiento del derecho laboral, realizar tareas administrativas relacionado a nóminas y elaboración de planillas.
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO: (Indicar las actividades que realiza en su puesto de trabajo, explicando con el máximo de detalle, indicar el porcentaje de tiempo de ocupación de cada actividad, así como señalar las que supongan una mayor complejidad o dificultad en su ejecución o las que supongan una mayor responsabilidad en el puesto).	<p>ACTIVIDADES DIARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar e implementar las políticas de la empresa. ✓ Búsqueda de candidatos idóneos para los diferentes puestos. ✓ Controlar la incidencia por faltas y retardos del personal. <p>ACTIVIDADES SEMANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción de currículos de candidatos. ✓ Programación de entrevistas. ✓ Disminuir la rotación del personal en la empresa <p>ACTIVIDADES MENSUALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización de perfiles de puestos. ✓ Análisis de la nómina de los empleados basados en escala salarial propuesta por la empresa ✓ Elaboración de planilla ✓ Organizar y coordinar los festejos y ceremonias institucionales. ✓ Gestionar de forma oportuna el Clima Laboral y considerar su aporte como un factor clave para contribuir con el logro de los Objetivos Corporativos y la sostenibilidad de las Operaciones.
Relaciones Internas: Gerente de operaciones, gerente técnico, gerente general, técnico, coordinador, supervisor, programación, asistente, calidad.	
Relaciones externas: Candidatos	
Horario de trabajo: De lunes a viernes: De 8:00 am a 12:00 pm De 1:00 pm a 5:00 pm	

PERFIL DE PUESTO DE TRABAJO					
FORMACIÓN ACADÉMICA: Especificar el nivel de estudios mínimo que facilita los conocimientos básicos exigidos por el puesto independientemente de los estudios que tenga el actual ocupante del puesto				CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Formación adicional mínima imprescindible para el desempeño en el puesto de trabajo, Paquete office, plataformas de RRHH, redes sociales, atracción de talentos.	
Ninguna	Universidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Especifique carrera:		
Básica	Maestría		Licenciatura en Psicología, Administración de Empresas o carreras afines.		
Bachillerato	Doctorado				
Universidad (Mínimo 2 años)	Otros				
COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
LIDERAZGO					X
INNOVACIÓN					X
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS					X
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS					X
DESARROLLO DE LAS PERSONAS					X
RESILIENCIA					X
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO					X
RELACIONES PÚBLICAS					X
AUTONOMÍA					X
SUPERVISIÓN DE PERSONAS					
Indicar el No. de personas que dependen del ocupante del puesto y los puestos que ocupan					
Todo el personal en general				PERSONAL SUBCONTRATADO	
ASPECTOS GENERALES: Licencia liviana vigente.					
RANGO SALARIAL DE LA POSICION					
\$548.02 - \$602.82					
Vo. Bo. Jefe inmediato: _____ Fecha _____					

3.7.7.2. Cálculo de salario

Factores		Jefe de RRHH	
1. Requisitos Intelectuales		grado	punto
Nivel 1	Formación académica	D	20
Nivel 2	Experiencia Previa	E	25
Nivel 3	Iniciativa o creatividad	E	25
2. Requisitos Físicos			
Nivel 4	Esfuerzo Físico	B	6
Nivel 5	Concentracion Visual	D	20
3. Responsabilidad			
Nivel 6	Supervisión de personal	E	25
Nivel 7	Materia o equipo	B	10
Nivel 8	Información confidencial	D	48
4. Condiciones de Trabajo			
Nivel 10	Ambiente de Trabajo	D	16
Nivel 11	Riesgo	B	6
TOTAL			201

Cálculo del salario:

$$201-159=42 \times 4.79=201.32+401.50=\$602.82$$

3.7.7.3. Cálculo anual de salario y aportaciones patronales

CONCEPTO	SUELDOS	ISSS	AFP	INSAFORP	VACACIÓN	AGUINALDO	TOTAL
TOTALES	\$7,233.84	\$542.54	\$632.96	\$72.34	\$90.42	\$602.82	\$9,174.92

3.8. Cronograma para la puesta en marcha

Mes/ año2023	Responsable	Mes 1				Mes 2			
Semana /Actividad		1	2	3	4	1	2	3	4
Exposición de la propuesta	Grupo de investigación								
Revisión del documento	Gerente General y Jefe de RRHH								
Aprobación	Gerente General y Jefe de RRHH								
Autorización	Jefe de RRHH								
Difusión de la propuesta	Jefe de RRHH								
Ejecución	Colaboradores de Universal Group S.A. de C.V.								
Evaluación	Jefe de RRHH								
Seguimiento	Jefe de RRHH								

Bibliografía

Libros

- Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Año 2011, Novena Edición.
- Dessler Gary, “Administración de Recursos Humanos” Año 2009, Decimo Primera Edición.
- Sibson Robert E, “Compensación”, Año 1981, Quinta Edición.

Leyes

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983.
- Código de Trabajo, Decreto N° 15, de fecha 30 de junio de 1972.
- Tarifas de salarios mínimos para las personas que trabajan en los rubros del comercio, servicios, industria, maquila textil y confección, ingenios azucareros, beneficios de café y otras actividades de agroindustria, así como para las personas trabajadoras a domicilio que laboren en estos rubros, Decreto N° 10 de fecha 7 de julio de 2021.
- Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, Decreto Legislativo N° 667, de fecha 25 de abril de 2014.
- Código de Comercio, Decreto N° 671 de fecha 26 de mayo de 1970.
- Ley sobre control de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario, Decreto N° 315 de fecha 25 de abril de 1973.
- Reglamento para la aplicación de la Ley sobre control de pesticidas, fertilizantes y productos para uso agropecuario, Decreto N° 28 de fecha 21 de mayo de 1980.
- Código de Salud, Decreto N° 955 de fecha 11 de mayo de 1988.

Otros

- Extunisa.com
- Prucommercialre.com
- <https://www.gestiopolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administracion/>
- <https://greve9.webnode.es/teorias-sobre-el-salario/>
- Asturias Corporación Universitaria, Nota Técnica, “Administración de Sueldos y Salarios.

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Gerente General Universal Group



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema de investigación:

“Modelo de escala salarial y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores de la institución Universal Group S.A. de C.V. ubicada en el municipio de San Salvador.”

Equipo: 36

Entrevista dirigida a Gerente General Universal Group.

Objetivo: La presente guía se elabora con el propósito de conocer aspectos sobre la escala salarial y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores de la organización.

1. ¿Cuál es el salario mínimo y máximo que se tienen dentro de la Organización?
2. ¿Posee políticas salariales la organización? De no ser así, ¿Cuáles son los criterios para establecer los salarios?
3. ¿Considera que sus empleados poseen el rendimiento deseado?
4. ¿Se han realizado aumentos salariales en los últimos 2 años?
5. ¿Por qué no se ha considerado el aumento de salarios para los empleados?
6. ¿Cuántos años posee el empleado más antiguo de laborar dentro de la Organización?
7. ¿Cómo cree que podría mejorar el rendimiento de sus trabajadores?
8. ¿Existe personal que reciba salarios superiores a otros colaboradores a pesar de realizar las mismas o menos actividades?
9. ¿Cuál ha sido el nivel de rotación en los últimos años?
10. ¿Considera que los colaboradores se sienten satisfechos con los salarios que perciben?
11. ¿Considera que los salarios establecidos son competitivos con los del mercado laboral?
12. ¿Considera que los salarios establecidos están acorde a las actividades y responsabilidades que conllevan cada puesto de trabajo?
13. ¿Se brindan incentivos adicionales al salario? ¿Por qué motivos se dan estos incentivos?
14. ¿Cuál es el volumen de quejas de clientes durante el mes?
15. ¿Se cuenta con una descripción de puestos actualizada?
16. ¿Se le brinda al personal todas las herramientas necesarias para llevar a cabo sus labores?
17. ¿El personal respeta y se apeg a las normas de conducta establecidas por la institución?
18. ¿Cuál es el nivel de ausencia del personal? Y ¿Cuál es la justificación de dichas ausencias?
19. ¿Existe la posibilidad de ascenso dentro de la organización? De ser así, ¿Cuáles son los beneficios de estos ascensos?
20. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para realizar un ajuste salarial?

Anexo 2: Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Universal Group.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema de investigación:

“Modelo de escala salarial y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores de la institución Universal Group S.A. de C.V. ubicada en el municipio de San Salvador.”

Equipo: 36

Encuesta dirigida a colaboradores de la empresa Universal Group.

OBJETIVO: Recopilar información sobre la situación actual acerca de la escala salarial y su incidencia en el rendimiento de los colaboradores de la institución Universal Group S.A. de C.V

INDICACIONES: Marque con una “X” las casillas que usted considere pertinente y además explique su respuesta en las que sea necesario.

A. GENERALIDADES.

1. Sexo: Femenino Masculino

2. Edad

De 18 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 45 años

De 46 a 55 años De 56 años o más

3. Tiempo de trabajo.

Menos de un año De 1 a 5 años De 6 a 10 años

Más de 10 años

4. Rango salarial.

\$365 a \$375 \$376 a \$475 \$476 a \$575 \$576 a \$675

\$676 a \$775 \$776 a \$900

5. Estudios realizados.

Básica Bachillerato Técnico Estudios superiores

6. Cargo que desempeña:

Gerencia General Administrativo Operativo Servicios varios

B. PREGUNTAS ESPECIFICAS

1. ¿Considera que su rendimiento actual en la empresa es el idóneo según lo requerido en su puesto?

Si No

2. ¿Se siente motivado en su trabajo?

Si No

3. ¿Considera usted que el salario que actualmente recibe va de acuerdo a las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Si No

4. ¿Ha recibido algún incremento salarial en el tiempo que tiene de laborar en la organización que no sea debido a decretos de aumento al salario mínimo?

Si No

5. ¿Existe algún otro tipo de incentivo, compensaciones, bono etc. ¿Para incentivar su rendimiento en la organización?

Si No

6. ¿Considera que existen políticas salariales en la organización?

Si No

7. ¿El salario que recibe cubre sus necesidades básicas?

Si No

8. ¿Planea continuar en la institución el próximo año?

Si No

9. ¿Por qué motivos cambiaría de empleo?

Mejora salarial Cercanía Beneficios extras Oportunidad de crecimiento

Otro _____

10. ¿Cuál es el nivel de riesgo al cual se puede ver afectada su salud debido a las actividades que realiza?

Bajo Medio Alto

11. ¿Cuántos días suele ausentarse durante el año?

0-1 días 2-4 días 5+ días

12. ¿Con que frecuencia las actividades que realiza se deben repetir por una mala aplicación?

0-1 veces 2-3 veces 4+ veces

13. ¿Tiene la opción de poder ascender dentro de la organización?

Si No

14. ¿Considera que existe igualdad salarial dentro de la organización?

Si No