

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de una política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020**

Félix Santiago Gualavisí Morán

Tutor: Iván Ricardo Ontaneda Luna

Quito, 2021





## Cláusula de sesión de derechos de publicación de tesis

Yo, Felix Santiago Gualavisí Morán, autor de la tesis intitulada “Definición de política salarial a partir de la valoración por puntos de los cargos técnicos de una firma auditora en la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Sedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, DM., 16 de mayo de 2021.

Firma:





## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la elaboración de una política salarial a partir de un modelo de valoración de cargos por puntos y conformación de una estructura salarial, de forma que el establecimiento de sueldos del personal auditor se lo realice de manera técnica a fin de que exista una equidad interna en todos los cargos y categorías en la Firma Auditora, para lo cual se propone elaborar una política salarial que contenga los lineamientos necesarios para el establecimiento de sueldos para el personal auditor.

Los cargos que intervienen para el presente estudio incluyen: Asistentes, Seniors, Supervisores, Gerentes y Socios Técnicos de Auditoría de la ciudad de Quito como Guayaquil, es así que, aplicada la política salarial como resultado se espera que existe una adecuada administración salarial en la que la Firma Auditora mantiene un control del costo del personal y por otro lado el personal auditor se sienta retribuido de manera equitativa, considerando las exigencias del cargo y el desempeño mostrado.

También es importante mencionar, que a fin de que la política salarial sea una herramienta eficaz, es necesario que la misma sea revisada y actualizada conforme lo determine el comité evaluador y la alta gerencia; y en todo proceso de renovación es importante que dichos cambios sean comunicados oportunamente al personal.



El presente trabajo de investigación está dedicado a mis hijos: Hugo Isaac y Emily Camila Gualavisí Betancourt, a mi madre María Dolores Morán, a mi padre Segundo Daniel Gualavisí, y a mis hermanos, quienes son mi motivación y la muestra de amor palpable que me inspiran día a día a forjarme como mejor hijo, padre y hermano. Gracias a su incondicional apoyo, ahora puedo culminar uno de mis objetivos académicos. Por ello y mucho más, no me cansaré de expresarles hoy mañana y siempre, todo mi amor y agradecimiento.

Santiago Gualavisí





## **Agradecimiento**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por permitirme lograr esta meta tan anhelada en mi vida. A mis hijos, madre, padre y hermanos tan queridos, por ser la motivación infinita que tengo para poder superarme en el ámbito personal como profesional, por brindarme su alegría y apoyo incansable y desinteresado. A la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, ya que han sido ellos que con su granito de arena han implantado en mí el conocimiento necesario para poder especializarme en mi profesión, carrera que tanto me ha dado. Y para finalizar, un agradecimiento especial a la Firma en la que trabajo que me ha permitido desarrollar el presente trabajo de investigación y por confiar en mí. Los mejores recuerdos del profesionalismo de cada uno de sus integrantes y de las vivencias compartidas con todo el personal. A todos, mi agradecimiento y consideración sincera.

Santiago Gualavisí



## Tabla de Contenidos

|  |     |
|--|-----|
| Figuras y tablas .....   | 13  |
| Introducción .....   | 17  |
| Capítulo primero: Gestión Estratégica de Talento Humano .....            | 21  |
| 1. Puesto de trabajo.....  | 22  |
| 2. Análisis de puestos de trabajo .....                                  | 23  |
| 3. Valoración de puestos de trabajo.....                                 | 25  |
| 4. Métodos de valoración de puestos.....                                 | 28  |
| 5. Política salarial .....   | 34  |
| 6. Estructura salarial .....   | 40  |
| 7. Niveles salariales .....  | 44  |
| 8. Márgenes salariales.....  | 46  |
| 9. Establecimiento de salarios .....                                     | 46  |
| Capítulo segundo: Metodología de la Investigación .....                  | 47  |
| 1. Marco Institucional.....  | 47  |
| 2. Método de Investigación.....  | 51  |
| 3. Recopilación y procesamiento de información .....                     | 52  |
| Capítulo tercero: Estructura de política salarial – Firma Auditora ..... | 67  |
| 1. Valoración de cargos técnicos con el método de puntos. ....           | 68  |
| 2. Regresión Lineal – Cargos técnicos de la Firma Auditora .....         | 83  |
| 3. Estructura de bandas salariales.....                                  | 94  |
| Conclusiones .....   | 105 |

|   |     |
|---|-----|
| Recomendaciones .....   | 107 |
| Lista de Referencias .....  | 109 |
| Anexos .....  | 111 |
| Anexo 1: Propuesta de Política Salarial para la Firma Auditora..... | 111 |

## Figuras y tablas

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Tipos de compensación.....  | 36  |
| Figura 2. Curva salarial, niveles y márgenes .....                                    | 45  |
| Figura 3. Organigrama de Firma Auditora, 2020.....                                    | 49  |
| Figura 4. Dispersión de puntos en relación a los sueldos, cargos técnicos .....       | 87  |
| Figura 5. Dispersión de puntos en relación a los sueldos, cargos tácticos .....       | 89  |
| Figura 6. Dispersión de puntos en relación a los sueldos, cargos estratégicos.....    | 91  |
| Figura 7. Sueldo vs. Bandas salariales, cargos operativos .....                       | 95  |
| Figura 8. Sueldo vs. Bandas salariales, cargos tácticos.....                          | 98  |
| Figura 9. Sueldos vs. Bandas salariales, cargos estratégicos.....                     | 101 |
|   |     |
| Tabla 1 Ventajas que proporciona el análisis de puestos .....                         | 24  |
| Tabla 2 Ventajas y desventajas del método jerárquico .....                            | 29  |
| Tabla 3 Ventajas y desventajas de método de clasificación .....                       | 30  |
| Tabla 4 Distribución de cargos y personal técnico .....                               | 50  |
| Tabla 5 Matriz de valoración de cargos del personal técnico.....                      | 53  |
| Tabla 6 Criterios y puntaje de valoración: Educación formal .....                     | 54  |
| Tabla 7 Criterios y puntaje de valoración: Experiencia .....                          | 55  |
| Tabla 8 Criterios y puntaje de valoración: Competencia Relaciones y colaboración..... | 55  |
| Tabla 9 Criterios y puntaje de valoración: Competencia Crecimiento del negocio.....   | 56  |
| Tabla 10 Criterios y puntaje de valoración: Competencia Gente comprometida .....      | 56  |
| Tabla 11 Criterios y puntaje de valoración: Competencia Liderazgo .....               | 57  |
| Tabla 12 Criterios y puntaje de valoración: Competencia Servicio al cliente.....      | 57  |
| Tabla 13 Criterios y puntaje de valoración: Competencia Calidad.....                  | 58  |
| Tabla 14 Criterios y puntaje de valoración: Complejidad de la tareas.....             | 59  |
| Tabla 15 Criterios y puntaje de valoración: Solución de problemas.....                | 60  |
| Tabla 16 Criterios y puntaje de valoración: Responsabilidad comercial .....           | 60  |
| Tabla 17 Criterios y puntaje de valoración: Impacto a resultados .....                | 61  |

|  |    |
|--|----|
| Tabla 18 Criterios y puntaje de valoración: Responsabilidad por valores, equipos y materiales..... | 62 |
| Tabla 19 Criterios y puntaje de valoración: Supervisión de personal.....                           | 63 |
| Tabla 20 Criterios y puntaje de valoración: Riesgos de trabajo .....                               | 64 |
| Tabla 21 Matriz general de valoración de cargos: Criterios y puntajes .....                        | 65 |
| Tabla 22 Cargos y sueldos del personal técnico .....   | 67 |
| Tabla 23 Valoración de cargos: Trainee.....  | 68 |
| Tabla 24 Valoración de cargos: Asistente 1 .....   | 69 |
| Tabla 25 Valoración de cargos: Asistente 2 .....   | 70 |
| Tabla 26 Valoración de cargos: Senior 1.....   | 71 |
| Tabla 27 Valoración de cargos: Senior 2.....   | 72 |
| Tabla 28 Valoración de cargos: Senior 3.....   | 73 |
| Tabla 29 Valoración de cargos: Senior 4.....   | 74 |
| Tabla 30 Valoración de cargos: Supervisor 1 .....  | 75 |
| Tabla 31 Valoración de cargos: Supervisor 2.....   | 76 |
| Tabla 32 Valoración de cargos: Gerente Jr.....   | 77 |
| Tabla 33 Valoración de cargos: Gerente .....   | 78 |
| Tabla 34 Valoración de cargos: Gerente Senior .....  | 79 |
| Tabla 35 Valoración de cargos: Acting Partner .....  | 80 |
| Tabla 36 Valoración de cargos: Socio Técnico .....   | 81 |
| Tabla 37 Consolidado de la valoración de los cargos de la Firma Auditora .....                     | 82 |
| Tabla 38 Puntos y sueldos de los cargos evaluados .....  | 83 |
| Tabla 39 Regresión Lineal - Cargos Operativos.....   | 86 |
| Tabla 40 Resultado de regresión lineal – Cargos Operativos.....                                    | 87 |
| Tabla 41 Regresión Lineal - Cargos Tácticos.....   | 88 |
| Tabla 42 Resultado de regresión lineal – Cargos Tácticos.....                                      | 89 |
| Tabla 43 Regresión Lineal - Cargos Estratégicos .....  | 90 |
| Tabla 44 Resultado de regresión lineal - Cargos Estratégicos.....                                  | 92 |
| Tabla 45 Sueldos reales vs. Sueldos ajustados del personal técnico.....                            | 93 |
| Tabla 46 Estructura de estadígrafos para análisis salariales – Cargos Operativos .....             | 95 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 47 Análisis de bandas salariales – Cargos Operativos.....                          | 96  |
| Tabla 48 Estructura de estadígrafos para análisis salariales – Cargos Tácticos .....     | 97  |
| Tabla 49 Análisis de bandas salariales – Cargos Tácticos .....                           | 99  |
| Tabla 50 Estructura de estadígrafos para análisis salariales – Cargos Estratégicos ..... | 101 |
| Tabla 51 Análisis de bandas salariales – Cargos Estratégicos.....                        | 102 |





## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar una política salarial, basada en la valoración de cargos mediante la metodología por grados y puntos, para lo cual se tomarán en cuenta y es necesario actualizar los descriptivos de cargo de las posiciones en análisis, comprendidos entre: Asistentes, Seniors, Supervisores, Gerentes y Socios Técnicos de Auditoría; consecuentemente, se procederá a diseñar una metodología de evaluación cuantitativa en la que se incluyan los factores o dimensiones más importantes del cargo con sus respectivas ponderaciones.

A partir de ello, se realizará la valoración de los cargos objetos de la presente investigación a fin de determinar los pesos de cada cargo, así también, se realizará la homologación salarial mediante la aplicación de una fórmula estadística que nos permita definir los puntos medios del total de remuneraciones del personal técnico con el propósito de establecer las bandas salariales y estructura salarial que establezca la Firma para su personal técnico, y finalmente, se establecerán los lineamientos que deba contener la política salarial de la Firma Auditora a fin de tener una mejor administración salarial con su personal.

El problema radica en que en la Firma Auditora no existe una política salarial mediante la cual se pueda definir la remuneración del personal de manera objetiva y técnica, lo que genera en el personal una percepción de inequidad salarial, en el sentido que, no todos los cargos perciben una similar remuneración y por el contrario hay la percepción de que unos cargos ganan mucho más que otros inclusive estando en el mismo cargo y categoría.

Es de esta manera que el personal al tener una remuneración dispareja, ocasiona que los colaboradores que ganan menos se desmotiven e incluso en la encuesta realizada para la medición de clima laboral o entrevista de salida, existe inconformidad por la manera en que son retribuidos, que es uno de los factores que influye en el clima laboral de la Firma; así

también, como consecuencia de esta inequidad se puede ver afectada la retención del personal y en consecuencia un incremento en los índices de rotación de personal, por motivo de una mala retribución al personal; de similar manera sucede al reconocer el rendimiento del personal al finalizar el proceso de evaluación al desempeño al finalizar la temporada y que es realizada a todo el personal técnico, ya que, al no contar con categorías y bandas salariales definidas no existe un límite salarial entre las diferentes categorías que tiene cada cargo.

La investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I que hace referencia al Marco Teórico en el cual constan los fundamentos teóricos que se basan para el desarrollo del presente trabajo, considerando sus variables de investigación, como lo son la valoración de cargos y la política salarial y cómo estas se encuentran interrelacionadas con el propósito de diseñar lineamientos que permitan una mejor administración salarial en la Firma Auditora.

Capítulo II que tiene como propósito mostrar el lugar donde se efectúa la investigación, es decir la Firma Auditora, en ese sentido se expondrá los antecedentes de la organización, su trayectoria, el personal que conforma la investigación y los métodos diseñados para el desarrollo y ejecución del presente trabajo de investigación.

Capítulo III comprende el diseño de la metodología de valoración de cargos por puntos, cuyo modelo ha sido diseñado a medida de la Firma Auditora pero tomando como referencia metodologías de valoración de cargos cuantitativos como el desarrollado por HAY Group, Price Waterhouse Coopers y Deloitte & Touche, una vez definido el modelo de valoración de cargos se procede con la valoración de los mismos a fin de obtener el valor relativo de cada cargo para en lo posterior diseñar el modelo de estructura salarial con las bandas salariales para cada cargo y categoría; de manera que se cuente con los insumos necesarios para definir los lineamientos para la elaboración de la política salarial para el personal técnico de la Firma Auditora.

## **Objetivo General**

Definir una política salarial mediante la valoración de cargos por grados y puntos que permitan una equidad remunerativa interna, en la firma auditora de la ciudad de Quito, en el periodo 2019-2020.

## **Objetivos específicos**

- Conceptualizar los aspectos relacionados con la definición de políticas salariales, a partir de la valoración de cargos.
- Actualizar los descriptivos de cargo en cuanto a las responsabilidades de los puestos de Socios, Gerentes, Supervisores, Seniors y Asistentes de auditoría.
- Diseñar una propuesta de política salarial, a partir de la construcción de un método de valoración de cargos por grados, puntos y la generación de escalas salariales para los diferentes niveles y categorías del personal auditor.
- Elaborar una estructura salarial cuyo objetivo principal es conseguir una equidad interna o consistencia, de manera que el personal, se sienta retribuido justamente conforme las características de su puesto y desempeño de sus ocupantes.

### **Justificación de la investigación**

La elaboración de la presente investigación se justifica en el hecho de que la firma auditora no cuenta con una política salarial que le permita definir la remuneración del personal auditor de manera técnica, lo que genera en ellos una percepción de inequidad salarial de quienes laboran en la compañía.

Se aspira que la Firma cuente con una política salarial que apoye a la estrategia de la compañía, considerando factores importantes en la gestión del talento humano como son: la atracción, retención y desarrollo del personal, dicha política estará orientada en apalancar la gestión del talento humano en cualquiera de estos tres factores, dependiendo de la necesidad de la compañía de forma que los salarios sean equitativos internamente.

Así también, se ve la necesidad de que la Firma cuente con una política salarial que pueda disminuir o eliminar la percepción de inequidad salarial que existe entre el nuevo personal y el permanente; los cargos objeto de estudio de la presente investigación son: Asistentes, Seniors, Supervisores, Gerentes y Socios de Auditoría.

El interés académico para elaborar la presente investigación tiene como finalidad ser un aporte teórico y práctico a la disciplina de la gestión de recursos humanos en lo que respecta a la valoración de cargos y el proceso que involucra establecer una política salarial a partir de la definición de los pesos relativos para cada posición, para esto, se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante el programa de pos grado en Desarrollo del Talento Humano realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.

## **Capítulo primero**

### **Gestión Estratégica de Talento Humano**

En el mundo empresarial es común escuchar la palabra “gestión”, aludiendo a la puesta en marcha de un sin número de acciones con el propósito de alcanzar una meta determinada; así también, la “estrategia” es definida como un conjunto de decisiones encaminadas a atender los cambios a los que la compañía se encuentra expuesta.

Es así que, el actuar de una empresa debe estar enmarcada en el cumplimiento de su estrategia para ser competitivos en el mercado; sin embargo, esta estrategia no siempre está impresa o definida de manera tácita para el personal y más bien son las actividades del día a día que aproximan a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

De manera que, el área de Talento Humano debe convertirse en el socio estratégico de la organización considerando que su gestión con el personal es fundamental en la obtención de los objetivos que se proponga la compañía; en ese sentido, en un ambiente en donde los profesionales y mercados son cambiantes y cada vez más competitivos y dinámicos; exige que las organizaciones se adapten a estas nuevas circunstancias, para lo cual, es necesario que los directivos sean quienes adopten estrategias eficientes que dirijan el actuar de la empresa no solo al cumplimiento de objetivos, si no que garanticen su sostenibilidad considerando el bienestar de los empleados.

#### **Objetivos de la gestión de talento humano**

Conforme lo indicado por (Dessler 2011, 13) la principal responsabilidad de Recursos Humanos consisten en “establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas”; en cuanto una estrategia “es un plan que tiene la organización para adecuar sus fortalezas y debilidades internas de acuerdo con las oportunidades a amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva”.

En consecuencia, es importante que la organización cuente con una estrategia de compensación la cual pueda proporcionar a la empresa los lineamientos adecuados para mantener una buena administración salarial y por otro lado genere a nivel interno equidad al momento de retribuir al personal.

Por tal, el ajustar los sueldos en la organización es una buena medida y necesaria al momento de retener al personal, ya que trabajar en un lugar donde sea compensado el esfuerzo de manera equilibrada para todos sus colaboradores, evita que existan malos entendidos y controversias entre empleados e inconformidad con la organización; sin duda, mantener una adecuada administración de sueldos permite a la organización mantener un control del gasto del personal, presupuestar de mejor manera los costos que involucra mantener una operación eficiente, reduce la rotación de personal por discrepancias de remuneración entre pares, mejora el sentido de equidad que tienen los colaboradores al momento de la evaluación de clima laboral y por supuesto se retribuye a las personas de manera objetiva y con un respaldo técnico.

## **1. Puesto de trabajo**

La valoración del puesto de trabajo es una actividad primordial en la gestión de recursos humanos, ya que no solamente se trata de establecer el valor relativo de cada cargo, sino también, se preocupa de revisar y analizar el contenido del cargo en todas sus dimensiones; sin embargo, para tener claro el concepto de análisis de puestos de trabajo es necesario clarificar en primera instancia el significado de “puesto”.

(Chiavenato 2001, 292) define el puesto de trabajo como “el conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama”; en tal sentido, un puesto de trabajo es un componente fundamental dentro de la cadena del proceso productivo en una compañía, debido a que en el puesto se especifica claramente los requisitos (tareas, obligaciones y responsabilidades) que el ocupante debe cumplir para desarrollar de manera satisfactoria la actividad encomendada y por otro lado

el puesto de trabajo también es el medio mediante el cual se establece la recompensa por el trabajo realizado.

## **2. Análisis de puestos de trabajo**

Para (Luis R. Gómez 2008, 77) el análisis de puestos de trabajo es “el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis de puestos de trabajo identifica, tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo”

Así también, para (Mondy 2005, 86) el análisis de puestos de trabajo “es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización”.

Por tanto, el análisis de puestos es el proceso inicial para la gestión de los recursos humanos de una compañía, en el sentido que los puestos de trabajo son la base para la conformación de la estructura dentro de una compañía; en consecuencia, es importante que las definiciones que se tomen al respecto de las funciones y responsabilidades de un determinado cargo, serán trascendentales para el resto de subsistemas de recursos humanos como los son: selección de personal, capacitación, evaluación al desempeño, compensaciones, entre los más relevantes.

Es importante mencionar que el análisis de puestos trabajo debe estar orientado al estudio del contenido del cargo, más no del ocupante del mismo, por tanto es un error muy frecuente en la práctica de las personas que gestionan los recursos humanos, que al momento de levantar la información del contenido de cargo se tome como última la palabra lo mencionado por el ocupante del mismo; cuando lo correcto es que la información proporcionada por el ocupante sea contrarrestada con la opinión y observaciones del líder del área, entendiéndose que es la persona que conoce las exigencias de la posición y objetivos trazados por la compañía.

Tabla 1  
Ventajas que proporciona el análisis de puestos

| Beneficiado             | Ventajas  |
|-------------------------|---|
| Para la Organización    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Permite identificar el alcance de la responsabilidad y autoridad que posee el cargo.</li> <li>✓ Permite coordinar el trabajo entre colaboradores de una misma división y entre departamentos</li> <li>✓ Provee de información importante para armar la estructura de la organización</li> </ul>  |
| Para los jefes del área | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Provee de información importante en cuanto a las funciones que debe desempeñar cada empleado</li> <li>✓ Permite distribuir el trabajo de los colaboradores de manera lógica</li> <li>✓ Permite realizar un ajuste puesto persona idóneo conforme el conocimiento y experiencia del ocupante</li> <li>✓ Facilita el reemplazo de una persona.</li> <li>✓ Facilita el control de las actividades de los colaboradores</li> </ul> |
| Para el empleado        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orienta al empleado en cuanto a sus responsabilidades y actividades que debe cumplir</li> </ul>  |
| Para Recursos Humanos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilita la gestión de recursos humanos (selección, contratación e inducción)</li> <li>✓ Facilita la elaboración de programas de capacitación, evaluación al desempeño y plan carrera.</li> <li>✓ Provee información para elaborar programas de evaluación de puestos</li> </ul>   |

Fuente: Bases de Psicología del Trabajo para Gestión de Recursos Humanos, Pereda Santiago, 2014

Elaboración: Propia

De acuerdo a lo revisado, el puesto de trabajo es el nexo que existe entre la organización y el ocupante, debido a que determina aspectos fundamentales para desarrollar la actividad del cargo como por ejemplo las funciones, sus responsabilidades, el conocimiento, la experiencia y competencias, entre otros.



Producto del análisis de puestos se obtiene el descriptivo de cargo en el cual consta las exigencias del mismo que básicamente se traducen en aspectos como: conocimiento, experiencia, competencias y demás características de la posición, de forma que cada una de estas exigencias y conforme la metodología que se aplique, tendrán un valor para lo cual es necesario aplicar diferentes técnicas de valuación de cargos cuyo objetivo principal es la de analizar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos de manera que se pueda diferenciar un cargo de otro y así poder asignarle un valor relativo a cada cargo para su posterior ordenamiento.

Se menciona valor relativo de un cargo, ya que al momento de realizar la evaluación de cargos en una organización no se pretende encontrar el valor absoluto del cargo, por el contrario, lo que se requiere es encontrar el valor relativo de cada cargo a partir de las diferencias identificadas después de realizar en análisis de cargos.

Es importante que para la elaboración de un sistema de compensación se considere “el análisis y diseño de cargos, y utilizar toda la información relevante en cuanto a responsabilidades de cargo, labores asignadas, habilidades, conocimientos requeridos, nivel de experiencia, etc., ya que con esta información se procederá posteriormente a efectuar la valuación de cargos que será clave para una correcta asignación de la compensación” conforme lo indicado en el estudio de auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación (Estudios Gerenciales 2013, 6)

### **3. Valoración de puestos de trabajo**

La valoración de puestos de trabajo es importante al momento de construir las escalas salariales de la organización, sin embargo, previo a la valoración es fundamental que el contenido del descriptivo de cargo este actualizado y acorde a las necesidades de la compañía, debido a que en ocasiones a fin de simplificar el proceso se omite este proceso que es primordial al momento de valorar los puestos de trabajo y únicamente se considera la opinión y juicio del evaluador, como lo demuestra el estudio del modelo para la gestión del talento humano en la pymes del sector de servicios, elaborado por (Barbosa Adriana

2019, 36) en donde indica que “se deben fortalecer las escalas salariales, teniendo en cuenta los perfiles y la relevancia de este aspecto al momento de valorar los cargos” ya que es su estudio en el criterio que define si se tiene en cuenta los perfiles en la valoración de cargos, las empresas encuestadas refieren que algunas veces consideran este particular al momento de valorar los cargos; de manera que, una vez se haya considerado este paso previo se puede continuar con la valoración de cargos, y cuyas definiciones pueden ser:

(Corral Villaba 2001, 230), define a la evaluación de puestos en función de su objetivo y menciona que la evaluación de puestos “analiza los contenidos de cada puesto y define, en función de estos, de una forma racionalmente justificable y objetiva, la cuantificación de su importancia y valor, así como la posición relativa de cada puesto con respecto a los restantes, es decir, su orden a efectos de jerarquía”

Para (Puchol 2007, 265) define a la valoración de cargos como el “procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de los puestos de trabajo en una organización sin considerar al ocupante del mismo, con el fin de conseguir una estratificación justa y aceptada por los mismos”.

Por tanto, la valoración de cargos es el proceso sistemático mediante el cual se analiza el contenido del cargo a fin de establecer su valor relativo para los propósitos que determine la compañía.

La valoración de cargos es un *proceso sistemático*, ya que consta de una serie de pasos que tiene como propósito el analizar y consecuentemente determinar el valor relativo del cargo, tomando en consideración la información recopilada en el descriptivo del cargo, de manera que analiza las funciones, responsabilidades, autoridad y perfil de exigencias que demanda el cargo; para lo cual, se aplica una serie de técnicas con el fin de establecer su valor relativo.

Sin bien es cierto, en el descriptivo de cargo no puede haber la información suficiente o no dispone de las indicaciones claras de las exigencias que demanda una posición; es necesario que mediante un comité de expertos sean estos quienes determinen el grado de exigencias y complejidad del puesto, es decir, este análisis cuenta con un grado de percepción o subjetividad de un tercero, es por ello, que el comité debe tener claro las

dimensiones del cargo y su función dentro de la organización para así poder reducir ese grado de subjetividad.

*Valor relativo*, lo importante de realizar la valoración de puestos en una organización, “no es el encontrar el valor absoluto del cargo, sino las diferencias en valor que existen entre los distintos puestos” (Pereda Santiago 2014, 116), de manera que, el valor relativo se determina del análisis de las exigencias que se encuentran en el descriptivo de cargo, con el propósito de asignar un valor ya sea cuantitativo o cualitativo que permita diferenciar la importancia de un cargo del resto.

*Mapa de cargos*, tiene como propósito el ordenar los puestos en el mapa de cargos de la compañía de acuerdo a su importancia a partir de las diferencias existentes de puntos entre uno y otro, esto puede ser útil para determinar las familias de cargos y las jerarquías que existen en una compañía.

#### *Aplicación de la valoración de puestos*

Tiene como objetivo la de crear y conservar una estructura salarial equitativa dentro de la compañía; es así que mediante la valoración de cargos se elimina la subjetividad que puede tener el personal al momento de asignar las remuneraciones, así también, se cuenta con información importante para definir una estructura salarial más objetiva y justa para todo el personal; entre otras aplicaciones se puede mencionar:

*Retribuciones*, en principio tiene que ver con la posibilidad de crear políticas y procedimientos para la asignación de remuneraciones de una manera más objetiva en función a la importancia del cargo de manera que se obtenga una estructura salarial uniforme en todos sus niveles.; adicional, el crear políticas para la asignación de salarios permite comunicar a los empleados que existe una estructura salarial en la compañía en todos sus niveles y que no se trata de percepciones o favoritismos al momento de colocar una remuneración a determinado colaborador, por el contrario, se debe al cumplimiento de las exigencias del cargo, con esto, se logra disminuir la percepción de subjetividad y favoritismo y se fomenta una cultura organización más equitativa para todos.

*Ubicar los puestos en la estructura de la compañía*, realizada la valoración de cargos nos permite ubicar los puestos de trabajo en una estructura o mapa de cargos, en la cual deben constar las familias de cargos existentes en la organización.

*Clarifica los roles de cada cargo*, lo que evita confusión y malos entendidos entre ocupantes de diferentes puestos, de manera que el delinear las familias de cargos permite establecer el nivel de relacionamiento que deba existir entre familias de cargos.

*Establece los niveles jerárquicos de los cargos a partir del peso relativo de cada uno, a fin de crear una estructura de sueldos y salarios.* - Delimita los diferentes niveles de responsabilidad de cada cargo y de acuerdo al peso relativo que se obtenga después de realizada la valoración, se puede definir el grado de importancia del cargo de cara a la estrategia de la compañía, es así que, mientras más importante resulte la posición debe existir una relación directamente proporcional con la remuneración.

#### **4. Métodos de valoración de puestos**

La importancia de la valuación de cargos “radica en identificar los factores compensables que contienen los puestos; es decir, aquellos contenidos de responsabilidad y características del puesto que realmente, desde un punto de vista de la estrategia del negocio, le interesa a la empresa”. (Júarez 2014, 76)

##### ***Método Cualitativo o global***

El método cualitativo “es aquel que toma la descripción del puesto como un todo” (Morales 2003, 73) y tienen como finalidad el ordenar el cargo a partir del juicio o estimación de una manera global del cargo.

##### **Método de Jerarquización**

Este método tiene por finalidad el clasificar jerárquicamente los puestos conforme la jerarquía que los mismos tienen en la compañía, sin inmiscuirse en el análisis de los factores que determinan que un cargo sea superior a otro, en tal sentido, tampoco se cuantifican las diferencias existentes entre los diferentes cargos.

El criterio identificador de este método es el puesto trabajo de manera completa; es decir, los factores como responsabilidad, exigencias de formación, experiencia, entre otros, son tomados como un todo, para lo cual, los evaluadores deben tener amplio conocimiento de la organización, funciones del cargo y que sea imparcial; uno de los inconvenientes de

este método es que mientras más cargos existan para valorar, más tiempo y recursos se requerirán para terminar con la valoración total de los puestos definidos.

Tabla 2  
Ventajas y desventajas del método jerárquico  
**Método Jerárquico**

| Ventajas   | Desventajas   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión sencilla</li> <li>• Práctico y sencillo en su aplicación</li> <li>• Poco costoso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al centrarse el criterio en un todo respecto al cargo se tiende a valorar más al ocupante que al cargo</li> <li>• No se logra definir la complejidad de los cargos</li> <li>• La valoración puede estar sesgada por los prejuicios del evaluador</li> <li>• No puede ser el método más objetivo para la valoración de cargos</li> <li>• Es complicado argumentar la valoración en el caso de discrepancias</li> <li>• El método puede resultar difícil aplicarlo en organizaciones medianas y grandes debido al número de cargos que pueden existir</li> <li>• No se podrían cuantificar las diferencias entre cargos</li> <li>• Resulta difícil establecer una diferencia cuando los puestos son muy similares</li> <li>• Es un método poco flexible cuando se crean nuevos cargos o se modifican los existentes ya que se debería realizar el mismo proceso comparativo nuevamente.</li> </ul> |

Fuente: Bases de Psicología del Trabajo para Gestión de Recursos Humanos, Pereda Santiago, 2014

Elaboración: Propia

### **Método de Clasificación**

Tiene por finalidad el ordenar los puestos de acuerdo a la comparación de los componentes de un cargo en comparación con otro cargo, con el objeto de establecer la importancia de los mismos para la organización, de forma que, permite establecer las diferencias y estas pueden construir grados en los factores de evaluación sin que ello signifique que se profundice en identificar los detalles para establecer esas diferencias.

Tabla 3  
**Ventajas y desventajas de método de clasificación**

| <b>Método de Clasificación</b>   |   |
|--|---|
| <b>Ventajas</b>  | <b>Desventajas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad en su aplicación</li> <li>• Costo bajo</li> <li>• Establece grados en las funciones del cargo</li> <li>• Puede aplicarse a empresas con un número mayor de colaboradores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad al momento de establecer los grados.</li> <li>• Al no establecer las diferencias con valores, continúa siendo un método subjetivo.</li> <li>• Al ser subjetivo la valoración quedara sujeta los juicios del evaluador</li> <li>• El sistema se vuelve más difícil a medida que es mayor el número de trabajos y al crecer la dificultad de los mismos.</li> </ul> |

Fuente: Bases de Psicología del Trabajo para Gestión de Recursos Humanos, Pereda Santiago, 2014

Elaboración: Propia

### ***Método Cuantitativo o analítico***

Es aquel que “considera el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumándolos se obtiene la puntuación total de puesto” (Morales 2003, 93), por tanto, es un método que utiliza algún mecanismo matemático para determinar la diferencia existente

entre los puestos; se clasifican en dos: el método por puntos y el de comparación de factores.

El método cuantitativo surge a partir del análisis de un conjunto de características del cargo entendiéndose de que estas dimensiones o factores generan un valor para la organización, según (Pereda Santiago 2014, 135) un factor “es aquella característica de trabajo común para distintos puestos de trabajo y que tiene importancia distinta en cada uno de ellos, son estas características distintas las que permiten compararlos y establecer el valor relativo de los distintos puestos”. Es así que al momento de establecer los factores es necesario considerar los siguientes criterios:

- Comunes, los factores establecidos deben ser comunes a todos los cargos o por lo menos a una gran mayoría
- Variables, lo que indica que el factor debe ser compatible en todos los cargos de la compañía y para ello es necesario que difieran en su intensidad o importancia, para lo cual se establecen distintos grados o niveles.
- Relevancia, que puedan discriminarse a partir de sus diferencias en relación al resto de cargos, adicional estos factores deben considerar los aspectos más importantes para la organización, en tal sentido, los mismos serán establecidos en función de sus objetivos y estrategia.
- Gradualidad, los factores deben tener la capacidad de dividirse en distintos grados o niveles esto con la finalidad de identificar las diferencias existentes en los diferentes cargos de la organización.

#### Ventajas del método analítico

- Genera una estructura de salarios más equitativa y con argumentos
- Facilita el ordenamiento y clasificación de cargos más objetiva
- Facilita el proceso de clasificación de puestos

#### ***Método de Puntuación de Factores***

El método de valoración por puntos es aquel en el que “se asignan valores numéricos a factores específicos del puesto y la suma de estos valores proporcionan una evaluación cuantitativa del valor relativo del puesto” (Mondy 2005, 292); de forma que el

cargo está dividido en factores diferenciados unos de otros y a cada uno de estos se le asigna un valor o peso relativo de acuerdo a su importancia y cuyo resultado al finalizar el proceso de evaluación sea un puntaje final de cada cargo valorado; este método consta de tres características: factores de valoración, graduación de estos factores y el establecimiento de pesos que identifiquen la importancia de cada factor; de manera el proceso debe considerar:

*Determinación de los factores de valoración, para lo cual:*

- Los cargos deben ser representativos para la organización.
- Ser estables en el tiempo, lo que significa que su contenido y estructura no haya variado de manera importante en el transcurso del tiempo, de igual manera que sean cargos estables dentro de la organización
- Estar claramente definidos respecto a su contenido y aceptados por la organización
- Diferenciarse significativamente del resto de cargos de la organización. Es decir que los cargos escogidos, sean aquellos especializados o claves que tiene la compañía.

*Determinación de grados para los factores*

Para la determinación de los grados se debe considerar los siguientes aspectos:

- Determinar la importancia cuantitativa como cualitativa en relación al resto de cargos.
- Los grados deben estar relacionados directamente con los del factor que se están evaluado y no debería servir para valorar otros factores.
- Los grados que se establezcan deben tener un salto o amplitud uniforme.
- De preferencia los niveles de cada factor deberían estar definidas por intervalos.
- La definición de los niveles debe utilizar escalas cuantitativas de manera que se debe evitar escalas como bajo, medio o alto.

Definidas las escalas es oportuno poner a prueba al sistema, para lo cual habrá que aplicarlo a una muestra representativa de cargos lo que nos permitirá determinar la correlación existente entre factores y niveles que cada cargo; en definitiva, mientras mayor



discriminación exista en los factores que se evalúan, mejores serán los resultados de la valoración general de forma que se evidencien las diferencias que involucra ejecutar un cargo que otro.

#### *Ponderación de los factores*

Dependerá de la importancia que la organización conceda a cada factor lo cual tendrá correlación directa al momento de la valoración de cargos para establecer los ajustes y revisiones salariales del personal, de acuerdo a su desempeño; no existe un método definido para hacerlo, en ese sentido, dependerá de la necesidad de la organización lo que le vuelve flexible.

Para el establecimiento del tipo de progresión de los grados de los factores, comúnmente los puntos asignados a cada factor están en función de progresiones aritméticas en donde los grados de cada factor tendrán un intervalo de puntaje consecutivo con un valor fijo; el colocar la puntuación a los grados en los factores mediante progresiones aritméticas resulta ser la manera más objetiva de valorar los cargos, sin embargo, supone que los factores y grados definidos deben ser precisos ya que se tendrán saltos iguales en la escala; en cuanto que, la puntuación y resultado de la valoración de cada factor, se compone de la sumatoria final de los puntos obtenidos en cada factor del cargo evaluado y supone en la actualidad el método de valoración de cargos con mayor objetividad en el mercado y sus ventajas son las siguientes:

- Reconoce la importancia de cada cargo en la compañía, mediante el resultado final obtenido de la valoración por puntos.
- Permite identificar la diferencia de valor relativo de cada cargo facilitando su clasificación para la elaboración del mapa de cargos de la organización.
- Es un sistema estable que puede ser funcional con el paso de los años y únicamente podría ser modificable si existiesen cambios importantes en la organización.
- Es un sistema flexible debido a que se lo puede adaptar a las necesidades y particularidades de cada organización, considerando aspectos culturales de la misma como son los valores y objetivos de la organización.

- Una vez definido el procedimiento y puntajes puede ser adaptada con brevedad inclusive a nuevos cargos.
- Es un método que minimiza las percepciones y prejuicios de los evaluadores ya que tiene como premisa que para la toma de decisiones el consenso debería existir entre quienes conforman el comité de evaluación, adicional a la escala numérica que va acompañada al sistema.

Adicional, los principales inconvenientes del sistema son los siguientes:

- Se trata de un método costoso en cuanto a su proceso de implementación.
- Su elaboración es compleja y se requiere de un conocimiento y experiencia previa en la elaboración de sistemas de valoración ya que definir los factores y grados del método, no es sencillo
- El método presenta dificultad al momento de definir los pesos en cada factor, ya que en el criterio definido puede estar presente la subjetividad del evaluador y por tal los resultados de la valoración no se verán alterados.

### **Método de comparación de factores**

“El método consiste en valorar los puestos comparando uno con otro” (Varela 2006, 111), de forma que descompone a cada cargo en diferentes factores y no los considera como un todo, adicional se considera un método cuantitativo debido a que los resultados producto de su valoración de cargos se lo representa de forma numérica.

## **5. Política salarial**

En el ámbito laboral, generalmente la actividad que realiza un empleado en una determinada organización debe ser retribuida mediante el pago de un estipendio que previamente ha sido acordado entre las partes; este estipendio en el ámbito laboral puede considerar diferentes definiciones que a continuación se mencionan:

Sueldo, “es un estipendio que paga el empleador al empleado en virtud del contrato de trabajo, y lo hace de manera mensual sin suprimir los días no laborables”. (Código del Trabajo Ecuatoriano 2005, art. 80)

En cuanto remuneración “comprende todo lo que un empleado u obrero recibe en dinero, ingresos por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual si asume el empleador y cualquier otra retribución pecuniaria que tenga el carácter de normal y permanente” (Cevallos 2011, 8).

Por el contrario, la compensación hace referencia a las retribuciones monetarias o no, que paga el empleador a sus empleados. La compensación financiera se divide en dos: la compensación financiera directa que es aquella que el empleador paga a sus empleados mediante sueldos, comisiones, bonos; y la compensación financiera indirecta que es aquella que el empleado recibe como beneficios indirectos, como por ejemplo los beneficios sociales, vacaciones, participación de utilidades, horas suplementarias, alimentación, transporte y seguro de vida subsidiados, etc.

Adicional, existe una compensación no económica que se relaciona con la calidad de ambiente laboral en el que se desenvuelve la persona, de manera que se torna difícil cuantificar económicamente el valor de dichos “beneficios” como pueden ser: flexibilidad de horarios, prestigio institucional, trabajo en equipo, políticas de puertas abiertas, pagos a tiempo y equitativos, entre otros; que inclusive al momento de valorar la opción de cambio de lugar de trabajo, pueden tener mayor relevancia que la gratificación económica que el empleado pueda recibir; de manera que un sistema de compensación inteligente es aquel que puede cubrir todos estos aspectos, tanto los económicos como los no económicos manteniendo una equidad interna y competitividad externa.



Figura 1. Tipos de compensación  
Fuente y elaboración: Mondy y Noe, 2005, 285

La Universidad de Asturias, define a la política salarial como “un conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados” cuyo objetivo principal es crear un esquema de retribuciones equitativo para la compañía y los colaboradores. (Asturias Corporación Universitaria s.f., 9)

Para (Chivanato 2011, 251) una política salarial es “un 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, una política salarial es un documento mediante el cual se mencionan los diferentes lineamientos y principios en materia de asignación de remuneraciones que permiten a la compañía mantener una equidad salarial interna; a la vez que le permite una competitividad externa de cara a sus principales competidores.

Una política salarial debe tomar en cuenta las siguientes premisas:

- No es un fin en sí misma, si no es un medio para alcanzar los objetivos estratégicos
- Debe formar parte de un sistema integrado de recursos humanos

- Debe ser flexible de manera que pueda adaptarse a los cambios internos como externos que tiene la organización
- Debe ser simple de forma que sea entendida por el personal de la compañía.
- Debe ser difundida a todo el personal

Una política salarial es una herramienta que bien estructurada y aplicada se convierte en un apoyo estratégico para la empresa, debido a que tiene un impacto en la operación financiera de la compañía, traducido en el control del costo de la nómina que se paga mes a mes; por otro lado, permite tener una mejor administración salarial y por otro lado para el personal les da a conocer los lineamientos que la organización toma al momento de la asignación salarial.

Para la conformación de la política salarial se deben considerar los siguientes aspectos:

*Estructura de cargos y bandas salariales para cada cargo*

La nueva política debe alinearse al cumplimiento de los criterios definidos para los márgenes salariales y a la estructura salarial establecida.

*Salarios de admisión*

No debe sobrepasar el límite superior de la banda salarial establecida y más bien se debe utilizar su límite inferior; de forma que, dependiendo las condiciones del colaborador y el ajuste puesto persona que exista, si las condiciones del colaborador no llenan por completo las expectativas del puesto se debe considerar un salario inicial del piso de la escala; por el contrario, si las condiciones del candidato son buenas, se debe considerar un pago mayor a la banda salarial mínima a fin de concretar la contratación del candidato.

De todas maneras, se pueden realizar reajustes en los salarios del personal, los mismos que pueden ser:

*Reajustes colectivos*, por lo general se alinean a los cambios económicos realizadas por cada gobierno.

*Reajustes individuales*, se definen, por decisión propia de la compañía, buscan un ajuste salarial para su personal, estos reajustes pueden ser:

- Reajuste por promoción, cuando existe el interés de promover a un colaborador a un cargo de responsabilidad superior

- Reajuste por adecuación, cuando la compañía intenta equilibrar sus salarios con los del mercado o sus principales competidores
- Reajuste por mérito, cuando son concedidos al empleado por un desempeño superior.

#### Objetivos de la política salarial

- Realizar una administración de sueldos y salarios más eficiente en la organización.
- Alinear las retribuciones de los empleados a los resultados alcanzados por la empresa.
- Mantener una equidad interna y competitividad externa
- Balancear objetivos de corto y mediano plazo
- Facilitar los procesos de selección para atraer a mejores candidatos.
- Remunerar al empleado conforme las condiciones de su puesto de trabajo
- Recompensar al empleado de acuerdo a sus habilidades y competencias
- Motivar a los empleados para una mejora en su desempeño
- Definir y comunicar a los empleados los lineamientos de la organización al momento de la asignación de sueldos.

Adicional a los objetivos mencionados, una política salarial también tiene como finalidad conseguir una equidad interna en cuanto a su manera de compensar a sus empleados, como también alcanzar una competitividad externa que le permita adaptarse a las condiciones de su mercado y les permita retener su talento por medio de una remuneración competitiva; por el contrario, el no contar con una política salarial a nivel organizacional se pueden identificar varios inconvenientes, entre los cuales se pueden mencionar:

- Produce incertidumbre en el empleado debido a que no tiene claro la medida en que su esfuerzo es el que la empresa requiere y por tanto desconoce si su mayor esfuerzo será recompensado de mejor manera.

- Genera desconfianza en el personal respecto al criterio que se está utilizando al momento de asignar los salarios, incrementos o bonificaciones, esto debido a que no se tiene parámetros claros al momento de asignar las retribuciones
- Genera un mal ambiente laboral, debido a que se percibe la inequidad existente entre personas que al ocupar y desempeñar similares funciones, la una puede ser retribuida de mejor manera que la otra.
- Productividad baja, debido a que el personal trabajan lo necesario con el mínimo esfuerzo a fin de devengar su sueldo, pero no existe una condicional extra que permita al empleado esforzarse un poco más a fin de lograr una mejor retribución.
- Manipulación en las relaciones interpersonales con los jefes directos, debido a que mientras mejor sea la relación con el jefe, se puede esperar una mejor retribución económica lo cual deja de lado el desempeño de la persona.
- Produce una falta de control de los costos de la planilla mensual de los empleados, ya que no existen los parámetros que apoyen a la asignación de los salarios del personal, teniendo como un límite sus bandas salariales.
- Puede generar una fuga de talentos en la organización, ya que por más que perdure el personal en la compañía, si no están las reglas claras al momento de asignar las retribuciones, puede existir personal que prefieran buscar empresas más transparentes que les ofrezcan tranquilidad en ese sentido.

#### *Criterios para desarrollar una política salarial*

- Adecuada. - Debe alejarse de los patrones mínimos establecidos por el gobierno, así también no acercarse a los límites superiores definidos por los sindicatos.
- Equitativa. - El pago debe ser acorde a las capacidades, habilidades, destrezas y esfuerzo del empleado.
- Equilibrada. - El pago debe respetar las bandas salariales de cada cargo

- Eficaz en costo. - La remuneración fijada en cada banda salarial también debe considerar la capacidad financiera de la organización y por nada exceder en su costo
- Seguridad. - La política salarial debe generar confianza y seguridad en el empleado
- Motivadora. - La política salarial debe estimular el desempeño del empleado
- Aceptable. - Los lineamientos de la política salarial debe ser razonable para los empleados y ellos deben ser conscientes de esto.

## **6. Estructura salarial**

Una estructura salarial “corresponde a la asignación básica definida para cada uno de los puestos de trabajo” (Morales 2003, 221), de manera que, la estructura salarial se encarga de establecer de manera técnica las relaciones salariales que deben existir entre los diferentes cargos de una organización, cuidando de que esta relación mantenga un sentido de equidad interna mediante una compensación acorde a las aptitudes y desempeño del empleado, sin dejar de lado la competitividad externa en relación a sus principales competidores en el mercado.

Es así que, una buena estructura salarial es aquella que le permite a la organización, tomar decisiones adecuadas respecto a la asignación de las compensaciones para su personal de tal manera que le permita a la compañía mantener una equidad interna y una competitividad externa.

### *Equidad interna.*

Es importante que la organización cuente con una equidad interna en los diferentes niveles salariales de su estructura ya que puede generar “niveles altos de compromiso” en sus colaboradores, conforme el estudio realizado por (Lighthouse 2002) en el mismo muestra que el componente de la remuneración es un factor importante (no fundamental) al



momento de conseguir que el personal se sienta reconocido por su esfuerzo y con ello genere un sentimiento de compromiso con la organización.

Equidad interna es el “pago a los empleados de acuerdo con los valores relativos de sus puestos dentro de la misma organización” (Mondy 2005, 502); así también, se puede considerar como equidad interna a “las comparaciones entre los puestos de trabajo, o los niveles de habilidad o productividad dentro de una sola organización. La equidad interna se centra en las personas que realizan los trabajos y la consistencia en los mismos”. (Morales 2003, 10).

Por tanto, la equidad interna es aquella que la compañía define de acuerdo al valor del cargo o puesto de trabajo dentro de la organización y que serán determinados generalmente mediante un proceso de valoración de cargos, de manera que exista en los colaboradores la percepción o certeza de que están siendo remunerados justamente, sin ningún tipo de preferencia o discriminación, de acuerdo a la responsabilidad de su cargo.

En tal sentido, es oportuno mencionar que “a trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se deben tener en cuenta para los efectos de la remuneración” (Código del Trabajo Ecuatoriano 2005) en su Art. 79; es así que la compensación lejos de convertirse en un elemento que provoque controversia dentro de una organización, debe convertirse en uno de los factores que motiven y provean seguridad al empleado.

#### *Competitividad externa.*

Se refieren a los aspectos que se encuentra fuera de la organización, y que tiene como propósito establecer sueldos partiendo de los sueldos que tienen las empresas afines a su negocio, con el objetivo de atraer y retener al personal.

En la práctica para tener certeza de la competitividad externa de una empresa es necesario comparar los sueldos y salarios del personal de una organización en relación a los sueldos y salarios de otra compañía del mismo giro del negocio, con el fin de conocer cómo la inmediata competencia está retribuyendo a su personal y así se puedan establecer

medidas para ser competitivos en las retribuciones que se otorgan a los colaboradores y consecuentemente se logre retener el talento de la organización.

En resumen, una estructura salarial es una herramienta que consiste en establecer varios rangos que definen los valores máximos y mínimos de la retribución (bandas salariales) destinada para un cargo específico; los cargos se agrupan en los rangos considerando el valor que aportan para la compañía (valor interno), el valor reconocido en el mercado (valor externo) o una mezcla de ambos, con lo cual podemos conseguir un equilibrio entre lo externo e interno.

La estructura salarial permite diseñar una política salarial acordes al giro de negocio y entorno, es así que permite:

- Diseñar bandas salariales que consideren los valores de retribución mínimos y máximos para cada cargo
- Localizar el cargo dentro de la estructura salarial de la empresa y gestionar su progresión dentro de las escalas de la estructura
- Identificar los extremos de las retribuciones que no necesariamente deben estar en los límites de la banda que le corresponde, si no por el contrario pueden estar por encima del máximo y por debajo de mínimo.
- Evaluar el costo de la planilla de personal y enfocar donde se deben hacer esfuerzos para conseguir una equidad en todos sus niveles.
- Justificar las acciones de los movimientos salariales
- Facilitar la toma de decisiones retributivas, su argumentación y posterior comunicación

Existen varias tipologías de estructura salarial, entre las cuales se pueden mencionar:

- Estructuras salariales con bandas estrechas propia de organizaciones rígidas que tienen muchos niveles organizativos en donde la progresión salarial es casi automática
- Estructuras salariales con bandas anchas propia de organizaciones planas de pocos niveles organizativos en donde el desarrollo es más horizontal sin necesidad que exista un cambio de nivel.

- Estructuras salariales basadas en familias de cargos, en donde los cargos son agrupados obedeciendo ciertas características comunes entre los cargos y que obedecen a una jerarquización de los mismos
- Estructuras salariales basadas en la antigüedad, en donde la condicionante para la progresión de los niveles dentro de la estructura es la antigüedad de la persona en el cargo.
- Estructuras salariales diseñadas con un enfoque puro de mercadeo, en donde la estructura salarial está atada a los logros comerciales alcanzados por el individuo.

En cualquiera de los casos existe un factor común que comparten el resto de tipologías de estructura salarial y ese es el nivel jerárquico el cual es medido de acuerdo a la contribución de cada puesto para en lo posterior ser clasificado de acuerdo a los niveles que sea de interés para la organización.

Es así que, la dinámica en la que se encuentran inmersas las organizaciones requieren que sean adaptables a los cambios que surgen en su ambiente externo, para lo cual el diseño de una política salarial debe ser capaz de:

- Responder a la flexibilidad organizativa.

Se debe considerar las retribuciones en función a la contribución o rol desempeñado por cada persona; rol que en muchas ocasiones puede ser cambiante en el corto tiempo.

- Discriminar lo suficiente

A fin de que los colaboradores considerados como de alto desempeño se sientan valorados, pero por otro lado no cause conflicto con el resto de personas

- Gestionar brechas salariales

Gestionar brechas salariales entre personas que pertenezcan a un mismo puesto, de manera que permita controlar las diferencias retributivas y se pueda justificar o argumentar el porqué de las diferencias conforme los principios de nuestra política salarial.

- Tener presente los cambios del mercado.

Lo que supondrá conocer las retribuciones del mercado y los cambios que se aproximan para la organización.

- Adaptar la organización a los cambios internos que requiera

Lo que involucra la convivencia de estructuras tradicionales o jerarquizadas con estructuras novedosas o más flexibles como por ejemplo el cambio continuo de roles.

En definitiva, la creación de una estructura y política salarial debe resumirse en garantizar los principios básicos y las buenas prácticas de recompensa; lo que involucra fomentar una práctica retributiva justa y competitiva con los colaboradores, recompensando el compromiso, guiando la consecución de objetivos y vinculando los intereses del empleado con los intereses de la compañía.

#### *Conformación de la estructura salarial*

Es importante que previo a la conformación de la estructura salarial se haya realizado la valoración de puestos respectiva, con el fin de clasificar los cargos y se pueda conocer su valor relativo, más no su valor absoluto, ya que este dato se lo consigue mediante la asignación de un valor monetario a cada uno de los puestos.

De manera que, luego de haber realizado la valoración de cargos exista una visión más amplia en cuanto al mapa de cargos de la organización y claramente se pueda identificar el nivel jerárquico de cada cargo a partir del valor relativo obtenido de la valoración; de forma que, la fijación de un valor monetario al cargo depende de su valor relativo obtenido en su valoración, usualmente las organizaciones para cumplir con esta asignación monetaria se valen de niveles y márgenes salariales.

## **7. Niveles salariales**

Un nivel salarial consiste en la agrupación de cargos que tienen similitud a fin de simplificar la asignación salarial, con esto dejamos de lado la asignación salarial personalizada de cada cargo y los podemos agrupar de acuerdo a sus similitudes, no existe un número previamente establecido como estándar de aplicación para la compañía, sino, depende de la estructura y necesidad propia de la organización, en tal sentido, se debe considerar el principio de jerarquización que debe separar un nivel del otro, así como el número de niveles salariales que desee la organización en su estructura salarial.

En la práctica es necesario agrupar los cargos de acuerdo a los puntajes obtenidos de cada cargo y el número de niveles que requiera la compañía, de forma que, el rango existente en la separación de un nivel salarial a otro, representa la banda salarial con su tope máximo y mínimo lo que permite establecer los mismos sueldos para los cargos que cumplen funciones similares y se encuentran en un mismo rango de puntos; o en su defecto, si es necesario compensar el desempeño de la persona se podrá utilizar el tope máximo de la banda o si fuese necesario el siguiente nivel de la escala salarial.

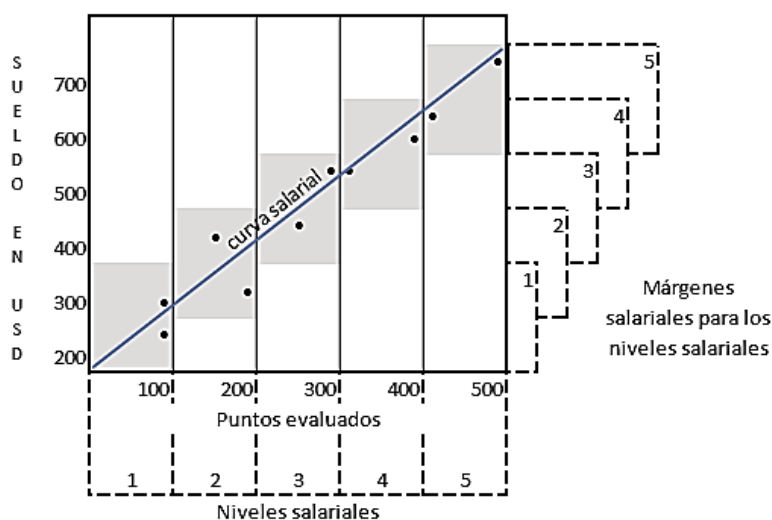


Figura 2. Curva salarial, niveles y márgenes  
Fuente y elaboración: Mondy & Noe, 2005.

Conforme lo mencionado por (Mondy 2005, 301) “una curva salarial es la correspondencia de puntos registrados en una curva para crear una progresión sutil entre niveles salariales”. La línea o curva salarial tiene como finalidad establecer la relación que existe entre los puntos y la curva.

## **8. Márgenes salariales**

Se considera margen salarial al rango de remuneraciones con una tarifa mínima y máxima con la suficiente dispersión a fin de establecer una diferencia importante entre una remuneración y otra.

La finalidad de que exista la suficiente dispersión entre un límite inferior y superior es que la organización desarrolle un sistema mediante el cual se promocióne al personal dentro de un mismo rango salarial, así también, es importante establecer mecanismo para los casos en los que la persona haya alcanzado el máximo del margen salarial, ya que resultaría injusto no retribuir a una persona que se ha desempeñado de buena manera y por causa de su margen salarial no se pueda retribuir su desempeño.

## **9. Establecimiento de salarios**

En síntesis, la base para establecer los sueldos del personal conforme lo mencionado por (Reyes 2004, 44) es “esforzarnos para distinguir lo que debe pagarse en razón del puesto, y lo que debe pagarse por razón de la realización, eficiencia o rendimiento de cada trabajador, empleado o jefe concreto”; en principio, se debe establecer el valor relativo del cargo y para lo cual es indispensable la valuación de puestos a fin de retribuir a cada uno conforme sus características y jerarquía en la estructura de la empresa con lo cual conseguimos una equidad interna, por el contrario, si se requiere ser competitivos en el mercado, es necesario contar con información de las encuestas salariales con la finalidad de atraer y retener el personal, tomando como punto de partida, los sueldos que paga nuestra competencia.

## **Capítulo segundo**

### **Metodología de la Investigación**

#### **1. Marco Institucional**

##### **Historia de la Organización**

La investigación se desarrolla en una de las principales firmas de servicios profesionales en la ciudad de Quito, con amplia trayectoria a nivel nacional e internacional; en Ecuador la compañía tiene una experiencia profesional por más de 40 años desde su inicio, empezando con la prestación de servicios de auditoría financiera externa y que es la empresa seleccionada para realizar el presente estudio y que con el pasar del tiempo ha ido ampliando su oferta de servicios y que en la actualidad también cuenta con los servicios de outsourcing contable, impuestos y consultoría, así también, la empresa cuenta con dos oficinas, la matriz en la ciudad de Quito y la sucursal en la ciudad de Guayaquil, con aproximadamente 200 empleados entre las cuatro líneas de negocio, siendo la Firma Auditora la empresa más grande en estructura e infraestructura.

##### **Razones fundamentales de la Firma**

###### Misión

- “Generar valor a nuestros clientes, colaboradores y socios, brindando servicio de auditoría con estándares internacionales”

###### Visión

- “Ser una de las principales cuatro firmas de auditoría en el Ecuador”

###### Valores

- Respeto por nuestra gente. - Entendemos que nuestro principal activo es nuestra gente, en ese sentido, nos comprometemos con su desarrollo proporcionando igualdad de oportunidades para todos, en un marco de educación y equidad.

- Integridad. - Somos profesionales íntegros y no permitimos que prejuicios o conflicto de intereses prevalezcan sobre nuestros juicios y comportamientos.
- Responsabilidad. - Confiamos en nuestro trabajo profesional enmarcado en la calidad técnica y en el servicio de excelencia que ofrecemos a cada uno de nuestros clientes.
- Compromiso. - Nos identificamos con nuestros valores y actuamos de manera que estos se vean reflejados en cada actividad que realizamos, tanto con nuestra gente como con nuestros clientes.
- Servicio Excepcional. - Somos cercanos con nuestros clientes y tenemos una sensibilidad especial para comprender y entender sus necesidades, ofreciéndoles un servicio de calidad y personalizado.

### **Objetivos Estratégicos**

- Ser reconocidos en el mercado como “Líderes en servicio excepcional al cliente”
- Ofrecer servicios profesionales de alta calidad técnica y tecnológica para seguridad de nuestros clientes.
- Ser una Firma rentable manteniendo un crecimiento sostenible en el mercado.
- Ser una de las mejores Firmas de servicios profesionales para trabajar, implementando mejores prácticas al momento de la administración de personal.



## Estructura y Población de la Organización

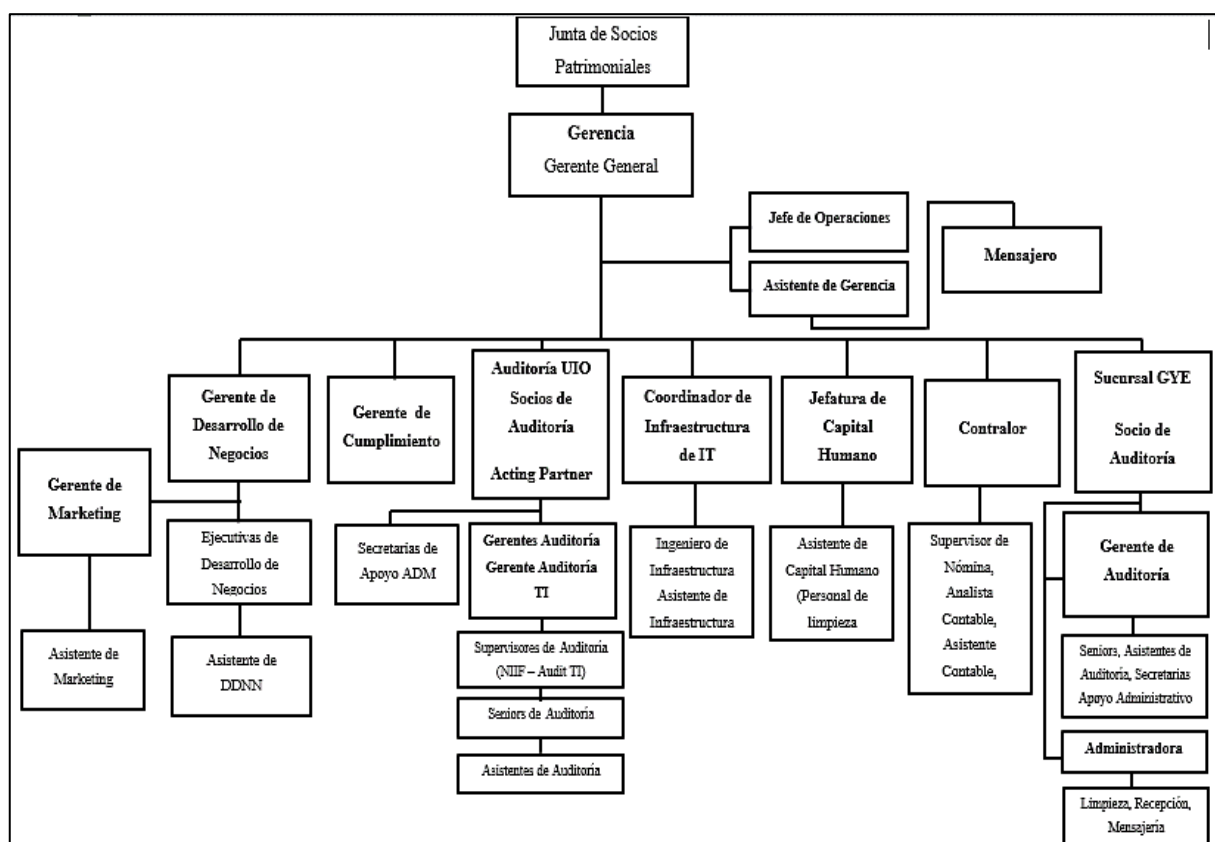


Figura 3. Organigrama de Firma Auditora, 2020

Fuente: Firma Auditora

Elaboración: propia.

La compañía tiene una estructura tradicional en donde el principio de jerarquización es bastante marcado y a la cabeza la preside la Gerencia General.

El personal se clasifica en dos grupos: el primero y en menor proporción el personal de apoyo o administrativo y en segundo lugar el personal técnico de operaciones o auditores externos que son el core del negocio, y que se encarga de realizar auditoría de los estados financieros de otras empresas con la finalidad de formular una opinión imparcial e independiente sobre el manejo económico y operativo de la organización.

El personal técnico de auditoría lo conforman los siguientes cargos: el nivel operativo conformado por Asistentes de Auditoría, con sus categorías: Trainee, Auditor 1 y

Auditor 2 o experimentado; el nivel táctico conformado por los Auditores Seniors, con sus categorías: Senior 1, Senior 2, Senior 3 y Senior 4, siendo este último el de mayor responsabilidad, y Supervisor 1, Supervisor 2 de Auditoría; y por último, el nivel estratégico conformado por los Gerentes y Socios de Auditoría, las categorías de Gerentes las componen: Gerente Jr, Gerente y Gerente Senior, en cuanto, las categoría de Socios las componen Acting Partner y Socio Técnico de Auditoría, en los cuales se realizará la aplicación del presente trabajo de investigación.

Tabla 4  
**Distribución de cargos y personal técnico**

| <b>Cargos</b>               | <b>Categorías</b>                            | <b># Personas</b> |
|-----------------------------|--|-------------------|
| Socios Técnico de Auditoría | Socio de Auditoría<br>Acting Partner         | 4                 |
| Gerente de Auditoría        | Gerente Senior<br>Gerente<br>Gerente Jr.     | 7                 |
| Supervisores de Auditoría   | Supervisores 2<br>Supervisores 1             | 4                 |
| Seniors de Auditoría        | Senior 4<br>Senior 3<br>Senior 2<br>Senior 1 | 30                |
| Asistentes de Auditoría     | Auditor 2<br>Auditor 1<br>Trainee            | 32                |
| <b>TOTAL</b>                |  | <b>77</b>         |

Fuente: Firma Auditora plantilla de personal, 2020  
Elaboración propia

La investigación se enfoca en que a partir de la valoración de cargos (sistema de puntos) se identifique el peso relativo de cada cargo con el propósito de construir las

escalas salariales que nos permita establecer los lineamientos necesarios para establecer los sueldos del personal y elaborar la política salarial a fin de que se consiga disminuir o eliminar la percepción de inequidad salarial latente entre el nuevo personal y el permanente; en consecuencia, la política salarial es un insumo importante mediante el cual podemos apalancar la estrategia de la organización, gestionando la atracción, retención y desarrollo del personal, mediante los sub sistemas de recursos humanos como son el reclutamiento de personal, la evaluación al desempeño y plan carrera de los colaboradores.

## **2. Método de Investigación**

La investigación es de tipo descriptivo ya que mediante la información recopilada de las variables se pretende explicar cómo al establecer los pesos relativos de cada cargo mediante la valoración por puntos se puede diseñar un modelo de política salarial que contribuya internamente una equidad salarial y mejor administración de remuneraciones del personal técnico.

El método empleado es cuantitativo ya que los factores de la valoración de cargos como lo son: conocimiento, experiencia, solución de problemas, complejidad en la tarea, responsabilidad, condiciones de trabajo, entre otros, deben tener su respectiva puntuación y al final del ejercicio un valor relativo del cargo.

El proceso inicia con la actualización del contenido de los descriptivos de cargo del área de auditoría y se debe realizar la valoración conforme la metodología por puntos, a continuación, se procede con la homologación salarial mediante la aplicación de una fórmula estadística de regresión lineal que nos permita definir los puntos medios del total de remuneraciones del personal técnico con el propósito de establecer las bandas salariales y estructura salarial que establecerá la Firma para su personal técnico; finalmente se debe establecer los lineamientos que debe contener la política salarial de la Firma Auditora a fin de tener una mejor administración salarial con su personal técnico.

### **3. Recopilación y procesamiento de información**

#### **Actualización de Descriptivos de Cargos**

Como primer paso previo a la valoración de cargos es necesario actualizar los descriptivos de cargos para lo cual fue necesario revisar la información de los modelos estándar de descriptivos de cargo que la firma utiliza a nivel internacional y a partir de aquello contrastarla con la información de los descriptivos de cargo de la Firma en Ecuador; revisada la información se procedió a efectuar los ajustes necesarios en los descriptivos de cargo del personal técnico en la oficina de Ecuador a fin de que el contenido de los descriptivos de cargo locales se ajuste a los requerimientos y realidad del país; de igual manera, a fin que la información se encuentre actualizada de acuerdo a los requerimientos locales, se procedió a validar la información con la persona de mayor experiencia y conocimiento como lo es un Socio Técnico de Auditoría.

#### **Valoración de cargos**

Para realizar la valoración de cargos se conformó un comité de valoración de puestos, el mismo que estaba conformado por: Capital Humano, Gerente General, Socio Técnico de Auditoría, Socio Líder de Formación y Desarrollo quienes por su experiencia técnica en el cargo, conocían las exigencias que debe cumplir cada uno de los cargos y sus categorías, de manera que aportaran información importante para armar la matriz de valoración de cargos.

En tal sentido, gracias a la información que aportaron se logró definir el modelo de valoración de cargos e identificar las dimensiones necesarias para proceder con la elaboración de la matriz de valoración de cargos con sus respectivas ponderaciones.

#### **Ponderación de sub factores del cargo para su evaluación.**

Una vez definidas las dimensiones del cargo, se procede a establecer los sub factores de cada dimensión, de igual manera se procede a ponderarlos de acuerdo a la importancia que los mismos le representen para el cargo.

### Establecimiento de puntos en cada sub factor

Se lo realizó mediante una progresión aritmética el cual se procede a sumar a un número una misma cantidad sucesivamente, que para este ejercicio práctico se procedió a sumar el peso del sub factor.

Tabla 5  
Matriz de valoración de cargos del personal técnico

| MATRIZ DE VALORACIÓN DE CARGOS |   |            |
|--------------------------------|---|------------|
| Dimensión                      | Sub Factor  | Grados     |
|                                |   | A          |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos Especializados         | 14         |
|                                | Experiencia necesaria (10 puntos por cada año cumplido) | 10         |
| Perfil por Competencias        | Relaciones y colaboración                               | 3          |
|                                | Crecimiento del negocio                                 | 3          |
|                                | Gente comprometida                                      | 3          |
|                                | Liderazgo   | 3          |
|                                | Servicio al cliente (interno o externo)                 | 3          |
|                                | Calidad   | 3          |
| Solución de Problemas          | Complejidad de la tarea                                 | 12         |
|                                | Solución de problemas                                   | 10         |
| Responsabilidades              | Responsabilidad comercial                               | 8          |
|                                | Impacto a resultados                                    | 6          |
|                                | Responsabilidad por valores, equipos y materiales       | 6          |
|                                | Supervisión de personal                                 | 4          |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                                       | 12         |
|                                |   | <b>100</b> |

Fuente y elaboración propia

## Manual de Valoración de Cargos

A continuación, se presenta el manual de valoración de cargos con sus pesos y grados de acuerdo a cada sub factor, el mismo que servirá para la valoración de cada uno de los cargos y sus categorías para el presente trabajo de investigación.

### Dimensión: Perfil Duro

- ❖ Educación Formal y Conocimientos Especializados. Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos en programas de educación formal, que debe poseer el ocupante del puesto para desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto.

Tabla 6  
**Criterios y puntaje de valoración: Educación formal**

| Grado | Descripción del grado   | Valor en Puntos |
|-------|---|-----------------|
| A     | Educación secundaria completa                                   | 14              |
| B     | Tecnólogo universitario   | 28              |
| C     | Cursando los últimos años de carrera universitaria en C&A       | 42              |
| D     | Egresados en carreras de Contabilidad y Auditoría               | 56              |
| E     | Tercer nivel: Graduados en carreras de Contabilidad y Auditoría | 70              |
| F     | Cuarto Nivel: Especialista Superior en el país o Maestría       | 84              |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Experiencia necesaria. Este factor mide el período de tiempo necesario que el ocupante requiere para desempeñar satisfactoriamente las funciones del cargo.

Tabla 7  
**Criterios y puntaje de valoración: Experiencia**

| Grado | Descripción del grado                                     | Valor en Puntos |
|-------|---|-----------------|
| A     | Entre 6 meses hasta 1 año                                 | 10              |
| B     | Desde 1 años hasta 2 años                                 | 20              |
| C     | Desde 2 años hasta 6 años (10 pts por cada año cumplido)  | 60              |
| D     | Desde 6 años hasta 8 años (10 pts por cada año cumplido)  | 80              |
| E     | Desde 8 años hasta 11 años (10 pts por cada año cumplido) | 110             |
| F     | Más de 11 años  | 120             |

Fuente y elaboración propia

### **Dimensión: Perfil por Competencias**

- ❖ Relaciones y Colaboración. Es la habilidad para construir relaciones amistosas y de confianza con clientes y colegas con el fin de conocer y satisfacer sus necesidades.

Tabla 8  
**Criterios y puntaje de valoración: Competencia Relaciones y colaboración**

| Grado | Descripción del grado  | Valor en Puntos |
|-------|--|-----------------|
| A     | El trabajo en equipo es importante en su gestión, se requiere prontitud y precisión a las consultas y solicitudes.           | 3               |
| B     | Orienta le trabajo de otros y copera dentro y fuera de su equipo para lograr objetivos compartidos.                          | 6               |
| C     | Trabaja de forma productiva como líder de varios equipos y se asegura que su funcionamiento sea el adecuado en los clientes. | 9               |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Crecimiento del negocio. Es la habilidad que mediante su gestión crear oportunidades de negocio que afiancen el valor de la marca o generen crecimiento del negocio.

Tabla 9

**Criterios y puntaje de valoración: Competencia Crecimiento del negocio**

| Grado | Descripción del grado  | Valor en Puntos |
|-------|--|-----------------|
| A     | Su gestión no tiene mayor incidencia en el crecimiento del negocio, sin embargo, su actuar es importante al brindar el servicio. | 3               |
| B     | Su gestión es importante en el crecimiento del negocio, su accionar profesional permite la continuidad de los servicios          | 6               |
| C     | Su gestión incide directamente en el crecimiento del negocio. Promueve y participa activamente en la ejecución de ventas.        | 9               |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Gente comprometida. Es la capacidad de las personas para buscar la excelencia, enfocada en su rendimiento de cuentas y desarrollo profesional.

Tabla 10

**Criterios y puntaje de valoración: Competencia Gente comprometida**

| Grado | Descripción del grado   | Valor en Puntos |
|-------|---|-----------------|
| A     | Su integración al equipo es importante, se preocupa por su propio desarrollo y el cumplimiento de sus trabajos.                             | 3               |
| B     | Ayuda a otros a integrarse al equipo y los apoya en la solución de problemas. Brinda una retroalimentación constructiva.                    | 6               |
| C     | Trabaja para implementar los objetivos del departamento. Delega y responsabiliza a las personas por su trabajo y los apoya en su desarrollo | 9               |

Fuente y elaboración propia



- ❖ Liderazgo. Es la habilidad necesaria para orientar la acción de grupos de trabajo en una dirección determinada. Inspira a otras personas y genera compromiso.

Tabla 11  
**Criterios y puntaje de valoración: Competencia Liderazgo**

| Grado | Descripción del grado   | Valor en Puntos |
|-------|---|-----------------|
| A     | La posición no requiere un nivel de liderazgo importante o lo requiere de manera ocasional  | 3               |
| B     | La posición requiere un nivel de liderazgo medio, que permita la articulación del trabajo de su equipo.                             | 6               |
| C     | La posición requiere un nivel de liderazgo alto, que permita la articulación del trabajo de su equipo y la consecución de sus metas | 9               |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Servicio al Cliente. Se define como el deseo de ayudar y servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.

Tabla 12  
**Criterios y puntaje de valoración: Competencia Servicio al cliente**

| Grado | Descripción del grado   | Valor en Puntos |
|-------|---|-----------------|
| A     | La relación con clientes externos como internos no es preponderante para la consecución de sus metas y objetivos. | 3               |
| B     | La relación con clientes externos como internos es importante para la consecución de sus metas y objetivos.       | 6               |
| C     | La relación con clientes externos como internos es fundamental para la consecución de sus metas y objetivos.      | 9               |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Calidad. Es la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos y tener una buena capacidad de discernimiento.

Tabla 13  
**Criterios y puntaje de valoración: Competencia Calidad**

| Grado | Descripción del grado  | Valor en Puntos |
|-------|--|-----------------|
| A     | Las actividades que realiza son mayormente operativas y no requieren mayor análisis.           | 3               |
| B     | Las actividades que realiza requieren de análisis y que sus resultados estén libre de errores. | 6               |
| C     | Las actividades que realiza requiere un fuerte análisis y que sus resultados sean precisos.    | 9               |

Fuente y elaboración propia

### Dimensión. Solución de Problemas

- ❖ Complejidad de la tarea. Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del cargo, incluyendo la dirección de personas.

Tabla 14  
**Criterios y puntaje de valoración: Complejidad de la tareas**

| Grado | Descripción del grado  | Valor en Puntos |
|-------|--|-----------------|
| A     | Tareas rutinarias: La presencia de procedimientos y reglas definen claramente la ejecución de las tareas. Las actividades son repetitivas y operativas. La posición no requiere solucionar problemas y/o tomar decisiones. No ejerce supervisión alguna. ( Puestos )                         | 12              |
| B     | Tareas +/- complejas: Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal. Toma de decisiones en base de procedimientos preestablecidos. (Grupo de Trabajo)   | 24              |
| C     | Tareas Complejas: Realiza tareas complejas. Puede supervisar grupos numerosos de técnicos, empleados o profesionales (Equipo Técnico) Toma decisiones frecuentes y de gran importancia sobre la base de políticas generales. Resuelve problemas que involucran altos riesgos para la Unidad. | 36              |
| D     | Riesgo Económico: Ejecuta tareas que implican la participación en la formulación de políticas de la empresa, estrategias y programas de largo plazo (Departamentos/Unidad Técnica). Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo para la Firma.                                     | 48              |
| E     | Alto Riesgo Económico: Realiza tareas que implican la toma de decisiones en la formulación de políticas de la empresa, estrategias y programas de largo plazo. Resuelve problemas que implica alto riesgo económico para la Firma. (Gerencia General).                                       | 60              |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Solución de problemas. Este factor mide el grado de dificultad de posibles soluciones ante problemas específicos.

Tabla 15  
**Criterios y puntaje de valoración: Solución de problemas**

| Grado | Descripción del grado   | Valor en Puntos |
|-------|---|-----------------|
| A     | Repetitivo: Situaciones idénticas cuya solución se obtiene a través de la simple elección entre los conocimientos aprendidos.                                 | 10              |
| B     | Modelos: Situaciones semejantes cuya solución requiere de lo aprendido que generalmente siguen patrones claramente definidos.                                 | 20              |
| C     | Análisis: Situaciones que presentan algún aspecto nuevo y cuyos problemas exigen la combinación de lo aprendido con soluciones anteriormente dadas.           | 30              |
| D     | Innovación: Situaciones variables que requieren de un pensamiento analítico, interpretativo y constructivo.   | 40              |
| E     | Incertidumbre: Situaciones desconocidas en las que no hay un método definido. Exige el desarrollo de nuevos conceptos o enfoques sin la orientación de otros. | 50              |

Fuente y elaboración propia

### **Dimensión. Responsabilidad**

- ❖ Responsabilidad Comercial. Este factor mide la habilidad de negociación para un correcto desempeño del cargo; con el objetivo de generar ingresos para la Firma mediante la promoción y ventas de sus servicios.

Tabla 16  
**Criterios y puntaje de valoración: Responsabilidad comercial**

| Grado | Descripción del grado  | Valor en Puntos |
|-------|--|-----------------|
| A     | Responsable de su propio cupo de ventas                          | 8               |
| B     | Responsable del cupo de ventas de su Equipo Técnico              | 16              |
| C     | Responsable del cupo de ventas de una Unidad Técnica de la Firma | 24              |
| D     | Responsable del monto total de ventas de la Firma                | 32              |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Impacto a resultados. Definido por el impacto que el cargo tiene en su contribución en la cadena de valor del producto o servicio de la empresa y que incide en la consecución de los objetivos de la Firma.

Tabla 17  
**Criterios y puntaje de valoración: Impacto a resultados**

| Grado | Descripción del grado  | Valor en Puntos |
|-------|--|-----------------|
| A     | Informativa: Genera y reporta información para ser utilizados por otros. Su actuar no necesariamente influyente.         | 6               |
| B     | Indirecta: Nivel asesor que crea o delimita el marco de actuación para que otros puedan cumplir con su labor             | 12              |
| C     | Directa: Las acciones y decisiones son determinantes en los resultados finales y por tal en la consecución de objetivos. | 18              |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Responsabilidad por valores, equipos y materiales. Este factor mide la responsabilidad asumida por el ocupante del cargo, de acuerdo a los valores que son de su responsabilidad directa. Dichos valores, materiales y equipos son estratégicos para la organización.

Tabla 18

**Criterios y puntaje de valoración: Responsabilidad por valores, equipos y materiales**

| Grado | Descripción del grado   | Valor en Puntos |
|-------|---|-----------------|
| A     | Puesto: Es responsable por el manejo de valores, equipos y materiales entre \$500 a \$2.000 mensuales. Su trabajo no compromete a la Firma.   | 6               |
| B     | Grupo de Trabajo: Es responsable por el manejo de valores, equipos y materiales de un grupo de trabajo, comprende entre \$2.001 a \$5.000 mensuales. Su trabajo compromete medianamente a la Firma.   | 12              |
| C     | Equipo Técnico: Mayor responsabilidad que el Equipo Técnico. Toma decisiones importantes dentro de su unidad. Es responsable directo de valores, equipos y materiales entre \$5.000 a 10.000 mensuales. Su trabajo compromete altamente a la Firma  | 18              |
| D     | Departamento / Unidad Técnica: Alta responsabilidad. Crea procedimientos, políticas y toma decisiones que afectan a una unidad de negocio. Es responsable directo por valores, equipos, materiales, instalaciones entre \$ 10.000 y \$ 50.000 (mensuales). Su trabajo compromete altamente a la Firma | 24              |
| E     | Gerencia General: Responsabilidad de mucha importancia. Controla y define las decisiones de mayor impacto en la empresa. Es responsable directo por valores, equipos, materiales, instalaciones superiores a \$ 50.000.   | 36              |

Fuente y elaboración propia

- ❖ Supervisión de personal. Este factor mide la responsabilidad que el cargo tiene por la cantidad de personas que tiene bajo su cargo p supervisión directa.

Tabla 19  
**Criterios y puntaje de valoración: Supervisión de personal**

| Grado | Descripción del grado | Valor en Puntos |
|-------|-----------------------|-----------------|
| A     | Hasta 1 persona       | 4               |
| B     | De 2 a 5 personas     | 8               |
| C     | De 6 a 9 personas     | 12              |
| D     | De 10 a 12 personas   | 16              |
| E     | Más de 12 personas    | 20              |

Fuente y elaboración propia

### Dimensión. Condiciones de Trabajo.

- ❖ Riesgos de Trabajo. Este factor mide las condiciones físicas y de movilización que demanda el cargo para la ejecución de su actividad y los riesgos inherentes al mismo.

Tabla 20  
**Criterios y puntaje de valoración: Riesgos de trabajo**

| <b>Riesgos de Trabajo</b>   |  |                 |
|---|--|-----------------|
| <b>Definición:</b> Este factor mide las condiciones físicas y de movilización que demanda el cargo para la ejecución de su actividad y los riesgos inherentes al mismo. |  |                 |
| Grado   | Descripción del grado  | Valor en Puntos |
| A   | Desarrolla la totalidad de sus tareas en oficina, en un ambiente agradable, con poca afluencia de personas y sin mayor probabilidad de sufrir un accidente.                          | 12              |
| B   | Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, sin embargo, debe movilizarse frecuentemente a distintos ambientes, lo que le puede exponer a diferentes riesgos. | 24              |
| C   | Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo o en la interperie con ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, lo que le expone a riesgos considerables.                   | 36              |

Fuente y elaboración propia



### Escala de puntos por factores y grados de proyección aritmética.

A continuación, se muestra el resumen de los factores y grados con su respectivo peso que se ha definido para evaluar los puestos.

Tabla 21  
Matriz general de valoración de cargos: Criterios y puntajes

| MATRIZ DE VALORACIÓN DE CARGOS |   |            |            |            |            |            |            |
|--------------------------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Dimensión                      | Sub Factor  | Grados     |            |            |            |            |            |
|                                |   | A          | B          | C          | D          | E          | F          |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos Especializados         | 14         | 28         | 42         | 56         | 70         | 84         |
|                                | Experiencia necesaria (10 puntos por cada año cumplido) | 10         | 20         | 60         | 80         | 110        | 120        |
| Perfil por Competencias        | Relaciones y colaboración                               | 3          | 6          | 9          |            |            |            |
|                                | Crecimiento del negocio                                 | 3          | 6          | 9          |            |            |            |
|                                | Gente comprometida                                      | 3          | 6          | 9          |            |            |            |
|                                | Liderazgo   | 3          | 6          | 9          |            |            |            |
|                                | Servicio al cliente (interno o externo)                 | 3          | 6          | 9          |            |            |            |
|                                | Calidad   | 3          | 6          | 9          |            |            |            |
| Solución de Problemas          | Complejidad de la tarea                                 | 12         | 24         | 36         | 48         | 60         |            |
|                                | Solución de problemas                                   | 10         | 20         | 30         | 40         | 50         |            |
| Responsabilidades              | Responsabilidad comercial                               | 8          | 16         | 24         | 32         |            |            |
|                                | Impacto a resultados                                    | 6          | 12         | 18         |            |            |            |
|                                | Responsabilidad por valores, equipos y materiales       | 6          | 12         | 18         | 24         | 36         |            |
|                                | Supervisión de personal                                 | 4          | 8          | 12         | 16         | 20         |            |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                                       | 12         | 24         | 36         |            |            |            |
|                                |   | <b>100</b> | <b>200</b> | <b>330</b> | <b>296</b> | <b>346</b> | <b>204</b> |

Fuente y elaboración propia



## Capítulo tercero

### Estructura de política salarial – Firma Auditora

Para la elaboración de la política salarial, es necesario conocer los sueldos de cada cargo y categoría para lo cual se emplea un promedio aritmético ponderado entre todos los ocupantes del cargo y categoría correspondiente, de manera que nos permite reducir a un solo dato central (para el presente estudio un sueldo) de un conjunto de datos que pueden tener diferente valor; para lo cual es necesario identificar la frecuencia que se repiten los datos, sumarlos y dividirlos para el número de ocupantes.

Tabla 22  
**Cargos y sueldos del personal técnico**

| No. | Cargos                  | Categoría      | Sueldos promedio |
|-----|-------------------------|----------------|------------------|
| 1   | Asistente de Auditoría  | Trainee        | \$ 400,00        |
| 2   |                         | Asistente 1    | \$ 541,88        |
| 3   |                         | Asistente 2    | \$ 632,00        |
| 4   | Senior de Auditoría     | Senior 1       | \$ 810,00        |
| 5   |                         | Senior 2       | \$ 1.022,86      |
| 6   |                         | Senior 3       | \$ 1.450,00      |
| 7   |                         | Senior 4       | \$ 1.705,00      |
| 8   | Supervisor de Auditoría | Supervisor 1   | \$ 1.800,00      |
| 9   |                         | Supervisor 2   | \$ 2.075,00      |
| 10  | Gerente de Auditoría    | Gerente Jr     | \$ 2.300,00      |
| 11  |                         | Gerente        | \$ 2.450,00      |
| 12  |                         | Gerente Senior | \$ 3.300,00      |
| 13  | Socio de Auditoría      | Acting Partner | \$ 4.000,00      |
| 14  |                         | Socio Técnico  | \$ 4.833,33      |

Fuente: Sueldos de la Firma Auditora, 2020  
Elaboración propia

## 1. Valoración de cargos técnicos con el método de puntos.

A continuación, se presentan los cargos a valorar mediante el método de puntos.

Tabla 23  
Valoración de cargos: Trainee

| Denominación del cargo: | Trainee                                 |       |            |
|-------------------------|---|-------|------------|
| Sueldo:                 | \$ 400,00                               |       |            |
| Dimensión               | Factor                                  | Grado | Puntaje    |
| Perfil Duro             | Educación Formal y Conocimientos        | C     | 42         |
|                         | Experiencia necesaria                   | N/A   | 0          |
| Perfil por competencias | Relaciones y colaboración               | A     | 3          |
|                         | Crecimiento del negocio                 | A     | 3          |
|                         | Gente comprometida                      | A     | 3          |
|                         | Liderazgo                               | A     | 3          |
|                         | Servicio al Cliente                     | A     | 3          |
|                         | Calidad                                 | A     | 3          |
| Solución de problemas   | Complejidad de la tarea                 | A     | 12         |
|                         | Solución de problemas                   | A     | 10         |
| Responsabilidades       | Impacto a resultados                    | A     | 6          |
|                         | Responsabilidad comercial               | N/A   | 0          |
|                         | Responsabilidad en materiales, valores. | N/A   | 0          |
|                         | Supervisión de personal                 | N/A   | 0          |
| Condiciones de Trabajo  | Riesgos asociados                       | B     | 24         |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>  |   |       | <b>112</b> |

Fuente y elaboración propia

Tabla 24  
**Valoración de cargos: Asistente 1**

|                                |   |              |                |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|
| <b>Denominación del cargo:</b> | Asistente 1                             |              |                |
| <b>Sueldo:</b>                 | \$ 541,88                               |              |                |
| <b>Dimensión</b>               | <b>Factor</b>                           | <b>Grado</b> | <b>Puntaje</b> |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos        | C            | 42             |
|                                | Experiencia necesaria                   | A            | 10             |
| Perfil por competencias        | Relaciones y colaboración               | A            | 3              |
|                                | Crecimiento del negocio                 | A            | 3              |
|                                | Gente comprometida                      | A            | 3              |
|                                | Liderazgo                               | A            | 3              |
|                                | Servicio al Cliente                     | A            | 3              |
|                                | Calidad                                 | A            | 3              |
| Solución de problemas          | Complejidad de la tarea                 | A            | 12             |
|                                | Solución de problemas                   | A            | 10             |
| Responsabilidades              | Impacto a resultados                    | A            | 6              |
|                                | Responsabilidad comercial               | N/A          | 0              |
|                                | Responsabilidad en materiales, valores. | A            | 6              |
|                                | Supervisión de personal                 | N/A          | 0              |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                       | B            | 24             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>         |   |              | <b>128</b>     |

Fuente y elaboración propia

Tabla 25  
Valoración de cargos: Asistente 2

|                                |   |              |                |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|
| <b>Denominación del cargo:</b> | Asistente 2                             |              |                |
| <b>Sueldo:</b>                 | \$ 632,00                               |              |                |
| <b>Dimensión</b>               | <b>Factor</b>                           | <b>Grado</b> | <b>Puntaje</b> |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos        | D            | 56             |
|                                | Experiencia necesaria                   | B            | 20             |
| Perfil por competencias        | Relaciones y colaboración               | B            | 6              |
|                                | Crecimiento del negocio                 | A            | 3              |
|                                | Gente comprometida                      | B            | 6              |
|                                | Liderazgo                               | A            | 3              |
|                                | Servicio al Cliente                     | B            | 6              |
|                                | Calidad                                 | B            | 6              |
| Solución de problemas          | Complejidad de la tarea                 | A            | 12             |
|                                | Solución de problemas                   | A            | 10             |
| Responsabilidades              | Impacto a resultados                    | A            | 6              |
|                                | Responsabilidad comercial               | N/A          | 0              |
|                                | Responsabilidad en materiales, valores. | A            | 6              |
|                                | Supervisión de personal                 | N/A          | 0              |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                       | B            | 24             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>         |   |              | <b>164</b>     |

Fuente y elaboración propia

Tabla 26  
**Valoración de cargos: Senior 1**

|                                |   |              |                |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|
| <b>Denominación del cargo:</b> | Senior 1                                |              |                |
| <b>Sueldo:</b>                 | \$ 810,00                               |              |                |
| <b>Dimensión</b>               | <b>Factor</b>                           | <b>Grado</b> | <b>Puntaje</b> |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos        | E            | 70             |
|                                | Experiencia necesaria                   | C            | 30             |
| Perfil por competencias        | Relaciones y colaboración               | B            | 6              |
|                                | Crecimiento del negocio                 | B            | 6              |
|                                | Gente comprometida                      | B            | 6              |
|                                | Liderazgo                               | B            | 6              |
|                                | Servicio al Cliente                     | B            | 6              |
|                                | Calidad                                 | B            | 6              |
| Solución de problemas          | Complejidad de la tarea                 | B            | 24             |
|                                | Solución de problemas                   | B            | 20             |
| Responsabilidades              | Impacto a resultados                    | A            | 6              |
|                                | Responsabilidad comercial               | N/A          | 0              |
|                                | Responsabilidad en materiales, valores. | B            | 12             |
|                                | Supervisión de personal                 | A            | 4              |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                       | B            | 24             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>         |   |              | <b>226</b>     |

Fuente y elaboración propia

Tabla 27  
**Valoración de cargos: Senior 2**

|                                |   |              |                |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|
| <b>Denominación del cargo:</b> | Senior 2                                |              |                |
| <b>Sueldo:</b>                 | \$ 1.022,86                             |              |                |
| <b>Dimensión</b>               | <b>Factor</b>                           | <b>Grado</b> | <b>Puntaje</b> |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos        | E            | 70             |
|                                | Experiencia necesaria                   | C            | 40             |
| Perfil por competencias        | Relaciones y colaboración               | B            | 6              |
|                                | Crecimiento del negocio                 | B            | 6              |
|                                | Gente comprometida                      | B            | 6              |
|                                | Liderazgo                               | B            | 6              |
|                                | Servicio al Cliente                     | B            | 6              |
|                                | Calidad                                 | B            | 6              |
| Solución de problemas          | Complejidad de la tarea                 | B            | 24             |
|                                | Solución de problemas                   | B            | 20             |
| Responsabilidades              | Impacto a resultados                    | A            | 6              |
|                                | Responsabilidad comercial               | N/A          | 0              |
|                                | Responsabilidad en materiales, valores. | B            | 12             |
|                                | Supervisión de personal                 | B            | 8              |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                       | B            | 24             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>         |   |              | <b>240</b>     |

Fuente y elaboración propia



Tabla 28  
**Valoración de cargos: Senior 3**

|                                |   |              |                |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|
| <b>Denominación del cargo:</b> | Senior 3                                |              |                |
| <b>Sueldo:</b>                 | \$ 1.450,00                             |              |                |
| <b>Dimensión</b>               | <b>Factor</b>                           | <b>Grado</b> | <b>Puntaje</b> |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos        | E            | 70             |
|                                | Experiencia necesaria                   | C            | 50             |
| Perfil por competencias        | Relaciones y colaboración               | B            | 6              |
|                                | Crecimiento del negocio                 | B            | 6              |
|                                | Gente comprometida                      | B            | 6              |
|                                | Liderazgo                               | B            | 6              |
|                                | Servicio al Cliente                     | B            | 6              |
|                                | Calidad                                 | B            | 6              |
| Solución de problemas          | Complejidad de la tarea                 | B            | 24             |
|                                | Solución de problemas                   | B            | 20             |
| Responsabilidades              | Impacto a resultados                    | A            | 6              |
|                                | Responsabilidad comercial               | N/A          | 0              |
|                                | Responsabilidad en materiales, valores. | B            | 12             |
|                                | Supervisión de personal                 | B            | 8              |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                       | B            | 24             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>         |   |              | <b>250</b>     |

Fuente y elaboración propia

Tabla 29  
**Valoración de cargos: Senior 4**

|                                |   |              |                |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|
| <b>Denominación del cargo:</b> | Senior 4                                |              |                |
| <b>Sueldo:</b>                 | \$ 1.705,00                             |              |                |
| <b>Dimensión</b>               | <b>Factor</b>                           | <b>Grado</b> | <b>Puntaje</b> |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos        | E            | 70             |
|                                | Experiencia necesaria                   | C            | 60             |
| Perfil por competencias        | Relaciones y colaboración               | C            | 9              |
|                                | Crecimiento del negocio                 | B            | 6              |
|                                | Gente comprometida                      | B            | 6              |
|                                | Liderazgo                               | B            | 6              |
|                                | Servicio al Cliente                     | C            | 9              |
|                                | Calidad                                 | C            | 9              |
| Solución de problemas          | Complejidad de la tarea                 | B            | 24             |
|                                | Solución de problemas                   | C            | 30             |
| Responsabilidades              | Impacto a resultados                    | A            | 6              |
|                                | Responsabilidad comercial               | A            | 8              |
|                                | Responsabilidad en materiales, valores. | B            | 12             |
|                                | Supervisión de personal                 | B            | 8              |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                       | B            | 24             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>         |   |              | <b>287</b>     |

Fuente y elaboración propia

Tabla 30  
**Valoración de cargos: Supervisor 1**

| Denominación del cargo: | Supervisor 1                            |       |            |
|-------------------------|---|-------|------------|
| Sueldo:                 | \$ 1.800,00                             |       |            |
| Dimensión               | Factor                                  | Grado | Puntaje    |
| Perfil Duro             | Educación Formal y Conocimientos        | E     | 70         |
|                         | Experiencia necesaria                   | D     | 70         |
| Perfil por competencias | Relaciones y colaboración               | C     | 9          |
|                         | Crecimiento del negocio                 | C     | 9          |
|                         | Gente comprometida                      | C     | 9          |
|                         | Liderazgo                               | C     | 9          |
|                         | Servicio al Cliente                     | C     | 9          |
|                         | Calidad                                 | C     | 9          |
| Solución de problemas   | Complejidad de la tarea                 | C     | 36         |
|                         | Solución de problemas                   | C     | 30         |
| Responsabilidades       | Impacto a resultados                    | B     | 12         |
|                         | Responsabilidad comercial               | A     | 8          |
|                         | Responsabilidad en materiales, valores. | C     | 18         |
|                         | Supervisión de personal                 | C     | 12         |
| Condiciones de Trabajo  | Riesgos asociados                       | A     | 12         |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>  |   |       | <b>322</b> |

Fuente y elaboración propia

Tabla 31  
**Valoración de cargos: Supervisor 2**

| Denominación del cargo: | Supervisor 2                            |       |            |
|-------------------------|---|-------|------------|
| Sueldo:                 | \$ 2.075,00                             |       |            |
| Dimensión               | Factor                                  | Grado | Puntaje    |
| Perfil Duro             | Educación Formal y Conocimientos        | E     | 70         |
|                         | Experiencia necesaria                   | D     | 80         |
| Perfil por competencias | Relaciones y colaboración               | C     | 9          |
|                         | Crecimiento del negocio                 | C     | 9          |
|                         | Gente comprometida                      | C     | 9          |
|                         | Liderazgo                               | C     | 9          |
|                         | Servicio al Cliente                     | C     | 9          |
|                         | Calidad                                 | C     | 9          |
| Solución de problemas   | Complejidad de la tarea                 | C     | 36         |
|                         | Solución de problemas                   | D     | 40         |
| Responsabilidades       | Impacto a resultados                    | B     | 12         |
|                         | Responsabilidad comercial               | A     | 8          |
|                         | Responsabilidad en materiales, valores. | C     | 18         |
|                         | Supervisión de personal                 | C     | 12         |
| Condiciones de Trabajo  | Riesgos asociados                       | A     | 12         |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>  |   |       | <b>342</b> |

Fuente y elaboración propia

Tabla 32  
**Valoración de cargos: Gerente Jr**

|                                |   |              |                |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|
| <b>Denominación del cargo:</b> | Gerente Jr.                             |              |                |
| <b>Sueldo:</b>                 | \$ 2.300,00                             |              |                |
| <b>Dimensión</b>               | <b>Factor</b>                           | <b>Grado</b> | <b>Puntaje</b> |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos        | F            | 84             |
|                                | Experiencia necesaria                   | E            | 90             |
| Perfil por competencias        | Relaciones y colaboración               | C            | 9              |
|                                | Crecimiento del negocio                 | C            | 9              |
|                                | Gente comprometida                      | C            | 9              |
|                                | Liderazgo                               | C            | 9              |
|                                | Servicio al Cliente                     | C            | 9              |
|                                | Calidad                                 | C            | 9              |
| Solución de problemas          | Complejidad de la tarea                 | C            | 36             |
|                                | Solución de problemas                   | D            | 40             |
| Responsabilidades              | Impacto a resultados                    | C            | 18             |
|                                | Responsabilidad comercial               | B            | 16             |
|                                | Responsabilidad en materiales, valores. | C            | 18             |
|                                | Supervisión de personal                 | C            | 12             |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                       | A            | 12             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>         |   |              | <b>380</b>     |

Fuente y elaboración propia

Tabla 33  
**Valoración de cargos: Gerente**

|                                |   |              |                |
|--------------------------------|---|--------------|----------------|
| <b>Denominación del cargo:</b> | Gerente                                 |              |                |
| <b>Sueldo:</b>                 | \$ 2.450,00                             |              |                |
| <b>Dimensión</b>               | <b>Factor</b>                           | <b>Grado</b> | <b>Puntaje</b> |
| Perfil Duro                    | Educación Formal y Conocimientos        | F            | 84             |
|                                | Experiencia necesaria                   | E            | 100            |
| Perfil por competencias        | Relaciones y colaboración               | C            | 9              |
|                                | Crecimiento del negocio                 | C            | 9              |
|                                | Gente comprometida                      | C            | 9              |
|                                | Liderazgo                               | C            | 9              |
|                                | Servicio al Cliente                     | C            | 9              |
|                                | Calidad                                 | C            | 9              |
| Solución de problemas          | Complejidad de la tarea                 | C            | 36             |
|                                | Solución de problemas                   | D            | 40             |
| Responsabilidades              | Impacto a resultados                    | C            | 18             |
|                                | Responsabilidad comercial               | B            | 16             |
|                                | Responsabilidad en materiales, valores. | C            | 18             |
|                                | Supervisión de personal                 | C            | 12             |
| Condiciones de Trabajo         | Riesgos asociados                       | A            | 12             |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>         |   |              | <b>390</b>     |

Fuente y elaboración propia

Tabla 34  
**Valoración de cargos: Gerente Senior**

| Denominación del cargo: | Gerente Senior                          |       |            |
|-------------------------|---|-------|------------|
| Sueldo:                 | \$ 3.300,00                             |       |            |
| Dimensión               | Factor                                  | Grado | Puntaje    |
| Perfil Duro             | Educación Formal y Conocimientos        | F     | 84         |
|                         | Experiencia necesaria                   | E     | 110        |
| Perfil por competencias | Relaciones y colaboración               | C     | 9          |
|                         | Crecimiento del negocio                 | C     | 9          |
|                         | Gente comprometida                      | C     | 9          |
|                         | Liderazgo                               | C     | 9          |
|                         | Servicio al Cliente                     | C     | 9          |
|                         | Calidad                                 | C     | 9          |
| Solución de problemas   | Complejidad de la tarea                 | D     | 48         |
|                         | Solución de problemas                   | E     | 50         |
| Responsabilidades       | Impacto a resultados                    | C     | 18         |
|                         | Responsabilidad comercial               | B     | 16         |
|                         | Responsabilidad en materiales, valores. | C     | 18         |
|                         | Supervisión de personal                 | C     | 12         |
| Condiciones de Trabajo  | Riesgos asociados                       | A     | 12         |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>  |   |       | <b>422</b> |

Fuente y elaboración propia

Tabla 35  
**Valoración de cargos: Acting Partner**

| Denominación del cargo: | Acting Partner                          |       |            |
|-------------------------|---|-------|------------|
| Sueldo:                 | \$ 4.000,00                             |       |            |
| Dimensión               | Factor                                  | Grado | Puntaje    |
| Perfil Duro             | Educación Formal y Conocimientos        | F     | 84         |
|                         | Experiencia necesaria                   | F     | 120        |
| Perfil por competencias | Relaciones y colaboración               | C     | 9          |
|                         | Crecimiento del negocio                 | C     | 9          |
|                         | Gente comprometida                      | C     | 9          |
|                         | Liderazgo                               | C     | 9          |
|                         | Servicio al Cliente                     | C     | 9          |
|                         | Calidad                                 | C     | 9          |
| Solución de problemas   | Complejidad de la tarea                 | D     | 48         |
|                         | Solución de problemas                   | E     | 50         |
| Responsabilidades       | Impacto a resultados                    | C     | 18         |
|                         | Responsabilidad comercial               | C     | 24         |
|                         | Responsabilidad en materiales, valores. | D     | 24         |
|                         | Supervisión de personal                 | D     | 16         |
| Condiciones de Trabajo  | Riesgos asociados                       | A     | 12         |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>  |   |       | <b>450</b> |

Fuente y elaboración propia



Tabla 36  
**Valoración de cargos: Socio Técnico**

| Denominación del cargo: | Socio Técnico                           |       |            |
|-------------------------|---|-------|------------|
| Sueldo:                 | \$ 4.833,00                             |       |            |
| Dimensión               | Factor                                  | Grado | Puntaje    |
| Perfil Duro             | Educación Formal y Conocimientos        | F     | 84         |
|                         | Experiencia necesaria                   | F     | 130        |
| Perfil por competencias | Relaciones y colaboración               | C     | 9          |
|                         | Crecimiento del negocio                 | C     | 9          |
|                         | Gente comprometida                      | C     | 9          |
|                         | Liderazgo                               | C     | 9          |
|                         | Servicio al Cliente                     | C     | 9          |
|                         | Calidad                                 | C     | 9          |
| Solución de problemas   | Complejidad de la tarea                 | D     | 48         |
|                         | Solución de problemas                   | E     | 50         |
| Responsabilidades       | Impacto a resultados                    | C     | 18         |
|                         | Responsabilidad comercial               | C     | 24         |
|                         | Responsabilidad en materiales, valores. | D     | 24         |
|                         | Supervisión de personal                 | D     | 16         |
| Condiciones de Trabajo  | Riesgos asociados                       | A     | 12         |
| <b>TOTAL DE PUNTOS</b>  |   |       | <b>460</b> |

Fuente y elaboración propia

Tabla 37  
**Consolidado de la valoración de los cargos de la Firma Auditora**

| Valoración de cargos - Auditores |                          |                                  |        |                       |        |                           |        |                         |        |                    |        |           |        |                     |        |         |        |                         |        |                       |        |                      |        |                           |        |   |        |                         |        |                   |        |              |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|--------|-----------------------|--------|---------------------------|--------|-------------------------|--------|--------------------|--------|-----------|--------|---------------------|--------|---------|--------|-------------------------|--------|-----------------------|--------|----------------------|--------|---------------------------|--------|---|--------|-------------------------|--------|-------------------|--------|--------------|
| No.                              | Cargo                    | Educación Formal y Conocimientos |        | Experiencia necesaria |        | Relaciones y colaboración |        | Crecimiento del negocio |        | Gente comprometida |        | Liderazgo |        | Servicio al Cliente |        | Calidad |        | Complejidad de la tarea |        | Solución de problemas |        | Impacto a resultados |        | Responsabilidad comercial |        | Responsabilidad en materiales, valores. |        | Supervisión de personal |        | Riesgos asociados |        | TOTAL PUNTOS |
|                                  |                          | Grados                           | Puntos | Grados                | Puntos | Grados                    | Puntos | Grados                  | Puntos | Grados             | Puntos | Grados    | Puntos | Grados              | Puntos | Grados  | Puntos | Grados                  | Puntos | Grados                | Puntos | Grados               | Puntos | Grados                    | Puntos | Grados                                  | Puntos | Grados                  | Puntos | Grados            | Puntos |              |
| 1                                | Socio de Auditoría       | F                                | 84     | F                     | 130    | C                         | 9      | C                       | 9      | C                  | 9      | C         | 9      | C                   | 9      | C       | 9      | D                       | 48     | E                     | 50     | C                    | 18     | C                         | 24     | D                                       | 24     | D                       | 16     | A                 | 12     | 460          |
| 2                                | Acting Partner           | F                                | 84     | F                     | 120    | C                         | 9      | C                       | 9      | C                  | 9      | C         | 9      | C                   | 9      | C       | 9      | D                       | 48     | E                     | 50     | C                    | 18     | C                         | 24     | D                                       | 24     | D                       | 16     | A                 | 12     | 450          |
| 3                                | Gerente Senior           | F                                | 84     | E                     | 110    | C                         | 9      | C                       | 9      | C                  | 9      | C         | 9      | C                   | 9      | C       | 9      | D                       | 48     | E                     | 50     | C                    | 18     | B                         | 16     | C                                       | 18     | C                       | 12     | A                 | 12     | 422          |
| 4                                | Gerente                  | F                                | 84     | E                     | 100    | C                         | 9      | C                       | 9      | C                  | 9      | C         | 9      | C                   | 9      | C       | 9      | C                       | 36     | D                     | 40     | C                    | 18     | B                         | 16     | C                                       | 18     | C                       | 12     | A                 | 12     | 390          |
| 5                                | Gerente Jr.              | F                                | 84     | E                     | 90     | C                         | 9      | C                       | 9      | C                  | 9      | C         | 9      | C                   | 9      | C       | 9      | C                       | 36     | D                     | 40     | C                    | 18     | B                         | 16     | C                                       | 18     | C                       | 12     | A                 | 12     | 380          |
| 6                                | Supervisor 2             | E                                | 70     | D                     | 80     | C                         | 9      | C                       | 9      | C                  | 9      | C         | 9      | C                   | 9      | C       | 9      | C                       | 36     | D                     | 40     | B                    | 12     | A                         | 8      | C                                       | 18     | C                       | 12     | A                 | 12     | 342          |
| 7                                | Supervisor 1             | E                                | 70     | D                     | 70     | C                         | 9      | C                       | 9      | C                  | 9      | C         | 9      | C                   | 9      | C       | 9      | C                       | 36     | C                     | 30     | B                    | 12     | A                         | 8      | C                                       | 18     | C                       | 12     | A                 | 12     | 322          |
| 8                                | Senior de Auditoría 4    | E                                | 70     | C                     | 60     | C                         | 9      | B                       | 6      | B                  | 6      | B         | 6      | C                   | 9      | C       | 9      | B                       | 24     | C                     | 30     | A                    | 6      | A                         | 8      | B                                       | 12     | B                       | 8      | B                 | 24     | 287          |
| 9                                | Senior de Auditoría 3    | E                                | 70     | C                     | 50     | B                         | 6      | B                       | 6      | B                  | 6      | B         | 6      | B                   | 6      | B       | 6      | B                       | 24     | B                     | 20     | A                    | 6      | N/A                       | 0      | B                                       | 12     | B                       | 8      | B                 | 24     | 250          |
| 10                               | Senior de Auditoría 2    | E                                | 70     | C                     | 40     | B                         | 6      | B                       | 6      | B                  | 6      | B         | 6      | B                   | 6      | B       | 6      | B                       | 24     | B                     | 20     | A                    | 6      | N/A                       | 0      | B                                       | 12     | B                       | 8      | B                 | 24     | 240          |
| 11                               | Senior de Auditoría 1    | E                                | 70     | C                     | 30     | B                         | 6      | B                       | 6      | B                  | 6      | B         | 6      | B                   | 6      | B       | 6      | B                       | 24     | B                     | 20     | A                    | 6      | N/A                       | 0      | B                                       | 12     | A                       | 4      | B                 | 24     | 226          |
| 12                               | Asistente de Auditoría 2 | D                                | 56     | B                     | 20     | B                         | 6      | A                       | 3      | B                  | 6      | A         | 3      | B                   | 6      | B       | 6      | A                       | 12     | A                     | 10     | A                    | 6      | N/A                       | 0      | A                                       | 6      | N/A                     | 0      | B                 | 24     | 164          |
| 13                               | Asistente de Auditoría 1 | C                                | 42     | A                     | 10     | A                         | 3      | A                       | 3      | A                  | 3      | A         | 3      | A                   | 3      | A       | 3      | A                       | 12     | A                     | 10     | A                    | 6      | N/A                       | 0      | A                                       | 6      | N/A                     | 0      | B                 | 24     | 128          |
| 14                               | Trainee                  | C                                | 42     | N/A                   | 0      | A                         | 3      | A                       | 3      | A                  | 3      | A         | 3      | A                   | 3      | A       | 3      | A                       | 12     | A                     | 10     | A                    | 6      | N/A                       | 0      | N/A                                     | 0      | N/A                     | 0      | B                 | 24     | 112          |

Fuente y elaboración propia

En el siguiente cuadro se presentan los cargos con su respectivo puntaje y sueldo

Tabla 38  
Puntos y sueldos de los cargos evaluados

| Puntos y sueldos - Cargos Técnicos Firma Auditora |                         |                |                  |                      |
|---|-------------------------|----------------|------------------|----------------------|
| No.   | Cargos                  | Categoría      | Total Puntos (X) | Sueldos promedio (Y) |
| 1   | Asistente de Auditoría  | Trainee        | 112              | \$ 400,00            |
| 2   |                         | Asistente 1    | 128              | \$ 541,88            |
| 3   |                         | Asistente 2    | 164              | \$ 632,00            |
| 4   | Senior de Auditoría     | Senior 1       | 226              | \$ 810,00            |
| 5   |                         | Senior 2       | 240              | \$ 1.022,86          |
| 6   |                         | Senior 3       | 250              | \$ 1.450,00          |
| 7   |                         | Senior 4       | 287              | \$ 1.705,00          |
| 8   | Supervisor de Auditoría | Supervisor 1   | 322              | \$ 1.800,00          |
| 9   |                         | Supervisor 2   | 342              | \$ 2.075,00          |
| 10  | Gerente de Auditoría    | Gerente Jr     | 380              | \$ 2.300,00          |
| 11  |                         | Gerente        | 390              | \$ 2.450,00          |
| 12  |                         | Gerente Senior | 422              | \$ 3.300,00          |
| 13  | Socio de Auditoría      | Acting Partner | 450              | \$ 4.000,00          |
| 14  |                         | Socio Técnico  | 460              | \$ 4.833,33          |

Fuente y elaboración propia

## 2. Regresión Lineal – Cargos técnicos de la Firma Auditora

Es oportuno indicar que previo a escoger el modelo de regresión lineal, se evaluaron modelos de regresiones como la polinómica y exponencial, debido a que el coeficiente de correlación ( $R^2$ ) de este tipo de regresiones, puede dar como resultado una mejor relación entre las variables de puntos y sueldos debido a que estas regresiones ajustan un modelo no lineal a los datos (como problema de estimación estadística es lineal), es decir, la línea al

dibujarse presenta una ligera curva a fin de aproximarse a los datos dando como resultado que el punto de referencia pueda estar por encima o debajo de una medida de tendencia central, por tanto, el interés de seleccionar un modelo de regresión es que este permita determinar un punto medio o central que nos permita crear nuestras bandas salariales con la suficiente amplitud, sin que exista el riesgo de que sus extremos estén sobre o subvalorados, por lo tanto, el modelo elegido es el de regresión lineal con la ecuación de los mínimos cuadrados.

Para proceder a ajustar los sueldos del personal, se emplea la ecuación de los mínimos cuadrados, la cual delimita una medida de *tendencia central o Y ajustada que no es otra cosa que el valor central representativo de un conjunto de datos, que para este estudio son los sueldos del personal* y a partir de aquello se determinan los cargos cuyos sueldos se encuentran por encima o por debajo de la línea de tendencia central o Y ajustada.

Ecuación de la recta:  $Y = aX + b$

Donde:

$Y = aX + b$

Y = sueldos básicos

a = pendiente de la recta

X = puntos

b = intersección del eje de Y

Para conocer los valores de a y b es necesario utilizar dos ecuaciones complementarias que nos apoyaran a despejar los valores de a y b la mismas que se denominan ecuación de los mínimos cuadrados, la formulas son las siguientes:

$$a = \frac{\sum XY - (\sum X \sum Y) / n}{\sum X^2 - (\sum X)^2 / n}$$

$$b = \sum Y / n - a \sum X / n$$

Así también, previo a la aplicación de la regresión lineal fue necesario agrupar los cargos y sus categorías por familias de cargos, cuyo criterio para su agrupación tuvo que ver con la similitud en las funciones, conocimientos, experiencia y responsabilidades que

pueden compartir estos grupos de cargos, en consecuencia, la regresión lineal también aplica exclusivamente para cada una de estas familias de cargos, producto de aquello se definieron tres grupos:

Operativo. Compuesto por cargos de Operativos que son responsables de la recopilación y tratamiento de la información para la revisión, entre los cargos considerados están: Asistentes de Auditoría y sus categorías.

Táctico. Compuesto por cargos de Gestión que son responsables del análisis y consolidación de la información para la presentación de los resultados finales para su revisión, entre los cargos considerados están: Seniors y Supervisores de Auditoría y sus categorías.

Estratégico. Compuesto por cargos de Dirección que son responsables de los resultados finales, entre los cargos considerados están: Gerentes y Socios y sus categorías.

### **Procedimiento para el cálculo de la regresión lineal:**

#### **Forma automática con ayuda de fórmulas de Excel**

Colocar en una columna los valores de los puntos (eje de las X) y en la columna siguiente los valores de los sueldos (eje de las Y) de cada uno de los cargos a calcular.

Para determinar los valores de a y b de la ecuación de mínimos cuadrados en una hoja de Excel se pueden utilizar las siguientes fórmulas:

=pendiente(conocido\_y; conocido\_x) para determinar el valor de **a**

=intersección.eje(conocido\_y; conocido\_x), para determinar el valor de **b**, en donde

Y representa los sueldos promedios y X los puntos.

De igual manera para determinar el coeficiente de correlación se puede aplicar la fórmula:

=coeficiente.r2(conocido\_y; conocido\_x)

Identificados los valores de a y b se proceden a reemplazar en la ecuación de la recta:  $Y = aX + b$ ; con el fin de obtener los sueldos proyectados y ajustados.

**Forma manual que incluye el desarrollo de todo el proceso**

Identificar las columnas para el cálculo necesario para proceder con la regresión, para ello es necesario identificar las columnas XY y seguidamente X<sup>2</sup> para posteriormente proceder a sumar cada columna.

Una vez obtenidos los valores procedemos a reemplazarlos en la ecuación, pero ahora para identificar los valores de a y b, para efectos de cálculo se han considerado 2 decimales.

Tabla 39  
**Regresión Lineal - Cargos Operativos**

| Regresión de mínimos cuadrados |             |                  |                    |                  |                |
|--------------------------------|-------------|------------------|--------------------|------------------|----------------|
| Cargos Operativos              |             |                  |                    |                  |                |
| No.                            | Cargos      | Total Puntos (X) | Sueldos Reales (Y) | X.Y              | X <sup>2</sup> |
| 1                              | Trainee     | 112              | \$ 400,00          | 44800,00         | 12544          |
| 2                              | Asistente 1 | 128              | \$ 541,88          | 69360,64         | 16384          |
| 3                              | Asistente 2 | 164              | \$ 632,00          | 103648,00        | 26896          |
| <b>TOTALES</b>                 |             | <b>404</b>       | <b>\$ 1.573,88</b> | <b>217808,64</b> | <b>55824</b>   |

Fuente y elaboración propia

$$a = \frac{(217808,64) - ((404)(1573,88)/3)}{55824 - ((404)(404)/3)}$$

$$a = 4,13$$

$$b = \frac{1573,88 - (4,13)(404)}{3}$$

$$b = 31,58$$



Figura 4. Dispersión de puntos en relación a los sueldos, cargos técnicos  
Fuente y elaboración propia

En el presente gráfico de dispersión se observa que una vez aplicada la ecuación de regresión de mínimos cuadrados, el sueldo real del cargo de Trainee, como el de Asistente 2 se encuentran por debajo de la línea de tendencia central, en cambio el cargo de Asistente 1 se encuentra por encima de la línea de tendencia central.

Tabla 40  
**Resultado de regresión lineal – Cargos Operativos**

| Regresión de mínimos cuadrados<br>Cargos Operativos |             |                  |                    |                  |                |      |        |        |                               |                  |
|---|-------------|------------------|--------------------|------------------|----------------|------|--------|--------|-------------------------------|------------------|
| No.   | Cargos      | Total Puntos (X) | Sueldos Reales (Y) | X.Y              | X <sup>2</sup> | a    | a(x)   | b      | Sueldos Tendencia central (Ŷ) | Diferencia Y - Ŷ |
| 1   | Trainee     | 112              | \$ 400,00          | 44800,00         | 12544          | 4,13 | 462,59 | -31,58 | \$ 431,01                     | \$ -31,01        |
| 2   | Asistente 1 | 128              | \$ 541,88          | 69360,64         | 16384          | 4,13 | 528,67 | -31,58 | \$ 497,09                     | \$ 44,79         |
| 3   | Asistente 2 | 164              | \$ 632,00          | 103648,00        | 26896          | 4,13 | 677,36 | -31,58 | \$ 645,78                     | \$ -13,78        |
| <b>TOTALES</b>                                      |             | <b>404</b>       | <b>\$ 1.573,88</b> | <b>217808,64</b> | <b>55824</b>   |      |        |        |                               |                  |

Fuente y elaboración propia

En el presente cuadro se visualiza las diferencias que existe entre los sueldos reales y los sueldos proyectados conforme la medida de tendencia central, de manera que conforme lo analizado en el cuadro anterior, los sueldos de los cargos Trainee y Asistente 2 se encuentran por debajo de los sueldos proyectados en la tendencia central, en cambio que el sueldo del cargo de Asistente 1 se encuentra por encima del sueldo proyectado en la tendencia central.

Tabla 41  
**Regresión Lineal - Cargos Tácticos**

| Regresión de mínimos cuadrados<br>Cargos Tácticos |              |                  |                    |                  |               |
|---|--------------|------------------|--------------------|------------------|---------------|
| No.   | Cargos       | Total Puntos (X) | Sueldos Reales (Y) | X.Y              | X^2           |
| 1   | Senior 1     | 226              | \$ 810,00          | 183060           | 51076         |
| 2   | Senior 2     | 240              | \$ 1.022,86        | 245486,4         | 57600         |
| 3   | Senior 3     | 250              | \$ 1.450,00        | 362500           | 62500         |
| 4   | Senior 4     | 287              | \$ 1.705,00        | 489335           | 82369         |
| 5   | Supervisor 1 | 322              | \$ 1.800,00        | 579600           | 103684        |
| 6   | Supervisor 2 | 342              | \$ 2.075,00        | 709650           | 116964        |
| <b>TOTALES</b>                                    |              | <b>1667</b>      | <b>\$ 8.862,86</b> | <b>2569631,4</b> | <b>474193</b> |

Fuente y elaboración propia

$$a = \frac{(2569631,4) - ((1661)(8862,86)/6)}{474193 - ((1667)(1667)/6)}$$

$$a = 9,71$$

$$b = \frac{8862,86 - (9,71)(1667)}{6}$$

$$b = - 1220,32$$





Figura 5. Dispersión de puntos en relación a los sueldos, cargos tácticos  
Fuente y elaboración propia

En el presente gráfico de dispersión se observa que una vez aplicada la ecuación de regresión de mínimos cuadrados, los sueldos reales de las categorías 3 y 4 del cargo Senior de Auditoría se encuentra por encima de la línea de tendencia central, en cambio que los sueldos de los Senior de Auditoría 1 y 2 como del Supervisor 1 se encuentran por debajo de la línea de tendencia central.

Tabla 42  
Resultado de regresión lineal – Cargos Tácticos

| Regresión de mínimos cuadrados<br>Cargos Tácticos |              |                  |                    |                  |                |      |         |          |                               |                  |
|---|--------------|------------------|--------------------|------------------|----------------|------|---------|----------|-------------------------------|------------------|
| No.   | Cargos       | Total Puntos (X) | Sueldos Reales (Y) | X.Y              | X <sup>2</sup> | a    | a(x)    | b        | Sueldos Tendencia central (Ŷ) | Diferencia Y - Ŷ |
| 1   | Senior 1     | 226              | \$ 810,00          | 183060           | 51076          | 9,71 | 2194,22 | -1220,32 | \$ 973,90                     | \$ -163,90       |
| 2   | Senior 2     | 240              | \$ 1.022,86        | 245486,4         | 57600          | 9,71 | 2330,14 | -1220,32 | \$ 1.109,82                   | \$ -86,96        |
| 3   | Senior 3     | 250              | \$ 1.450,00        | 362500           | 62500          | 9,71 | 2427,23 | -1220,32 | \$ 1.206,91                   | \$ 243,09        |
| 4   | Senior 4     | 287              | \$ 1.705,00        | 489335           | 82369          | 9,71 | 2786,46 | -1220,32 | \$ 1.566,14                   | \$ 138,86        |
| 5   | Supervisor 1 | 322              | \$ 1.800,00        | 579600           | 103684         | 9,71 | 3126,27 | -1220,32 | \$ 1.905,95                   | \$ -105,95       |
| 6   | Supervisor 2 | 342              | \$ 2.075,00        | 709650           | 116964         | 9,71 | 3320,45 | -1220,32 | \$ 2.100,13                   | \$ -25,13        |
| <b>TOTALES</b>                                    |              | <b>1667</b>      | <b>\$ 8.862,86</b> | <b>2569631,4</b> | <b>474193</b>  |      |         |          |                               |                  |

Fuente y elaboración propia

En el presente cuadro se visualiza las diferencias que existe entre los sueldos reales y los sueldos proyectados conforme la medida de tendencia central, de manera que, de acuerdo a lo analizado en el cuadro anterior, los sueldos de los Senior 3 y 4 se encuentran por encima del sueldo proyectado en la tendencia central, por el contrario, los sueldos de los Senior de Auditoría 1 y 2 como del Supervisor 1 se encuentran por debajo de los sueldos proyectados en la tendencia central.

Tabla 43  
**Regresión Lineal - Cargos Estratégicos**

| <b>Regresión de mínimos cuadrados</b> |                |                  |                    |                   |                  |
|---------------------------------------|----------------|------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| <b>Cargos Estratégicos</b>            |                |                  |                    |                   |                  |
| No.                                   | Cargos         | Total Puntos (X) | Sueldos Reales (Y) | X.Y               | X^2              |
| 1                                     | Gerente Jr     | 380              | \$ 2.300,00        | 874000,00         | 144400,00        |
| 2                                     | Manager        | 390              | \$ 2.450,00        | 955500,00         | 152100,00        |
| 3                                     | Senior Manager | 422              | \$ 3.300,00        | 1392600,00        | 178084,00        |
| 4                                     | Acting Partner | 450              | \$ 4.000,00        | 1800000,00        | 202500,00        |
| 5                                     | Partner        | 460              | \$ 4.833,33        | 2223331,80        | 211600,00        |
| <b>TOTALES</b>                        |                | <b>2102</b>      | <b>\$16.883,33</b> | <b>7245431,80</b> | <b>888684,00</b> |

Fuente y elaboración propia

$$a = \frac{(7245431,8) - ((2102)(16.883,33)/5)}{888684 - ((2102)(2102)/5)}$$

$$a = 29,52$$

$$b = \frac{16.888,33 - (29,52)(2102)}{5}$$

$$b = - 9032,32$$



Figura 6. Dispersión de puntos en relación a los sueldos, cargos estratégicos  
Fuente y elaboración propia

En el presente gráfico de dispersión se observa que una vez aplicada la ecuación de regresión de mínimos cuadrados, el sueldo del cargo Gerente Jr. se encuentra ligeramente por encima de la línea de tendencia central, no así, el cargo de Socio Técnico de Auditoría cuyo incremento es más pronunciado, en cambio que los sueldos de los cargos Senior Manager como el de Acting Partner se encuentran por debajo de la línea de tendencia central.

Tabla 44  
**Resultado de regresión lineal - Cargos Estratégicos**

| Regresión de mínimos cuadrados<br>Cargos Estratégicos |                |                  |                    |                   |                  |       |          |          |                               |                  |
|---|----------------|------------------|--------------------|-------------------|------------------|-------|----------|----------|-------------------------------|------------------|
| No.   | Cargos         | Total Puntos (X) | Sueldos Reales (Y) | X.Y               | X <sup>2</sup>   | a     | a(x)     | b        | Sueldos Tendencia central (Ŷ) | Diferencia Y - Ŷ |
| 1   | Gerente Jr     | 380              | \$ 2.300,00        | 874000,00         | 144400,00        | 29,52 | 11216,49 | -9032,32 | \$ 2.184,18                   | \$ 115,82        |
| 2   | Manager        | 390              | \$ 2.450,00        | 955500,00         | 152100,00        | 29,52 | 11511,66 | -9032,32 | \$ 2.479,35                   | \$ -29,35        |
| 3   | Senior Manager | 422              | \$ 3.300,00        | 1392600,00        | 178084,00        | 29,52 | 12456,21 | -9032,32 | \$ 3.423,89                   | \$ -123,89       |
| 4   | Acting Partner | 450              | \$ 4.000,00        | 1800000,00        | 202500,00        | 29,52 | 13282,69 | -9032,32 | \$ 4.250,37                   | \$ -250,37       |
| 5   | Partner        | 460              | \$ 4.833,33        | 2223331,80        | 211600,00        | 29,52 | 13577,86 | -9032,32 | \$ 4.545,54                   | \$ 287,79        |
| <b>TOTALES</b>  |                | <b>2102</b>      | <b>\$16.883,33</b> | <b>7245431,80</b> | <b>888684,00</b> |       |          |          |                               |                  |

Fuente y elaboración propia

En el presente cuadro se visualiza las diferencias que existe entre los sueldos reales y los sueldos proyectados conforme la medida de tendencia central, de manera que, de acuerdo a lo analizado en el cuadro anterior, los sueldos de Gerente Jr. y Socio Técnico se encuentran por encima del sueldo proyectado en la tendencia central, no así, los sueldos de los cargos Senior Manager y Acting Partner que se encuentran por debajo de los sueldos proyectados en la tendencia central.

Nota: Los cargos cuyo sueldo real se encuentran por encima de la línea de tendencia central, no deben sufrir ninguna disminución (de manera intempestiva sin motivo de fuerza mayor o fortuito) por que podría interpretarse como una vulneración a sus derechos y podría aludirse como visto bueno para la empresa y por tal despido intempestivo según el Art. 173 del Código de Trabajo Ecuatoriano; en cuanto a los cargos que se encuentran por debajo de la línea de tendencia central, deberán sus sueldos ser ajustados o aproximados a los valores que se reflejan en la medida de tendencia central que corresponde a su categoría, conforme los requerimientos de la Firma.

### Escenarios de política salarial

Realizado el cálculo de la regresión lineal para los diferentes niveles de cargos se procedió a estructurar las diferentes bandas salariales a partir del sueldo ajustado, hay que recalcar que los sueldos reales como los de la tendencia central corresponden al sueldo bruto de la posición, de forma que no se incluyen: comisiones, bonificaciones, beneficios como movilización, variables entre otros, ya que el presente trabajo corresponde a un estudio de equidad interna en la Firma. Así también, valores como las utilidades no fueron considerados ya que su variabilidad distorsiona la muestra.

Tabla 45  
Sueldos reales vs. Sueldos ajustados del personal técnico

| Sueldos reales vs Sueldos regulados<br>Técnicos Firma Auditora |                 |                   |                    |                               |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| No.  | Niveles         | Categoría         | Sueldos Reales (Y) | Sueldos Tendencia central (Ŷ) |
| 1  | Nivel Operativo | Trainee           | \$ 400,00          | \$ 431,01                     |
| 2  |                 | Asistente 1       | \$ 541,88          | \$ 497,09                     |
| 3  |                 | Asistente 2       | \$ 632,00          | \$ 645,78                     |
| 4  | Nivel Táctico   | Senior 1          | \$ 810,00          | \$ 973,90                     |
| 5  |                 | Senior 2          | \$ 1.022,86        | \$ 1.109,82                   |
| 6  |                 | Senior 3          | \$ 1.450,00        | \$ 1.206,91                   |
| 7  |                 | Senior 4          | \$ 1.705,00        | \$ 1.566,14                   |
| 8  |                 | Supervisor 1      | \$ 1.800,00        | \$ 1.905,95                   |
| 9  |                 | Supervisor 2      | \$ 2.075,00        | \$ 2.100,13                   |
| 10   |                 | Nivel Estratégico | Gerente Jr         | \$ 2.300,00                   |
| 11   | Gerente         |                   | \$ 2.450,00        | \$ 2.479,35                   |
| 12   | Gerente Senior  |                   | \$ 3.300,00        | \$ 3.423,89                   |
| 13   | Acting Partner  |                   | \$ 4.000,00        | \$ 4.250,37                   |
| 14   | Socio Técnico   |                   | \$ 4.833,33        | \$ 4.545,54                   |

Fuente y elaboración propia

### 3. Estructura de bandas salariales

Para la construcción de bandas salariales, se utilizó un modelo de incremento o disminución de sueldos con valores relativos iguales (Carlos Cevallos, 2011) cuyo principio es mantener una equidad remunerativa para todos los cargos ya que el incremento o disminución del sueldo será en un porcentaje igual para todos los cargos y categorías.

Es así que para la estructura de las bandas salariales se consideró 5 cuartiles y se lo hizo a partir de la medida de tendencia central o sueldo ajustado (M) en más 25% (Q3) y menos 25% (Q1) y de igual forma un mix entre el sueldo ajustado M y Q3 o Q1.

M o sueldo ajustado. - Para el presente estudio representa el sueldo que una vez ha sido aplicada la ecuación de regresión lineal dan como resultado el sueldo ajustado que la Firma debería considerar como punto medio o de equilibrio para todas sus categoría y niveles.

Q3.- El cálculo representa al sueldo ajustado aumentado en un 25%, lo que quiere decir que el monto de la remuneración que corresponde al tercer cuartil es superior al 75% de las remuneraciones otorgadas al cargo encuestado.

Q1.- El cálculo representa al sueldo ajustado disminuido en un 25%, lo que quiere decir que el monto de la remuneración que corresponde al primer cuartil es inferior al 75% de las remuneraciones otorgadas al cargo encuestado.

Mix M - Q3.- El cálculo representa al sueldo ajustado más Q3 dividido para 2 cuyo resultado en términos porcentuales significa que el sueldo ajustado ha sido aumentado en un 12,5%.

Mix Q1 - M.- El cálculo representa a valor de Q1 más el sueldo ajustado dividido para 2 cuyo resultado en términos porcentuales significa que el sueldo ajustado ha sido disminuido en un 12,5%.

Tabla 46  
Estructura de estadígrafos para análisis salariales – Cargos Operativos

| BANDAS SALARIALES - NIVEL OPERATIVO |           |            |           |            |           |
|-------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
| Cargos                              | Q1        | mix Q1 - M | M         | mix M - Q3 | Q3        |
| Trainee                             | \$ 323,26 | \$ 377,13  | \$ 431,01 | \$ 484,88  | \$ 538,76 |
| Asistente 1                         | \$ 372,82 | \$ 434,96  | \$ 497,09 | \$ 559,23  | \$ 621,36 |
| Asistente 2                         | \$ 484,34 | \$ 565,06  | \$ 645,78 | \$ 726,50  | \$ 807,23 |

Fuente y elaboración propia

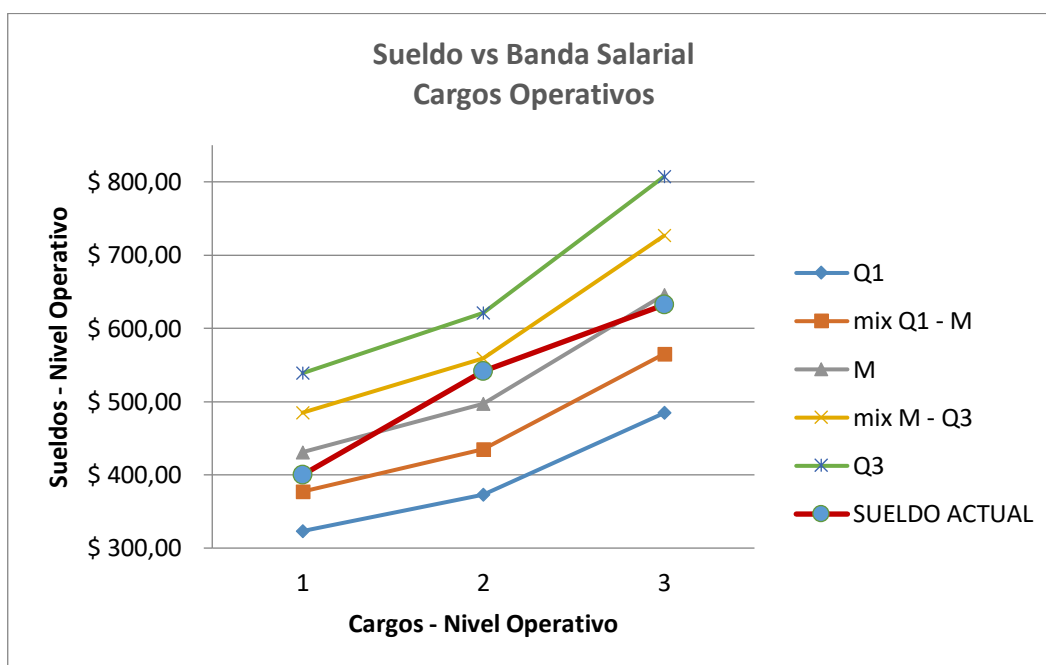


Figura 7. Sueldo vs. Bandas salariales, cargos operativos  
Fuente y elaboración propia

La gráfica muestra que los sueldos actuales de los cargos de Trainee (1) y Asistente 2 (3) se encuentra por debajo del sueldo ajustado (M) es decir se encuentran sub pagados, en cuanto al sueldo de Asistente 1 (2) se encuentra por encima del sueldo ajustado (M) es decir esta sobre pagado. En cuanto a la construcción de las bandas salariales, se observa un

paralelismo (Carlos Cevallos, 2011), de manera que existe una dimensión o distancia igual al inicio como al final de la línea paralela por cada uno de los cargos.

Tabla 47  
**Análisis de bandas salariales – Cargos Operativos**

| BANDAS SALARIALES - NIVEL OPERATIVO |           |            |           |            |           | ANÁLISIS DE BANDAS SALARIALES - NIVEL OPERATIVO |                      |                    |                  |                  |                       |
|-------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|---|----------------------|--------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| Cargos                              | Q1        | mix Q1 - M | M         | mix M - Q3 | Q3        | SUELDO ACTUAL                                   | POLITICA ACTUAL      | POLITICA PROPUESTA | SUELDO PROPUESTO | DIFERENCIA MONTO | DIFERENCIA PORCENTAJE |
| Trainee                             | \$ 323,26 | \$ 377,13  | \$ 431,01 | \$ 484,88  | \$ 538,76 | \$ 400,00                                       | Entre mix Q1 - M y M | Entre M y Q3       | \$ 431,01        | \$ 31,01         | 7,8%                  |
| Asistente 1                         | \$ 372,82 | \$ 434,96  | \$ 497,09 | \$ 559,23  | \$ 621,36 | \$ 541,88                                       | Entre M y mix M - Q3 | Entre M y Q3       | \$ 541,88        | \$ -             | 0,0%                  |
| Asistente 2                         | \$ 484,34 | \$ 565,06  | \$ 645,78 | \$ 726,50  | \$ 807,23 | \$ 632,00                                       | Entre mix Q1 - M y M | Entre M y Q3       | \$ 645,78        | \$ 13,78         | 2,2%                  |
|                                     |           |            |           |            |           | \$ 1.573,88                                     |                      |                    | \$ 1.618,67      | \$ 44,79         | 2,8%                  |

|  |           |
|--|-----------|
| Incremento mensual incluido beneficios de ley    | \$ 60,02  |
| Incremento anualizado incluido beneficios de ley | \$ 720,20 |

Fuente y elaboración propia

Parte de la estrategia de la organización es contar con profesionales alta mente calificados y que comprendan la cultura organizacional de la compañía, en tal sentido, se ha visto la necesidad de crear planes carrera con profesionales cuya primera experiencia laboral sea en la Firma Auditora y que ésta a su vez pueda promover y retener su talento dentro de la compañía.

Es así que en este nivel de cargos operativos se ha propuesto como política salarial que sea el nivel mejor remunerado partiendo que en principio todos los cargos deban ser remunerados a partir de la medida de tendencia central (M) y pudiéndose extender su remuneración hasta el tope máximo de banda (Q3) por cada categoría.

De tal manera, el cargo de Trainee tiene un sueldo de USD 400,00 y se encuentra entre las bandas salariales de mix Q1 – M y M, es decir, no llega a la medida de tendencia central, de forma que se encuentra sub remunerados. La política propuesta es que el sueldo del personal permanente como para los nuevos ingresos partan de la banda salarial de M (USD 431,01) a Q3 (USD 538,76) con este ajuste habría un incremento de USD 31,01 (en relación a M) por cada colaborador.



En el cargo de Asistente 1 el sueldo actual es de USD 541,88 y se encuentra entre las bandas salariales de M (USD 497,09) y Q3 (USD 621,36), de manera que se encuentra dentro de la banda salarial propuesta.

En el cargo de Asistente 2 el sueldo actual de USD 632,00 se encuentra por debajo de la política propuesta que es de M (USD 645,78) a Q3 (USD 807,23) de forma que para que llega al límite inferior de la banda habría un incremento de USD 13,78 (en relación a M) por cada colaborador.

Realizado los ajustes de sueldo en los cargos sub remunerados (Trainee y Asistente 2) representa en la planilla de personal un incremento mensual de USD 60,02 incluidos beneficios de ley, así también, de manera anual representa un incremento de USD 702,20.

Tabla 48  
Estructura de estadígrafos para análisis salariales – Cargos Tácticos

| BANDAS SALARIALES - NIVEL TÁCTICO |             |             |             |             |             |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cargos                            | Q1          | mix Q1 - M  | M           | mix M - Q3  | Q3          |
| Senior 1                          | \$ 730,42   | \$ 852,16   | \$ 973,90   | \$ 1.095,63 | \$ 1.217,37 |
| Senior 2                          | \$ 832,37   | \$ 971,09   | \$ 1.109,82 | \$ 1.248,55 | \$ 1.387,28 |
| Senior 3                          | \$ 905,18   | \$ 1.056,05 | \$ 1.206,91 | \$ 1.357,78 | \$ 1.508,64 |
| Senior 4                          | \$ 1.174,61 | \$ 1.370,37 | \$ 1.566,14 | \$ 1.761,91 | \$ 1.957,68 |
| Supervisor 1                      | \$ 1.429,47 | \$ 1.667,71 | \$ 1.905,95 | \$ 2.144,20 | \$ 2.382,44 |
| Supervisor 2                      | \$ 1.575,10 | \$ 1.837,62 | \$ 2.100,13 | \$ 2.362,65 | \$ 2.625,17 |

Fuente y elaboración propia

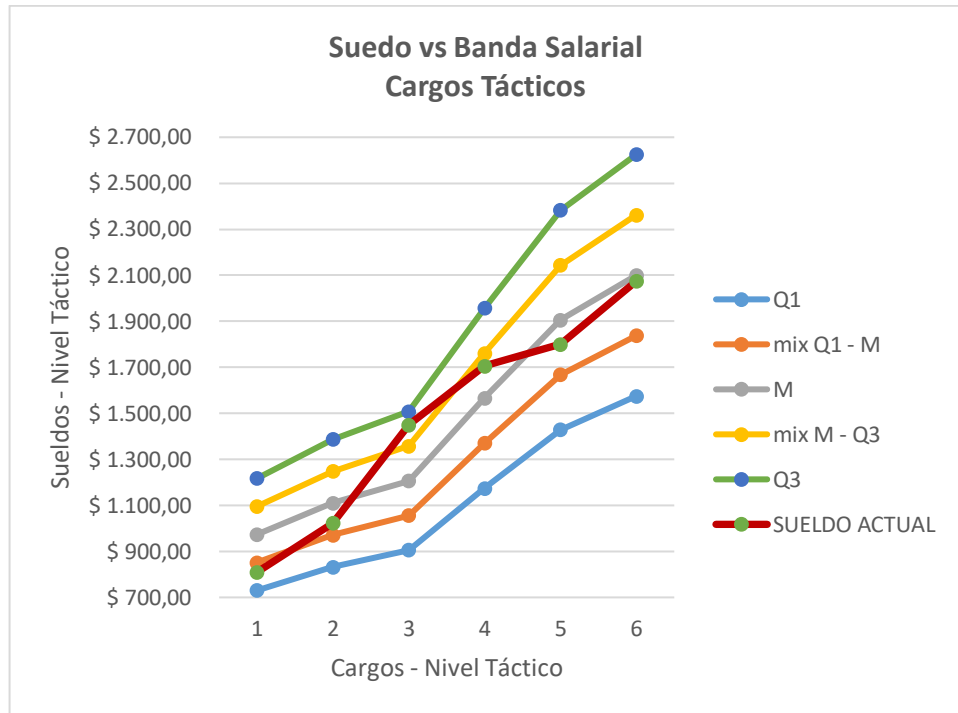


Figura 8. Sueldo vs. Bandas salariales, cargos tácticos  
Fuente y elaboración propia

La gráfica muestra que los sueldos actuales de los cargos de Senior 1 (1), Senior 2 (2), Supervisor 1 (5) y Supervisor (2) se encuentra por debajo del sueldo ajustado (M) es decir se encuentran sub valorados, en cuanto a los sueldos de Senior 3 (3) y Senior 4 (4) se encuentra por encima del sueldo ajustado (M) inclusive alcanzado la siguiente banda de mix M – Q3 lo que nos indica que se encuentra sobre valorado. En cuanto a la construcción de las bandas salariales, se observa un leve paralelismo divergente (Carlos Cevallos, 2011), en donde existen dimensiones diferentes al inicio que es menor que al fin donde es mayor la apertura de la curva por tener distintos diferentes que la separan por cada uno de los cargos.

Tabla 49  
Análisis de bandas salariales – Cargos Tácticos

| BANDAS SALARIALES - NIVEL TÁCTICO |             |             |             |             |             | ANÁLISIS DE BANDAS SALARIALES - NIVEL TÁCTICO |                       |                      |                  |                  |                       |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|-----------------------|----------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| Cargos                            | Q1          | mix Q1 - M  | M           | mix M - Q3  | Q3          | SUELDO ACTUAL                                 | POLITICA ACTUAL       | POLITICA PROPUESTA   | SUELDO PROPUESTO | DIFERENCIA MONTO | DIFERENCIA PORCENTAJE |
| Senior 1                          | \$ 730,42   | \$ 852,16   | \$ 973,90   | \$ 1.095,63 | \$ 1.217,37 | \$ 810,00                                     | Entre Q1 y mix Q1 - M | Entre mix Q1 - M y M | \$ 852,16        | \$ 42,16         | 5,2%                  |
| Senior 2                          | \$ 832,37   | \$ 971,09   | \$ 1.109,82 | \$ 1.248,55 | \$ 1.387,28 | \$ 1.022,86                                   | Entre mix Q1 - M y M  | Entre M y mix M - Q3 | \$ 1.109,82      | \$ 86,96         | 8,5%                  |
| Senior 3                          | \$ 905,18   | \$ 1.056,05 | \$ 1.206,91 | \$ 1.357,78 | \$ 1.508,64 | \$ 1.450,00                                   | Entre mix M - Q3 y Q3 | Entre M y mix M - Q3 | \$ 1.450,00      | \$ -             | 0,0%                  |
| Senior 4                          | \$ 1.174,61 | \$ 1.370,37 | \$ 1.566,14 | \$ 1.761,91 | \$ 1.957,68 | \$ 1.705,00                                   | Entre M y mix M - Q3  | Entre mix Q1 - M y M | \$ 1.705,00      | \$ -             | 0,0%                  |
| Supervisor 1                      | \$ 1.429,47 | \$ 1.667,71 | \$ 1.905,95 | \$ 2.144,20 | \$ 2.382,44 | \$ 1.800,00                                   | Entre mix Q1 - M y M  | Entre mix Q1 - M y M | \$ 1.800,00      | \$ -             | 0,0%                  |
| Supervisor 2                      | \$ 1.575,10 | \$ 1.837,62 | \$ 2.100,13 | \$ 2.362,65 | \$ 2.625,17 | \$ 2.075,00                                   | Entre mix Q1 - M y M  | Entre mix Q1 - M y M | \$ 2.075,00      | \$ -             | 0,0%                  |
|                                   |             |             |             |             |             | \$ 8.862,86                                   |                       |                      | \$ 8.991,98      | \$ 129,12        | 1,5%                  |

|  |             |
|--|-------------|
| Incremento mensual incluido beneficios de ley    | \$ 173,02   |
| Incremento anualizado incluido beneficios de ley | \$ 2.076,29 |

Fuente y elaboración propia

Para este nivel táctico la Administración de la Firma Auditora ha definido aplicar dos estadígrafos debido a que en este nivel existen categorías que se encuentran sobre pagadas y sub pagadas, en relación a los sueldos que comúnmente se manejan para estos cargos en el mercado, por tanto, con la finalidad de ajustar los sueldos de este nivel se debe aplicar dos estadígrafos y en los casos en donde exista un ajuste puesto persona en su totalidad se ocupará el estadígrafo superior del límite de banda establecido.

Del análisis realizado para el nivel táctico de la Firma Auditora se pueden desprender las siguientes conclusiones:

En el cargo de Senior 1 el sueldo actual USD 810,00 se encuentra entre las bandas salariales de Q1 y mix Q1 - M, sin embargo, no llega a la política propuesta de mix Q1 – M, de forma que se encuentra sub pagado. La política propuesta es que el sueldo del personal permanente como para los nuevos ingresos o ascensos partan de la banda salarial de mix Q1 - M (USD 852,16) a M (USD 973,90) con este ajuste habría un incremento de USD 42,16 en relación a mix Q1 - M por cada colaborador.

En el cargo de Senior 2 el sueldo actual USD 1022,86 se encuentra entre las bandas salariales de mix Q1 - M y M, sin embargo, se encuentra por debajo de la política propuesta

de salarial M (USD 1109,82) de manera que se encuentra sub pagado. La política propuesta es que el sueldo del personal permanente como para los nuevos ingresos o ascensos partan de la banda salarial de M (USD 1109,82) a mix M - Q3 (USD 1248,55) con este ajuste habría un incremento de USD 86,96 en relación a M por cada colaborador.

En el cargo de Senior 3 el sueldo actual USD 1450,00 se encuentra entre las bandas salariales de mix M – Q3 y Q3, sin embargo, se encuentra por encima de la banda salarial propuesta de M de forma que se encuentra sobre pagado. La política propuesta es que los sueldos para los nuevos ingresos partan de la banda salarial de M (USD 1206,91) a Q3 (USD 1357,78).

En el cargo de Senior 4 el sueldo actual USD 1705,00 se encuentra entre las bandas salariales de M y mix M - Q3, sin embargo, se encuentra por encima de la política salarial propuesta de mix Q1 - M (USD 1370,70) hasta M (USD 1566,14) lo que indica que se encuentra sobre pagado y por tanto no debe haber ningún ajuste y se debería mantener el mismo sueldo.

En el cargo de Supervisor 1 el sueldo actual USD 1800,00 se encuentra entre las bandas de política salarial propuesta de mix Q1 – M (USD 1667,71) hasta M (USD 1905,95) lo que indica que el cargo está siendo remunerado de manera adecuada.

En el cargo de Supervisor 2 el sueldo actual USD 2075,00 se encuentra entre las bandas de política salarial propuesta de mix Q1 – M (USD 1837,62) hasta M (USD 2100,13) lo que indica que el cargo está siendo remunerado de manera adecuada.

Realizado los ajustes de sueldo en los cargos sub pagados (Senior 1, Senior 2) representa en la planilla de personal un incremento mensual de USD 173,02 incluidos beneficios de ley, así también, de manera anual representa un incremento de USD 2076,29

Tabla 50  
Estructura de estadígrafos para análisis salariales – Cargos Estratégicos

| BANDAS SALARIALES - NIVEL ESTRATÉGICO |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cargos                                | Q1          | mix Q1 - M  | M           | mix M - Q3  | Q3          |
| Gerente Jr                            | \$ 1.638,13 | \$ 1.911,15 | \$ 2.184,18 | \$ 2.457,20 | \$ 2.730,22 |
| Manager                               | \$ 1.859,51 | \$ 2.169,43 | \$ 2.479,35 | \$ 2.789,27 | \$ 3.099,18 |
| Senior Manager                        | \$ 2.567,92 | \$ 2.995,91 | \$ 3.423,89 | \$ 3.851,88 | \$ 4.279,87 |
| Acting Partner                        | \$ 3.187,78 | \$ 3.719,08 | \$ 4.250,37 | \$ 4.781,67 | \$ 5.312,96 |
| Partner                               | \$ 3.409,16 | \$ 3.977,35 | \$ 4.545,54 | \$ 5.113,74 | \$ 5.681,93 |

Fuente y elaboración propia

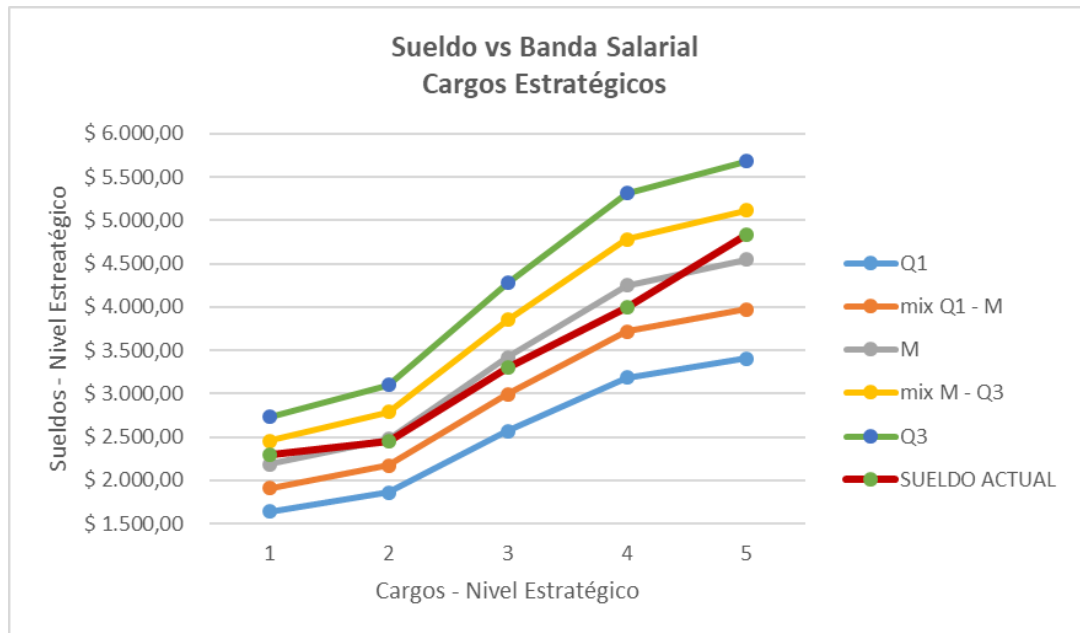


Figura 9. Sueldos vs. Bandas salariales, cargos estratégicos

Fuente y elaboración propia

La gráfica muestra que los sueldos actuales de los cargos de Senior Manager (3), Acting Partner (4), se encuentra por debajo del sueldo ajustado (M) es decir se encuentran sub valorados, en cuanto a los sueldos de Gerente Jr. (1) y Partner (5) se encuentra por encima del sueldo ajustado (M) lo que nos indica que se encuentra sobre valorado. En cuanto a la construcción de las bandas salariales, se observa un paralelismo divergente en donde existen dimensiones diferentes al inicio que es menor que al fin donde es mayor la apertura de la curva por tener distintos valores que la separan por cada uno de los cargos.

Tabla 51  
**Análisis de bandas salariales – Cargos Estratégicos**

| BANDAS SALARIALES - NIVEL ESTRATÉGICO |             |             |             |             |             | ANÁLISIS DE BANDAS SALARIALES - NIVEL ESTRATÉGICO |                      |                             |                  |                  |                       |
|---------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---|----------------------|-----------------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| Cargos                                | Q1          | mix Q1 - M  | M           | mix M - Q3  | Q3          | SUELDO ACTUAL                                     | POLITICA ACTUAL      | POLITICA PROPUESTA          | SUELDO PROPUESTO | DIFERENCIA MONTO | DIFERENCIA PORCENTAJE |
| Gerente Jr                            | \$ 1.638,13 | \$ 1.911,15 | \$ 2.184,18 | \$ 2.457,20 | \$ 2.730,22 | \$ 2.300,00                                       | Entre M y mix M - Q3 | Entre mix Q1 - M y mix M Q3 | \$ 2.300,00      | \$ -             | 0,0%                  |
| Manager                               | \$ 1.859,51 | \$ 2.169,43 | \$ 2.479,35 | \$ 2.789,27 | \$ 3.099,18 | \$ 2.450,00                                       | Entre mix Q1 - M y M | Entre mix Q1 - M y mix M Q3 | \$ 2.450,00      | \$ -             | 0,0%                  |
| Senior Manager                        | \$ 2.567,92 | \$ 2.995,91 | \$ 3.423,89 | \$ 3.851,88 | \$ 4.279,87 | \$ 3.300,00                                       | Entre mix Q1 - M y M | Entre mix Q1 - M y mix M Q3 | \$ 3.300,00      | \$ -             | 0,0%                  |
| Acting Partner                        | \$ 3.187,78 | \$ 3.719,08 | \$ 4.250,37 | \$ 4.781,67 | \$ 5.312,96 | \$ 4.000,00                                       | Entre mix Q1 - M y M | Entre mix Q1 - M y mix M Q3 | \$ 4.000,00      | \$ -             | 0,0%                  |
| Partner                               | \$ 3.409,16 | \$ 3.977,35 | \$ 4.545,54 | \$ 5.113,74 | \$ 5.681,93 | \$ 4.833,33                                       | Entre M y mix M - Q3 | Entre mix Q1 - M y mix M Q3 | \$ 4.833,33      | \$ -             | 0,0%                  |
|                                       |             |             |             |             |             | \$ 16.883,33                                      |                      |                             | \$ 16.883,33     | \$ -             | 0,0%                  |

|  |      |
|--|------|
| Incremento mensual incluido beneficios de ley    | \$ - |
| Incremento anualizado incluido beneficios de ley | \$ - |

Fuente y elaboración propia

A fin de retener al personal directivo clave de la Firma Auditora se ha definido el uso de tres estadígrafos, utilizando el límite superior de la banda para los casos en que exista un ajuste puesto persona al cien por ciento o exista un sobre cumplimiento, para el resto de casos se debe aplicar los dos primeros estadígrafos de la política propuesta para cada categoría, de tal manera para este nivel se desprenden las siguientes conclusiones:

En el cargo de Gerente Jr. el sueldo actual de USD 2300,00 se encuentra en las bandas salariales de la política propuesta de mix Q1 - M (USD 1911,15) hasta mix M - Q3 (USD 2457,20) de forma que el sueldo actual se encuentra remunerado con equidad.

En el cargo de Manager el sueldo actual de USD 2450,00 se encuentra en las bandas salariales propuestas de mix Q1 - M (USD 2169,43) hasta mix M - Q3 (USD 2789,27) de manera que se encuentra remunerado con equidad.

Para el cargo de Senior Manager el sueldo actual USD 3300,00 se encuentra en las bandas salariales propuestas de mix Q1 - M (USD 2995,91) hasta mix M - Q3 (USD 3851,88) de manera que el sueldo actual se encuentra remunerado con equidad.

En el cargo de Acting Partner el sueldo actual USD 4000,00 se encuentra en las bandas salariales propuestas de mix Q1 - M (USD 3719,08) hasta mix M - Q3 (USD 4781,67) de manera que el sueldo actual se encuentra remunerado con equidad.

En cuanto al cargo de Partner el sueldo actual de USD 4833,3 se encuentra en las bandas salariales de la política propuesta de mix Q1 - M (USD 3977,35) hasta mix M - Q3 (USD 5113,74) de manera que el sueldo actual se encuentra remunerado con equidad.

En tan sentido, para el nivel estratégico no debe existir ajustes de remuneración y se debe procurar el desarrollo de los profesionales ya que los sueldos de la mayoría de categorías de este nivel se encuentran en el estadígrafo de M y aún pueden acceder a la siguiente escala salarial de mix M – Q3, toda vez el profesional exceda las expectativas del cargo y exista una justa puesto persona en su totalidad.





## Conclusiones

- La política salarial contempla los lineamientos para la asignación de sueldos del personal en la Firma Auditora, la cual tiene como respaldo una metodología confiable que responde a criterios técnicos que aseguran que la asignación salarial sea equitativa en todos sus niveles, reduciendo la subjetividad en el proceso.
- Mediante el presente trabajo de investigación se ha determinado un modelo de administración salarial para los cargos que son core del negocio en la Firma Auditora, lo que le permitirá a la Administración tomar decisiones de manera inmediata y de forma objetiva.
- El modelo de compensación apalanca los objetivos estratégicos de la Firma Auditora, en el sentido de que nos permite contar con un modelo de administración salarial internamente equilibrado para seguridad y tranquilidad de los colaboradores.
- El modelo de valoración de cargos contempla las competencias y conocimientos que requiere la Firma Auditora, sin embargo, puede ser modificado conforme la necesidad de la organización.
- El mantener un modelo de valoración de cargos cuantitativo, permite establecer criterios que trazan el camino para el crecimiento profesional de los colaboradores de la Firma Auditora.
- Contar con un modelo de estructura salarial asegura que exista una remuneración equitativa entre los cargos y categorías de la Firma Auditora y, por otra parte, controla los gastos en la plantilla mensual de la nómina del personal.
- Que los colaboradores conozcan la metodología y lineamientos que se establece en la política salarial, puede disminuir la percepción de los colaboradores que se encuentran remunerados de manera inequitativa.

- La política salarial administrada de buena manera puede apalancar la retención de personal en la Firma Auditora.

## Recomendaciones

- Considerar el presente modelo de valoración de cargos y estructura salarial como base para la creación de políticas salariales para las otras líneas de negocio que forman parte del grupo empresarial como lo son: el Outsourcing Contable, Impuestos y la Consultora; tomando en cuenta sus particularidades en cuanto a estructura y retribuciones con la finalidad de homologar los sueldos del personal del grupo empresarial.
- Socializar la metodología de valoración de cargos y estructura salarial con el personal técnico de la Firma Auditora, en primera instancia con todos los Gerentes y Socios de manera que tengan claro el modelo y puedan ser promotores en el correcto uso de la metodología con el personal que supervisan.
- Definir políticas desde Capital Humano que apalanquen el desarrollo profesional y retribución del personal técnico en la Firma Auditora, de manera especial en los sub sistemas de selección de personal y evaluación al desempeño cuyo propósito sea el de alinear el perfil profesional del colaborador a los requerimientos del cargo y su desarrollo.
- Aplicar las bandas salariales para cada categoría considerando el ajuste puesto persona que tiene al momento de su ingreso a la Firma Auditora como después de pasar una proceso de evaluación al desempeño, de forma que para personal cuyo perfil profesional se encuentre por desarrollar se establezca el límite inferior de la banda salarial, para el personal cuyo perfil profesional este en desarrollo conforme los requisitos del cargo se establezca la media de la banda salarial y para el personal que ya haya desarrollado las competencias del cargo y exista un ajuste puesto persona aproximado al cien por ciento se establezca el límite superior de la banda.

- Efectuar revisiones anuales de la estructura salarial, con el objetivo de realizar los ajustes que se requieran conforme la necesidad del negocio sin dejar de lado el mercado salarial externo.
- Definir los cargos de criticidad en la operación de la Firma Auditora y que puedan tener una retribución especial conforme las bandas salariales establecidas. Los criterios para esta definición deberían responder a: los conocimientos especializados que requiera la posición, así como a la demanda de profesionales que existe en el mercado.
- Definir planes de retención de talentos o personal clave que puedan tener alguna retribución especial conforme la banda salarial establecida.
- Establecer como insumo para la elaboración de planes carrera del personal, la valoración de cargos efectuada para el personal técnico.

## Lista de Referencias

- Asturias Corporación Universitaria. “Administración de sueldos y salarios”. *Asturias Corporación Universitaria*. Accedido el 30 de agosto de 2020. [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion\\_talento/unidad2\\_pdf5.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad2_pdf5.pdf)
- Barbosa Adriana, Blanco Ana. “Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector de servicios de Barranquilla, Comobia”. *Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador*. Accedido el 07 de mayo de 2021. <https://portall1.uasb.edu.ec:2088/docview/2307383047/C7A6F54B0384904PQ/3?accountid=8308>.
- Cevallos, Carlos. “Administración de salarios y gestión de recompensas”. *Cevallos Carlos*. Agosto de 2011. [https://www.academia.edu/10628771/ADMINISTRACION\\_DE\\_SALRIOS\\_Y\\_GESTION\\_DE\\_RECOMPENSAS](https://www.academia.edu/10628771/ADMINISTRACION_DE_SALRIOS_Y_GESTION_DE_RECOMPENSAS).
- Chiavenato, Idalberto. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- . 2011. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Ecuador. 2005. *Código del Trabajo*. Registro oficial 167, Suplemento, 16 de diciembre.
- Corral Villaba, Juan. 2001. *Cómo hacer valoración de puestos de trabajo en un ayuntamiento. La relación de puestos de trabajo*. Madrid: Civitas.
- Dessler, Gary y Ricardo Varela. 2011. *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Estudios Gerenciales. “Auditoría a la etapa de planificación y diseño del proceso de compensación”. *Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador*. Accedido el 08 de mayo de 2021. <https://portall1.uasb.edu.ec:2088/docview/1497176438/fulltextPDF/F0947AB495E24D3DPQ/1?accountid=8308>.
- Júarez, Othón. 2014. *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria.
- Lighthouse. “Transparency in Compensation: Trends and best practices”. *Lighthouse reserch & advisory*. Accedido el 05 de mayo de 2021.

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Light\_House\_E\_Book.compressed\_2020.pdf

Gómez, Luis, David B. Balkin y Robert L. Kardy. 2008. *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.

Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. 2005. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Morales, Juan. 2003. *SALARIOS Estrategia y sistema salarial de compensaciones*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Pereda, Santiago, Francisca Berrocal y Miguel Alonso. 2014. *Bases de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.

Puchol, Luis. 2007. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Diaz de Santos.

Reyes, Agustín. 2004. *Administración de personal II. Sueldos y salarios*. México: Limusa.

Varela, Ricardo. 2006. *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y compensaciones*. México: Pearson Educación.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Propuesta de Política Salarial para la Firma Auditora**

#### **Objetivo**

La presente política tiene como objetivo proporcionar los lineamientos y procedimientos necesarios al momento de asignar los salarios al personal de la Firma Auditora, manteniendo el principio de equidad interna y administración efectiva.

#### **Alcance**

La presente política es aplicable a todo el personal técnico de la Firma Auditora, independiente del cargo y ubicación de donde se encuentre.

#### **Responsabilidad**

##### Gerencia General

- Responsable de los lineamientos generales y de la aprobación de la política salarial.
- Autorizar las excepciones a las políticas establecidas.

##### Líder de Capital Humano

- Es el responsable de asegurar el cumplimiento de lo indicado en la política salarial, además de actualizarla acorde a los cambios que se necesiten para su adecuado manejo y aplicación.
- Liderar el comité de valoración de cargos.

- Presentar a la Gerencia el reporte anual con las propuestas de incrementos salariales

Comité de valoración.

- Garantizar el mantenimiento y actualización de las valoraciones de cargos
- El comité lo conforman el Gerente General, Líder de Capital Humano y Jefes o Gerentes de cada área.

Jefes inmediatos.

- Informar cuando existan variaciones en los perfiles y responsabilidades de los cargos.
- Vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas asociadas a los pagos de las variables.

Personal Técnico

- Responsables de cumplir con lo indicado en la política salarial.

Comunicación de la política salarial.

- Es responsabilidad del Líder de Capital Humano.
- Al momento de comunicar la política se debe dar a conocer, los objetivos de la política salarial, el modelo y funcionamiento de la política.

**Estructura salarial**

La presente estructura salarial es propia de la Firma y fue creada en base a los conocimientos técnicos de varios autores académicos y experiencia profesional de expertos en la rama.



Los cargos que por la actualización de sus responsabilidades hayan variado deben ser re valorados y colocados en la estructura salarial de acuerdo al resultado obtenido después de la valoración.

La estructura salarial se debe revisar cada año considerando los cambios estructurales de la Firma, así como factores externos que puedan influir en el cambio de la estructura.

### **Equidad Interna**

Se considera que un colaborador está siendo remunerado con equidad, siempre que haya permanecido por lo menos 1 año en la Firma y su sueldo se encuentre ubicado 75% y 125% de lo establecido en la estructura salarial correspondiente a su categoría.

Los colaboradores que, dependiendo su desempeño y perfil cumplan con las exigencias del cargo en su totalidad, deberán estar ubicados en una equidad del 100%.

### **Competitividad**

Al momento de establecer los sueldos de cada colaborador se debe considerar el nivel de rotación y criticidad del cargo, de forma que a su ingreso se encuentre ubicado en el mínimo establecido.

Críticos: M – Q3

Alto: M – Q3

Mediano: Q1 – M

Bajo: Q1 – M

### **Tipos de remuneración**

Los tipos de remuneración para cada cargo pueden ser: fijos, bonificaciones, y variables, siendo esta última primordial al momento de retribuir al colaborador de acuerdo a su desempeño.

### **Empleados nuevos**

Para los colaboradores nuevos, la remuneración que se debe asignar debe encontrarse entre las bandas salariales de Q1 a M dependiendo la categoría a la que corresponda.

### **Asensos de empleados**

Para los colaboradores que después de la respectiva evaluación su desempeño sea satisfactorio o que exceda las expectativas, en primera instancia se debe procurar que el mismo llegue a la escala salarial de M para en lo posterior compensar realizar las retribuciones a partir de las bandas salariales de M a Q3 dependiendo la categoría a la que corresponda.

### **Planes carreras y sucesión**

Se debe seguir las políticas salariales establecidas por la Firma, conforme la estructura salarial interna elaborada.

### **Impacto de los cargos en la rotación**

Para identificar el impacto de la rotación de cargos en la estructura organizacional del departamento técnico, deben cumplir con los siguientes criterios:

- Cargos que requieran conocimientos específicos para la atención de empresas o industrias especializadas, a las que brinda servicios la Firma.
- Cargos donde la demanda de personas en el mercado, debido a sus conocimientos especializados sea difícil de reemplazar.
- Cargos en donde el ocupante sea considerado como personal clave o de alto rendimiento.

El nivel de criticidad en la rotación de los cargos se establece de la siguiente manera:

BAJO: El cargo no cumple con ningún criterio

MEDIO: El cargo cumple con un criterio

ALTO: El cargo cumple con dos criterios

CRÍTICO: El cargo cumple con los tres criterios

Para los cargos considerados como de alto impacto o de criticidad en la rotación de los cargos en la estructura de la Firma, se debe considerar un incremento máximo hasta el 25% sin que sobre pase la escala de Q3 o en su defecto se debe retribuir la posición mediante una bonificación.

Los incrementos o bonificaciones se deben efectuar de manera gradual dentro de un plazo determinado con el propósito de lograr el objetivo de ajuste, que en todos los casos se debe considerar el periodo máximo de hasta 12 meses.

### **Recomendaciones para la administración de la política salarial**

#### **Escenarios de ajuste**

##### ***Nivel Operativo***

Con el objetivo de formar profesionales propios de la Firma y a fin de retener su talento se debe considerar la máxima escala salarial o Q3 al momento de retribuir su desempeño, de manera que se promueva el desarrollo profesional desde los niveles iniciales en la Firma Auditora.

## Equidad

Menor que Q1 (< 75%):

A excepción del cargo de Trainee, el personal de este nivel debe cumplir con el sueldo básico sectorial establecido por el Gobierno Nacional.

Mayor que Q1 (>75%) y menor que M (<100%):

Para los colaboradores técnicos que se encuentren entre Q1 y M, se debe procurar que los mismos tengan un incremento salarial paulatino a fin de que puedan alcanzar la escala salarial de M, para lo cual se debe considerar el desempeño del colaborador y su tiempo de permanencia en la Firma.

Mayor que M (>100%) y menor que mix M - Q3 (<112,5%):

Para los colaboradores cuyo ajuste puesto persona se encuentre en desarrollo y cumpla con las expectativas del cargo, se debe considerar las escalas salariales por encima de M, hasta mix M – Q3 para lo cual se debe analizar de manera individual caso por caso, a fin de realizar los ajustes respectivos en más o menos de cada escala establecida.

Mayor que mix M - Q3 (<112,5%) hasta Q3 (125%)

Para los colaboradores cuyo perfil profesional exceda las expectativas y exista un ajuste puesto persona aproximado al cien por ciento, se debe considerar las bandas salariales por encima de mix M – Q3 hasta Q3. Para los colaboradores que se encuentren en la banda de Q3 se plantea congelar la remuneración y retribuirlo mediante bonificaciones, hasta que el colaborador ascienda a la próxima categoría o nivel. Estos casos serán manejados como “situación de excepción” y deben mantenerse fuera de la estructura salarial.

### *Nivel Táctico*

Con el objetivo de ajustar la remuneración de este nivel y que exista una mejor administración salarial, se propone la aplicación de dos estadígrafos y cuando la remuneración este próximo al límite superior de la banda se debe optar por una retribución mediante una bonificación.

#### Equidad

Menor que mix Q1 - M (< 87,5%):

Para todos los colaboradores técnicos del nivel táctico de la Firma se debe asegurar que el sueldo que reciban cumplan al menos el límite inferior de su banda salarial que es mix Q1 – M que equivale al 87,5%

Mayor que mix Q1 - M (>87,5%) y menor que M (<100%):

Para los colaboradores técnicos que se encuentren entre mix Q1 - M y M, se debe procurar que los mismos tengan un incremento salarial paulatino a fin de que puedan alcanzar la escala salarial de M, a excepción de las categorías de Senior 2 y Senior 3 en donde el límite de la escala salarial a aplicarse para estas categorías es hasta mix M – Q3

Igual o mayor que M (= o > 100%)

A excepción de las categorías de Senior 2 y Senior 3 cuyo límite de banda es mix M – Q3 el resto de categorías de este nivel deben tener como límite de banda M. Para los colaboradores cuyo perfil profesional exceda las expectativas y exista un ajuste puesto persona aproximado al cien por ciento, se debe considerar la siguiente banda salarial a partir del límite establecido o en su defecto a fin de no alterar la estructura salarial se debe retribuirlo mediante bonificaciones, hasta que el colaborador ascienda a la próxima

categoría o nivel. Estos casos serán manejados como “situación de excepción” y deben mantenerse fuera de la estructura salarial

### *Nivel Estratégico*

Con el objetivo de mantener una mejor administración salarial en este nivel, se propone que el tope de escala salarial sea mix M – Q3.

#### Equidad

Menor que mix Q1 - M (< 87,5%):

Para todos los colaboradores técnicos del nivel estratégico de la Firma se debe asegurar que el sueldo que reciban cumplan al menos el límite inferior de su banda salarial que es mix M – Q1 y que corresponde el 87,5%.

Mayor que mix Q1 - M (>87,5%) y menor que M (<100%):

Para los colaboradores profesionales que se encuentren entre mix Q1 - M y M, se debe procurar que los mismos tengan un incremento salarial paulatino a fin de que puedan alcanzar la escala salarial de M, para lo cual se debe considerar el desempeño del colaborador y su tiempo de permanencia en la Firma.

Mayor que M (>100%) y menor que mix M - Q3 (<112,5%):

Para los colaboradores cuyo desempeño exceda las expectativas acordes a su evaluación al desempeño, se debe considerar las escalas salariales por encima de M, para lo cual se debe analizar de manera individual caso por caso, a fin de realizar los ajustes respectivos, acorde a la política salarial sin que sobre pase la escala de mix M – Q3.

Igual o mayor que mix M - Q3 (= o > 112,5%)

Para los colaboradores que se encuentren igual o por encima del 112,5% de su rango salarial, se plantea congelar la remuneración y retribuirlo mediante bonificaciones, hasta que el colaborador ascienda a la próxima categoría. Estos casos serán manejados como “situación de excepción” y deben mantenerse fuera de la estructura salarial.

### **Incremento para los ascensos o promociones**

Para los ascensos de los colaboradores se debe considerar el nivel inferior de la banda salarial a la que van a ser promovidos, con lo cual se asegura un desarrollo gradual del colaborador en el cargo, tanto a nivel económico como de conocimiento y de experiencia.

### **Frecuencia y fecha de los aumentos**

Los ajustes de incremento se los puede realizar en las siguientes fechas:

- Anual, una vez finalizada la temporada es decir en el mes de agosto
- Dos veces al año, en los meses de enero y agosto
- Dependiendo de la necesidad de la Firma

### Cuadro resumen de bandas salariales y topes de banda por categoría

| AJUSTES DE BANDAS SALARIALES |                |             |                  |             |             |             |             |             |
|------------------------------|----------------|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Cargos Técnicos              |                |             |                  |             |             |             |             |             |
| Niveles                      | Categoría      | Sueldo Real | Tope de la banda | Q1          | mix Q1 - M  | M           | mix M - Q3  | Q3          |
| Nivel Operativo              | Trainee        | \$ 400,00   | \$ 538,76        | \$ 323,26   | \$ 377,13   | \$ 431,01   | \$ 484,88   | \$ 538,76   |
|                              | Asistente 1    | \$ 541,88   | \$ 621,36        | \$ 372,82   | \$ 434,96   | \$ 497,09   | \$ 559,23   | \$ 621,36   |
|                              | Asistente 2    | \$ 632,00   | \$ 807,23        | \$ 484,34   | \$ 565,06   | \$ 645,78   | \$ 726,50   | \$ 807,23   |
| Nivel Táctico                | Senior 1       | \$ 810,00   | \$ 973,90        | \$ 730,42   | \$ 852,16   | \$ 973,90   | \$ 1.095,63 | \$ 1.217,37 |
|                              | Senior 2       | \$ 1.022,86 | \$ 1.248,55      | \$ 832,37   | \$ 971,09   | \$ 1.109,82 | \$ 1.248,55 | \$ 1.387,28 |
|                              | Senior 3       | \$ 1.450,00 | \$ 1.357,78      | \$ 905,18   | \$ 1.056,05 | \$ 1.206,91 | \$ 1.357,78 | \$ 1.508,64 |
|                              | Senior 4       | \$ 1.705,00 | \$ 1.566,14      | \$ 1.174,61 | \$ 1.370,37 | \$ 1.566,14 | \$ 1.761,91 | \$ 1.957,68 |
|                              | Supervisor 1   | \$ 1.800,00 | \$ 1.905,95      | \$ 1.429,47 | \$ 1.667,71 | \$ 1.905,95 | \$ 2.144,20 | \$ 2.382,44 |
|                              | Supervisor 2   | \$ 2.075,00 | \$ 2.100,13      | \$ 1.575,10 | \$ 1.837,62 | \$ 2.100,13 | \$ 2.362,65 | \$ 2.625,17 |
| Nivel Estratégico            | Gerente Jr     | \$ 2.300,00 | \$ 2.457,20      | \$ 1.638,13 | \$ 1.911,15 | \$ 2.184,18 | \$ 2.457,20 | \$ 2.730,22 |
|                              | Gerente        | \$ 2.450,00 | \$ 2.789,27      | \$ 1.859,51 | \$ 2.169,43 | \$ 2.479,35 | \$ 2.789,27 | \$ 3.099,18 |
|                              | Gerente Senior | \$ 3.300,00 | \$ 3.851,88      | \$ 2.567,92 | \$ 2.995,91 | \$ 3.423,89 | \$ 3.851,88 | \$ 4.279,87 |
|                              | Acting Partner | \$ 4.000,00 | \$ 4.781,67      | \$ 3.187,78 | \$ 3.719,08 | \$ 4.250,37 | \$ 4.781,67 | \$ 5.312,96 |
|                              | Socio Técnico  | \$ 4.833,33 | \$ 5.113,74      | \$ 3.409,16 | \$ 3.977,35 | \$ 4.545,54 | \$ 5.113,74 | \$ 5.681,93 |